

SOLICITUD DE PROPUESTA (SDP)

PROYECTO 00106315 – Direct Project Cost – PNUD Paraguay

SDP/00106315/741/2020

“Consultoría de Evaluación Intermedia y Final de Proyectos del PNUD”

Asunción, 19 de Noviembre de 2020

Estimado señor/Estimada señora:

Nos es grato dirigirnos a usted a fin de solicitarle la presentación de una Propuesta para la provisión de servicios de **“Consultoría de Evaluación Intermedia y Final de Proyectos del PNUD”**

En la preparación de su Propuesta le rogamos utilice y rellene el formulario adjunto en el Anexo 2.

Su Propuesta deberá ser presentada hasta el día **Jueves, 26 de Noviembre de 2020 hasta las 10:00 a.m. Hora Oficial de la República del Paraguay** **UNICAMENTE** por correo electrónico a través del email: adquisiciones-pnud.py@undp.org

Su Propuesta deberá estar redactada en **español**, y será válida por un periodo mínimo de **90 días**.

En el curso de la preparación de la Propuesta, será responsabilidad de usted asegurarse de que llegue a la dirección antes mencionada en la fecha límite o con anterioridad a dicha fecha. Las propuestas recibidas por el PNUD fuera del plazo indicado, por cualquier razón, no serán tomadas en consideración. Si presenta su Propuesta por correo electrónico, le rogamos se asegure de que está debidamente firmada y salvaguardada en formato pdf, libre de cualquier tipo de virus o archivos dañados.

Los servicios propuestos serán revisados y evaluados en base a su integridad y ajuste a la Propuesta, y en su capacidad de respuesta a los requisitos de la SdP y todos los restantes anexos que detallan los requisitos del PNUD.

La Propuesta que cumpla con todos los requisitos, se ajuste a todos los criterios de evaluación y ofrezca una mejor relación calidad-precio será seleccionada y se le adjudicará el Contrato. Toda oferta que no cumpla con los requisitos será rechazada.

Si hubiera una discrepancia entre el precio unitario y el precio total, el PNUD procederá a realizar un nuevo cálculo, en el cual prevalecerá el precio unitario, y corregirá en consecuencia el precio total. Si el Proveedor de Servicios no acepta el precio final determinado por el PNUD sobre la base de su nuevo cálculo y corrección de errores, su Propuesta será rechazada.

Una vez recibida la Propuesta, el PNUD no aceptará ninguna variación de precios resultante de aumento de precios, inflación, fluctuación de los tipos de cambio o

cualquier otro factor de mercado. En el momento de la Adjudicación del Contrato u Orden de Compra, el PNUD se reserva el derecho de modificar (aumentar o disminuir) la cantidad de servicios y/o bienes, hasta un máximo de un veinticinco por ciento (25%) de la oferta total, sin cambios en el precio unitario ni en las restantes condiciones.

Todo Contrato u Orden de Compra emitido como resultado de esta SdP estará sujeto a las Condiciones Generales que se adjuntan al presente documento. El mero acto de presentación de una Propuesta implica que el Proveedor de Servicios acepta sin reparos los Términos y Condiciones Generales del PNUD, que se indican en el Anexo 3 de la presente SdP.

Rogamos tener en cuenta que el PNUD no está obligado a aceptar ninguna propuesta, ni a adjudicar ningún contrato u orden de compra. Tampoco se hace responsable de los costos asociados a la preparación y presentación de las propuestas por parte de los contratistas de servicios, con independencia de los efectos o la manera de llevar a cabo el proceso de selección.

El procedimiento de reclamo para proveedores establecido por el PNUD tiene por objeto ofrecer la oportunidad de apelar a aquellas personas o empresas a las que no se les haya adjudicado una orden de compra o contrato en el marco de un proceso de contratación competitivo. Si usted considera que no ha sido tratado con equidad, puede encontrar información detallada sobre los procedimientos de reclamo en el siguiente enlace:

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/operations/procurement/protestandsanctions/>

El PNUD insta a todos los potenciales contratistas de servicios a prevenir y evitar los conflictos de intereses, informando al PNUD si ellos o cualquiera de sus filiales o miembros de su personal han participado en la preparación de los requisitos, el diseño, la estimación de costos o cualquier otra información utilizada en este SdP.

El PNUD practica una política de tolerancia cero ante el fraude y otras prácticas prohibidas, y está resuelto a impedir, identificar y abordar todos los actos y prácticas de este tipo contra el propio PNUD o contra terceros participantes en actividades del PNUD. Asimismo, espera que sus contratistas de servicios se adhieran al Código de Conducta de los Contratistas de las Naciones Unidas, que se puede consultar en este enlace:
http://www.un.org/depts/ptd/pdf/conduct_english.pdf

Le agradecemos su atención y quedamos a la espera de sus propuestas.

Atentamente le saluda,

**Unidad de Adquisiciones
PNUD Paraguay**

DESCRIPCIÓN DE REQUISITOS

Contexto de los requisitos	PROYECTO 00106315 – Direct Project Cost – PNUD Paraguay
Organismo asociado del PNUD en la implementación	Ministerio de Educación y Ciencias - (MEC) Ministerio de Hacienda – MH Petroleos Paraguayos – PETROPAR Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social – MSPyBS Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra – INDERT.
Breve descripción de los servicios solicitados¹	Consultoría de Evaluación Intermedia y Final de Proyectos del PNUD.
Proceso dirigido a:	Proceso dirigido exclusivamente a Oferentes con Personería Jurídica. Propuestas de Unipersonales o Consultores Individuales no serán consideradas.
Relación y descripción de los productos esperados	<p><u>Detalle de los Productos esperados:</u></p> <p>Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.</p> <p>Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación intermedia del proyecto a representantes del MEC, PNUD y otros actores que se consideren necesario.</p> <p>Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.</p>

¹ Podrán adjuntarse nuevos TdR si la información recogida en este Anexo no describe plenamente la naturaleza del trabajo u otros detalles de los requisitos.

Persona encargada de la supervisión de los trabajos/resultados del proveedor de servicios	<i>La firma Consultora trabajará bajo la supervisión de la Oficial de Monitoreo y Evaluación del PNUD, en estrecha colaboración con los Directores Nacionales de Proyectos y las Unidades Ejecutoras de Proyectos.</i>
Frecuencia de los informes	<i>Conforme lo establecido en los Términos de Referencia (TDR)</i>
Requisitos de los informes de avance	<i>Conforme lo establecido en los Términos de Referencia (TDR)</i>
Localización de los trabajos	Los trabajos serán realizados en las oficinas de la empresa adjudicada, y visitas a las Instituciones contrapartes, debiendo participar de las reuniones que le sean solicitadas y/o sean necesarias para la obtención de los productos requeridos.
Duración prevista de los trabajos	45 días a partir de la firma del contrato
Fecha de inicio prevista	Conforme requerimiento y cronograma establecido por el PNUD.
Fecha de terminación máxima	Conforme requerimiento y cronograma establecido por el PNUD.
Viajes previstos	No aplica.
Requisitos especiales de seguridad	No Aplica
Instalaciones que facilitará el PNUD (es decir, no incluidas en la propuesta de precios)	Los trabajos serán realizados en las oficinas de la empresa adjudicada y visitas a las oficinas de Instituciones Contrapartes.
Calendario de ejecución, indicando desglose y calendario de actividades y subactividades	<input type="checkbox"/> Obligatorio
Nombres y currículos de las personas participantes en la prestación de los servicios	<input type="checkbox"/> Obligatorio
Moneda de la propuesta	<input type="checkbox"/> Moneda local: Guaraníes (IVA Exento) el PNUD cuenta con Tarjeta de Exoneración Fiscal.
Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) en la propuesta de precios²	<input type="checkbox"/> No deberá incluir el IVA ya que el PNUD cuenta con Tarjeta de Exoneración Fiscal.
Período de validez de la/s propuesta/s (a partir de la fecha límite para la presentación de la propuesta)	<input type="checkbox"/> 90 días En circunstancias excepcionales el PNUD podrá pedir al Contratista que amplíe el plazo de validez de la Propuesta más allá de lo que se ha iniciado inicialmente en las condiciones de salida de esta SdP.

² La exención del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) varía de país a país. Se ruega verifiquen cuál es el régimen aplicable a la oficina de país del PNUD que solicita el servicio.

	En este caso, el Contratista confirmará la ampliación por escrito, sin ningún tipo de modificación ulterior a la Propuesta.
Cotizaciones parciales	<input type="checkbox"/> No permitidas
Condiciones de pago³	Conforme el Calendario de pagos establecidos en los Términos de Referencia (TdR).
Persona/s autorizadas para revisar/inspeccionar/aprobar los productos/servicios finalizados y autorizar el desembolso de los pagos.	Los pagos previstos en el contrato serán efectuados por el PNUD a solicitud de los Director Nacional del Proyecto, certificando el cumplimiento de las obligaciones contractuales.
Tipo de contrato que deberá firmarse	<input type="checkbox"/> Contrato de suministro de bienes y/o prestación de servicios – Modalidad LTA (Acuerdo a Largo Plazo con vigencia de 1 año, extendible hasta 3 años.)
Criterios de adjudicación de un contrato	<input type="checkbox"/> Precio cotizado más bajo de entre todas las ofertas técnicamente aceptables. <input type="checkbox"/> Plena aceptación de los Términos y Condiciones Generales de Contratación del PNUD (TCG). Se trata de un criterio obligatorio que no puede obviarse en ningún caso, con independencia de la naturaleza de los servicios solicitados. La no aceptación de los TCG será motivo de inadmisión de la Propuesta.
Criterios de evaluación de una propuesta	<p><u>Propuesta técnica: Puntaje Mínimo del 70% para ser considerado Técnicamente Habilitado</u> Antecedentes de la empresa - 40% Personal Clave - 60%</p> <p><u>Propuesta financiera</u> Precio cotizado más bajo de todas las ofertas técnicamente aceptables.</p>
El PNUD adjudicará el Contrato a:	<input type="checkbox"/> A los Tres (3) proveedores de servicios técnicamente habilitados y con los precios más bajos.

³ De preferencia, el PNUD no realizará desembolso alguno en forma previa a la firma del Contrato. Si el Proveedor de Servicios exige un pago por anticipado, su importe se limitará al 20% del total presupuestado. Para cualquier porcentaje superior o cualquier importe total superior a 30.000 dólares EE.UU., el PNUD exigirá del Proveedor la presentación de una garantía bancaria o de un cheque bancario pagadero al PNUD por el mismo importe del pago adelantado por el PNUD al Proveedor.

	<p>El orden de prelación en la adjudicación determinará la distribución de Evaluaciones a ser asignadas a cada oferente adjudicado, teniendo en cuenta la eventual superposición para los trabajos a ser contratados, con los diferentes proyectos.</p>
<p>Anexos a la presente SdP⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Formulario de presentación de la Propuesta (Anexo 2) <input type="checkbox"/> Términos y Condiciones Generales / Condiciones Especiales (Anexo 3)⁵ <input type="checkbox"/> TdR detallados <input type="checkbox"/> Otros⁶: Formularios de Presentación de Propuesta.
<p>Persona de contacto para todo tipo de información (Demandas por escrito únicamente)⁷</p>	<p>UNIDAD DE ADQUISICIONES PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO Correo Electronico: adquisiciones-pnud.py@undp.org Teléfono: 595 21 611980.</p> <p>Cualquier retraso en la respuesta del PNUD no podrá ser utilizado como motivo para ampliar el plazo de presentación, a menos que el PNUD decida que considera necesaria dicha ampliación y comunique un nuevo plazo límite a los solicitantes.</p>

⁴ Cuando la información esté disponible en la red, bastará con facilitar el enlace (URL) correspondiente.

⁵ Se previene a los Proveedores de servicios de que la no aceptación del contenido de los Términos y Condiciones Generales (TCG) podrá ser motivo de descalificación de este proceso de adquisición.

⁶ Podrán adjuntarse aquí unos TdR más detallados, además de la presente SdP.

⁷ Esta persona de contacto y la dirección de la misma serán designadas oficialmente por el PNUD. En caso de que se dirija una solicitud de información a otra persona o personas, o dirección o direcciones, aún cuando ésta/s forme/n parte del personal del PNUD, el PNUD no tendrá obligación de responder a dicha solicitud ni de confirmar su recepción.

Otras informaciones	<p><u>Listado de Proyectos a ser Evaluados en el 2020:</u></p> <p><u>Evaluaciones Intermedias:</u></p> <p>1.- Proyecto 00101840 – Apoyo a la Implementación de Programas y Proyectos del MEC.</p> <p>2.- Proyecto 00103489 – Evaluación de Impacto Social de Programa de Adultos Mayores - MH.</p> <p>3.- Proyecto 00112858 – Apoyo al Plan de Inversiones de PETROPAR en la Planta Alcohólica de Mauricio José Troche.</p> <p><u>Evaluaciones Finales:</u></p> <p>1.- Proyecto 00118283 - Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, a través de la provisión de Equipo Biomédico – MSPyBS.</p> <p>2.- Proyecto 00091446 – Información de base para la regularización jurídica de la tenencia de la tierra – INDERT.</p> <p>3.- Proyecto 00091038 – Apoyo a la agricultura familiar - MAG</p> <p>4.- Proyecto 00091447 – Apoyo a la producción de alimentos por la agricultura familiar</p>
----------------------------	---

**FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS
POR LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS⁸**

(La presentación de este formulario se realizará únicamente en papel de cartas de la empresa proveedora de servicios, en el que figurará el encabezamiento oficial de la misma⁹)

[Insértese: lugar, fecha]

Señora Silvia Morimoto,
Representante Residente del PNUD
Paraguay

Estimado señor/Estimada señora:

Los abajo firmantes tenemos el placer de dirigirnos a ustedes para ofrecer al PNUD los siguientes servicios, de conformidad con los requisitos que se establecen en la Solicitud de Propuesta **Consultoría de Evaluación Intermedia y Final de Proyectos del PNUD**” de fecha [especifíquese] y todos sus anexos, así como en las disposiciones de los Términos y Condiciones Generales de Contratación del PNUD. A saber:

A. Calificaciones del Proveedor de Servicios (remitir CV Insititucional detallando experiencias conforme a los criterios establecidos en los Términos de Referencia)

El Proveedor de Servicios deberá describir y explicar cómo y por qué se considera la entidad que mejor puede cumplir con los requisitos de PNUD, indicando para ello lo siguiente:

- a) Perfil: descripción de la naturaleza del negocio, ámbito de experiencia, licencias, certificaciones, acreditaciones, etc.;*
- d) Antecedentes: lista de clientes de servicios similares a los requeridos por el PNUD, con indicación del alcance, la duración y el valor del contrato, y referencias de contacto;*
- f) Declaración por escrito de que la empresa no está incluida en la Lista Consolidada 1267/1989 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, o en la lista de la División de Adquisiciones de las Naciones Unidas o en cualquier otra lista de proveedores inelegibles de las Naciones Unidas.*

⁸ Este apartado será la guía del Proveedor de Servicios en la preparación de su Propuesta.

⁹ El papel de cartas oficial con el encabezamiento de la empresa deberá facilitar información detallada – dirección, correo electrónico, números de teléfono y fax– a efectos de verificación.

B. Calificación del personal clave (remitir CV del Personal Clave propuesto detallando experiencias y formación académica, conforme a los criterios establecidos en los Términos de Referencia)

Cuando así lo establezca la SdP, el Proveedor de Servicios facilitará:

- a) los nombres y calificación del personal clave que participe en la provisión de los servicios, indicando el rango de cada uno (jefe de equipo, personal subalterno, etc.);
- b) en los casos en que lo establezca la SdP, facilitará los currículos que den fe de las calificaciones indicadas; y

C. Desglose de costos por entregable y por Proyecto*

1.- Evaluación intermedia del Proyecto 00101840 - "Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación y Ciencia, para la implementación de sus proyectos y programas.

	Entregables [indíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

2.- Evaluación intermedia del Proyecto Proyecto 00103489 – Evaluación de Impacto Social de Programa de Adultos Mayores - MH.

	Entregables [indíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

3.- Evaluación intermedia del Proyecto Proyecto 00112858 – Apoyo al Plan de Inversiones de PETROPAR en la Planta Alcohólica de Mauricio José Troche.

	Entregables [indíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

4.- Evaluación Final del Proyecto Proyecto 00118283 - Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, a través de la provisión de Equipo Biomédico – MSPyBS.

	Entregables [indíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

5.- Evaluación Final del Proyecto Proyecto 00091447 – Apoyo a la producción de alimentos por la agricultura familiar.

	Entregables [indíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

6.- Evaluación Final del Proyecto Proyecto 00091038 – Apoyo a la agricultura familiar – MAG.

	Entregables [índíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

7.- Evaluación Final del Proyecto Proyecto 00091038 – Apoyo a la agricultura familiar – MAG.

	Entregables [índíquense en los términos utilizados en la SdP]	Porcentaje del precio total	Precio (Suma global, todo incluido)
1	Producto 1:	30%	
2	Producto 2:	30%	
3	Producto 3:	40%	
	Total	100%	

*Este desglose constituirá la base de los tramos de pago

TOTAL GENERAL COTIZADO (IVA Exento)	
--	--

D. Desglose de costos por componente *(se trata aquí de un simple ejemplo, detallarlo conforme ítems incluidos en su oferta)* **DEBE COINCIDIR CON EL MONTO TOTAL COTIZADO.**

Descripción de actividad	Remuneración por unidad de tiempo	Periodo total de compromiso	Número de personas	Tasa total
I. Servicios de personal				
1. Servicios en la Sede				
a. Personal técnico 1				
b. Personal técnico 2				
2. Servicios en las oficinas de campo				
a. Personal técnico 1				
b. Personal técnico 2				
3. Servicios en otros países				
a. Personal técnico 1				
b. Personal técnico 2				
II. Gastos de bolsillo				
1. Viajes				
2. Viáticos				
3. Comunicaciones				
4. Reproducción de documentos				
5. Alquiler de equipo				
6. Otros				
III. Otros costos conexos				
Total General				

[Nombre y firma de la persona autorizada por el Proveedor de Servicios]

[Cargo]

[Fecha]

Términos y Condiciones Generales de los Servicios

1.0 CONDICIÓN JURÍDICA

Se considerará que el Contratista tiene la condición jurídica de contratista independiente con respecto al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ni el personal del Contratista ni los subcontratistas que éste utilice se considerarán bajo ningún concepto empleados o agentes del PNUD ni de las Naciones Unidas.

2.0 ORIGEN DE LAS INSTRUCCIONES

El Contratista no solicitará ni aceptará instrucciones de ninguna autoridad externa al PNUD en relación con la prestación de sus servicios con arreglo a las disposiciones del presente Contrato. El Contratista evitará cualquier acción que pudiera afectar de manera adversa al PNUD o a las Naciones Unidas, y prestará sus servicios velando en todo momento por salvaguardar los intereses del PNUD.

3.0 RESPONSABILIDAD DEEL CONTRATISTA EN RELACIÓN CON SUS EMPLEADOS

El Contratista será responsable de la competencia profesional y técnica de sus empleados, y seleccionará para los trabajos especificados en el presente Contrato a personas fiables que trabajen de modo eficaz en la ejecución de los mismos, que respeten las costumbres locales y que hagan gala de un comportamiento sujeto a elevadas normas éticas y morales.

4.0 CESIÓN

El Contratista no podrá ceder, transferir, dar en prenda o enajenar el presente Contrato, en todo o en parte, ni sus derechos, títulos u obligaciones en virtud del mismo, a menos que cuente con el consentimiento escrito previo del PNUD.

5.0 SUBCONTRATACIÓN

Cuando se requieran servicios de subcontratistas, el Contratista deberá obtener la aprobación y la autorización escritas previas del PNUD para todos los subcontratistas. La aprobación de un subcontratista por parte del PNUD no eximirá al Contratista de ninguna de sus obligaciones en virtud del presente Contrato. Las condiciones de todo subcontrato estarán subordinadas al presente Contrato y deberán ajustarse a las disposiciones del mismo.

6.0 LOS FUNCIONARIOS NO SE BENEFICIARÁN

El Contratista garantizará que ningún funcionario del PNUD o de las Naciones Unidas haya recibido o vaya a recibir beneficio alguno, directo o indirecto, como resultado del presente Contrato o de su adjudicación. El Contratista tendrá presente que la violación de esta disposición constituye un incumplimiento de una cláusula esencial del presente Contrato.

7.0 INDEMNIZACIÓN

El Contratista indemnizará, guardará, defenderá y mantendrá indemne, a su costa, al PNUD, sus funcionarios, agentes y empleados contra todo tipo de juicio, reclamo, demanda o responsabilidad de cualquier naturaleza o especie, incluidos los costos y gastos conexos, que derivara de actos u omisiones del Contratista o de sus empleados, funcionarios, agentes o subcontratistas en la ejecución del presente Contrato. Esta cláusula será aplicable también, entre otros, a cualquier reclamo o responsabilidad relacionada con las indemnizaciones por accidente de trabajo de los empleados del Contratista, así como con las responsabilidades por sus productos y por el uso de inventos o mecanismos patentados, material protegido por derechos de autor u otros derechos intelectuales que pudieren presentar el Contratista, sus empleados, funcionarios, agentes, personal a cargo o subcontratistas. Las obligaciones que se establecen en el presente Artículo no caducarán al término del presente Contrato.

8.0 SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL ANTE TERCEROS

- 8.1** El Contratista proporcionará y luego mantendrá seguros a todo riesgo relativos a su propiedad y a todo equipo utilizado en la ejecución del presente Contrato.
- 8.2** El Contratista proporcionará y luego mantendrá los seguros necesarios para cubrir las indemnizaciones, o su equivalente, debidas a accidentes de trabajo de su personal, que permitan cubrir cualquier reclamo debido a accidentes o fallecimientos relacionados con el presente Contrato.
- 8.3** El Contratista también proporcionará y mantendrá seguros de responsabilidad civil por un monto adecuado, a fin de cubrir los reclamos de terceros por muerte o lesiones corporales, o por pérdida de propiedad o daños a ésta, que surjan de la prestación de los servicios incluidos en este Contrato, o en relación con éstos, o por el funcionamiento de cualquier vehículo, embarcación, aeronave u otro equipo alquilado por el Contratista o propiedad de éste, o sus agentes, funcionarios, empleados o subcontratistas, que realicen trabajos o presten servicios relacionados con este Contrato.
- 8.4** Con excepción del seguro de compensación de los trabajadores, las pólizas de seguro contempladas en este Artículo deberán:

- 8.4.1** Designar al PNUD como asegurado adicional;
- 8.4.2** Incluir una cláusula en la que la Compañía de Seguros renuncie a subrogarse en los derechos del Contratista en contra o respecto del PNUD;
- 8.4.3** Incluir una disposición por la cual el PNUD reciba de los aseguradores con treinta (30) días de anticipación el aviso por escrito de una cancelación o un cambio de cobertura.

8.5 A petición del PNUD, el Contratista proporcionará pruebas satisfactorias de la existencia de la póliza de seguro que exige el presente Artículo.

9.0 GRAVÁMENES/DERECHOS PRENDARIOS

El Contratista no provocará ni permitirá la inclusión, por parte de nadie, de ningún derecho prendario, embargo, derecho de garantía u otro gravamen ante una instancia pública o ante el PNUD, debido a sumas adeudadas, vencidas o futuras, por trabajos realizados o materiales suministrados con arreglo al presente Contrato, o por cualquier otra demanda o reclamo contra el Contratista.

10.0 TITULARIDAD DEL EQUIPO

La propiedad de cualquier equipo y suministro que pudiera proporcionar el PNUD corresponderá al PNUD, y dicho equipo será devuelto a éste a la conclusión de este Contrato o cuando el mismo ya no sea necesario para el Contratista. El equipo deberá devolverse al PNUD en las mismas condiciones en que fue entregado al Contratista, sin perjuicio de un deterioro normal debido al uso. El Contratista será responsable ante el PNUD por el equipo dañado o deteriorado más allá de un desgaste normal.

11.0 DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL, PATENTES Y OTROS DERECHOS DE PROPIEDAD

11.1 A menos que se disponga expresamente de otro modo y por escrito en el Contrato, el PNUD será el titular de todos los derechos de propiedad intelectual y demás derechos de propiedad, incluyendo, con carácter no exhaustivo, patentes, derechos de propiedad intelectual y marcas comerciales relacionadas con productos, procesos, inventos, ideas, conocimientos técnicos o documentos, y de todo otro material que el Contratista haya desarrollado para el PNUD durante el periodo de vigencia del presente Contrato y que esté directamente relacionado o haya sido directamente producido o preparado durante la duración del presente Contrato y en relación con el cumplimiento del mismo. Asimismo, el Contratista reconoce y acuerda que dichos productos, documentos y otros materiales

corresponden a trabajos llevados a cabo en virtud del Contrato suscrito con el PNUD.

11.2 En la medida en que dicha propiedad intelectual, u otro derechos de propiedad, consista en cualquier clase de propiedad intelectual o derecho de propiedad del Contratista: (i) que exista con anterioridad al desempeño por el Contratista de sus obligaciones con arreglo al presente Contrato, o (ii) que el Contratista pudiera desarrollar o adquirir, o pudiera haber desarrollado o adquirido, independientemente del desempeño de sus obligaciones en virtud del presente contrato el PNUD no reclamará ni deberá reclamar ningún derecho de propiedad sobre la misma, y el Contratista concederá al PNUD una licencia perpetua para utilizar dicha propiedad intelectual u otro derecho de propiedad únicamente para los fines y requisitos del presente Contrato.

11.3 A petición del PNUD, el Contratista tomará todas las medidas necesarias, ejecutará todos los documentos necesarios y, en general, contribuirá a salvaguardar dichos derechos de propiedad y transferirlos al PNUD de acuerdo con los requisitos de la legislación aplicable y del Contrato.

11.4 Con arreglo a las disposiciones que anteceden, todo mapa, dibujo, fotografía, mosaico, plano, informe, cálculo, recomendación o documento, y toda información compilada o recibida por el Contratista en virtud de este Contrato, será propiedad del PNUD y deberá encontrarse a disposición del PNUD para su uso o inspección en momentos y lugares razonables; asimismo, deberá ser considerado como confidencial y será entregado únicamente a funcionarios autorizados del PNUD a la conclusión de los trabajos previstos en el presente Contrato.

12.0 UTILIZACIÓN DEL NOMBRE, EMBLEMA O SELLO OFICIAL DEL PNUD O DE LAS NACIONES UNIDAS

El Contratista no hará publicidad o divulgará de ninguna manera su calidad de contratista del PNUD, ni utilizará de modo alguno el nombre, emblema o sello oficial del PNUD o de las Naciones Unidas, abreviatura del nombre del PNUD o de las Naciones Unidas, con fines vinculados a su actividad comercial o de otro tipo.

13.0 NATURALEZA CONFIDENCIAL DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN

La información y los datos propiedad de cualquiera de las Partes que durante el cumplimiento del presente Contrato fuera compartida o revelada por una parte (el "Divulgador") a la otra (el "Receptor") sea considerada como ("Información Confidencial"), deberá ser tratada con la diligencia y confidencialidad pertinente, y serán manejada de la siguiente manera:

- 13.1** El Receptor de la información deberá:
- 13.1.1** utilizar la misma discreción y el mismo cuidado para evitar la revelación, publicación o divulgación de la información que le facilite el Divulgador que tendría con una información similar de su propiedad que no deseara revelar, publicar o divulgar; y,
 - 13.1.2** utilizar la información del Divulgador únicamente con los fines para los que le fue revelada.
- 13.2** Siempre y cuando el Receptor tuviera acuerdo por escrito con las personas o entidades que se indican a continuación, que obligara a éstas a mantener el carácter confidencial de la información con arreglo al presente Contrato y al presente Artículo 13, el Receptor podría revelar la información a:
- 13.2.1** cualquier otra parte que le autorice el Divulgador, mediante consentimiento previo por escrito; y
 - 13.2.2** los empleados, funcionarios, representantes y agentes del Receptor que tengan necesidad de conocer dicha Información para cumplir con las obligaciones del Contrato, y los empleados, funcionarios, representantes y agentes de cualquier entidad jurídica que el Receptor controle o que se encuentre bajo control compartido, y que tenga necesidad de conocer dicha Información para cumplir con las obligaciones del Contrato, teniendo en cuenta que a tal efecto se entiende por entidad jurídica controlada:
 - 13.2.2.1** una entidad corporativa en la cual la Parte sea titular o controle de forma directa o indirecta, más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones o participaciones con derecho a voto; o bien
 - 13.2.2.2** cualquier entidad sobre la cual la Parte posea un control de gestión efectivo; o bien
 - 13.2.2.3** el PNUD, o un fondo afiliado a éste, como FNUDC, UNIFEM o VNU.
- 13.3** El Contratista podrá revelar Información en la medida que exija la ley, siempre y cuando –sujeto a los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas, sin excepción alguna– el Contratista notifique al PNUD con suficiente antelación toda solicitud para la divulgación de la información, a fin de conceder al PNUD un tiempo razonable para tomar medidas de protección o cualquier otra medida adecuada previa.

- 13.4** El PNUD podrá revelar información en la medida en que se le solicite con arreglo a la Carta de las Naciones Unidas, las Resoluciones o Reglamentos de la Asamblea General o las normas promulgadas por el Secretario General.
- 13.5** El Receptor no estará impedido de revelar información obtenida por el Receptor de un tercero sin restricciones; o bien revelada por el Divulgador a un tercero sin obligación de confidencialidad; o bien que el Receptor conozca de antemano; o que haya sido desarrollada por el Receptor de manera completamente independiente a cualquier Información que le haya sido revelada.
- 13.6** Estas obligaciones y restricciones de confidencialidad mencionadas seguirán vigentes durante toda la vigencia del Contrato, incluyendo cualquier extensión del mismo; y, a menos que se disponga de otro modo , seguirán vigentes una vez rescindido el Contrato.

14.0 FUERZA MAYOR Y OTRAS MODIFICACIONES DE LAS CONDICIONES

- 14.1** Cuando se produzca cualquier caso de fuerza mayor y tan pronto como sea posible, el Contratista comunicará por escrito el hecho al PNUD junto con todos los detalles pertinentes, así como cualquier cambio que tuviera lugar si el Contratista no pudiera, por este motivo, cumplir todas o parte de sus obligaciones, ni cumplir sus responsabilidades con arreglo al presente Contrato. El Contratista también notificará al PNUD cualquier otra modificación en las condiciones, o la aparición de cualquier acontecimiento que interfiera o amenace interferir la ejecución del presente Contrato. Al recibir la notificación que establece esta cláusula, el PNUD tomará las medidas que a su criterio considere convenientes o necesarias en las circunstancias dadas, incluyendo la autorización a favor del Contratista de una extensión razonable de los plazos, para que éste pueda cumplir sus obligaciones según establece el presente Contrato.
- 14.2** En caso de que el Contratista no pudiera cumplir total o parcialmente las obligaciones contraídas bajo el presente Contrato, en razón del caso de fuerza mayor, el PNUD tendrá derecho a suspender o rescindir el presente Contrato en los mismos términos y condiciones previstos en el Artículo 15 –“Rescisión”–, con la salvedad de que el período de preaviso será de siete (7) días en lugar de treinta (30) días.
- 14.3** Por fuerza mayor, en el sentido de este Artículo, se entienden los actos fortuitos, actos de guerra (declarada o no), invasiones, revoluciones, insurrecciones u otros actos de naturaleza o fuerza similar.

14.4 El Contratista reconoce y acuerda que, en relación con las obligaciones derivadas del presente Contrato que el Contratista deba desempeñar en o para cualquier ámbito en el cual el PNUD esté implicado, o preparado para implicarse, o a punto de retirarse de cualquier operación de paz, humanitaria o similar, las demoras o el incumplimiento de dichas obligaciones que surjan o que se relacionen con las condiciones extremas de dichos ámbitos o cualquier acontecimiento de disturbios civiles que ocurra en dichas áreas no se considerarán en sí y por sí casos de fuerza mayor en virtud del presente Contrato.

15.0 RESCISIÓN

15.1 Cualquiera de las partes podrá rescindir el presente Contrato total o parcialmente por causa justificada, notificándolo a la otra Parte por escrito con un preaviso de treinta (30) días. La iniciación de un procedimiento arbitral con arreglo al artículo 16.2 infra ("Arbitraje"), no se considerará como rescisión del presente Contrato.

15.2 El PNUD se reserva el derecho de rescindir sin causa justificada el presente Contrato en cualquier momento, notificándolo por escrito al Contratista con quince (15) días de anticipación, en cuyo caso el PNUD reembolsará al Contratista todos los gastos razonables en los que éste hubiera incurrido con anterioridad a la recepción de la notificación de rescisión.

15.3 En caso de rescisión por parte del PNUD con arreglo al presente Artículo, no habrá pago alguno adeudado por el PNUD al Contratista, a excepción del que corresponda por los trabajos y servicios prestados satisfactoriamente, con arreglo a las cláusulas explícitas del presente Contrato.

15.4 En caso de que el Contratista fuera declarado en quiebra, en concurso de acreedores o fuera declarado insolvente, o bien si el Contratista cediera sus derechos a sus acreedores, o si se nombrara a un administrador judicial debido a la insolvencia del Contratista, el PNUD podría, sin perjuicio de otros derechos o recursos que pudiera ejercer, rescindir el presente Contrato en el acto. El Contratista informará inmediatamente al PNUD en caso de que se presente alguna de las situaciones arriba mencionadas.

16.0 RESOLUCION DE DISPUTAS

16.1 Resolución amigable: Las Partes realizarán todos los esfuerzos posibles para resolver de forma amigable cualquier disputa, controversia o reclamo, incumplimiento, rescisión o invalidez que surgiese en relación con el presente Contrato. En caso de que las partes desearan buscar una solución amigable mediante un proceso de

conciliación, éste tendrá lugar con arreglo a las Reglas de Conciliación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI) vigentes en ese momento, o con arreglo a cualquier otro procedimiento que puedan acordar las Partes.

16.2 Arbitraje: A menos que cualquier disputa, controversia o reclamo que pudiera surgir entre las Partes en relación con este Contrato, o con su incumplimiento, rescisión o invalidación, se resolviera amigablemente de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 16.1 supra dentro de los sesenta (60) días a partir de la recepción por una de las Partes de la solicitud de la otra Parte de una resolución amigable, dicha disputa, controversia o reclamo podrá ser sometida por cualquiera de las Partes a un proceso de arbitraje según el Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI vigente en ese momento. Las decisiones del tribunal arbitral estarán basadas en los principios generales del Derecho Comercial Internacional. En todas las cuestiones relacionadas con la obtención de pruebas, el tribunal arbitral deberá guiarse por el Reglamento Suplementario que Governa la Presentación y Recepción de la Evidencia en Arbitraje Comercial Internacional de la Asociación Internacional de Abogados, en su edición del 28 de mayo de 1983. El tribunal arbitral tendrá la capacidad de ordenar la restitución o la destrucción de bienes u otras propiedades, tangibles o intangibles, o de cualquier información confidencial brindada en virtud del presente Contrato, u ordenar la rescisión del Contrato, u ordenar que se tome cualquier otra medida preventiva con respecto a los bienes, servicios o cualquier otra propiedad, tangible o intangible, o de cualquier información confidencial brindada en virtud del presente Contrato, en forma adecuada, y de conformidad con la autoridad del tribunal arbitral según lo dispuesto en el Artículo 26 ("*Medidas cautelares*") y el Artículo 32 ("*Renuncia al derecho a objetar*") del Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para imponer sanciones punitivas. Asimismo, a menos que se exprese de otro modo en el Contrato, el tribunal arbitral no tendrá autoridad alguna para adjudicar intereses que excedan del tipo de interés interbancario de Londres (LIBOR) vigente en ese momento, y cualquier interés aplicable deberá ser siempre interés simple. Las Partes estarán vinculadas por el fallo del tribunal arbitral resultante del citado proceso de arbitraje, a modo de resolución final de toda controversia, reclamo o disputa.

17.0 PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

Nada de lo estipulado en el presente Contrato o que se relacione con el mismo se considerará como renuncia, expresa o implícita, a los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios.

18.0 EXENCIÓN IMPOSITIVA

18.1 El Artículo 7 de la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas dispone, entre otras cosas, que las Naciones Unidas, incluidos sus órganos subsidiarios, quedarán exentos del pago de todo tipo de impuestos directos, salvo las tasas por servicios públicos; además se exime a las Naciones Unidas de pagar los derechos aduaneros e impuestos similares en relación con los artículos importados o exportados de uso oficial. Si alguna autoridad gubernamental se negase a reconocer la exención impositiva de las Naciones Unidas en relación con dichos impuestos, derechos o gravámenes, el Contratista consultará de inmediato al PNUD a fin de determinar un procedimiento que resulte aceptable para ambas partes.

18.2 De igual modo, el Contratista autoriza al PNUD a deducir de la facturación del Contratista cualquier monto en concepto de dichos impuestos, derechos o gravámenes, salvo que el Contratista haya consultado al PNUD antes de abonarlos y que el PNUD, en cada caso, haya autorizado específicamente al Contratista el pago de los impuestos, derechos o gravámenes en cuestión. En este caso, el Contratista le entregará al PNUD los comprobantes escritos por el pago de dichos impuestos, derechos o gravámenes que haya realizado y que hayan sido debidamente autorizados.

19.0 TRABAJO INFANTIL

19.1 El Contratista declara y garantiza que ni él mismo ni ninguno de sus contratistas se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos establecidos en la Convención sobre los Derechos del Niño, en particular el Artículo 32 de la misma que, entre otras cosas, requiere que se proteja a los menores de la realización del desempeño de trabajos peligrosos que entorpezcan su educación o sean nocivos para su salud o para su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.

19.2 Cualquier violación de esta declaración y estas garantías autorizará al PNUD a rescindir el presente Contrato de inmediato, mediante la debida notificación al Contratista y sin cargo alguno para el PNUD.

20.0 MINAS

20.1 El Contratista declara y garantiza que ni él mismo ni ninguno de sus suministradores se encuentran activa y directamente comprometido en actividades de patentes, desarrollo, ensamblado, producción, comercialización o fabricación de minas, o en actividades conexas relacionadas con los componentes utilizados en la fabricación de

minas. El término "minas" se refiere a aquellos dispositivos definidos en el Artículo 2, Párrafos 1, 4 y 5 del Protocolo II anexo a la Convención de 1980 sobre Armas Convencionales Excesivamente Nocivas o de Efectos Indiscriminados.

20.2 Cualquier violación de esta declaración o garantías autorizará al PNUD a rescindir el presente Contrato en forma inmediata, mediante la debida notificación al Contratista, sin que esto implique responsabilidad alguna por los gastos de rescisión o cualquier otra responsabilidad por parte del PNUD.

21.0 CUMPLIMIENTO DE LA LEY

El Contratista cumplirá con todas las leyes, ordenanzas, normas y reglamentaciones que guarden relación con sus obligaciones, con arreglo al presente Contrato.

22.0 EXPLOTACIÓN SEXUAL

22.1 El Contratista deberá tomar todas las medidas necesarias para impedir la explotación o abuso sexual de cualquier persona por parte del Contratante o de cualquiera de sus empleados, o por cualquier otra persona que pueda ser contratada por el Contratista para prestar cualquier servicio en virtud del Contrato. Con este fin, todo intercambio sexual con cualquier persona menor de dieciocho años, con independencia de cualesquiera leyes relativas al consentimiento, constituirá un caso de explotación y abuso sexual de dicha persona. Además, el Contratista se abstendrá, y tomará todas las medidas adecuadas para que también lo hagan sus empleados u otras personas contratadas por él, de todo intercambio de dinero, bienes, servicios, ofertas de empleo u otros artículos de valor por favores sexuales o actividades que constituyan una explotación o degradación de cualquier persona. El Contratista reconoce y acuerda que estas disposiciones del presente Contrato constituyen una condición esencial del mismo, y que cualquier incumplimiento de esta representación y garantía autoriza al PNUD a rescindir el Contrato de inmediato mediante notificación al Contratista, sin obligación alguna relativa a gastos de rescisión o a compensación de ningún otro tipo.

22.2 El PNUD no aplicará la norma que antecede relativa a la edad en ningún caso en que el personal del Contratista o cualquier otra persona contratada por éste para prestar cualquier servicio en virtud del presente Contrato esté casado/a con la persona menor de dieciocho años con quien haya mantenido dicho intercambio sexual y cuyo matrimonio sea reconocido como válido ante la ley del país de ciudadanía de las personas involucradas contratadas por el Contratista.

23.0 FACULTAD PARA INTRODUCIR MODIFICACIONES

Con arreglo al Reglamento Financiero del PNUD, únicamente el Funcionario Autorizado del PNUD posee la autoridad para acceder en nombre del PNUD a cualquier modificación o cambio del presente Contrato, a renunciar a cualquiera de sus disposiciones o a cualquier relación contractual adicional de cualquier tipo con el Contratista. Del mismo modo, ninguna modificación o cambio introducidos en el presente Contrato tendrá validez y será aplicable frente al PNUD, a menos que se incluya en una enmienda al presente Contrato debidamente firmada por el Funcionario Autorizado del PNUD y por el Contratista.

Anexo 4

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Términos de Referencia 1

Consultoría: Evaluación intermedia del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación y Ciencia, para la implementación de sus proyectos y programas.”

1. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación y Ciencia, para la implementación de sus proyectos y programas”, que se inició en setiembre, 2016 y se prevé estará en vigencia hasta diciembre, 2021

El Proyecto busca brindar “Apoyo a la ejecución a los Programas y Proyectos del MEC financiados con recursos del Fondo de Excelencia para la Educación”.

El proyecto se ha desarrollado con un presupuesto total es de USD 7.235.707, de los cuales lleva ejecutados USD 6.101.959, a la fecha de emisión de estos TDR.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo el MEC la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. Bajo un acuerdo especial “De apoyo a la implementación nacional” (Support to NIM/SNIM), parte de la operativa es delegada al PNUD.

De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación intermedia del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 70 mil casos confirmados y más de 1500 personas fallecidas¹⁰. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

¹⁰ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

COVID-19 en sí, y el cumplimiento del protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto.

2. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita la Evaluación Intermedia del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación y Ciencia, para la implementación de sus proyectos y programas”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la continuidad del mismo.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Asunción

La evaluación final deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

La información requerida se obtendrá mediante:

- a) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación intermedial;
- b) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- c) entrevistas a actores claves y personas que han beneficiadas con las acciones realizadas por el proyecto (beneficiarios finales);
- d) visitas de observación y verificación en el sitio.
- e) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

3. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?

- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas en situación de pobreza, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó en la disminución de las brechas de género en el acceso a la tierra?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados?

4. Metodología

Se proponen lo siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero

- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

5. **Productos de evaluación (productos finales)**

- Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación
La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación intermedia del proyecto a representantes del MEC, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al MEC y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

6. Composición y competencias necesarias

Cualificaciones necesarias:

- A) De la empresa/institución
 - Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
 - Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
 - Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)
- B) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.
- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.
- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

7. Ética de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y

la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

8. Acuerdos en materia de gestión y ejecución

MEC: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

9. Plazos para el proceso de evaluación y forma de pago

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

10. **Anexos de los términos de referencia**

➤ **Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar (por lo menos)**

- Personal actual y anterior del proyecto
- Miembros de la Junta del Proyecto
- Oficial de Programa del PNUD

➤ **Anexo 2. Matriz de evaluación.** La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

1. **Título y páginas iniciales.** Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- ❓ nombre de la intervención de la evaluación;
- ❓ plazo de la evaluación y fecha del informe;
- ❓ países de la intervención de la evaluación;
- ❓ nombres y organizaciones de los evaluadores;
- ❓ nombre de la organización que encarga la evaluación;
- ❓ agradecimientos.

2. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)¹¹ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ¹²		

Información sobre la evaluación

¹¹ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

¹² Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaladores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

3. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.
4. **Lista de siglas y abreviaturas.**
5. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:
 - ❑ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
 - ❑ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
 - ❑ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
 - ❑ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
 - ❑ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.
6. **Introducción**
 - ❑ Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
 - ❑ Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
 - ❑ Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
 - ❑ Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

7. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- ❑ Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- ❑ Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- ❑ Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
- ❑ Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- ❑ Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- ❑ Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- ❑ Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- ❑ Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- ❑ Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.
- ❑ Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).

8. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.

- ❑ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
- ❑ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.

- **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados¹³. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
 - ❓ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.
9. **Enfoque y métodos de la evaluación**¹⁴. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:
- ❓ **Enfoque de la evaluación**
 - ❓ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.
 - ❓ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
 - ❓ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

¹³ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

¹⁴ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

- **Estándares de desempeño**¹⁵: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
- ❓ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- **Aspectos éticos**: medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)¹⁶.
- ❓ **Información básica sobre los evaluadores**: composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
- ❓ Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

10. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.

11. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.

12. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas

¹⁵ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

¹⁶ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

13. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
14. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.
15. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:

- ❑ Los términos de referencia de la evaluación;
- ❑ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
- ❑ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
- ❑ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
- ❑ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
- ❑ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- ❑ El código de conducta firmado por los evaluadores.

➤ Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp.org: <https://open.undp.org/projects/00098619>

Términos de Referencia 2

Consultoría de Evaluación intermedia del Proyecto “Servicios para Adultos Mayores”

2. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “Servicios para Adultos Mayores”, que se inició entre diciembre, 2016 y se prevé estará en vigencia hasta 2024

El Proyecto tiene como objetivo “La Dirección de Pensiones No Contributivas presta un mejor servicio en favor de los beneficiarios del Programa Adultos Mayores y otros programas sociales del Gobierno, sobre la base de una Evaluación de Impacto Social del Programa de Adultos Mayores y la introducción continua de diversas mejoras”.

El proyecto se ha desarrollado con un presupuesto total es de USD 6.067.810, de los cuales lleva ejecutados USD 957762, a la fecha de emisión de estos TDR.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo el MH la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. Bajo un acuerdo especial “De apoyo a la implementación nacional” (Support to NIM/SNIM), parte de la operativa es delegada al PNUD.

De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación intermedia del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 70 mil casos confirmados y más de 1500 personas fallecidas¹⁷. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

¹⁷ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

COVID-19 en sí, y el cumplimiento del protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto.

Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita la Evaluación intermedia del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Servicios para Adultos Mayores”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Asunción. El programa de adultos mayores es de alcance nacional. Se deberá determinar cómo alcanzar a personas beneficiarias, tomando en cuenta que es población de riesgo de COVID-19.

La evaluación intermedia deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

La información requerida se obtendrá mediante:

- f) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación intermedia;
- g) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- h) entrevistas a actores claves y personas que han beneficiadas con las acciones realizadas por el proyecto (beneficiarios finales);
- i) visitas de observación y verificación en el sitio.
- j) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

4. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas en situación de pobreza, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó en la disminución de las brechas de género en el acceso a la tierra?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados?

5. Metodología

Se proponen los siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero

- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad

y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

11. Productos de evaluación (productos finales)

- Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2: Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación
La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación intermedia del proyecto a representantes del MH, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al MH y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

12. Composición y competencias necesarias

Cualificaciones necesarias:

C) De la empresa/institución

- Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
- Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
- Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)

D) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.
- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.
- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

13. **Ética de la evaluación**

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

14. **Acuerdos en materia de gestión y ejecución**

MH: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

15. **Plazos para el proceso de evaluación y forma de pago**

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

16. **Anexos de los términos de referencia**

- **Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar (por lo menos)**
 - Personal actual y anterior del proyecto
 - Miembros de la Junta del Proyecto
 - Oficial de Programa del PNUD

- **Anexo 2. Matriz de evaluación.** La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

➤ Anexo 3: Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

3. Título y páginas iniciales. Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- ❑ nombre de la intervención de la evaluación;
- ❑ plazo de la evaluación y fecha del informe;
- ❑ países de la intervención de la evaluación;
- ❑ nombres y organizaciones de los evaluadores;
- ❑ nombre de la organización que encarga la evaluación;
- ❑ agradecimientos.

4. Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación. Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)¹⁸ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista

¹⁸ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ¹⁹		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaladores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

8. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.
9. **Lista de siglas y abreviaturas.**
10. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:
 - ❑ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
 - ❑ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
 - ❑ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
 - ❑ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
 - ❑ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

11. Introducción

¹⁹ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

- ❓ Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
- ❓ Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- ❓ Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
- ❓ Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

12. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- ❓ Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella** y el **problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- ❓ Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- ❓ Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
- ❓ Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- ❓ Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- ❓ Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- ❓ Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- ❓ Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- ❓ Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.

- ❓ Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).

16. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.

- ❓ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
- ❓ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
- ❑ **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados²⁰. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
- ❓ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

17. **Enfoque y métodos de la evaluación**²¹. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

- ❓ **Enfoque de la evaluación**
- ❓ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido

²⁰ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

²¹ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.

- ❓ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
- ❓ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
- **Estándares de desempeño**²²: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
- ❓ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)²³.
- ❓ **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
- ❓ Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

18. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes

²² Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

²³ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.

19. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
20. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
21. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
22. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.
23. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:

- ❑ Los términos de referencia de la evaluación;
- ❑ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios,

orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;

- ❑ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
- ❑ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
- ❑ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
- ❑ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- ❑ El código de conducta firmado por los evaluadores.

➤ Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp.org: <https://open.undp.org/projects/00100625>

Términos de Referencia 3

Consultoría de Evaluación Intermedia del Proyecto “Apoyo al Plan de Inversiones de PETROPAR, en la Planta Alcoholera de Mauricio José Troche”

1. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “Apoyo al Plan de Inversiones de PETROPAR en la Planta Alcoholera de Mauricio José Troche”, que inició el 15 de noviembre de 2018 y se prevé estará en vigencia hasta el 31 de julio de 2021.

El proyecto busca “Apoyar los planes de inversión de PETROPAR en la Planta Alcoholera de Mauricio José Troche, con un enfoque integral que comprenda los aspectos técnicos, pero también los aspectos económicos, sociales y ambientales.”. Siendo PETROPAR un ente autárquico de propiedad del estado paraguayo, su mejor funcionamiento tiene como beneficiaria a toda la población paraguaya, con un énfasis principal en la economía del distrito de M.J. Troche, dado que la caña de azúcar es uno de los principales rubros productivos de la comunidad.

El proyecto se ha desarrollado con normalidad hasta el momento, alcanzando sus principales indicadores, así como los resultados esperados. Su presupuesto total es de USD 7.994.733,08, de los cuales lleva ejecutados USD 6.425.096 a la fecha de emisión de estos TDR.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo PETROPAR la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación Intermedia del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de las evidencias de avances, recomendaciones para el proceso, así como logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay y permitirá orientar las acciones de los últimos meses del proyecto.

En lo que respecta a la pandemia debida al COVID-19, Paraguay ha sido uno de los primeros países en tomar medidas de cierre de fronteras, así como el establecimiento de un cronograma de 4 fases, el cual incluyó la cuarentena absoluta como fase 1. Estas medidas permitieron aminorar la cantidad de casos y mantener la curva de contagios relativamente constante. A la fecha se reportan 30.419 casos positivos, 566 fallecidos y 15.740 casos de recuperados. Aunque se ha visto un considerable aumento de casos y muertes en las últimas semanas, la situación aún es definida por las autoridades sanitarias como “bajo control”. Esta situación ha afectado al proyecto, puesto que (i) los trabajos contratados por el Proyecto y que estaban en plena ejecución debieron ser suspendidos temporalmente; y (ii) los nuevos contratos, próximos a ser adjudicados, tuvieron que ser descartados debido a la complicación que significaba la necesidad de que los técnicos extranjeros cumplieran con la cuarentena establecida y a la indefinición de los plazos de entrega de los equipos (en su mayoría importados) por las restricciones de transporte y de ingreso al país. Para esto último, también se tuvo en cuenta que varias de las obras a ser implementadas, principalmente en la zona de destilería, implicaban soldaduras de piezas, trabajos que se estimaban realizar al inicio del contrato en abril/2020, y que con durante

la zafra (junio/2020), por los riesgos de seguridad que dichos trabajos representan no se podían ejecutar. (iii) con la vigencia de la cuarentena muchos factores claves para la planificación son inciertos y el trabajo del día a día se ve afectado por diversos escenarios que dificultan su desarrollo en tiempo y forma; permisos de salud, empresas proveedoras con escaso personal, desde conseguir precios referenciales hasta evaluar ofertas en el marco de procesos se tornan más lentos por las circunstancias ya mencionadas. Todo esto causa que la planificación de las tareas sea reprograma con frecuencia por la variación de la situación del país.

2. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita una Evaluación Intermedia del Proyecto con el propósito de contar con información actualizada acerca del avance del proyecto hacia sus metas y objetivos, identificando sus resultados, así como las oportunidades de mejora. Se espera contar además con información que posibilite identificar aspectos que apunten a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Asunción y Distrito Troche.

Los resultados serán utilizados por las autoridades, en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor.

3. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- Durante los procesos de diseño del proyecto, ¿se tomaron en consideración las perspectivas de aquellas personas que podrían influir en los efectos y de aquellas que podrían contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados indicados?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron o perjudicaron al logro de los productos o efectos previstos en el programa del país?
- ¿Fue adecuada y eficaz la estrategia de asociación del PNUD?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?

- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?
- ¿Ha contribuido el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿Qué nivel de eficiencia y rentabilidad presentaron la estrategia de ejecución y la puesta en práctica del proyecto del PNUD?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de

género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?

- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas pobres, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?

COVID 19

- ¿En qué medida el COVID-19 ha tenido un impacto en la dinámica del proyecto? Describir limitaciones específicas que hayan podido ocurrir.

4. Metodología

Se proponen los siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;

- aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero
- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**)
 - Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñadas para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas.
 - Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.
 - **Encuestas y cuestionarios** con participantes de los programas para el desarrollo y miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, y encuestas y cuestionarios donde participen las partes interesadas a nivel estratégico y programático.
 - **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
 - **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
 - **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas, las visitas sobre el terreno y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

A partir del 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró a COVID-19 una pandemia mundial dado que el nuevo coronavirus se extendió rápidamente a todas las regiones del mundo. Los viajes al país han estado restringidos desde la misma fecha y los viajes desde el país también están restringidos. Si no es posible viajar dentro del país para la evaluación, entonces el equipo de evaluación debe desarrollar una metodología que tenga esto en cuenta, mediante la realización de la evaluación de forma virtual y remota, incluido el uso de métodos de entrevista remota y revisiones de escritorio extendidas, análisis de datos, encuestas y cuestionarios de evaluación. Esto debe detallarse en el informe inicial y debe estar acordado con el Gerente de Evaluación.

Si todo o parte de la evaluación se va a llevar a cabo virtualmente, se debe tener en cuenta la disponibilidad de los grupos de interés, la capacidad o la voluntad de ser entrevistado de forma remota. Además, su accesibilidad a Internet / computadora puede ser un problema ya que muchas contrapartes gubernamentales y nacionales pueden estar trabajando desde su hogar. Estas limitaciones deben reflejarse en el informe de evaluación.

Si no es posible una recopilación directa de datos / misión de campo, se pueden realizar entrevistas remotas por teléfono o en línea (skype, zoom, etc.). Los consultores internacionales pueden trabajar de forma remota

con el apoyo del evaluador nacional en el campo, si es seguro para el evaluador nacional operar y viajar. No se debe poner en peligro a los interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave. Se puede considerar una breve misión de validación si se confirma que es segura para el personal, consultores, partes interesadas y si tal misión es posible dentro del cronograma de evaluación.

5. Productos de evaluación (productos finales)

Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 1. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 2: Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación

La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación final del proyecto a representantes de PETROPAR, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

6. Composición y competencias necesarias del evaluador/a

E) De la empresa/institución

- Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
- Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
- Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento

internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)

F) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.

- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.

- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional

- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

7. Ética de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento Ethical Guidelines for Evaluation del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

8. Acuerdos en materia de gestión y ejecución

PETROPAR: socio implementador, contratante de la evaluación, facilita documentación requerida por la consultoría de evaluación, facilita datos para la concreción de reuniones/entrevistas según necesidad.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación, según establecido en los TdR, entrega los productos en tiempo y forma.

9. Plazo para el proceso de evaluación y forma de pago

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirá el consultor/a, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los

informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

10. Anexos de los términos de referencia

Anexo 1. Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

Anexo 2: Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

1. **Título y páginas iniciales.** Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- nombre de la intervención de la evaluación; plazo de la evaluación y fecha del informe; países de la intervención de la evaluación; nombres y organizaciones de los evaluadores; nombre de la organización que encarga la evaluación; agradecimientos.

2. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)¹ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto	
Título del proyecto o efecto	
ID de Atlas	
Efecto y producto institucionales	
País	

Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ²⁴		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaladores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		

²⁴ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

¹ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

3. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.
4. **Lista de siglas y abreviaturas.**
5. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:
 - Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
 - Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
 - Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
 - Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
 - Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

6. Introducción

- Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
- Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
- Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

7. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución y los supuestos** clave en que se basa la estrategia.

- Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
 - Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
 - Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
 - Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
 - Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
 - Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
 - Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.
- Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).
8. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
- **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
 - **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
 - ▣ **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados²⁵. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
 - **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

²⁵ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

9. **Enfoque y métodos de la evaluación**²⁶. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de

tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

Enfoque de la evaluación

— **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.

— **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.

— **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

▣ **Estándares de desempeño**²⁷: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).

— **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.

²⁶ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

²⁷ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

- ☐ **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)²⁸.

- **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.

- Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

10. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.
11. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
12. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
13. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número

²⁸ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.

14. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.
15. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:

- Los términos de referencia de la evaluación;
- || Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
 - || Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
 - || Una lista de los documentos de apoyo revisados;
 - || El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
 - || Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
 - || El código de conducta firmado por los evaluadores.

Anexo 3: Documento de proyecto y otras informaciones sobre el proyecto

- <https://open.undp.org/projects/00115103>
- <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/PRY/Prodoc%20Petropar.pdf>

Términos de Referencia 4

Consultoría de Evaluación final del Proyecto “Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, a través de la provisión de Equipo Biomédico”

3. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “Hospitales especializados equipados”, que se inició entre noviembre, 2019 y se prevé estará en vigencia hasta junio, 2021

El Proyecto buscó brindar “Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, mediante la provisión de equipos biomédicos”. Es importante destacar que, aunque el proyecto es previo al COVID, la circunstancia de la epidemia determinó las prioridades del proyecto.

El proyecto se ha desarrollado con un presupuesto total es de USD 4.749.597, de los cuales lleva ejecutados USD 4.723.530, a la fecha de emisión de estos TDR.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo el MSBPS la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. Bajo un acuerdo especial “De apoyo a la implementación nacional” (Support to NIM/SNIM), parte de la operativa es delegada al PNUD.

De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación final del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 70 mil casos confirmados y más de 1500 personas fallecidas²⁹. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

COVID-19 en sí, y el cumplimiento del protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto.

²⁹ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

3. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita la Evaluación final del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Apoyo a hospitales especializados y de referencia, a nivel nacional, mediante la provisión de equipos biomédicos”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Asunción y ciudades de los hospitales de referencia.

La evaluación final deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

La información requerida se obtendrá mediante:

- k) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación final;
- l) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- m) entrevistas a actores claves y personas que han beneficiadas con las acciones realizadas por el proyecto (beneficiarios finales);
- n) visitas de observación y verificación en el sitio.
- o) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

5. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?

- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?

- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas en situación de pobreza, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó en la disminución de las brechas de género en el acceso a la tierra?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados al final del proyecto?

6. Metodología

Se proponen los siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero

- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.

- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

17. Productos de evaluación (productos finales)

Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación
La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación final del proyecto a representantes del MSPBS, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al MSPBS y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

18. Composición y competencias necesarias

Cualificaciones necesarias:

G) De la empresa/institución

- Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
- Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
- Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)

H) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.
- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.
- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

19. **Ética de la evaluación**

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

20. **Acuerdos en materia de gestión y ejecución**

MSPBS: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

21. **Plazos para el proceso de evaluación y forma de pago**

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

22. **Anexos de los términos de referencia**

- **Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar (por lo menos)**
 - Personal actual y anterior del proyecto
 - Miembros de la Junta del Proyecto
 - Oficial de Programa del PNUD

- **Anexo 2. Matriz de evaluación.** La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

➤ Anexo 3: Modelo de esquema para los informes de evaluación

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

5. Título y páginas iniciales. Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- ❑ nombre de la intervención de la evaluación;
- ❑ plazo de la evaluación y fecha del informe;
- ❑ países de la intervención de la evaluación;
- ❑ nombres y organizaciones de los evaluadores;
- ❑ nombre de la organización que encarga la evaluación;
- ❑ agradecimientos.

6. Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación. Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)³⁰ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista

³⁰ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ³¹		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaladores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

13. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.

14. **Lista de siglas y abreviaturas.**

15. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:

- ❑ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
- ❑ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
- ❑ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
- ❑ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
- ❑ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

16. **Introducción**

³¹ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

- ❓ Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
- ❓ Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- ❓ Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
- ❓ Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

17. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- ❓ Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella** y el **problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- ❓ Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- ❓ Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
- ❓ Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- ❓ Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- ❓ Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- ❓ Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- ❓ Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- ❓ Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.

- ❓ Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).

24. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.

- ❓ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
- ❓ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
- ❑ **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados³². También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
- ❓ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

25. **Enfoque y métodos de la evaluación**³³. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

- ❓ **Enfoque de la evaluación**
- ❓ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido

³² Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

³³ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.

- ❓ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
- ❓ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
- ❑ **Estándares de desempeño**³⁴: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
- ❓ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- ❑ **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)³⁵.
- ❓ **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
- ❓ Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

26. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes

³⁴ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

³⁵ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.

27. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
28. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
29. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
30. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.
31. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:

- ❑ Los términos de referencia de la evaluación;
- ❑ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios,

orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;

- ❑ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
- ❑ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
- ❑ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
- ❑ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- ❑ El código de conducta firmado por los evaluadores.

➤ Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp.org: <https://open.undp.org/projects/00122821>

Términos de Referencia 5

Consultoría: Evaluación Final del Proyecto “Información de base para la regularización jurídica de la tenencia de la tierra”

4. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “**Información de base para la regularización jurídica de la tenencia de la tierra**”, que se inició en agosto, 2014 y se prevé estará en vigencia hasta diciembre, 2020.

El Proyecto buscó “Contribuir a la promoción del desarrollo socioeconómico de los beneficiarios de la Reforma Agraria en concordancia con la misión institucional del INDERT, e impulsar la aplicación de políticas públicas para el arraigo”.

El proyecto se ha desarrollado con un presupuesto total es de USD 8.207.459, de los cuales lleva ejecutados USD 8.167.267 a la fecha de emisión de estos TDR.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo INDERT la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación final del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 70 mil casos confirmados y más de 1500 personas fallecidas³⁶. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

COVID-9 en sí, y el protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto. Por ejemplo:

a) la nula salida a campo por varias semanas, y luego el regreso según se habilitaban las fases (a medida que permitían los viajes al interior y dependiendo de que departamentos fueran incluidos, o

³⁶ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

no, en las restricciones), fue cambiando la agenda de viajes al campo. Esto afectó tanto al relevamiento como a la actualización de datos.

b) trabajos en gabinete: se organizaron cuadrillas de trabajo, proporcionando los equipos necesarios a cada funcionario de modo a no parar la producción de informes ni siquiera en la fase 0. Pero existieron algunas dificultades en especial en cuanto al alcance de internet (se trabaja directamente sobre la red), así como dificultades para los procesos de control y corrección de los datos cargados.

Ya en trabajo presencial nuevamente, pero siguiendo con la distribución por cuadrillas, hubo varios momentos en los cuales se debió recurrir al cierre de oficinas por fumigación. Otra situación similar era de equipos/cuadrillas que debieron aplicar aislamiento por casos positivos (por ejemplo el equipo de escribanos cuyo trabajo está relacionado a expedientes que no pueden retirarse físicamente de la oficina, y sus trabajos en conjunto en oficinas del Servicio Nacional de Catastro y Dirección de registros públicos).

C) un recorte aproximado del 15% del presupuesto asignado al ejercicio 2020: en base a ese recorte se decidió un recorte del personal, la no compra de equipos informáticos (necesarios contar con un sistema más ágil y una memoria más amplia). Igualmente, se debió reorganizar el conjunto de las colonias agendadas para realizar cada trabajo, en base a los recursos disponibles.

4. **Propósito, alcance y objetivos de la evaluación**

Se solicita la Evaluación Final del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Información de base para la regularización jurídica de la tierra”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la réplica del mismo.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. En particular, conocer de qué manera o en qué medida el proyecto contribuyó a mejorar las condiciones y el acceso de las mujeres a la tierra.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Región Oriental

La evaluación final deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

La información requerida se obtendrá mediante:

- p) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación final;
- q) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- r) entrevistas a actores claves y personas que han beneficiadas con las acciones realizadas por el proyecto (beneficiarios finales);
- s) visitas de observación y verificación en el sitio.
- t) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

6. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas en situación de pobreza, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó en la disminución de las brechas de género en el acceso a la tierra?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados al final del proyecto?

7. Metodología

Se proponen lo siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero
- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

23. **Productos de evaluación (productos finales)**

Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para el informe final**, detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación
La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación final del proyecto a representantes del INDERT, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de

la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al INDERT y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

24. Composición y competencias necesarias

Cualificaciones necesarias:

I) De la empresa/institución

- Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
- Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
- Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)

J) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.
- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.

- Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.
- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
 - **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

25. Ética de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

26. Acuerdos en materia de gestión y ejecución

INDERT: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

27. Plazos para el proceso de evaluación y forma de pago

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

28. Anexos de los términos de referencia

- **Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar (por lo menos)**
 - Personal actual y anterior del proyecto

- Miembros de la Junta Asesora del Proyecto
- Dirección General de los Registros Públicos.
- Dirección del Servicio Nacional de Catastro.
- Oficial de Programa del PNUD
- Líderes de al menos 3 comunidades seleccionadas

➤ **Anexo 2. Matriz de evaluación.** La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

➤ Anexo 3: Modelo de esquema para el informe final

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

7. Título y páginas iniciales. Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- ❑ nombre de la intervención de la evaluación;
- ❑ plazo de la evaluación y fecha del informe;
- ❑ países de la intervención de la evaluación;
- ❑ nombres y organizaciones de los evaluadores;
- ❑ nombre de la organización que encarga la evaluación;
- ❑ agradecimientos.

8. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)³⁷ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ³⁸		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evalúadores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

³⁷ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

³⁸ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

18. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.

19. **Lista de siglas y abreviaturas.**

20. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:

- ❑ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
- ❑ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
- ❑ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
- ❑ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
- ❑ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

21. **Introducción**

- ❑ Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
- ❑ Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- ❑ Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
- ❑ Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

22. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- ❑ Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- ❑ Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- ❑ Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
- ❑ Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya

producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.

- ❑ Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- ❑ Definir los **temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- ❑ Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- ❑ Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- ❑ Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.

- ❑ Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).

32. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.

- ❑ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
- ❑ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
- ❑ **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados³⁹. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.

- ❑ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

33. **Enfoque y métodos de la evaluación**⁴⁰. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados;

³⁹ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

⁴⁰ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

- ❓ **Enfoque de la evaluación**
- ❓ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.

- ❓ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.

- ❓ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

- **Estándares de desempeño**⁴¹: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).

- ❓ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.

- **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)⁴².

⁴¹ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

⁴² UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

- ❓ **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
- ❓ Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

34. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.
 35. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
 36. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
 37. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
-

38. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.

39. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:

- ❑ Los términos de referencia de la evaluación;
- ❑ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
- ❑ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
- ❑ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
- ❑ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
- ❑ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- ❑ El código de conducta firmado por los evaluadores.

➤ Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp: <https://open.undp.org/projects/00082600>

Términos de Referencia 6

Consultoría: Evaluación Final del Proyecto “Apoyo a la agricultura familiar”

5. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado “*Apoyo a la agricultura familiar*”, que se inició en Agosto 2014 y se encuentra en vigencia hasta 2020.

El proyecto buscó “Contribuir a la reducción de la pobreza rural y el mejoramiento de la calidad de vida de familias dentro del grupo de Agricultura Familiar, mediante el fortalecimiento de su seguridad alimentaria y nutricional, y del capital humano y el capital social, y la dinamización de la economía local de las comunidades asistidas”.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), quien ejecuta el mencionado proyecto, y ha solicitado la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para implementarlo.

De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación Final del Proyecto**, la institución responsable del alcance de los objetivos fijados. De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación final del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 70 mil casos confirmados y más de 1500 personas fallecidas⁴³. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

COVID-19 en sí, y el protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto, así como otras circunstancias que han limitado la ejecución de recursos, fundamentalmente en el año 2020.

⁴³ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

5. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita una Evaluación Técnica Final del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Apoyo a la agricultura familiar”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la réplica del mismo.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Región Oriental

La evaluación final deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

La información requerida se obtendrá mediante:

- u) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación final;
- v) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- w) entrevistas a líderes, beneficiarios finales;
- x) visitas de observación y verificación en el sitio.
- y) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

7. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?

- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas pobres, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados al final del proyecto?

8. Metodología

Se proponen los siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero

- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
 - Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad

y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

29. **Productos de evaluación (productos finales)**

Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para el informe final** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación
La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación final del proyecto a representantes del MAG, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al MAG y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

30. Composición y competencias necesarias del equipo de evaluación.

Cualificaciones necesarias:

K) De la empresa/institución

- Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
- Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
- Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)

L) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.
- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.
- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

31. Ética de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

32. Acuerdos en materia de gestión y ejecución

MAG: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

33. Plazo para el proceso de evaluación

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación,
- la recopilación y el análisis de datos (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

34. Anexos de los términos de referencia

Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar

- Personal actual y anterior del proyecto
- Miembros de la Junta de Proyecto
- Personal clave del MAG
- Oficial de Programa del PNUD

Anexo 2. Matriz de evaluación. La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Crterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

Anexo 3: Modelo de esquema para el informe final

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

9. **Título y páginas iniciales.** Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- ❑ nombre de la intervención de la evaluación;
- ❑ plazo de la evaluación y fecha del informe;
- ❑ países de la intervención de la evaluación;
- ❑ nombres y organizaciones de los evaluadores;
- ❑ nombre de la organización que encarga la evaluación;
- ❑ agradecimientos.

10. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)⁴⁴ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ⁴⁵		

Información sobre la evaluación	
Tipo de evaluación (de	

⁴⁴ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

⁴⁵ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evalúadores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

23. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.

24. **Lista de siglas y abreviaturas.**

25. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:

- ☐ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
- ☐ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
- ☐ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
- ☐ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
- ☐ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

26. **Introducción**

- ☐ Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
- ☐ Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- ☐ Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
- ☐ Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

27. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle

necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- ❑ Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- ❑ Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- ❑ Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
- ❑ Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- ❑ Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- ❑ Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- ❑ Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- ❑ Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- ❑ Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.

- ❑ Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).

40. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.

- ❑ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.

- ❑ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.

- **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados⁴⁶. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
 - ❓ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.
41. **Enfoque y métodos de la evaluación**⁴⁷. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:
- ❓ **Enfoque de la evaluación**
 - ❓ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.
 - ❓ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
 - ❓ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

⁴⁶ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

⁴⁷ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

- **Estándares de desempeño**⁴⁸: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
 - ▣ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
 - **Aspectos éticos**: medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)⁴⁹.
 - ▣ **Información básica sobre los evaluadores**: composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
 - ▣ Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.
42. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.
43. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
44. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación

⁴⁸ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

⁴⁹ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

45. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
46. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.
47. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:
 - ❑ Los términos de referencia de la evaluación;
 - ❑ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
 - ❑ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
 - ❑ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
 - ❑ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
 - ❑ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
 - ❑ El código de conducta firmado por los evaluadores.

Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp.org: <https://open.undp.org/projects/00082601>

Términos de Referencia 7

Consultoría: Evaluación final del Proyecto ***“Apoyo a la producción de alimentos por la agricultura familiar”***

6. Antecedentes y contexto

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) trabaja en Paraguay en el marco de la Ley No. 686 / Acuerdo Básico de Asistencia, desde 1978. Actualmente, se encuentra en vigencia el Programa acordado con el Estado Paraguayo, con vigencia 2020-2024. Este programa se enmarca tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en la Agenda 2030 – Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordada por Paraguay y otros 192 países en 2015.

A fin de cumplir con los compromisos acordados en los citados documentos, se llevan a cabo diferentes proyectos, orientados siempre a los objetivos acordados. Uno de ellos es el proyecto denominado *“Apoyo a la producción de alimentos por la agricultura familiar”*, que se inició en Agosto 2014 y se encuentra en vigencia hasta 2020.

El proyecto buscó “Contribuir a la reducción de la pobreza rural y el mejoramiento de la calidad de vida de familias dentro del grupo de Agricultura Familiar, mediante el fortalecimiento de su seguridad alimentaria y nutricional, y del capital humano y el capital social, y la dinamización de la economía local de las comunidades asistidas”.

Se desarrolla bajo la modalidad de Implementación Nacional, siendo el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), quien ejecuta el mencionado proyecto, y ha solicitado la asistencia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para implementarlo.

De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación Final del Proyecto**, la

institución responsable del alcance de los objetivos fijados. De manera a evidenciar el proceso llevado adelante por el Proyecto, identificando sus resultados y efectos, así como las oportunidades de mejora, se realiza una **Evaluación final del Proyecto**, la cual servirá para dar cuenta a las autoridades implementadoras de logros y desafíos. Esta evaluación forma parte del Plan de Evaluaciones aprobado para el PNUD Paraguay.

COVID-19

Al momento de elaborar los presentes términos de referencia, Paraguay presenta más de 70 mil casos confirmados y más de 1500 personas fallecidas⁵⁰. El inicio de la cuarentena se dio en el mes de marzo, a través de 4 fases que fueron organizando el modo COVID de vivir en el país, con restricciones y libertades vinculadas al avance de la pandemia y a la crisis socioeconómica presente. El Ministerio de Salud realiza informes periódicos y va determinando la apertura gradual o no según la evolución de los contagios.

COVID-19 en sí, y el protocolo determinado por el Gobierno afectaron en parte el desarrollo de los trabajos del proyecto, así como otras circunstancias que han limitado la ejecución de recursos, fundamentalmente en el año 2020.

6. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Se solicita una Evaluación Técnica Final del Proyecto con el propósito de contar con la información más acabada del proceso llevado adelante en el proyecto “Apoyo a la producción de alimentos por la agricultura familiar”, identificando sus resultados y efectos. Se requiere un análisis del desempeño del proyecto en cuanto a la consecución de los resultados y los efectos logrados. Este análisis permitirá dar cuenta a las autoridades implementadoras de las diferentes evidencias y recomendaciones del proceso, los aciertos y aspectos a ajustar para la réplica del mismo.

Se espera contar además con información que posibilite identificar y visibilizar aspectos que apunten a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación será:

Alcance temporal: comprendido entre todos los años del proyecto, desde su diseño inicial hasta la fecha.

Alcance sectorial: debe considerar a todos los componentes previstos en el Proyecto, es decir, sus objetivos, productos, actividades, etc.

Ámbito geográfico: Región Oriental

La evaluación final deberá constituir un proceso participativo y de estrecha colaboración y contribución entre las organizaciones nacionales contrapartes del Proyecto, la oficina de PNUD y la empresa evaluadora, generando de esta manera, espacios de análisis y reflexión conjunta, beneficiosos para el proceso de evaluación en sí y, el fortalecimiento profesional e institucional de los involucrados y su puesta en consideración para experiencias futuras.

Las variables principales definidas para la evaluación deben centrarse en el proceso adoptado, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.

⁵⁰ <https://www.mspbs.gov.py/covid-19.php>

La información requerida se obtendrá mediante:

- z) La revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto desde su fase de inicio hasta la fase de extensión, tales como los documentos de proyecto, contratos, informes, términos de referencia, propuesta técnica de evaluación final;
- aa) entrevistas-reuniones con representantes de las instituciones,
- bb) entrevistas a líderes, beneficiarios finales;
- cc) visitas de observación y verificación en el sitio.
- dd) otras acciones que la empresa evaluadora considere pertinente para el objetivo de la presente evaluación.

Los resultados serán utilizados por las autoridades competentes del tema en conjunto con el PNUD en su carácter de asesor sobre dicha problemática.

8. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Pertinencia:

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?
- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?

Eficiencia

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos?
¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

Derechos humanos

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas pobres, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?

COVID 19

- ¿En qué medida la presencia del COVID-19 en el país ha afectado el desarrollo de las acciones previstas dentro del proyecto? Esto ¿afectó en alguna medida el logro de los resultados esperados al final del proyecto?

9. Metodología

Se proponen lo siguientes enfoques, métodos y fuentes de datos. Sin embargo, se espera que las decisiones finales acerca del diseño y los métodos sean definidos una vez adjudicada la consultoría.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
 - planes de trabajo anuales;
 - diseños de actividades;
 - informes trimestrales y anuales consolidados;
 - informe de seguimiento basado en los resultados;
 - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto
 - informes de seguimiento técnico o financiero
- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, beneficiarios (**líderes, referentes, mujeres y hombres usuarios finales**) lo que supone, **visitas de observación a terreno**, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.

Todos los instrumentos deben ser elaborados en el marco de las preguntas de evaluación, elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñados para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas, pudiendo incorporarse otras preguntas que el equipo de evaluación considere pertinente.

Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.

- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.

- Se espera que el evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
 - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; la consultoría se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, además de abordar cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.

Debido a la situación de emergencia sanitaria y las medidas de protección que el gobierno ha tomado a través de la cuarentena inteligente y la cuarentena social, es necesario que la empresa consultora prevea la posibilidad de realizar parte de las acciones previstas a través de medios digitales, como reuniones virtuales, llamadas telefónicas, etc.

En casos de misión a campo, se deberán tener en cuenta todas las medidas y protocolos establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social (MSPyBS) y del PNUD.

Se deberá asegurar la calidad técnica de la información recabada sin poner en riesgo la integridad de interesados, consultores o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave.

35. **Productos de evaluación (productos finales)**

Para la elaboración de los productos, la empresa consultora deberá considerar el **Anexo 2. Matriz de evaluación modelo** y el **Anexo 3: Modelo de esquema para el informe final** detallados más adelante en los términos de referencia.

Producto 1: Borrador del informe de evaluación (30 a 40 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, para retroalimentación de las partes interesadas.

Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación

La empresa consultora presentará el resumen ejecutivo y los principales hallazgos del proceso de evaluación final del proyecto a representantes del MAG, PNUD y otros actores que se consideren necesario.

Los evaluadores podrán incorporar comentarios o recomendaciones que sean ofrecidas por parte de los participantes. Todo deberá quedar documentado dentro de la sistematización de la jornada. Se deberá anexar toda la información de respaldo: lista de participantes, registros fotográficos, etc.

Producto 3: Informe final de evaluación (40 a 60 páginas). El cual deberá contener todos los puntos acordados en los términos de referencia, así como las respuestas de gerencia a las recomendaciones. Además, deberá tomar en cuenta los puntos observados/comentados/sugeridos del borrador del informe de evaluación por las partes interesadas. Deberá incluir también un resumen ejecutivo.

Los productos serán entregados en formato digital al MAG y al PNUD siguiendo todos los protocolos sanitarios establecidos. La aprobación de los mismos también se realizará a través de correos electrónicos, resguardando la salud de las personas.

De acuerdo con las regulaciones financieras del PNUD, cuando la Oficina de País y/o el consultor determinan que un producto o servicio no puede completarse satisfactoriamente debido al impacto de COVID-19 y las limitaciones de la evaluación, ese producto o servicio no se pagará.

Debido a la situación actual de COVID-19 y sus implicaciones, se puede considerar un pago parcial si el consultor invirtió tiempo en la entrega, pero no pudo completar las circunstancias más allá de su control.

36. Composición y competencias necesarias del equipo de evaluación.

Cualificaciones necesarias:

M) De la empresa/institución

- Al menos 8 años de existencia legal (personería jurídica)
- Experiencia institucional de al menos 5 años en planificación, ejecución o evaluación en proyectos de desarrollo social y sostenible (CV institucional)
- Al menos 5 experiencias de evaluaciones independientes de políticas públicas/proyectos de organismos internacionales o con financiamiento internacional. (proveer listado específico, detallando: Proyecto, institución que solicitó la evaluación, año de la evaluación)

N) Del profesional propuesto (1 evaluador/a)

Favor completar el Formulario de Antecedentes Personales (ver anexo)

- **Educación**
 - Profesional universitario o con maestría o doctorado en ciencias sociales, planificación o evaluación.
- **Experiencia**
 - Experiencia laboral general de al menos 5 años.
 - Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos estatales, de 3 años o más y presupuesto superior a USD 3 millones, en calidad de consultor principal.

- Al menos 4 experiencias de evaluación de proyectos de desarrollo, de cualquier duración, sector y presupuesto, en calidad de consultor asociado o adjunto o miembro de un equipo.
- **Otros Conocimientos:**
 - Dominio de español
 - Guaraní nivel conversacional
- **Herramientas informáticas**
 - Manejo de aplicaciones informáticas de oficina (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etc.) y de sistemas de información para conferencias/video llamadas como Zoom, Skype u otros.

El consultor/a debe ser **independiente** de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando y debe contar con la posibilidad de trasladarse al interior del país, por sus propios medios.

37. Ética de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

38. Acuerdos en materia de gestión y ejecución

MAG: socio implementador, responsable de la ejecución y cierre del proyecto, contratante de la evaluación. Facilitará documentación requerida por la consultoría de evaluación. Ofrecerá datos de contacto en los casos que sean necesarios para entrevistas virtuales que sean necesarias debido a las restricciones sanitarias.

PNUD: Facilita documentación y contactos de partes interesadas. Facilita la gestión de reuniones con miembros del equipo del PNUD, según necesidad.

Debido a las restricciones a causa de la presencia del COVID19 en el país, el PNUD compartirá datos de contacto que sean requeridos por el equipo de evaluación.

- **Unidad de Planificación, Alianzas y Resultados del PNUD:** Acompaña técnicamente el proceso de la evaluación, aportando los criterios de calidad aplicados por el PNUD.

Consultor: Lleva adelante todo el proceso de evaluación establecidos en los TdR, entrega los productos en el tiempo establecido y forma.

39. Plazo para el proceso de evaluación

En línea con el cronograma y plazo para la entrega de los productos los pagos que sean previstos en el contrato, serán efectuados por el PNUD, a solicitud del Director Nacional del Proyecto, posterior a las aprobaciones de cada producto entregado por el/la Consultor/a, por parte de la Dirección Nacional del Proyecto y el PNUD, conforme el siguiente detalle:

PRODUCTO	PLAZO	FORMA DE PAGO (%)
Producto 1: Borrador del informe de evaluación	A los 15 días de la firma del contrato	30 %
Producto 2: Sistematización de la jornada de presentación de hallazgos de la evaluación	A los 30 días de la firma del contrato	30 %
Producto 3: Informe final de evaluación	A los 45 días de la firma del contrato	40 %

Las tareas necesarias cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, deberán ser expuestas en un cronograma detallado y deberán contar con al menos las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación,
- la recopilación y el análisis de datos (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes de evaluación y otros productos finales figuran en los anexos de estos términos de referencia.

40. Anexos de los términos de referencia

Anexo 1: Lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar

- Personal actual y anterior del proyecto
- Miembros de la Junta de Proyecto
- Personal clave del MAG
- Oficial de Programa del PNUD

Anexo 2. Matriz de evaluación. La matriz de evaluación es una guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran

utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

Criterios de evaluación pertinentes	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación	Indicadores o estándar de logros	Método para el análisis de datos

Anexo 3: Modelo de esquema para el informe final

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos.

ESQUEMA

11. **Título y páginas iniciales.** Deben proporcionar los siguientes datos básicos:

- nombre de la intervención de la evaluación;
- plazo de la evaluación y fecha del informe;
- países de la intervención de la evaluación;
- nombres y organizaciones de los evaluadores;
- nombre de la organización que encarga la evaluación;
- agradecimientos.

12. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)⁵¹ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto	
Título del proyecto o efecto	
ID de Atlas	
Efecto y producto institucionales	
País	
Región	
Fecha de la firma del documento del proyecto	

⁵¹ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto

Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto del proyecto		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la Ejecución ⁵²		

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)		
Final, revisión de medio término u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaladores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

28. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.

29. **Lista de siglas y abreviaturas.**

30. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:

- ❑ Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
- ❑ Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
- ❑ Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
- ❑ Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.

⁵² Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

- ❑ Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

31. Introducción

- ❑ Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
- ❑ Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
- ❑ Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
- ❑ Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

32. Descripción de la intervención. Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- ❑ Describir **qué se está evaluando, quién busca obtener un beneficio de ella y el problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- ❑ Explicar **el modelo o marco de resultados previsto, las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- ❑ Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países**.
- ❑ Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- ❑ Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- ❑ Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- ❑ Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo, el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- ❑ Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- ❑ Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.

- ❑ Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).
48. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
- ❑ **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
 - ❑ **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
 - ❑ **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados⁵³. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
 - ❑ **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.
49. **Enfoque y métodos de la evaluación**⁵⁴. El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:
- ❑ **Enfoque de la evaluación**
 - ❑ **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.

⁵³ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

⁵⁴ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

- ❓ **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
- ❓ **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
- ❑ **Estándares de desempeño**⁵⁵: el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
- ❓ **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- ❑ **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)⁵⁶.
- ❓ **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
- ❓ Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

50. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.

⁵⁵ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que

se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe

⁵⁶ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/102>

51. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.
52. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
53. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.
54. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.
55. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:
- ☐ Los términos de referencia de la evaluación;
 - ☐ Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
 - ☐ Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
 - ☐ Una lista de los documentos de apoyo revisados;
 - ☐ El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;

- ❑ Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- ❑ El código de conducta firmado por los evaluadores.

Anexo 4:

Documento de Proyecto, Revisiones sustantivas y más documentación del proyecto, a través de la página del proyecto en open.undp.org: <https://open.undp.org/projects/00081916>

Anexo 5

Criterios de Calificación y Evaluación

Documentos de Habilitación	Criterio:
Único Sobre - Propuesta Técnica y Propuesta Financiera	
Formulario de Presentación de Propuesta (Anexo 2) - Experiencia de la empresa; CV o perfil de la empresa - Curriculum vitae del Personal Clave propuesto.	Cumple / No Cumple
<p><u>Documentos de Habilitación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Fotocopia simple del certificado de cumplimiento tributario (CCT) vigente. * Copia simple del Estatuto Social de la empresa u otro documento de conformación, debidamente registrado por las autoridades competentes en el país de origen y las Escrituras de las modificaciones del mismo. En caso de las Sociedades Anónimas deberán presentar adicionalmente el Acta de la última Asamblea y los nombres de los directores en funciones. * Poder otorgado ante escribano público al (a los) firmante (s) de la propuesta de la empresa. En aquellos casos en que el estatuto especifique la representación de la firma, no será necesaria la presentación de este documento. * Fotocopia simple del Registro Único de Contribuyente y Constancia de RUC. * Declaración por escrito de que la empresa no está incluida en la Lista Consolidada 1267/1989 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, o en la lista de la División de Adquisiciones de las Naciones Unidas o en cualquier otra lista de proveedores inelegibles de las Naciones Unidas. * Propuesta Financiera. * Cuenta con Personería Jurídica 	Cumple / No Cumple

Criterios de Evaluación de la Firma Consultora.

Resumen del método de evaluación de las Propuestas técnicas		Porcentaje	Puntuación máxima
1.	Experiencia de la empresa/Organización	40%	40
3.	Personal clave	60%	60
Total			100