



TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR) EVALUACION EXTERNA A LA PLATAFORMA ARTICULADA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL TERRITORIAL-PADIT-

Oficina de país: Cuba

Unidad: Desarrollo Humano Local / Proyecto PADIT

Duración del servicio: noviembre 2021- marzo 2022, teniendo en cuenta el contexto actual de covid-19 y las medidas restrictivas y de aislamiento.

DESCRIPCION DEL SERVICIO A DESARROLLAR

I. INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Desde el final de la década de los '90 hasta hoy, el tema del desarrollo territorial ha sido un tema de relevancia para Cuba: a partir del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), liderado por el MINCEX y el PNUD, el País ha ido conformando distintas iniciativas, programas y experiencias nacionales y territoriales para apoyar al desarrollo socio económico de los territorios. Dentro de ellas la Plataforma Articulada para el Desarrollo Integral Territorial (PADIT) que surge en el año 2014.

La marcada voluntad política en el País en considerar el desarrollo territorial como tema transversal al centro de los documentos programáticos nacionales se reflejan en los "Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución" como la "Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano de Desarrollo Socialista", en "las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y social para el 2030", donde se revaloriza la centralidad de los territorios y el papel de la acción local, para la actualización del modelo económico y social cubano.

Esta prioridad fue refrendada con la aprobación de una **nueva constitución, en abril del 2019**, que legitimó la autonomía municipal. En el 2020 con el acompañamiento de PADIT, fue aprobada la **Política para impulsar el Desarrollo Territorial**, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y social (PNDES) al 2030, y eje central y articulador de las agendas públicas de los gobiernos municipales y provinciales, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). PADIT ha acompañado la labor de implementación de las propuestas de descentralización en el País del Grupo nacional de asesoramiento para la descentralización y la financiación territorial, que también lideró la organización de dos seminarios internacionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo que fomentaron el debate en torno a los principales retos nacionales para la actualización de las competencias.

Con la aprobación de dicha política se institucionaliza PADIT como política pública, que potencia el desarrollo local como un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores, territorios y escalas (municipal, provincial y sectorial/nacional).

El nuevo sistema de trabajo de gobierno¹ **en función de los ejes estratégicos del PNDES 2030²** se materializan en seis Macro-programas y dentro de ello, en el Macroprograma 1 "Gobierno, institucionalidad y macroeconomía" se encuentra PADIT como plataforma institucionalizada para potenciar el desarrollo territorial en **todas las provincias del país incluyendo el municipio especial Isla de la Juventud.**

¹ Ver Resolución del 18 de abril de 2021 firmada por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP)

² PNDES: Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030.



Igualmente se fortalece el trabajo del Grupo Nacional para el seguimiento de los ODS en Cuba y para la toma de decisiones a través de la implementación de una plataforma nacional tecnológica interactiva que permite la disponibilidad de datos nacionales y territoriales para monitorear los ODS-PNDES, la sistematización de su localización y la medición del desarrollo. El uso de un software dedicado permite la gestión de una base de datos compartidas con informaciones recibidas de las instituciones nacionales y de los laboratorios ODS territoriales, que trabajan en articulación con la Plataforma PADIT y que participan al levantamiento, georreferenciación y monitoreo de los datos territoriales. Dicha plataforma hoy en día cuenta con la participación de 17 Instituciones nacionales, 3 organizaciones de la sociedad civil y los territorios de Pinar del Río, Sancti Spíritus, Artemisa y Cienfuegos.

Desde marzo del 2020 hasta la fecha el país se encuentra en el **enfrentamiento a la pandemia COVID-19**, con lo cual el Sistema de Naciones Unidas y el Gobierno de Cuba han acordado un Plan de respuesta para la recuperación socioeconómica, que refuerza el **pilar de desarrollo económico**, con énfasis en potenciar el desarrollo a nivel local, **y reconoce a PADIT, como plataforma para la cooperación territorial**, por su carácter flexible, integrador, interterritorial, multinivel y multiactoral.

Durante el 2021 se han aprobado además un conjunto de normas y procedimientos para contribuir al proceso de descentralización cubano y contar con una mayor autonomía de las instancias locales. Dentro de ellas las normas complementarias de la Políticas de Desarrollo Territorial, así como la implementación de las normas asociadas a las MIPYMES y las Cooperativas No Agropecuarias (CNA).

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

PADIT es un programa marco en apoyo a las capacidades institucionales para la planificación y la gestión del desarrollo territorial, resultado de una alianza virtuosa entre el PNUD, la cooperación italiana, la cooperación suiza, entre otros donantes, con el objetivo de contribuir a la implementación de la política de desarrollo territorial y a la territorialización de los ODS en Cuba.

PADIT es liderada a nivel nacional por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Instituto de Planificación Física (IPF) y el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y a nivel territorial por los gobiernos de 10 provincias y 32 municipios de Pinar del Río, Artemisa, La Habana, Cienfuegos, Sancti Spíritus, Holguín, Las Tunas, Guantánamo, Granma y Santiago de Cuba. A partir de la implementación de la

política de desarrollo territorial PADIT, en julio del 2020, se institucionaliza y se extiende a todas las provincias del país.

Resultados que trabaja la Plataforma:

<p>Efecto 1: Fortalecida la institucionalidad local pública, potenciando las capacidades del gobierno para la gestión articulada del desarrollo territorial.</p>	<p>Efecto 2: Mujeres y jóvenes incrementan su participación en espacios económico-productivos y su acceso a servicios sociales promovidos en los territorios.</p>	<p>Efecto 3: Complementadas las políticas nacionales de descentralización y desarrollo territorial con enfoques e instrumentos orientados a una gestión articulada.</p>
---	--	--

Líneas de Acción a nivel nacional y territorial:

1. **Gestión y Planificación** del Desarrollo Territorial
2. **Descentralización y Financiación** para el desarrollo territorial
3. **Comunicación**, gestión de la información e informatización de la sociedad
4. **Gobernanza**, participación y articulación de actores
5. **Encadenamientos productivos y de servicios** con énfasis en generación de empleos
6. **Desarrollo socio-cultural** con énfasis en innovación y economía creativa
7. **Dinámicas poblacionales y equidad de género**
8. **Innovaciones** y tecnologías aplicadas al desarrollo territorial
9. Alianza **gobierno-universidad** en la promoción del desarrollo local
10. **Articulación de diferentes formas de gestión**
11. Localización ODS y alianzas para la **Agenda 2030**
12. Sistematización, **construcción de capacidades y gestión del conocimiento**

PADIT desde el 2015 hasta la fecha ha logrado:

- Acompañado el **MEP en la implementación de la Política de desarrollo económico y social territorial** que institucionaliza el desarrollo local como proceso integral, parte de la actualización del modelo de desarrollo económico y social cubano.
- Fortalecido el **Grupo del eje territorial del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 y articulado el trabajo con el Grupo del PLAN 2030.**
- **Acompañada la implementación de la plataforma ODS – SIGOB – LAB ODS**, en apoyo al Grupo Nacional para el Seguimiento a los ODS en Cuba. La Plataforma se lidera por el MEP y se inició su gestión integrada hasta el 2030, contando con 235 iniciativas, 13 instituciones, 4 Provincias.
- **Acompañada la creación de los primeros Centros de Gestión en apoyo al Desarrollo Local en las provincias de Pinar del Río, Artemisa, Cienfuegos y Guantánamo**, cuyo objetivo es garantizar la institucionalización y la profesionalización de la gestión pública del desarrollo local y su soporte técnico en articulación gobierno-universidad.
- **Acompañada la implementación del Índice de Desarrollo Territorial-IDT** para medir las transformaciones territoriales que se fomenten como parte de PNDES al 2030, identificando las brechas entre municipios.
- Creados **103 grupos de desarrollo local en el acompañamiento y asesoría a la gestión de los gobiernos locales (10 provincias y 93 municipios)**, con representación de diversos actores territoriales incluyendo en muchos casos formas de gestión estatal y no estatal.
- **10 Estrategias de Desarrollo Provincial (EDP) y 124 Estrategias de Desarrollo Municipal (EDM) actualizadas, aprobadas y en implementación, acorde a la Política de Desarrollo Territorial.**
- **Institucionalizado un set de herramientas** en apoyo a la gestión de gobierno y en apoyo a la implementación de la política para impulsar el desarrollo territorial, conformado por 36 herramientas complementarias validadas.
- **11,182 personas capacitadas (funcionarias y funcionarios públicos, profesionales de la academia, de la sociedad civil y agentes del desarrollo territorial a nivel nacional y local).** De ellas **53% mujeres en las temáticas de:** instrumentos financieros para promover el desarrollo local,

procedimiento para la gestión por procesos de proyectos de desarrollo local, la evaluación post-inversión.

- Acompañada la **estrategia nacional de gobierno electrónico** a implementarse en todos los municipios del país, liderada por el Ministerio de Comunicaciones con el acompañamiento de la Facultad de Comunicación, la Unión de Informáticos de Cuba (UIC) y la Universidad de Ciencias Informáticas (UCI).
- Acompañada la **implementación del sitio/plataforma digital de PADIT alojado en el sitio web oficial del MEP**, concebida como una web funcional para la implementación de la política de desarrollo territorial;
- 113 gobiernos locales desde el inicio de PADIT hasta la fecha mejoran sus sistemas de comunicación para el desarrollo local **tanto con sitios web, estrategias de comunicación actualizadas como en los procesos de informatización de la información y la participación ciudadana**. De ellos 73 municipios cuentan con sus Estrategias de Comunicación actualizadas.
- **Generados/fortalecidos 4137 empleos** (60% ocupados por mujeres y el 61% ocupados por jóvenes) con **vínculos a encadenamientos productivos y de servicios**, relacionados en su mayoría con proyectos de IMDL **y que tributan a la igualdad de género y a potenciar el empoderamiento de las mujeres**
- **Implementados diplomados de formación permanente (por primera vez 1 en modalidad virtual) y 3 diplomados regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo local, en las provincias de Pinar del Río, Cienfuegos y Guantánamo** con un total general de 171 funcionarios/as públicos/as, tomadores/as de decisión y profesionales del desarrollo local (55% mujeres).
- **Sistematizados y difundidos documentos y buenas prácticas** en temas de Desarrollo Local.

EN RESPUESTA A LA COVID 19:

- Reconocida **PADIT como plataforma para la cooperación territorial, dentro del Plan de respuesta para la recuperación socioeconómica acordado entre el Sistema de Naciones Unidas y el gobierno de Cuba ante la pandemia COVID19**, que refuerza el pilar de desarrollo económico, con énfasis en potenciar el desarrollo a nivel local.
- **Reorientados fondos a nivel nacional en apoyo a la Planta de Insumos Médicos del Centro de Neurociencias de Cuba (CNEURO)** para producción nacional de hisopos para la toma de muestras biológicas para realizar los test de PCR, equipos de tecnología 3D, producción de mascarillas, entre otros. Todo ello en función de estimular producción local y sustituir importaciones. Actualmente se cuenta con una producción diaria de 60 mil hisopos para análisis de PCR y otros tipos como pruebas citológicas, entre otras que demanda el sistema de salud pública cubano.
- **Reorientados y movilizados fondos adicionales para, desde los PADIT territoriales, potenciar la reactivación económica** mediante la producción local de alimentos, con la adquisición de modernas tecnologías, que permiten la implementación de minindustrias para la producción de frutas y vegetales en conservas, frutos secos, entre otros. Varias de estas iniciativas se articulan con cooperativas y trabajadores/as por cuenta propia con el ánimo de fomentar exportaciones desde lo local. La producción de alimentos, el turismo local sostenible, la industria local, la recuperación del comercio con un enfoque de innovación y de calidad de los servicios y las energías renovables son sectores priorizados.
- **Institucionalizado en el país la creación de Observatorios Socio-Demográficos** en cada provincia del país, con el acompañamiento del Centro de Estudios Demográficos (CEDEM) de la Universidad de La Habana, como mecanismos de atención a la dinámica demográfica y la respuesta al impacto de la COVID 19.

En la nueva etapa de PADIT, durante el período 2022-2023, se persigue la capitalización de la plataforma en su condición de plataforma multinivel, multiactoral y multisectorial que está presente en todas las provincias del país con grupos de desarrollo local creados y es una garantía de éxito por su capacidad de garantizar capacitación, asesoría y sostenibilidad en las iniciativas que se desarrollen, vinculadas a sus Estrategias de Desarrollo Municipales (EDM).

II. PROPÓSITO, ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

Esta evaluación tiene como **objetivo**, desde una visión externa, **valorar el cumplimiento de los resultados y medir el impacto de la Plataforma PADIT en base a lecciones aprendidas y buenas prácticas durante el período 2018-2021, y dejar recomendaciones para la fase scaling up hasta el 2022 - 2023 con mirada a la implementación de la política pública de desarrollo territorial.**

La evaluación se concentrará en el nivel nacional de PADIT y en al menos 2 provincias que representen una muestra diferenciada y complementaria del país y de las diferentes etapas de PADIT.

La Evaluación abarcará los siguientes Proyectos que conforman la plataforma PADIT: 00111329 PADIT INIE; 00113081 PADIT Pinar del Río Fase II; 00121916 PADIT Pinar del Río ODS ART; 00110651 PADIT Artemisa, 00116093 y 00116094 PADIT Habana COSUDE e Italia; 00110566 PADIT Cienfuegos; 00111188 PADIT Sancti Spíritus; 00109320 PADIT Guantánamo; 00114593 PADIT Holguín.

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación debe valorar resultados e impactos – de la Plataforma. Especialmente se debe evaluar:

Arquitectura del programa, instrumentos y herramientas de gestión para su implementación y continuidad como programa-Plataforma país.

1. Impactos de PADIT en temas de gobernanza y política pública:

- a) Coherencia del proyecto con lo refrendado en la nueva constitución de 2019 sobre desarrollo territorial, autonomía municipal y descentralización;
- b) Pertinencia de PADIT en función de la política de impulso al desarrollo territorial aprobada en julio del 2020 en apoyo en la gestión del desarrollo territorial y el proceso de descentralización y otros temas sustantivos (como la aprobación del Decreto Presidencial Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres) acorde a las demandas de los/las beneficiarios/as, tomando en cuenta la política;
- c) La escalada de los procesos de articulación inter-actoral, multinivel e intersectorial de actores nacionales (ministerios e instituciones asociadas a PADIT) y locales en función de los mecanismos, programas, subprogramas del Plan Nacional 2030.
- d) Principales resultados de acuerdo a cada efecto de PADIT, identificar máximo 3.

2. Impacto de PADIT en los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo socio-económico a nivel local

- a) Eficacia y pertinencia de los diplomados nacionales - presenciales y online - y regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial;
- b) Resultados y avances en los proyectos de desarrollo social, económico, cultural y medioambiental a nivel local, con énfasis en la generación de fuentes de empleo, articulación de formas de la economía e incorporación de jóvenes y mujeres favoreciendo su empoderamiento;
- c) Pertinencia del sistema de seguimiento, gestión de la información en función de calidad y uso de la información para el monitoreo de los indicadores del proyecto.
- d) Identificación de al menos tres buenas prácticas hasta 500 palabras por cada Efecto;

3. Principales oportunidades y desafíos desde PADIT para una fase de scale up 2022/2023:

- a) Propuestas sustantivas de trabajo en apoyo al desarrollo socio-económico a nivel local, fomento de pequeñas y medianas empresas con énfasis en la sustitución de importaciones,

- inversión extranjera y aumento de exportaciones; análisis preliminar del uso del Fondo de Fomento para el desarrollo territorial (resultados iniciales).
- b) Propuesta de rediseño de malla curricular del diplomado en modalidad exclusivamente virtual con énfasis en descentralización, desarrollo económico local y fuentes de financiación.
 - c) Propuestas de otros elementos sustantivos (hasta 3) para una Fase III de scale up de la Plataforma y acompañamiento a todo el país en el proceso de descentralización y autonomía municipal vinculados con PNDES y Agenda 2030.
 - d) Propuesta de estructura, efectos y productos del proyecto de acuerdo a su cronograma;
 - e) Propuesta de mecanismo, modalidad en la implementación, equipo de trabajo y sistema de comunicación entre las partes.
 - f) Propuestas de cómo catalizar el rol de PADIT como Plataforma articuladora en función de la localización y logro de los ODS.

En el proceso de evaluación se deben abarcar todos los resultados de la Plataforma PADIT a nivel de municipios como las de alcance provincial. Igualmente abarcar una muestra de los destinatarios principales previstos en el área geográfica de intervención, considerando personal directivo y técnico de las principales instituciones implicadas, así como la comunidad. Aunque, se destaca que la evaluación se concentrará en el nivel nacional de PADIT y en al menos 2 provincias que representen una muestra diferenciada y complementaria del país y de las diferentes etapas de PADIT.

III. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS CLAVE

La evaluación deberá responder, como mínimo, a las siguientes preguntas orientativas clave. Sin embargo, el Equipo Evaluador en su informe de fase documental puede proponer preguntas complementarias para cumplir con los objetivos de la evaluación.

Preguntas orientativas:

Pertinencia:

- ¿Se ajustó la Plataforma a las prioridades nacionales en materia de desarrollo y a los productos y efectos del Programa de País Cuba, en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible? ¿Ha respondido el proyecto al nuevo contexto país en el enfrentamiento a la pandemia COVID19?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios de contexto país relacionados con la actualización del modelo socio-económico y en función de la Política para impulsar el desarrollo territorial?
- ¿Se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas de la primera etapa de PADIT al diseñar e implementar la segunda etapa del proyecto?
- Durante la segunda etapa del proyecto, ¿se han tomado en consideración las perspectivas de aquellas personas/instituciones que pueden influir y contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados PADIT?

Eficacia

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del Programa de País Cuba, en particular en las áreas vinculadas con el desarrollo territorial y el desarrollo socio-económico sostenible?
- ¿En qué medida se han logrado cumplir los resultados esperados, las metas y los indicadores planificados en el documento del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia del proyecto, en el logro de sus resultados?
- ¿En cuáles resultados esperados/actividades el proyecto obtuvo mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué?
- ¿Cuáles son los efectos positivos y negativos que el proyecto ha traído sobre el grupo beneficiario?

- ¿Cuáles son los efectos que indirectamente ha ocasionado el proyecto en otros grupos o espacios?

Eficiencia

- ¿En qué medida se utilizaron de forma eficiente los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y oportuna para lograr los resultados del proyecto?
- ¿Podría haber mejores maneras de alcanzar los mismos resultados a menor costo o en menor tiempo? En caso positivo ejemplifique
- ¿Qué mejoras en el uso de los recursos (humanos, materiales y financieros) pudieron contribuir mejor al logro de los objetivos específicos y de desarrollo del proyecto?
- ¿Garantizaron los sistemas de Seguimiento y Evaluación empleados la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

Sostenibilidad

- ¿Cuáles son los principales factores que contribuyen a la sostenibilidad y escalamiento de PADIT como plataforma país?
- ¿Cuáles son los principales desafíos del proyecto en términos de sostenibilidad? ¿Qué acciones podrían tomarse para responder a los mismos?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar una fase de scale up y futura estrategia de salida?

Impacto

- ¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de la institucionalización del desarrollo territorial en el país a partir de la implementación de PADIT?
- ¿Cuáles han sido los principales avances a nivel de impactos en el desarrollo territorial? ¿Qué factores han contribuido?
- ¿Cuáles han sido los principales desafíos confrontados para alcanzar los impactos previstos y cuales se deben tener en cuenta para la sostenibilidad de los mismos? Destacar los desafíos y buenas prácticas en contexto de COVID19.

Igualdad de género

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la ejecución y el seguimiento del 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 ha contribuido al cierre de brechas de género y a impactar en normas sociales discriminatorias, los estereotipos de género y/o causas estructurales de las desigualdades de género?
- ¿Se identifican experiencias innovadoras, buenas prácticas, transformaciones en materia de género que sean clave potenciar en una fase de scale up?

Innovación y gestión del conocimiento

- ¿En qué medida el proyecto ha promovido la innovación tecnológica y gerencial desde su propia gestión y en las iniciativas que ha apoyado?
- ¿Cuán efectiva ha sido la innovación promovida para generar un mejor desempeño en la gestión de los proyectos PADIT en su sentido más amplio y/o en la gestión de las iniciativas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar una fase de scale up? Eficacia y pertinencia de los diplomados nacionales - presenciales y online - y regionales sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial;

Visibilidad y comunicación

- ¿En qué medida el proyecto ha desarrollado de forma sistemática la visibilidad y la comunicación?
- ¿Cuánta apropiación se logró a nivel local y nacional con la imagen y los mensajes claves del proyecto?
- ¿Cuán efectiva han sido las acciones de visibilidad realizadas?

Aprendizajes

- ¿Qué se ha aprendido en las diferentes etapas de la gestión del proyecto (diagnóstico, planificación, implementación y seguimiento)?
- ¿Cuáles son los principales aprendizajes de la Plataforma que contribuyen a la institucionalización del desarrollo local en Cuba?

IV. METODOLOGÍA

- Revisión de la documentación relativa a PADIT (documentos de proyecto y revisiones sustantivas que oficializan las nuevas contribuciones de COSUDE y AICS principalmente durante la segunda etapa 2018-2021, informes anuales, informes nacionales y territoriales, planes de trabajo anuales, actas de reuniones, programas académicos de los diplomados nacionales y regionales, publicaciones vinculadas al proyecto, entre otras informaciones de interés que muestran resultados de PADIT).
- Entrevistas en modalidad virtual con funcionarios/as y especialistas de instituciones gubernamentales, técnicas y académicas que tienen incidencia relevante en el tema de la descentralización y la gestión territorial a escala nacional, provincial y municipal.
- Entrevistas individuales y de grupo en modalidad virtual con coordinadores y coordinadoras de iniciativas de desarrollo económico y social y ciudadanía de las Provincias y de los municipios seleccionados; incluyendo intercambio con el Mecanismo Nacional para el Adelanto de las Mujeres
- Posibles cuestionarios en el que participe una muestra de los beneficiarios y las beneficiarias, incidiendo, de ser necesario, en promover la participación de mujeres y jóvenes y valorando la pertinencia de realizar grupos mixtos según sexo/género y edad y/o grupos específicos de mujeres y jóvenes.
- Entrevistas a los donantes principales de PADIT: Director Residente de la COSUDE en Cuba y/o a la Oficial Nacional de Programas que atiende el tema desarrollo local y representantes de la embajada de Italia y de AICS.
- Perspectiva de género y de derechos humanos. Todos los productos de la evaluación deben tener en cuenta las cuestiones de género, de la discapacidad y de los derechos humanos.

Un desafío metodológico fundamental es establecer si un cambio observado o indicado puede atribuirse total o parcialmente al proyecto, y determinar en qué medida el proyecto ha contribuido a ese cambio. Llegado el caso, el equipo de evaluación deberá presentar las posibles atribuciones/contribuciones.

Para obtener orientaciones metodológicas complementarias puede consultarse las Directrices de Evaluación del PNUD, actualizadas en junio 2021. Ver Anexo 5.

V. PRODUCTOS DE EVALUACIÓN (ENTREGABLES PRINCIPALES)

	Entregable	Responsable del Entregable	Tiempo estimado y fecha límite	Revisión y aprobación requerida
1	<p>Plan inicial de la evaluación lectura de información, elaboración de hipótesis, preparación de trabajo de campo, elaborando metodología, cronograma de trabajo, y entregable, extensión máxima de 15 páginas.</p>	Proveedores del servicio	<p>Antes de comenzar el diálogo con los actores involucrados</p> <p>14 -28 de febrero 2022</p>	Coordinadora de PADIT
2	<p>Informe de resultados compilados a partir del procesamiento de las entrevistas, cuestionarios realizados a los diferentes niveles y actores de PADIT (en formato resumen ejecutivo con ideas centrales, hallazgos y propuestas de acciones a seguir)</p>	Proveedores del servicio	1-8 marzo	Coordinadora de PADIT
3	<p>Propuesta Borrador informe final para validación con el equipo coordinador y debriefing. Tendrá 40 páginas como máximo, respetará la estructura que se indica en el Anexo 5. Además de responder a las preguntas de evaluación, el proyecto de informe final también deberá resumir impactos del programa en temas de gobernanza y política pública, impacto en los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo socio-económico a nivel local y principales oportunidades y desafíos de PADIT para una fase de scale up 2022/2023. Se adjuntarán como anexo al borrador de informe los siguientes documentos de soporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuestas sustantivas de trabajo en apoyo al desarrollo económico local, fomento de pequeñas y medianas empresas con énfasis en la sustitución de importaciones, inversión extranjera y aumento de exportaciones; análisis preliminar del uso del Fondo de Fomento para el desarrollo territorial (resultados iniciales). • Propuesta de rediseño de malla curricular del diplomado en modalidad exclusivamente virtual con énfasis en descentralización, desarrollo económico local y fuentes de financiación. • Propuesta de estructura, efectos y productos del proyecto de acuerdo a su cronograma; 	Proveedores del servicio	9 al 30 de marzo	Oficial de M&E Coordinadora de PADIT y contrapartes

	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de otros elementos sustantivos (hasta 3) para una Fase III de scale up de la Plataforma y acompañamiento a todo el país en el proceso de descentralización y autonomía municipal vinculados con PNDES y Agenda 2030. • Propuesta de mecanismo, modalidad en la implementación, equipo de trabajo y sistema de comunicación entre las partes. • Propuestas de cómo catalizar el rol de PADIT como Plataforma articuladora en función de la localización y logro de los ODS. 			
4	Informe final de evaluación y propuestas sustantivas adjuntas. Tendrá las características ya expuestas en el producto anterior e incorporará cualquier observación recibida de los miembros del Grupo de Referencia. Deberá presentarse en el plazo de 15 días a partir de la fecha de recepción de dichas observaciones. Deberá ir acompañado de un resumen ejecutivo que no excederá las 5 cuartillas.	Proveedores del servicio	2 semanas como máximo, después de haber recibido del PNUD los comentarios al borrador del Informe.	Oficial de M&E, Coordinadora de PADIT, Asociada de Finanzas de programa
5	Presentación del resumen ejecutivo a los equipos de coordinación nacional y territoriales de PADIT	Proveedores del servicio	3ra. semana de abril 2022	Coordinadora de PADIT y contrapartes

VI. COMPOSICIÓN Y COMPETENCIAS NECESARIAS DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Competencias comunes:

- Estar plenamente familiarizado con los principios y métodos de trabajo de la gestión del ciclo de proyecto y de la gestión basada en resultados, especialmente según las metodologías de PNUD, AICS y COSUDE. Experiencia comprobada en tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación de programas y/o proyectos de cooperación internacional, preferentemente en temas de gestión y gobernabilidad del desarrollo territorial y desarrollo socio-económico;
- Se valorará positivamente la experiencia en la región y el conocimiento de los procesos socio-económico existentes en la misma;
- Buen conocimiento activo del español, así como una excelente capacidad de redacción de informes.

Competencias específicas:

Experto/a internacional (jefe/a de equipo, experto/a senior):

- Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines;
- Experto con experiencia de más de 10 años en proyectos de desarrollo territorial, desarrollo económico y cooperación internacional. Experiencia de evaluación en la región latinoamericana y en especial en Cuba será considerado un factor preferencial;
- Excelente conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos con PNUD con reconocido prestigio profesional. Experiencia en la temática del Proyecto a evaluar será considerada un criterio de preferencia en la selección;

- Experiencia en coordinación a nivel internacional de procesos formativos (diplomados, maestrías, cursos especializados) sobre desarrollo territorial y descentralización será un criterio de preferencia en la selección;
- Experiencia en gestión e implementación de procesos del desarrollo económico local, pequeñas y medianas empresas y gobernanza multinivel, será un factor preferencial.
- Sensibilidad en el tema de género y conocimiento general sobre la perspectiva de género en el desarrollo.

Experto/a nacional (experto/a):

- Título universitario o post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) o carreras afines.
- Conocimiento del contexto cubano en materia de desarrollo territorial y normativas vigentes.
- Experto con 5 años de experiencia en proyectos de desarrollo territorial y cooperación internacional en las temáticas del Proyecto a evaluar, con énfasis en desarrollo territorial, fortalecimiento de capacidades, financiación para el desarrollo, desarrollo socio económico;
- Sensibilidad en el tema de género y conocimiento general sobre las relaciones de género en Cuba, sus fortalezas y desafíos.
- Candidaturas de mujeres son bienvenidas. El PNUD apoya y no discrimina por sexo, raza, religión, origen y etnias.

La composición del equipo de expertos y expertas deberá ser equilibrada para ofrecer una cobertura exhaustiva de los distintos aspectos de la evaluación de proyectos (métodos y técnicas de evaluación) que se exponen en los presentes Términos de Referencia, así como de los temas transversales pertinentes, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos vulnerables o marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.

La selección de ambos/as expertos/as se realizará a través de procesos separados y paralelos, uno internacional y el otro a nivel nacional. En ambos casos podrán participar personas o instituciones, pero la selección se centrará en los requisitos de los/as expertos/as propuestos/as (y no de la institución).

VII. ÉTICA DE LA EVALUACIÓN

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento Directrices Éticas para evaluaciones del UNEG³. Los/as consultores/as deben salvaguardar los derechos y la confidencialidad de quienes proveen 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. Los/as consultores/as también deben 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.

VIII. ACUERDOS DE EJECUCIÓN

La evaluación es gestionada por la Oficina del PNUD en Cuba en calidad de principal implementador del proyecto, con la activa participación del Grupo de Referencia constituido por miembros de las organizaciones partícipes del proyecto (MEP, INIE, IPF, MINCEX, Instituciones asociadas a PADIT, Gobiernos provinciales, COSUDE, Embajada de Italia y AICS), bajo la coordinación de la Gerencia y la Unidad de Monitoreo y Evaluación del PNUD en Cuba, encargados de supervisar la evaluación en nombre del PNUD.

³ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, 2020. <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

Los miembros del Grupo de Referencia tienen como tareas principales:

- Desempeñar un papel de interfaz entre el equipo de la consultoría y el Proyecto.
- Recoger y resumir las opiniones de las organizaciones participantes que representan, además de los contactos bilaterales.
- Velar porque el equipo de evaluación tenga acceso y pueda utilizar toda la información y la documentación útil relativa al Proyecto.
- Validar las preguntas de la evaluación.
- Examinar y comentar las notas y los informes presentados por el equipo de evaluación.
- Participar en la retroalimentación de las propuestas presentadas para scaling up y sostenibilidad de PADIT, los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones resultantes de la evaluación.

Teniendo en cuenta las actuales circunstancias epidemiológicas el ejercicio de evaluación deberá combinar la modalidad virtual y presencial. Se hará un mayor uso de herramientas virtuales para la comunicación, incluyendo creación en lo posible de grupos de trabajo vía WhatsApp para facilitar el intercambio oportuno de información, entre otros.

El proceso de la evaluación deberá realizarse de acuerdo a la metodología consensuada entre las partes, a partir de los documentos aprobados por el PNUD, COSUDE, AICS y el MINCEX y, y se desarrollará en cuatro fases: documental, de diálogo con los actores involucrados y de síntesis y socialización, como se describe a continuación:

• FASE DOCUMENTAL

Durante esta fase, se deberán examinar los documentos de programación pertinentes, así como los documentos que conforman el marco estratégico de PADIT. El equipo de evaluación deberá analizar el marco lógico correspondiente.

Sobre la base de la información recogida, el equipo evaluador deberá:

- Analizar el contexto del proyecto;
- Analizar el marco lógico de PADIT oficializado por COSUDE y AICS y las matrices de planificación de los PADIT territoriales;
- Analizar el dispositivo de monitoreo y seguimiento con las respectivas fichas para el efecto 2, los marcos de desempeños y los informes existentes;
- Analizar los procesos formativos con énfasis en la modalidad virtual dado el nuevo escenario con la pandemia COVID19. Resultados logrados y lecciones aprendidas.
- Formular observaciones sobre las preguntas de evaluación (véase Apartado III arriba) o, si procede, proponer otra serie de preguntas de evaluación o un conjunto complementario de preguntas de evaluación, justificando su pertinencia. Determinar y compartir la metodología que en particular será utilizada en la evaluación, velando por la inclusión de la perspectiva de género en las herramientas de la evaluación y durante su desarrollo.
- Desarrollar la evaluación en sub-preguntas, identificar indicadores provisionales, así como los medios para su comprobación y describir una estrategia de análisis.
- Presentar un Plan inicial de la evaluación mostrando lo que se evaluará, métodos propuestos; las fuentes de información propuestas, los procedimientos de recolección de datos y cronograma de trabajo en función de los entregables requeridos.
- Presentar las preguntas de evaluación, indicando la información ya recopilada y sus limitaciones, proporcionar los primeros elementos de respuesta, precisar los puntos pendientes de tratar y las hipótesis pendientes de aprobación y describir un método completo para responder a la pregunta.
- Presentar una lista orientativa de las personas que se propone entrevistar y fechas tentativas.
- Presentar la estructura y temas claves a profundizar en el informe final y en los adjuntos a presentar con vistas a la sostenibilidad y escalada de PADIT en 2022/2023.

Al final de esta primera etapa el equipo evaluador presentará para aprobación del Grupo de Referencia antes de proceder a la siguiente fase: Plan previsto para la evaluación, documento con las preguntas de las entrevistas/cuestionarios a realizar y estructura inicial de temas claves a abordar en informe final.

• FASE DE DIÁLOGO CON LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN PADIT

Durante esta fase, se entrevistan a los actores estratégicos de la plataforma en representación de todos los niveles (nacional, provincial, municipal), actores (gobiernos, academia, sociedad civil y donantes) y sectores involucrados en PADIT.

El equipo de evaluación deberá:

- Entrevistar a los/las Directores/as, coordinadores y otros miembros del equipo del Proyecto, así como a los socios principales del Proyecto, acorde a listado validado con el grupo de referencia.
- Organizar una reunión de información con el Grupo de Referencia desde los primeros días de intercambio virtual con los actores de PADIT.
- Utilizar las fuentes de información más fiables y convenientes y armonizar los datos procedentes de distintas fuentes con el fin de facilitar su interpretación inmediata.
- Además del trabajo con el Grupo de Referencia, realizar entrevistas como mínimo con los siguientes organismos:
 - Funcionarios/as del MINCEX, Dirección de Organismos Económicos Internacionales (DOEI)
 - Funcionarios/as de MEP
 - Funcionarios/as de INIE
 - Funcionarios/as de IPF
 - Funcionarios/as de las instituciones asociadas a PADIT, incluyendo al Mecanismo Nacional para el Adelanto de las Mujeres
 - Funcionarios/as del PNUD-Cuba (Gerencia, Género, Comunicación y Desarrollo Humano Local)
 - Funcionarios/as de la cooperación internacional y del sistema de NNUU
 - Representantes de los niveles nacional, provincial y municipal encargados/as de la implementación del proyecto.
 - Instituciones y personas beneficiadas en los territorios, incluyendo a mujeres y hombres pertenecientes a los Grupos de Desarrollo Local fortalecidos en el marco de PADIT.
- Elaborar un **Informe de resultados** a partir del **procesamiento de las entrevistas** realizadas a los diferentes niveles y actores de PADIT (**en formato resumen ejecutivo** con ideas centrales, hallazgos y propuestas de acciones a seguir). Presentar las primeras conclusiones durante una reunión con el Grupo de Referencia.

• FASE DE SÍNTESIS (REDACCIÓN DE INFORME)

Esta fase se dedica a la elaboración de la propuesta de informe final. El equipo de evaluación deberá garantizar que sus evaluaciones sean objetivas y equilibradas, sus afirmaciones exactas y comprobables y sus recomendaciones y adjuntos realistas para lograr sostenibilidad y escalada en PADIT como plataforma país.

El equipo de evaluación debe presentar al grupo de referencia actualización de la estructura y temas claves que aborda el informe, teniendo en cuenta una mirada transversal de género, así como los aspectos específicos que son de relevancia para el proyecto. Y posteriormente presenta borrador de informe final para revisión del Grupo de Referencia. El informe y los adjuntos requeridos deben contener todos los hallazgos, conclusiones y propuestas para próximos pasos del Proyecto como plataforma país.

Sobre la base de las observaciones formuladas por miembros del Grupo de Referencia, el Equipo Evaluador modificará y revisará el proyecto de informe. Deberán tenerse en cuenta las observaciones que soliciten mejoras de la calidad metodológica, excepto cuando se demuestre que ello es imposible, lo que deberá justificar totalmente el Equipo de Evaluación. Las observaciones sobre el informe podrán aceptarse o rechazarse. En este último caso, el Equipo de Evaluación deberá justificar su posición y presentar sus razones por escrito.

Posterior a ello el equipo de evaluación presenta Informe Final con propuestas sustantivas adjuntas para compartir con todas las partes involucradas acompañado de un resumen ejecutivo que se le compartirá al más alto nivel político de la Plataforma.

- **FASE DE SOCIALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN**

El Equipo de Evaluación organizará una reunión en modalidad presencial, siempre y cuando las circunstancias lo permitan, cuya finalidad será presentar el proyecto de informe final ante las principales partes interesadas, comprobar los hechos en los que se basa la evaluación y debatir los hallazgos, conclusiones y propuestas de recomendaciones en función de impulsar la política de desarrollo territorial en Cuba, el PNDES y la territorialización de la Agenda 2030 en un contexto de COVID19.

Será relevante que se destaquen hallazgos que distingan las valoraciones de mujeres y jóvenes y que se identifiquen (de existir) potenciales resultados que apunten a indicadores de impacto de género a los que podría contribuir PADIT.

IX. PLAZO PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN

TAREAS ESPECÍFICAS	DURACIÓN	RESPONSABLE
1RA. FASE DOCUMENTAL		
Reunión informativa con PNUD y el equipo coordinador del proyecto	1 día	Equipo coordinador de PADIT nacional/ Responsable M&E/ Asociada de Finanzas
Envío de la documentación requerida a los proveedores de servicio	3 días	Equipo coordinador de PADIT
Revisión de documentos y presentación de borrador de Plan de trabajo inicial con cronograma de trabajo. Presentación de estructura de informe de evaluación y adjuntos requeridos, métodos de evaluación y listado de actores claves para entrevista	15 días	Proveedores del servicio
Comentarios y aprobación de plan de trabajo presentado, estructura informe, listado de actores claves y métodos de evaluación.	7 días	Grupo de Referencia/ Proveedores del servicio
2DA. FASE DIÁLOGO CON ACTORES INVOLUCRADOS		
Recopilación y análisis de información (revisión documental, diálogo con actores claves: procesamiento de entrevistas y cuestionarios);	25 días	Proveedores del servicio
Reunión informativa con la coordinación del proyecto	1 día	Proveedores del servicio/ Grupo de Referencia
3RA. FASE DE SÍNTESIS (REDACCIÓN DE INFORME)		

Preparación del borrador del informe, resumen ejecutivo y adjuntos de propuestas sustantivas para envío a la coordinación del proyecto	21 días	Proveedores del servicio
Reunión para presentación del borrador de informe, resumen y propuestas sustantivas adjuntas	7 días después del envío de los documentos	Grupo de Referencia
Comentarios consolidados del PNUD y la coordinación del proyecto desde los niveles nacionales y territoriales	15 días	
Reunión con el equipo evaluador para debate colectivo de los comentarios	Una vez recibido los comentarios	
Finalización del informe, resumen ejecutivo y propuestas sustantivas adjuntas que incorporan comentarios y sugerencias de mejora	7 días	Proveedores del servicio
4TA. FASE SOCIALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN		
Reuniones para presentación del resumen ejecutivo a todos los actores PADIT y presentación de propuestas sustantivas a grupos de actores según temáticas	5 días	Proveedores del servicio/ Grupo de Referencia/ Actores PADIT

X. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Los aspirantes interesados deberán enviar una propuesta que contenga los siguientes aspectos:

1. Documento sustantivo con propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación.
2. Calendario para la ejecución de la evaluación (noviembre 2021-marzo 2022).
3. CV personal y/o experiencia de las instituciones.
4. Tres (3) referencias de personas que puedan avalar la experiencia de trabajo indicado en el CV.
5. Oferta económica por una suma global fija, desglosando todos los costos asociados a la evaluación. La moneda de cotización preferente para el experto internacional es USD. Para el consultor nacional, la moneda de cotización y de pago es el CUP.

El contrato será firmado entre el PNUD y la persona o entidad seleccionada para el cumplimiento de los Términos de Referencia aquí expresados.

XI. LUGAR Y PLAZO DE PRESENTACIÓN DE OFERTAS

La oferta será enviada al correo electrónico: procurement.cu@undp.org, en el caso de expertos/as internacionales. Para los/as expertos/as nacionales, el envío será al mismo correo electrónico anteriormente mencionado y se admitirá también la entrega en copia impresa a la dirección postal: Calle 18 No. 110 e/ 1ra y 3ra, Miramar, Playa. Las ofertas deberán indicar la referencia "Evaluación PADIT 2018-2021" y deberán estar dirigidas a PNUD Cuba.

La fecha límite de presentación de la oferta es el 13 de noviembre de 2021.

XII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ADJUDICACIÓN

Las propuestas recibidas serán valoradas conforme a los criterios que se detallan en el Anexo 4 y se utilizará el método de puntuación combinada, donde las calificaciones y la metodología se

ponderarán con un máximo de 70%, combinándose con la oferta financiera, la que se ponderará con un máximo de 30%.

XIII. CRONOGRAMA DE PAGOS

Los/las consultores/as seleccionados/as deberán presentar los entregables en el período establecido en estos Términos de Referencia y acompañarlos de la correspondiente Factura.

La conformidad con las versiones finales de los documentos solicitados y la aprobación para el pago por el valor del 100% de cada entregable estará sujeto a la revisión y aprobación de la Directora Nacional del Proyecto y la Asesora Técnica Principal del proyecto por el PNUD.

El pago para el/la consultor/a internacional se realizará por transferencia bancaria, en euros (EUR) o en otra moneda, a la tasa de Naciones Unidas vigente al día de emitir el pago. El pago para el/la consultor/a nacional se realizará por transferencia bancaria, en pesos cubanos (CUP).

Estos Términos de Referencia han sido elaborados por:

**Matilde Fresa
Asesora Técnica Principal PADIT
PNUD Cuba**

ANEXOS

ANEXO 1. DOCUMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUACIÓN

Lista orientadora que debe ser completada y entregada después de la contratación:

- Documentos oficiales de PADIT (PRODOC, convenios de financiación, certificado de fondos, revisiones sustantivas y anexos correspondientes, evaluación externa anterior).
- Política de Desarrollo Territorial y sus normas complementarias.
- Estrategias de cooperación de COSUDE y de AICS con CUBA
- Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (MANUD) y Documento de Programa de País del PNUD 2020-2024 (CPD).
- Informes anuales sobre el estado de avance técnico y financiero del proyecto.
- Publicaciones generadas con el proyecto.
- Programas académicos de las formaciones sobre descentralización y financiación para el desarrollo territorial realizadas en el proyecto (diplomado nacional, diplomados territoriales).
- Herramientas complementarias para el fortalecimiento de la gestión territorial promovidas en PADIT.

ANEXO 2. CONCEPTOS IMPORTANTES PARA LA EVALUACIÓN.

Eficacia. Operacionalmente es el grado en que se alcanzan los objetivos y resultados esperados del proyecto en la población beneficiaria, en un período de tiempo determinado, independientemente de los costos que ello implique. Está relacionada fundamentalmente con el propósito y el fin después de la terminación del proyecto.

La eficacia del proyecto se mide en la medida en que ha sido capaz de producir cambios en alguna parcela de la realidad, solucionando un problema social, o prestando un servicio a un grupo poblacional determinado (beneficiarios/as).

Eficacia	Logro de fines y propósitos: <ul style="list-style-type: none"> • Grado del logro de los objetivos. • Consistencia de resultados esperados y resultados alcanzados. • Coherencia entre objetivos, resultados, actividades, metodologías e instrumentos. • Calidad de los insumos que proporciona el proyecto para la valoración de su eficacia: términos de planificación, monitoreo con indicadores y registros, líneas de base.
----------	---

Efectos (para beneficiarios/as directos/as e indirectos/as). Se refieren a la influencia que ocasiona el proyecto tanto en el grupo meta al cual está dirigida básicamente la acción, así como en otros ámbitos. Tienen que ver tanto con las consecuencias planificadas como con las imprevistas.

Eficiencia. Se refiere a la forma en que se administran los diferentes tipos de recursos con que cuenta el proyecto, a saber, financieros, humanos y materiales. También se hace un análisis sobre el comportamiento de la ejecución presupuestaria, lo cual está directamente relacionado con los criterios de optimización y racionalización.

Eficiencia	Productividad del proceso de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> - Utilización de recursos humanos, financieros y materiales. - Cumplimiento de plazos. - Calificación de recursos humanos. - Procedimientos operativos.
------------	--

	- Instrumentos y procedimientos administrativos (financieros como sistema y registros de contabilidad, de RRHH como manual de organización).
--	--

Experiencia adquirida-Aprendizajes (consideraciones). Se refiere al nivel de aprendizaje que emerge del desarrollo de las acciones del proyecto. Ella se manifiesta de dos formas: aprendizaje operativo, que tiende a estar relacionado con la eficiencia y la eficacia en el desarrollo propio de las actividades, y el aprendizaje de desarrollo, que se concentra en los efectos (efectividad), validación de hipótesis, aprendizajes de carácter técnico.

En resumen, la experiencia adquirida/aprendizaje se muestra en las consideraciones o conclusiones que hagamos del proyecto, las cuales deben convertirse en parámetros de diseño y/o supuestos de futuros proyectos, programas, políticas o prácticas institucionales. Este campo es tan amplio, que desde un principio la evaluación debería establecer criterios objetivos y claros para el análisis e identificación de las incógnitas para las cuales hay que encontrar respuestas.

Evaluación del impacto. Mide los beneficios últimos a nivel de población meta. Generalmente se dan a nivel macro, como incremento del ingreso, mejoramiento de la calidad de vida, reducción de importaciones, etc.

- Es una identificación de efectos del proyecto, que trascienden el logro de sus objetivos.
- Consecuencias positivas y negativas, previstas y no previstas del proyecto, que trascienden a los grupos meta.
- Cambios en grupos poblacionales, que no son beneficiarios/as del proyecto.
- Satisfacción de necesidades básicas de los grupos meta.
- Transferencia de conocimientos.
- Inserción del proyecto en el contexto institucional de la entidad ejecutora.

Pertinencia. Se refiere a si la intervención es adecuada a la necesidad de las/los sujetos, si corresponde a la naturaleza del fenómeno.

Viabilidad. La posibilidad de la realización o desarrollo de una propuesta.

Cobertura. Alude a la medida en la que una intervención alcanza al grupo previsto. Proporción entre el número de participantes reales y previstos.

Participación. Pregunta por el papel protagónico de los sujetos en diferentes etapas de la intervención.

Comunicación. Se refiere a la fluidez y a la agilidad de la comunicación dentro de la organización, como también con los sujetos de los grupos meta y otros actores involucrados en la intervención.

Coordinación. Alude al trabajo coordinado y su agilidad a lo interno de la organización y con los sujetos y otros actores externos.

Enfoque de género. Contribución a la igualdad de género, a la eliminación de roles tradicionales y de actitudes discriminatorias, al acceso y control de recursos por parte de mujeres en condiciones de equidad, a la participación de mujeres en la toma de decisiones y al empoderamiento de ellas. Diferenciación entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la intervención y atención a brechas de género.

Sostenibilidad

Económica

- Alternativas económicas factibles para grupo meta.
- Rentabilidad de iniciativas de generación de ingresos.
- Captación de recursos y costos consecutivos de proyectos.

Social

- Rol de los beneficiarios/as.
- Participación de beneficiarios/as.
- Iniciativa y proactividad.
- Concepto integral.
- Acceso a información, educación, auto-renovación, salud.
- Mecanismos que facilitan u obstaculizan la integración al proyecto.

Ecológica

- Respeto a fuentes de vida.
- Impacto ambiental de prácticas.
- Promoción de visión ecológica.
- Incidencia política en manejo de recursos naturales.

Política

- Desarrollo de conocimientos y capacidades de la población.
- Articulación de la población.
- Participación en la toma de decisiones.
- Principios democráticos en todos los espacios sociales.

Cultural

- Trabajo a lo largo del ritmo y respeto a la lógica informal de la cultura.
- Registro de la memoria de las culturas y transmisión de costumbres, tradiciones, idiomas y prácticas.
- "Intervención cultural" en vez de "invasión cultural".
- Promoción de visión de sostenibilidad cultural.
- Superación de discriminación por razones étnicas.

De género

- Desarrollo hacia relaciones de igualdad y equidad de género.
- Acceso a recursos de mujeres y hombres.
- Eliminación de roles tradicionales y actitudes discriminatorias.
- Participación de mujeres en toma de decisiones.
- Superación de discriminación de mujeres.

ANEXO 3. PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

*La presente plantilla se adjunta a los Términos de Referencia para información de los consultores.

El responsable de la evaluación evaluará la calidad del Informe Final con ayuda de la siguiente plantilla de evaluación. Las notas corresponden a las siguientes puntuaciones:

1= insatisfactorio = criterios mayoritariamente no satisfechos o completamente ausentes

2= mediocre = criterios parcialmente satisfechos

3= bien = criterios globalmente satisfechos

4= muy bien = criterios plenamente satisfechos

5= excelente = criterios plenamente satisfechos de manera clara y original

Respecto a los criterios y subcriterios siguientes, el informe de evaluación obtiene la calificación siguiente:	1	2	3	4	5
1. Satisfacción de las necesidades:					
a) El informe ¿describe con precisión el objeto de evaluación, incluida la lógica de intervención en forma de marco lógico?					
b) El informe ¿cubre claramente el período solicitado, así como los grupos meta y las regiones socio geográficas relativas al proyecto?					
c) La evolución del proyecto ¿se ha tenido en cuenta en el proceso de evaluación?					
d) La evaluación ¿aborda y responde a todas las exigencias de los Términos de Referencia? En caso negativo ¿se ha proporcionado alguna justificación?					
2. Diseño adecuado:					
a) El informe ¿explica la manera en que la evaluación tiene en cuenta la lógica del proyecto, la relación causa-efecto, los impactos, el contexto estratégico, los intereses de las partes interesadas, etc.?					
b) El método de evaluación ¿se describe de manera clara y adecuada, con la suficiente precisión?					
c) ¿Se eligieron indicadores bien definidos para proporcionar pruebas fehacientes sobre el proyecto y su contexto?					
d) El informe ¿indica los posibles límites, riesgos y desviaciones asociados al método de evaluación?					
3. Fiabilidad de los datos:					
a) El enfoque adoptado para la recopilación de los datos ¿se explica y es coherente con la concepción global de la evaluación?					
b) Las fuentes de información ¿quedan definidas con claridad en el informe?					
c) Las herramientas para la recopilación de los datos [muestras, grupos de destinatarios específicos (<i>focus groups</i>), etc.] ¿se utilizan de acuerdo con las normas aplicables?					
d) Los datos recopilados ¿han sido objeto de una comprobación cruzada?					
e) Las limitaciones y desviaciones en la recogida de datos ¿han sido explicadas y debatidas?					
4. Solidez del análisis:					
a) El análisis ¿se basa en los datos recogidos?					
b) El análisis ¿se centra claramente en las principales hipótesis causa/efecto que subyacen en la lógica de intervención?					
c) El análisis ¿tiene correctamente en cuenta el contexto?					
d) Las contribuciones de las principales partes interesadas ¿se utilizan de manera equilibrada?					

e) Las limitaciones en el análisis ¿se identifican, estudian y presentan en el informe, así como, si las hubiera, las contradicciones con la información disponible?					
5. Credibilidad de los hallazgos:					
a) ¿Proceden los hallazgos de los datos y análisis efectuados?					
b) ¿Se estudia la posibilidad de generalizar los hallazgos?					
c) Las interpretaciones y extrapolaciones, ¿están justificadas y apoyadas por argumentos sólidos?					
6. Validez de las conclusiones:					
a) Las conclusiones ¿son coherentes y tienen una relación lógica con los hallazgos?					
b) El informe ¿extrae conclusiones generales sobre cada uno de los criterios evaluados?					
c) Las conclusiones ¿están exentas de consideraciones partidistas o personales?					
7. Utilidad de las recomendaciones:					
a) Las recomendaciones ¿son coherentes con las conclusiones?					
b) Las recomendaciones ¿son operativas, realistas y suficientemente explícitas para orientar en el momento de la intervención?					
c) Las recomendaciones ¿incluyen a las diferentes partes interesadas de la evaluación?					
d) En caso necesario, las recomendaciones ¿han sido agrupadas y clasificadas por orden de prioridad?					
8. Claridad del informe:					
a) El informe ¿incluye un resumen adecuado y sucinto?					
b) El informe ¿está bien estructurado y adaptado a los distintos lectores?					
c) Los conceptos especializados ¿se definen claramente y se limita su empleo a lo estrictamente necesario? ¿Se acompaña una lista de siglas?					
d) ¿Es equilibrada la extensión de los diversos capítulos y anexos?					
Teniendo en cuenta los ocho criterios mencionados, ¿cuál es la calidad global del informe?					

ANEXO 4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS PRESENTADAS POR LOS OFERENTES.

Consultor/a internacional

REVISION DE DOCUMENTACION PRESENTADA		Cumple / No Cumple
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documento sustantivo con propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación. 2. Calendario para la ejecución de la evaluación (noviembre 2021-marzo 2022). 3. Currículum Vitae 4. Oferta económica 5. Tres (3) referencias de personas que puedan avalar la experiencia de trabajo indicado en el CV 6. Plena aceptación de los términos y condiciones generales de contratación del PNUD. 	
Resumen de los Formularios de Evaluación de la Propuesta Técnica		Puntaje máximo
A	Calidad técnica de la propuesta (50 puntos) El documento sustantivo con la propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación, se evaluará en base a: <ul style="list-style-type: none"> - Congruencia con el enfoque metodológico solicitado (30 puntos) - La propuesta demuestra conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos de las NNUU, de AICS y COSUDE (20 puntos) 	50
B	Calidad de la experiencia y competencias del consultor (30 puntos) <ul style="list-style-type: none"> - 10 años mínimo de experiencia en procesos de gestión desarrollo territorial, gobernanza multinivel, gestión de proyectos de cooperación internacional (preferiblemente en temas de desarrollo humano a nivel local, fortalecimiento de capacidades, desarrollo socioeconómico, sistematización de experiencias) (10 puntos). - Coordinación de procesos formativos en materia de desarrollo territorial, desarrollo económico local (máster, diplomados, cursos especializados) (8 puntos) - Conocimiento del contexto de la región latinoamericana y cubano (4 puntos). - 5 años o más de experiencia en evaluación de proyectos de desarrollo territorial (valor añadido si experiencia en Cuba) (6 puntos) - Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) (2 puntos) 	30
C	Cronograma de la propuesta (20 puntos) <ul style="list-style-type: none"> - Calendario para la ejecución de la evaluación (noviembre 2021-marzo 2022 (20 puntos) 	20
TOTAL		100

Consultor/a nacional

REVISION DE DOCUMENTACION PRESENTADA	Cumple / No Cumple
1. Documento sustantivo con propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación.	
2. Calendario para la ejecución de la evaluación (noviembre 2021-marzo 2022).	
3. Currículum Vitae	
4. Oferta económica	
5. Tres (3) referencias de personas que puedan avalar la experiencia de trabajo indicado en el CV	
6. Plena aceptación de los términos y condiciones generales de contratación del PNUD.	

Resumen de los Formularios de Evaluación de la Propuesta Técnica		Puntaje máximo
A	Calidad técnica de la propuesta (50 puntos) El documento sustantivo con la propuesta metodológica e instrumental que respaldará la evaluación, se evaluará en base a: - Congruencia con el enfoque metodológico solicitado (30 puntos) - La propuesta demuestra conocimiento de los métodos y técnicas de evaluación de proyectos de las NNUU, de AICS y COSUDE (20 puntos)	50
B	Calidad de la experiencia y competencias del consultor (30 puntos) - Conocimiento del contexto cubano en materia de desarrollo territorial y normativas vigentes (10 puntos). - 5 años mínimo de experiencia en proyectos de cooperación internacional, preferiblemente vinculados con el sistema de Naciones Unidas, COSUDE o AICS, en temas de fortalecimiento de capacidades, desarrollo territorial, financiación para el desarrollo, programas de desarrollo humano local (8 puntos). - Experiencia en acciones realizadas con enfoque de género y generacional (4 puntos) - Título post-universitario en el ámbito de las ciencias sociales (ciencias políticas, relaciones internacionales, economía, etc.) (8 puntos)	30
C	Cronograma de la propuesta (20 puntos) - Calendario para la ejecución de la evaluación (noviembre-diciembre 2020) (20 puntos)	20
TOTAL		100

Aquellos/as consultores/as que superen los 70 puntos, estarán técnicamente habilitados y por tanto sus propuestas financieras serán consideradas. La adjudicación se realizará a favor de la persona proponente que, habiendo sido habilitado, alcance el mayor puntaje combinado una vez considerado el puntaje relacionado con la oferta económica en base al siguiente método de evaluación:

- Puntuación de la Propuesta Técnica (PT) Puntuación PT = (Puntuación total obtenida por la oferta/Puntuación máxima obtenido por la PT) x 100
- Puntuación de la Propuesta Financiera (PF) Puntuación PF = (Precio más bajo ofertado/Precio de la oferta analizada) x 100
- Puntuación total combinada: (Puntuación PT) x 70% + (Puntuación PF) x 30%

ANEXO 5. MODELO Y ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA LOS INFORMES DE EVALUACIÓN DEL PNUD

Este modelo de informe de evaluación tiene por objeto servir de orientación para la elaboración de informes de evaluación relevantes, útiles y creíbles que cumplan los estándares de calidad. Dicho modelo no constituye un formato obligatorio y definitivo, detallado apartado por apartado, que todos los informes de evaluación deben seguir, sino que propone las áreas de contenido que debería figurar en un informe de evaluación de calidad.

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. En el contexto de los distintos países, se deberá traducir el informe a los idiomas locales siempre que sea posible. En el informe deben figurar los siguientes aspectos:

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)⁴ en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y productos institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento de proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto total comprometido		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte que se encarga de la ejecución ⁵		

⁴ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto.

⁵ 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.

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de programas de los países, etc.)		
Final, revisión de mitad de período u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaluadores/as		
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 (de cuatro a cinco 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.
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 que se está evaluando (proyectos, programas, políticas u otras 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.
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. En la descripción se debe ofrecer el nivel de

detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Es necesario:

- 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 o la teoría del cambio.
- Vincular la intervención con las **prioridades nacionales**, las prioridades de los MCNUDES, 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, teoría del cambio) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- Señalar y describir los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- Incluir datos y un análisis de **determinados grupos sociales** afectados. Definir los **temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos vulnerables o marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- Describir la **envergadura de la intervención**, como el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el volumen de la población (hombres y mujeres) a la que se dirige cada uno de ellos.
- Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los recursos humanos como los presupuestos.
- Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar los desafíos y las 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 o la teoría del cambio) 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 se deben definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados y 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 servirán de base a la evaluación, las cuestiones que se deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
- **Criterios de evaluación.** En el informe, se deben definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados⁶ y explicar los motivos por los que se han seleccionado esos criterios en particular.
- **Preguntas de la evaluación.** En el informe se deben 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.

⁶ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

9. **Enfoque y métodos de la evaluación.**⁷ En el informe de evaluación es necesario describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección, y cómo, conforme a 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 discapacidad, 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 con las que se han celebrado reuniones), 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; el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de comparación y tratamiento, 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 las pruebas de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
- **Estándares de desempeño:**⁸ 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:** quién participó y modo en que el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
- **Aspectos éticos:** por ejemplo, las 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).⁹
- **Información básica sobre los/as evaluadores/as:** 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.

⁷ 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.

⁸ 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. Esta es una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe.

⁹ UNEG (2020), *Ethical Guidelines for Evaluation*: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

- Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente, además de las medidas adoptadas para mitigarlas.

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 las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, como 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 la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales, así como posibles efectos inesperados.
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, así como a la discapacidad y otros temas transversales.
13. **Recomendaciones.** En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas, aplicables y viables destinadas a los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en pruebas 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. También es necesario responder a las recomendaciones relativas a la discapacidad y otros temas transversales.
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, contexto, efectos 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. También deben tenerse en cuenta la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.

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 compromiso de conducta ética en la evaluación firmado por los/as evaluadores/as.