

**Fortalecimiento de las políticas públicas basadas en evidencia**

**DOCUMENTO ESTÁNDAR PARA ELABORAR  
TÉRMINOS DE REFERENCIA DE EVALUACIÓN  
DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

Documento preparado como parte de la Asesoría del Banco Mundial al Instituto de Planeación,  
Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (Iplaneg).  
El documento forma parte del Informe de Metodologías y Guías Básicas.



## Índice

Índice .....	2
<b>1. Objetivo del documento estándar .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Elaboración de los Términos de Referencia.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Contenido de los Términos de Referencia.....</b>	<b>7</b>
(a) Antecedentes y justificación de la evaluación .....	7
(b) Objetivos de la evaluación.....	11
(c) Alcance de la evaluación .....	16
(d) Perfil del Consultor .....	23
(e) Productos e informes.....	25
(f) Duración de la consultoría.....	29
(g) Recursos a ser provistos por la Entidad Contratante.....	29
(h) Confidencialidad de la información .....	30
(i) Costos y remuneración .....	31
(j) Criterios de evaluación .....	31
(k) Anexos.....	33
<b>4. Lista de verificación de Términos de Referencia .....</b>	<b>33</b>
Bibliografía .....	35

## 1. Objetivo del documento estándar

**El presente documento tiene como objetivo dotar a los funcionarios del gobierno de Guanajuato, de un documento estándar para la elaboración de términos de referencia para la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas, proyectos o políticas públicas.** De esta manera se espera que su aplicación facilite su preparación y mejorará la calidad de los documentos resultantes. Este documento presenta una estructura basada en mejores prácticas internacionales, adaptada para su aplicación en el Estado de Guanajuato.

En el presente documento se utilizará el término “Entidad Contratante” para identificar a la entidad a cargo de la selección de consultores, esto es la que contratará los servicios de evaluación. Se utilizará el término “Consultor” para designar, tanto a un Consultor individual, como a un equipo de Consultores, Firma Consultora, Institución de Educación Superior o un Centro de Investigación.

En la elaboración del presente documento estándar de Términos de Referencia han sido consideradas las siguientes disposiciones legales aplicables a la contratación de servicios por el Estado de Guanajuato y su impacto en la contratación de servicios de consultoría:

En el caso de contrataciones financiadas total o parcialmente con fondos federales, la normativa aplicable a la contratación de servicios es la contenida en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, que en su artículo 3 dispone:

*“Artículo 3.- Para los efectos de esta Ley, entre las adquisiciones, arrendamientos y servicios, quedan comprendidos: (...) VIII. La contratación de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones...”*

Así, las disposiciones de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, aplicables en caso de contratos financiados total o parcialmente con fondos federales, regulan la contratación de consultorías. Las disposiciones de la mencionada ley que impactan la contratación de consultorías son las siguientes:

*“Artículo 19. Las dependencias o entidades que requieran contratar servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, previamente verificarán en sus archivos la existencia de trabajos sobre la materia de que se trate.*

*En el supuesto de que se advierta la existencia de dichos trabajos y se compruebe que los mismos satisfacen los requerimientos de la dependencia o entidad, no procederá la contratación, con excepción de aquellos trabajos necesarios para su adecuación, actualización o complemento.*

*Las entidades deberán remitir a su coordinadora de sector una descripción sucinta del objeto de los contratos que en estas materias celebren, así como de sus productos.*

*La erogación para la contratación de servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, requerirá de la autorización escrita del titular de la dependencia o entidad, o aquel servidor público en quién éste delegue dicha atribución, así como del dictamen del área respectiva, de que no se cuenta con personal capacitado o disponible para su realización.*

*La delegación a que se refiere el párrafo anterior, en ningún caso podrá recaer en servidor público con nivel inferior al de director general en las dependencias o su equivalente en las entidades.”*

*“Artículo 41. Las dependencias y entidades, bajo su responsabilidad, podrán contratar adquisiciones, arrendamientos y servicios, sin sujetarse al procedimiento de licitación pública, a través de los procedimientos de invitación a cuando menos tres personas o de adjudicación directa, cuando:*

*(...) XX. La indicación de que en caso de violaciones en materia de derechos inherentes a la propiedad intelectual, la responsabilidad estará a cargo del licitante o proveedor según sea el caso. Salvo que exista impedimento, la estipulación de que los derechos inherentes a la propiedad intelectual, que se deriven de los servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones contratados, invariablemente se constituirán a favor de la dependencia o de la entidad, según corresponda, en términos de las disposiciones legales aplicables;”*

Por su parte, el Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, en materia de contratación de consultores, dispone:

*“Artículo 72.- Para los efectos de lo establecido en el artículo 41 de la Ley deberá considerarse, respecto de las fracciones de dicho precepto legal, lo que se cita a continuación:*

*(...) En el caso de que la contratación de servicios de consultorías, asesorías, estudios o investigaciones se realice mediante el procedimiento de invitación a cuando menos tres personas, se invitará al menos a una institución de educación superior y, cuando proceda, a un centro público de investigación establecido en el país, los cuales deberán tener experiencia acreditada sobre la materia vinculada a la consultoría, asesoría, estudio o investigación que se requiere contratar.*

*Cuando no existan instituciones o centros con las características indicadas en el párrafo anterior, deberá integrarse al expediente un escrito firmado por el titular del Área requirente que así lo indique, adjuntando las constancias que lo acrediten.*

*En la contratación de los servicios a que hace referencia esta fracción, en la invitación a cuando menos tres personas o en la solicitud de cotización y en el contrato invariablemente deberá precisarse el número de entregables y las fechas en que deberán presentarse; adicionalmente, en los contratos deberá indicarse el precio o porcentaje de pago que corresponderá a cada entregable.”*

*“Artículo 83.- En los contratos de servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones, o de servicios prestados por una persona física, se podrá pactar el precio unitario por hora de servicio y categoría de quienes lo realicen, o bien, de conformidad con la fracción VI del artículo 45 de la Ley, se podrá establecer la forma en que se determinará el monto total a pagar por los servicios efectivamente prestados. Sin perjuicio de lo anterior, en los servicios en materia jurídica que se contraten para la atención de asuntos en litigio ante autoridades jurisdiccionales, además podrá establecerse en el contrato el pago de una comisión por la obtención de resolución favorable a favor de la dependencia o entidad en el asunto de que se trate; dicha comisión no podrá ser superior al cinco por ciento del monto del asunto o del negocio objeto del contrato, justificando el porcentaje en cada contratación.*

*En el contrato respectivo, las dependencias y entidades deberán establecer los mecanismos de comprobación, supervisión y verificación de los servicios contratados y efectivamente prestados, así como del cumplimiento de los requerimientos de cada entregable, lo cual será requisito para proceder al pago correspondiente”*

Por otra parte, la contratación de servicios sin financiamiento de recursos federales se rige por la Ley de Contrataciones Públicas para el Estado de Guanajuato y la Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Sector Público en el Estado de Guanajuato y su Reglamento, que en materia de contratación de consultorías disponen:

- LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS PARA EL ESTADO DE GUANAJUATO:

*“Artículo 7. No serán aplicables las disposiciones de esta ley a:”*

*(...) V. Los servicios de asesoría, capacitación, estudios, investigaciones y de consultoría, mismos que se regularán por las disposiciones presupuestales y administrativas aplicables...”*

- LEY DE ADQUISICIONES, ENAJENACIONES, ARRENDAMIENTOS Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ESTADO DE GUANAJUATO:

*“ARTÍCULO 6. Para los efectos de esta ley, en las adquisiciones, arrendamientos, enajenaciones y contratación de servicios quedan comprendidos:*

*(...) En el caso de la contratación de servicios para asesorías, capacitación, informáticos, estudios e investigaciones que no se relacionen con el objeto de esta Ley, se sujetará a las disposiciones legales, reglamentarias o administrativas que resulten aplicables y en lo que no se oponga a éstas, por el Código Civil para el Estado de Guanajuato. Dichas contrataciones deberán ser revisadas por los órganos de control interno, emitiendo las observaciones que correspondan.”*

- REGLAMENTO A LA LEY DE ADQUISICIONES, ENAJENACIONES, ARRENDAMIENTOS Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR PÚBLICO EN EL ESTADO DE GUANAJUATO. Art. 6:

*“Artículo 4o.- Para los efectos de este Reglamento son servicios relacionados con bienes muebles e inmuebles, los siguientes:*

*(...) VI.- Los de asesorías e investigaciones relativos a la adquisición, enajenación y arrendamiento de bienes;”*

En conclusión, las normas de la Ley de Contrataciones Públicas para el Estado de Guanajuato y la Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Sector Público en el Estado de Guanajuato y su Reglamento no resultan aplicables a la contratación de servicios de consultoría (entre los que se encuentran los de evaluación de programas, proyectos y políticas públicas, que se regirán “por las disposiciones presupuestales y administrativas aplicables”.

Como puede observarse, los mecanismos de selección del consultor difieren de acuerdo al origen de los fondos con los que se financie el respectivo contrato. No obstante, ninguna de las normativas en referencia, regula la elaboración de Términos de Referencia, ni su contenido. La falta de regulación normativa no excusa establecer consideraciones técnicas sobre la elaboración y contenido de los Términos de Referencia para la contratación de servicios de evaluación de Programas, Proyectos y Políticas Públicas, basadas en mejores prácticas y lecciones aprendidas, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

En el presente documento se detallan tales consideraciones técnicas, bajo la forma de documentos estándar, en los que se presenta la estructura de los Términos de Referencia para la evaluación de programas, proyectos y

políticas públicas, detallando en cada parte los contenidos requeridos. Tratándose de un documento estándar de Términos de Referencia, en los que los propósitos, alcances y necesidades que determinan la contratación de evaluaciones alcanzan una variedad extraordinaria, el modelo de documentos estándar que presenta párrafos pre-redactados, en los que el usuario solo debe completar espacios o casillas no es posible. En su lugar, lo adecuado es presentar junto a la estructura del documento, explicaciones y orientaciones sobre los contenidos a desarrollar en cada una de las partes del Término de Referencia, agregando ejemplos de contenidos para cada caso. Por ser este el esquema adecuado a la elaboración de documentos estándares de Términos de Referencia y corresponder a las particularidades del Gobierno de Guanajuato, es el que se adopta en este documento.

## 2. Elaboración de los Términos de Referencia

**La redacción de Términos de Referencia requiere la participación de personal con conocimiento y experiencia en la necesidad que motiva la consultoría (en este caso, la necesidad de evaluación), capacidad para definir los recursos necesarios, familiaridad con las características del problema y sus antecedentes, conocimiento de instituciones involucradas, y de la organización de la Entidad Contratante.** Debe considerarse el apoyo de especialistas en el área de conocimiento a que corresponde la necesidad objeto de los Términos de Referencia, para la identificación de los posibles enfoques de solución, orientaciones metodológicas, limitaciones y recomendaciones para la preparación de las propuestas y el desarrollo del trabajo. En caso de no contar con personal especializado para esta tarea, la Entidad Contratante puede seleccionar un Consultor para la preparación de los Términos de Referencia (TdR), en cuyo caso, no podrá competir para la ejecución de los trabajos derivados.

Para la preparación de Términos de Referencia se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se debe suministrar suficiente información de los antecedentes del problema a fin de que el Consultor pueda preparar propuestas que respondan al trabajo a realizar;
- El alcance del trabajo debe ser consistente con el presupuesto disponible;
- El tiempo establecido para la ejecución debe ser consistente con el volumen de trabajo que debe ser ejecutado y su duración;
- Debe tomarse en consideración la organización de la Entidad Contratante, su nivel de experiencia y su fortaleza institucional;
- Se deben expresar claramente los resultados y los productos esperados del Consultor.
- Se debe precisar la información que la Entidad Contratante suministrará al Consultor, tales como estudios anteriores, documentos de proyecto, evaluaciones previas, etc.;
- Es necesario identificar la organización de la Entidad Contratante y los arreglos para supervisar el trabajo de consultoría. También identificar el personal de contrapartida y las facilidades que suministrará la Entidad Contratante.

A continuación se describen las diversas secciones que debe componer el documento de TdR.

### 3. Contenido de los Términos de Referencia

Los TdR para la evaluación de programas, proyectos y políticas públicas deben tener la siguiente estructura:

- a) Antecedentes y justificación de la evaluación.
- b) Objetivos de la evaluación.
- c) Alcance de la evaluación.
- d) Perfil del Consultor.
- e) Productos e informes.
- f) Duración de la consultoría.
- g) Recursos a ser provistos por la Entidad Contratante.
- h) Confidencialidad de la información.
- i) Costos y remuneración.
- j) Criterios de evaluación.
- k) Anexos.

#### (a) Antecedentes y justificación de la evaluación

**Los antecedentes y justificación comprenden una breve descripción de las necesidades que se pretenden satisfacer con los productos de la consultoría, incluyendo una síntesis de la problemática que se aborda y los supuestos de intervención.** Dicha información permitirá al consultor tener claridad sobre el contexto de la consultoría y los elementos que podrían afectarla.

Se deben describir las circunstancias previas que motivan la evaluación. En particular se deberá describir el problema que da lugar a la Consultoría, y explicar las razones por las que el problema es importante, lo que justificará la Evaluación. Debe evitarse confundir los antecedentes del proyecto con los de la consultoría. Los antecedentes deben incluir para qué es la consultoría y como se enmarca dentro de la realización del proyecto, esto permite a todas las partes interpretar adecuadamente la importancia y alcance de la consultoría.

Resume las principales características de la Consultoría y pueden incluir:

- Nombre del Contratante.
- El propósito de la consultoría y/o proyecto.
- Breve historia del proyecto (lo realizado hasta la fecha y por quién).
- Lista de estudios y datos relevantes.
- El motivo para usar consultores y los problemas a ser resueltos.

La descripción debe incluir, hasta donde sea razonable, aspectos generales del programa, tales como: objetivo principal, tiempo que lleva implementándose, población objetivo, cobertura geográfica, metas y logros de la intervención, principales hallazgos de evaluaciones previas, contexto institucional en el que se ubica el programa, aspectos organizativos y de gestión del programa, asignación presupuestal, etc. En consultorías de evaluación de programas, esta descripción constituye un antecedente importante de la evaluación, toda vez que una adecuada comprensión del programa es clave para la preparación de actividades de evaluación.

**Se debe clarificar el contexto en el que se enmarca la evaluación.** En el caso de ser proyectos, cuando el proyecto a evaluar forme parte de un programa más amplio, esto debe ser señalado, ya que orientará al Consultor sobre el ámbito global en el que se enmarca la evaluación. Cuando sea pertinente se indicarán las leyes, decretos, reglamentos, y otras normas relevantes a la evaluación y al desarrollo de la consultoría. Siempre que sea relevante, deben proporcionarse datos del ambiente y contexto en que se desarrollará la evaluación y cualquier otra información que pueda ser útil al Consultor para elaborar su propuesta, lo que podría incluir, entre otros, el organigrama de la institución ejecutora del programa (o las características de las unidades que ejecutan el programa), la misión y visión de la misma, ya que estos elementos contribuyen a orientar al Consultor en la preparación de su propuesta técnica.

**Los antecedentes deben garantizar claridad conceptual en términos de definiciones, conceptos y vocabulario técnico requerido.** Como un sub-capítulo de los antecedentes, pueden incluirse definiciones sobre el significado de términos o vocablos que se utilizarán y que pudiesen prestarse a interpretaciones ambiguas, sobre todo en los casos en que no existe un acuerdo unánime sobre el significado o alcance de algunos términos o vocablos. En general, debe evitarse el uso de localismos, así como de expresiones comúnmente utilizadas en la Entidad Contratante e incluso en su red institucional y profesional, pero que no son estándares fuera de dichos ámbitos. Cuando el uso de tales expresiones se considere imprescindible, su significado deberá explicarse en esta sección, así como las abreviaciones y siglas. En los casos en que se justifique por el significativo número de términos a definir, deberá separarse este contenido, a continuación de los Antecedentes, en una Sección independiente titulada "Glosario".

#### **Ejemplo de Antecedentes y justificación de evaluación de procesos.**

XXXXXX se define en su Plan XXXXXX, como una organización de aprendizaje, para ello dice, es necesario el impulso de mecanismos de evaluación, tanto de sus intervenciones como de sus procesos organizativos.

De esta forma se apuesta en dicho plan por la evaluación y seguimiento de las intervenciones de la XXXXXX, la evaluación del funcionamiento interno de la entidad y la incorporación de las lecciones de evaluación.

En esta ocasión, XXXXXX, tras la ejecución de la primera y segunda fase del proyecto de XXXXXX, se valora como necesario realizar una evaluación del proyecto, que como referentes nacionales nos ayude a mejorar en esta área de intervención de la institución.

XXXXXX ha decidido realizar una Evaluación de procesos, que nos ayude a conocer el grado de satisfacción personal ejecutor del proyecto y sus opiniones para mejorar la gestión del proyecto y otros similares, verificar el grado de participación e implicación de las entidades de la red institucional y de los colaboradores, valorar la calidad y utilidad de las actividades propuestas, etc.

Consideramos que es en el ámbito de la gestión dónde más podemos aprender, tal como indica el CONEVAL "la evaluación de procesos brinda información para contribuir a la mejora de la gestión operativa de los programas. Del total de los tipos de evaluaciones, ésta es una de las de mayor utilidad para fortalecer y mejorar la implementación de los programas." ([http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion\\_Procesos.aspx](http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx))

Así esta evaluación tendrá como objeto de la misma, los procesos utilizados para la gestión del Programa XXXXXX centrado en la formación, la comunicación y coordinación interna y externa, y los procesos de implementación.

## Ejemplo de Antecedente y justificación de evaluación intermedia

1. El Programa XXXXXX se inscribe en la prioridad nacional de crear las bases de un modelo de crecimiento y de desarrollo integral. El Programa también responde al principal problema del mercado laboral de XXXXXX de atender el sub-empleo y los desafíos de generar trabajo decente a partir del fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas, que generan el 76% del empleo nacional.
2. El Programa XXXXXX nace en el año XXXXXX, con la firma del Proyecto entre el Ministerio de XXXXXX y el XXXXXX. En ese documento se indicaba que XXXXXX actuaría como responsable en la implementación del mismo.
3. El objetivo general del programa (fin) es mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las PYMES a través del mecanismo de cadena de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un proveedor (PYME), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena. De esta forma, se estaría experimentando con un programa piloto cuya replicabilidad apuntaría a mejorar las capacidades nacionales para formular y aplicar políticas públicas y adoptar medidas inclusivas a fin de promover el desarrollo productivo, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente (efecto).
4. El objetivo específico (propósito/producto) es adaptar y poner en práctica un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en XXXXXX, para vinculación de PYMES con medianas y grandes empresas tractoras.
5. A fin de lograr estos objetivos, el Programa incluye los siguientes cuatro componentes: (i) Adaptación de la metodología de desarrollo de proveedores; (ii) Formación de consultores en la metodología PDP; (iii) Apoyo a cadenas de proveeduría; y (iv) Diseminación del modelo y sus resultados, que se describen en el Anexo 1.
6. El Programa es financiado de la siguiente manera: XXXXXX.
7. Son beneficiarios directos del Programa las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de diferentes sectores de actividad económica del país: Alimentos y Bebidas, Sector Construcción; transporte, Cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos, metal mecánica. El Programa ha atendido a la fecha unas 19 cadenas de proveedores (13 finalizadas y 6 en proceso), con la participación de 109 empresas en total (entre tractoras y pymes proveedores).
8. Otros beneficiarios son los consultores nacionales quienes han sido capacitados en la aplicación de la metodología, ampliando sus oportunidades de negocio. Al 31 de diciembre de XXXXXX se contaban con 46 consultores formados, de los cuales 23 se mantienen activos.
9. Cabe mencionar que para la implantación del Programa, se han generado alianzas con otros actores involucrados y relacionados con el Programa, entre los cuales se cuentan XXXXXX.
10. En los Anexos 1, 2 y 3 de los presentes Términos de Referencia se describen los detalles de contexto, los componentes del Programa y principales socios.
11. En estos Términos de Referencia se suministra información necesaria y se describen las características principales de la consultoría individual para conducir la evaluación del Programa XXXXXX, que se encuentra bajo ejecución por medio de XXXXXX.
12. Las conclusiones de la evaluación proporcionarán evidencias para la rendición de cuentas, en cuanto al cumplimiento de los objetivos y de los niveles de eficiencia y efectividad de la ejecución del programa; asimismo, se espera identificar oportunidades para introducir mejoras tanto en la ejecución como en la estrategia del Programa y para evaluar las condiciones de sostenibilidad y replicabilidad del mismo.

### **Ejemplo de Antecedentes y justificación de evaluación de desempeño.**

Con el fin de generar información útil y rigurosa para la toma de decisiones, en XXXXXX el XXXXXX coordinó la primera Evaluación Específica de Desempeño a sus programas presupuestarios, en cumplimiento con lo establecido en XXXXXX. En XXXXX se llevó a cabo el segundo ejercicio de la Evaluación Específica de Desempeño. En los años sucesivos las Evaluaciones Específicas de Desempeño se llevaron a cabo a los programas presupuestarios de XXXXXX

Considerando lo anterior, según lo establecido en XXXXXX, el XXXXXX debe realizar la Evaluación Específica de Desempeño a sus programas presupuestarios en operación durante el ejercicio fiscal XXXXXX.

En este sentido, el XXXXXX tiene interés en realizar la Evaluación Específica de Desempeño del Programa XXXXXX con el fin de contar con una valoración del desempeño del mismo, para contribuir a la toma de decisiones.

### **Ejemplo de Antecedentes y justificación de evaluación final de programa.**

El proyecto XXXXXX contribuye a mejorar las condiciones de vida y a la reducción de la pobreza de la población en XXXXXX. Por otra parte, su formulación se alinea con las prioridades horizontales que establece el Plan Rector y las actividades previstas están en consonancia con el objetivo específico de fomentar los sistemas de producción sostenibles y el apoyo a pequeños productores desde un enfoque territorial y con el objetivo específico de contribuir a una educación y formación básica, inclusiva, intercultural y gratuita para todas las personas.

Más concretamente, el objetivo de este proyecto es contribuir al proceso de transición de 250 familias agricultoras en XXXXXX de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial, en la que la venta de excedentes les permita mejorar su situación económica y de seguridad alimentaria. Para conseguir este objetivo, el proyecto tiene 2 componentes 1) Creación de servicios financieros adecuados a las características de producción estacional de los agricultores; 2) Formación a los agricultores (80% mujeres) para gestionar y comercializar la producción agrícola.

Los beneficiarios del proyecto son 250 familias de agricultores de XXXXXX en las tres zonas geográficas del distrito: costa, montaña y llano.

Los resultados establecidos para el proyecto son los siguientes:

Resultado 1: Mejorado el acceso a servicios financieros adecuados para las familias de agricultores en XXXXXX debido al Incremento de la capacidad de XXXXXX para proveerlos.

Resultado 2: Mejorada la capacidad de leer, escribir y los conocimientos económicos y financieros básicos de 250 agricultores (80% mujeres).

En el Anexo 1 se detallan las actividades, presupuesto, cronograma, contexto institucional y socio-económico y beneficiarios del proyecto.

De acuerdo con las disposiciones de seguimiento y justificación de proyectos de XXXXXX, se requiere hacer una evaluación final externa del proyecto. Sin embargo, además de la obligación de cumplir con esta regla, XXXXXX considera la evaluación de todos los proyectos una cuestión de gran importancia, por lo que este componente ha sido recientemente incorporado en todas las intervenciones de cooperación al desarrollo, ya que:

- Considera que la evaluación constituye un proceso que podrá fortalecer las relaciones con sus contrapartes y la propia estructura interna de XXXXXX, mediante el mutuo proceso de aprendizaje y capacitación de recursos humanos que genera. Además, al involucrar a los beneficiarios del proyecto en este proceso de evaluación y reflexión conjunta, se les está empoderando y fortaleciendo, premisa central de la misión de XXXXXX, que es el fortalecimiento de la sociedad civil.
- Permite incorporar sugerencias y nuevas conductas en su forma de trabajar, con vistas a una mejor aplicación de los fondos disponibles y a una intervención más eficiente y eficaz, pero sobre todo más beneficiosa para la población beneficiaria.

## (b) Objetivos de la evaluación

**Se debe explicitar el objetivo general y objetivos específicos de los servicios de consultoría.** El objetivo general debe describir el propósito esencial que persigue la ejecución de la consultoría. Debe existir un solo objetivo general, que comprenda los propósitos detallados descritos como objetivos específicos. Los objetivos específicos describen con la mayor precisión y detalle posible los propósitos concretos que deben alcanzarse con ocasión de los trabajos de consultoría y que mayormente están bajo el control del Consultor y de la Entidad Contratante (de manera individual o combinada). Puede haber múltiples objetivos específicos, todos subordinados al objetivo general. Estos objetivos deben permitir al Consultor conocer claramente que beneficios pretende obtener la Entidad Contratante de la adecuada ejecución de los trabajos de consultoría.

**A fin de definir claramente los objetivos (así como el alcance, que se abordará mas adelante) es imprescindible tener claridad sobre el tipo de evaluación que se espera realizar.** Basado en la descripción del conjunto de atributos de los estudios de evaluación señalados por Medina Giopp (2009)<sup>1</sup>, se destacan tres tipologías de evaluación existentes. Se refieren a lo siguiente: el aspecto del ciclo gerencial que se evalúa, a la temporalidad respecto al ciclo de vida del proyecto o programa, y a la aproximación metodológica.

### Objetivos de la evaluación en función de aspectos del ciclo gerencial

En función del aspecto del ciclo gerencial<sup>2</sup> a que se refiera, la evaluación de programas y proyectos puede adoptar diferentes modalidades. Entre las modalidades más comúnmente utilizadas, podemos destacar las evaluaciones de diseño, de consistencia y resultados, procesos, indicadores, impacto y estratégicas. En la siguiente tabla se presenta una síntesis de dichas evaluaciones.

Tipo de Evaluación	¿Qué mide?	¿Cuándo?	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hacen?
Evaluación de diseño	Comprende: identificación del problema, contribución del programa a objetivos estratégicos de las dependencias, etc.	Al inicio de nuevos programas que surgen durante la aplicación de los lineamientos.	Evaluadores externos.	A través de TDR específicos de Evaluación de Diseño. Implica trabajo de gabinete.
Evaluación de Consistencia y Resultados	Constituye la principal evaluación para la medición del desempeño. Comprende: diseño, planeación estratégica, cobertura y focalización, operación, percepción de la población objetivo y resultados.	De acuerdo a lo que se establezca en la planificación de evaluaciones.	Evaluadores externos.	A través de TDR específicos de Evaluación de Diseño. Trabajo de gabinete.

<sup>1</sup> Alejandro Medina Giopp (2009). Guía para la elaboración de TdR orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. Banco Mundial, CLAD. Washington, D.C.

<sup>2</sup> Entendido como el conjunto de procesos a través de los cuales se gestionan políticas, programas, proyectos y operaciones.

Tipo de Evaluación	¿Qué mide?	¿Cuándo?	¿Quién lo hace?	¿Cómo lo hacen?
Evaluación de procesos	Se sugiere aplicar a programas que hayan logrado bajo desempeño en la dimensión de Operación de la ECR. Su ámbito es el de la producción y entrega de bienes y/o servicios del programa, por tanto mide la eficiencia y eficacia de sus procesos operativos.	De acuerdo a lo que se establezca en la planificación de evaluaciones.	Evaluadores externos.	A través de TDR de Evaluación de Procesos (en fase final de elaboración). Involucra trabajo de gabinete y de campo.
Evaluación de indicadores	Su ámbito es el de la producción de información relativa a los indicadores de bienes y servicios, y de resultados.	De acuerdo a lo que se establezca en la planificación de evaluaciones.	Evaluadores externos.	A través de TDR de Evaluación de Indicadores (en elaboración). Trabajo de gabinete y de campo.
Evaluación de impacto	Mide la variación en condiciones de bienestar de la población objetivo atribuibles a la ejecución del programa federal.	De acuerdo a lo que se establezca en la planificación de evaluaciones.	Evaluadores externos.	A través de TDR específicos determinados por la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL. Trabajo de campo y de gabinete.
Evaluaciones estratégicas	Mide la efectividad e impacto de estrategias, políticas e instituciones a través de la evaluación de sus programas.	De acuerdo a lo que se establezca en la planificación de evaluaciones.	Evaluadores externos.	A través de TDR específicos determinados por la Secretaría de la Función Pública y el Consejo. Trabajo de campo y de gabinete.

Fuente: Alejandro Medina Giopp (2009).

### Objetivos de la evaluación en función de la temporalidad respecto al ciclo de vida

**Atendiendo al momento en que se realiza la evaluación en relación al ciclo de vida del proyecto, la evaluación de programas y proyectos adopta tres modalidades: evaluación ex-ante, evaluación concurrente o concomitante y evaluación ex-post.**

La evaluación ex-ante se realiza con anterioridad a la aprobación del proyecto o programa objeto de evaluación y su objetivo es valorar de entre varias alternativas viables, cual resulta ser la mejor en términos de minimización de costos, maximización del impacto o beneficios y reducción de riesgos, entre otros.

La evaluación concurrente o concomitante se lleva a cabo durante la ejecución del proyecto o programa y analiza un período determinado de su ejecución (sea desde el inicio hasta la fecha de evaluación, desde la última evaluación hasta una fecha dada, el período temporal que antecede y sucede un evento trascendente, o cualquier combinación de ellas). En este tipo de evaluación es donde encontramos con mayor frecuencia el empleo de tipos de evaluación atendiendo a sus aspectos gerenciales, como la evaluación de diseño, procesos, indicadores e impacto.

La evaluación ex-post se realiza con posterioridad a la culminación de la ejecución del proyecto o programa objeto de evaluación y su objetivo principal es valorar si se han logrado los resultados esperados, así como el impacto producido por el programa. Adicionalmente persigue identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas producto de la ejecución.

## Objetivos de la evaluación en función de la aproximación metodológica

De acuerdo a la orientación metodológica debemos distinguir entre evaluación cuantitativa, cualitativa y mixta (Medina Giopp, 2009). En la evaluación cuantitativa se emplean diseños experimentales (o cuasi-experimentales) y técnicas estadísticas, estableciéndose previamente las principales variables y resultados esperados de la evaluación. Por su parte, en la evaluación cualitativa hay un mayor énfasis en penetrar la problemática del programa sin concepciones previamente establecidas. Se emplean distintos procedimientos para la recolección de la información, tales como entrevistas, estudios de caso y otras técnicas que contribuyen a facilitar el análisis de la situación desde una perspectiva contextual y en el desarrollo que le es propio. Finalmente, la evaluación mixta emplea métodos cuantitativos y cualitativos, dándole a su empleo características de pluralismo metodológico o eclecticismo, en un esfuerzo de utilizar las fortalezas de ambos tipos de evaluación, combinándolas y procurando minimizar sus posibles debilidades.

### Ejemplo de Objetivos de evaluación concomitante

El objetivo general de la Evaluación Concomitante del Programa XXXXXX es examinar la relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y potencial de escalamiento y replicabilidad, incluyendo una valoración de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias positivas o negativas derivadas de la intervención, y su contribución combinada con las intervenciones del gobierno y otros socios a los cambios en las condiciones de desarrollo generados a corto y mediano plazo en relación a las capacidades nacionales para el desarrollo productivo, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente.

Los objetivos específicos de la Evaluación Concomitante son:

1. Aspectos de la Ejecución de las actividades de la Unidad Ejecutora del Programa:

(i) determinar el grado de cumplimiento y avance de los objetivos, productos y resultados a corto y medianos plazo que se han obtenidos a la fecha de la evaluación, tal como se definieron en el Marco Lógico y sus modificaciones, y determinar la posibilidad de lograrlos al completar el Programa;

(ii) dar una opinión de los productos de las principales consultorías del programa;

(iii) identificar alternativas para mejorar el desempeño del programa, que podría incluir modificación de las actividades, de las responsabilidades del personal de la agencia ejecutora y de otros socios del programa, del cronograma de actividades, de los hitos para desembolsos y de partidas presupuestarias, entre otros;

(iv) identificar las lecciones aprendidas a la fecha y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el organismo multilateral de desarrollo que cofinancia el programa y otras agencias;

(v) proporcionar una opinión del efecto, a la fecha, del Programa sobre los beneficiarios, sobre la unidad Ejecutora y sobre el acceso al mercado exterior de las PyMes en XXXXXX;

(vi) dar una estimación de la sostenibilidad del programa, una vez concluido el financiamiento del organismo multilateral de desarrollo que cofinancia el programa y dar recomendaciones de acciones a tomar, por el ejecutor, para el Plan de Sostenibilidad;

(vii) dar una opinión sobre el rol y el desempeño que tuvo la Unidad Ejecutora del Programa, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora. El informe de la evaluación concomitante tendrá en consideración la relevancia, la eficiencia, la efectividad, la sostenibilidad, y las lecciones aprendidas del Programa.

2. Retroalimentar la estrategia del Programa XXXXXX en relación a la gestión, alianzas, su institucionalización, sostenibilidad financiera, replicabilidad y estrategia de salida de la cooperación.

3. Obtener evidencia sobre los cambios alcanzados por los beneficiarios como resultado de las actividades del Programa.

## Ejemplo de Objetivos de evaluación de diseño

### a) Objetivo General.

Evaluar el diseño del Programa XXXXXX con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

### b) Objetivos Específicos.

- Analizar la justificación de la creación y diseño del programa,
- Identificar y analizar su vinculación con la planeación sectorial y nacional,
- Identificar a sus poblaciones y mecanismos de atención,
- Analizar el funcionamiento y operación del padrón de beneficiarios y la entrega de apoyos,
- Analizar la consistencia entre su diseño y la normatividad aplicable
- Identificar el registro de operaciones presupuestales y rendición de cuentas, e
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales.

## Ejemplo de Objetivos de evaluación de procesos

### a) Objetivo General.

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del proyecto XXXXXX, que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del proyecto y hacer recomendaciones que permitan la incorporación de mejoras.

### b) Objetivos Específicos.

- Describir la gestión operativa del proyecto mediante sus procesos, en los diferentes niveles de desagregación territorial donde se lleva a cabo.
- Analizar en qué medida existe un modelo único de implementación del proyecto o por el contrario se adoptaron diferentes modalidades de aplicación en los diferentes ámbitos que puedan estar relacionadas a factores clave de éxito y de logro de resultados.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del proyecto; así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y articulación de los procesos contribuyen al logro de los objetivos del proyecto.
- Elaborar recomendaciones generales y específicas que el proyecto, y especialmente su Unidad Coordinadora y Unidades Ejecutoras, puedan implementar tanto en el marco normativo como operativo.

## Ejemplo de Objetivos de evaluación de desempeño

### a) Objetivo General.

Contar con una valoración del desempeño del Programa XXXXXX en su ejercicio fiscal XXXXXX, con base en la información entregada por la unidad responsable del programa, para contribuir a la toma de decisiones.

### b) Objetivos Específicos.

1. Reportar los resultados y productos del programa evaluado durante el ejercicio fiscal XXXXXX, mediante el análisis de los indicadores de resultados, de los indicadores de servicios y gestión, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa.
2. Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el ejercicio fiscal XXXXXX, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.
3. Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora del programa derivados de las evaluaciones externas.
4. Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto del programa.
5. Identificar las fortalezas, los retos del programa y formular las respectivas recomendaciones.
6. Contar con una Evaluación Integral del Desempeño de los temas de política pública valorados en la evaluación de desempeño, con una Ficha Narrativa y una Ficha de Monitoreo y Evaluación del programa que valore de manera breve su desempeño en distintas áreas.

## Ejemplo de Objetivos de evaluación de consistencia y resultados

### a) Objetivo General.

Evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa XXXXXX con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

### b) Objetivos Específicos.

- Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial y nacional, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas federales;
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados;
- Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado;
- Analizar principales procesos establecidos en las Reglas de Operación del Programa (ROP) o en normatividad aplicable; y los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas;
- Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados, y
- Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

## Ejemplo de Objetivos de evaluación final de programa

### a) Objetivo General.

Rendir cuentas sobre la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y el desempeño del programa XXXXXX.

### b) Objetivos Específicos.

1. Proporcionar una evaluación independiente de los avances del programa XXXXXX hacia los productos y resultados esperados establecidos en el marco de resultados del programa, examinando la cadena de resultados, los logros esperados y alcanzados, los factores contextuales y las relaciones de causalidad;
2. Proporcionar una evaluación del posicionamiento de la unidad ejecutora del programa XXXXXX frente a otras agencias gubernamentales y los beneficiarios del programa;
3. Extraer lecciones clave de la ejecución del programa XXXXXX y proporcionar un conjunto de opciones claras con miras al futuro para formular recomendaciones estratégicas y acciones concretas para futuros ciclos de planificación.

## Otros ejemplos de Objetivos generales

Evaluar la consistencia y orientación a resultados del Programa XXXXXX con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Contar con una valoración del desempeño del Programa XXXXXX en su ejercicio fiscal XXXXXX, para contribuir a la toma de decisiones.

Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa XXXXXX que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del programa, así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

## Otros ejemplos de Objetivos específicos

Analizar la lógica y congruencia en el diseño del programa, su vinculación con la planeación sectorial, la consistencia entre el diseño y la normatividad aplicable, así como las posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas.

Identificar si el programa cuenta con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados.

Examinar si el programa ha definido una estrategia de cobertura de mediano y de largo plazo y los avances presentados en el ejercicio fiscal evaluado.

Examinar los resultados del programa respecto a la atención del problema para el que fue creado.

Analizar los principales procesos establecidos en Manual Operativo del Programa (MOP) o en la normatividad aplicable; así como los sistemas de información con los que cuenta el programa y sus mecanismos de rendición de cuentas.

Identificar si el programa cuenta con instrumentos que le permitan recabar información para medir el grado de satisfacción de los beneficiarios del programa y sus resultados.

Reportar los resultados y productos del programa evaluado durante el ejercicio fiscal XXXXXX, mediante el análisis de los indicadores de resultados, de los indicadores de servicios y gestión, así como de los hallazgos relevantes derivados de las evaluaciones externas y otros documentos del programa.

Analizar el avance de las metas de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en el año XXXXXX, respecto de años anteriores y el avance en relación con las metas establecidas.

Identificar los principales aspectos susceptibles de mejora del programa derivados de las evaluaciones externas.

Analizar la evolución de la cobertura y el presupuesto del programa.

Identificar las fortalezas, los retos y las recomendaciones del programa.

Contar con una Evaluación Integral del Desempeño de los temas de política pública, que valore de manera breve su desempeño en distintas áreas.

Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.

Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.

Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del programa.

Elaborar recomendaciones generales y específicas que el programa pueda implementar, a nivel normativo y operativo.

### (c) Alcance de la evaluación

**El alcance debe describir con precisión, las características, requisitos o restricciones del producto o resultados esperados, lo que permitirá identificar y establecer las principales actividades o tareas a ser ejecutadas por los consultores y los resultados esperados, para alcanzar los objetivos de la Consultoría.** Se deben acotar suficientemente las labores de la consultoría, pero mencionando sólo las actividades principales, sin una enumeración excesivamente detallada de todas las actividades que se desarrollarán. Debe evitarse incluir en el alcance menciones imprecisas tales como “y otras tareas que le sean encomendadas al consultor” o “las demás que se determinen durante la consultoría”. Normalmente no se debe detallar la metodología mediante la cual se van a obtener los resultados, ya que éste suele ser el aporte principal del consultor, salvo que el empleo de una determinada metodología sea esencial al objetivo deseado. El alcance definido y sus actividades deben ser consistentes con el tipo de consultoría a ser contratada. Por ejemplo, tratándose de consultoría individual no deben definirse alcances que impliquen la integración de varios consultores o apoyo de una oficina central. Si éstas resultan indispensables debe cambiarse el tipo de consultoría a contratar.

En el alcance del trabajo se definen los siguientes elementos:

- Características, requisitos, límites y criterios de aceptación del servicio.
- Nivel de detalle deseado.
- Los problemas principales a ser considerados.
- Alternativas a ser consideradas.
- Levantamientos necesarios, análisis especiales y modelos.
- Necesidades de equipos especiales.
- Marco legal e institucional del proyecto.
- Transferencia de conocimientos (de ser requerida), sus objetivos y su alcance.
- Requerimientos de idioma.
- Unidades de medida a ser usadas.
- Necesidad de continuidad, como en caso de colección de datos.
- Requerimientos de administración de calidad, si fuese necesario.

Si fuere necesario deben incluirse instrucciones o comentarios generales para la realización de la evaluación y la obtención de su documento final. Por ejemplo: “Para todas las evaluaciones, se deben indicar las fuentes de información primaria y secundaria utilizadas, de forma que los datos e información contenido en el Informe Final pueda ser verificada”.

El alcance de los Términos de Referencia puede incluir un componente de transferencia de conocimiento, con el propósito de mejorar y fortalecer las capacidades de evaluación de proyectos, programas y políticas de la Entidad Contratante. Normalmente, el Consultor no transferirá conocimiento a la Entidad Contratante a menos que dicha transferencia sea establecida expresamente en los Términos de Referencia.

Cuando la transferencia de conocimiento es importante, los TdR deben identificar claramente y establecer la naturaleza, extensión y objetivos de la transferencia de conocimiento y entrenamiento esperados en la asignación, de forma que su costo sea incluido por el Consultor en su propuesta y eventualmente en el contrato. Los métodos más comúnmente empleados para la transferencia de conocimiento en consultorías son: (i) la formación en el trabajo del personal de la Entidad Contratante; y (ii) el entrenamiento.

En la formación en el trabajo del personal de la Entidad Contratante, las habilidades son transferidas cuando la Entidad Contratante asigna personal al Consultor para trabajar como miembros del equipo del Consultor bajo la supervisión de este último. Por su parte, en el entrenamiento, la transferencia se produce a través de componentes de capacitación específicos para aliviar las debilidades identificadas en las capacidades del personal de la Entidad Contratante, normalmente mediante cursos formales de corta duración.

La necesidad de recibir transferencia de conocimiento y los métodos más adecuados para ello dependerán de las necesidades de empleo futuro por la Entidad Contratante del conocimiento transferido, así como de su fortaleza institucional y nivel de preparación técnica. El método de ejecución del proyecto (diseño / supervisión o llave en mano) y la distribución de tareas entre los consultores y el personal del Prestatario desempeña un papel importante en la determinación de la eficacia del programa de transferencia de conocimientos.

El éxito de la transferencia de conocimiento dependerá, entre otros, de la consideración de los siguientes factores críticos:

- El alcance del trabajo para la transferencia debe ser claramente especificado en los TdR y ser proporcional a la necesidad real de mejora de capacidades de la Entidad Contratante y a los objetivos de fortalecimiento a alcanzar.
- El método (o combinación de métodos) seleccionado para la transferencia deben ser adecuados a los fines de fortalecimiento propuestos.
- El alcance del trabajo en los Términos de Referencia debe cubrir la participación de personal a ser capacitado, su cantidad, nivel de formación y experiencia, su disponibilidad a tiempo parcial o de tiempo completo, los arreglos organizativos y los resultados esperados.
- La selección del personal de la Entidad Contratante a ser capacitado debe considerar la capacidad de absorción de dicho personal. Si el nivel de educación del personal es demasiado bajo, el conocimiento no será asimilado de manera efectiva. Para que la formación sea eficaz, tiene que coincidir con el nivel de conocimiento y la experiencia previa de los participantes.
- Al adoptar un programa de capacitación, el Prestatario debe tener en cuenta la importancia de asignar suficiente tiempo y recursos financieros al ejercicio.
- En la formación en el trabajo, en la medida de lo posible, el personal que recibe la transferencia debe integrarse plenamente en el equipo del Consultor y recibir deberes y responsabilidades específicos.
- Los miembros del equipo del Consultor y el personal de contrapartida deben ser de la misma profesión o de profesiones similares para permitir una comunicación y transferencia de conocimiento eficaces.
- El progreso de la formación debe fomentarse mediante la evaluación a través de pruebas. Ambas partes deberán preparar informes periódicos de evaluación.

Si la transferencia de conocimientos es una actividad de la Consultoría, los Términos de Referencia deben proveer detalles específicos de las características de los servicios requeridos y solicitar a los consultores que presenten sus planes y métodos de transferencia. La transferencia puede ser una exigencia obligatoria o una posibilidad que mejora la evaluación a los consultores que la presenten. En ambos casos, la evaluación debe considerar la calidad y cobertura de la propuesta de transferencia de conocimientos.

### Ejemplo de Alcance de evaluación intermedia

1 Alcance Temporal. La base temporal para la evaluación corresponde al período XXXXXX – XXXXXX.

2 Alcance temático y niveles de análisis. Se espera que la evaluación presente hallazgos, conclusiones y recomendaciones específicas y fundamentadas en la evidencia recopilada sobre el Programa de Desarrollo Proveedores y su contribución a la generación de capacidades nacionales para la formulación de políticas e implementación de estrategias que promueven el desarrollo productivo, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente y contribuyen a la erradicación de la pobreza. Deberá analizar la incidencia de aquellos factores externos en la consecución de los efectos esperados en el periodo sujeto a análisis.

3 La evaluación considera fundamentalmente tres niveles de análisis:

a) El nivel de cumplimiento de las actividades y productos alcanzados incluyendo una valoración sobre el contenido, la calidad técnica y relevancia de los productos obtenidos en cada uno de los componentes de la operación XXXXXX. A este nivel se deberá evaluar, además, el desempeño y aporte de los socios, y la estructura de gestión, así como factores externos que han influenciado la implementación del programa y el logro – o ausencia – de los resultados y valorar si las metas planificadas siguen siendo relevantes. Se espera identificar las buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones; así como las lecciones que apoyen el aprendizaje y mejora del Programa para su continuidad,

replicabilidad y escalamiento en el país y en otros contextos. El análisis de las buenas prácticas deberá cubrir al menos: el diseño del programa; la organización y estructura de gestión; la gestión de recursos e insumos; prácticas y procedimientos administrativos; las interrelaciones institucionales las prácticas de seguimiento y evaluación, monitoreo y gestión de riesgos e imprevistos. El análisis de replicabilidad deberá considerar las experiencias de adaptación del Programa en el sector agrícola y los avances para la replicación.

b) Los resultados alcanzados por el Programa de Desarrollo de Proveedores en los beneficiarios directos identificando en qué medida dichos beneficios, con los datos disponibles, pueden ser atribuidos al Programa (resultados a nivel de producto, incluyendo capacidades creadas). En este nivel de análisis se deberá considerar los resultados alcanzados en el corto plazo por los beneficiarios, identificando la relevancia, eficiencia, eficacia del Programa y la sostenibilidad de dichos resultados. En la medida de lo posible, deberán cuantificarse los resultados del PDP sobre las empresas beneficiarias. En este nivel, se deberá valorar el PDP considerando las condiciones y procesos que han influido en dichos resultados a partir estimaciones contra-factuales.

c) Contribución a los cambios de desarrollo (efectos) en el ámbito del desarrollo productivo y generación de empleo ocurridos en el periodo XX-XX en XXXX, identificando la efectividad y la sostenibilidad de los progresos alcanzados en relación al efecto planificado. Este nivel de resultados se caracteriza normalmente como cambios en desempeño institucional o cambios en el comportamiento de individuos. Se deberá identificar en qué medida los procesos y productos y resultados del PDP han contribuido, o tienen potencial de contribuir, razonablemente a los efectos a nivel de resultados. La evaluación deberá identificar y valorar los resultados clave derivados de la apropiación y uso de los productos (output) generados.

4 Todos niveles de análisis considerarán la efectividad en la incorporación de enfoques transversales en los progresos y en el diseño del marco de resultados, incluyendo el enfoque de derechos, de desarrollo humano y equidad de género.

5 Alcance geográfico. El Programa tiene un alcance nacional; no obstante, los socios institucionales se encuentran localizados principalmente en XX. El consultor deberá realizar visitas de campo a una muestra de cadenas de proveedores que serán seleccionadas conjuntamente con la Entidad Contratante.

5 Metodología. La evaluación deberá responder sustancialmente a las preguntas claves identificadas en el Anexo 4. No obstante, el consultor complementará este listado en su propuesta metodológica (matriz de evaluación) para cumplir con los objetivos y el alcance de la evaluación.

5.1 El consultor diseñará la metodología para la evaluación. Los métodos de evaluación deben ser seleccionados con rigurosidad a fin de producir evidencia empírica razonable para atender los criterios de la evaluación, responder a las preguntas de la evaluación y alcanzar sus objetivos.

5.2 Se recomienda al consultor tomar en cuenta lo establecido en el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo del PNUD (disponible en: <http://www.undp.org/evaluation/handbook/>), la Guía complementaria para Evaluaciones de Efecto del PNUD (disponible en <https://intranet.undp.org/unit/office/eo/SitePages/guidance.aspx>), y con los lineamientos de PNUD para la evaluación de efectos<sup>3</sup>.

5.3 Por otra parte, las evaluaciones deberán ser conducidas de acuerdo a los principios de calidad y código de ética establecidos en las Normas y Estándares del Grupo de Naciones Unidas de Evaluación, UNEG disponibles en <http://www.uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>.

5.4 Se espera que la metodología incluya una mezcla de métodos que asegure la credibilidad, relevancia y validez de los resultados de la evaluación. En la selección de los métodos, se deberá poner especial consideración al requerimiento de valorar los resultados del PDP sobre las empresas, considerando estimaciones contra-factuales y las limitaciones derivadas de las observaciones disponibles. En todas las etapas se deberá procurar un enfoque sensible al género y valores y cultura del país.

5.5 La evaluación deberá incluir la revisión de la documentación clave para obtener un entendimiento del contexto y justificación del proyecto, su diseño y preparación. Se deberá asimismo considerar la revisión documental existente que

<sup>3</sup> La evaluación de efectos se refiere a la valoración del grado en que las acciones de un programa o proyecto han contribuido a la consecución de los efectos previstos en el mismo.

soportan la planificación y seguimiento de la intervención, y los productos y resultados (en el Anexo 5 se presenta una lista preliminar de la información a revisar).

5.6 Como parte de las actividades se deberá incorporar la participación en reuniones iniciales con el equipo de gestión de la evaluación de la Entidad Contratante a fin asegurar la comprensión del alcance, enfoque de la evaluación del programa a evaluar. Se espera que se incluyan entrevistas y visitas con informantes clave y beneficiarios (empresas y consultores).

5.7 El análisis correspondiente debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar una validación las conclusiones y recomendaciones (por ejemplo, a través de triangulación) y deben basarse en evidencia fundamentada.

### Ejemplo de Alcance de evaluación de diseño

La evaluación en materia de diseño se divide en siete apartados y 30 preguntas de acuerdo con el siguiente cuadro:

<b>APARTADO</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>TOTAL</b>
Justificación de la creación y del diseño del programa	1 a 3	3
Contribución a las metas y estrategias nacionales	4 a 6	3
Población potencial, objetivo y mecanismos de elegibilidad	7 a 12	6
Padrón de beneficiarios y mecanismos de atención	13 a 15	3
Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	16 a 26	11
Presupuesto y rendición de cuentas	27 a 29	3
Complementariedades y coincidencias con otros programas federales	30	1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

La evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa, así como información adicional que el Consultor considere necesaria para justificar su análisis. En este contexto, se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar del programa, se podrán programar y llevar a cabo entrevistas con responsables del programa y/o personal de la unidad de evaluación y/o planeación de la dependencia coordinadora. En el Anexo X se detallan preguntas, criterios generales para respuestas, y los requisitos e instrucciones específicas para cada pregunta.

### Ejemplo de Alcance de evaluación de procesos

El Consultor deberá incluir en su propuesta una matriz de evaluación, diferenciando entre preguntas globales y sub-preguntas operativas, tomando como punto de partida las siguientes preguntas definidas en estos términos de referencia.

#### Planificación y/o Coherencia:

¿La planificación es el resultado de un ejercicio normativizado que involucra a los actores clave de la gestión del proyecto?  
¿Existe un documento de planificación? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la ejecución del proyecto?

¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados, actividades y fuentes de verificación?

¿Están los objetivos, general y específicos, bien formulados y cuentan con indicadores medibles?

#### Eficiencia:

¿El presupuesto previsto ha sido suficiente? ¿Se ha respetado la asignación de recursos?

¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?

¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes durante la ejecución del proyecto?

¿La forma de gestión entre oficinas autonómica, provincial y asambleas locales ha contribuido a una buena ejecución del proyecto?

¿Los recursos humanos participantes han estado en consonancia con las necesidades?

Coordinación:

¿Existen otras entidades que operen en el mismo territorio, con actividades en el mismo sector o población objetivo?

¿Se han establecido mecanismos de coordinación con estas entidades?, ¿De qué tipo?

¿Qué resultados ha tenido esta coordinación?

Participación:

¿Se ha delimitado claramente quiénes van a participar en el proyecto y cómo?

¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención? ¿En qué medida?

En cuanto a la red territorial de la Unidad Coordinadora y Unidades Ejecutoras, ¿El grado de participación y apropiación del proyecto ha sido adecuado? La implementación del proyecto, ¿Ha significado trabajo en red efectivo con los diferentes actores institucionales?

En cuanto a los colectivos beneficiarios, ¿Se han establecido mecanismos de participación? ¿Han sido útiles?

¿Se logra con las actividades del proyecto que las personas beneficiarias sean las protagonistas y que aumente su nivel de participación en la solución de sus problemas?

Difusión:

¿El trabajo realizado con ocasión del proyecto es conocido y valorado por las Unidades Ejecutoras, así como por la red de actores institucionales y por la sociedad en general (procesos de comunicación interna y externa)?

¿La estrategia de difusión es la adecuada para llegar a la población objetivo del proyecto?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y contenido de los mensajes son pertinentes?

¿La doble estrategia en los medios de comunicación y en la educación formal aumentó el conocimiento sobre el derecho a la alimentación?

Proceso:

¿En qué medida los procesos de aplicación han permitido la accesibilidad de la población objetivo no constituyendo barreras? ¿Hay alguna parte de la población objetivo a la que no ha llegado el proyecto?

Una vez participando en el proyecto, ¿Los beneficiarios directos valoran positivamente el mismo?

¿Las funciones administrativas, organizativas y de personal se gestionan adecuadamente?

El Consultor elegirá la metodología y las técnicas más adecuadas para la recopilación y el análisis de la información, priorizando las preguntas y cuestiones clave necesarias para lograr el objetivo final de la evaluación, y reflejándolas en la matriz de evaluación.

El Consultor deberá dejar claro en su propuesta cómo va a evaluar (metodología e indicadores) las cuestiones reflejadas en dicha matriz de evaluación.

El Consultor trabajará en estrecha coordinación con La unidad Coordinadora y las Unidades Ejecutoras del Proyecto. La Entidad Contratante propone una metodología participativa que incluya al menos estas técnicas de evaluación:

- Cuantitativas: Encuestas individuales y cuestionarios masivos.
- Cualitativas: Análisis documental, observación directa, entrevistas en profundidad a informantes clave y al menos dos talleres con grupos focales.

Además, se constituirá un Comité de Seguimiento de la evaluación y se planificarán actividades de comunicación y difusión de buenas prácticas. Se definirán indicadores de evaluación y se identificarán las fuentes de verificación de estos indicadores. Se hará hincapié en la metodología participativa.

Antes de comenzar a trabajar, el Consultor deberá presentar un "Programa de Trabajo", con calendario y propuesta metodológica que abarque las actividades a desarrollar y resultados esperados en cada fase, con diseño de herramientas para recopilación, procesamiento y análisis de la información que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del análisis.

Posteriormente, tendrá lugar el análisis de la documentación disponible, las entrevistas, la solicitud y examen de la información adicional, la preparación del trabajo de campo, la redacción y entrega del informe preliminar de la Evaluación, y después se llevará a cabo el trabajo de campo, para finalmente pasar a la última fase de elaboración de presentación del informe final.

## Ejemplo de Alcance de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño del programa se debe realizar mediante trabajo de gabinete y únicamente con base en la información proporcionada por la unidad responsable del programa y las unidades de evaluación de las dependencias o entidades. La información cargada en el sistema se considera validada, en su contenido y calidad, por la Unidad de Evaluación.

Con el objetivo de contribuir a la toma de decisiones, la evaluación se divide en cinco temas:

1. Resultados finales del programa. La valoración sobre resultados finales debe contener:

- Los impactos del programa con base en los hallazgos encontrados en las evaluaciones externas. Las evaluaciones externas deben haberse realizado con una metodología rigurosa, considerando los criterios establecidos en el Anexo 2;
- Los valores del avance realizado en el ejercicio fiscal XXXX de los indicadores de Fin y Propósito de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa. Se deben seleccionar un máximo de cinco indicadores de resultados que expliquen mejor el nivel de objetivos del programa, considerando los criterios establecidos en el Anexo 3. Además se debe realizar un análisis del avance que han tenido los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados, considerando los valores de años anteriores y sus metas.

2. Productos. La valoración sobre los bienes y servicios que otorga cada programa se debe realizar con base en la selección de máximo cinco indicadores de Componentes de la MIR, considerando los criterios del Anexo 3.

3. Identificar Indicador Sectorial. Se seleccionará el indicador del programa sectorial al que se encuentra vinculado y al que contribuye con el logro de sus objetivos; se deben incluir los datos del indicador sectorial y la meta del mismo.

4. Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora. Se deben reportar los aspectos susceptibles de mejora del programa con base en sus documentos de trabajo y/o en su documento institucional del Mecanismo de Seguimiento. Asimismo, se deben incluir las acciones emprendidas por los programas y su avance reportado en XX de XXXX en cumplimiento con los mecanismos de años anteriores.

5. Cobertura del programa. El análisis y la valoración de la cobertura del programa se deben realizar con base en lo establecido en la documentación que rige al programa.

Con base en la información de cada tema, se debe elaborar una valoración global del desempeño de cada programa en el ejercicio fiscal XXXX resaltando sus principales resultados, fortalezas y retos, así como las recomendaciones del Consultor.

Los productos que entregará el Consultor serán revisados por la Entidad Contratante y en el caso del Informe Inicial de la evaluación de desempeño también por las dependencias y/o entidades para sus comentarios en los formatos y fechas establecidas por la Entidad Contratante. El Consultor debe considerar las observaciones de la Entidad Contratante y de las dependencias y/o entidades para la elaboración del Informe final. En caso de que el Consultor no considere pertinente incluir comentarios recibidos, debe justificarlo en el formato que será proporcionado por la Entidad Contratante.

El contacto entre el Consultor, la unidad responsable del programa y la Entidad Contratante es importante durante la realización de la evaluación, por lo que se establecen dos reuniones de carácter obligatorio. La primera es al inicio de la evaluación y será calendarizada por la Entidad Contratante; la segunda será después de la entrega del Informe Inicial y es responsabilidad del Consultor y su equipo coordinarla a través de la unidad de evaluación de las dependencias y/o entidades correspondientes.

### Ejemplo de Alcance de evaluación de consistencia y resultados

La evaluación de consistencia y resultados se divide en seis temas y 51 preguntas de acuerdo con el siguiente cuadro:

APARTADO	PREGUNTAS	TOTAL
Diseño	1-13	13
Planeación y Orientación a Resultados	14-22	9
Cobertura y Focalización	23-25	3
Operación	26-42	17
Percepción de la Población Atendida	43	1
Medición de Resultados	44-51	8
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

La evaluación se realiza mediante un análisis de gabinete con base en información proporcionada por la dependencia o entidad responsable del programa, así como información adicional que el Consultor considere necesaria para justificar su análisis. En este contexto, se entiende por análisis de gabinete al conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas y documentación pública. Sin embargo, de acuerdo con las necesidades de información y tomando en cuenta la forma de operar del programa, se podrán programar y llevar a cabo entrevistas con responsables del programa y/o personal de la unidad de evaluación y/o planeación de la dependencia coordinadora.

En el Anexo A se detallan las preguntas, criterios generales para las respuestas, así como los requisitos e instrucciones específicas para cada pregunta.

### (d) Perfil del Consultor

**La Entidad Contratante deberá indicar en los Términos de Referencia las características profesionales que espera del Consultor (en caso de Consultores Individuales) o de éste y de los miembros clave del equipo del Consultor (en caso de Firmas de Consultoría): el nivel académico, sus especialidades, experiencias, etc.**

Se deben indicar los requerimientos mínimos profesionales, generalmente divididos en dos partes: formación y experiencia. En los requerimientos académicos se define el nivel requerido (licenciatura, posgrado, doctorado) y especialidad y si se requiere alguna formación específica (cursos de capacitación, diplomados, etc.). La experiencia profesional se refiere a la experiencia previa en la realización de estudios similares; en ocasiones suele distinguirse la experiencia general en el campo y la específica en el tipo de evaluación concreta a la que se refieren los Términos de Referencia. Debe precisarse la especialidad que deberá tener el consultor (en el caso de consultores individuales) o la de éste y de los miembros clave del equipo del consultor (en el caso de firmas de consultoría).

En el caso de selección de firmas consultoras debe distinguirse entre el perfil del consultor (firma) del perfil del personal. El perfil del consultor corresponde a las características o condiciones mínimas que debe cumplir el consultor (individual o firma). En el caso de firmas consultoras el perfil puede incluir la referencia a disponibilidad de personal que aunque no será asignado al trabajo, estará disponible en caso de ser necesario, para brindar apoyo central para solucionar problemas puntuales de la evaluación. El perfil del personal se refiere a las características de los profesionales (personal clave) que se asignarán a la consultoría.

Existen dos aproximaciones principales en relación con la definición del perfil para establecer los requerimientos de un individuo o un equipo en los Términos de Referencia: en una de ellas se especifican las habilidades

requeridas, pero no se especifica el número o la composición del equipo que se requiere; en la otra aproximación los miembros del equipo son identificados tanto en número como en las habilidades específicas de cada uno de ellos.

#### **Ejemplo de Perfil del consultor (consultor individual)**

- Profesional universitario, graduado en administración de empresas, economía, ingeniería o carreras afines. Grado de maestría o superior en áreas afines, es deseable.
- Con formación en la conducción de evaluaciones, métodos y/o modelos de evaluación (se tomarán en consideración cursos libres con una duración mínima de 40 horas). Formación universitaria en métodos de formulación y evaluación de proyectos y/o de evaluación de impacto, es deseable
- Experiencia de al menos 5 años en programas relacionados con temas de cadenas de valor para la pequeña y mediana empresa, negocios inclusivos, programas de proveedores, servicios de desarrollo empresarial y/u otras iniciativas relacionadas.
- Experiencia en la conducción de al menos 3 evaluaciones externas recientes (últimos 5 años) en cualquiera de los siguientes tipos: ex ante, proyectos y programas, evaluación de efectos o impacto, evaluaciones de los resultados de desarrollo u otras evaluaciones comisionadas por organismos de cooperación, preferentemente en temas relacionados con la competitividad de la PYME.
- Dominio del idioma español.

#### **Ejemplo de Perfil de los miembros clave del equipo del Consultor (firmas de consultoría)**

##### A. Evaluador/a principal, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Grado de Doctorado o de Maestría.
- b) Formación en ciencias sociales y conocimientos de métodos y técnicas de investigación social aplicada.
- c) Más de 7 años de experiencia en la realización de evaluaciones de programas de desarrollo social y reducción de la pobreza (de preferencia a proyectos y programas de agencias de cooperación), o haber participado en al menos 5 ejercicios de evaluación, habiendo fungido como líder de equipo en al menos 2.
- f) Experiencia de al menos 5 años en la dirección de equipos técnicos.
- g) Dominio del idioma español.

##### B. Integrante del equipo, experto/a sectorial senior en género y salud reproductiva

- a) Grado de Maestría en ciencias sociales, económicas u otras afines.
- b) Estudios especializados en algunas de las siguientes áreas: salud sexual y reproductiva; género; población y desarrollo.
- c) Más de 5 años de experiencia profesional en los temas pertinentes y haber participado en al menos 1 ejercicio de evaluación, preferiblemente de programas de organismos multilaterales.
- d) Estudios especializados o relacionados con estadística, análisis de dinámicas de población u otros similares.
- e) Dominio del idioma español.

##### C. Integrante del equipo, experto/a junior en estadística

- a) Estudios avanzados en estadística, ciencias económicas u otras disciplinas.
- b) Estudios especializados en demografía, manejo de variables sexo/edad.
- c) Dominio del idioma español.

Por lo menos una persona integrante equipo deberá tener con amplio conocimiento del contexto político, económico, social y cultural del país.

## (e) Productos e informes

Es clave evitar confundir productos con informes. El producto es el bien que se recibe del consultor (usualmente inmaterial), que satisface la necesidad objeto de la consultoría, en el caso de evaluaciones son los hallazgos (y de ser el caso recomendaciones) resultantes de la evaluación. El informe es un documento con fines administrativos, que con frecuencia (en el caso de consultorías de evaluación, habitualmente) sirve de vehículo para entregar el producto.

En primer término se deberán determinar claramente los productos (entregables) que el Consultor deberá entregar a la Entidad Contratante. Tales productos deben definirse con la mayor precisión posible. Los requerimientos de informes deben ser indicados claramente. También indicar el formato, la frecuencia, el contenido y número de copias, el idioma y los nombres de las personas que reciben copias de los informes. Además, se deberá especificar el tipo de soporte en el que se entregarán los informes: físico o magnético, o ambos, y de ser el caso el software que deberá poder utilizarse para su lectura.

También se deberá especificar el plazo que tendrá el Consultor después de la finalización del período a informar, para presentar su informe, así como el plazo que tendrá la Entidad Contratante para revisar, aprobar o rechazar los informes o productos, después de este plazo, el informe o producto se daría por aprobado. Es habitual establecer diferentes tipos de informes, según el grado de avance de la evaluación a la que se corresponden:

- **Informe inicial:** Se suele entregar dentro del primer décimo de tiempo desde la fecha de inicio del contrato y busca inspirar confianza al contratante de que el trabajo puede ser ejecutado según lo convenido. Este informe tiene que llamar la atención a problemas que puedan afectar el desarrollo del contrato.
- **Informes de progreso/avance:** Tienen por objeto mantener informado al Contratante sobre el avance del trabajo y comunicar problemas potenciales y posibles soluciones. La cantidad y periodicidad de estos informes depende de la naturaleza y duración del trabajo.
- **Informes intermedios:** Se incluyen en el contrato cuando el trabajo es ejecutado en etapas y sirven para informar al contratante los resultados preliminares, soluciones alternativas y decisiones a tomar antes de pasar a la etapa siguiente. Estos informes deben ser discutidos entre las partes porque pueden influenciar los resultados esperados de la consultoría y deben revisarse y aprobarse u observarse por la Entidad Contratante en el menor tiempo posible.
- **Informe final:** Contiene los productos y resultados de la evaluación. El contratante, el consultor y la entidad financiera discuten el borrador de este informe. Aunque el Consultor es el responsable del contenido de este informe, es habitual requerir que el Consultor presente una versión en borrador del informe final e incluso lo discuta con la Entidad Contratante, quien puede sugerir cambios en el curso de las discusiones, los cuales pueden ser introducidos en el informe con la anuencia de las partes. En algunos casos, el Consultor incluirá en el informe sus razones para no incorporar esos cambios.

También puede existir la necesidad de contar con informes de ejecución, como por ejemplo los que deben presentarse al finalizar cada actividad de adiestramiento incluida en la consultoría o los de visitas de campo o reuniones en que se establezcan acuerdos fundamentales para la ejecución de la consultoría. Igual se deben detallar su oportunidad -que podrá estar fijada en términos de número de días después de finalizada la ejecución de la actividad que se reporta-, y características especiales.

## Ejemplo de Productos e informes de evaluación intermedia

El consultor deberá entregar los siguientes productos e informes:

1: Informe inicial. El informe deberá incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Objetivo, contexto y alcance de la evaluación
- La metodología a utilizar: criterios de evaluación y las preguntas para la evaluación, marco conceptual, técnicas, medios e instrumentos para la recolección y análisis de datos. Riesgos y limitaciones. En caso de entrevistas o visitas, se deberá incluir la guía o modelo de la herramienta a utilizar.
- Cronograma detallado de actividades, incluyendo calendarización preliminar de entrevistas con actores clave.
- Propuesta de estructura y contenidos del Informe Final.

Este informe deberá presentarse al término de la ronda preliminar de consultas y análisis de información (diez días después de iniciada la consultoría) y previo a la fase de recolección de datos.

2: Presentación preliminar de los hallazgos: Al término de la etapa de recopilación de información y dentro de los 10 días después de iniciada esta etapa, el consultor deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar (en programa Power Point) sobre los principales hallazgos. La presentación se realizará ante el representante del XXXXXX designado y el Especialista XXXXXX, quienes podrán invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación para introducir correcciones a errores factuales, identificar vacíos de información y fortalecer la credibilidad de la misma.

3: Borrador del informe de evaluación. Deberá entregarse en un plazo estimado de 20 días contados a partir de la fecha de presentación el informe preliminar de hallazgos (producto 2), e incluirá la versión revisada de los hallazgos de la evaluación, las recomendaciones de la evaluación, lecciones aprendidas y mejores prácticas. Se recomienda tomar en cuenta el contenido del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD disponible en <http://www.undp.org/evaluation/handbook/Annex7.html>. Dicho informe será revisado por el representante del XXXXXX designado y el Especialista XXXXXX y devuelto con observaciones al consultor en un plazo estimado de cinco días hábiles.

4: Informe final de la evaluación. El consultor deberá entregar el informe final de la evaluación, en un plazo estimado de 10 días hábiles después de haber recibido los comentarios u observaciones al borrador del informe. El informe final de evaluación deberá observar los estándares de calidad establecidos en el anexo 7 del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD disponible en <http://www.undp.org/evaluation/handbook/Annex7.html>. Se sugiere que el informe se presente en tres secciones: Un resumen ejecutivo de no más de 5 páginas; un informe de lecciones aprendidas de no más de 2 páginas y el informe final, el cual no deberá exceder de 40 páginas (sin anexos). Los informes y presentaciones serán elaborados en español y entregados en dos originales impresos y copia electrónica en formato Word, Excel y Power Point (según sea el caso). El informe final aprobado deberá presentarse además en versión PDF. Los productos serán entregados al representante del XXXXXX designado y al Especialista XXXXXX, quienes distribuirán los borradores a las partes interesadas para sus comentarios y observaciones. Si hubiera observaciones, correcciones o comentarios, éstos se entregarán al consultor dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación.

## Ejemplo de Productos e informes de evaluación de diseño

El listado de productos que entregará el Consultor a la Entidad Contratante, se definen a continuación.

1. Informe de Evaluación en materia de Diseño que debe contener la siguiente estructura:

- a. Resumen Ejecutivo (Máximo 3 cuartillas)
- b. Índice
- c. Introducción (1 cuartilla)
- d. Apartado I. Características del programa (2 cuartillas)
- e. Apartado II. Justificación de la creación y del diseño del programa (3 cuartillas)
- f. Apartado III Contribución a las metas y estrategias nacionales (3 cuartillas)
- g. Apartado IV. Población potencial, objetivo y mecanismos de elección (6 cuartillas)
- h. Apartado V. Padrón de Beneficiarios y mecanismos de atención (3 cuartillas)
- i. Apartado VI. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) (11 cuartillas)
- j. Apartado VII. Presupuesto y rendición de cuentas (3 cuartillas)

k. Apartado VIII. Complementariedades y coincidencias con otros programas federales (1 cuartilla)

l. Valoración del Diseño del programa (3 cuartillas)

m. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (1 cuartilla)

n. Conclusiones (2 cuartillas)

o. Bibliografía

p. Anexos

• Anexo 1 “Descripción General del Programa”.

• Anexo 2 “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo”.

• Anexo 3 “Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios”.

• Anexo 4 “Matriz de Indicadores para Resultados del programa”.

• Anexo 5 “Indicadores”.

• Anexo 6 “Metas del programa”.

• Anexo 7 “Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”.

• Anexo 8 “Gastos desglosados del programa y criterios de clasificación”.

• Anexo 9 “Complementariedad y coincidencias entre programas federales”.

• Anexo 10 “Valoración final del diseño del programa”

• Anexo 11 “Principales fortalezas, retos, y recomendaciones”.

• Anexo 12 “Conclusiones”

• Anexo 13 “Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación”.

2. Sesión de presentación de resultados de la entrega final del Informe de Evaluación en materia de Diseño. Deberá acreditar su realización mediante minuta, lista de asistencia y presentación en Power Point.

### Ejemplo de Productos e informes de evaluación de procesos

El Consultor entregará a la Entidad Contratante, un Informe de Evaluación contendrá la siguiente estructura y contenidos principales.

1. Resumen ejecutivo

2. Introducción en que se presentará el propósito de la evaluación, las preguntas y los resultados principales.

3. Descripción del proyecto evaluado, en la que se indiquen sus objetivos y su estructura lógica de planificación, breve historia y antecedentes; organización y gestión; actores implicados y contexto en el que se desarrolla el proyecto.

4. Análisis de la información recopilada y resultados de la evaluación, dando respuesta a las cuestiones y criterios de evaluación establecidos previamente y presentando las evidencias reveladas en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y las interpretaciones formuladas sobre dicha evidencia.

5. Conclusiones de la evaluación, en relación con los criterios de evaluación establecidos.

6. Recomendaciones derivadas de la evaluación que se orienten a la mejora del proyecto evaluado a través de indicaciones específicas que mejoren el diseño, procedimientos de gestión, resultados e impacto en futuras actuaciones.

7. Las lecciones aprendidas que se desprendan de las conclusiones generales e indiquen buenas prácticas que puedan ser extrapoladas y retroalimentar futuras actuaciones.

8. Anexos en los que se incluirán los TdR, la metodología propuesta, las herramientas de recopilación de información aplicadas, el plan de trabajo, la composición y la descripción de la misión entre otros elementos que puedan facilitar el proceso evaluativo.

El informe de evaluación no excederá las 50 páginas. El Resumen Ejecutivo que lo acompañará será de un máximo de 5 páginas. El límite de 50 páginas no se aplica a los anexos.

La entrega de los informes preliminar y final se hará en castellano incluyendo los dos documentos (informe final y resumen ejecutivo) y, tanto en formato electrónico (2 CD), como en papel (2 originales firmados y sellados por el Consultor para cada documento).

### **Ejemplo de Productos e informes de evaluación de desempeño**

El listado de productos que entregará el Consultor a la Entidad Contratante, se definen a continuación.

1. Revisión y valoración del listado de fuentes de información disponible para realizar la evaluación del programa; la minuta de la reunión inicial con los acuerdos sobre la información adicional solicitada; el listado de las fuentes de información disponibles para la evaluación, y la lista de asistencia original de la reunión inicial obligatoria.
2. Informe Inicial de la evaluación de desempeño del programa.
3. Informe Final de la evaluación de desempeño del programa, la lista de asistencia original a la segunda reunión obligatoria, y respuesta a comentarios.

### **Ejemplo de Productos e informes de evaluación de consistencia y resultados**

El listado de productos que entregará el Consultor a la Entidad Contratante, se definen a continuación.

1. Revisión y valoración del listado de fuentes de información disponible para realizar la evaluación del programa; la minuta de la reunión inicial con los acuerdos sobre la información adicional solicitada; el listado de las fuentes de información disponibles para la evaluación, y la lista de asistencia original de la reunión inicial obligatoria.
2. Informe Inicial de la evaluación de desempeño del programa.
3. Informe Final de la evaluación de desempeño del programa, la lista de asistencia original a la segunda reunión obligatoria, y respuesta a comentarios.

El Informe Final de la evaluación debe incluir los siguientes anexos:

- Anexo 1 “Descripción General del Programa” (Formato libre).
- Anexo 2 “Metodología para la cuantificación de las Poblaciones Potencial y Objetivo” (Formato libre).
- Anexo 3 “Procedimiento para la actualización de la base de datos de beneficiarios” (Formato libre).
- Anexo 4 “Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados”. (Formato libre).
- Anexo 5 “Indicadores”.
- Anexo 6 “Metas del programa”.
- Anexo 7 “Complementariedad y coincidencias entre programas federales”.
- Anexo 8 “Avance de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora”.
- Anexo 9 “Resultado de las acciones para atender los aspectos susceptibles de mejora” (Formato libre).
- Anexo 10 “Análisis de recomendaciones no atendidas derivadas de evaluaciones externas” (Formato libre).
- Anexo 11 “Evolución de la Cobertura”.
- Anexo 12 “Información de la Población Atendida”.
- Anexo 13 “Diagramas de flujo de los Componentes y procesos claves”.
- Anexo 14 “Gastos desglosados del programa”.
- Anexo 15 “Avance de los Indicadores respecto a sus metas”.
- Anexo 16 “Instrumentos de Medición del Grado de Satisfacción de la Población Atendida” (Formato libre).
- Anexo 17 “Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones”.
- Anexo 18 “Comparación con los resultados de la Evaluación de Consistencia y Resultados anterior” (Formato libre).
- Anexo 19 “Valoración Final del programa”.
- Anexo 20 “Ficha Técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación”.

En el Anexo B se indican el contenido mínimo, requisitos y formato de los Anexos al Informe Final de evaluación, con contenido obligatorio.

## (f) Duración de la consultoría

**El plazo máximo en el que deberá ser ejecutada la Consultoría es su periodo de duración.** En los casos en que a la Entidad Contratante no le sea posible hacer una estimación confiable, podrá establecerse un plazo indicativo, que podrá ser excedido justificadamente por el Consultor en su propuesta. Se debe ser cuidadoso en la estimación de este plazo máximo, lo más recomendable es que se haga un ejercicio de Descomposición Estructurada del Trabajo (WBS), una estimación de la duración de cada una de las partes y su secuencia adecuada. Deben preverse holguras para enfrentar imprevistos que normalmente se presentan en la ejecución de las evaluaciones. En los casos en que la duración y características de la Consultoría lo justifiquen puede incluirse un calendario y cronograma tentativos de ejecución de la Consultoría, especificando el período en el cual se desarrollará la consultoría (asociada a su fecha de inicio estimada), las actividades a desarrollar y las fechas parciales y finales previstas. También se debe especificar el cronograma estimado o los plazos estimados para la entrega de los productos e informes.

### Ejemplo de Duración de la consultoría

La consultoría tendrá una duración de 90 días calendario, contados a partir de la fecha del acta de inicio, período en el cual deberán presentarse los avances, informes de trabajo y presentaciones detallados en estos términos de referencia. El tiempo también incluye el plazo establecido para que las partes participantes realicen sus comentarios y observaciones a los productos.

## (g) Recursos a ser provistos por la Entidad Contratante

**En esta sección se deben indicar los insumos que la Entidad Contratante va a proveer al Consultor.** La lista de estos insumos de bienes y servicios puede incluir, entre otros, espacio de oficinas, vehículos y equipo de computación, equipo de topografía y sistema de telecomunicación. El Consultor incluirá los insumos requeridos y no provistos por la Entidad Contratante como parte de los costos de su propuesta.

Igualmente debe indicarse aquí el personal de la Entidad Contratante que actuará como contraparte del Consultor. También debe indicar el personal de apoyo que la Entidad Contratante pondrá a la disposición del Consultor, indicando que dicho personal estará bajo la supervisión y el horario de trabajo del Consultor. Adicionalmente deberán indicarse los documentos a ser entregados al Consultor y aquellos a los que puede recurrir y dónde los puede encontrar.

Cuando con anterioridad se haya realizado diagnósticos o evaluaciones relacionadas con la evaluación, éstos deberían formar parte de los documentos de referencia.

En algunos casos, para poder realizar la Consultoría se requiere visitar propiedad privada o estatal, o consultar información que no es propiedad de la Entidad Contratante. En estos casos, la Entidad Contratante se debería comprometer a obtener los permisos o autorizaciones necesarias para tal fin.

Cuando los trabajos vayan a realizarse en las instalaciones de la Entidad Contratante, la Entidad Contratante podría comprometerse a suministrar el espacio necesario, y en algunos casos las facilidades de comunicación,

reproducción y otros servicios generales. Estos compromisos en general dependen de las disponibilidades y limitaciones de la Entidad Contratante.

#### **Ejemplos de Recursos a ser provistos por la Entidad Contratante**

La Entidad Contratante aportará los costos de salón, equipo proyector de video (*video beam*), reproducción de materiales y refrigerios de los tres talleres de consulta a productores y usuarios. También costeará los gastos de transporte alimentación y alojamiento de las personas productoras y usuarios que se determine deban participar en los talleres.

La Entidad Contratante brindará apoyo para la identificación de las instituciones productoras y usuarias y otros apoyos logísticas para las convocatorias.

La Entidad Contratante establecerá las coordinaciones requeridas para obtener las informaciones necesarias disponibles en otras entidades del sector público y facilitará aquellas que tenga disponible.

#### **(h) Confidencialidad de la información**

Cuando sea pertinente, se especificará el grado de privacidad de la documentación entregada y se deberán señalar las personas que puedan consultarlas.

#### **Ejemplo de Confidencialidad de la información**

El Consultor reconoce que la información y documentación que la Entidad Contratante le proporcione, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Entidad Contratante, son confidenciales y/o reservados en términos de la normatividad aplicable.

El Consultor garantizará que la información recolectada durante las encuestas permanecerá estrictamente confidencial. Nadie ajeno a las partes contractuales estará autorizado para conocer las respuestas de las personas entrevistadas. El Consultor deberá asegurar que su personal respete esta confidencialidad y hacer todos los esfuerzos para proteger, a todos los niveles, la confidencialidad de las respuestas de los servidores públicos, hogares y empresas privadas. El consultor será responsable de la calidad del procedimiento de recolección y el respeto estricto a la confidencialidad de la información.

El monto que la Entidad Contratante pague al Consultor en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor de la Entidad Contratante, sobre los entregables y demás resultados derivados de los servicios materia de contratación, por lo que el consultor no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimiento que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de este último.

Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior, será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación.

El Consultor se obliga a guardar y mantener en absoluta confidencialidad y/o reserva toda la información, tangible e intangible, que llegara a obtener referente a la entidad contratante, sus clientes, proveedores o cualquier otro tercero para la realización y prestación de los servicios, así como los resultados y/o productos derivados de su ejecución. Por lo que deberá mantener el secreto profesional a que está obligado el consultor por el desarrollo de las actividades encomendadas.

El Consultor se obliga a utilizar la información confidencial y/o reservada únicamente para la realización y cumplimiento del presente contrato, quedándose estrictamente prohibido, divulgarla por cualquier medio a terceros o darle cualquier uso diverso al establecido en el presente contrato, ni siquiera a nivel curricular, salvo autorización previa y por escrito de la contratante.

El Consultor se obliga a manejar la información confidencial y/o reservada propiedad de la Entidad Contratante, sus clientes, proveedores o cualquier tercero, de igual o mejor manera con que maneja su propia información confidencial.

A la terminación o rescisión del presente contrato, el consultor se obliga a devolver a la Entidad Contratante, toda la información obtenida para la realización de los servicios, así como entregar los productos derivados de su ejecución.

La obligación de confidencialidad y/o reserva a cargo del consultor anteriormente referida, permanecerá vigente aún después de terminada la vigencia del presente contrato, siempre y cuando la información confidencial no pase a ser del dominio público.

El Consultor reconoce que la obligación de confidencialidad y/o reserva que resulta a su cargo, comprenderá también la o las bases de datos que se generen durante la prestación de sus servicios, y que son propiedad de la entidad contratante, que le sea proporcionada para la prestación de los servicios. Por lo tanto, el consultor deberá extremar todas las medidas necesarias para salvaguardar y mantener el carácter reservado de dicha información; por lo que el consultor no podrá otorgar un uso distinto a la misma, diferente al objeto de este Contrato, ni proceder a su comercialización o transferencia; siendo responsable además, por los daños y perjuicios que se generen en caso de incumplimiento a lo aquí convenido, con independencia de las demás responsabilidades que resulten en términos de la normatividad aplicable.

### (i) Costos y remuneración

**Los costos y remuneraciones indican las reglas aplicables a la determinación de honorarios, gastos reembolsables y otros costos que constituirán la remuneración del Consultor.** Las limitaciones de monedas, forma de cálculo de honorarios (horas hombre, suma alzada, honorarios por productos, etc.), forma e hitos de pago, en base a las cuales el Consultor preparará su propuesta, serán indicadas en esta Sección.

#### Ejemplo de Costos y remuneración

Los honorarios serán cancelados contra entrega y aprobación de los productos por parte del equipo de Gerencia, de la siguiente manera:

Un primer pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1.

Un segundo pago del 40% de los honorarios pactados contra la entrega y aprobación de los Productos 2 y 3 detallados en estos términos de referencia.

Un tercer y último pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 4 detallado en estos términos de referencia.

### (j) Criterios de evaluación

**Debe suministrarse a los Consultores los criterios sobre los cuales se evaluarán sus propuestas.** En caso de procesos con documentos formales de selección distintos a los Términos de Referencia (por ejemplo Licitaciones) el contenido de esta sección se extrae de los Términos de Referencia y pasa a formar parte de los documentos formales de selección.

## Ejemplo de Criterios de evaluación

En la evaluación de las propuestas se usará el método de puntaje, con las siguientes ponderaciones y procedimientos.

### Evaluación de Propuestas Técnicas:

Los criterios y sub-criterios, y el sistema de puntos que se asignarán a la evaluación de las Propuestas Técnicas son:

- (i) Experiencia y especialidad del Consultor en contratos de consultoría de evaluación de la misma naturaleza del descrito en estos Términos de Referencia: [10 – 25]  
[Normalmente no se indican sub-criterios]
- (ii) Capacidad del licitante conforme a las Calificaciones del personal profesional clave asignado:  
a) Jefe del equipo [indicar los puntos]  
b) [indique el cargo o la disciplina apropiada] [indicar los puntos]  
c) [indique el cargo o la disciplina apropiada] [indicar los puntos]  
d) [indique el cargo o la disciplina apropiada] [indicar los puntos]  
e) [indique el cargo o la disciplina apropiada] [indicar los puntos]  
Total de puntos para el criterio (ii): [10 – 30]
- El número de puntos asignados a cada una de los cargos o disciplinas anteriores deberá ser establecido considerando los tres sub-criterios siguientes y el porcentaje pertinente de ponderación:  
1) Calificaciones generales [Indicar ponderación entre 20 y 30%]  
2) Competencia para el trabajo [Indicar ponderación entre 50 y 60%]  
3) Experiencia en la región, dominio del idioma [Indicar ponderación entre 10 y 20%]  
Total de puntos: 100%
- (iii) Integración de la propuesta técnica, según los siguientes criterios:  
a) Lógica de la metodología y plan de trabajo propuestos en respuesta a los términos de referencia:  
1) Enfoque técnico y metodología [Indicar los puntos]  
2) Plan de trabajo [Indicar los puntos]  
3) Organización y dotación de personal [Indicar los puntos]  
Total de puntos para el criterio (iii): [40 – 55]  
b) Idoneidad del programa de transferencia de conocimientos (capacitación):  
[Normalmente no deberá exceder 10 puntos. Cuando la transferencia de conocimientos es un componente de particular importancia del trabajo, se pueden asignar más de 10 puntos; los criterios siguientes podrán proporcionar]  
1) Pertinencia del programa de capacitación [indicar los puntos]  
2) Enfoque y metodología de la capacitación [indicar los puntos]  
3) Calificaciones de los expertos y educadores [indicar los puntos]  
Total de puntos para el criterio (iv): [0 – 15 ]
- (iv) Participación de nacionales entre el personal clave propuesto [0 – 10]  
[Normalmente no deberá exceder 10 puntos. No se detallan sub-criterios]  
Total de puntos para la sumatoria de los criterios: 100

### Evaluación Técnico Económica:

Para determinar la evaluación de las ofertas se tendrá en cuenta la Propuesta Económica, conforme a la siguiente fórmula:

$$Pte = IT + IE$$

En donde:

Pte = Índice de Ponderación técnico-económico

### Evaluación Técnica.

IT = Índice técnico = Ptn x 80%

Ptn = Total de puntos obtenidos en los rubros técnicos por la n-ésima propuesta técnica.

[Indicar si existe un puntaje mínimo para considerar solvente al propuesta técnica:]

El mínimo puntaje técnico (Ptn) requerido para calificar es 70 Puntos.

Evaluación Económica.

IE = Índice económico = Pen x 20%.

Pen = Puntaje económico de la n-ésima propuesta económica = MPemb x 100 / MPn.

MPemb = monto de la propuesta económica más baja.

MPn = monto de la n-ésima propuesta económica.

## (k) Anexos

Si existen documentos o información adicional que por su volumen no convenga incluir en el documento principal de los Términos de Referencia, se presentarán como anexos. En esta sección corresponde listar los documentos anexos a los Términos de Referencia.

### Ejemplo de Anexos

Se anexa a los Términos de Referencia, formando parte integral de los mismos:

Anexo 1. Antecedentes y contexto del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Anexo 2. Descripción de los Componentes del Programa y Marco Lógico (Marco de resultados).

Anexo 3. Socios y partes interesadas clave.

Anexo 4. Preguntas de la Evaluación.

Anexo 5. Documentos clave a consultar.

Anexo 6. Código de conducta del evaluador (UNEG).

Anexo 7. Tabla de contenido del informe inicial.

Anexo 8. Tabla de contenido del informe final.

Anexo 9. Glosario

## 4. Lista de verificación de Términos de Referencia

A continuación se presenta una lista de verificación para su aplicación a los Términos de Referencia elaborados en base al presente documento estándar.

Tema	Pregunta de verificación	Si	No
1. Antecedentes y justificación	a. ¿Están claramente descritos los antecedentes de la Consultoría?		
	b. ¿Se proporciona la información necesaria y suficiente para comprender los orígenes de la Consultoría?		
	c. ¿Están definidos los términos técnicos o poco usuales empleados?		
2. Objetivos de los servicios de la evaluación	a. ¿Se describen claramente los propósitos que persigue la consultoría?		
	b. ¿Existe sólo un objetivo general?		
	c. ¿Los objetivos específicos describen con la mayor precisión y detalle posible los propósitos concretos que deben alcanzarse mediante los servicios de consultoría?		
	d. ¿Definen los objetivos los beneficios que la Entidad Contratante pretende obtener de los servicios de consultoría?		
	e. ¿Pueden estar los objetivos específicos principalmente bajo el control del Consultor y la Entidad Contratante?		

<b>Tema</b>	<b>Pregunta de verificación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
3. Alcance de la evaluación	a. ¿Están claramente definidas las actividades que se espera desarrollará el Consultor? b. ¿Están las actividades claramente relacionadas con los objetivos? c. ¿Está el alcance del trabajo detalladamente definido? d. En caso de requerirse transferencia de conocimiento ¿Se proveen detalles específicos de las características de la transferencia y se solicita a los consultores que presenten sus planes y métodos de entrenamiento?		
4. Perfil del Consultor	a. ¿Se indican las características profesionales que espera del Consultor y/o de los miembros clave del equipo del Consultor?		
5. Productos e informes	a. ¿Se definen los productos que el Consultor deberá entregar a la Entidad Contratante? b. ¿Se definen los informes a presentar, su oportunidad y características? c. ¿Se indica el plazo que tendrá la Entidad Contratante para revisar, aprobar o rechazar los informes o productos y que después de ese plazo éstos se tendrán por aprobados?		
6. Duración de la consultoría	a. ¿Se establece el plazo de ejecución de la consultoría? b. ¿Se indica si el plazo de ejecución indicado es un máximo o es indicativo? c. Si el plazo es máximo ¿La estimación realizada tiene fundamento en alguna metodología aplicada consistentemente?		
7. Recursos a ser provistos por la Entidad Contratante	a. ¿Se indican los insumos que la Entidad Contratante suministrará al consultor? b. ¿Se indica el personal de la Entidad Contratante que actuará como contraparte del Consultor? c. ¿Se indica el personal de apoyo que la Entidad Contratante pondrá a la disposición del Consultor? d. ¿Se indican los documentos que la Entidad Contratante pondrá a disposición del Consultor?		
8. Confidencialidad	a. ¿Se incluyen los párrafos adecuados para salvaguardar la información confidencial?		
9. Costos y remuneración	a. ¿Se indican las reglas para la determinación de la remuneración del Consultor? b. ¿Se indican las limitaciones de monedas, forma de cálculo de honorarios, forma e hitos de pago, en base a las cuales el Consultor preparará su propuesta?		
10. Criterios de evaluación	a. ¿Se suministran los criterios sobre los cuales se evaluarán las propuestas? b. ¿Se cumplen las regulaciones de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y su Reglamento?		
11. Contenido y Formato de las Propuestas	a. ¿Se especifican los documentos que el Consultor deberá entregar para concursar? b. ¿Se indican la fecha, hora y sitio en los que deberán ser entregadas las propuestas? c. ¿Se detalla la forma en la que deberán ser entregadas las propuestas? d. ¿Se indica que la propuesta técnica sea presentada en sobre separado de la económica? e. ¿Se especifica que en las Propuestas deberán expresarse, entre otros, la interpretación del Consultor de los Términos de Referencia y la forma en la que piensa abordar la tarea?		
12. Anexos	a. ¿Se listan los anexos que acompañan a los Términos de Referencia?		
Total			

## Bibliografía

Cardozo Brum, Myriam (2006), *La evaluación de políticas y programas públicos*, Ed. Miguel Ángel Porrúa, México.

Chinea, Oscar; Medina, Alejandro y otros (2004), *Material didáctico elaborado para el Consorcio ILI/INCAE/PKF para el Diplomado en Compras y Contrataciones del Estado de la Oficina Nacional de Contrataciones de Honduras*.

Chinea, Oscar (2008), *Propuesta de Guía para la Elaboración de Términos de Referencia Generales para la Contratación de Servicios Especializados de Consultoría a través de CONEVAL*. Preparado para la Dirección Sectorial de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica del Proyecto Banco Mundial.

Cohen, Ernesto y Franco, Rolando (1993), *Evaluación de proyectos sociales*, Ed. SXXI, España.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2010). *Guíón del Análisis de Factibilidad para llevar a cabo una Evaluación de Impacto*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2011). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Consistencia y Resultados*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). *Elementos Mínimos a Considerar en la Elaboración de Diagnósticos de Programas Nuevos*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). *Ficha de Monitoreo y Evaluación 2014-2015. Criterios de Elaboración*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). *Ficha de Monitoreo y Evaluación. Antecedentes y Metodología*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2016). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación en materia de Diseño*. México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2015). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño 2014-2015*. México.

Cordero, Ernesto (2008). *Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para el desarrollo social*. México.

Cunill Grau, Nuria y Ospina, Sonia (2008), *Fortalecimiento de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación (M&E) en América Latina. Informe comparativo de 12 países*, Serie Documentos Estudios de Casos, Banco Mundial - CLAD.

Medina, Alejandro; Busjeet, Gita; Lundwall, Jonna y Hernández, Rosa María (2008), *México: Análisis de las herramientas gerenciales de los lineamientos de monitoreo y evaluación de la Administración pública federal*, Report for the LAC Poverty and Gender Group, World Bank. USA.

Medina Giopp, Alejandro (2009). *Guía para la Elaboración de Términos de Referencia Orientados a la Contratación de Servicios de Consultoría para el Monitoreo y Evaluación de Programas y Proyectos Gubernamentales*. Preparado en el marco del Proyecto CLAD-Banco Mundial “Fortalecimiento de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina”.

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE (2013). *Instructivo: Formulación de Especificaciones Técnicas para la Contratación de Bienes y Términos de Referencia para la Contratación de Servicios y Consultorías en General*. Lima, Perú

Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otros (2007). *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*. En Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 2007. México.

World Bank (2002). *Consulting Services Manual. A Comprehensive Guide to Selection of Consultants*. USA.

World Bank (2011). *Writing Terms of Reference for an Evaluation: A How-To Guide*. USA.