

TERMS OF REFERENCE

UNSDCF EVALUATION

CUBA (2023)

1. Introducción

La evaluación independiente del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF) 2020-2024, suscrito por el Gobierno de Cuba y el Sistema de Naciones Unidas (SNU) en el 2020, es un instrumento de rendición de cuentas y aprendizaje. En ese sentido, pretende identificar los progresos, oportunidades, desafíos y lecciones aprendidas, proporcionando información sobre la pertinencia del Marco de Cooperación como instrumento programático con relación a las prioridades nacionales y al acompañamiento de la Agenda 2030, su capacidad para adaptarse a los cambios de contexto, su eficacia y la sostenibilidad de sus resultados.

Asimismo, se propone valorar su eficiencia como mecanismo de coordinación, evaluando el grado en que se han logrado potenciar las ventajas comparativas como sistema a favor de resultados de mayor impacto. Los hallazgos y reflexiones resultantes serán fundamentales para la toma de decisiones del Equipo de Naciones Unidas en el País (UNCT) y del Comité Directivo de País, convirtiéndose en insumos vitales en la formulación del nuevo UNSDCF.

Las normas y los estándares que orientarán este proceso son definidas por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG)¹. El ejercicio se realizará de manera inclusiva y promoverá la apropiación nacional a través de la participación de contrapartes nacionales relevantes durante todo el proceso, así como representantes de grupos de personas en riesgo de quedar atrás y otros participantes en acciones impulsadas por el UNSDCF, teniendo en cuenta los enfoques de género, derechos e interseccional. Sus principales usuarios serán el SNU en Cuba, las autoridades nacionales y locales, así como otros socios clave en la formulación e implementación del Marco de Cooperación.

Contexto de país y aspectos relevantes del Marco de Cooperación

El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2024, representa el compromiso del SNU para apoyar los esfuerzos de Cuba en el cumplimiento de la Agenda 2030.

Su formulación se realizó en medio del proceso de *“actualización del modelo económico y social”*, impulsado por el país desde el 2011. Marcaron el proceso la aprobación de la nueva Constitución en 2019² y tres documentos programáticos claves para la planificación estratégica de mediano y largo plazo: i) Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, ii) Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social para el período 2016-2021 y iii) Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (PNDES), instrumento a través del cual se implementan, a nivel nacional, los esfuerzos para avanzar en la Agenda 2030.

¹ United Nations Evaluation Group/ UN Development Coordination Office (2021). UNEG CF Guidelines. New York: UNEG. Disponible en www.unevaluation.org/CF_Guidelines.

² La nueva Constitución, amplía los derechos de la ciudadanía cubana, establece nuevas estructuras de gobernanza, reconoce nuevas formas de propiedad, presenta mejores garantías legales en procesos penales, establece el reconocimiento a la diversidad de las familias y a la respuesta a la violencia de género, entre otros elementos.

A fin de asegurar su alineación con las prioridades nacionales, el Marco de Cooperación se diseñó en sinergia con los ejes estratégicos del PNDES 2030, respondiendo directamente a cuatro de ellos: Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social; Transformación productiva e inserción internacional; Recursos naturales y medio ambiente y Desarrollo humano, equidad y justicia social.

El Análisis Común de País (CCA) facilitó la identificación de desafíos relevantes para el logro de la Agenda 2030 y el desarrollo en función de las prioridades de país. Entre ellos, destacan la elevación de la calidad de los servicios sociales básicos, incluidos la seguridad alimentaria y el hábitat; el fortalecimiento de los sistemas de protección social; la reactivación productiva en sectores estratégicos; el acceso a fuentes de financiamiento; el desarrollo territorial; la ampliación de las fuentes renovables de energía y elevación de la eficiencia energética; la generación de empleos de calidad; la estabilidad macroeconómica y el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y capacidades estadísticas a nivel nacional y local. En materia ambiental, la degradación progresiva de los recursos naturales y la contaminación, así como la necesidad de fortalecer capacidades para la adaptación y mitigación al cambio climático y la gestión del riesgo de desastres. En todos los ámbitos, se identificó la necesidad de avanzar en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Como parte de la teoría de cambio, el SNU se propuso “acompañar al país a avanzar hacia una transformación productiva ambientalmente sostenible que contribuya a continuar garantizando la equidad, la inclusión y la calidad de vida de las personas”. Esto implica apoyar esfuerzos para i) avanzar hacia una transformación de la estructura económica más diversificada, eficiente y sostenible, que favorezca la participación dinámica y competitiva del país en los mercados internacionales; ii) fomentar el proceso de descentralización institucional y el desarrollo a nivel local; iii) mejorar la gestión sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas, incluyendo consideraciones climáticas y de riesgo ante desastres en su desarrollo socioeconómico y iv) continuar consolidando la equidad, la inclusión y la calidad de vida de las personas, con enfoque de género y derechos humanos.³

En correspondencia, la priorización estratégica se basó en las prioridades del PNDES, los hallazgos del CCA y el análisis de ventajas comparativas del SNU. Fueron identificadas cuatro prioridades estratégicas, cuatro efectos y 16 productos⁴, presentados en la figura 1.

Se identificaron, además, la dinámica demográfica, la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, la gestión de riesgo y resiliencia, en particular ante desastres, el ámbito local y las estadísticas como temas transversales para alcanzar los resultados propuestos.

Firmado por 22 entidades de la ONU⁵, el Marco de Cooperación 2020-2024 fue resultado de un proceso participativo que incluyó un número significativo de actores nacionales. El Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), es la principal contraparte del SNU para la coordinación de las actividades operacionales en el país y de la mayoría de las entidades del sistema. Adicionalmente, las Naciones Unidas en Cuba trabaja con un importante conjunto de contrapartes para la implementación de programas y proyectos que incluyen ministerios, gobiernos e instituciones locales, instituciones de

³ Un resumen de la teoría de cambio del UNSDCF será compartido al inicio del proceso. A la fecha no se han producido ajustes a la misma.

⁴ Presentación detallada de Prioridades Estratégicas, Resultados y Productos de UNSDCF en Anexo 1.

⁵ Ocho más que en el ciclo de cooperación anterior. De estas, seis cuentan con representación residente, otras cinco tienen presencia física en el país –sin representante residente– y 11 no tienen presencia física (Ver Anexo 2).

investigación y academia, empresas y cooperativas, así como organizaciones de la sociedad civil. Esta colaboración ha contado con la contribución de diversos socios internacionales de cooperación.

Figura 1. Marco de Cooperación 2020-2024



La implementación del Marco de Cooperación se operacionalizó mediante los Planes de Trabajo Conjunto. Se elaboró un Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje y se estableció un mecanismo anual de monitoreo y evaluación a través del Sistema de Información UNINFO⁶. Los recursos necesarios se estimaron originalmente en USD 280 millones. Al cierre de diciembre 2022, se habían movilizado USD 292 millones y ejecutado USD 148.6 millones.

Casi en paralelo, el SNU se movilizó para fortalecer la respuesta a la emergencia originada por la COVID-19 en diversos ámbitos. Ello se concretó en el “Plan de respuesta socioeconómica inmediata a la COVID-19”, cuyas actividades se integraron a las prioridades del nuevo UNSDCF a través de planes de trabajo conjuntos.

Durante estos tres años, la gestión del Marco de Cooperación ha sido impactada por un entorno altamente complejo. Tras una década de bajo crecimiento económico, el país se ha visto afectado por tres shocks externos adversos: el endurecimiento de las sanciones unilaterales estadounidenses, la crisis económica y sanitaria provocada por la pandemia, y el reciente conflicto en Ucrania, a lo que se adicionan los retos asociados al proceso de transformaciones económicas y sociales en marcha.

En particular, las sanciones de EE.UU. han afectado dimensiones económicas clave como el comercio, las inversiones, el acceso a la tecnología, el turismo y las remesas familiares. El país está excluido de las principales instituciones financieras internacionales (como FMI, BM, BID) y enfrenta un acceso

⁶ En noviembre de 2018 se realizó la evaluación del UNDAF 2014-2018. Según permiten las guías, no se realizó evaluación de medio término del UNSDCF vigente.

extremadamente limitado a los mercados de capitales internacionales⁷. Estas restricciones colocan a Cuba en una posición bastante singular y desventajosa para impulsar el desarrollo sostenible, manejar contextos de emergencia complejos y condicionan el diseño y los resultados del Marco de Cooperación.

En el 2022, tres desastres⁸ afectaron diferentes zonas del territorio nacional, con pérdidas humanas y cuantiosos daños materiales. Las sólidas capacidades del Sistema de Defensa Civil, junto a la coordinación interinstitucional liderada por el MINCEX permitieron optimizar el acompañamiento del SNU para atender de conjunto necesidades urgentes. En octubre del 2022, se puso en marcha un Plan de Acción para enfrentar los impactos del Huracán Ian, con recursos ya movilizados por 14.7 millones de dólares.

En general, este contexto ha impuesto desafíos adicionales a las condiciones socioeconómicas en los grupos de población y territorios más vulnerables. No obstante, Cuba continúa abordando sus prioridades de desarrollo y sostiene indicadores sociales por encima de la media regional, preservando avances en materia de ODS. Los resultados alcanzados aparecen en el Primer Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030⁹, presentado en julio de 2021.

Actualmente el país ocupa el lugar 83 en el Índice de Desarrollo Humano y el lugar 73 en el Índice de Desigualdad de Género en 2021-2022¹⁰, siendo considerado de alto desarrollo humano y de ingresos medios¹¹ y con un Índice de Pobreza Multidimensional de 0.003¹². Cuenta con una población de 11.1 millones de habitantes, el 22.3%¹³ de ellos con 60 años o más, siendo uno de los países más envejecidos de la región, con tendencia creciente ante las bajas tasas de fecundidad y los procesos migratorios recientes.

Como complemento a las transformaciones recogidas en la nueva Constitución de la República de 2019, se encuentra en curso la implementación de un amplio cronograma legislativo. En 2021 y con carácter de decreto presidencial fue aprobado el Programa Nacional para el Adelanto de las Mujeres (PAM). En septiembre de 2022, se aprobó en referéndum el Código de las Familias, que amplía el reconocimiento a la diversidad de las familias, fortalece la responsabilidad parental y la protección a las infancias, las mujeres y las personas adultas mayores. Otros espacios normativos han reforzado la protección de las personas contra cualquier forma de discriminación como el Programa Nacional contra el Racismo y la Discriminación Racial y la Estrategia integral de prevención y atención a la violencia de género y en el entorno familiar. En 2022 fue aprobada, además, la Ley No. 148 Soberanía Alimentaria y Seguridad Alimentaria y Nutricional y su Reglamento (Decreto 67/2022) y entró en vigor un nuevo Código Penal.

Finalmente, entre marzo y abril del 2023, tuvieron lugar las elecciones generales para elegir a las asambleas municipales, asambleas provinciales y la Asamblea Nacional del Poder Popular. Como parte de

⁷ Cuba no es parte del acuerdo de moratoria del G20 para los países más pobres y tampoco ha sido beneficiada de otras iniciativas de instituciones financieras internacionales a los que el país no pertenece. Tampoco ha sido elegible para grandes proyectos de Asistencia Oficial al Desarrollo (AOD) por ser calificado como economía de renta media.

⁸ i) Explosión en el Hotel Saratoga de La Habana, ii) incendio de grandes proporciones en la Zona Industrial de Matanzas, y iii) paso del Huracán Ian por la región occidental, con afectaciones más severas en la provincia de Pinar del Río.

⁹ https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/280872021_VNR_Report_Cuba.pdf

¹⁰ Informe Sobre Desarrollo Humano 2021/22. PNUD.

¹¹ <https://blogs.worldbank.org/opendata/new-world-bank-country-classifications-income-level-2022-2023>

¹² Informe Sobre Desarrollo Humano 2021/22. PNUD.

¹³ El Envejecimiento de la Población. Cuba y sus territorios. Enero-Diciembre 2022. ONEI 2023.

este proceso, fue elegido el Consejo de Estado, el Presidente de la República y constituido el Consejo de Ministros.

2. Propósito y objetivos de la evaluación

Como establecen las guías internas del Marco de Cooperación, la evaluación independiente del UNSDCF vigente se realizará en el penúltimo año de implementación con los siguientes propósitos fundamentales:

1. **Promover un mayor aprendizaje y mejoras operacionales** a partir de la documentación y análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades que fueron capitalizadas o perdidas, amenazas, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que sirvan de insumo clave a la formulación e implementación del nuevo Marco de Cooperación.
2. **Facilitar la rendición de cuentas y transparencia del Equipo País de la ONU** sobre la implementación del Marco de Cooperación, evidenciando progresos, y áreas de mejora; y reflexionando sobre su pertinencia -como instrumento programático con relación a las prioridades nacionales y a la Agenda 2030-, su flexibilidad -para ajustarse a los cambios de contexto-, la eficacia de las iniciativas desarrolladas y la sostenibilidad de sus resultados.

Sus **objetivos específicos** son:

- Evaluar la contribución del UNSDCF al PNDES 2030 -como instrumento a través del cual se implementa la Agenda 2030 en el país-, considerando los resultados esperados propuestos en su formulación.
- Evaluar, en el contexto de actualización del modelo económico y social que impulsa el país, la contribución al diseño e implementación de políticas nacionales (incluyendo el consenso alrededor de políticas públicas en temas estratégicos), la flexibilidad para ajustarse a los cambios de contexto, incluida la COVID-19, y la capacidad para realizar aportaciones innovadoras para acompañar las transformaciones que lideran las autoridades.
- Analizar los factores que han impactado de manera positiva (habilitadores u oportunidades) o negativamente (obstáculos o desafíos) la contribución del SNU a las prioridades nacionales y al avance hacia el cumplimiento de los ODS.
- Evaluar la eficiencia del Marco de Cooperación incluyendo el funcionamiento de sus mecanismos de gobernanza y coordinación, e implantación coordinada en el terreno, a fin de maximizar el impacto reduciendo duplicidades y potenciando sinergias.
- Proporcionar recomendaciones viables y documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas susceptibles de ser incorporadas en la formulación del nuevo UNSDCF.

3. Alcance

Considerando que el resultado del ejercicio de evaluación es un insumo crucial para la planificación del próximo ciclo de cooperación, se debe considerar:

1. El análisis se enmarca en el plazo de implementación comprendido entre enero 2020 hasta junio de 2023 (42 meses)¹⁴.

¹⁴ Si se considera viable desde el Comité Directivo de la Evaluación, el periodo de la evaluación podrá cubrir hasta el mes de septiembre.

2. Serán evaluadas tanto actividades de desarrollo como de respuesta a emergencias, incluida la respuesta a la COVID-19.
3. Será objeto de análisis la implementación de los planes de trabajo conjuntos, como instrumento que integra la cooperación articulada de todas las Entidades de la ONU que trabajan en cada área de cooperación. Deberán incluirse en el análisis los programas conjuntos.
4. Se valorará cómo el Marco de Cooperación transversaliza la igualdad de género y derechos, la inclusión, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque de sostenibilidad ambiental en las estrategias e iniciativas implementadas.
5. Considerando que el Marco de Cooperación se implementa a lo largo del país, la evaluación abarca todo el territorio nacional. Se espera se incluya la visita a un territorio preseleccionado que permita realizar una valoración de los efectos alcanzados in situ. Los criterios específicos para su identificación serán definidos con el equipo evaluador externo durante la fase de diseño.
6. Se espera un análisis de los mecanismos de gobernanza del Marco de Cooperación para facilitar el trabajo conjunto y de los factores que lo facilitan o limitan, por lo que se realizarán encuentros con mecanismos de coordinación existentes.
7. Se involucrarán en este ejercicio las entidades de la ONU que participan en la implementación del UNSDCF, autoridades nacionales, locales y sectoriales, otras contrapartes relevantes, participantes en los programas, y actores de la cooperación internacional.
8. Sus principales usuarios serán el UNCT y el gobierno, con fines de utilizar sus hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones como insumos estratégicos para la formulación del nuevo Marco de Cooperación, y como evidencia para facilitar los procesos de diálogo y concertación de acuerdos dentro del SNU, con el gobierno y principales contrapartes y otros actores de cooperación internacional.

4. Criterios y preguntas clave de la evaluación

Basado en los lineamientos del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas (UN DCO) y el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD-OCDE)¹⁵, se definen los criterios y preguntas de evaluación seleccionados para conducir el ejercicio, presentados en la Tabla 1:

Tabla 1. Criterios y preguntas clave

Criterio	Definición	Pregunta/s de evaluación
1. Pertinencia / adaptabilidad	<p><i>¿El UNSDCF está haciendo lo adecuado y se adaptó bien a las necesidades emergentes?</i></p> <p>“Grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios /instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando</p>	<p>1.1. ¿Cómo el SNU, a través de la implementación del Marco de Cooperación, ha respondido a las prioridades nacionales y facilitado el posicionamiento estratégico, la relevancia y valor agregado de la ONU considerando el contexto de desarrollo nacional?</p> <p>1.2. ¿En qué medida el SNU en Cuba ha logrado acompañar al país en la reflexión, diseño e implementación de políticas clave para el desarrollo sostenible y el contexto nacional?</p> <p>1.3. ¿En qué medida el SNU en Cuba ha logrado responder de forma innovadora a los cambios de contexto,</p>

¹⁵ <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

	cambien las circunstancias” (CAD-OCDE, p.p.7)	incluyendo situaciones de emergencia como la COVID-19 y desastres naturales?
2. Eficacia	<p><i>¿El UNSDCF ha logrado sus objetivos? ¿lo está haciendo correctamente?</i></p> <p>“Grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos”; “implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o los resultados” (CAD-OCDE, p.p.10).</p>	<p>2.1. ¿En qué medida el SNU, ha alcanzado los resultados previstos en el UNSDCF? ¿cuáles han sido las oportunidades aprovechadas y desafíos enfrentados para este fin?</p> <p>2.2. ¿En qué medida fueron incorporados los temas transversales y medios de implementación relevantes definidos en el UNSDCF a las intervenciones de desarrollo en este período? ¿Cómo se integró la visión de sostenibilidad ambiental en todas las áreas del UNSDCF?</p> <p>2.3. ¿En qué medida las acciones llevadas a cabo durante la implementación del UNSDCF han logrado avances en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres e impactado en los grupos en riesgo de vulnerabilidad y de quedar atrás?</p> <p>2.4. ¿En qué medida el UNSDCF ha contribuido a un mayor acceso a financiamiento para el desarrollo considerando las restricciones derivadas del contexto específico de Cuba?</p>
3. Eficiencia	<p><i>¿Cuán bien se han utilizado los recursos?</i></p> <p>“Grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo” (CAD-OCDE, p.p.11).</p>	<p>3.1. ¿Cómo el Marco de Cooperación ha contribuido a movilizar las mejores capacidades técnicas de todo el Sistema para optimizar la respuesta según las demandas del contexto?</p> <p>3.2. ¿En qué medida los recursos técnicos y financieros disponibles en el SNU, se han utilizado de manera complementaria, evitando duplicaciones y maximizando impactos? ¿Qué factores han contribuido o limitado la articulación para un uso más eficiente de recursos y capacidades disponibles?</p> <p>3.3. ¿En qué medida el SNU ha asignado recursos y presupuestos específicos para apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la inclusión de grupos en riesgo de quedar atrás?</p> <p>3.4. ¿En qué medida el SNU se ha articulado para potenciar el impacto de las iniciativas en el ámbito local? ¿Qué factores han contribuido o limitado su integración?</p>
4. Sostenibilidad	<p><i>¿Durarán los beneficios?</i></p> <p>“Grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen”; “Incluye el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales” (CAD-OCDE, p.p.11).</p>	<p>4.1. ¿En qué medida el Marco de Cooperación 2020-2024 ha garantizado la ampliación de las capacidades de instituciones y de otros actores nacionales y locales para garantizar la sostenibilidad de sus resultados en el actual contexto nacional? ¿Qué mecanismos se han establecido para lograr este fin? ¿Qué factores podrían limitar su continuidad en el tiempo?</p>

<p>5. Coordinación</p>	<p><i>¿Se está trabajando más y mejor juntos?</i> Grado en que el trabajo multiagencial, asegura la coherencia, articulación y trabajo conjunto.</p>	<p>5.1. ¿En qué medida los mecanismos de gobernanza del Marco de Cooperación a nivel de país facilitaron el avance hacia los resultados obtenidos en la implementación del Marco de Cooperación? ¿Qué factores (oportunidades o desafíos) explican este comportamiento?</p> <p>5.2. ¿En qué medida la implementación del Marco de Cooperación ha servido como marco habilitador para una mejor y mayor coordinación en contextos de desarrollo y de emergencia?</p>
------------------------	--	---

De considerarse necesario, será posible el ajuste de las preguntas con la asesoría de la Gerencia de Evaluación.

5. Enfoque de evaluación y metodología

La evaluación del UNSDCF que se llevará a cabo de acuerdo con las "Normas y Estándares para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas"¹⁶.

El Equipo de Evaluación definirá la metodología y diseñará las herramientas para compilar datos e información necesaria para responder a las preguntas de evaluación. El diseño metodológico incluirá:

- El marco analítico
- Estrategia y herramientas para la recolección, análisis de datos y gestión de la información
- La matriz de evaluación
- El plan de trabajo detallado – cronograma

Explícitamente deberán definirse los siguientes elementos que serán explicitados en el inception report:

Enfoque de muestreo	Estrategia de recopilación de datos	Matriz de evaluación
<p>A) Muestreo intencionado para seleccionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas (JWP, programas conjuntos, programas de país o equivalentes de las entidades de la ONU, etc. a incluir la evaluación. • Actores y partes interesadas a consultar. • Territorios y proyectos objeto de evaluación <p>B) La selección se basará en el análisis de los planes de trabajo conjuntos y el mapeo de actores realizado durante la fase inicial de la evaluación</p> <p>C) Debe garantizarse la representación adecuada de las partes interesadas y beneficiarios y contemplar de forma explícita y estructurada la perspectiva de sostenibilidad ambiental y el enfoque de género y derechos.</p>	<p>Utilización de enfoques cuantitativos y cualitativos: revisión bibliográfica, análisis de estadísticas a escala nacional y local, datos de encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación directa, misiones de campo, grupos de discusión y talleres, entre otros.</p> <p>La OCR y la Gerencia de la Evaluación pondrán a disposición del equipo un set de documentación relevante para este ejercicio</p> <p>Garantía de calidad: Los datos recopilados deben someterse a un ejercicio riguroso de aseguramiento de calidad, utilizando diversas herramientas que incluyen la triangulación de las fuentes de información y el intercambio permanente con las entidades encargadas de la implementación del UNSDCF en el país y la OCR.</p>	<p>Se utilizará la matriz de evaluación (Anexo 3) para estructurar y consolidar los datos e información compilados para cada pregunta.</p> <p>La matriz permitirá identificar información faltante, facilitará la validación de los datos, entre otros.</p>

El Equipo de Evaluación elaborará un calendario que incluya los hitos del proceso y las acciones a realizar para la recolección de información. Se recomienda la coordinación con los equipos de evaluación del

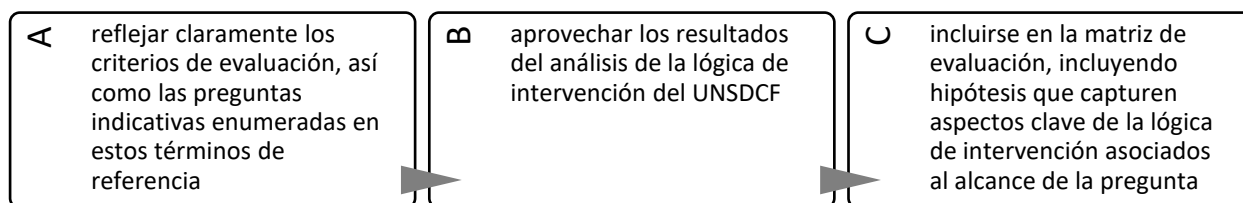
¹⁶ [Guidelines for the Evaluation of the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework \(unevaluation.org\)](http://unevaluation.org)

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa Mundial de Alimentos (PMA), con procesos de evaluación de sus programas de país simultáneos a la evaluación del Marco de Cooperación.

La evaluación tendrá un **enfoque participativo e inclusivo**. El Equipo de Evaluación, en diálogo con la gerencia de evaluación, realizará un mapeo para identificar a los socios directos e indirectos de implementación del Marco de Cooperación. El mapeo debe incluir a autoridades nacionales y locales, organizaciones de la sociedad civil, academia, principales contrapartes y actores de cooperación relevantes.

Se realizará el **análisis de la teoría de cambio** siguiendo la coherencia lógica de la cadena de resultados (resultados esperados, productos, actividades y elementos de contexto que pudieron afectar la implementación del Marco de Cooperación), así como su potencial para lograr los efectos deseados¹⁷. Para ello, el Equipo de Evaluación dirigirá reuniones con los Grupos de Resultados y temáticos durante la fase de inicio. El análisis de la teoría del cambio será relevante para el diseño de la evaluación, análisis de los datos/información recolectados, comunicación de resultados y elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el Equipo de evaluación **definirá las preguntas finales e hipótesis de evaluación** tras consultar con la Gerencia de la Evaluación. Las preguntas deberán:



La recolección de información para la validación de las hipótesis planteadas en la matriz de evaluación se guiará por indicadores cuantitativos y cualitativos claramente formulados y reflejados en la matriz.

6. Gestión y gobernanza del proceso de evaluación

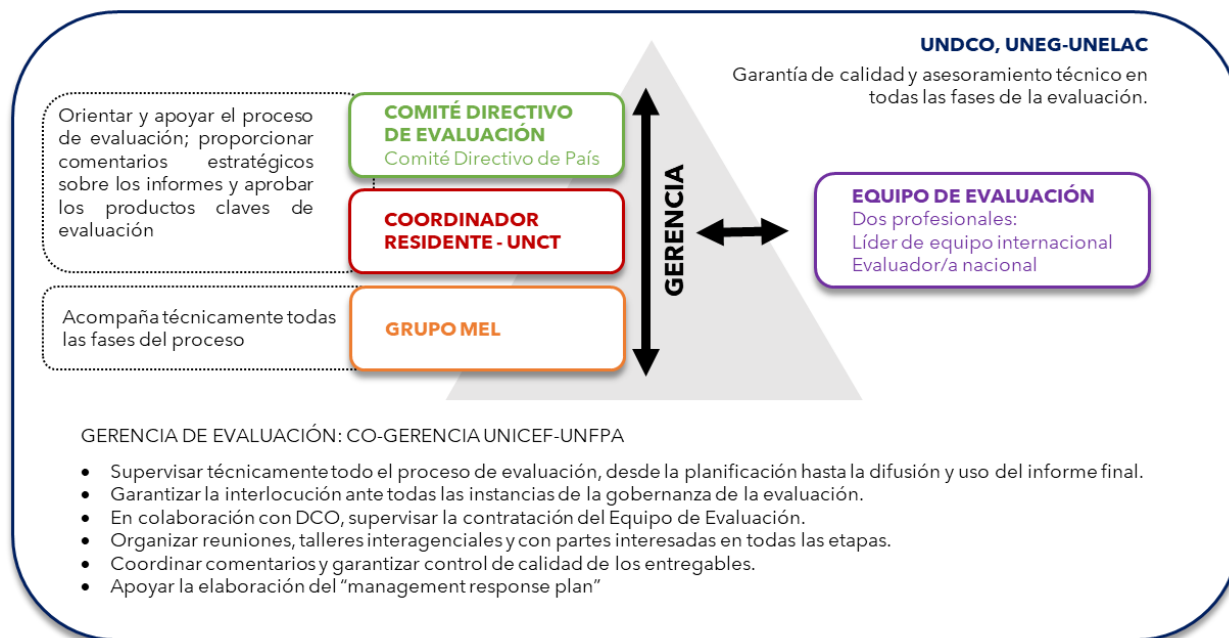
La Evaluación del UNSDCF Cuba 2020- 2024 será desarrollada por un equipo de evaluación contratado por la Oficina del Coordinador Residente. A continuación, se presenta el esquema de gobernanza propuesto, incluidos los roles y responsabilidades de cada instancia.

Se establece una co-gerencia de evaluación integrada por UNFPA y UNICEF para liderar y gestionar el proceso en representación del UNCT, con el acompañamiento de la OCR en todas sus fases.

Se realizará una reunión inicial entre el equipo evaluador y la gerencia para establecer, con claridad y precisión, los objetivos, el plan de la evaluación y los productos a entregar en las siguientes fases del proceso; así como compartir documentación clave para la fase de inicio y discutir otros temas de interés. El equipo de evaluación tendrá reuniones periódicas con la gerencia de evaluación y miembros del Grupo MEL sobre la marcha del proceso, presentación de los hallazgos e informes correspondientes.

¹⁷ Como insumo se proveerá en la fase inicial una tabla sinóptica para el análisis de la teoría del cambio para apoyar las reuniones de TdC

Figura 2. Figuras claves y principales funciones



La gerencia de evaluación revisará y compartirá los insumos recibidos con el resto de las estructuras de gobernanza para comentarios estratégicos, los cuales serán considerados en la versión final del informe.



El Comité Directivo de Evaluación será el responsable final de aprobación del informe de evaluación, la aceptación de sus recomendaciones y la elaboración del "management response plan" del Sistema de Naciones Unidas.

Composición del equipo de evaluación

El equipo de evaluación estará compuesto por dos profesionales: un/a líder de equipo internacional y un evaluador/a nacional.

Evaluador/a internacional

Actuará como líder del Equipo Evaluador y asumirá la responsabilidad por los productos generados, la dirección y la coordinación de las distintas actividades a realizarse en el marco del cronograma de trabajo para la evaluación.

Deberá trabajar en equipo con el/la consultor/a nacional seleccionado/a y familiarizarse de forma expedita con las características del Marco de Cooperación y otros documentos relevantes, así como compartir con el/la consultor/a nacional las propuestas de diseño, calendario y otros, antes de formalizarse los procesos o documentos.

Principales funciones:

- Dirigir y gestionar la evaluación de acuerdo con los objetivos y alcance propuestos en estos términos de referencia y en correspondencia con las directrices de evaluación de la ONU.
- Diseñar el alcance, la metodología y el enfoque detallados de la evaluación
- Asegurar una división eficiente de tareas entre los miembros del equipo evaluador;
- Coordinar los detalles de la evaluación con la gerencia de esta y el Grupo de MEL;
- Realizar visitas sobre el terreno a los lugares identificados y recolectar y analizar la información y datos;
- Dirigir las consultas con las partes interesadas/actores que resulten del proceso de mapeo de actores
- Presentar de forma oportuna los productos de evaluación definidos en estos términos de referencia y entregarlos a la OCR.

Perfil profesional

Formación académica: Grado universitario avanzado (maestría u otro superior) en relaciones internacionales, economía, administración pública, estadística, ciencias políticas, sociología, psicología, desarrollo/planificación económica y social, evaluación o cualquier otra ciencia social o campo relacionado.

Experiencia: Mínimo de 10 años de experiencia profesional comprobada específicamente en el área de evaluación de programas, proyectos, iniciativas del desarrollo. Experiencia comprobada de evaluación en el ámbito de las Naciones Unidas o de la cooperación internacional, en gestión y análisis de datos y en la aplicación de la perspectiva de género es deseable. Conocimiento del contexto cubano se considerará un valor agregado.

Idioma: Se requiere fluidez del español. Conocimiento del inglés es deseable.

Competencias:

- Planificación y organización
- Capacidad de trabajar en equipo
- Rendición de cuentas
- Creatividad
- Habilidades para la redacción de informes y definición de recomendaciones prácticas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Contar con valores fundamentales como integridad, profesionalismo y respeto por la diversidad.

Evaluador/a nacional

En estrecha colaboración y según lo acordado con el/la líder de la evaluación apoya en la recopilación y procesamiento de datos y en la redacción de los productos de evaluación definidos en los ToRs.

Principales funciones:

- Facilitar al/la líder de la evaluación con información del contexto y temática que contribuya a la comprensión y análisis del Marco de Cooperación.
- Revisar, analizar y sistematizar documentos e información clave de contexto nacional.
- Participar en el diseño del alcance y metodología de la evaluación. En estrecha coordinación con el/la líder de la evaluación, apoyar el desarrollo y sistematización de entrevistas, visitas y

encuentros con las personas e instituciones identificadas, compilación y análisis de información, así como la redacción de los productos de la evaluación definidos en los términos de referencia.

Perfil profesional

Formación académica: Grado universitario avanzado (maestría u otro superior) en relaciones internacionales, economía, administración pública, estadística, ciencias políticas, sociología, psicología, desarrollo/planificación económica y social, evaluación o cualquier otra ciencia social o campo relacionado.

Experiencia: Mínimo de 5 años de experiencia profesional comprobada en el abordaje de temas de desarrollo y conocimiento sólido del contexto del país. Experiencia de trabajo con el Sistema de Naciones Unidas, participación previa en procesos de evaluación de programas y/o proyectos es deseada.

Idioma: Se requiere fluidez del español. Conocimiento del inglés es deseable.

Competencias:

- Capacidad de trabajar en equipo
- Rendición de cuentas
- Creatividad
- Habilidades para la redacción de informes y definición de recomendaciones prácticas
- Habilidades para la gestión y el análisis de datos
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Contar con valores fundamentales como integridad, profesionalismo y respeto por la diversidad

Integridad del proceso de evaluación

La evaluación se desarrollará de conformidad con los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad descritos en las Directrices éticas para las evaluaciones de la UNEG¹⁸. La gerencia de la evaluación supervisará el cumplimiento de los estándares mínimos que establecen estos documentos.

Es fundamental que el equipo evaluador mantenga respeto por la dignidad y diversidad de las personas entrevistadas, evitando perjuicios innecesarios. Asimismo, deberán considerar en todo el proceso de evaluación el respeto a los derechos, la equidad e igualdad de género¹⁹.


El equipo seleccionado deberá seguir las normas y estándares para el desarrollo de evaluaciones de la UNEG. Para evitar conflictos de intereses, los candidatos o candidatas no podrán haber participado en la implementación de ninguna de las intervenciones que se evalúan. Asimismo, deberán indicar en el diseño de la evaluación los procedimientos a adoptar para el almacenamiento adecuado y seguro de la información recopilada, así como los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

¹⁸ UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', June 2008. Disponible en <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

¹⁹ Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación, 2011. Disponible en <http://www.uneval.org/document/detail/980>


7. Proceso de evaluación y duración

La evaluación del UNSDCF 2024 se llevará a cabo en el último semestre de 2023. Se estima una duración de 5 meses. A continuación se describen sus cuatro fases, posteriores a la etapa de planificación:




DISEÑO

- Revisión documental, diseño y aprobación de la propuesta metodológica;
- Examen y reconstrucción de la teoría del cambio;
- Mapeo de actores; construcción del marco muestral y muestreo,
- Planificación de fase de campo;
- Propuesta de instrumentos/herramientas para la recolección de información;
- otras acciones que se consideren necesarias.




RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Compilación de datos/información en el terreno según herramientas definidas en la fase de diseño.
- Intercambios con actores claves
- Análisis preliminar de la información y validación con actores clave.
- Elaboración de reporte sobre hallazgos preliminares



REPORTE

- Gestión de datos/información.
- Preparación de informe de evaluación preliminar para su revisión y validación.
- Inclusión de comentarios y observaciones y entrega de reporte final.



RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN Y DIFUSIÓN

- Elaboración de informe de respuesta de los directores de programa a la evaluación.
- Difusión de la evaluación.

La evaluación se realizará en modalidad mixta, combinando un esquema virtual y presencial. Se hará un mayor uso de herramientas virtuales para la comunicación, incluyendo la creación de grupos de trabajo vía Teams o WhatsApp para facilitar el intercambio oportuno de información, entre otros.

8. Productos esperados y calendario de entrega

Los productos de la consultoría deberán ser aprobados por la gerencia de evaluación y la OCR para que sean sujetos de desembolso. Para su elaboración, deberán utilizarse las plantillas sugeridas por UNDCO²⁰ y entregarse en español, formato editable y escrito en letra “Calibri (body)” tamaño 11. Su calidad se validará a través de las herramientas definidas por UNEG²¹ para este propósito. Se recomienda al equipo evaluador internalizar sus criterios en la elaboración de los informes.

Producto	Contenido	Plazo de entrega	% de Pago
Informe de inicio	Marco conceptual y plan operativo para la evaluación. Incluye: <ul style="list-style-type: none"> • Contexto y objeto de evaluación: Breve actualización de contexto y descripción del panorama de desarrollo; revisión 	6 semanas posteriores a la firma del contrato	20%

²⁰ Serán entregadas al Equipo de Evaluación una vez inicie el proceso.

²¹ a) Quality assurance of the CF evaluation inception report y b) Draft quality assessment tool for UNDAF/UNSDCF Evaluation reports

	<p>de la teoría de cambio²², mapeo financiero y de actores claves para la evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito, objetivos y alcance de la evaluación. • Metodología: <ul style="list-style-type: none"> · Estrategia de evaluación y de aseguramiento de calidad. · Diseño muestral, muestreo e instrumentos de gestión de la información. · Matriz de evaluación (preguntas de evaluación, indicadores, fuentes, métodos y herramientas de recolección de información, para cada criterio de evaluación (Anexo 3). • Cronograma de evaluación y plan de trabajo. • Descripción del rol y responsabilidades de cada miembro del equipo de evaluación. • Lista de entregables, incluyendo informes y presentaciones al Comité Directivo de Evaluación, UNCT y otros equipos relevantes. • Análisis de riesgos/limitaciones de la evaluación y estrategia de mitigación. <p>Se realizará una reunión con la gerencia de evaluación, grupo MEL y otros actores relevantes para discutir la propuesta de informe antes de su culminación.</p>		
Reporte de culminación de fase de campo	Reporte sobre los principales hallazgos de la fase de recolección de información en formato de presentación, para compartir con la gerencia de evaluación. Deberá incluir un resumen breve del proceso de recolección de datos.	9 semanas posteriores a la firma del contrato	10%
Primera versión de informe de evaluación y debriefing al UNCT y Comité Directivo de Evaluación	<p>Refleja los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para ser validado por grupos de interés, según formato del informe final. Debe presentarse de manera clara y sencilla e incluir solo información relevante para el análisis.</p> <p>Se realizará un taller de validación de los resultados con la Gerencia, Grupo MEL, PMT y otros actores relevantes y se presentarán los resultados al Comité Directivo de Evaluación, UNCT y la OCR.</p> <p>Los comentarios y observaciones derivados de ambas sesiones serán procesados e incorporados por el Equipo de Evaluación en la versión final de informe.</p>	14 semanas posteriores a la firma del contrato	30%
Informe Final de evaluación	<p>Como mínimo, deberá incluir los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Índice, incluyendo listado de anexos • Resumen ejecutivo • Introducción: propósito, objetivos, alcance de la evaluación, preguntas y estructura del informe • Contexto nacional 	18 semanas posteriores a la firma del contrato	35%

²² Análisis de: (a) la solidez de la TdC para el Marco de Cooperación, y (b) medida en que la TdC evolucionó durante su implementación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología • Hallazgos (ordenados según criterios de evaluación) • Conclusiones • Recomendaciones claras, concretas y prácticas basadas en la evidencia y hallazgos de la evaluación. Se espera incluyan consideraciones que constituyan insumos valiosos para la formulación e implementación del próximo Marco de Cooperación. • Limitaciones y lecciones aprendidas • Resumen de las calificaciones de desempeño • Anexos <p>El informe debe ser revisado y validado con el RC, el UNCT, Comité Directivo de Evaluación y otros grupos identificados.</p> <p>El equipo a cargo de la evaluación deberá entregar el documento final (Word). Deberá entregarse además el repositorio documental utilizado, así como las bases de datos manteniendo el anonimato de sus fuentes.</p>		
Presentación final y productos de diseminación acordados	<p>Se realizará presentación final con actores clave del proceso.</p> <p>Se entregarán los siguientes productos comunicativos para facilitar uso y difusión de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación final de hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. • Resumen ejecutivo en inglés • Brief centrado en las recomendaciones de la evaluación 	20 semanas posteriores a la firma del contrato	5%

La extensión de ningún producto podrá exceder las 40 páginas sin incluir los anexos (en particular el informe final de la evaluación).

Anexo 1. Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2024

Prioridad estratégica / Eje PND 2030	Efectos	Productos
<p>Apoyo a la creación y fortalecimiento de capacidades institucionales en gobiernos territoriales y actores clave nacionales y locales, para el desarrollo sostenible teniendo a las personas como eje central</p> <p>Eje PND 2030: Gobierno socialista, eficaz, eficiente y de integración social</p>	<p>Gobierno e instituciones nacionales y locales implementan estrategias de desarrollo integral territorial sostenibles, equitativas e inclusivas en el marco del proceso de descentralización.</p>	<p>Desarrollo territorial: Fortalecidas capacidades de gobiernos e instituciones nacionales y locales para la planificación y gestión integrales, y la implementación de procesos de descentralización.</p> <p>Entidades de la ONU: CEPAL, FAO, ONUDI, ONUHABITAT, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNOPS</p> <p>Sistema estadístico: Fortalecidas las capacidades, acceso a innovación y nuevas tecnologías del sistema estadístico nacional para la coordinación y producción de información nacional y territorial, desagregada y sensible a género, sobre las transformaciones del modelo económico y social y la dinámica demográfica.</p> <p>Entidades de la ONU: CEPAL, FAO, ONUDI, ONUHABITAT, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNOPS</p> <p>Participación social: Fortalecidos los mecanismos de los gobiernos territoriales, instituciones y comunidades para la participación ciudadana, plena y efectiva en el proceso equitativo e inclusivo de desarrollo sostenible.</p> <p>Entidades de la ONU: FAO, ONUHABITAT, OPS/OMS, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF</p>
<p>Transformación productiva hacia sectores estratégicos con actividades intensivas en conocimiento y tecnología, con potencial de generación de empleo de calidad.</p>	<p>Sectores estratégicos de prioridad nacional logran niveles más elevados de productividad económica y de aprovechamiento del potencial humano mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.</p>	<p>Encadenamientos productivos: Mejorada la gestión, el fomento de la ciencia, la tecnología y la innovación, y la articulación de sectores, territorios y actores en cadenas productivas seleccionadas.</p> <p>Entidades de la ONU: CEPAL, FAO, ITC, ONUDI, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNOPS</p> <p>Sistemas agroalimentarios: Fortalecidas capacidades de actores clave de los Sistemas Alimentarios Sostenibles que faciliten el incremento y diversificación de las producciones, con énfasis en el autoabastecimiento local.</p> <p>Entidades de la ONU: CEPAL, FAO, FIDA, ITC, ONUDI, PMA, PNUD, UNESCO</p>

<p>Eje PNDES 2030: Transformación productiva e inserción internacional</p>		<p>Empleo de calidad: Fortalecidas capacidades para la generación de empleo de mayor calidad, calificación y remuneración que propicien el crecimiento de la productividad del trabajo atendiendo a la dinámica demográfica, con énfasis en mujeres y jóvenes. Entidades de la ONU: CEPAL, FAO, FIDA, OIT, ONUDI, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA</p> <p>Financiamiento al desarrollo: Fortalecidas capacidades de instituciones y actores clave para gestionar fuentes de financiamiento, incluida la IED. Entidades de la ONU: CEPAL, FAO, ONUDI, PNUD, UNCTAD, UNOPS</p> <p>Energía sostenible: Potenciada eficiencia energética y uso de fuentes renovables de energía, en sectores y territorios seleccionados Entidades de la ONU: FAO, ONUDI, PNUD, UNOPS</p>
<p>Incorporación de consideraciones ambientales, climáticas y de riesgo de desastres en las estrategias de desarrollo socioeconómico a nivel nacional y territorial.</p> <p>Eje PNDES 2030: Recursos naturales y medio ambiente</p>	<p>Instituciones, sectores productivos y de servicios, gobiernos territoriales y comunidades mejoran la protección y uso racional de los recursos naturales y de los ecosistemas, la resiliencia al cambio climático y la gestión integral de reducción de riesgos de desastres.</p>	<p>Recursos naturales, ecosistemas y calidad ambiental: Fortalecidas capacidades de actores clave para la gestión sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas, y para la mejora de la calidad ambiental. Entidades de la ONU: FAO, FIDA, ONUDI, PMA, PNUD, PNUMA, UNESCO, UNFPA</p> <p>Cambio climático: Fortalecidas capacidades de actores clave para implementar estrategias sistémicas de adaptación y mitigación del cambio climático. Entidades de la ONU: FAO, FIDA, OIM, ONUDI, ONU HABITAT, PMA, PNUD, PNUMA, UNESCO, UNOPS</p> <p>Gestión de riesgo de desastres: Fortalecidas capacidades de actores clave para la gestión integral de reducción de riesgos de desastre: en la prevención, preparación, respuesta y recuperación. Entidades de la ONU: FAO, OCHA, OIM, ONU HABITAT, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS</p>
<p>Fortalecimiento de los servicios sociales y de protección con particular atención a grupos con</p>	<p>Mejorada la accesibilidad y calidad de los servicios públicos y los sistemas de protección social y de</p>	<p>Servicios sociales: Fortalecidas las capacidades de actores nacionales y territoriales para garantizar servicios públicos accesibles y de calidad. Entidades de la ONU: FAO, ONUSIDA, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNODC, UNOPS</p>

<p>necesidades específicas y en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Eje PNDES 2030: Desarrollo humano, equidad y justicia social</p>	<p>cuidados, considerando la dinámica demográfica, con énfasis en grupos en condiciones de vulnerabilidad, con enfoque de género y derechos humanos.</p>	<p>Sistemas de protección social y cuidados: Mejorado el diseño y la gestión de los sistemas de protección social y de cuidado para atender de manera diferenciada a la población y, específicamente, a grupos con necesidades especiales y en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Entidades de la ONU: ACNUR, CEPAL, FAO, OIM, OIT, ONUMUJERES, PMA, OPS/OMS, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNOPS</p>
		<p>Acceso y consumo de alimentos: Actores nacionales y territoriales mejoran sus capacidades y articulación intersectorial para garantizar el acceso y consumo de una alimentación sana, nutritiva y suficiente para todas las personas, con énfasis en los grupos en condiciones de vulnerabilidad.</p> <p>Entidades de la ONU: FAO, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNICEF</p>
		<p>Monitoreo de la seguridad alimentaria y nutricional: Actores nacionales y territoriales mejoran sus capacidades en el monitoreo de la seguridad alimentaria y nutricional</p> <p>Entidades de la ONU: FAO, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNICEF</p>
		<p>Hábitat adecuado: Fortalecidas capacidades de los gobiernos, instituciones y comunidades para garantizar el acceso a un hábitat adecuado.</p> <p>Entidades de la ONU: FAO, ONUHABITAT, OPS/OMS, PNUD, UNOPS</p>

Anexo 2. Equipo de País

Entidades de la ONU firmantes del UNSDCF con presencia física en el país
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
Organización Mundial de la Salud / Organización Panamericana de la Salud (OMS/OPS)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
Programa de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos (ONU HABITAT)
Programa Mundial de Alimentos (PMA)
Entidades de la ONU firmantes del UNSDCF sin presencia física en el país
Centro de Comercio Internacional (ITC)
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres)
Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)
Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA)
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA)

Anexo 3: Matriz de Evaluación

Evaluation Question 1: To what extent...			
Assumptions ²³ to be assessed	Indicators	Sources of Information	Methods and tools for data collection
Assumption 1			
<p><i>Evaluators must fill in this box with all relevant data and information gathered during the field phase in relation to the elements listed in the “assumptions to be assessed” column and their corresponding indicators. The information placed here can stem from: documentary review, interviews, focus group discussions, etc. Since the filled matrix will become the main annex of the final evaluation report, the evaluation team leader and evaluation manager must ensure that all of the information displayed:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Is directly related to the indicators listed above</i> <i>• Is drafted in a readable and understandable manner</i> <i>• Makes visible the triangulation of data</i> <i>• Has source(s) that are referenced in footnotes</i> 			
Assumption 2 <i>(See example in Tool 1)</i>			
Assumption 3 <i>(See example in Tool 1)</i>			
Evaluation Question 2: To what extent...			
Assumptions to be assessed	Indicators	Sources of Information	Methods and tools for data collection
Assumption 1 <i>(See example in Tool 1)</i>			
Assumption 2 <i>(See example in Tool 1)</i>			
Assumption 3 <i>(See example in Tool 1)</i>			

²³ Assumptions are interfaces between the evaluation question and the data sources. It narrows the evaluation question further by specifying what evaluators should focus on and what they should check precisely when attempting to answer the question.