

CONTRATACION DE LOS SERVICIOS DE EVALUACIÓN CONJUNTA A LOS CENTROS EMERGENCIA MUJER (CEM), DE PERÚ AT/0350/19

Contenido

1.	OBJETO DEL CONTRATO	3
2.	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A REALIZAR	3
3.	JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	3
4.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	6
4.1.	Antecedentes	6
4.2.	Justificación.....	7
5.	ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.....	8
6.	CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	9
6.1.	Respecto a los Resultados	10
6.2.	Respecto a los Procesos	10
7.	METODOLOGÍA LINEAMIENTOS:.....	11
7.1	Análisis de documentación (trabajo de gabinete)	12
7.2	Trabajo en Campo	12
7.3	Matriz de evaluación y contenido de los informes	13
7.4	Unidades de Análisis.....	13
8.	GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	13
9.	PLAN DE TRABAJO, CRONOGRAMA Y PRODUCTOS DE LA CONTRATACIÓN...	15
10.	PREMISAS DE LA EVALUACIÓN, AUTORÍA Y PUBLICACIÓN	18
11.	PERFIL DEL EVALUADOR / EQUIPO EVALUADOR	19
12.	CONDICIONES A CUMPLIR EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	20
13.	ENTREGA Y FACTURACIÓN	21
14.	VERIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL CONTRATO	21
	ANEXOS.....	23
	ANEXO N° 1: LISTADO PRELIMINAR DE DOCUMENTACIÓN	23
	ANEXO N° 2 LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES.....	23
	ANEXO N° 3: CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN	25
	ANEXO N° 4 MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS	31
	ANEXO N° 5 DECLARACIÓN DE AUSENCIA DE CONFLICTO DE INTERÉS.....	32
	ANEXO N° 6 FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A EVALUAR.....	34

ANEXO Nº 7 MATRIZ DE CONTENIDOS MÍNIMOS DE LA EVALUACIÓN.....	35
ANEXO Nº 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
ANEXO Nº 9 RECOMENDACIONES Y HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	44

1. OBJETO DEL CONTRATO

Constituye el objeto del Servicio de Consultoría para la Evaluación de Procesos a los Centros Emergencia Mujer (CEM) y CEM en Comisariías, analizando los resultados cuantitativos y cualitativos previstos en el Plan, bajo un modelo de evaluación conjunta y en el esquema de cooperación inter-regional definido en Proyecto de Cooperación para la Promoción de Políticas Públicas en América Latina y el Caribe, EVALÚA, gestionado por FIIAPP, F.S.P.

En ese sentido, la finalidad del contrato es conocer y comprender, desde un enfoque de procesos y resultados, la problemática operativa de la intervención pública a evaluar.

2. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS A REALIZAR

La ejecución del contrato se ajustará a las condiciones detalladas en los Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares y el Pliego de Prescripciones Técnicas que revisten carácter contractual, por lo que deberán ser firmados en prueba de conformidad por el adjudicatario en el mismo acto de la formalización del contrato.

3. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP, F.S.P.) es una fundación del sector público español sin ánimo de lucro cuyas actividades, caracterizadas por la búsqueda del interés general, se enmarcan en el ámbito de la cooperación internacional destinada a la modernización institucional, a la reforma de las Administraciones Públicas y el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

El proyecto de Cooperación para la promoción de la Evaluación de Políticas Públicas en América Latina y el Caribe, EVALÚA, financiado por la Unión Europea y administrado por la FIIAPP, F.S.P., tiene como objetivo compartir experiencias en evaluación generadas en el ámbito de las instituciones públicas de América Latina, y realizar asistencias técnicas de apoyo inter pares para hacer de esta herramienta una práctica institucionalizada en sus respectivos países, y mejorar así el aprendizaje y la toma de decisiones informada en el ámbito de los proyectos, programas y políticas públicas.

El proyecto tiene como beneficiarios directos a las Agencias y entidades rectoras de Planeación y Evaluación de proyectos, programas y políticas públicas de seis países de la región, las cuales son el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN), la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo de Ecuador (SENPLADES), el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Paraguay, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay (OPP) y el Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP).

Entre las actividades previstas en el Proyecto se incluye la realización de evaluaciones con un enfoque conjunto o colaborativo, en las que participen distintas instituciones que forman parte del mismo a través de mecanismos establecidos a tal fin. Se busca propiciar el

aprendizaje en el ámbito regional tanto sobre los procesos evaluativos en sí mismos como sobre las temáticas evaluadas, buscando prácticas replicables y generando evidencias útiles para los participantes.

Durante los primeros meses de ejecución del proyecto, se definieron las temáticas priorizadas, cruzando las previsiones de las Agendas Nacionales de Evaluación de los países participantes y definiendo tiempos y metodologías de trabajo para comenzar a poner en marcha los primeros procesos de evaluación. De esta forma, la Evaluación de Procesos de los Centros de Emergencia Mujer de Perú ha sido seleccionada por el proyecto para ser evaluada, considerando el interés que se tiene en la revisión de sus procesos de esta intervención en el marco del Programa Presupuestal PP0080: Lucha contra la Violencia Familiar.

En concreto, en esta evaluación se persiguen los siguientes **objetivos**:

General:

Conocer y comprender, desde un enfoque de procesos y de resultados, la problemática operativa de los servicios brindados por los Centros de Emergencia Mujer en todas sus modalidades (CEM Regular, CEM Comisaria, CEM 7x24, CEM Hospitales), estableciendo métricas y proporcionando insumos para su mejora operativa en términos de su eficacia, eficiencia, estandarización y control. La evaluación permitirá establecer la relación existente entre los procesos y los resultados obtenidos por la gestión de los CEM, así como poner las bases para la implementación de un proceso de mejora continua.

Específicos:

1. Identificar y evaluar los resultados de la gestión de los CEM, estableciendo el grado de cumplimiento de las metas, objetivos y especificaciones técnicas de los servicios brindados por los Centros de Emergencia Mujer en el tiempo previsto; así como en los documentos de gestión de las entidades rectoras y relacionadas.
2. Identificar, definir y analizar los procesos y gestión operativa de los servicios brindados por los Centros de Emergencia Mujer en todas sus modalidades (CEM Regular, CEM Comisaria, CEM 7x24, CEM Hospitales) y la interrelación entre sus procesos internos y actores, permitiendo la comprensión de la misma.
3. Identificar y analizar debilidades, problemas o limitantes que obstaculizan la adecuada entrega de los servicios brindados por los Centros de Emergencia Mujer; así como el desarrollo y seguimiento de actividades posteriores para dar continuidad a la cadena de valor de los servicios del CEM, con énfasis en los actores involucrados, capacidad operativa y disponibilidad presupuestaria acorde a las metas establecidas en los CEM.
4. Elaborar recomendaciones generales y específicas para mejorar el fortalecimiento, la ejecución y el seguimiento de los servicios brindados por los Centros de Emergencia Mujer en todas sus modalidades; así como de los servicios complementarios necesarios para dar continuidad a la cadena de valor correspondiente.

Con esta evaluación se propone, contribuir al aprendizaje institucional sobre la gestión y atención de los Centros de Emergencia Mujer desde la etapa de admisión, para generar

recomendaciones al Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables.

En ese sentido, para conseguir los objetivos planteados, se deberán cumplir con la realización de las siguientes actividades.

Actividades:

- a) Acopiar y revisar literatura nacional e internacional para establecer mejores prácticas o referencias para la intervención pública a evaluar.
- b) Acopiar y revisar la información normativa, técnica y de procedimientos disponible para la evaluación de la intervención pública.
- c) Desarrollar un mapeo de actores claves relacionados con la intervención, así como sus responsabilidades con respecto al usuario final.
- d) Desarrollar la cadena de valor de la intervención pública a evaluar, acotando los objetivos y el alcance de la evaluación.
- e) Elaborar y presentar el diseño de la evaluación, el enfoque técnico, la metodología y el plan de trabajo de la evaluación.
- f) Elaborar el diseño del trabajo de campo (criterios de selección, instrumentos a aplicar, entre otros), para la intervención pública a evaluar.
- g) El trabajo de campo deberá ser realizado por todos los miembros del panel de evaluadores, quienes deberán documentar el trabajo de campo realizado en los ámbitos geográficos definidos en el plan de trabajo y evidenciar a través de las actas de asistencia a las personas entrevistadas, encuestadas y visitadas.
- h) Realizar el mapeo y la documentación de los procesos actuales, en los ámbitos geográficos definidos en el plan de trabajo. Para ello, deberá organizar y realizar reuniones o talleres u otros espacios para recoger y validar información de los procesos analizados con los responsables de implementar la intervención pública a evaluar.
- i) Realizar el análisis de actores y procesos utilizando herramientas metodológicas propuestas en el plan de trabajo, identificando los principales problemas y cuellos de botella en los procesos evaluados, así como en su gestión.
- j) Elaborar todos los informes de acuerdo a lo definido en el presente Pliego y presentación de los resultados parciales y finales de la evaluación, así como las recomendaciones de propuestas de mejora.

4. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

4.1. Antecedentes

Los Centros de Emergencia Mujer (CEM) son servicios públicos especializados y gratuitos, de atención integral y multidisciplinaria, para víctimas de violencia familiar y sexual, en los cuales se brinda orientación legal, defensa judicial y consejería psicológica. Se procura la recuperación del daño sufrido y se presta asistencia social. Asimismo, se realizan actividades de prevención a través de capacitaciones, campañas comunicacionales, formación de agentes comunitarios y movilización de organizaciones. (Guía de Atención Integral de los CEM, 2017).

Los CEM entregan principalmente 3 servicios:

- **Servicios de psicología:** Brindan orientación, intervención en crisis y diagnóstico del estado psicológico de la víctima. Asimismo, las prepara emocionalmente para enfrentar el proceso legal a través de un acompañamiento continuo.
- **Servicio social:** Evalúan la situación de riesgo de la víctima y la factibilidad de permanecer en la vivienda, gestionan con otras instituciones públicas otros servicios necesarios (seguro SIS, RENIEC, hogares refugio, capacitaciones, etc), buscan redes de apoyos familiares y sociales de la víctima, realizan visitas domiciliarias, elaboran el plan de atenciones y realizan el seguimiento del mismo.
- **Servicio legal:** Solicitan las medidas de protección y/o cautelares necesarias, brindan orientación y patrocinio legal de las víctimas promoviendo su participación activa en las diligencias.

Los servicios se entregan en dos niveles de atención. En un primer nivel, se realiza la primera entrevista para evaluar el estado emocional de la víctima y su nivel de riesgo (leve, moderado o severo). También se elabora el plan de seguridad y gestiones para la atención psicológica en los establecimientos de salud. Las atenciones y gestiones en este primer nivel pueden durar como máximo un día, si incluye visitas domiciliarias. Si la víctima decide denunciar o el riesgo es alto, se pasa al segundo nivel de atención. Aquí se brinda los servicios legales, el acompañamiento psicológico y gestiones sociales.

Los CEM no cuentan criterios de focalización debido a que la población objetivo de los Centros de Emergencia Mujer son todas las personas afectadas por violencia familiar y sexual, siendo los más vulnerables niños, niñas, adolescentes, mujeres y adultos mayores.

Existen cuatro tipos de CEM: i) CEM Regular, ii) CEM Comisaría, iii) CEM 7x24 y iv) CEM Hospitales; cuya única diferencia radica principalmente en la ubicación en la que prestan servicios y los niveles de priorización de aquellas zonas. Mientras los CEM Regulares utilizan una infraestructura propia y se encuentran en aquellas zonas con mayor prevalencia de violencia doméstica de acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Relaciones Sociales (ENARES) y mayor número de denuncias recogidas por la comisaría de la jurisdicción; y trabajan en un horario de oficina regular; los CEM 24x7 tienen disponibilidad las 24 horas del día, 7 días a la

semana; los CEM Hospitales son aquellos que se encuentran dentro de un Establecimiento de Salud XXXX; y finalmente los CEM Comisaría se encuentran ubicados *dentro* de las comisarías priorizadas de acuerdo a tres criterios:

- **Elegibilidad:** Se puntúa más a las comisarías con mayor cantidad de efectivos y cobertura poblacional (tipo A o B) y las provincias con mayor densidad poblacional.
- **Priorización:** comprende comisarias en departamentos con alto nivel de violencia y provincias con alto nivel de urbanidad.
- **Infraestructura:** se puntúa más a las comisarias con espacio mínimo de 40 m² para la instalación del CEM.

Si bien los CEM existen desde 1999, su instalación en comisarías es reciente y es la modalidad por la que se está apostando escalar. En agosto del 2016, se firma un convenio interinstitucional entre el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) y el Ministerio del Interior (MININTER) para la instalación de los CEM en las comisarías con mayor incidencia de delitos de violencia contra la mujer. Así, entre el 2017 y 2018 se crearon 100 CEM comisarias, las cuales 95 están en actividad. Se prevé la creación de 125 más al 2021.

Esta nueva forma de CEM Comisarías tienen por finalidad contribuir en la protección, recuperación y acceso a justicia de las personas afectadas por violencia contra la mujer e integrantes del grupo familiar que acuden a la comisaría a denunciar, además de brindar atención en horario extendido las 24 horas del día durante los 7 días de la semana. La razón principal de esto fue que en un CEM sin comisaría, el comisario recibe la denuncia y realiza las diligencias según el nivel de riesgo de la víctima y lo estipulado en la ley. Sin embargo, la víctima no tiene una plataforma de servicios (psicológicos, sociales y legales) que le permitan afrontar mejor su caso y, si lo requiere, tendría que dirigirse a un CEM cercano. La ventaja del CEM comisaria es que, a parte de la posibilidad de denunciar, la víctima puede recibir inmediatamente servicios psicológicos, sociales y legales. Asimismo, la cercanía de la comisaria le permite continuar con los servicios. Así, esta intervención elimina las barreras de distancias y desinformación acerca del servicio CEM para las denunciantes.

4.2. Justificación

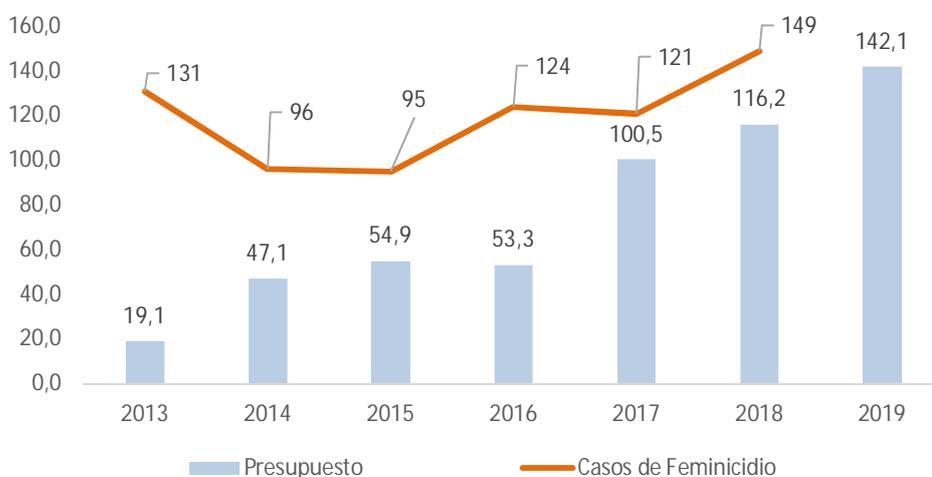
Los Centros Emergencia Mujer (CEM) son servicios públicos especializados, interdisciplinarios y gratuitos, que brindan atención integral para contribuir a la protección, recuperación y acceso a la justicia de las personas afectadas por hechos de violencia contra las mujeres, los integrantes del grupo familiar y violencia sexual.

En términos de presupuesto, los CEM se encuentran dentro de la actividad *Servicios de atención a afectados por la violencia familiar* y representa el 67% del monto asignado al Programa presupuestal 0080 *Lucha contra la Violencia Familiar*. Desde el 2015 al 2019, el presupuesto dicha actividad se ha incrementado en 159% a una tasa promedio anual de 27%. Asimismo, en 2019 se han destinado S/. 200 millones adicionales en el marco del plan de acción conjunta para la prevención, protección y atención de víctimas de violencia. De este monto, el 13% será para la creación de 50 nuevos CEM en comisarías.

Pese a los avances presupuestarios, la violencia familiar y, en específico, contra la mujer aún

permanece elevada. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Demografía y Salud Familiar (ENDES) del año 2017, el 65.4% de mujeres entre 15 a 49 años han sido alguna vez víctimas de violencia por su pareja y solo un 29.2% busco ayuda en alguna institución lo que refleja la poca confianza institucional. De este porcentaje, la mayoría recurre a la comisaria (77.5%) y solo un 3% al CEM¹. Asimismo, en su versión más extrema, los feminicidios se han incrementado sostenidamente en los últimos años. En 2018 se atendió 149 casos representando un incremento de 23%.

Presupuesto asignado a la Actividad “Fortalecimiento de los servicios de atención” del PP80 (Millones de soles) y casos de feminicidio entre 2013-2019



Elaboración: Ministerio de Economía y Finanzas

Finalmente, se tiene planeado continuar con la creación de más CEM a nivel nacional, específicamente en comisarías (meta: 50 por año). Sin embargo, aún no se tienen estudios rigurosos sobre su efectividad en la protección, recuperación y acceso a la justicia de las mujeres víctimas de violencia familiar; ni sobre si los procesos previstos en el diseño de la intervención están siendo adecuadamente implementados por los operadores.

5. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

El alcance de la evaluación está definido en la consideración de los siguientes aspectos generales:

- Modelo Operacional, Flujo de Procesos e Implementación de los Centros de Emergencia Mujer, para todas sus modalidades antes expuestas, que se encuentran dentro de la Actividad de *Servicios de atención a afectados por la violencia familiar*, dentro del Producto *Personas afectadas por hechos de violencia familiar con servicios de atención* del Programa Presupuestal PP 080 *Lucha contra la Violencia Familiar*.

¹ En la ENDES se reconoce al CEM como parte de los servicios que brinda el Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables.

- La pertinencia de las normativas de los Centros de Emergencia Mujer como parte del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual.
- Tipología de los Centros de Emergencia Mujer por ubicación: los regulares, que operan de lunes a viernes; los que brindan servicio las 24 horas; los localizados en comisarías y el localizado en un centro de salud.

Alcance según tipo de evaluación: Dado que el Programa Presupuestal existe desde el año 2012, y sus diversas intervenciones, las cuales incluyen aquellas del Centro Emergencia Mujer, se encuentran en ejecución desde dicho año, la evaluación correspondería a una evaluación *ex post*; más específicamente, una **Evaluación de Procesos**, que busca evaluar el adecuado cumplimiento de los procesos del Modelo Operacional planteado por el Programa Presupuestal 0080 para el caso de los Centros de Emergencia Mujer. Además, es una **Evaluación de Resultados**, que implica la verificación del logro de los objetivos esperados a través de los productos o servicios finales de la intervención pública.

Alcance poblacional y geográfico: A nivel de tipología, el alcance es para todas las modalidades de los CEM como son: i) CEM Regular, ii) CEM Comisaria, iii) CEM 7x24 y iv) CEM Hospitales. A nivel de jurisdicción geográfica, los Centros de Emergencia Mujer se encuentran distribuidos a nivel de distritos en aproximadamente 346 de los 1874 distritos del Perú. Asimismo, a nivel individual, dichos centros atienden a todo ciudadano que haya sufrido de violencia familiar y/o sexual.

Alcance temporal: El periodo de estudio comprende 2015 – 2019, años en los que el programa debe estar implementando la última versión de su modelo operacional presentado en el *Anexo 02: Contenidos Mínimos de un Programa Presupuestal* del diseño del programa presupuestal, que se entregará al adjudicatario al inicio de la evaluación.

Unidad de estudio: El objeto de evaluación son los Centros de Emergencia Mujer a nivel nacional; el Modelo Operacional y Flujograma de la Actividad de *Servicios de atención a afectados por la violencia familiar*, dentro del Producto *Personas afectadas por hechos de violencia familiar con servicios de atención* del Programa Presupuestal PP 080 *Lucha contra la Violencia Familiar*, del *Anexo 02: Contenidos Mínimos de un Programa Presupuestal*, de dicho Programa Presupuestal (se entregará al adjudicatario al inicio de la evaluación).

6. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

La evaluación se guiará por los principios de las evaluaciones independientes que contempla la Directiva del Ministerio de Economía y Finanzas como son: 1) la independencia, 2) la calidad técnica, 3) la transparencia, 4) la participación, y 5) la pertinencia. La presente evaluación de procesos responderá a las siguientes preguntas:

6.1. Respeto a los Resultados

1. ¿Como y de qué manera se han cumplido las metas y los objetivos de los CEM, distinguiendo por su tipología? ¿Los indicadores establecidos se cumplen? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la implementación de los CEM en términos cuantitativos?
 - o Porcentaje de las metas cumplidas por tipo de CEM
 - o Porcentaje de actores involucrados (Instituciones del Estado) en la gestión de los CEM.
2. En las metas en las que no se registra evidencia de cumplimiento, ¿cuáles fueron las razones (suficiencia presupuestal, capacidad operativa, compromiso institucional, otras razones)?
3. ¿La evidencia de la investigación permite sustentar que el funcionamiento de los CEM ha tenido incidencia en la transformación de patrones socioculturales, el fortalecimiento del sistema de protección integral y el acceso a la justicia?
4. ¿Cuál es el grado de satisfacción de las beneficiarias de los CEM con los servicios ofrecidos? ¿Cuál es la cobertura de los CEM? ¿Las beneficiarias de los productos y servicios corresponden a la población objetivo? Identificación de perfiles, caracterización de población beneficiaria (edad, nivel de estudios, población rural/urbana, nivel socioeconómico, personas con discapacidad, etc.).

6.2. Respeto a los Procesos

5. ¿Cuál es el detalle de los subprocesos y tareas de los Centros de Emergencia Mujer? ¿Quiénes y cuáles son las características y roles de los operadores y actores que integran el proceso?
6. ¿Cuáles son los límites del proceso? ¿Existen otros programas complementarios que sean necesarios para alcanzar el objetivo? ¿Existe una articulación con ellos? ¿Cómo es esta articulación?
7. ¿Cuáles son los insumos y recursos necesarios para la prestación del servicio? ¿Existe disponibilidad, suficiencia y adecuado uso de cada uno de ellos durante la implementación de cada parte del proceso encargado de brindar el servicio?
8. ¿El tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
9. ¿El personal es suficiente, tiene el perfil y cualificación necesarios? ¿cuenta con la capacitación para las funciones que realiza?
10. Conforme al coste, ¿los recursos financieros son suficientes para la implementación del proceso? ¿Están adecuadamente distribuidos?
11. ¿Se cuenta con la infraestructura y la capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
12. ¿Los productos del proceso, en cada unidad que los emite, sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente con éxito?

13. ¿Existen sistemas de información que ayuden al monitoreo de cada etapa del proceso?
¿Funcionan como fuentes de información para los sistemas de información a nivel central y retroalimentan la implementación de los operadores?
14. ¿La coordinación entre los actores, niveles de gobierno o unidades territoriales involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
15. ¿El diseño e implementación del proceso es pertinente al contexto y las condiciones de la población a la que atiende, y la comunidad en la que se desarrolla?
16. ¿Cuáles son las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso?
17. ¿Qué indicadores existen para el monitoreo y evaluación de cada etapa del proceso?
¿Cuentan con fichas técnicas?
18. ¿Cuál es la percepción y opinión de los actores (p. ej. Usuarios, operadores) sobre la eficiencia y calidad del proceso?
19. ¿Cuáles son los principales problemas detectados, cuellos de botella², las áreas de oportunidad y las buenas prácticas³ o fortalezas en la implementación del proceso?
20. ¿Cuáles son los aspectos que son susceptibles de mejora y que se consideran más relevantes para la mejora de la gestión del proceso? ¿Cuáles son las recomendaciones⁴ para mejorar cada uno de estos aspectos?

En el proceso de evaluación se deberá tener en cuenta el enfoque de discapacidad de forma transversal, que será útil para identificar los avances en esta materia, con el propósito de generar o plantear acciones de mejora entre las instituciones gestoras de los CEM, para la atención a personas con discapacidad en intervenciones de esta naturaleza.

Algunos Anexos relacionados que pueden ayudar al entendimiento de lo que se espera son:

Anexo N° 6 Ficha Técnica de Identificación del Proceso a Evaluar

Anexo N° 7 Matriz de Contenidos Mínimos de la Evaluación en cuanto a los procesos⁵

Anexo N° 8 Conclusiones y Recomendaciones

Anexo N° 9 Recomendaciones y Hoja de Ruta de Implementación de Recomendaciones

7. METODOLOGÍA LINEAMIENTOS:

La evaluación es un estudio de carácter cualitativo y cuantitativo que, a través de diversas estrategias y herramientas de corte analítico, busca describir los procesos y la gestión de la intervención pública a evaluar, medir su eficiencia, identificar problemas y plantear mejoras en su gestión operativa orientadas a mejorar su desempeño.

² Por cuellos de botella se entenderá aquellas prácticas, procedimientos, actividades o trámites que obstaculizan procesos o actividades derivadas de la implementación de este proceso, y que limitan su capacidad productiva.

³ Por buenas prácticas se entiende aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de implementación del proceso para el logro de los resultados e impactos esperados.

⁴ Las recomendaciones deben derivarse de los principales resultados de la evaluación; incluir una hoja de ruta de implementación que contenga: i) un breve análisis de la viabilidad de la implementación de la recomendación, ii) los responsables de la implementación, iii) el análisis de los efectos potenciales que puede implicar la implementación, iv) la comparación entre la situación actual y el resultado que se espera obtener con la implementación de la recomendación, v) la prioridad de la recomendación, vi) el plazo propuesto para implementar la recomendación.

⁵ Dicha matriz podrá ser complementada por análisis adicionales mediante requerimiento del Comité de Gestión.

En relación a la evaluación de procesos, este tipo de evaluación involucra la revisión de la operación de los procesos mediante análisis de gabinete y trabajo de campo, el cual incluye la aplicación de herramientas específicas aplicadas al análisis de procesos.

La evaluación debe considerar las siguientes etapas en su desarrollo:

7.1 Análisis de documentación (trabajo de gabinete)

Este análisis involucra el acopio, organización, sistematización y la valoración de la información contenida en los registros administrativos, bases de datos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, entre otros, de la intervención pública a evaluar. Este análisis incluirá aspectos normativos y el marco contextual de los procesos de la intervención pública en evaluación.

Para llevar a cabo este análisis, la evaluación deberá considerar como mínimo:

- La normatividad vigente aplicable (leyes, normas con rango de ley, reglamentos, lineamientos de operación, manuales de procedimientos, entre otros).
- Diagnóstico y estudios de la problemática de la ejecución eficaz de la intervención pública a evaluar.
- Diagnósticos y estudios de marco contextual en el que se desarrolla la intervención pública.
- Matriz de Indicadores o Tablero de Control de la intervención pública, si es que lo hubiese.
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los aspectos susceptibles de mejora.

Con base a la información recopilada y/o alcanzada por la entidad rectora del proceso evaluado, la evaluación deberá:

- Utilizar la información proporcionada por la entidad rectora del proceso cuando se considere confiable en cuanto a calidad y pertinencia.
- Generar y/o mejorar información cuando la información entregada por la entidad rectora del proceso se considere que tiene problemas de calidad y confiabilidad.
- Generar información necesaria o procesarla de otras fuentes de información, cuando la entidad rectora del proceso no la proporciona.

7.2 Trabajo en Campo

Se entenderá por trabajo de campo a la estrategia de levantamiento de información primaria de análisis cualitativo y cuantitativo. Puede emplear las siguientes técnicas: la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales, encuestas, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere.

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de información considerarán a los actores que intervienen en los procesos evaluados, así como en la gestión de soporte de dicho proceso, tanto a nivel central, como en los gobiernos subnacionales y entidades locales seleccionados.

Para el desarrollo del trabajo de campo, el equipo evaluador debe establecer la selección de una muestra. Para cada caso en particular se determinará las características de la muestra, de las entidades y/o gobiernos sub-nacionales que ejecuten los procesos de la intervención pública. En caso, la selección de la muestra no sea representativa del alcance de la intervención, su definición deberá incluir una matriz analítica en la que establezca los criterios que justifiquen y den solidez a la selección.

La estrategia de trabajo de campo diseñada deberá ser entregada al Comité de Gestión para su validación antes de ser implementada. Ésta deberá de contener la muestra establecida⁶ (con su matriz de criterios de selección), los responsables de la gestión de los procesos de la intervención y operadores a entrevistar, los instrumentos de recolección a aplicar, y el cronograma de actividades.

7.3 Matriz de evaluación y contenido de los informes

Las preguntas de evaluación son el elemento central de la evaluación, puesto que responden a la identificación de los principales puntos de mejora del proceso evaluado. Las preguntas deberán presentarse en una matriz de evaluación donde se incluya los contenidos a evaluar, fuentes de información (bases de datos, investigaciones académicas, informes internos, consultorías, documentos de trabajo, etc.) y métodos de análisis. Para ello, se deberá utilizar el formato que se presenta en el *Anexo N° 4 Matriz de evaluación*. Esta matriz deberá ser presentada en el primer informe.

7.4 Unidades de Análisis

Las unidades de análisis se encuentran conformadas por las instituciones públicas y actores diversos que interviniere, las mismas que podrán ser consideradas según corresponda.

- a) Instituciones Públicas.
- b) Gobiernos Autónomos Descentralizados:
- c) Actores de la sociedad civil
- d) Organismos Internacionales
- e) Empresas privadas

El equipo deberá realizar una propuesta respecto de la cantidad de entrevistas, encuestas, grupos focales y observaciones que se aplicarán a la población e instituciones vinculadas a la evaluación.

8. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

⁶La muestra seleccionada deberá considerar a las entidades involucradas y beneficiarios. Esta muestra deberá estar apoyada en una matriz en la que se establezcan las variables y sus interacciones, que justifiquen y den solidez a la selección de entidades. Para definir la muestra, podrá utilizarse información proveniente de los hallazgos de estudios, investigaciones y evaluaciones previas; de informes y registros administrativos vinculados, de tal manera que cuente con elementos que le permitan elaborar criterios de selección de la muestra.

La estructura de gestión de la evaluación incluirá:

- Un **Comité de Gestión** de la Evaluación integrado por representantes nombrados por la Dirección General de Presupuesto y Planeamiento del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú y la FIIAPP. Le corresponden las siguientes funciones:
 - Diseñar y aprobar los términos de referencia de la evaluación, en consulta con el Comité de Seguimiento.
 - Valorar las ofertas para la selección del equipo evaluador.
 - Facilitar al equipo evaluador los contactos y el acceso a toda la información relevante para la evaluación.
 - Mantener una interlocución permanente con el equipo evaluador, con el Comité de Seguimiento.
 - Asesorar y supervisar metodológicamente el proceso evaluativo.
 - Llevar a cabo el control de calidad de la evaluación y velar por el cumplimiento de los plazos.
 - Validar el informe preparatorio y aprobar los diferentes productos de la evaluación, previa consulta con el Comité de Seguimiento.
 - Realizar la difusión de los resultados de la evaluación.

- Un **Comité de Seguimiento** constituido por representantes nombrados por las siguientes instituciones:
 - Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) del Ministerio de la Presidencia de Uruguay.
 - Ministerio de Hacienda de Paraguay.
 - Sinergia de Colombia (Departamento Nacional de Planeación).
 - Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas de Perú.
 - Otras instituciones nombradas por el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú.

- Las funciones del Comité de Seguimiento son las siguientes:
 - Trasladar sus comentarios, sugerencia y necesidades informativas al Comité de Gestión para la elaboración de los términos de referencia de la evaluación.
 - Participar en la retroalimentación constante del proceso de evaluación, recibir los productos entregados por el equipo evaluador, y trasladar al Comité de Gestión sus comentarios y sugerencias a los mismos.
 - Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación.

9. PLAN DE TRABAJO, CRONOGRAMA Y PRODUCTOS DE LA CONTRATACIÓN

PRODUCTOS ESPERADOS Y PLAZOS DE ENTREGA

El listado de productos que entregará el proveedor, el calendario de entrega de los mismos y la forma de entrega se definen a continuación:

Producto 1: Propuesta metodológica y plan de intervención de la evaluación, que describa la planificación y el desarrollo del proceso de evaluación; es decir es la “hoja de ruta” sobre la cual el equipo evaluador deberá guiarse para alcanzar los productos de la evaluación.

Es deseable que este documento contenga al menos los siguientes elementos:

A. Aspectos y Diseño metodológico:

- Descripción del objeto de evaluación.
- Diseño metodológico para el abordaje de cada uno de los objetivos de la evaluación.
 - Un resumen ejecutivo en donde se describa cuál es objetivo de la evaluación, objetivos de la intervención, criterios, cadena de valor de la intervención (lógica de la intervención y modelo de gestión), preguntas de evaluación con la estrategia para su cumplimiento y cuáles son los principales avances de la evaluación hasta el momento.
 - Mapeo de actores por cada objetivo.
 - El diseño de la evaluación acompañada con descripciones detalladas del enfoque, metodología, cronograma, entre otros.
 - Matriz de evaluación definitiva (relación entre criterios, preguntas, técnicas, instrumentos, fuentes).
 - Descripción de técnicas y diseño de instrumentos; más específicamente el diseño del trabajo de campo e instrumentos respectivos para la recolección de información primaria cuantitativa y cualitativa.
- Planteamiento de indicadores de procesos y resultados que buscan alcanzar los Centros de Emergencia Mujer.
- Aspectos para la recolección y análisis de datos: unidades de estudio, muestra, recursos, entre otros.
- Estrategia de sistematización y análisis de información.
- Una descripción completa del proceso evaluado a partir de información secundaria y literatura revisada. Así como un análisis de experiencias internacionales sobre intervenciones similares.
- La propuesta de índice del informe final señalando los contenidos propuestos a resolver en el análisis y desarrollo de la evaluación.
- Finalmente, se deberá elaborar una presentación en formato Word, PDF, Powerpoint o similar.

B. Cronograma detallado:

- Según etapas de la evaluación.
- Actividades.
- Responsables y dedicación temporal.
- Plazos.
- Requerimientos específicos de información.

Finalmente, se deberá elaborar una presentación en formato Powerpoint o similar, que será expuesta al Comité de Gestión.

Plazo: A los Treinta (30) días calendario, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

Entrega:

- Dos documentos impresos a color y en CD en formato digital en Word, PDF que contenga la Propuesta metodológica, plan de intervención de la evaluación, así como toda la información considerados en la elaboración del Producto 1.

PRODUCTO 2: Informe del proceso de levantamiento de información.

- Informe o resumen ejecutivo que recoja cuál es el objetivo de la evaluación, cuáles son los principales resultados y conclusiones de la evaluación;
- Los contenidos del diagnóstico e información analizada del proceso evaluado, considerando la información primaria levantada en el trabajo de campo.
- El informe técnico sobre la metodología empleada, y los resultados del trabajo de campo (que incluya objetivos, problemas o limitantes, conclusiones y recomendaciones del levantamiento de información).
- Se deberá poner un énfasis especial en desarrollar contenidos donde se proponga cómo mejorar los procesos para que las unidades involucradas con la ejecución eficaz de inversiones.

Este informe debe permitir generar conclusiones y a partir de estas recomendaciones sobre mejoras en la obtención de evidencia sólida y verificable en todos los contenidos evaluados, los cuales deben ser identificados claramente en los cuadros correspondientes: Conclusiones y Recomendaciones.

Debe incluir:

- Bases de datos de la información levantada como la entregada por la Dirección General de Presupuesto Público del MEF en los siguientes formatos: xls, dta, sav o txt.
- Respaldos físicos y digitales sobre el levantamiento de información cualitativa (instrumentos que se hayan seleccionado para el levantamiento de información: sistematización de entrevistas, audios de entrevistas, encuestas y sus bases de datos, sistematización de los talleres y guías de levantamiento de los instrumentos,

guía de verificación en campo, registros de capacitaciones a encuestadores, listado de participantes de los levantamientos, entre otros que sean aplicables).

- Respaldo fotográfico del levantamiento de información (entrevistas a los diferentes actores, encuestas realizadas, talleres impartidos y capacitaciones a encuestadores, entre otros).
- Se deberá elaborar una presentación en formato Powerpoint o similar, la misma que será expuesta al Comité de Gestión.

Plazo: A los SETENTA Y CINCO (75) días del inicio de la evaluación, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato.

Entrega:

- Dos documentos impresos a color y en CD en formato digital en Word y PDF con las consideraciones señaladas, y sistematización de las bases de datos de la información levantada en los siguientes formatos: xls, dta, o txt., Además, incluir los respaldos físicos y digitales sobre el levantamiento de información cualitativa (sistematización de entrevistas, encuestas, audios, guía de verificación en campo, listado de participantes de levantamiento de información, otros).

PRODUCTO 3: Informe Final de Resultados de la Evaluación.

- Un resumen ejecutivo en donde se describa los aspectos más importantes de la Evaluación como los principales hallazgos y conclusiones. (el resumen ejecutivo puede contener los siguientes puntos: Introducción, objetivo de la evaluación, descripción de la intervención, descripción del diseño y proceso de evaluación, hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas).
- Informe de resultados de los contenidos del Primer y Segundo Informe, con énfasis en las conclusiones y recomendaciones, los cuales deben ser identificados claramente en los cuadros correspondientes: Conclusiones, Recomendaciones y Hoja de ruta de implementación de las recomendaciones". El informe deberá contener el desarrollo de los siguientes apartados mínimos:
 - Introducción.
 - Descripción de la intervención.
 - Metodología de evaluación.
 - Cadena de valor de la intervención (lógica de la intervención y modelo de gestión).
 - Objetivos, variables, indicadores y preguntas de evaluación.
 - Descripción de actores, técnicas de evaluación, muestra, instrumentos y limitaciones de la evaluación.
 - Resultados de la evaluación en función de cada eje de la evaluación.
 - Conclusiones y recomendaciones.
 - Descripción de las fuentes de información.

- Presentación del informe final en formato Powerpoint o similar.

Plazo: A los CIENTO VEINTE (120) días del inicio de la evaluación, contados a partir del día siguiente de suscrito el contrato

Entrega:

- Dos copias del documento impresas a color y en formato digital en Word y PDF.
- Documento impreso a color en Powerpoint.
- Un CD que contenga los elementos antes mencionados, así como todos los documentos sistematizados considerados en la evaluación.

10. PREMISAS DE LA EVALUACIÓN, AUTORÍA Y PUBLICACIÓN

La evaluación se guiará por los *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo* del CAD de la OCDE y los Estándares de Evaluación de la Unión Europea para Cooperación al Desarrollo (Evaluation Matters, 2014). A lo largo del proceso de evaluación el equipo evaluador deberá observar las siguientes premisas:

- **Independencia e imparcialidad:** El equipo deberá garantizar su independencia respecto del objeto evaluado. Las personas integrantes del equipo adjudicatario suscribirán una declaración de ausencia de posibles conflictos de intereses⁷, prestarán un tratamiento respetuoso y no discriminatorio a todas las personas y colectivos implicados en el proceso de evaluación y desempeñarán sus tareas con integridad y honestidad.
- **Anonimato y confidencialidad:** durante el desarrollo de la evaluación se deberá garantizar el respeto a la intimidad y el adecuado tratamiento de los datos personales. Especialmente, en contextos de conflicto o riesgo para la integridad personal, se extremarán las medidas para evitar posibles daños derivados de la identificación de las personas que participen en la evaluación.
- **Credibilidad:** para que sus productos resulten creíbles y asumibles ante los diferentes actores implicados, la evaluación deberá responder a las diversas necesidades de información; habrá de llevarse a cabo de acuerdo al cronograma previsto; y se realizará de una forma sistemática, metodológicamente robusta y suficientemente argumentada, mostrándose una línea clara de razonamiento; los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones estarán fundados y se presentarán por separado, con una distinción clara y lógica entre ellos.

⁷ Ver cláusula en el Anexo 5.

- **Utilidad:** los productos de la evaluación deberán reconocer sus propias limitaciones, reflejar las diferentes visiones sobre el objeto de la evaluación, y mostrar una imagen equilibrada de éste, que permita apreciar sus logros y fortalezas, así como sus posibles carencias y debilidades. En caso de que existan discrepancias importantes en el seno del equipo evaluador o entre éste y los órganos de gobernanza de la evaluación, se dejará constancia de las mismas en el informe final.
- **Comunicación:** la comunicación de los hallazgos y recomendaciones se realizará de forma clara, concisa y concreta, utilizando formatos adaptados a las diferentes audiencias.
- **Incidencias:** En el supuesto de detección de posibles irregularidades o comportamientos inadecuados, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a la FIIAPP y DGPP del MEF, que los pondrá en conocimiento de los responsables oportunos. En el caso de aparición de problemas imprevistos durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser igualmente comunicados de inmediato a la FIIAPP y DGPP del MEF. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar el incumplimiento de lo establecido en los términos de referencia.
- **Entrega de los Informes:** En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto de que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las medidas previstas en Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público.

11. PERFIL DEL EVALUADOR / EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador podrá estar formado por uno o más profesionales. Para acreditar la solvencia requerida en el Punto 11 del Pliego de Condiciones Administrativas Particulares, los proponentes deberán **incluir los CVs no nominales en el Sobre nº 1**.

PERFIL DEL EVALUADOR / EQUIPO EVALUADOR (en su conjunto)

– Formación:

- Licenciatura / grado universitario en ciencias sociales y/o humanidades.
- Magíster o Maestría en políticas públicas, políticas sociales, desarrollo, estudios de género y/o prevención de la violencia.
O bien:

- Diplomatura o Especialización en estudios de enfoque de género, prevención de violencia familiar, violencia contra la mujer y/o feminicidio u otros temas vinculados.

– **Experiencia:**

- Mínimo de 5 actuaciones, al menos una actuación/actividad por año, independientemente de su duración. Durante 5 años (consecutivos o no) haber realizado actividades relativas al desarrollo y/o elaboración de políticas públicas y/o evaluación de programas del sector público y/o monitoreo de la ejecución de las intervenciones (programas, actividades) del sector público.
- Mínimo de 2 actuaciones, al menos una actuación/actividad por año, independientemente de su duración. Durante 2 años (consecutivos o no) haber realizado actividades relativas a evaluaciones de programas/proyectos del sector público, monitoreo a la ejecución de intervenciones (programas, actividades) del sector público o consultorías aplicando marco lógico, técnicas de investigación, análisis cuantitativo, procesamiento de bases de datos o recolección de información de fuente primaria (encuestas, entrevistas, focus group, guías de observación).
Estos 2 años pueden ser coincidentes con los 5 años del requisito anterior.
- Experiencia de trabajo mínima de (5) años en Perú y/o en la región Latinoamericana.
Estos 5 años pueden ser coincidentes con los 5 años de los requisitos anteriores.
- Mínimo de 1 actuación de trabajo con mujeres víctimas de violencia o maltratadas y/o servicios sociales dirigidos a mujeres o familias víctimas de violencia, y/o trabajos de prevención de la violencia contra la mujer.

En el caso de tratarse de un equipo, el/la coordinador/a del mismo será responsable de la dirección y coordinación de todo el proceso de evaluación. Tiene a su cargo la interlocución con el Comité de Gestión, así como del adecuado funcionamiento del equipo evaluador en su conjunto. Es el responsable de la elaboración de los informes, garantizando su coherencia, redacción adecuada y consistencia, así como de la presentación de los productos de la consultoría. Es responsabilidad del/la coordinador/a organizar y asegurar que todos los miembros del equipo asistan a las reuniones claves de evaluación y a las presentaciones parciales y finales de la evaluación, así como para cualquier otra reunión requerida por el Comité de Gestión durante el desarrollo de la evaluación.

12. CONDICIONES A CUMPLIR EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

1. Ofertas:

Los interesados ofertarán según las condiciones expuestas en el pliego administrativo.

13. ENTREGA Y FACTURACIÓN

La entrega de los productos se realizará en la sede de FIIAPP, F.S.P. La empresa adjudicataria se compromete a cumplir con el plazo de entrega acordado, para cada trabajo.

El abono se realizará mediante transferencia bancaria en un plazo no superior a treinta días, contados a partir de la presentación de la factura.

14. VERIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL CONTRATO

La supervisión, verificación y coordinación de todos los aspectos técnicos-logísticos, relacionados con el proceso de evaluación o referentes a la Política misma, así como los productos establecidos en los presentes Pliegos Técnicos, estarán lideradas por el Comité de Gestión (la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas; y la FIIAPP) apoyados en el Comité de Seguimiento de la evaluación.

El adjudicatario debe estar en disposición de ser contactado por diversos medios (Skype, correo electrónico, reuniones presenciales, otros), los cuales deben figurar en su propuesta y en su plan de trabajo.

Todos los productos mencionados deberán ser entregados en formato digital, en PDF y Word, para garantizar su adecuada publicación posterior, según los formatos que se consideren oportunos y para ser revisados por el Comité de Gestión y Comité de Seguimiento. Los productos deben respetar los elementos de visibilidad que especifiquen la financiación de la Unión Europea según el Manual de Comunicación y Visibilidad de la Unión Europea en la acción exterior.

El Comité de Gestión tendrá la obligación de comprobar la idoneidad y grado de cumplimiento y satisfacción de los productos (informes o entregables), así como de su respectiva aprobación administrativa; los mismos estarán sujetos, a un control de calidad, supervisión, seguimiento y verificación de cumplimiento acorde a lo estipulado en estos Pliegos. Para tal fin, se utilizará el modelo para la valoración de criterios del informe de evaluación detallado en el *Anexo 3 Criterios de Valoración del Informe de Evaluación*.

El Comité de Gestión establecerá sus recomendaciones y comentarios a cada producto entregado, en pro de aumentar su calidad y utilidad, en estricto apego al criterio de independencia que reviste a una evaluación externa.

Para la socialización y puesta en común de los productos, así como de las observaciones

del Comité de Gestión, se realizarán reuniones e intercambio de documentos. El Consultor debe estar presente en las reuniones que se realicen para tal fin.

El Comité de Gestión podrá solicitar la incorporación de algún aspecto a los productos de la evaluación sin que ello lesione la independencia del Consultor.

Debe quedar constancia, tanto de la valoración de los productos entregados antes de las observaciones y recomendaciones, como de los productos finalmente entregados y aceptados y/o rechazados.

Los productos de la presente contratación se deben entregar a las siguientes direcciones:

- i) Física: FIIAPP, F.S.P., en la dirección y horarios que éste determine;
- ii) Electrónica: evaluacion@fiiapp.es; fsarmiento@mef.gob.pe plazo de entrega de los productos deberá realizarse según el cuadro siguiente:

Cuadro 1: Plazos de entrega de los productos

Producto	Plazo de entrega *
Producto 1	30 días
Producto 2	75 días
Producto 3	120 días

- El Plazo para la entrega de los productos comienza a partir del día siguiente a la firma del contrato.

El valor del contrato será abonado mediante desembolsos parciales de acuerdo a la entrega progresiva de los productos acordados, previo informe de recepción a entera satisfacción por el Comité de Gestión y avaladas por todas las partes incluyendo al Seguimiento, para su recibo a satisfacción.

Todos los productos deberán ser entregados en formato físico y digital, respetando la estructura, criterios de visibilidad y normas de los informes indicados. Además, deberán presentarse todos los respaldos necesarios que fueran del caso, para sustentar el trabajo realizado en los productos de la evaluación.

ANEXOS

ANEXO N° 1: LISTADO PRELIMINAR DE DOCUMENTACIÓN

- a. Guía de Atención Integral de los Centros Emergencia Mujer, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP).
- b. Centros Emergencia Mujer- Supervisión a nivel Nacional 2018, Defensoría del Pueblo.
- c. Protocolo de actuación conjunta de los centros de emergencia Mujer y Comisarias especializadas en materia de protección contra la violencia familiar de la Policía Nacional del Perú, MIMP.
- d. Plan Nacional contra la Violencia de Género 2016-2021, MIMP
- e. Modelo operacional del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS).

ANEXO N° 2 LISTADO PRELIMINAR DE ACTORES

Las unidades de análisis se encuentran conformadas por las instituciones públicas y actores diversos que intervinieron en la intervención del Centro de Emergencia Mujer.

- a) Instituciones Públicas:
 - MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
 - MEF: Ministerio de Economía y Finanzas
 - Comisarías y Comisarías Especializadas en materia de protección contra la Violencia Familiar de la Policía Nacional del Perú.
 - Gobiernos Regionales.
 - Gobiernos Locales.
- b) Gobiernos Autónomos Descentralizados:
 - a. Gobiernos Regionales.
 - b. Gobiernos Locales.
 - Municipalidades provinciales
 - Municipalidades distritales
- c) Actores de la sociedad civil:
 - a. Ciudadanía
 - b. Colectivos
- d) Organismos Internacionales:
 - a. ONU Mujeres: Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
 - b. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer -“Convención Belém do Pará”

- c. PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
 - d. UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
 - e. BID: Banco Interamericano de Desarrollo
- e) Empresas privadas

ANEXO N° 3: CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Este documento tiene la finalidad de especificar los criterios de valoración de los productos (informes) de la presente contratación. Para cada criterio se utilizará una escala de cinco niveles de valoración: excelente (90-100), muy bueno (80-89), bueno (60-79), incompleto (40-59), deficiente (menos de 40), los criterios a utilizar se detallan a continuación:

Número	Criterio	Porcentaje
1	Cumplimiento de los objetivos y preguntas de evaluación	20%
2	Fiabilidad de los datos	20%
3	Solidez del análisis	10%
4	Credibilidad de los hallazgos	10%
5	Validez de las conclusiones	10%
6	Utilidad de las recomendaciones	20%
7	Claridad del informe	10%
TOTAL		100

1: Cumplimiento de los objetivos y preguntas de evaluación: Este criterio valora el ajuste del informe según lo señalado en los términos de referencia. Se espera que los requisitos formulados en los términos de referencia reciban una respuesta adecuada y las preguntas de evaluación sean abordadas satisfactoriamente; que el informe presente una perspectiva general de cómo se alcanzaron los objetivos, preguntas y aclare la lógica de intervención.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Los objetivos y respuestas de las preguntas cubren lo solicitado en los términos de referencia y ubican a la evaluación en un marco mucho más general, vinculándola con las bases de la política de desarrollo.	
Muy bueno	Se ha expuesto una buena perspectiva general de cómo se alcanzaron los objetivos y preguntas y se ha aclarado la lógica de intervención. Se ha superado lo exigido por los Términos de referencia abordando otros temas de interés.	
Bueno	Los requisitos formulados en los términos de referencia recibieron una respuesta de manera adecuada. Los objetivos y las preguntas de evaluación fueron abordados satisfactoriamente.	
Incompleto	Algunas preguntas de los términos de referencia han sido tratadas de manera inadecuada abordadas parcialmente.	
Deficiente	Muchas preguntas de los términos de referencia no son abordadas o son abordadas parcialmente.	

2: Fiabilidad de los datos: Este criterio juzga la manera en la que el Evaluador ha obtenido los

datos y cómo los ha utilizado, por tanto, no se cuestiona la validez intrínseca de los datos disponibles. Se espera una identificación de las fuentes de datos cuantitativos y cualitativos y que se explique y justifique la fiabilidad de la información. Para esto se deben expresar con claridad las técnicas e instrumentos utilizados.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se han cruzado sistemáticamente los datos a través de fuentes o herramientas de recolección independientes entre sí. Se expuso claramente cuáles eran los límites de la validez y las herramientas de recolección de los datos.	
Muy bueno	Se identifican las fuentes de datos cuantitativos y cualitativos. Existe confiabilidad en los datos utilizados por el Equipo de Evaluación. Se explicitaron con claridad las herramientas de recolección y las mismas están adaptadas a la información buscada.	
Bueno	Mediante técnicas reconocidas, se analizan y corrigen todas las situaciones erróneas o datos pocos confiables que derivan de la información recopilada. La información es fiable.	
Incompleto	La información cuantitativa y cualitativa proporcionada no es muy fiable con respecto a la pregunta planteada. Las herramientas de recolección de datos son discutibles (por ejemplo, muestras incompletas o técnicas mal conducidas).	
Deficiente	Determinados datos son manifiestamente erróneos. Las herramientas de recolección fueron aplicadas de manera incorrecta o arrojan información sesgada o inutilizable.	

3: Solidez del análisis: Un análisis sólido de los datos cuantitativos y/o cualitativos debe realizarse siguiendo rigurosamente los pasos pertinentes según los tipos de datos analizados. Deben explicitarse las relaciones de causa - efecto entre la intervención y sus consecuencias, y debe existir una coherencia y secuencia lógica entre los pasos del proceso siguiente: 1. hallazgo; 2. conclusiones; y 3. recomendaciones. Se utilizarán tácticas de análisis como i. el diseño de una estrategia del análisis, ii. relaciones causales de atribución/teoría de programa, iii. comparaciones, iv. triangulación, para conseguir validez interna, minoración de errores, objetividad, reducción de inferencias o efectos espurios. Es recomendable que se expliquen los pasos del análisis y se especifique en cada paso su limitación.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se examinaron sistemáticamente todas las limitaciones al análisis, proponiendo tácticas para superarlos y se presentaron junto con sus consecuencias sobre dichas limitantes. Incluye la multicausalidad de los hechos e los representa gráficamente.	
Muy bueno	Se explicitan los pasos del análisis y se especifica sus limitaciones. Asimismo, se explicitan los supuestos causales subyacentes. Se indican las limitaciones en cuanto de las comparaciones efectuadas.	
Bueno	El análisis de los datos cuantitativos y/o cualitativos se realizó siguiendo rigurosamente los pasos reconocidos y pertinentes según los tipos de datos analizados. Se explicitan las relaciones de causa - efecto entre la intervención y sus consecuencias.	
Incompleto	Varias de las tácticas para aumentar la validez del análisis están mal tratadas	
Deficiente	La mayoría de las tácticas (de análisis o de fuentes) para aumentar la validez del análisis están mal tratadas o no son utilizadas.	

4: Credibilidad de los hallazgos: Se espera que los hallazgos producidos por el análisis sean fiables y equilibrados. Los hallazgos deben reflejar de manera aceptable, por un lado, la realidad descrita por los datos y los elementos de prueba registrados, y por el otro, la realidad de la intervención tal como la perciben los actores y beneficiarios. Así mismo deberían aislarse los efectos de la intervención evaluada de los factores externos y de las restricciones del contexto.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se analizan sistemáticamente los desequilibrios entre la validez interna de los hallazgos y se explicitan sus consecuencias sobre la evaluación. Se aislaron los factores contextuales y se pudo hacer análisis de contribución. Los hallazgos están determinados con base a la teoría de la intervención y a su contexto.	
Muy bueno	Se explicitan y debaten los límites de los supuestos interpretativos. Se hace análisis de contribución de los efectos inmediatos de los procesos (sobre los productos) del programa evaluado respecto a los factores externos y de las restricciones del contexto. La validez interna (ausencia de sesgo del análisis) es satisfactoria.	
Bueno	Los hallazgos producidos por el análisis son fiables y equilibrados, en especial, habida cuenta del contexto en el que se evalúa la intervención. Los hallazgos reflejan de manera aceptable, por un lado, la realidad descrita por los datos y los elementos de prueba registrados, y por el otro, la realidad de la intervención tal como la perciben los actores y beneficiarios. Los supuestos son aceptables.	
Incompleto	Los análisis parecen desequilibrados o poco creíbles. No se explicita el contexto. Las generalizaciones del análisis no son pertinentes. No hay lógica entre los datos recopilados y los hallazgos.	
Deficiente	Los análisis parecen muy poco creíbles. El texto contiene afirmaciones sin ningún sustento. Las generalizaciones del análisis no son pertinentes.	

5: Validez de las conclusiones: Según este criterio las conclusiones deben derivar del análisis, deben estar argumentadas por hechos y análisis fácilmente identificables en el resto del informe y deben evitar sesgos o consideraciones personales. Este criterio no juzga el valor intrínseco de las conclusiones sino la manera en la que éstas fueron obtenidas.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Se jerarquizan las conclusiones. Estas últimas guardan relación con la globalidad de la intervención evaluada y tienen en cuenta las relaciones de esta intervención con el contexto en el que se sitúa, teniendo en consideración especialmente otros programas o políticas públicas cercanas.	
Muy bueno	Se debaten las conclusiones respecto del contexto en el que se hizo el análisis. Se explicitan y argumentan los límites de la validez de las conclusiones.	

Bueno	Las conclusiones derivan del análisis. Las conclusiones están argumentadas por hechos y análisis fácilmente identificables en el resto del informe. Se indican los límites y el contexto de la validez de las conclusiones. Se demuestra que las conclusiones están argumentadas por los hallazgos claramente identificados.	
Incompleto	Las conclusiones provienen de una generalización precipitada de ciertos análisis realizados. Los límites de validez de las conclusiones no están	
Deficiente	Las conclusiones no se sustentan en un análisis pertinente ni riguroso. Están basadas en datos no comprobados. Son parciales porque reflejan los prejuicios del evaluador más que los análisis de los hechos. No hay una lógica entre hallazgos y conclusiones.	

6: Utilidad de las recomendaciones: Las recomendaciones deben formularse de manera clara, priorizadas y jerarquizadas, deben derivar de las conclusiones y estar basadas en el análisis realizado, ser equitativas y sin sesgos. Además, deben ser lo suficientemente concisas como para ser aplicables concretamente para los responsables de la intervención evaluada.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	Además de cumplir con los requisitos necesarios para alcanzar el nivel "Muy bueno", las recomendaciones son comprobadas y sus límites de validez están indicados.	
Muy bueno	Las recomendaciones están jerarquizadas y se presentan en forma de opciones/escenarios y de posibles rutas de acciones. Se ajustan a lo solicitado en los términos de referencia. Son viables.	
Bueno	Las recomendaciones derivan de las conclusiones de manera lógica. Además, son imparciales. Se ajustan a lo solicitado en los Términos de referencia de	
Incompleto	Las recomendaciones son poco claras o son meras pruebas sin valor agregado. Es debatible si son operativas o no. La relación con las conclusiones no es evidente.	
Deficiente	Las recomendaciones están desarticuladas (o no muestran evidente relación con) de las conclusiones. Son parciales porque reflejan de manera preponderante los puntos de vista de ciertos actores o beneficiarios, o bien las ideas preconcebidas del equipo de evaluación.	

7: Claridad del informe

El informe es de fácil lectura y su estructura es lógica. Es deseable que el desarrollo del informe sea breve, conciso y su lectura fluida. El informe debe describir claramente la intervención evaluada, su contexto, así como los hallazgos de la evaluación de modo que la información proporcionada sea comprensible con facilidad.

Valoración	Descripción	✓
Excelente	El informe se deja leer de manera comprensible y su estructuración tiene una	

	lógica irrefutable. El resumen es operativo en sí mismo. Los diferentes párrafos y apartados del informe muestran una fluidez en sus ideas y un ordenamiento lógico.	
Muy bueno	El desarrollo del informe es conciso y su lectura es fluida. El resumen es claro y presenta las conclusiones y recomendaciones principales de manera equilibrada e imparcial.	
Bueno	El informe es de fácil lectura y su estructura es lógica. El resumen ejecutivo es un reflejo del informe. Se presentan en anexo tanto los conceptos especializados como las demostraciones técnicas, con referencias claras a lo largo del desarrollo del texto.	
Incompleto	El informe es difícil de leer y/o su estructura es compleja. Las referencias cruzadas son poco comprensibles o dificultan la lectura. El resumen es demasiado largo o no refleja el desarrollo del informe.	
Deficiente	Ausencia del resumen ejecutivo. Informe ilegible y/o de estructura desordenada. Ausencia de capítulo de conclusiones (y de recomendaciones).	

ANEXO Nº 4 MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS TÉCNICAS

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	TEMA DE ANÁLISIS/ SUBPREGUNTAS	INDICADORES	TÉCNICAS Y FUENTES

ANEXO Nº 5 DECLARACIÓN DE AUSENCIA DE CONFLICTO DE INTERÉS

A continuación se presentan las dos declaraciones de conflicto de interés que deberán ser firmadas, coincidiendo con la firma del contrato, por el/la Consultor/a.

Declaración de ausencia de conflicto de interés que deberá ser firmada por el/la representante legal de la empresa:

D./D^a....., con DNI y R.U.C
....., contratada para evaluar
..... a partir de la fecha..... de de 201...

Declaro Responsablemente que me encuentro libre de cualquier conflicto de intereses que pudiera afectar a la imparcialidad de la evaluación y, concretamente:

Que no he participado con anterioridad en ninguna actividad (diseño, seguimiento, ejecución) relativa al objeto de esta evaluación.

Que me rehúso evaluar a cualquier intervención que incluya a un beneficiario o un socio con el que haya mantenido relaciones profesionales durante los dos años anteriores a la evaluación objeto de la presente declaración.

Que me rehúso a mantener relaciones institucionales o profesionales con cualquier beneficiario o actor participante en la evaluación objeto de la presente declaración durante seis meses con posterioridad a la finalización de la evaluación objeto de la presente declaración.

Que rechazo la obtención de cualquier ventaja, financiera o en especie, que constituya una práctica ilegal o implique corrupción, como incentivo o recompensa relacionada con el objeto de evaluación.

Que informaré inmediatamente a la División de Evaluación de cualquier situación que constituya un conflicto de intereses o que pueda dar lugar a un conflicto de intereses.

Que llevaré a cabo la evaluación de forma completamente independiente, sin presión ni influencia de ningún tipo.

Y para que así conste, y surta los efectos oportunos, expido y firmo la presente declaración en....., a.....de..... de 20...

Firma:

Declaración de ausencia de conflicto de interés que deberá ser firmada por todos los miembros del equipo evaluador:

D./D^a....., con DNI/PASAPORTE....., actuando en mi propio nombre y derecho y como evaluador externo participante en la evaluación de.....

Declaro responsablemente que estoy libre de conflictos de intereses de carácter económico o relacionados con afinidades políticas o con vínculos familiares o afectivos que pudieran afectar al desempeño imparcial de esta evaluación y, a tales efectos me comprometo a:

Informar a la FIIAPP, F.S.P. de cualquier actividad o relación personal o profesional previa o sobrevenida directamente relacionada con el objeto de la evaluación, con el fin de que pueda verificarse la inexistencia de conflictos de intereses que pudieran sesgar el ejercicio de evaluación.

No introducir sesgos en la evaluación ni alterar su diseño, proceso, o contenido como resultado de la recepción de un incentivo, recompensa o ventaja financiera o en especie, ni para crear condiciones favorables que puedan influir en contratos, nombramientos o beneficios posteriores.

Abstenerme durante un periodo mínimo de seis meses con posterioridad a la finalización de la evaluación de establecer relaciones contractuales con los responsables principales de la gestión de la intervención evaluada que impliquen el desarrollo de actividades de diseño o ejecución directamente vinculadas al objeto evaluado.

Y para que así conste, y surta los efectos oportunos, expido y firmo la presente declaración en....., a..... de de 20...

Firma:

ANEXO Nº 6 FICHA TÉCNICA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO A EVALUAR

Tema	Variable	Datos
Datos generales	Función	
	Sector	
	Entidad rectora	
	Unidad responsable	
	Programa Presupuestal	
	Responsable	
	Cargo	
	Teléfono de contacto	
	Dirección electrónica	
Regulación	Misión	
	Normas de operación / seguimiento y evaluación	
	Documentación del proceso	
	Mejora continua / sistemas de calidad	
	Certificaciones	
Descripción	Producto / Actividad	
	Subprocesos / Tareas	
	Insumos	
	Indicadores	
Presupuesto	Fecha de corte:	
	Presupuesto institucional de apertura	
	Presupuesto institucional modificado	
	Presupuesto ejecutado (devengado)	
Fuentes de información y sistemas de soporte (metas)	Bases de datos	
	Sistemas informáticos	
Articulación territorial	Gobiernos regionales que ejecutan la intervención / el proceso	
	Gobiernos locales que ejecutan la intervención / el proceso	

ANEXO Nº 7 MATRIZ DE CONTENIDOS MÍNIMOS DE LA EVALUACIÓN⁸⁹

Parte 1: Diagnóstico e información del o los procesos evaluados

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
I. DISEÑO ACTUAL DEL PROCESO		
1.1 Diagnóstico del proceso: Problemas / necesidades que se espera resolver con la optimización del Proceso	Contenido 01: Presentación de información (indicadores) que evidencie la necesidad o problema (gravedad y por cuánto tiempo ha existido este problema, ¿ha mejorado o ha empeorado?) que se quiere resolver con la optimización del proceso evaluado. Presentar indicadores que muestren la incidencia del problema, su presencia en el tiempo y cómo el proceso evaluado es crítico para resolver dicho problema. Identificar en una línea de tiempo las intervenciones dirigidos a enfrentar el problema.	
1.2 Descripción del proceso		
1.2.1 Cadena de valor	Contenido 02: Presentar la cadena de valor de la intervención evaluada. Citar la bibliografía que respalda dicha cadena de valor. Identificar características relacionadas a la importancia estratégica del proceso.	En caso el proceso no cuente con una cadena de valor formal, el equipo evaluador deberá construir una en base a documentos proporcionados y/o talleres de trabajo (de ser necesario).
1.2.2 Indicadores y sus metas	Contenido 03: Presentar los indicadores vinculados a la intervención / proceso y sus metas, considerando factores de oferta y demanda. Identificar las fuentes con que son procesadas dichos indicadores diferenciando: fuentes de datos para la programación de recursos y fuentes de datos para reportar la ejecución de recursos). Describir los instrumentos con que se recogen estos indicadores y sistemas donde se registran.	En caso el proceso no cuente con estos indicadores, el panel de evaluadores deberá proponer indicadores en base a reportes de los sistemas de seguimiento y evaluación, talleres de trabajo (si fuese necesario) e información secundaria.

⁸ Se utilizarán estos contenidos para el enfoque de procesos, el enfoque de resultados debe ser propuesto por el licitante.

⁹ Dicha matriz podrá ser complementada por análisis adicionales mediante requerimiento del Comité de Gestión.

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
1.2.3 Descripción de procesos y subprocesos.	<p>Contenido 04:</p> <p>Determinar los límites del proceso y su articulación con otros procesos.</p>	
	<p>Contenido 05:</p> <p>a) Descripción detallada de los subprocesos y tareas, operadores y actores que intervienen en el proceso.</p> <p>b) Caracterización del proceso y las herramientas a utilizar (flujo de procesos, flujograma, diagrama de bloques, etc.)</p> <p>c) Diagnóstico legal y de procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Documentos que normen los procesos y subprocesos tanto a nivel central como a nivel regional; ii. Procesos y subprocesos estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias que lo ejecutan; iii. Procesos y subprocesos documentados y son del conocimiento de todos los operadores; iv. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión, ordenados en un tablero de control; y v. Mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. <p>d) Diagnóstico de equipamiento e infraestructura</p> <p>e) Diagnóstico del personal (suficiencia, tiene el perfil y cuenta con la capacitación adecuada)</p> <p>f) Métricas de la intervención / proceso (Tiempos, errores, re-trabajo, etc.)</p>	<p>Se analizarán las semejanzas y diferencias para cada una de las unidades prestadoras seleccionadas en la muestra (gobierno nacional, gobiernos regionales y/o locales)</p>
	<p>Contenido 06:</p> <p>Determinación del estándar o benchmark para el proceso.</p>	
1.3 Relación interinstitucional		
	<p>Contenido 07:</p> <p>Identificar los diferentes tipos de relaciones de coordinación y/o cooperación que tiene el proceso para su implementación, niveles de gobierno (con énfasis en el regional donde las funciones han sido transferidas) y diferentes agentes del estado.</p>	
II. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO		

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación	<p><u>Contenido 08:</u></p> <p>Describir la estructura organizacional mediante un organigrama identificando cada una de las unidades orgánicas (funcionales y territoriales) relacionadas con el proceso.</p> <p>En cada una de las unidades orgánicas identificar la dotación total de recursos (independientemente de la modalidad contractual), sobretodo de recursos técnicos para gestionar el proceso.</p>	<p>El proceso de provisión se entiende como el ciclo necesario para el diseño, adquisición y punto de entrega del servicio ante el usuario.</p>
2.2 Bienes y/o servicios provistos	<p><u>Contenido 09:</u></p> <p>Presentar la cuantificación (metas físicas) de los volúmenes de producción del proceso en los tres últimos años concluidos y los que se tiene considerado atender en el año corriente y en los siguientes tres años. Mostrar desagregación territorial y por entidad que lo otorgue.</p>	<p>Esta información se debe presentar en cuadros organizada por año y en sus atributos pertinentes.</p>
2.3 Funciones y actividades de seguimiento y evaluación		
2.3.1 Disponibilidad y uso del sistema de información sobre el proceso	<p><u>Contenido 10:</u></p> <p>Identificar los indicadores vinculados al proceso/s a evaluar. Describir su forma de cálculo y fuente de información. Identificar qué unidades son responsables del seguimiento y evaluación de dichos resultados.</p> <p>Opinión de los actores (usuarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso.</p> <p>Mecanismos para reconocer en los sistemas la satisfacción de los usuarios respecto a los “productos” del proceso.</p>	
	<p><u>Contenido 11:</u></p> <p>Identificar y describir los sistemas de información o registro que utilizan para el seguimiento y evaluación de los <u>procesos internos del proceso</u>. Identificar los mecanismos y responsables para el recojo de la información.</p> <p>Identificar a las unidades responsables del procesamiento de la información. Asimismo, señalar si el punto de entrega del bien y/ o servicio tiene acceso a</p>	

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
	dicha información. Identificar el tablero de control y los respectivos indicadores de gestión del proceso.	
III. PRESUPUESTO		
3.1 Criterios de programación de recursos.	Contenido 12: Describir los criterios de programación usados para determinar las metas del proceso evaluado. Describir si el método de estimación / medición cuenta con fuentes que puedan ser desagregadas: (a) entre regiones, (b) unidades ejecutoras, etc.	
3.2 PIA/PIM vs. Presupuesto Ejecutado para el proceso	Contenido 13: Presentar el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) y el Presupuesto Ejecutado (devengados) para los tres últimos años (incluyendo el actual) y los datos estimados para los tres años siguientes. Presentar esta información por pliegos y niveles de gobierno (nacional, regional y local), según corresponda.	
3.3 Costos de los bienes y/o servicios y sus metas físicas	Contenido 14: Presentar el listado de insumos en los que se incurre para ejecutar el proceso. Determinar un costo aproximado por unidad de producción. Realizar una diferenciación por zona geográfica y separar el costo de inversión del corriente, de ser el caso.	

Parte 2: Análisis y resultados de evaluación

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
I. DISEÑO DEL PROCESO		
1.1 Diseño del proceso		
1.1.1 Cadena de valor	Contenido 15: ¿Se tiene claridad respecto a los objetivos de la intervención / proceso? ¿Se tiene identificada la cadena de valor de la intervención / proceso evaluado?	
1.1.2 Indicadores del	Contenido 16:	

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
proceso	<p>¿Se logró cuantificar los valores de los indicadores de la intervención / proceso?</p> <p>¿Los indicadores miden adecuadamente los resultados de la intervención / proceso?</p> <p>¿Son adecuadas las fuentes de información y los instrumentos de medición?</p> <p>De no contar con indicadores apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar indicadores claves que sí podrían ser medidos. - Desarrollar fichas de los indicadores claves - Identificar con detalle el instrumento para la medición de los indicadores clave propuestos. 	<p>Para las fichas de indicadores se sugiere utilizar las tablas # 14 y # 15 del Anexo N° 02: Contenidos mínimos para el diseño de un programa presupuestal, como referencia.</p>
1.1.3 Evaluación de procesos y subprocesos, así como de las acciones y tareas /niveles de gobierno para implementar el proceso.	<p>Contenido 17:</p> <p>¿Son claros límites del proceso y su articulación con otros procesos?</p> <p>¿Los “productos” del proceso que sirven de insumo para procesos subsecuentes, son oportunos, suficientes y con la calidad esperada?</p>	
	<p>Contenido 18:</p> <p>a) Evaluar la distancia entre el estándar o benchmark establecido para el proceso, y el estado actual (práctica) del mismo.</p> <p>b) Determinar los cuellos de botella en el proceso. Incluir un análisis de las causas y las consecuencias de los cuellos de botella detectados, sus características y naturaleza (operativas o normativas).</p> <p>c) Identificar buenas prácticas.</p> <p>d) Formular propuestas de mejora.</p> <p>e) Presentar propuesta mejorada del proceso.</p>	<p>Se analizarán las semejanzas y diferencias para cada uno de los estudios de caso (entidad de gobierno nacional y entidades de gobiernos regionales)</p>
1.1.4 Relaciones inter-institucionales	<p>Contenido 19:</p> <p>¿Existe niveles de coordinación entre los actores de distintas instituciones / niveles de gobierno en la ejecución de la intervención / proceso (entrega de productos)?</p> <p>¿La ejecución de los sub-procesos, tareas se realiza en forma articulada entre los distintos actores involucrados?</p> <p>¿Se genera sinergias en la ejecución de la intervención / proceso por parte de las entidades / niveles de gobierno involucrados?</p>	

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
II. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO		
2.1 Estructura organizacional y mecanismos de coordinación	<u>Contenido 20:</u> ¿Es adecuada la estructura organizacional del proceso evaluado? ¿Cuáles son las principales barreras institucionales para entregar los productos del proceso? ¿Qué actores / operadores requieren reforzarse y cómo para mejorar la implementación del proceso? Incluir las entidades de gobierno regional y nacional en este análisis.	
2.3 Pertinencia del sistema de seguimiento y evaluación		
2.3.1 Disponibilidad y uso del sistema de información sobre resultados	<u>Contenido 21:</u> ¿El sistema de información es pertinente para el seguimiento de los productos resultantes del proceso? Identificar cómo mejorar el proceso para producir regularmente esta información. Identificar quién en la entidad rectora tiene el rol de llevar a cabo dicha tarea.	
2.3.2 Pertinencia del sistema de información sobre procesos internos	<u>Contenido 22:</u> ¿La información generada por el sistema de seguimiento o de control de gestión permite identificar y corregir problemas de cumplimiento de las metas u otros problemas a lo largo del proceso? ¿La información de seguimiento llega a identificar problemas en los puntos críticos del proceso? ¿Se realiza un seguimiento periódico (identificar con qué frecuencia)? ¿Esta información es usada por los operadores del proceso para mejorar su gestión? ¿Se cuenta con información (indicadores medidos) en cada una de las fases del “Modelo general de procesos” identificado? Identificar cómo mejorar los procesos para fortalecer el seguimiento y darle uso a dicho sistema por parte de los operadores y gestores del proceso. Identificar quiénes tienen la función de seguimiento.	
III. PRESUPUESTO		
3.1 Criterios de programación de	<u>Contenido 23:</u>	

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
recursos.	<p>Evaluar los criterios de programación y las fuentes de información que se emplean para la programación y para la ejecución de las metas del proceso (metas físicas)</p> <p>Evaluar el carácter regresivo o progresivo de las metas planteadas con base a los criterios de programación empleados. Revisar si las metas planteadas tienen además criterios geográficos, de escala, etc. De existir debilidades en los criterios de programación, proponer criterios adecuados para el logro de los resultados esperados.</p>	
	<p><u>Contenido 24:</u></p> <p>Evaluar el uso de los criterios de programación en la asignación de recursos a nivel central y a nivel territorial (gobiernos regionales y unidades en el territorio).</p> <p>De no emplearse estos criterios en la asignación, identificar los vacíos en los documentos operativos y de sustentación del presupuesto institucional que llevan a su no uso. Sobre dicho análisis, recomendar mejoras para operativizar y supervisar el uso de criterios adecuados de programación.</p>	
3.2 Proceso de transferencias de recursos	<p><u>Contenido 25:</u></p> <p>En caso de existir transferencias de recursos del gobierno central a los gobiernos regionales, evaluar si los mecanismos de transferencia son lo suficientemente sólidos y responden a criterios identificados. De encontrarse riesgos, proponer mejoras a los mecanismos de transferencia de recursos.</p>	
3.3 Análisis de eficiencia	<p><u>Contenido 26:</u></p> <p>Para realizar el análisis de eficiencia, una vez identificados y cuantificados los gastos relevantes, éstos deben relacionarse con los niveles de producción. Para ello se deben emplear indicadores que relacionen el gasto unitario, analizando su evolución o variación porcentual a lo largo de un periodo (al menos los 3 últimos años) , explicando las causas de este comportamiento y las diferencias entre gobiernos regionales y/o unidades territoriales.</p> <p>Asimismo, se debe comparar estos indicadores con los de otras intervenciones similares, en el sector público o privado, o con algún referente internacional, de ser el caso.</p>	

SECCIÓN	CONTENIDOS	PRECISIONES
3.3 Gastos de administración	<p><u>Contenido 27:</u></p> <p>Cuantificar, analizar y evaluar los gastos de gestión (administrativos) del proceso. A partir del porcentaje de gasto administrativo respecto al gasto de producción. Analizar su evolución en los tres últimos años, comparando con otros procesos similares del sector público y/o privado, o con referentes internacionales de ser el caso.</p>	
3.4 Sostenibilidad	<p><u>Contenido 28:</u></p> <p>Evaluar la sostenibilidad de los “productos” que se generen del proceso, en relación al ritmo de crecimiento y las capacidades de la entidad rectora del proceso.</p>	

ANEXO Nº 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Área de mejora	Conclusión	Datos	Implicancias (<i>Mejora del proceso = M o reingeniería = R</i>)	Prioridad (<i>Alta =A, Media = M, Baja = B</i>)
(i) Diseño del proceso				
i.			M ó R	A, M ó B
ii.			M ó R	A, M ó B
...				
(ii) Implementación del proceso				
i.			M ó R	A, M ó B
ii.			M ó R	A, M ó B
...				
(iii) Otros				
i.			M ó R	A, M ó B
ii.			M ó R	A, M ó B
...				

Nota:

Todas las conclusiones deben tener un sustento en las secciones precedentes. Las conclusiones deben de ser presentadas en orden de priorización.

El nivel de priorización “alto”, “medio” o “bajo” se estimará considerando los riesgos del proceso para llegar a los resultados, para atender los productos del proceso, la satisfacción y percepción de los usuarios.

ANEXO Nº 9 RECOMENDACIONES Y HOJA DE RUTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

Área de mejora	Recomendación	Análisis de viabilidad	Responsables de la implementación	Situación actual	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Plazo propuesto	Priorización (Alta = A, Media = M, Baja = B)
(i) Diseño del proceso								
	i.							
	ii.							
	...							
(ii) Implementación del proceso								
	i.							
	ii.							
	...							
(iii) Otros								
	i.							
	ii.							
	...							

Nota:

Las recomendaciones deberán estar asociados a las conclusiones. Deberá identificarse si se trata de una Mejora o Reingeniería.