

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Anexo A Tabla de información de proyecto

Country	Mexico
Atlas Project ID	00083944
PIMS Number	4956
GEF Focal Area	Biodiversity
GEF Budget (USD)	5,525,114.00
Co-financing Budget (USD)	31,850,000.00
Project document signature date	2015-2016
Start date	Enero 2016
End date	Diciembre 2020
Executing Agency	Comisión Nacional de Areas Naturales Protegidas (CONANP)
Project Document (PRODOC)	English: Español:

Marco de Resultados

Véase PRODOC, paginas 62-69.

Teoría del Cambio

Véase PRODOC, Parte II Estrategia, página 26-46.

Diseño y ejecución (Documentación del Proyecto)

La siguiente información se encontrará disponible para su consulta y evaluación:

- Documento del Proyecto (PRODOC)
- Marco de Resultados
- Informes anuales de avance de 2016 y 2017
- Project Implementation Reports – PIR
- Informes trimestrales de progreso
- Informes financieros (CDR)
- Minutas de la Junta de Proyecto (Comité Directivo)
- Materiales de comunicación sobre el proyecto

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

- Material de interés y relevantes a la evaluación producidos por el proyecto
- Informes parciales / finales de consultorías concluidas y en proceso
- Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el GEF

A fin de facilitar un proceso de evaluación eficiente y eficaz, se define a continuación la estructura organizativa de los actores involucrados. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** siguiente se especifican las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos durante la Evaluación de Medio Término del Proyecto GEF Especies Prioritarias.

Tabla Funciones y responsabilidades de actores involucrados en el Proceso de Evaluación de Medio Término.

Actores	Funciones y Responsabilidades
Funciones de generación de información y supervisión directa del proceso de EMT del Proyecto GEF Especies Prioritarias	
Oficial Nacional de Monitoreo y Evaluación de la Oficina de País	<ul style="list-style-type: none"> • Dar orientación para redactar los TR de la evaluación, revisar y aprobar los borradores de todos los entregables de la evaluación. • Revisar el borrador de la evaluación y, junto con el director de programa, aprobar la versión final del mismo. • Asegurar el seguimiento de las respuestas de gestión mediante el ERC.
Director del Programa de Desarrollo Sustentable de la Oficina de País	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que se elabore un plan de evaluación. • Asegurar la evaluabilidad de las iniciativas del PNUD, que existan marcos de resultados claros y completos, y que se ponga en práctica un seguimiento eficaz. • Preservar la independencia del ejercicio de evaluación y asegurar la buena calidad de las evaluaciones. • Preparar una respuesta a todas las evaluaciones en materia de gestión y asegurar la implementación de las acciones a las que se han comprometido dentro de esta respuesta.
Coordinador de Proyecto GEF-Especies	<ul style="list-style-type: none"> • Participar e involucrar a las partes interesadas principales en el desarrollo del plan de evaluación. • Facilitar la gestión de la evaluación. • Colaborar en la recolección de información requerida para la evaluación. • Promover el uso de la información resultante de la evaluación a fin de mejorar la programación para la segunda mitad del Proyecto y con ello potenciar los resultados del mismo.
Especialista de Monitoreo y Evaluación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar los Términos de Referencia de la evaluación, contribuir al seguimiento de la evaluación y revisar los borradores de los informes de evaluación, señalando preguntas y metodologías de evaluación.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar la evaluación del Proyecto proporcionando información de diseño, implementación y monitoreo de actividades sustantivas del proyecto.• Distribuir la información correspondiente al marco de resultados existente y su monitoreo a la fecha de inicio de evaluación.• Colaborar en la preparación de respuestas de gestión oportunas para todas las evaluaciones obligatorias.• Gestionar la evaluación externa y mantener el plan de evaluación en el Centro de Recursos de Evaluación (ERC).
--	---

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ANEXO B Política de evaluación

Aspectos generales de la revisión:

Específicamente, la Revisión de Medio Término debe tratar los siguientes aspectos y preguntas relacionados con la Iniciativa:

- Diseño del proyecto: ¿Qué tan vigente y válido es el diseño del proyecto desde su elaboración original, y se puede identificar su contribución o no al alcance de los objetivos establecidos? Con las experiencias adquiridas hasta la fecha y en vista de la situación actual de capacidades de las instituciones, ¿Se debería ajustar o modificar de manera alguna la estrategia del proyecto?
- Impacto: ¿El proyecto está haciendo un progreso satisfactorio hacia el impacto previsto?
- Indicadores: ¿Los indicadores identificados son válidos o deben ser modificados?, ¿los indicadores reflejan el conjunto completo de los objetivos del proyecto y cambian el énfasis del proyecto de alguna manera?, ¿Se trata de indicadores cuya consecuencia se encuentre en áreas de gestión pertinentes y modificables por el proyecto?, ¿Se han tomado medidas de línea base para los principales componentes del proyecto y definido la estrategia para avanzar hacia el propósito?, ¿Si no es así, cómo se pueden ajustar los componentes para mejorar la medición de impacto del proyecto?
- Implementación y ejecución: ¿Están operando de manera eficiente y efectiva las modalidades de implementación y ejecución del proyecto?, ¿Existe un adecuado y oportuno flujo de recursos para la implementación de las actividades programadas?, ¿Existe una división clara de roles y responsabilidades entre todos los actores del proyecto?, ¿Hay una comunicación efectiva entre todos los grupos participantes?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?, ¿Cómo se pueden mejorar las modalidades de implementación y ejecución?, ¿Han sido los costos de administración razonables?, ¿Cómo se desarrolló la entrega de los aportes de cofinanciamiento (respecto del cronograma de entrega, montos, tasa de cambio, etc.- especial énfasis debe ser dado a este tema)?.
- Analizar los arreglos institucionales y la gestión operativa del Proyecto, incluyendo el papel de cada una de las instancias involucradas en la planificación, implementación, administración, toma de decisiones y monitoreo del desempeño del Proyecto.
- Analizar el papel de la Junta del Proyecto y su relación relativa con PNUD, CONANP, SEMARNAT y la gobernanza general del Proyecto hasta la fecha.
- Analizar el desempeño de los socios responsables del proyecto, ¿Están cumpliendo con las actividades requeridas por el proyecto? ¿Existe un conflicto de interés para una implementación adecuada del proyecto?
- Correcciones: Mientras que el proyecto entra en su fase final, ¿Qué clase de correcciones se deben hacer para mejorar el impacto en línea con los objetivos

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

originalmente establecidos o con aquellos redefinidos debido a la Revisión de Medio Término?

- Lecciones aprendidas, por ejemplo:
 - ¿Cómo se pudo haber logrado alcanzar más eficientemente y efectivamente los impactos/resultados?
 - ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”?
 - ¿Qué no se debería haber hecho debido a que se obtuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general?
 - ¿Qué elementos de contexto y supuestos han facilitado y/o dificultado alcanzar los impactos resultados esperados?
 - ¿Qué procesos, de entre los más significativos, deberían documentarse a objeto de respaldar las lecciones aprendidas al final del Proyecto? Diseño del proyecto.

En su Plan Estratégico más reciente, el PNUD identifica como objetivo prioritario reforzar la calidad de sus programas y proyectos. De este compromiso ha surgido la necesidad que los proyectos cumplan con algunos parámetros de diseños. Estos últimos son:

- a) *Targeting*: En qué medida se han identificados con claridad la tipología y las necesidades de los beneficiarios intermedios e finales.
- b) *Issues-Based Approach*: En qué medida se está dando respuesta integral a las necesidades identificadas, apoyándose en una teoría del cambio que pueda realísticamente incidir en la cadena de causa-efecto que se pretende modificar.
- c) *Scale y scaling-up*: En qué medida las iniciativas adoptadas están diseñadas de una forma que facilitan su repetición, multiplicación y/o ampliación.
- d) *Sustainability*: En qué medida el proyecto logra adaptarse a su contexto, promueve aprendizaje, y facilita el crecimiento e involucramiento de actores capaces e interesados en apropiarse del proyecto y/o en velar o reforzar sus resultados.
- e) *Voice and participation*: En qué medida se han consultados los beneficiarios intermedios y finales durante la definición del proyecto, y en qué medida se ha establecido un mecanismo de retroalimentación que facilite eventuales ajustes al proyecto.
- f) *Partnership (SSC/TrC)*: En qué medida se han identificado y aprovechado oportunidades de cooperación sur-sur.

Un elemento adicional al diseño del proyecto, de particular interés para el PNUD, es la **evaluabilidad del proyecto** (Anexo E), y cómo ésta ha mejorado o cómo se ha ajustado a lo largo de su gestión. La sección 6.2 del Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, ofrece una breve guía al respecto. Un listado exhaustivo de los aspectos a valorar para medir la

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

posibilidad de evaluar un proyecto se encuentra en el documento “Planning Evaluability Assessments: A synthesis” (p. 20-23).⁵

i) Desempeño general del Proyecto

Se refiere al logro de objetivos y resultados (progreso a la fecha). La consultoría deberá determinar el grado en el cual los objetivos se han alcanzado o se espera que sean alcanzados, y analizar si el proyecto ha generado alguna otra consecuencia, positiva o negativa. Identificará asimismo posibles resultados o efectos de corto y mediano plazo ya alcanzados por el proyecto, como por ejemplo capacidades institucionales fortalecidas, mayor conciencia pública, y marcos de políticas modificados, entre otros. Específicamente, la EMT analizará los siguientes aspectos:

- a) *Efectividad*: Evaluar cómo, y hasta qué grado, los objetivos esperados del proyecto serán alcanzados, tomando en consideración los “indicadores de logros” especificados en el documento de proyecto.
- b) *Relevancia*: Grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios.
- c) *Eficiencia*: Evaluar los resultados alcanzados a la fecha en relación a los insumos, costos, y tiempo de ejecución del proyecto, determinando si el mismo es costo-efectivo. Determinar cómo se compara la relación costo-tiempo y resultados del proyecto con otros proyectos similares. Analizar y definir si el proyecto se encuentra retrasado o a tiempo de cumplir con el calendario previsto.
- d) *Sostenibilidad*: Determinar en qué grado los beneficios de las iniciativas continuarán una vez que haya terminado el proyecto.
- e) *Impacto*: Identificar evidencias de que el proyecto está contribuyendo a su objetivo de mediano-largo plazo.

La evaluación deberá incluir además un breve análisis de los resultados en el contexto de los objetivos del Programa de País (CPD) 2014-2018 y del Plan Estratégico del PNUD (UNDP SP) 2014-2017. Cada uno de estos dos documentos de programación multianual cuenta con indicadores a los cuales los proyectos PNUD deben alinearse. **Estos indicadores deben de tomarse en cuenta a la hora de analizar el impacto de los proyectos PNUD.**

Un elemento adicional para cumplir con los requisitos del GEF es la evaluación de los aspectos clave en materia financiera del Proyecto, incluyendo **el alcance del cofinanciamiento programado versus lo ejercido**. Se requerirá del análisis del costo del Proyecto y su financiamiento, incluyendo los gastos erogados por año hasta el medio término. **Las desviaciones entre los gastos presupuestados y los ejercidos deberán de ser evaluados, analizados y debidamente explicados.** El/la consultor/consultora internacional recibirá información financiera que se considere necesaria por parte de la Oficina de País y la Unidad Coordinadora del Proyecto, con la finalidad de completar la

⁵ Disponible en: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248656/wp40-planning-eval-assessments.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Tabla de Cofinanciamiento (Anexo D, la cual deberá de ser incluida en el informe de la evaluación final.

ii) Cumplimiento de actividades y elaboración de productos

Se refiere al logro o alcance (hasta la fecha) de los productos comprometidos en comparación con el cumplimiento de actividades previstas.

- a) Productos entregados: Análisis del éxito del proyecto en alcanzar cada uno de los productos esperados a la fecha, tanto en cantidad como en calidad, y de su utilidad y oportunidad.
- b) Análisis de la efectividad de las metodologías utilizadas para desarrollar documentos técnicos.
- c) Evaluación del grado en que los productos del proyecto tienen el peso o autoridad/credibilidad científica, necesaria para ejercer influencia en el desarrollo de políticas y en la toma de decisiones, particularmente a nivel nacional.

Cronología propuesta

La Evaluación de Medio Término iniciará con una revisión de la documentación básica clave del proyecto, siendo las principales fuentes escritas de información para la evaluación, las que se describen en el Anexo A, pero puede ampliarse a otras fuentes complementarias propuestas por el equipo consultor.

También se debe contemplar entrevistas con los actores involucrados, incluyendo personal clave que ha colaborado y/o participado en algún momento en el desarrollo y ejecución del proyecto. Se debe llevar a cabo visitas de campo, con el fin de observar directamente las actividades y resultados del proyecto. Para ello, se determinarán las misiones requeridas para visitar la oficina del proyecto y otros actores clave, así como otras áreas de incidencia del proyecto (visitas a campo), a ser propuestas por el equipo evaluador en su propuesta técnica y finalizada al inicio de la evaluación.

El/la consultor(a) internacional y el/la consultor/a nacional, tendrán que incluir **en su propuesta técnica una estrategia de investigación formulada a partir del Formato de Propuesta Metodológica (ANEXO G)**. En este documento se tendrá que ilustrar como se pretende usar e integrar evidencias basadas en documentos y otras recolectadas en campo, se deberá ofrecer una primera descripción del muestreo que se propone adoptar para recolectar la información primaria, junto con su justificación, así como delinear la estrategia que se seguirá para asegurar la calidad de la recopilación y el análisis de los datos. En adición se deberá ofrecer una propuesta en cuanto a las visitas de campo a realizarse en las zonas de intervención. Los gastos asociados a las visitas no se incluyen en la propuesta económica, y serán a cargo del proyecto.

Se espera que esta evaluación siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con funcionarios de gobierno de CONANP, SEMARNAT y otras dependencias colaboradoras (véase instituciones arriba mencionadas), la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del GEF/PNUD e interesados clave.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

A lo largo de la evaluación, se deben tener siempre presentes las normas establecidas para dicho fin en el Manual de Planificación y seguimiento de evaluación de los resultados de desarrollo. La Evaluación del PNUD debe ser: Independiente; Intencionada; Transparente; Ética; Imparcial; De alta Calidad; Oportuna; Útil.

Cualquier cambio en la metodología que se apruebe, debe estar en línea con los criterios internacionales, normas y estándares para los profesionales, adoptadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y debe ser avalado por la Oficina de País del PNUD, y su Centro Regional antes de ser implementado y con la Agencia Ejecutora.

Etapas de la evaluación

i) Revisión de documentos

La lista de documentos a revisar está incluida en el Anexo A. Todos los documentos serán entregados al equipo evaluador por la Oficina de País del PNUD y por el Equipo del Proyecto. El equipo del proyecto y la Oficina de País del PNUD orientarán sobre la importancia relativa de cada documento y las secciones claves donde el/la consultor(a) debe poner especial atención.

El/la consultor/a internacional y el/la consultor(a) nacional deben consultar dichas fuentes relevantes de información que incluyen, entre otras: La política de evaluación del PNUD y el GEF, el documento de proyecto, minutas y decisiones del comité directivo, planes operativos y de trabajo, reportes de avances, informes anuales (PIR), archivos del proyecto, documentos de directrices del PNUD, legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda ser de utilidad.

Asimismo, será de suma importancia la revisión, análisis de documentos y análisis final de hallazgos agregados de otras consultorías relevantes que se elaboraron para el proyecto.

ii) Entrevistas

Las entrevistas para esta evaluación deberán estar orientadas hacia la identificación de resultados alcanzados, procesos fortalecidos e indicios de sostenibilidad de los esfuerzos para el resto del tiempo de ejecución del Proyecto y después de su término.

El/la consultor/a internacional y el/la consultor/a nacional llevarán a cabo entrevistas de acuerdo con el muestreo más adecuado para responder las preguntas de la evaluación, pudiendo estar incluidas las siguientes instituciones y personas sugeridas:

Sector gubernamental federal

- Listar a todos los que apliquen
- CONANP, Dirección General de Operación Regional.
- CONANP, Directores Regionales.
- CONANP, Dirección de Especies Prioritarias para la Conservación.
- CONANP, directores seleccionados de Áreas Protegidas.
- SEMARNAT, Punto focal GEF.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Sector gubernamental estatal

- Listar a todos los que apliquen
- Selección a partir de directores de Áreas Protegidas.

Sectores privado, social y academia (participantes en Comité Técnico Asesor y sus Grupos de Trabajo Temáticos)

- Listar a todos los que apliquen
- FMCN
- ENDESU
- Comités Técnicos Asesores de áreas protegidas seleccionadas.

Consultores

-

Se debe llevar a cabo visitas de campo en coordinación con personal de la CONANP, SEMARNAT, con el fin de observar directamente las actividades e impactos del proyecto y realizar entrevistas con los destinatarios.

- Entrevistas semi-estructuradas: El equipo debe desarrollar un proceso para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos.
- Discusiones en grupos (enfoque) con los beneficiarios del proyecto se llevarán a cabo cuando sea necesario.
- Cuestionarios, deberán presentar una batería de preguntas clave para su revisión y aprobación por parte de la CONANP, UCP y PNUD previo a la realización de entrevistas.
- Técnicas participativas y otro enfoque para recopilar y analizar datos, si es necesario.

Para la evaluación, el Proyecto brindará el apoyo para concretar las entrevistas con los actores principales, arreglar las visitas de campo, asegurar la logística y viáticos para el equipo de evaluación, coordinando las fechas de visita a campo. Además, existirá una reunión de apertura con PNUD y personal del proyecto en la que se discutirán los detalles de la Evaluación.

Las herramientas de levantamiento deberán ser aprobadas por el PNUD y CONANP y deberán cumplir con la necesidad de obtener información sobre la implementación del proyecto. Un reporte descriptivo de las respuestas otorgadas por los entrevistados se debe presentar a la oficina del PNUD junto con el reporte final.

Mecanismos de implementación

La principal responsabilidad de la gestión de esta evaluación reside en la Oficina País de PNUD México como agencia implementadora, en coordinación con la CONANP. La Unidad Coordinadora del Proyecto tiene la responsabilidad sobre la coordinación y la logística de la evaluación (traslados,

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

hospedaje, comunicaciones, etc.). El/la consultor(a) internacional en coordinación con el/la otro consultor(a) nacional que se contrate, deberá concertar entrevistas con actores clave, organizar visitas de campo y coordinarse con dependencias. La entidad ejecutora revisará los entregables y participará en la validación de los mismos.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ANEXO C

Matriz de evaluación

La evaluación tendrá que establecer el grado de éxito (Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI)), en materia de resultados con base en la siguiente tabla de ponderaciones.

Criterios	Comentarios	
Monitoreo y Evaluación: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI)		
Calidad general de MyE	(califique con una escala de 6 puntos)	
Diseño de MyE al comienzo del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución del plan de MyE	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución de la Agencia de Implementación y el Organismo Ejecutor: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI)		
Calidad general de la implementación y ejecución del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución de la Agencia de Implementación	(califique con una escala de 6 puntos)	
Ejecución del Organismo Ejecutor	(califique con una escala de 6 puntos)	
Resultados: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI)		
Calidad general de los resultados del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	
Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR)	(califique con una escala de 6 puntos)	
Efectividad	(califique con una escala de 6 puntos)	
Eficiencia	(califique con una escala de 6 puntos)	
Sostenibilidad: Probable (P), Moderadamente probable (MP), Moderadamente improbable (MI), Improbable (I).		
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	(califique con una escala de 6 puntos)	
Recursos financieros	(califique con una escala de 6 puntos)	
Socioeconómica	(califique con una escala de 6 puntos)	
Marco institucional y gobernanza	(califique con una escala de 6 puntos)	

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Ambiental	(califique con una escala de 6 puntos)	
Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I)		
Se logró el objetivo del proyecto		
Las áreas naturales protegidas (ANP) en México se han fortalecido para contribuir de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo.	(califique con una escala de 6 puntos)	
Los marcos a nivel sistémico para la planeación operacional y financiera, así como la gestión consolidada para sustentar la conservación de especies en riesgo se han fortalecido.	(califique con una escala de 6 puntos)	
Se ha avanzado en el establecimiento de un marco de gestión adaptativa a nivel nacional para dirigir la implementación rentable de la conservación de especies en riesgo con una visión ecosistémica consolidada.	(califique con una escala de 6 puntos)	
Se ha avanzado en la estructuración de un marco financiero establecido para proporcionar disponibilidad sustentable y oportuna de fondos para la conservación de especies en riesgo a través de la activación de un fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo, FONCER).	(califique con una escala de 6 puntos)	
Las capacidades de operación a nivel de ANP específicas para la conservación de especies en riesgo han sido fortalecidas para garantizar la lucha efectiva contra amenazas y la aplicación de las estrategias de gestión correspondientes. <ul style="list-style-type: none"> - Planes de Trabajo de especies por área establecidos - Estrategias Prioritarias de Gestión implementadas 	(califique con una escala de 6 puntos)	
Se tiene una cobertura mejorada de las ANP y conectividad de los ecosistemas.	(califique con una escala de 6 puntos)	
Las comunidades locales participan en la gestión y conservación de especies en riesgo y su hábitat a través del establecimiento y puesta en práctica de comités locales para la conservación de las especies prioritarias en riesgo, junto con redes de participación.	(califique con una escala de 6 puntos)	
Resultados generales del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	

Cada una de estas valoraciones deberá estar suficientemente argumentada y justificada por parte de la consultoría de evaluación.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ANEXO E Preguntas de Evaluación

El equipo evaluador tendrá que proponer la matriz, misma que será validada con el PNUD⁶.

La versión definitiva quedará definida en el informe inicial.

Criterio	Preguntas	Sub-preguntas	Tipo de pregunta	Indicador	Fuente	Diseño de investigación	Estrategia mue
Relevancia	•						
Efectividad	•						
Eficiencia	•						
Sostenibilidad	•						
Impacto	•						
Cobertura y Targeting	•						
Participación	•						
Escala y ampliación	•						
Cooperación Sur-Sur	•						

Algunas preguntas evaluativas sugeridas, además de las señaladas en el Anexo B, a las cuales se deberán dar respuesta:

- ¿El proyecto es relevante para que el Sistema de Áreas Naturales Protegidas haga frente a las amenazas actualmente las especies en riesgo derivados de las presiones antropogénicas?

⁶ Una referencia de los términos empleados en este anexo, así como en el anexo metodológico puede encontrarse en el documento DFID, A Evidence: How to Note, 2014 disponible en la página https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/291evidence-march2014.pdf



- ¿En qué medida los componentes del proyecto, así como sus otras características (elección de socios, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?
- ¿Se han logrado los efectos o productos enunciados? ¿Con qué grado de efectividad?
- ¿Qué factores han contribuido a lograr o no alcanzar los efectos buscados?
- ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?
- ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?
- ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades durante el resto del tiempo del proyecto y más allá de su finalización?
- ¿Existe evidencia de que las instituciones colaboradoras están institucionalizando los productos que se impulsan en el marco del proyecto?
- ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto GEF- Especies Prioritarias de asegurar la conservación efectiva de las especies y sus habitats en México?
- ¿En qué medida el proyecto está orientado a los grupos más relevantes para obtener el resultado?
- ¿Los arreglos administrativos consideran y son los adecuados para las características de dispersión geográfica y de heterogeneidad de condiciones que requiere el proyecto?

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

- ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del proyecto o requieren ajustes?
- ¿Cuáles procesos han requerido de la implementación de un enfoque participativo? ¿Fue adecuada la estrategia implementada? ¿Qué resultados se tuvieron?
- ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?
- ¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo?
- ¿Existen diferencias en el avance a nivel de las ANPS piloto para cada especie con intervención directa del proyecto?
- ¿Qué otros proyectos con financiamiento nacional y/o internacional se están ejecutando en los mismos territorios que el proyecto GEF-Especies Prioritarias y cómo se vinculan con éste?
- ¿Se tuvieron en cuenta otros proyectos a nivel global y sus lecciones aprendidas?



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

ANEXO F
Criterios de Evaluabilidad

1. Project Design (as described in a Theory of Change, Logical Framework or narrative)	
Clarity?	Are the long-term impact and outcomes clearly identified and are the proposed steps towards achieving these clearly defined?
Relevant?	Is the project objective clearly relevant to the needs of the target group, as identified by any form of situation analysis, baseline study, or other evidence and argument? Is the intended beneficiary group clearly identified?
Plausible?	Is there a continuous causal chain, connecting the intervening agency with the final impact of concern? Is it likely that the project objective could be achieved, given the planned interventions, within the project lifespan? Is there evidence from elsewhere that it could be achieved?
Validity and reliability?	Are there valid indicators for each expected event (output, outcome and impact levels)? i.e. will they capture what is expected to happen? Are they reliable indicators? i.e. will observations by different observers find the same thing?
Testable?	Is it possible to identify which linkages in the causal chain will be most critical to the success of the project, and thus should be the focus of evaluation questions?
Contextualised?	Have assumptions about the roles of other actors outside the project been made explicit (both enablers and constrainers)? Are there plausible plans to monitor these in any practicable way?
Consistent?	Is there consistency in the way the Theory of Change is described across various project multiple documents (Design, M&E plans, work plans, progress reports, etc.)?
Complexity?	Are there expected to be multiple interactions between different project components [complicating attribution of causes and identification of effects]? How clearly defined are the expected interactions?
Agreement?	To what extent are different stakeholders holding different views about the project objectives and how they will be achieved? How visible are the views of stakeholders who might be expected to have different views

2. Information availability	
Is a complete set of documents available?	Relative to what could have been expected? E.g. Project proposal, Progress Reports, Evaluations / impact assessments, Commissioned studies
Do baseline measures exist?	If baseline data is not yet available, are there specific plans for when baseline data would be collected and how feasible are these? If baseline data exists in the form of survey data, is the raw data available, or just selected currently relevant items? Is the sampling process clear? Are the survey instruments available? If baseline data is in the form of national or

	subnational statistics, how disaggregated is the data? Are time series data available, for pre-project years
Is there data on a control group?	Is it clear how the control group compares to the intervention group? Is the raw data available or just summary statistics? Are the members of the control group identifiable and potentially contactable? How frequently has data been collected on the status of the control group?
Is data being collected for all the indicators?	Is it with sufficient frequency? Is there significant missing data? Are the measures being used reliable i.e. Is measurement error likely to be a problem?
Is critical data available?	Are the intended and actual beneficiaries identifiable? Is there a record of who was involved in what project activities and when?
Is gender disaggregated data available	? In the baseline? For each of the indicators during project intervention? In the control group? In any mid-term or process review?
If reviews or evaluations have been carried out...	Are the reports available? Are the authors contactable? Is the raw data available? Is the sampling process clear? Are the survey instruments available?
Do existing M&E systems have the capacity to deliver?	Where data is not yet available, do existing staff and systems have the capacity to do so in the future? Are responsibilities, sources and periodicities defined and appropriate? Is the budget adequate?

3. Institutional context	
Practicalities	
Accessibility to and availability of stakeholders?	Are there physical security risks? Will weather be a constraint? Are staff and key stakeholders likely to be present, or absent on leave or secondment? Can reported availability be relied upon?
Resources available to do the evaluation?	Time available in total and in country? Timing within the schedule of all other activities? Funding available for the relevant team and duration? People with the necessary skills available at this point?
Is the timing right?	Is there an opportunity for an evaluation to have an influence? Has the project accumulated enough implementation experience to enable useful lessons to be extracted? If the evaluation was planned in advance, is the evaluation still relevant?
Coordination requirements?	How many other donors, government departments, or NGOs need to be or want to be involved? What forms of coordination are possible and/or required?
Demands	
Who wants an evaluation?	Have the primary users been clearly identified? Can they be involved in defining the evaluation? Will they participate in an evaluation process?
What do stakeholders want to know?	What evaluation questions are of interest to whom? Are these realistic, given the project design and likely data availability? Can they be prioritised? How do people want to see the results used? Is this realistic?

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

What sort of evaluation process do stakeholders want?	What designs do stakeholders express interest in? Could these work given the questions of interest and likely information availability, and resources available?
What ethical issues exist?	Are they known or knowable? Are they likely to be manageable? What constraints will they impose?
What are the risks?	Will stakeholders be able to manage negative findings? Have previous evaluation experiences prejudiced stakeholder's likely participation?



ANEXO G
Estructura Propuesta del *Inception Report*

Portada
Tabla de contenidos
Abreviaciones y siglas

1. Introducción
 - a. Antecedentes y Contexto
 - b. Propósito y alcance de la Evaluación
2. Metodología
 - a. Criterios y preguntas de Evaluación
 - b. Indicadores
 - c. Métodos para recolección de información y análisis
 - d. Muestreo
 - e. Resultados preliminares
 - f. Limitaciones a la Evaluación
3. Plan de Trabajo
4. Logística y Soporte

Anexos (ejemplo)

- I. Plan de Trabajo con calendario de actividades y entregables (obligatorio)
- II. Matriz de Evaluación completa (obligatorio)
- III. Términos de Referencia (obligatorio)
- IV. Documentos revisados (obligatorio)
- V. Instrumentos propuestos para recolección de datos
- VI. Cuestionarios (si se usan)
- VII. Preguntas de entrevistas (si se usan)



ANEXO H

Estructura del Informe de Evaluación

- i. **Primera página:**
 - Título del proyecto respaldado por el PNUD y financiado por el GEF
 - Números de identificación del proyecto del PNUD y GEF
 - Plazo de evaluación y fecha del informe de evaluación
 - Región y países incluidos en el proyecto
 - Programa Operativo/Programa Estratégico del GEF
 - Socio para la ejecución y otros asociados del proyecto
 - Miembros del equipo de evaluación
 - Reconocimientos
 - ii. **Resumen Ejecutivo**
 - Cuadro sinóptico del proyecto
 - Descripción del proyecto (breve)
 - Tabla de calificación de la evaluación
 - Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones
 - iii. **Abreviaturas y siglas**
1. **Introducción**
 - Propósito de la evaluación
 - Alcance y metodología
 - Estructura del informe de evaluación
 2. **Diseño del proyecto**
 - Comienzo y duración del proyecto
 - Problemas que el proyecto buscó abordar
 - Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
 - Indicadores de referencia establecidos
 - Principales interesados/involucrados
 - Resultados previstos
 - Valoración sobre el diseño del proyecto
 3. **Implementación del Proyecto**
 - Relación de actividades y resultados a la fecha
 - Análisis de cumplimiento de planes de trabajo
 - Análisis de presupuesto y ritmo de implementación
 - Valoración de apego a la lógica del proyecto, objetivos GEF y PNUD
 - Valoración de la participación de instituciones responsables:
 - Evaluación de los mecanismos de información y diseminación en la implementación del proyecto



- Contexto de la participación de co-ejecutores en el manejo, enfatizando en:
 - Monitoreo y Evaluación – valoración sobre las revisiones periódicas del proyecto y sus planes de trabajo.
 - Planificación Financiera: valoración de los costos reales por componente y actividades, el costo-eficiencia de los resultados, manejo financiero (incluyendo pagos), cofinanciamiento (entrega de fondos según cronograma, monto, tasa de cambio, compromisos para el resto del proyecto etc.) y el cumplimiento del concepto de costos incrementales.
 - Modalidades de implementación y ejecución: valoración de la efectividad de la colaboración SEMARNAT – SAGARPA/ SENASICA – PNUD en dirección del proyecto y en la definición de roles y funciones.
 - Valoración de cantidad, calidad y oportunidad de los insumos para el proyecto y desde el proyecto que pudieron haber afectado la implementación del proyecto.
 - Modalidades de coordinación y direccionamiento: Evaluar la relación entre el Proyecto, SEMARNAT y SAGARPA/ SENASICA así como con otros Proyectos GEF y/o PNUD.

4. Resultados del Proyecto y Sustentabilidad

- Valoración del éxito del proyecto hasta la fecha en cuanto al logro de sus objetivos inmediatos y de desarrollo.
- Análisis de contexto que permita medir los avances o desafíos en los logros a la fecha
- Análisis de indicadores de impacto y METT.
- Valoración adelantada de los prospectos de sustentabilidad de los resultados.
- Un esquema básico de los ítems en esta sección incluye la valoración de:
 - Formulación del proyecto
 - Conceptualización/diseño
 - Apropiación nacional
 - Participación de actores
 - Replicabilidad
 - Rentabilidad (costo-efectividad)
 - La ventaja comparativa del PNUD
 - Vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector
 - Indicadores
 - Arreglos gerenciales
 - Implementación del Proyecto
 - Planificación Financiera
 - Monitoreo y Evaluación
 - Modalidades de la ejecución e implementación
 - Gestión por la Oficina del PNUD
 - Resultados
 - Logro de productos/resultados y objetivos

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

- o Sostenibilidad
- o Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.

5. Conclusiones

- Listado de los principales puntos o conclusiones de la evaluación, colocando especial énfasis en:
 - Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto;
 - Acciones de seguimiento o fortalecimiento de los beneficios iniciales del proyecto;
 - Propuestas para futuras directrices que refuercen el logro de los objetivos principales.

6. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

- Listado de las lecciones que pueden ser útiles al proyecto o a otros proyectos (buenas y malas prácticas)
- Referencia de estas lecciones vs la validez de la teoría de cambio del proyecto

7. Recomendaciones

- Aquí, los evaluadores deberán ser lo más específicos posibles buscando proporcionar recomendaciones detalladas de cómo optimizar la consecución de los objetivos en la fase final del proyecto y con los recursos disponibles tanto de GEF como de cofinanciamiento.
- Deberá ser también, específica sobre hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor
- Las recomendaciones pueden incluir sets de opciones y alternativas y acciones.

8. Anexos al reporte de evaluación

- Términos de referencia de la evaluación
- Agenda e itinerario
- Lista de personas entrevistadas
- Resumen de las visitas de campo
- Lista de documentos revisados
- Cuestionarios utilizados y resumen de resultados
- Co- Financiamiento y Planificación Financiera – Recursos de apalancamiento
- Tracking Tools.

Consideraciones generales del reporte:

- Formato: Miryad Pro – 11; espaciado simple; tabla de contenido automatizada; número de páginas (centrado abajo); se sugiere el uso de gráficos y fotografías, cuando sea relevante.
- Idioma, el documento deberá ser entregado en español e inglés.
- Extensión: Máximo 50 páginas en total, excluyendo anexos.



ANEXO I

Formulario de Acuerdo y Código de Conducta del Consultor de la Evaluación

Los evaluadores:

1. Deben presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Deben divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Deben proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Deben proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. Los evaluadores deben respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, deben revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. Los evaluadores deben consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Deben ser sensibles a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los evaluadores deben ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, los evaluadores deben realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Son responsables de su rendimiento y sus productos. Son responsables de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Deben reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Formulario de acuerdo del consultor de la evaluación⁷

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del consultor: _____

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): _____

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en *lugar* , el *fecha* .

Firma: _____

⁷ www.unevaluation.org/unegcodeofconduct



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

**ANEXO J
Declaración Jurada Simple**

Yo, **(nombre y apellido)** de nacionalidad **(nacionalidad)**, identificación oficial o pasaporte N° **(número)**, con domicilio en **(domicilio completo)**, en cumplimiento de las normas vigentes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo sobre ejecución de proyectos y contratación de consultores, declaro que:

No presto servicios en calidad de Funcionario Público en ninguna Administración del Estado.

Ha transcurrido un período mínimo de seis meses entre la fecha de contratación y la fecha que he dejado de ser funcionario público.

Asimismo, dejo constancia que:

Presto servicios en alguna Institución de la Administración Pública. (indicar cuál)

No Presto servicios en Institución de la Administración Pública alguna.

Declaro bajo juramento que estos antecedentes corresponden a la realidad.

Firma: _____

Fecha:

ANEXO K

Formato para especificar Metodología

El equipo evaluador tendrá que completar el formato de propuesta metodológica e incluirla en su propuesta técnica. La versión definitiva de la misma quedará definida en el informe inicial.

Ficha Metodológica
Tipo(s) de (las componentes de la) investigación:
Fuentes:
Diseño de la investigación:
Método(s) de análisis de datos:
Instrumentos de recopilación de datos:

Estrategias de investigación
Método para integrar el análisis de gabinete con el análisis de campo:
Qué trabajo de campo se propone hacer (cuántas visitas de campo, cuántas entrevistas, lugar geográfico de visitas y a qué actores se visitarían):
Justificación del diseño de investigación propuesto:
Justificación de los instrumentos de recopilación propuestos:
Tamaño y características de la muestra:
Estrategia que asegure la calidad de la recopilación de datos:
Estrategia que asegure que los hallazgos de la evaluación serán comunicados y difundidos eficazmente:
Logística propuesta (procedimientos, plazos, infraestructuras físicas y de transporte):



ANEXO L
Formato de Propuesta Económica

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) México

Atención Sr. Representante Residente

[Insertar nombre de la persona], quien suscribe la propuesta, declaro que:

- a) He examinado y no tengo reservas a los requisitos solicitados, incluyendo las adendas o modificaciones a la presente convocatoria.
- b) Me comprometo a brindar servicios profesionales de consultoría en el área de *[indicar el área de especialidad en la que ofrece sus servicios]*.
- c) El **precio TOTAL** de mi propuesta incluyendo impuestos es de *[_____]*.
- d) Entiendo que, PNUD no da anticipos para la ejecución de los servicios objeto de la presente licitación.
- e) Mi propuesta se mantendrá vigente por los días que se indican a continuación, contados a partir del a fecha límite fijada para la presentación de propuestas: 30 días calendario.
- f) Esta propuesta me obliga y podrá ser aceptada en cualquier momento hasta antes del término de dicho período.
- g) Manifiesto no haber sido declarado/a inelegible por el PNUD para presentar propuestas.
- h) Entiendo que esta propuesta constituirá una obligación contractual, hasta la preparación y ejecución del Contrato.
- i) Entiendo todas las condiciones y entregables de los TORs aceptando que de no entregarse no se realizarán los pagos acordados

Firma: _____

El día *[indicar día]* del mes *[indicar el mes]* de *[indicar el año]*.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

ANEXO M
Formulario de información del proponente

FECHA	
Nombre	
DIRECCION	
TELEFONO	
CORREO ELECTRONICO DEL PROPONENTE	

DATOS BANCARIOS PARA REALIZAR PAGOS	
NOMBRE BANCO	
DIRECCION DEL BANCO	
CODIGO SWIFT/IBAN DEL BANCO	
NUMERO DE CUENTA CORRIENTE	
NUMERO DE CUENTA CLAVE	