

Anexo A. Información del proyecto

Fecha: agosto 2019

Descripción de la Consultoría:	Servicios de consultoría para la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento del Manejo Forestal Sustentable con Enfoque de Paisaje”.
Duración estimada:	2 meses
Fecha de inicio:	Septiembre 2019
Fecha de término	Noviembre 2019
Número y título del Proyecto:	00106319 – Fortalecimiento del Manejo Forestal Sustentable con Enfoque de Paisaje.
Objetivo:	Realizar una evaluación final independiente al diseño y a la implementación del proyecto, en términos de relevancia, efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Se busca determinar el alcance en el cumplimiento de los resultados esperados establecidos en el Documento de Proyecto (PRODOC).
Cargodel supervisor:	Coordinador Nacional del proyecto y Unidad de Monitoreo y Evaluación PNUD.
Descripción de viajes:	Se definirán las salidas a campo a los estados de intervención del proyecto en la reunión inicial con base en los criterios metodológicos que establezca el(la) consultor(a), así como el personal del proyecto. Los costos de dichos viajes correrán a cuenta del proyecto, por lo que el consultor no debe incluirlos dentro de su oferta económica.
Lugar de trabajo:	A distancia, con las visitas de campo a los Estados que se consideran en el apartado de descripción de viajes anterior. El consultor se adaptará a las fechas que se acuerden conjuntamente entre los actores involucrados en la gestión de la evaluación.
Forma de pago:	Cuatro pagos contra entrega y aceptación de los productos (ver apartado 5 de estos términos de referencia).
Dedicación:	Parcial

1. ANTECEDENTES

México es un país de vocación forestal, pues 64.9 millones de hectáreas de su territorio mantienen una cubierta arbórea ocupada por diversas asociaciones de bosques de clima templado y selvas tropicales que, al ser utilizados de múltiples maneras por sus propietarios, proporcionan sustento a aproximadamente 11 millones de personas que viven en estas regiones.

El contexto de las zonas forestales es altamente complejo, pues diversos factores inciden en el *uso ineficiente y no sustentable de los bosques productivos*, lo que tiene como consecuencias la degradación y deforestación de los bosques y selvas de México, e incide también en acentuar las condiciones de pobreza y desigualdad en la población que habita en las zonas forestales. Este es el principal reto de desarrollo al cual contribuirá el Proyecto.

El enfoque de paisaje parte de la identificación de unidades regionales que permiten denotar las características principales de la composición y funcionamiento de un ecosistema (Fregoso, Velázquez, Bocco y Cortéz, 2001), tal como ocurre con el manejo de cuencas hidrológicas, que a partir del reconocimiento del ecosistema con enfoque de paisaje, ha evolucionado hacia “estrategias de participación y gobierno local en relación con el manejo de recursos naturales” (Campos y Villalobos, 2008).¹

Para el caso del manejo forestal en México, desde el marco jurídico se contempla la existencia de esas unidades territoriales que permiten reconocer los elementos de los ecosistemas: las Unidades de Manejo Forestal (UMAFORES), que están definidas como unidades del territorio “*cuyas condiciones físicas, ambientales, sociales y económicas guardan cierta similitud para fines de ordenación, manejo forestal sustentable y conservación de los recursos*” (art. 7, Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable), y que para su delimitación geográfica se tomaron en cuenta las cuencas, subcuencas y microcuencas hidrológicas-forestales. En México existen 228 UMAFORES, de las cuales 57 son prioritarias, ya que se ubican en las zonas de reactivación de la producción y productividad forestal maderable.

Con base en esos indicios, uno de los problemas principales que se han detectado en diversos instrumentos de planificación del desarrollo forestal en México, es que un número importante de *productores forestales y las Empresas Forestales Comunitarias (EFC) aún implementan prácticas de manejo y de aprovechamiento forestal no sustentables y aisladas*. Esta problemática se asocia con diferentes causas y efectos en el contexto del uso que se da a los recursos naturales. Entre las causas que se han identificado se encuentran: la competencia desleal que representa la tala ilegal, los altos costos de extracción de la materia prima, los altos costos de transacción para obtener autorización, la ausencia de esquemas de financiamiento y la dificultad de la comercialización (PRONAFOR 2014-2018).

¹ Campos, J; y Villalobos, R. *Manejo forestal a escala de paisaje: un enfoque para satisfacer múltiples demandas de la sociedad hacia el sector forestal*. Serie “Apuntes”, Volumen 14, Nº 1, abril de 2008. Publicación del Centro de Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Costa Rica.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Otro aspecto de la alta complejidad social que se presenta en el sector forestal en México, es el esquema de propiedad comunal que predomina en zonas rurales y por ello también en terrenos forestales. De ahí que resulte estratégico que las instituciones de propiedad agraria (es decir ejidos y comunidades) que predominan en el sector forestal, adopten una visión empresarial centrada en la productividad y la competitividad.

En este sentido, el proyecto retoma las estrategias plasmadas en los instrumentos de política forestal y acompaña su implementación, probando el modelo propuesto, acompañando el desarrollo de capacidades de los diferentes actores y construyendo los vínculos para su replicación posterior a nivel nacional.

El proyecto inició actividades en el mes de noviembre del 2017 y concluirá en diciembre 2019. Su objetivo es fortalecer la implementación del manejo forestal sustentable con enfoque de paisaje que se ha impulsado en los instrumentos de política forestal nacional, y con ello contribuir al incremento de la competitividad de los bosques y selvas productivos de México.

Los resultados esperados del proyecto son los siguientes:

- a) Implementar prácticas de aprovechamiento forestal sustentable e integradas con enfoque de paisaje en productores forestales y Empresas Forestales Comunitarias (EFC).
- b) Fortalecer las capacidades para el manejo y el aprovechamiento forestal sustentable de las empresas forestales comunitarias.
- c) Mejorar la productividad y competitividad de los productores forestales y sus comunidades.

El Documento de Proyecto (PRODOC) describe el mecanismo de intervención, la problemática que busca resolver, una teoría de cambio, un marco de resultados esperados, una sección para los arreglos institucionales y alianzas, y un análisis de riesgos; se deberá consultar dicho instrumento y otros documentos de referencia para comprender mejor el contexto del proyecto.

Tal como lo establecen las políticas de evaluación del PNUD, a casi dos años de la operación del proyecto, es necesario realizar la evaluación final del mismo a través de un tercero.

2. PROPÓSITO, ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La presente consultoría se realiza con la finalidad de realizar la **Evaluación Final del Proyecto** “Fortalecimiento del Manejo Forestal Sustentable con Enfoque de Paisaje”, según el párrafo 13 del *Programme and Operations Policies and Procedures (POPP) “Evaluation”* del PNUD.

Para ello, se pretende contratar a un consultor externo. Todo el proceso será acompañado y supervisado por personal del Proyecto y del PNUD.

El propósito de la evaluación final es obtener un análisis de los logros alcanzados casi al final del proyecto, vis a vis los indicadores del marco de resultados, así como identificar aquellos modelos, metodologías u otros que tengan mayor potencial de replicabilidad y escalamiento en el contexto del México actual. Se llevará a cabo bajo los lineamientos de las *UNDP Evaluation Guidelines* del PNUD, emitidas en 2019, que pueden descargarse en el siguiente link: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/index.shtml> (verificado el 27 de febrero de 2019).

Se espera que el consultor también realice una valoración de los resultados del proyecto y de la incidencia de las actividades realizadas, respecto de los objetivos y sobre el marco de resultados del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD, o UNDAF por sus siglas en inglés) en México (2014-2019). El MANUD de México 2014-2019 puede descargarse en el siguiente link: https://www.unfpa.org/sites/default/files/portal-document/M%C3%A9xico_UNDAF.pdf (verificado el 27 de febrero de 2019). Sería deseable que la evaluación permita orientar futuros proyectos y esfuerzos en la misma área temática.

Para ello, la evaluación debe planearse considerando elementos tanto cuantitativos como cualitativos. Se recomienda utilizar herramientas tales como las entrevistas con informantes clave, talleres participativos con funcionarios, líderes locales, organizaciones socias y otros actores vinculados al proyecto, así como revisión de documentos aportados por el equipo del proyecto. Se espera que la evaluación también identifique dificultades y retos enfrentados por el proyecto, así como alternativas utilizadas por el equipo de proyecto, o sugeridas por los diversos actores entrevistados, para superarlos (manejo adaptativo).

La evaluación deberá cumplir con seis objetivos:

- Evaluar brevemente la pertinencia del diseño original del proyecto.
- Analizar y evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados.
- Identificar las estrategias de manejo adaptativo implementadas por el proyecto para adaptar la intervención del proyecto a los cambios en el contexto nacional
- Evaluar los elementos que podrían propiciar la replicabilidad y escalabilidad de los resultados del proyecto.
- Documentar y retroalimentar las lecciones aprendidas.
- Documentar la institucionalización de los procesos impulsados por el proyecto.
- Valorar el rol y aportaciones de los socios y su influencia en el logro de los objetivos.

3. CRITERIOS Y PREGUNTAS CLAVE DE LA EVALUACIÓN

De manera enunciativa, **más no limitativa**, las preguntas evaluativas que deberán ser respondidas en el proceso de evaluación se indican a continuación. Asimismo, se espera que el consultor plantee preguntas específicas que sean insumos para la planeación de futuros proyectos en la materia.

NOTA: Para conocer las definiciones de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, se debe consultar la *UNDP Evaluation Guidelines*.

Criterio de evaluación	Preguntas que deberán ser respondidas
Pertinencia	<p>Basándose en el documento del proyecto²:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida los resultados del proyecto son relevantes en términos de las prioridades nacionales y locales? ▪ ¿En qué medida los resultados son relevantes para fortalecer el proceso de Preparación para REDD+ en México? ▪ ¿En qué medida ha permeado el enfoque de paisaje en la política forestal? ▪ ¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del proyecto? ▪ ¿En qué medida se tuvieron en cuenta durante los procesos de diseño del proyecto, las opiniones de aquellas personas o instituciones clave para el mismo, ya sea en cuanto al conocimiento de los posibles riesgos, así como para contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados declarados? ▪ ¿En qué medida los resultados del proyecto contribuyen a la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer, el enfoque basado en los derechos humanos y la inclusión de grupos tradicionalmente excluidos? ▪ ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a los cambios políticos, legales, económicos, institucionales, etc., que se han producido en el país? ¿En qué medida el proyecto se ajustó a las prioridades nacionales de desarrollo, los productos y resultados del programa del país, el plan estratégico del PNUD, el UNDAF y los ODS vigentes en los años 2017-2019? ▪ ¿En qué medida contribuye el proyecto a las metas correspondientes del programa de país del PNUD y al Marco de Cooperación de la ONU con México (UNDAF 2014-2019)? ▪ ¿En qué medida el proyecto contribuyó con las prioridades del donante?
Eficacia	<p>Alcance de los logros y resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el grado de eficacia del proyecto en términos del logro de los resultados y objetivos planteados? ▪ ¿ En qué medida el proyecto contribuyó a la alineación entre la Estrategia REDD+ y la agenda de manejo forestal sustentable de la CONAFOR, consolidando el manejo forestal sustentable como un instrumento clave para la implementación de REDD+? ▪ ¿En qué medida el conjunto de acciones implementadas por el proyecto contribuyó a mejorar las condiciones de vida de las personas miembros de las empresas forestales comunitarias? ▪ ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia del proyecto? ▪ ¿Qué tan efectiva ha sido la estrategia de manejo adaptativo implementada por el proyecto? ▪ ¿En qué áreas el proyecto tiene los mayores logros?

² <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/MEX/PRODOC.pdf>

- ¿Cuáles han sido los factores que derivaron en estos resultados y por qué? ¿Cómo pueden las instituciones responsables basarse en estos resultados para mejorar la efectividad?
- ¿En qué áreas el proyecto tiene menos logros? ¿Cuáles han sido los factores limitantes y por qué? ¿Cómo pueden o podrían haber sido superados?
- ¿Qué estrategias alternativas habrían sido más eficaces para lograr los objetivos del proyecto, si las hubiera?
- ¿Los objetivos y resultados del proyecto son claros, prácticos y factibles dentro de su marco?
- ¿En qué medida han participado las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿En qué medida la gestión y la ejecución del proyecto son participativas y esta participación contribuye al logro de los objetivos del proyecto?
- ¿En qué medida se lograron los tres resultados del proyecto?

Ver las siguientes preguntas desglosadas:

Resultado 1

- ¿En qué medida los procesos del manejo forestal sustentable incorporan el enfoque de paisaje como elemento transversal?
- ¿En qué medida el manejo forestal en las áreas de intervención incorpora las prácticas a nivel de paisaje propuestas por el proyecto?
- ¿En qué medida el proyecto propició la acción colaborativa de los productores forestales?
- ¿En qué medida las actividades realizadas respondieron a las necesidades y/o condiciones de las UMAFORES?
- ¿Cómo podrían mejorarse los resultados alcanzados?
- ¿Qué tan operativos son los acuerdos regionales promovidos por el proyecto?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó a consolidar los procesos de certificación forestal en México?

Resultado 2

- ¿Qué tan eficaz fue la estrategia de desarrollo de capacidades implementada por el proyecto?
- ¿En qué medida se atendieron las necesidades de capacitación de los actores clave con los que trabaja el proyecto?
- ¿En qué medida la estrategia de desarrollo de capacidades coadyuvó a transversalizar el enfoque de paisaje?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad que se identifican para consolidar las capacidades instaladas en los actores clave del proyecto?
- ¿En qué medida se fortalecieron las capacidades de los productores para trabajar de manera más colaborativa y para aprovechar los recursos de manera más adecuada y eficiente?
- ¿Qué tan operativas son las redes de promotores forestales comunitarios?
- ¿En qué medida mejoró el rol de los promotores forestales comunitarios con la intervención del proyecto?
- ¿Qué tan efectivos son los intercambios de experiencias como herramienta de transmisión de conocimiento?
- ¿En qué medida el proyecto contribuyó a que las empresas forestales comunitarias intervenidas por el proyecto diversificaran su producción?
- ¿Qué tan útiles han sido la información y las herramientas generadas por el proyecto para los tomadores de decisiones, para los técnicos y para los productores?

Resultado 3

- ¿En qué medida se mejoró la competitividad de las empresas forestales con la intervención del proyecto?
- ¿En qué medida el enfoque de paisaje promovido por el proyecto propicia la asociatividad

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

	<p>entre empresas para mejorar la producción y productividad de las mismas?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida la certificación de bosque ha permeado para escalar a la certificación de la industria? ¿En qué medida se fortalecieron los mercados de consumo responsable de productos forestales certificados? ▪ ¿En qué medida el proyecto propició que otros actores institucionales y privados se sumaran a la promoción de la certificación y al consumo responsable de productos forestales? ▪ ¿En qué medida los esquemas de organización productiva promovidos por el proyecto son operativos y funcionales? ▪ ¿En qué medida contribuyó el proyecto en incrementar la inclusión financiera de los proyectos productivos forestales?
<p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el esquema de gobernanza, tal como se describe en el documento del proyecto, ha sido eficiente para generar los resultados esperados? ▪ ¿Los resultados son congruentes con las acciones realizadas? ¿La distribución y asignación de los recursos guarda congruencia con las prioridades del proyecto? ▪ ¿En qué medida ha habido un uso eficiente de los recursos financieros y humanos? ¿Se han asignado recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, experiencia, etc.) de manera estratégica para lograr resultados? ▪ ¿En qué medida se han entregado oportunamente los fondos y las actividades del proyecto? ▪ ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y evaluación utilizados por el PNUD garantizan una gestión eficaz y eficiente del proyecto? ▪ ¿El proyecto ha logrado potenciar sus recursos y sus alcances con los recursos de sus socios? ¿Cómo? ▪ ¿Qué resultados se tienen de auditorías financieras realizadas al proyecto? ▪ ¿Qué factores facilitaron y/o obstaculizaron el alcance de los resultados en los tiempos previstos en el documento del proyecto? ▪ ¿Qué aprendizajes se obtuvieron de los ajustes que debieran considerarse a futuro en el diseño de proyectos similares? ▪ ¿Cuáles factores han permitido a las instituciones participantes alcanzar los objetivos del proyecto? ¿Cuáles son las mayores aportaciones de cada socio?
<p>Sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Existen riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿De qué tipo y por qué? ▪ ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones del proyecto a los productos y resultados? ▪ ¿Los marcos legales, las políticas y las estructuras y procesos de gobernanza dentro de los cuales opera el proyecto plantean riesgos que pueden poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ▪ ¿Cuál es el nivel de apropiación de las partes interesadas sobre los resultados del proyecto y los riesgos de su continuidad? ▪ ¿En qué medida existen mecanismos, procedimientos y políticas que permitan a las partes interesadas primarias llevar adelante los resultados alcanzados en materia de igualdad de género, empoderamiento de la mujer, derechos humanos y desarrollo humano? ▪ ¿En qué medida las partes interesadas apoyan los objetivos a largo plazo del proyecto? ▪ ¿Hasta qué punto las lecciones aprendidas documentadas y las compartidas por el proyecto con las partes interesadas han permitido aprender del proyecto? ▪ ¿Hasta qué punto el proyecto tiene una estrategia de salida bien diseñada y planificada? <p>Resultado 1, 2 y 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida se considera que los resultados alcanzados se mantendrán al finalizar el proyecto? ▪ ¿Qué evidencias se tienen de la apropiación de los resultados en los actores clave del proyecto? ▪ ¿Qué factores se identifican como torales para que los actores clave del proyecto

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

	<p>permanezcan impulsando acciones con enfoque de paisaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué lecciones aprendidas surgen de las experiencias exitosas y fallidas del proyecto que aporten visos para la replicabilidad y escalabilidad de los modelos de acción colectiva y de asociatividad para la producción que promueve el proyecto? ▪ ¿En qué medida considera que los acuerdos regionales promovidos por el proyecto seguirán operando una vez que este termine? ▪ ¿En qué medida considera que las redes de promotores seguirán operando una vez que este termine? ▪ ¿Se desarrollaron capacidades y conciencia en los ejidos y comunidades para propiciar el empoderamiento y participación sustantiva de las mujeres?
Transversales: Igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿En qué medida el proyecto incluyó el enfoque de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el diseño, implementación y monitoreo del proyecto? ▪ ¿En qué medida el proyecto promovió cambios positivos en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Se tiene evidencia de algún efecto no intencionado? ▪ ¿En qué medida se incrementó la participación de las mujeres en los proyectos de diversificación productiva? ▪ ¿En qué medida se incrementó la participación de las mujeres en los procesos de desarrollo de capacidades del proyecto? ▪ ¿En qué medida mejoraron las capacidades de las mujeres para participar en los procesos organizacionales y productivos? ▪ ¿En qué medida se incrementó la participación de las mujeres en la operación y en la toma de decisiones y distribución equitativa de beneficios de las empresas forestales intervenidas por el proyecto?

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados como se detalla en la siguiente tabla:

Criterio de evaluación	Rangos asignados
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertinente (P) ▪ No pertinente (NP)
Eficacia/Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos ▪ Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores ▪ Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas ▪ Moderadamente Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias significativas ▪ Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos ▪ Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Probable (P): Riesgos insignificante para la sostenibilidad ▪ Moderadamente probable (MP): Riesgos moderados ▪ Moderadamente improbable (MI): Riesgos significativos ▪ Improbable (I): Riesgos graves

La evaluación dada a cada criterio debe tener la evidencia suficiente para justificarla, así como las referencias completas que permitan a los lectores de la evaluación el adecuado entendimiento del contexto y la valoración hecha.

Es importante que el consultor se familiarice con el contexto de los objetivos del proyecto y actores que lo integran y que tenga conocimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Sostenible (ODS). El proyecto tiene vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 12 y 15. Asimismo, debido al requerimiento de independencia para las evaluaciones, solicitado por el PNUD, es indispensable que los postulantes entreguen junto con la propuesta técnica, una carta de independencia y no conflicto de intereses firmada.

4. METODOLOGÍA

La evaluación será llevada a cabo por un/a evaluador/a independiente y contará principalmente con insumos del PNUD, de sus socios implementadores y sus beneficiarios. Las evidencias obtenidas y utilizadas para evaluar los resultados generadas con el apoyo del PNUD deben ser trianguladas a partir de una variedad de fuentes, incluyendo datos verificables sobre el logro de los indicadores, informes existentes, evaluaciones y documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas, grupos focales y encuestas. La evaluación también debería adoptar una metodología que pueda dar una respuesta más fiable y válida a las preguntas y el alcance de la evaluación. En consulta con el personal de PNUD, el/la evaluador/a deberá elaborar los métodos más apropiados, objetivos y factibles para abordar los objetivos y el propósito de la evaluación. Se espera que la evaluación tenga en cuenta tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos y, por lo tanto, abarcará una serie de métodos, entre ellos:

- Revisión de los documentos pertinentes, incluyendo el PRODOC, los informes anuales y trimestrales, el sistema de M&E, los informes de los socios implementadores, reporte de indicadores de competitividad (monitoreo de línea base y remediones), notas de prensa, minutas de junta de proyecto, estudios relacionados con el contexto y la situación del país y cualquier otro documento relevante.
- Debates y grupos de discusión con el personal del proyecto y actores claves.
- Entrevistas individuales y discusiones de grupos focales con socios implementadores, potenciales beneficiarios de las actividades (servidores públicos federales, estatales y municipales, líderes y lideresas comunitarias, OSC, entre otros).
- Reuniones de consulta y presentación de informe.
- Visitas a Terreno³ para validación de los productos clave tangibles.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas, las visitas sobre el terreno y los datos que se utilizarán en la evaluación se deben explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto, esto en la reunión de arranque que se realice para dar inicio a la Evaluación.

³ Los costos de dichos viajes correrán a cuenta del proyecto, por lo que el consultor no debe incluirlos dentro de su oferta económica.

5. PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

RESPONSABILIDADES

ITEM	RESPONSABILIDADES
1	Coordinar y asistir la reunión preliminar de la evaluación final del proyecto.
2	Presentación de la propuesta metodológica y cronograma general de trabajo a la Junta del Proyecto, que asegure la entrega de los productos requeridos y los objetivos de servicio de consultoría solicitado en el plazo y términos establecidos en este documento.
3	Con el apoyo de la Unidad Coordinadora del Proyecto, el punto focal del proyecto en CONAFOR y la oficina país del PNUD México, establecer las entrevistas con los socios del proyecto; proponer la agenda de la visita de campo, entrevistas y documentación de hallazgos de campo y asegurar la entrega oportuna de insumos para la consultoría.
4	Integrar y presentar el informe inicial de evaluación del proyecto.
5	Evaluar aspectos de relevancia, eficacia, eficiencia, apropiación, transversalización del enfoque de género impulsados por el proyecto y emitir las recomendaciones pertinentes y claras.
6	Proponer las medidas para mejorar la capacidad nacional para la sostenibilidad de los resultados en el corto y largo plazo plenamente justificadas .
7	Identificar y evaluar las estrategias de manejo adaptativo implementadas por el proyecto para adaptar la intervención del proyecto a los cambios en el contexto nacional.
8	Evaluar los elementos que podrían propiciar la replicabilidad y escalabilidad de los resultados del proyecto.
9	Documentar y retroalimentar las lecciones aprendidas.
10	Documentar la institucionalización de los procesos impulsados por el proyecto.
11	Coordinar la reunión para la presentación de hallazgos preliminares de la evaluación, para su discusión y retroalimentación.
12	Elaborar y enviar el borrador del informe de evaluación final del proyecto al equipo gestor de la evaluación (Coordinador del Proyecto, Dirección de Desarrollo Sustentable de PNUD y Área de Monitoreo y Evaluación de PNUD).
13	Elaborar y enviar el informe de evaluación final del proyecto al equipo gestor de la evaluación.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ITEM	ACTIVIDAD	PRODUCTO	CALENDARIO	PAGO
------	-----------	----------	------------	------

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

1	<p>Informe de Reunión de arranque de la evaluación</p>	<p>Documento que detalle la comprensión sobre lo que se evaluará y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medios: los métodos, las fuentes de información y los procedimientos de recolección de datos propuestos. El informe inicial deberá contener los siguientes apartados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Antecedentes y contexto, que ilustren de forma concisa y eficiente la comprensión del proyecto que se va a evaluar. b) Cronograma que indique: actividades, las entrevistas y visitas de campo y entregables. c) Objetivo, propósito y alcance de la evaluación, declaración clara de los objetivos de la evaluación y de los principales aspectos o elementos de la iniciativa que deben examinarse. d) Criterios y preguntas de evaluación, los criterios que se utilizarán en la evaluación para evaluar el desempeño y la justificación. Se deben incluir las partes interesadas a las que se entrevistará y las preguntas de las entrevistas. <p>Para que la evaluación resulte más robusta, el/la evaluador/a deberá realizar como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Una entrevista con los miembros de la Junta del Proyecto (Gerente de Programa y Oficial de Programa de PNUD, Coordinador General de Producción y Productividad de CONAFOR) ii. Una entrevista con personal del área de Monitoreo y Evaluación de PNUD México. iii. En la visita a Jalisco entrevistar a personal institucional de la CONAFOR (DG, CGPP, UAIF, UEDT) y a los miembros de la Unidad Coordinadora del Proyecto. iv. Al menos un grupo focal con socios y beneficiarios del proyecto por cada estado v. Entrevista a los especialistas del proyecto en las regiones visitadas vi. Al menos una entrevista con gobiernos locales en cada estado vii. Al menos una entrevista por estado con personal institucional de las Gerencias Estatales CONAFOR viii. Al menos una entrevista con líderes de las empresas forestales por estado ix. Al menos una entrevista con un socio estratégico por estado (Academia, OSC, Industria, otros proyectos, etc) <ul style="list-style-type: none"> e) Enfoques transversales: Enfoque de género. Proporcionar detalles sobre cómo se evaluará, considerará y analizará este enfoque. f) Enfoque y metodología de la evaluación, destacando los modelos conceptuales adoptados con una descripción de los métodos de recolección de datos, las 	semana 02	20%
---	---	---	-----------	-----

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

		<p>fuentes y los enfoques analíticos que se emplearán, incluida la justificación de su selección (cómo informarán la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, instrumentos y protocolos de recolección de datos; y el debate sobre la fiabilidad y validez de la evaluación y el plan de muestreo, incluidas la justificación y las limitaciones.</p> <p>g) Matriz de evaluación segregada por resultado, en la que se identifiquen las preguntas clave de la evaluación y cómo serán respondidas a través de los métodos seleccionados.</p> <p>h) Plan de trabajo con las necesidades técnica, calendario y de recursos. Incluir la asistencia específica que se requiere del equipo del proyecto, por ejemplo, disposiciones para visitar determinadas oficinas, apoyo para contactar informantes clave, organizar talleres participativos, etc.</p>		
2	<p>Recorrido de campo y entrevistas con las contrapartes, los beneficiarios y los socios del proyecto y Presentación de hallazgos preliminares</p>	<p>Presentación ejecutiva, en formato Power Point, sobre principales hallazgos del recorrido de campo y de las entrevistas a actores participantes en el proyecto.</p>	semana 04	20%
3	<p>Envío del borrador del informe de evaluación</p>	<p>Documento borrador del informe de evaluación, con los criterios de calidad establecidos en las <i>UNDP Evaluation Guidelines</i> y el contenido mínimo que se indica a continuación:</p> <p>a. Título y páginas iniciales con detalles del proyecto y del equipo de evaluación.</p> <p>b. Detalles del proyecto y de la evaluación: título del proyecto, número de Atlas (proporcionado por el PNUD), presupuestos, fechas del proyecto y cualquier otra información clave.</p> <p>c. Tabla de contenidos.</p> <p>d. Lista de siglas y abreviaturas.</p> <p>e. Resumen ejecutivo: una sección independiente de un máximo de cuatro páginas que incluye las normas de calidad y las calificaciones de garantía.</p> <p>f. Introducción y visión general. Explicar claramente el alcance y objetivos de la evaluación, los objetivos primarios y las preguntas</p>	semana 06	20%

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

		<p>principales.</p> <p>g. Enfoque y métodos de evaluación, describir en detalle los enfoques, métodos y análisis metodológicos seleccionados.</p> <p>h. Análisis de datos por resultado e indicador, incluyendo los hallazgos en términos de: logros, obstáculos y amenazas, medidas para superarlos, áreas de mejora.</p> <p>i. Evaluación de los aspectos de relevancia, eficacia, eficiencia, apropiación, transversalización del enfoque de género.</p> <p>i. Recomendaciones y lecciones aprendidas; se debe proporcionar un número razonable de aprendizajes derivados del proyecto, así como recomendaciones prácticas y viables dirigidas al equipo de proyecto (para su cierre), al PNUD para la apertura de nuevos proyectos en este sector, así como a las principales contrapartes para favorecer su continuidad.</p> <p>j. Anexos.</p>		
4	Entrega del informe de evaluación final	Al finalizar el proceso de evaluación, el equipo del PNUD entregará el <i>Audit Trail</i> de la evaluación, para atención del/de la evaluador/a. El/la evaluador/a entregará el informe final de la evaluación, de acuerdo con los contenidos establecidos en el <i>Audit Trail</i> , así como los requisitos establecidos en las <i>UNDP Evaluation Guidelines</i> .	semana 07	40%

*Los tiempos estimados de entrega consideran días naturales, es decir los siete días de la semana.

Notas:

1. Los derechos de los documentos generados en el marco de la presente consultoría serán propiedad exclusiva del PNUD México.
2. Los productos serán pagados una vez que éstos hayan sido revisados y aprobados por el coordinador del proyecto, por el área del Programa de ambiente, energía y resiliencia y por el área de Monitoreo y Evaluación, ambos del PNUD México.
3. El/la consultor/a deberá de atender las consideraciones en materia de seguridad, de acuerdo a las recomendaciones del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, y reportar los avances al equipo gestor de la evaluación.
4. Todos los productos se someterán a revisión para la detección de plagio. En caso de plagio, el PNUD México no aceptará los productos y se reservará el pago de los mismos.

MÉTODO DE ENTREGA DE PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (ENTREGABLES)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

1. El/la consultor/a que resulte seleccionado tendrá una reunión preliminar con el personal del PNUD, en la cual se le comunicarán las expectativas de la evaluación y se resolverá cualquier inquietud de la lectura preliminar de documentos del proyecto. Asimismo, previa suscripción de una carta de confidencialidad, se le proporcionarán los documentos marco adicionales del proyecto, así como la lista de socios implementadores y beneficiarios clave por componente y se discutirán aspectos generales de la evaluación final.
2. El/la consultor/a estará en permanente comunicación, vía remota y reuniones presenciales, con el Coordinador del Proyecto, para las solicitudes de información y retroalimentación de los productos a entregar.
3. **Informe inicial de la evaluación.** El/la consultor/a que resulte seleccionado deberá preparar un informe inicial, que detalle la comprensión sobre lo que se evaluará y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos, las fuentes de información y los procedimientos de recolección de datos propuestos. El informe inicial debería proponer un calendario de labores, actividades, visitas de campo y entrevistas y entregables. El documento deberá contener los apartados referidos en la tabla anterior (descripción de actividades).. Este informe inicial ofrece al PNUD y a los evaluadores una oportunidad para comprobar que ambos entienden de la misma manera la evaluación, sus alcances y objetivos, así como para delimitar las actividades y responsabilidades en el marco de la evaluación.
4. **Borrador del informe de la evaluación.** El personal del PNUD deberá examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que éste cumple los criterios de calidad exigidos que se encuentran en el las *UNDP Evaluation Guidelines*, que son principalmente:
 - a. Tener un resumen ejecutivo conciso (máximo cuatro páginas).
 - b. Estructura correcta y completo.
 - c. Describir lo que se está evaluando y por qué.
 - d. Identificar las preguntas de evaluación que sean relevantes a los usuarios.
 - e. Identificar el/los grupo/s objetivo del proyecto que cubre la evaluación y determinar si sus necesidades fueron abordadas a través de la intervención, en caso contrario, explicar por qué.
 - f. Explicar los pasos y los procedimientos utilizados para responder a las preguntas de la evaluación.
 - g. Presentar los hallazgos sustentados en evidencia creíble, que den respuesta a las preguntas.
 - h. Reconocer las limitaciones y restricciones que existieron al llevar a cabo la evaluación.
 - i. Obtener conclusiones sobre los resultados basados en las pruebas.
 - j. Proponer recomendaciones concretas y utilizables derivadas de las conclusiones.
 - k. Estar escrito para servir como insumo a los usuarios del informe.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Al preparar el borrador del informe, el/la evaluador/a deberá tener claros los hallazgos, recomendaciones y/o conclusiones para cada uno de los componentes. Esto podrá realizarse, a elección del/de la evaluador/a mediante la adecuada segmentación en un sólo informe o la realización de dos informes independientes. El borrador será evaluado por el personal del proyecto y se entregará un Audit Trail del mismo, que deberá ser atendido por el evaluador, para obtener la versión final del informe.

5. **Reunión de presentación de borrador del informe al PNUD**, en versión electrónica editable.
6. **Informe final de la evaluación**, que deberá entregarse en versión electrónica editable, y versión impresa.

REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y CALIFICACIONES.

De la propuesta técnica	
1.	Propuesta técnica de un evaluador individual en la que se presenta la metodología a usar para la evaluación final. La propuesta técnica deberá reflejar claridad y entendimiento de los objetivos de la consultoría, de estos términos de referencia y de las <i>UNDP Evaluation Guidelines</i> . La propuesta deberá detallar los alcances, herramientas e instrumentos que el oferente propone utilizar para dar respuesta a las preguntas de la evaluación final, por cada uno de los productos del proyecto y segregando adecuadamente los productos y actividades.
De la formación	
1.	Grado académico. Licenciatura en Ciencias Sociales, Económicas o afines a las actividades y conocimientos en el tema de manejo forestal sustentable y aprovechamiento de recursos naturales
De la experiencia profesional	
1.	Experiencia mínima de cinco años comprobable en Curriculum Vitae en evaluación de proyectos.
2.	Experiencia comprobable en realización de al menos tres informes de evaluación (indicar el número de informes realizados y enviar evidencia de los mismos).
3.	Conocimiento general de la problemática forestal de México (demostrable en CV).
4	Experiencia comprobable en CV, mediante al menos tres cartas de recomendación de trabajos previos sobre su experiencia profesional en temáticas asociadas al desarrollo, con diversidad de actores (funcionarios públicos, sociedad civil, fundaciones etc.). De preferencia, al menos una en temas forestales.
4.	<u>Conocimiento del sector forestal, de procesos productivos sustentables y de plataformas de colaboración multiactor.</u>
Competencias	
	Excelente redacción en español.
	Comprensión, análisis de textos en inglés.
	Desarrollo e interpretación de gráficos y tablas.
	Manejo de metodologías y herramientas de diseño, implementación y evaluación de proyectos.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

	Habilidades para levantamiento de encuestas, realización de talleres o focus groups y sistematización formal de la información para ser entregada como parte del paquete de entregables y que deberá aprobar los estándares de calidad del PNUD.
	El postulante debe mostrar experiencia en el desarrollo de la metodología planteada.
	Deseable conocimiento en la Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible.
	Conocimiento o experiencia que aporte valor agregado a los productos solicitados.
	Conocimiento de los temas de REDD+, de preferencia la Estrategia Nacional REDD+ de México

7. ETICA DE LA EVALUACIÓN

El/la evaluador/a estarán sujetos a los más altos estándares de ética y deberán realizar la evaluación de conformidad con los principios definidos en UNEG, "Ethical Guidelines for Evaluation". Las guías pueden descargarse en el siguiente link:

<http://www.unevaluation.org/document/detail/102> (verificado el 27 de febrero de 2019).

8. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Los consultores individuales serán evaluados basados en el siguiente criterio:

Análisis acumulativo: Se adjudicará el contrato a aquel consultor(a) que obtenga la mejor combinación técnico-económica. Donde la oferta técnica equivale al 70% y la económica el 30% de la calificación total. Cabe señalar que serán susceptibles de análisis económico únicamente aquellas propuestas que obtengan al menos el 70% de los puntos técnicos disponibles (700/1000).

ITEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS
De la propuesta técnica		
1.	Propuesta técnica de un evaluador individual en la que se presenta la metodología a usar para la evaluación final. La propuesta técnica deberá reflejar claridad y entendimiento de los objetivos de la consultoría, de estos términos de referencia y de las <i>UNDP Evaluation Guidelines</i> . La propuesta deberá detallar los alcances, herramientas e instrumentos que el oferente propone utilizar para dar respuesta a las preguntas de la evaluación final, por cada uno de los productos del proyecto y segregando adecuadamente los productos y actividades por componente. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) El oferente refleja entendimiento sobre los objetivos de la evaluación final independiente y presenta una propuesta técnica que define la metodología, pero no es suficientemente clara: 175 puntos C) El oferente refleja entendimiento sobre los objetivos de la evaluación final y presenta una propuesta técnica que define la metodología de manera clara y congruente: 250 puntos.	250
De la formación		
1.	Grado académico. Licenciatura en Ciencias Sociales, Económicas o afines a las actividades y conocimientos sobre desarrollo sostenible y gestión de riesgos de desastre requeridos para la evaluación final independiente. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Cuenta con el grado académico y conocimientos requeridos: 105 puntos. C) Estudios superiores afines a los solicitados: 150 puntos.	150

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

ITEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS
De la experiencia profesional		
1.	Experiencia mínima de cinco años comprobable en CV en evaluación de proyectos. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Cuenta con al menos cinco años de experiencia comprobable en los rubros señalados: 70 puntos. C) Cuenta con más de 5 años de experiencia comprobable en los rubros señalados: 100 puntos.	100
2.	Experiencia comprobable en realización de al menos tres informes de evaluaciones de proyectos similares (comprobables con evidencia): A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Cuenta con al menos tres informes o evaluaciones comprobables en CV: 70 puntos. C) Cuenta con cuatro o más informes o evaluaciones realizados, comprobable en CV: 100 puntos.	100
3.	Experiencia comprobable en CV, mediante al menos tres cartas de recomendación de trabajos previos verificadas, sobre su experiencia profesional en temáticas asociadas al desarrollo, con diversidad de actores (funcionarios públicos, sociedad civil, fundaciones etc.). De preferencia, al menos una refiere alguna experiencia en el tema de reducción de riesgos de desastres. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Cuenta con al menos tres cartas de recomendación sobre su experiencia profesional en las temáticas asociadas al desarrollo, con diversidad de actores: 70 puntos. C) Cuenta con tres cartas y al menos 1 refiere experiencia en el tema de reducción de riesgos de desastres: 100 puntos.	200
5.	Conocimiento del sector forestal, de procesos productivos sustentables y de plataformas de colaboración multiactor (comprobables en CV). A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Cumple con dos de los temas mencionados: 140 puntos. C) Cumple con conocimiento de los tres temas: 200 puntos.	200
TOTAL DEL PUNTAJE		1000