

**Proyecto**  
**“Conservación de cuencas costeras en el contexto de cambio climático”**  
**TÉRMINOS DE REFERENCIA**  
**Para un consultor (a) que sea el líder de la Evaluación Final**

1. Antecedentes

Las proyecciones de cambio climático señalan que las regiones del Golfo de México y del Golfo de California sufrirán sequía, incendios y huracanes de mayor intensidad, lo cual estará acompañado de deslaves e inundaciones. Estos desastres naturales son mayores cuando los bosques han sido talados y no hay retención de suelos. Las altas montañas cerca de la costa en ambas regiones forman cuencas donde escurren los ríos, se unen y salen al mar. Los bosques de estas cuencas han servido como refugios importantes de la alta biodiversidad que caracteriza a México y brindan servicios ambientales como la reducción en la vulnerabilidad a los desastres naturales.

Cuatro instituciones han unido esfuerzos en el proyecto “Conservación de cuencas costeras en el contexto de cambio climático” (C6) para fortalecer el capital social que permita conservar la biodiversidad en seis cuencas costeras del Golfo de México y diez cuencas de la parte continental del Golfo de California. Estas instituciones son la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. (FMCN). El proyecto propone fortalecer las Áreas Naturales Protegidas (ANP) federales en las cuencas (CONANP), así como apoyar a los dueños de los bosques que conectan estas ANP por medio del pago por servicios ambientales (CONAFOR). Sub-proyectos en manejo forestal sustentable cuentan con apoyo para disminuir la presión a los bosques en las cuencas. En esta forma los pobladores pueden aprovechar sus recursos naturales de manera que conserven la biodiversidad de los bosques y aseguren un ingreso a sus dueños en el largo plazo. El INECC coordinó la elaboración de planes de manejo integral de las cuencas para sumar esfuerzos con otras instituciones. Las cuatro instituciones apoyan el monitoreo de biodiversidad, cambio de uso de suelo, carbono y calidad de agua. El proyecto también apoya el intercambio de experiencias entre las cuencas elegidas.

El proyecto cuenta con el co-financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (*Global Environment Facility* of GEF) a través del Banco Mundial. Es dirigido por el Comité Técnico del Proyecto (CTP), en el que participan representantes de la CONANP, CONAFOR con el apoyo de NAFIN, INECC y FMCN. A nivel regional se han establecido comités estatales que permiten la coordinación de las inversiones con instituciones con alta incidencia en el manejo integral de la cuenca. La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) está a cargo del FMCN, el cual administra la mayor parte de los recursos y está a cargo de la comunicación con el donante. La coordinación regional del proyecto está a cargo de dos Unidades Regionales del Proyecto (URP) en dos fondos regionales: el Fondo Golfo de México, A.C. y el FONNOR, A.C. El FMCN supervisa al personal asignado al Proyecto en ambos fondos regionales.

En cuanto a la base legal del Proyecto C6, el Convenio de Donación (TF015475) es el documento rector del Proyecto C6 y establece los compromisos legales adquiridos por las partes (Gobierno de México, NAFIN, CONAFOR, FMCN, Banco Mundial). La descripción detallada del proyecto se encuentra en el Documento de Evaluación de Proyecto del Banco Mundial del 21 de octubre de 2013. Las condiciones para los desembolsos se encuentran en la Carta de Desembolsos emitida por el Banco Mundial el 11 de diciembre de 2013. Adicionalmente, la CONANP, la CONAFOR, el INECC y el FMCN firmaron un Convenio de Concertación el 4 de febrero de 2014, que establece las responsabilidades de cada una de las cuatro instituciones. Los lineamientos para el ejercicio de los recursos del Proyecto C6 están descritos en el Manual de Operaciones del Proyecto, del cual existen las versiones 2014, 2015 y 2016, las cuales contaron con la No Objeción del Banco Mundial.

El Convenio de Donación establece como fecha de cierre del proyecto el 28 de junio de 2019. En 2016 el Proyecto C6 fue evaluado a medio término de su ejecución con resultados positivos. Las instituciones responsables están interesadas en tener una evaluación final que provea de información al CTP y al Banco Mundial para documentar los avances, así como las lecciones aprendidas, de modo que éstas puedan ser incorporadas en futuros proyectos y procesos nacionales.

## 2. Objetivo de Desarrollo del Proyecto (ODP)

El ODP es promover la gestión ambiental integrada de las cuencas costeras seleccionadas a fin de conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático, y mejorar el uso sustentable del suelo.

Los resultados intermedios son los siguientes:

1. Creación y consolidación de áreas naturales protegidas (Parte 1);
2. Promoción de la sustentabilidad de las cuencas (Parte 2);
3. Habilitación del manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo (Parte 3);
4. Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social (Parte 4).

El objetivo, los resultados y sus respectivos indicadores se encuentran en el Anexo 1 del Documento de Evaluación de Proyecto. Los reportes de avance de 2014 al 2018 y las ayudas memoria de las misiones de supervisión presentan los resultados parciales del sistema de monitoreo y seguimiento del Proyecto.

## 3. Finalidad y Objetivos de la Evaluación Final

El objetivo es evaluar el progreso en la implementación del proyecto, el avance hacia el logro de los objetivos de desarrollo del proyecto, y los retos fundamentales de la implementación, incluyendo rendimiento, logros y lecciones aprendidas hasta la fecha. También se busca que se utilice esta información para asegurar que el

proyecto contribuya a futuros proyectos. Por lo tanto, el propósito general de esta evaluación consiste en:

**I. Aprendizaje y mejoras para el trabajo futuro:** Se pretende que los resultados de esta evaluación de final proporcionen información útil y relevante, exploren por qué las acciones e intervenciones implementadas han tenido éxito o no, y proporcionen orientación sobre cómo implementar mejor las actividades futuras, posiblemente como un nuevo proyecto, después de que la fase actual del proyecto se haya completado. La evaluación deberá analizar la pertinencia de incorporar las lecciones aprendidas en flujos de trabajo de las instituciones participantes.

**II. Rendición de cuentas e identificación de huecos en los planes de implementación:** La revisión final es también un instrumento de rendición de cuentas para el proyecto. En consecuencia, se utilizará para evaluar si los planes de implementación del proyecto han sido cumplidos y determinará el grado en que se han utilizado los recursos del proyecto de una manera responsable y efectiva. También identificará los huecos para garantizar que la ejecución del proyecto va acorde con el Manual de Operaciones del Proyecto (MOP) que fue aprobado por el Comité Técnico del Proyecto (CTP) y que cuenta con la No Objeción del Banco Mundial como el documento de orientación para el proyecto.

**III. Sostenibilidad:** Los resultados de la evaluación final deberán ayudar en la evaluación de la sostenibilidad de las actividades, enfoques y estructuras iniciadas o apoyadas por el proyecto y, lo más importante, también proporcionarán recomendaciones para el futuro.

4. Los objetivos específicos de la revisión final son los siguientes:

Tema	Equipo del proyecto
<b>Compromiso</b>	Evaluar el progreso y la planificación general para lograr apoyo a mayor escala.
<b>Objetivo de Desarrollo del Proyecto y Resultados Intermedios</b>	Proporcionar una evaluación del valor de cada indicador y el progreso hacia el objetivo final durante el resto del proyecto.
<b>Diseño</b>	Indicar cualquier problema para discusión y posible solución entre los integrantes del CTP.
<b>Progreso en Partes 1 a 5</b>	Resultados y lecciones a la fecha.

<b>Plan de implementación</b>	Proporcionar los gastos hasta la fecha contra los componentes y actividades.  Revisar el presupuesto hacia el final del proyecto.
<b>Modalidades de gestión</b>	Presentar el plan para la sustentabilidad y continuidad del personal del proyecto.  Relación entre los niveles federal y estatal, implementación, revisión y comentarios en actividades específicas del proyecto, por ejemplo los sub-proyectos, instrumentos de las salvaguardas, etc.
<b>Cumplimiento fiduciario y de salvaguardas</b>	Adquisiciones, manejo financiero y salvaguardas: facilidad y retos enfrentados durante la implementación.
<b>Riesgos generales</b>	Revisión de impactos potenciales en futuros proyectos similares.
<b>Dirección estratégica para la implementación del proyecto en el futuro</b>	Revisión de la estrategia del proyecto y de impactos potenciales al continuar con el proyecto.
<b>Otros</b>	Indique cualquier asunto adicional.

#### 5. Alcance y enfoque de esta evaluación:

Dentro de este marco, las cuestiones y preguntas específicas a ser evaluadas incluyen, pero no se limitan, a las siguientes:

#### **Efectividad**

- I. ¿Las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con los planes del proyecto?  
Si no es así, ¿por qué?
- II. ¿Qué resultados se obtuvieron? ¿En qué medida contribuyeron a los objetivos de desarrollo del proyecto?
- III. ¿Qué tan efectivos fueron los enfoques y estructuras para la obtención de los resultados deseados? ¿Cómo pueden mejorarse?
- IV. ¿Las organizaciones asociadas trabajan juntas de manera efectiva? ¿Los arreglos institucionales y el enfoque geográfico son eficaces para lograr los resultados deseados? ¿Cómo se pudieron haber mejorado?

#### **Eficiencia**

- I. ¿Los recursos técnicos y financieros disponibles fueron adecuados para cumplir con los planes del proyecto?
- II. ¿Los fondos se gastaron de acuerdo con los planes del proyecto y con los procedimientos establecidos?
- III. ¿Hubo problemas imprevistos en términos de asignación de recursos (técnicos y financieros) y su utilización? ¿Cómo se resolvieron estos problemas?
- IV. ¿Las capacidades de los socios fueron las adecuadas?
- V. ¿Cuáles fueron las funciones y los roles de los socios y el personal del proyecto? ¿Fueron las apropiadas?
- VI. ¿Existió un proceso eficaz dentro de la estructura de gestión para el auto-monitoreo, evaluación, presentación de informes y reflexión?

### **Relevancia**

- I. Establecer si el diseño y enfoque del proyecto fueron relevantes para atender las necesidades identificadas, problemas y retos en cuanto a la degradación del suelo, la erosión y el manejo de cuencas.
- II. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a las políticas y programas estratégicos del Gobierno de México y de los socios? ¿Cómo podría mejorarse esta relevancia del proyecto en una potencial segunda fase?

### **Sostenibilidad**

- I. ¿El enfoque utilizado en el proyecto aseguró un beneficio que continuará una vez terminado el proyecto?
- II. ¿Los actores clave estuvieron suficientemente y eficazmente involucrados? ¿Se cumplieron sus expectativas y están satisfechos con su nivel de participación?
- III. ¿Son necesarias medidas alternativas o adicionales para garantizar la sostenibilidad del proyecto? Si es así, ¿qué es necesario para asegurar la sostenibilidad y el impacto positivo?

### **Impacto**

- I. ¿El proyecto alcanzó los objetivos establecidos con respecto a la gestión de las áreas naturales protegidas, el manejo forestal, la degradación del suelo y las cuencas hidrográficas?
- II. ¿Hubo evidencia visible en la mejora de la cubierta vegetal y la calidad del medio ambiente en general en las áreas donde se ejecutó el proyecto?
- III. ¿El proyecto provocó los cambios deseados en el comportamiento de las personas y las instituciones?
- IV. ¿Hubo impactos positivos o negativos no intencionados derivados de los resultados del proyecto?
- V. ¿Cuál sería la situación más probable (del medio ambiente y su manejo) en ausencia del proyecto?

La evaluación final tiene por objeto determinar si las actividades del proyecto produjeron el cambio esperado al inicio del proyecto. También busca examinar qué factores generaron u obstaculizaron estos cambios.

## 6. Metodologías

El consultor líder debe proponer una breve metodología que utilizará para llevar a cabo la revisión. La metodología propuesta deberá abordar las cuestiones preliminares y las preguntas que aparecen dentro de estos términos de referencia, especificando los temas a evaluar, preguntas, métodos de recolección y análisis de datos. Deberá incluir una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. También deberá asegurar que se realice una amplia consulta con todas las partes interesadas y actores relevantes.

Se sugiere que la metodología incluya, pero que no se limite a lo siguiente:

- a) Una revisión de gabinete de los informes (descriptivos y financieros), auditorías, documentos de proyectos clave incluyendo los marcos de seguimiento y evaluación. Una revisión de documentos relevantes, incluyendo, pero no limitado, al “Documento de Evaluación del Proyecto” (*Project Appraisal Document* o PAD), los contratos y acuerdos existentes, los planes de trabajo y presupuestos, así como los reportes de avances técnicos y financieros, y el reporte de la evaluación de medio término (ver **Anexo 1**).
- b) Entrevistas presenciales y pláticas con todos los actores clave involucrados en el proyecto para garantizar que la evaluación se lleve a cabo de manera participativa, incluyendo a las personas que participan en las actividades en las áreas naturales protegidas, en los sub-proyectos, en el pago por servicios ambientales, en el monitoreo, en el desarrollo de los planes de acción de manejo de cuencas, en los Comités Estatales, incluyendo pueblos indígenas, así como el CTP y personal contratado por el Proyecto. El **Anexo 2** presenta la lista de las personas que participan en la operación del proyecto. Una lista de los socios y actores clave se preparará en una etapa temprana de la evaluación y se desarrollará un plan de entrevistas. Deberá incluir personal de CONANP, CONAFOR, INECC, NAFIN, FMCN, Fondo Golfo de México, FONNOR, Banco Mundial, integrantes de los comités estatales y socios en campo del proyecto. Todos los actores entrevistados podrán presentar sus puntos de vista de una forma confidencial y permitirán identificar problemas, oportunidades, limitaciones y opciones de mejora para el futuro.
- c) Visita a cinco cuencas incluidas en el proyecto. Elaboración de guía para recabar información en campo. Ésta deberá incluir la forma de interacción con los grupos sociales presentes en las cuencas, así como necesidades de apoyo institucional (acompañamiento, entrevistas, coordinación).

El CTP (en consulta con el Banco Mundial) revisará la metodología propuesta por el consultor y proporcionará retroalimentación antes de que comience el proceso de entrevistas y evaluación.

## 7. Composición de la consultoría

La consultoría consistirá en una evaluación del proyecto “Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático” (C6) de acuerdo al Convenio de Donación TF015475 de fecha 11 de diciembre de 2013 entre el Gobierno de México, Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A. C. (FMCN), y el Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (Banco Mundial).

El consultor líder será un experto ambiental familiarizado con las actividades del proyecto y con los objetivos de desarrollo del proyecto (ODP). El líder contará con el apoyo de un consultor especialista en aspectos sociales y otro en sostenibilidad financiera. El líder será el responsable de coordinar el trabajo de estos dos consultores. Tendrá la responsabilidad de la formulación y aplicación de la evaluación, redacción del informe, y la oportuna presentación de las versiones preliminar y final del informe. Las responsabilidades de cada consultor estarán descritas en los términos de referencia respectivos.

Los evaluadores deberán, de preferencia, contar con los siguientes atributos:

- Capacidad y liderazgo para desarrollar y aplicar una metodología de evaluación objetiva.
- Ausencia de potenciales conflictos de interés.

## 8. Calificación del líder del equipo

El candidato(a) seleccionado deberá contar con las siguientes calificaciones y experiencia:

Obligatorio:

- Posgrado (doctorado o maestría) en gestión ambiental o cualquier campo relacionado;
- Por lo menos diez años de experiencia profesional en gestión de proyectos en recursos naturales en América Latina, en particular en el manejo de cuencas y las comunidades rurales vinculadas a éstas;
- Conocimiento de los procedimientos y políticas operativas del Banco Mundial;
- Gran capacidad de comunicación y excelente nivel de inglés y español hablado y escrito;
- Fuertes habilidades interpersonales y de facilitación de grupos de trabajo;
- Capacidad y liderazgo para desarrollar y aplicar una metodología de evaluación objetiva.
- Ausencia de potenciales conflictos de interés.

Se dará preferencia al consultor(a) que demuestre ser:

- Auto-motivado, dinámico y capaz de entender rápidamente los problemas y retos de implementación del proyecto.

## 9. Funciones y Responsabilidades

El consultor(a) líder, trabajando estrechamente con el CTP, será responsable del desarrollo del informe de la evaluación, que incluya la revisión de la implementación de los componentes y sub-componentes.

El consultor(a) se espera que redacte lo siguiente:

- I. Un informe inicial que incluya la metodología propuesta y las responsabilidades detalladas de cada integrante del equipo de trabajo.
- II. Un informe de hallazgos que debe incluir lo siguiente:
  - Una evaluación de la ejecución del proyecto, basada en la revisión de gabinete de los documentos de proyectos, contratos y acuerdos;
  - Identificación de las principales lecciones aprendidas.
- III. Recomendaciones y orientación para garantizar mejoras en la ejecución del proyecto y su alcance futuro.

El cuerpo principal del informe no debe exceder 30 páginas y debe incluir un resumen ejecutivo en español y en inglés con las recomendaciones principales. Los detalles técnicos deberán limitarse a los apéndices, los cuales deberán incluir una lista de los actores entrevistados y el plan de trabajo del equipo de evaluación. Los antecedentes sólo deberán incluirse cuando sean directamente relevantes para el análisis y las conclusiones del informe.

El consultor(a) líder deberá apoyar su análisis de los logros y fracasos del proyecto con datos relevantes y deberá mencionar cómo fueron obtenidos. Las recomendaciones también deberán incluir información detallada sobre la forma en que podrían implementarse.

## 10. Productos a entregar

Los productos clave incluyen:

1. Un informe preliminar de la evaluación para el CTP y el Banco Mundial, el cual será además presentado de manera oral en una sesión específica del CTP resaltando los hallazgos más importantes.
2. Un informe final para la validación de la evaluación final por el CTP y el Banco Mundial. Los hallazgos más importantes serán presentados al CTP.
3. El informe final de la evaluación final, que deberá incorporar los comentarios del CTP.

Todos los materiales escritos que se mencionan en esta consultoría deberán ser entregados en formato electrónico. Todos los productos y documentos de esta consultoría serán propiedad del proyecto.



### 11. Tiempos y cronograma

El consultor deberá desarrollar y presentar un cronograma preciso para la evaluación. La evaluación final está planeada para que se realice en los meses de febrero, marzo y abril de 2019. El (la) consultor(a) deberá entregar el informe final de la evaluación final a más tardar el 30 de abril de 2019.

La inversión aproximada de la evaluación será de 40 días-consultor: 20 días-consultor visitando las cuencas y entrevistando a los actores; y 20 días-consultor para el trabajo de gabinete (previo a las visitas de campo), la elaboración del reporte y la presentación del mismo. La planeación de la visita a las cuencas se llevará a cabo conjuntamente con las Unidades Regionales del Proyecto, de acuerdo a la metodología propuesta, y con suficiente anticipación para planear el calendario y logística de la evaluación.

### 12. Cómo solicitar la consultoría

Las personas interesadas deberán presentar su solicitud en una carta de máximo tres páginas demostrando claramente sus conocimientos y experiencia relevantes para la evaluación final, anexando su CV y tres referencias. Las solicitudes deberán enviarse por correo electrónico a Renée González Montagut a la dirección [renee.gonzalez@fmcn.org](mailto:renee.gonzalez@fmcn.org) con copia a Mireya Méndez a la dirección [mireya.mendez@fmcn.org](mailto:mireya.mendez@fmcn.org) a más tardar el 15 de enero de 2019.

### 13. Arreglos administrativos

El(la) consultor(a) deberá trabajar estrechamente con el CTP y la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) en el FMCN. Estará en contacto con el equipo del Banco Mundial para solicitar orientación y aclaraciones. El contrato será firmado entre el consultor y el FMCN. El consultor proporcionará la información necesaria para el contrato, así como el comprobante fiscal para cada depósito de acuerdo a los productos y tiempos que marque el contrato.

### 15. Calendario de pagos:

<b>Número de pago</b>	<b>Actividad</b>	<b>% de pago</b>
1	A la firma del contrato	40
2	Elaboración del borrador del informe de la evaluación	30
3	Informe final de la evaluación final	30

	<b>Total</b>	<b>100</b>
--	--------------	------------

**Anexo 1.** Los principales documentos relacionados con el proyecto son:

- 1) El Convenio de Donación TF015475 (11 de diciembre de 2013).
- 2) El Convenio de Concertación entre CONANP, la CONAFOR, el INECC y el FMCN (4 de febrero de 2014).
- 3) La Carta de Desembolsos (11 de diciembre de 2013).
- 4) El Manual de Operaciones del Proyecto (versiones 2014, 2015 y 2016).
- 5) El Marco de Gestión Ambiental y Social, los Marcos de Planificación de Pueblos Indígenas, el Marco de Procedimiento, así como sus respectivos planes e informes. Los primeros tres son apéndices al Manual de Operaciones, mientras que los planes se encuentran en los Planes Anuales de Gasto y Presupuesto Consolidado, así como en los Reportes Semestrales y Anuales.
- 6) Los Planes Anuales de Gasto y Presupuesto Consolidado 2014, 2015, 2016 y 2017.
- 7) Los Reportes Semestrales y Anuales de 2014 a 2018.
- 8) Las propuestas y reportes de los sub-proyectos en el Sistema de Seguimiento a Proyectos (SISEP) en línea del FMCN.
- 9) Las ayudas memoria de las misiones de supervisión del Banco Mundial de 2014 a 2018.
- 10) Las minutas de las sesiones de CTP.
- 11) Las minutas de los comités estatales.
- 12) Las memorias de los talleres para la convocatoria de sub-proyectos, para capacitación en diferentes temas (administrativo, monitoreo), para reuniones con grupos de socios y para consultorías en temas de interés de varios socios.
- 13) Los resultados de las auditorías del Proyecto para los ejercicios 2014 a 2017 a cargo de FMCN.
- 14) Los productos de las consultorías a cargo del Proyecto.
- 15) Los Instrumentos de Seguimiento en la Efectividad de Manejo o METT (*Management Effectiveness Tracking Tools*) del Proyecto en las cuatro áreas focales del GEF: biodiversidad, cambio climático (mitigación), degradación de suelos y manejo forestal sustentable.
- 16) El Reporte de la Evaluación de Medio Término de septiembre de 2016.
- 17) La página web del proyecto y sus reportes respectivos.
- 18) Los resultados de las consultorías y servicios financiados con recursos del proyecto.

Estos documentos estarán disponibles para el(la) consultor(a) a través de un vínculo electrónico que proporcionará el FMCN.

**Anexo 2.** Las principales personas a considerar para entrevista se incluyen en la siguiente lista:

De parte de la CONANP:

Andrew Rhodes  
Fernando Camacho  
Pilar Jacobo

De parte de la CONAFOR:

Hilda González  
Guillermo Muñoz  
Nazareth Sánchez

De parte del INECC:

Amparo Martínez  
Margarita Caso  
Daniel Iura González  
Anais Vermonden

De parte de NAFIN:

Liliana Velásquez  
Lourdes González  
Carmina Aceves  
Verónica Alcaraz

De parte del Banco Mundial:

Adriana Moreira  
Arelia Jacive López  
Gabriel Peñaloza  
Daniel Chalupowicz

De parte del FMCN:

Lorenzo Rosenzweig  
Renée González  
Yarit León  
Mariana Aguirre  
Mireya Méndez  
Ana Laura Barillas

De parte del Fondo Golfo de México:

Leonel Zavaleta  
Jordi Vera  
Montserrat García  
Beatriz del Valle  
Isauro Cortés  
Alma Rodríguez  
Daniel Jiménez

De parte de FONNOR:

Paola Bauche  
Joanna Acosta  
José Machorro