Evaluación de Medio Término del Proyecto de “Impulso a la Participación Política de las Mujeres”
Entregable 3

Enero 13, 2021

Alejandra Martínez Alfaro

Contenido

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación 4
Glosario 5
I. Resumen 6
II. Introducción 8
III. Descripción de la Intervención 9
IV. Alcance y Objetivos de la Evaluación 11
Objetivo General 11
Objetivos Específicos 12
Alcance de la Evaluación 12
V. Enfoque y Metodología de Evaluación 14
1. Revisión Documental 14
2. Encuesta virtual 16
3. Trabajo de Campo 16
Principales Limitaciones de la Metodología 17
VI. Análisis de Datos 17
Metodología para garantizar la confiabilidad de los resultados y rigor del estudio cualitativo 17
Metodología de Análisis de la Información 18
Clasificación de los hallazgos 18
VII. Hallazgos y Conclusiones 19
Relevancia 19
Eficacia 23
Eficiencia 27
Sostenibilidad 29
Hallazgos Líneas de Acción 31
VII. Recomendaciones 34
Relevancia 34
Eficacia 36
Eficiencia 37
Sostenibilidad 38

Convenio de Servicios para el Desarrollo 39

Convocatoria 39

Capacitaciones 40

X. Lecciones Aprendidas 40

Anexo 1. Matriz de Evaluación 42

Anexo 2. Encuesta a OSCs 53

Anexo 3. Teoría de Cambio 71

Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación

Información del proyecto

Título del proyecto	Impulso a la Participación Política de las Mujeres	
País	México	
	Inicio	**Finalización prevista**
Fechas del proyecto	Junio 2019	Junio 2021
Fuente de financiación	Recursos del Instituto Nacional Electoral	
Tipo de evaluación	Evaluación de diseño y de procesos	
Final, revisión de medio término u otros	Revisión de medio término	
	Inicio	**Final**
Periodo objeto de la evaluación	Junio 2019	Diciembre 2020
Evaluadores	Alejandra Martínez Alfaro	
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	alejama77@gmail.com	
	Inicio	**Finalización**
Fechas de la evaluación	26/11/2020	22/02/2021

Glosario

IPPM	Proyecto de Impulso a la Participación Política de las Mujeres
INE	Instituto Nacional Electoral
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PNIPPM	Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de las Mujeres
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

I. Resumen

Desde el 2008, el Instituto Nacional Electoral (INE) apoya acciones para impulsar la igualdad sustantiva y la eliminación de brechas de género en la participación política mediante el Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de las Mujeres (PNIPPM). El Programa implementa intervenciones a través de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) que trabajan en cuatro modalidades: I. Agendas y Planes de Acción, II. Promoción de los Derechos Políticos e Impulso de Liderazgos Políticos de Mujeres, III. Prevención, Acompañamiento Jurídico y Atención a Casos de Violencia Política por Razones de Género y IV. Modalidad de Continuidad.

En 2019, el INE unió sus esfuerzos con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) mediante el Proyecto "Impulso a la Participación Política de las Mujeres" (IPPM), en donde ambas organizaciones colaboran de forma estrecha en el acompañamiento de los proyectos beneficiados mediante el PNIPPM. Durante el 2019 el PNUD trabajó para sistematizar los proyectos del ciclo 2018 y en el proceso de convocatoria 2019, mientras que en 2019 y 2020 el PNUD participó directamente con las OSCs otorgando capacitaciones y colaborando en el seguimiento y la sistematización de los 32 proyectos participantes.

Dada la continuidad en la colaboración entre el INE y el PNUD para la edición 2020 del IPPM, se decidió realizar una evaluación de medio término del proyecto con el objetivo de orientar las actividades y objetivos futuros y de tomar decisiones estratégicas que permitan cumplir las metas establecidas. La evaluación valoró la relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de las actividades realizadas, así como los procesos de convocatoria, capacitación y seguimiento de proyectos que se llevaron a cabo en el ciclo 2019.

Para realizar la presente evaluación se utilizó una encuesta dirigida a las 32 OSCs participantes, la cual tuvo una tasa de respuesta de 81.5%. Asimismo, se llevaron a cabo entrevistas con cinco OSCs participantes, personal del INE y personal del PNUD, complementado este ejercicio con una revisión documental de los documentos relacionados al proyecto IPPM. El proceso de entrevistas comenzó el 28 de diciembre del 2020 y finalizó el 28 de enero del 2021.

Las recomendaciones principales[1] para el IPPM son:

Relevancia

1. Elaborar un documento diagnóstico sobre la necesidad/problema que atiende el IPPM.
2. Elaborar la Teoría de Cambio del IPPM.
3. Realizar un proceso de diagnóstico a las OSCs **previo** al inicio de las capacitaciones y de las actividades para detectar necesidades de capacitación y niveles de conocimiento en temas tanto administrativos como técnicos.
4. Proveerles a las OCSs participantes el repositorio existente de los materiales y productos elaborados por las OSCs de ciclos anteriores para que los utilicen como insumos para incorporar en sus propias intervenciones.

[1] Se describen las recomendaciones principales. La totalidad de las recomendaciones se encuentran en la Sección VII del presente documento.

Eficacia

1. Incorporar un enfoque de resultados tanto en el IPPM como en los proyectos de las OSCs participantes.
2. Utilizar los indicadores construidos durante el taller sobre Teoría de Cambio e Indicadores para reportar resultados del proyecto.
3. Los indicadores de resultados construidos deben incorporar de manera explícita la contribución de las intervenciones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Eficiencia

1. Desarrollar mecanismos de monitoreo de calidad de las intervenciones.
2. Fortalecer en las siguientes generaciones el uso de tecnologías de la información y de herramientas digitales.
3. Solicitar a las OSCs que son seleccionadas en la siguiente generación un plan alterno en caso de emergencia sanitaria para realizar sus actividades en modalidades alternas.

Sostenibilidad

1. Se recomienda adaptar un enfoque de sistemas en los ejercicios de desarrollo de capacidades, con actividades tales como comunidades de aprendizaje y eventos cuyo objetivo sea el aprendizaje entre pares.
2. Incorporar ejercicios como el análisis de redes sociales y el mapeo de actores para que las organizaciones identifiquen su rol dentro del sistema en donde se encuentran.
3. Establecer ejercicios de “mentoría” entre aquellas organizaciones más consolidadas y experimentadas y aquellas más nuevas.

Convocatoria

1. Revisar junto con el INE la factibilidad de realizar una sola edición del PNIPMM al año.
2. Realizar en línea el proceso de convocatoria, facilitando al menos un proceso de orientación durante el periodo de recepción de propuestas para orientar a aquellas OSCs menos familiarizadas con estos medios.
3. Invitar a OSCs consolidadas a que inviten a participar en sus proyectos a OSCs más pequeñas que no puedan o no cumplan con los requisitos necesarios para postularse por sí solas

Capacitaciones

1. Contratar a OSCs que han participado en el PNIPPM como talleristas para dar capacitaciones en materia de participación política de las mujeres.
2. Diseñar las capacitaciones de acuerdo con las necesidades de las organizaciones y adaptadas a los contextos locales donde trabajan.
3. Se recomienda el uso de cursos virtuales como una herramienta para incorporar en los procesos de capacitación.

II. Introducción

Como parte de los compromisos enmarcados en el Acuerdo para la Presentación de Servicios de Desarrollo firmado entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Instituto Nacional Electoral (INE) en junio de 2019, se realiza la presente evaluación de medio término al diseño e implementación del proyecto Impulso que a la Participación Política de las Mujeres. El objetivo de la evaluación fue orientar los objetivos y actividades a futuro, así como a tomar decisiones estratégicas, con el fin de alcanzar resultados óptimos.

Los resultados de la presente evaluación están dirigidos tanto a las y los funcionarias del INE que participan en la operación del Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de Mujeres a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil, como al personal del PNUD que proporciona capacitación técnica sobre diseño e implementación de sus proyectos a dichas organizaciones, así como el seguimiento a sus actividades y al cumplimiento de sus objetivos en relación a la población a la que sus proyectos están dirigidos.

De esta manera, con el objetivo de adecuar las actividades para la siguiente edición del IPPM de acuerdo con los hallazgos obtenidos a partir de la realización de esta evaluación, el presente documento se ha dividido en seis secciones más dos anexos, a través de los cuales se despliegan los datos técnicos y parámetros metodológicos de la evaluación, así como la información relevante sobre el objeto de la intervención con respecto a la población objetivo y la problemática social en la que se pretende incidir.

En la primera sección se describe la intervención recuperando los antecedentes y el contexto en el que surge, el marco institucional en el que opera y su relación con los planes y prioridades nacionales e internacionales. También se mencionan a grandes rasgos, los objetivos que se persiguieron tanto con el PNIPPM como con el IPPM y el entorno geográfico que abarcaron.

En la siguiente sección se enuncian claramente los alcances y objetivos específicos que se persiguieron con la evaluación y su relación con las preguntas que se intentaron responder, para dar paso a la sección de “Enfoque y Metodología de Evaluación” en la que se describen los pasos que se siguieron para la recopilación y análisis de información, así como las limitaciones metodológicas a tener en cuenta.

En la sección de Análisis de Datos se presentan los métodos utilizados para asegurar la contabilidad y rigurosidad de los resultados de tipo cualitativo y se describe la forma en la que se realizó el análisis de la información procesada a partir de la aplicación de las diferentes técnicas de recopilación.

La última sección de “Hallazgos” se presentan a detalle los resultados de la investigación para cada uno de los criterios establecidos respondiendo a las preguntas planteadas al inicio. Dichos hallazgos se construyeron con base en las observaciones, sistematización y ejercicios de análisis de las aportaciones hechas por los informantes clave en la aplicación de los instrumentos diseñados para la indagación sobre los temas de interés.

Finalmente, el primer Anexo contiene de forma gráfica la Matriz de Evaluación donde se sintetizan las preguntas de investigación y los criterios específicos a los que corresponden.

El segundo anexo incluye, también en una versión gráfica para su mejor comprensión, el resultado cuantitativo por rubros y reactivos de las encuestas aplicadas entre las OSC que fueron informantes.

III. Descripción de la Intervención

Debido a que las demandas de igualdad entre mujeres y hombres para el disfrute de todos los derechos y el acceso a las mismas oportunidades en todos los ámbitos de desarrollo del ciclo de vida continúa vigente dada la persistencia de las brechas de desigualdad de género y, a pesar de que se reconocen distintos campos de acción de los Estados para garantizar y proteger el pleno ejercicio de los derechos humanos, sin embargo, la discriminación por género aun limita el acceso de las mujeres a cargos públicos o su participación en contiendas electorales en condiciones de igualdad y de equidad.

En el caso de México, el impulso de la participación política de las mujeres como un derecho humano ha enfrentado y superado diversos retos. Actualmente, conforme al Índice Global de Brecha de Género, México ocupa la posición 25 entre 153 países, y se encuentra entre los cinco países que más han mejorado en el índice general en el 2020, pues se registró un aumento sustancial en el número de mujeres presentes en instituciones políticas. No obstante, aún queda mucho camino por recorrer, por ejemplo, en cuanto a ocupación de roles institucionales de nivel superior o en la conformación de organizaciones civiles o, en la prevalencia de violencia política en contra de las mujeres.

Lo anterior debido a que, en nuestro país, desafortunadamente la comisión de actos constitutivos de violencia política por razón de género también es un fenómeno recurrente. Muestra de ello, fue que en el año 2018 el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de la CEDAW emitió Observaciones a México para que se reconociera como delito el ejercicio de la violencia política contra las mujeres, estableciendo responsabilidades claras en materia de prevención, apoyo, enjuiciamiento y sanción para las autoridades federales, estatales y municipales.

A pesar de que se aprobaron reformas para que las mujeres mexicanas pudieran ejercer sus derechos políticos electorales en condiciones de paridad y libres de violencia, no obstante, aún se registran casos en todo el país debido a las resistencias a estas regulaciones, lo que conduce a la continuación de las relaciones desiguales de poder que, a su vez, tienen un efecto diferencial en la experiencia política de hombres y mujeres[2].

Por ejemplo, no se registraron únicamente casos de entorpecimiento del registro de mujeres en las candidaturas a través de la discriminación de género, sino también mediante acciones que atentaron contra su integridad física o psicológica, en donde se amenazó o intimidó a la mujer para obligarla a desistir de una aspiración política. Este tipo de situaciones se presentaron en el proceso electoral 2017-2018 en México[3] y, a decir de la Organización de Estados Americanos (OEA), este proceso fue uno de los más violentos en toda la región de América Latina, pues se registró el asesinato de 41 hombres y 7 mujeres aspirantes en todo el país[4].

[2] Archenti, Nélida y María Inés Tula (eds.). (2008) Mujeres y política en América Latina. Sistemas electorales y cuotas de género. Buenos Aires, Heliasta.
[3] Etellekt Consultores (2018) Séptimo Informe de Violencia Política en México 2018, disponible en: http://www.etellekt.com/reporte/septimo-informe-de-violencia-politica-enmexico.html
[4] Organización de Estados Americanos. 2018. Informe Final sobre elección 2018 en México, 1 de Julio, p. 88.

Con la finalidad de incidir en los procesos tendientes a aumentar la proporción y la eficacia sustantiva de la participación de las mujeres en la vida política del país, desde el año 2008, el Instituto Nacional Electoral (INE) ha financiado proyectos de la Sociedad Civil en el marco del Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de las Mujeres (PNIPPM). Desde sus inicios, este Programa se propuso implementar acciones concretas para impulsar la igualdad sustantiva y la eliminación de brechas de género por medio del apoyo a proyectos operados por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que promuevan la incidencia de las mujeres en el espacio público de sus comunidades y contribuyan a la construcción de una democracia paritaria.

Ya que una de las principales áreas de oportunidad identificadas en la implementación del PNIPPM ha sido la medición de impacto y la atención a los procesos de seguimiento de los proyectos, es que el INE unió sus esfuerzos con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Esta alianza estratégica obedeció al hecho de que esta agencia internacional ha cooperado y apoyado a las instituciones electorales en México por más de dos décadas en ámbitos tales como la provisión de asistencia técnica y financiera a grupos nacionales de observación electoral.

De esta manera, el resultado de esta colaboración fue el Proyecto “Impulso a la Participación Política de las Mujeres” (IPPM), en cuya estrategia implementación el PNUD y el INE colaboran de forma estrecha en el acompañamiento de los proyectos beneficiados mediante el PNIPPM.

En términos formales, la colaboración entre el INE y PNUD se dio mediante la firma del “Acuerdo para la Prestación de Servicios de Desarrollo”. En dicho Acuerdo el PNUD se comprometió a fortalecer las capacidades de las organizaciones beneficiadas por el PNIPPM, facilitándoles asistencia técnica y capacitación, así como a asignar recursos financieros para la ejecución de los proyectos, y promover un mejor conocimiento y comprensión sobre aspectos cruciales de la participación política de las mujeres y la violencia de género. Por lo tanto, aprovechando la capacidad desarrollada por el PNUD en el tema de inclusión política de las mujeres, su experiencia y liderazgo en la región, y teniendo en cuenta las necesidades detectadas por el INE, la lógica de la colaboración incluyó la realización de actividades tales como el diseño de la operación del proyecto, el seguimiento a la implementación del programa de la edición anterior y actual, el apoyo en la formulación y difusión de la convocatoria y las capacitaciones a las OSC’s.

Asimismo, la estrategia resultante de esta colaboración se sustenta en dos pilares: la oferta de formación para las organizaciones participantes con la posibilidad de adecuarse a las necesidades detectadas y, un seguimiento cercano a la implementación de los proyectos que permita ajustes oportunos para lograr los objetivos.

Bajo este marco general, esta estrategia contempló cuatro líneas de acción: 1. Dar seguimiento a la implementación de los proyectos beneficiados en 2018; 2. Apoyar en la formulación y difusión de la convocatoria 2019 y dictaminación de proyectos; 3. Capacitar a las OSC postulantes y financiadas por la convocatoria 2019, y, 4. Seguimiento a la implementación de los proyectos 2019.

Asimismo, con esta alianza y sus acciones, se contribuyó al logro de los Objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible (ODS) en la que se hace especial énfasis en la participación política de las mujeres como vía para logra economías sostenibles. En particular, se trata de incidir en los Objetivos:

5: Igualdad de género. Respecto a este objetivo el proyecto inciden de forma directa con el apoyo técnico que se proporciona a las OSC que se han propuesto realizar intervenciones tendientes a incentivar la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones políticas en sus localidades. En este sentido, el proyecto se enmarca en la meta 5.c, indicador 5.c.1 que se refiere a la promoción de políticas y uso de recursos públicos para el fortalecimiento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

10: Reducción de las desigualdades. El proyecto incide de forma indirecta en este objetivo, ya que con el apoyo brindado a las OSC que implementan sus intervenciones sociales en todo el país, se pretende dar atención a la marginación política que enfrentan las mujeres, contribuyendo así a mitigar un aspecto de la desigualdad en su dimensión social. Particularmente se contribuye en las metas 10.3 y 10.4 de este objetivo que se refieren a la eliminación de prácticas discrimiatorias en razón de sexo y a la promoción de la igualdad.

16: Justicia e instituciones sólidas. El proyecto incide directamente en este objetivo por el hecho de que se parte de la premisa de que es necesario garantizar la inclusión de las mujeres en la toma de decisiones en el ámbito político. Por lo tanto, llegar a la población objetivo a través de las OSC's a las que se beneficia, ayuda a que paulatinamente, se vea reflejada la presencia de las mujeres en las instituciones públicas y los cargos de elección popular. Lo anterior en concordancia con la meta 16.7 y su respectivo indicador 16.7.1.

Por lo tanto, a través de la realización de actividades tales como la impartición de capacitaciones, acompañamiento continuo, apoyo en la difusión de actividades, asesoría, entre otros elementos de potenciación de resultados, es que el PNUD ha tratado de contribuir a la promoción de conocimientos y mejor comprensión sobre los aspectos cruciales de la participación política de las mujeres y la violencia política de género.

Así, en el año 2018, se seleccionaron 46 iniciativas de OSC para su fortalecimiento. Las postulaciones se realizaron en las categorías de Construcción y Fortalecimiento de Capacidades de las OSC; Apoyo a proyectos de OSC para impulsar el liderazgo político de las mujeres; Apoyo a proyectos de OSC para la investigación, acompañamiento jurídico y generación de conocimiento en materia de prevención de actos de violencia política por razón de género y, Apoyo a proyectos de continuidad de OSC.

En 2019 fueron seleccionados 32 proyectos por un Comité Dictaminador conformado por personas expertas en los temas de la Convocatoria, Consejeras y Consejeros Electorales del INE y funcionariado del Instituto Nacional de Desarrollo Social. Estos 32 proyectos realizaron actividades en 15 entidades federativas, y en las tres modalidades que estableció la Convocatoria del PNIPPM 2019 estuvieron: Desarrollar Agendas y Planes de Acción; Promover los derechos políticos e impulsar liderazgos políticos de mujeres y, Prevención, acompañamiento jurídico y atención a casos de violencia política por razón de género.

IV. Alcance y Objetivos de la Evaluación

Objetivo General

Realizar una evaluación de diseño y de procesos de medio término del programa "Impulso a la Participación Política de las Mujeres" con el objetivo de orientar las actividades y objetivos futuros y de tomar decisiones estratégicas que permitan cumplir las metas establecidas.

Objetivos Específicos

1. Analizar el diseño del proyecto de Impulso a la Participación Política de Mujeres (IPPM).

2. Analizar los resultados del proyecto de IPPM, en relación con el Acuerdo de Servicios para el Desarrollo entre el PNUD y el INE.

3. Valorar la contribución del proyecto IPPM para el cumplimiento de los objetivos del PNIPPM.

4. Analizar el alcance de los aportes del proyecto IPPM a los proyectos de las OSC seleccionadas.

5. Realizar una evaluación de procesos de la experiencia de la generación 2019 del IPPM

Alcance de la Evaluación

El alcance de la evaluación fue la edición 2019 del PNIPPM, el cual concluyó actividades el 31 de diciembre del 2020. Se incluyeron dentro de la evaluación a las 32 OSCs que fueron seleccionadas en esta edición y se cubrió el proceso completo de implementación del PNIPPM. Cabe mencionar que un ciclo del PNIPPM está conformado por las siguientes etapas: 1) Convocatoria y dictaminación, 2) Desarrollo de los proyectos de las OSC y 3) Cierre de los proyectos de las OSC.

Criterios y Preguntas de Evaluación

Siguiendo las "Directrices de Evaluación del PNUD"[5], las preguntas de evaluación se agruparon de acuerdo con los cuatro criterios de evaluación de la OECD[6]: pertinencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad.

Asimismo, dado que los criterios de la OECD no incluyen las dimensiones de derechos humanos y género, estas dimensiones se incorporaron de acuerdo con el Documento Guía "Integrando Derechos Humanos y Género en las Evaluaciones" del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés)[7]. A continuación, se describen los cuatro criterios y las preguntas de evaluación utiizadas:

a) **Relevancia:** el grado en que los objetivos de la intervención responden a las necesidades de los beneficiarios, contexto, agendas locales, regionales o internacionales y políticas.

- ¿En qué medida el proyecto es relevante en términos de prioridades y necesidades de desarrollo del país?
- ¿Cuál fue el nivel de participación de los actores beneficiarios en el diseño del programa?
- ¿El proyecto de IPPM responde a las necesidades de las OSCs participantes?
- ¿El proyecto de IIPPM consideró en su diseño a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

[5] PNUD. (2019). Directrices de Evaluación del PNUD. Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. Nueva York. Disponible en: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=228271
[6]OECD. (2019). Better Criteria for Better Evaluation. OECD. Available at: http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf
[7]UNEG. (2014). Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations. United Nations Evaluation Group.

- ¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del PNIPPM?
- ¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del IPPM?

b) **Eficacia:** en una evaluación de término medio, se valora el grado en que la intervención está logrando sus objetivos y en específico el avance hacia el logro de resultados. De acuerdo con el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD [8], el valorar la eficacia implica a) medir el cambio en el producto o efecto que se observa, b) atribuir los cambios o los avances hacia ese cambio al proyecto y c) valorar el cambio (positivo o negativo).

- ¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de los resultados?
- ¿Existen indicadores específicos para medir el progreso de las actividades del IPPM?
- ¿Existen indicadores específicos para medir los resultados del IPPM?
- ¿Los objetivos y resultados de los proyectos son claros, prácticos y factibles?
- ¿Qué factores han contribuido a lograr o no los objetivos del proyecto IPPM?

c) **Eficiencia:** el grado en el que los recursos son convertidos en resultados y el grado en el que la intervención ha logrado resultados a tiempo y de manera costo-eficiente. En la Teoría de Cambio sería el cambio de Productos a Resultados Intermedios.

- ¿La gestión de recursos por parte del proyecto IPPM fue adecuada para la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?
- ¿Se implementaron todas las actividades planeadas del IPPM 2019?
- ¿En qué medida los sistemas de monitoreo utilizados por el PNUD garantizan una gestión eficaz y eficiente del IPPM?
- ¿Los recursos recibidos por el PNUD como parte del IPPM fueron suficientes para alcanzar los resultados esperados?
- ¿Los recursos recibidos por las OSCs fueron suficientes para alcanzaron los resultados esperados?
- ¿Se alcanzaron los resultados a tiempo?
- ¿En qué medida el proyecto fue resiliente frente al impacto del COVID-19?

e) **Sostenibilidad:** el grado en el que los beneficios de la intervención continuarán una vez que el financiamiento y/o ayuda del PNUD se termine.

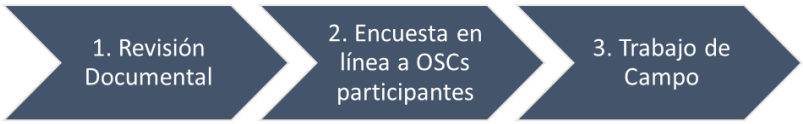
- ¿Cuál es el grado de dependencia de las OSCs de financiamiento externo para la continuidad de los proyectos realizados en el marco del programa PNIPPM?

[8] PNUD. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Naciones Unidas.

- ¿Cuál es la probabilidad de replicación autónoma de los proyectos de las OSCs después del cierre del proyecto?
- ¿Se ha estimulado un aprendizaje entre pares con las OSCs participantes para intercambio sobre lecciones y buenas prácticas?
- ¿Existen riesgos sociales o políticos a nivel local que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los proyectos de las OSCs?
- ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para que los beneficios del proyecto se mantengan?
- ¿Con qué frecuencia el equipo del proyecto IPPM documenta las lecciones aprendidas y las comparte con las partes que podrían aprender del proyecto?

V. Enfoque y Metodología de Evaluación

La evaluación utilizó un enfoque mixto, incluyendo datos cualitativos y cuantitativos. Se recolectaron datos en tres fases:



1. Revisión Documental

Objetivo(s)

a) Obtener una visión detallada sobre los objetivos y actividades realizadas en el marco del PNIPPM y del proyecto IPPM.

b) Diseñar con la información analizada los instrumentos de recolección de datos para la segunda y tercera etapa.

c) Identificar vacíos de información a ser abordados durante el trabajo de campo.

Los documentos revisados fueron los siguientes:

Información General

- ✓ Acuerdo de Acompañamiento entre la Oficina de PNUD México y el Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe para Apoyo Electoral
- ✓ Cuestionario Propuesto
- ✓ Guía Visual de Implementación de Servicios del PNUD
- ✓ Enmienda al Acuerdo para la Prestación de Servicios de Desarrollo entre el Instituto Nacional Electoral y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- ✓ Lista de personas vinculadas al proyecto
- ✓ Presentación de *Power Point* del Proyecto
- ✓ Acuerdo para la prestación de servicios de desarrollo con el INE

Informes Parciales

- ✓ Informe Parcial 1
- ✓ Informe Parcial 2

Estrategias de Capacitación

- ✓ Diagnóstico sobre las estrategias de capacitación y acompañamiento a los proyectos de las OSC que impulsan la participación política de las mujeres
- ✓ Materiales sobre capacitaciones realizadas

Experiencias exitosas

- ✓ Material de Consultoría realizada sobre experiencias exitosas

Sistematización de Resultados

- ✓ Sistematización 2018
- ✓ Sistematización 2019
- ✓ Informes Finales OSCs

Retroalimentación de etapas 2020

- ✓ Recomendaciones de proceso de registro
- ✓ Retroalimentación de proceso de dictaminación

Reglas y convocatorias 2019

- ✓ Convocatoria 2019
- ✓ Reglas de Operación

Documentos de plan de trabajo

- ✓ Plan de Trabajo PNIPPM 2018- 2019
- ✓ Plan de Trabajo PNIPPM 2019-2020
- ✓ Propuesta de ajustes al plan

Dictaminación de proyectos 2019

- ✓ Distribución aleatoria de proyectos
- ✓ Formato de Dictaminación
- ✓ Integrantes del Comité Dictaminador
- ✓ Sesión de Instalación del Comité Dictaminador
- ✓ Presentación de Sesión de Instalación
- ✓ Minuta Sesión de Selección
- ✓ Panorama de Proyectos
    - Información General del Proyecto
    - Informes Parciales
    - Documentos sobre proceso de capacitación
    - Experiencias Exitosas

- Sistematización de resultados
- Retroalimentación de proceso de convocatoria y dictaminación
- Reglas y Convocatoria 2019
- Documentos del Plan de Trabajo
- Dictaminación de proyectos 2019
- Sistematización 2019

2. Encuesta virtual

Objetivo(s)

a) Obtener información sobre la experiencia de las OSCs en el proyecto IPPM.

b) Utilizar la información encontrada para alimentar las entrevistas que fueron llevadas a cabo en la tercera etapa.

c) Identificar aquellas OSCs que aportaron información adicional para la tercera etapa.

Para cumplir con los objetivos antes mencionados, se aplicó una encuesta en línea a las 32 OSCs participantes en la edición 2019 del PNIPPM con la finalidad de medir cualitativamente el cumplimiento de los criterios de evaluación. De las 32 OSCs a las que les fue enviada la encuesta, 27 contestaron, sin embargo, una de ellas manifestó no desear contestar la encuesta. Las 26 respuestas registradas representan una tasa de respuesta del 81.25%.

La selección se realizó a través de los siguientes criterios:

a) Representatividad de las cuatro modalidades del proyecto

b) Opinión de Coordinación del IPPM en PNUD sobre experiencias más y menos exitosas

c) Máxima variación (heterogeneidad) – seleccionada con el objetivo de tener una variación en las variables de interés:

- "*Outliers*" relevantes
- Criterio de mayor recurrencia u otros patrones de interés. En este caso se buscaron aquellas OSCs que respondieron que el proceso de aplicación había sido Muy Difícil/Muy Fácil, con opinión positiva de seguimiento INE y/o PNUD y opinión negativa y con cumplimiento de objetivos al 100% y menos del 75%.

A través de este método se seleccionaron a 7 OSCs, a las que se les envió una invitación para participar en el proceso de entrevista. De estas 7, respondieron de manera afirmativa 5 OSCs quienes aceptaron participar en la fase de entrevistas.

3. Trabajo de Campo

Objetivo(s)

a) Recolectar información sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto IPPM

b) Identificar lecciones y recomendaciones para las próximas ediciones del proyecto IPPM

Muestra

Institución de Informante	Entrevistas realizadas	Personas/OSCs por entrevistar
PNUD	2	• Mónica Eden Wynter, Coordinadora del proyecto • Michel Salinas, Administrador de proyectos electorales
INE	3	• Francisco Morales, Director de Educación Cívica y Participación Ciudadana. • Aarón Jaramillo, Subdirector de Gestión y Operación de Programas. • Rosa María Mora, Jefa de Departamento de Monitoreo y Evaluación de Políticas de Colaboración con Aliados Estratégicos.
OSCs	5	• Se entrevistaron a 5 OSCs participantes de la edición 2019 del IPPM.

Principales Limitaciones de la Metodología

Algunas limitaciones de tipo metodológico identificadas en la realización de esta evaluación fueron:

- La recolección de datos se dio de manera virtual y la validación sobre las actividades y resultados logrados se hizo a través de la revisión documental y de las afirmaciones por parte de las OSCs participantes y el personal del PNUD. En ese sentido, se asumió que aquello reportado por las OSCs como actividades realizadas fue verificado por el personal del PNUD en cuanto a su veracidad.
- A falta de indicadores específicos sobre los resultados observados en la población beneficiaria que atendieron las OSCs participantes, se tomó como evidencia cualitativa de los resultados las afirmaciones de las OSCs en cuanto a los logros alcanzados.
- Posible sesgo de deseabilidad social en la encuesta y entrevistas realizadas a OSCs participantes. Es menester considerar que las OSCs participantes son candidatas a ser seleccionadas nuevamente en nuevos ciclos del PNIPPM, por lo que es posible que existiera un sesgo de deseabilidad social al contestar la encuesta y las entrevistas. Para minimizar esto, se les recordó a las OSCs participantes el completo anonimato de sus respuestas y la desidentificación de sus datos personales.

VI. Análisis de Datos

Metodología para garantizar la confiabilidad de los resultados y rigor del estudio cualitativo

La confiabilidad de un estudio cualitativo depende en gran medida del rigor con el que haya sido diseñado e implementado para asegurar dos propiedades de los resultados fundamentales: la

validez interna o credibilidad de los hallazgos, que se refiere al grado en que los resultados reflejan la situación estudiada; el segundo es la validez externa o transferibilidad, que se refiere al nivel de aplicación de las conclusiones obtenidas a otros grupos similares.

Para esta encuesta, en primera instancia, se aseguró desde un inicio a las personas informantes la privacidad y el anonimato de sus respuestas. En segunda instancia, se hizo una validación de las interpretaciones del entrevistado a fin de corroborar que la información recolectada haya sido en efecto lo que opinaba o sentía. Por ejemplo, después de cierto grupo de preguntas, se repitió la idea central expresada por la persona entrevistada para confirmar que se había entendiendo de manera correcta.

Otro aspecto que considerar en la investigación cualitativa se refiere a la confirmabilidad, la cual se logró mediante el registro y documentación de las fuentes de información cualitativa. Para asegurar un mayor grado de confirmabilidad se cuidaron los siguientes aspectos:

- Descripción de las características de los informantes y su proceso de selección
- Uso de sistemas de grabación de voz
- Transcripción de las entrevistas

Metodología de Análisis de la Información

En esta evaluación, se utilizó un enfoque mixto para contestar las preguntas y subpreguntas de evaluación, triangulando la información de distintas fuentes. El objetivo fue maximizar la validez de los hallazgos apoyándose en la evidencia que tuvo la mayor frecuencia y recurrencia.

En el caso de las OSCs, la información cuantitativa que se recolectó de la encuesta en línea describió la tendencia central y variación (desviación del promedio) en las respuestas de las OSCs participantes. Después de un análisis descriptivo, se clasificaron las respuestas de acuerdo con los criterios de evaluación. Los hallazgos principales fueron triangulados con los hallazgos de la revisión documental y posteriormente con lo manifestado por las OSCs entrevistadas.

Asimismo, lo manifestado por el personal del INE y del PNUD se comparó con los documentos existentes sobre el PNIPPM y el IPPM. Toda información recolectada fue transcrita, sistematizada y analizada de acuerdo con tendencias centrales y la validación interna de los hallazgos mediante la triangulación de múltiples fuentes de datos.

Clasificación de los hallazgos

Para el presente informe, se utilizó un sistema de clasificación para proporcionar una rápida visión de las principales conclusiones a nivel de cada pregunta de la presente evaluación de medio término. No está diseñada para fines estadísticos. Se adopta una escala de tres grados utilizando las siguientes categorías: a) Verde – Buena o muy buena, b) Naranja – con problemas y c) Rojo – con deficiencias graves. La justificación de cada clasificación se hizo a través del análisis de hallazgos en cada pregunta de evaluación.

Cuadro de referencia de clasificación de los criterios y preguntas de evaluación

Calificación	Descripción
Bueno/muy bueno	La situación se considera satisfactoria, pero puede mejorar. Las recomendaciones son útiles, pero no vitales para el proyecto o programa
Con problemas	Hay asuntos que deben abordarse, de lo contrario el rendimiento global del proyecto puede verse afectado negativamente. Sin embargo, las mejoras necesarias no requieren una revisión importante de la lógica de intervención y las disposiciones de implementación.
Con graves deficiencias	Hay deficiencias graves que, si no se abordan, pueden conducir al fracaso del proyecto o programa. Es necesario hacer ajustes importantes y revisar la lógica de intervención y/o las disposiciones de aplicación.

VII. Hallazgos y Conclusiones

Relevancia

¿En qué medida el proyecto es relevante en términos de prioridades y necesidades de desarrollo del país?

El proyecto es relevante en términos de prioridades nacionales ya que, por un lado, se ajusta a los principios y normativas plasmados en la serie en instrumentos internacionales que México ha suscrito tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de la ONU y en la Convención Americana sobre los Derechos Humanos de la OEA que hacen alusión a los derechos políticos de participación y representación de toda persona sin importar su sexo. Lo anterior se muestra en los resultados de la evaluación que reflejan el apego de PNUD a la réplica de buenas prácticas a nivel internacional por ejemplo en el tema de observación electoral.

De forma específica, el proyecto también se alinea con las convenciones y tratados de derechos humanos de las mujeres que hacen énfasis en la protección de sus derechos políticos, desde un enfoque que considera los obstáculos, desigualdad, discriminación, violencias y mandatos de género que enfrentan las mujeres, y de los cuales México forma parte. Entre ellos está la Convención de los Derechos Políticos de la Mujer, la Convención sobre Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará)[9]. En este sentido, específicamente el proyecto

[9] CNDH. (2020). La Participación Política de las Mujeres en México, 2020, Cuarta Visitaduría General, disponible en: https://igualdaddegenero.cndh.org.mx/Content/doc/Publicaciones/Participacion_Mujeres.pdf

establece indicadores puntuales de gestión (en cuanto a metas, sobre todo, de participantes y acciones realizadas) a través de los cuales se incentiva a que, con sus proyectos las OSC's traten de incidir en la participación de las mujeres en los ámbitos de liderazgo en diferentes niveles de decisión de la vida política.

En el plano de las políticas nacionales relacionadas con el tema de inclusión de las mujeres y el combate a la violencia por razón de género en la esfera política, el proyecto se inserta e incide de forma indirecta en los principios, objetivos, estrategias y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 en su primer eje "Política y Gobierno"[10]. Esto debido a que, específicamente en el objetivo de democracia participativa se puede insertar la promoción de la inclusión amplia de las mujeres en sus localidades a través de las intervenciones que intentan cambiar sus conocimientos y percepción sobre sus derechos político-electorales y esto se refleja en el tipo de proyectos aceptados como beneficiarios, que se sujetan a la convocatoria diseñada para tal fin.

A su vez, con base en los artículos 12, fracción III y 20 de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH), a través del Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres y del Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD), se dispone el diseño y aplicación de los instrumentos de la Política Nacional en Materia de Igualdad garantizada, y se delega a INMUJERES proponer este Programa y sus acciones, por lo que, en ese sentido, el proyecto encuadra dentro de este tipo de estrategias de promoción de igualdad de derecho entre las personas y la incorporación de la perspectiva de género para garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, entre otras. Incide en términos de las acciones específicas que reportan las OSC's para sus poblaciones objetivo y en la manera en la que aplican los conocimientos y habilidades técnicas para perfeccionarlos ajustando sus objetivos de forma que éstos sean relevantes para el logro de la igualdad.

¿Cuál fue el nivel de participación de los actores beneficiarios en el diseño del programa?

PNIPPM

El nivel de participación tanto de la población objetivo como de las OSCs participantes en el diseño del PNIPPM fue baja. Si bien en el INE mencionan que la necesidad de incluir a las mujeres se hizo más clara durante el trabajo de campo que realizaban, en donde las mujeres manifestaban tener pocos espacios de participación, el diseño del PNIPPM se dio por parte del personal del INE, sin participación de OSCs o población beneficiaria. Lo anterior fue validado en las entrevistas realizadas con OSCs, quienes mencionaron que no tienen conocimiento que hubiera habido un proceso de consulta a OSCs que trabajan en el tema para el diseño del programa.

IPPM

La población objetivo no estuvo involucrada en el diseño del IPPM, ya que esto fue un trabajo realizado entre las contrapartes del PNUD y del INE.

¿El proyecto responde a las necesidades de las OSCs participantes y a su vez de las personas que atienden las OSCs?

Parcialmente. El 52% de las OSCs participantes en la edición 2019 manifestó que no se hizo un ejercicio previo para detectar sus necesidades previo al inicio de actividades, mientras que 48%

[10] SEGOB. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio, disponible en: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

manifestó que si se hizo este ejercicio. Tanto el INE como el PNUD mencionan un ejercicio que se realizó en el primer taller de octubre de 2019, en donde se encuestó a las OSCs sobre sus necesidades de capacitación. En ese sentido, si bien fue un ejercicio valioso, el mismo se hizo una vez iniciados los proyectos de las OSCs, por lo que el impacto pudo verse reducido.

En cuanto a las necesidades de la población que atiende las OSCs, si bien la mayoría de las OSC (60%) refirieron que realizaron diagnósticos previos para detectar las necesidades de la población objetivo en sus localidades, las mismas indicaron que no cuentan con un documento que lo sustente. Al preguntar en las entrevistas a OSCs que habían reportado contar con un diagnóstico (documentado o no documento), algunas de ellas especificaron que dicho diagnóstico se había realizado para otro proyecto, pero que consideraban que era relevante para el proyecto del PNIPPM, mientras que otras OSCs reportaron haber hecho ejercicios para conocer a la población objetivo, pero que estos no habían sido sistematizados o documentados.

Asimismo, vale la pena mencionar que el 69% de las OSCs mencionaron que el programa con el que aplicaron era nuevo, es decir, que lo diseñaron para la edición del PNIPPM 2019. También, el 96% respondió que diseñó su programa utilizando experiencia empírica. Fueron pocas las que mencionaron haber realizado un estudio previo o investigación sobre buenas prácticas.

La falta de evidencia con la que cuentan las OSCs para constatar que en efecto un proceso diagnóstico se llevó a cabo puede indicar una falta de sistematización sobre sus procesos y proyectos. Asimismo, no permite verificar la relevancia del diseño de los proyectos de las OSCs con la problemática identificada.

¿Cómo consideró el proyecto en su diseño la perspectiva de género?

PNIPPM

Por un lado, el personal del INE considera que la perspectiva de género está inmersa desde un inicio en el diseño del programa al considerarlo como un programa de "acción afirmativa", ya que en específico trabaja para la identificación de barreras que son particulares a las mujeres. A pesar de lo anterior, si bien el programa se enfoca específicamente en trabajar con mujeres, lo anterior no garantiza la inclusión de una perspectiva de género. Por otro lado, la falta de un documento diagnóstico del diseño del programa y sus antecedentes, no es posible validar de manera teórica el cómo es que se incluyó la perspectiva de género en el diseño del programa.

IPPM

La perspectiva de género está inmersa en el proyecto al ser dirigido a impulsar la participación política de mujeres en específico. El personal del PNUD menciona que durante el proceso de diseño de la Convocatoria se hizo explícito el que los proyectos debían contar con una perspectiva de género, además de que se incluye este criterio como parte de la evaluación en el proceso de dictaminación.

Sin embargo, el personal que participó en el diseño del convenio de colaboración entre PNUD e INE mencionó que una de las debilidades del convenio de colaboración "Servicios para el Desarrollo" es que la inclusión de la perspectiva de género no está especificada. Por otro lado, si bien se requiere que todos los proyectos participantes cuenten con perspectiva de género, es probable que no todos los miembros del Comité de Dictaminación cuenten con la *expertise* para poder calificar si se cuenta

o no con este criterio, siendo un área de oportunidad para considerar en las siguientes convocatorias.

Por otro lado, en la implementación, un componente del IPPM es la capacitación en perspectiva de género, la cual se da a las OSCs por una hora en el "Taller sobre Teoría de Cambio, Marco Lógico y Gestión de Indicadores" a través de la capacitación en "Transversalización de la perspectiva de género" por personal del PNUD.

Finalmente, si bien es evidente que el programa cuenta con perspectiva de género al tener como objetivo el erradicar las barreras específicas que enfrentan las mujeres en el ámbito político, no es posible verificar por medio de un documento diagnóstico o documento de diseño del Programa los fundamentos teóricos que utilizaron o el cómo se incorporara la perspectiva de género en todas las áreas del IPPM.

¿El proyecto de IPPM consideró en su diseño a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Sí. El documento "Servicios para el Desarrollo INE_PNUD" manifiesta de forma explícita el alineamiento del IPPM al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Igualdad de Género, considerando que una meta de dicho ODS es el de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles.

¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del PNIPPM?

Se tomaron en cuenta buenas prácticas, pero no hay evidencia documental que lo respalde. De acuerdo con el personal del INE involucrado en el diseño, el PNIPPM fue basado en una parte del proyecto internacional "Citizen Project" en donde los jóvenes a través del conocimiento de la ley ubicaban un programa de su comunidad que estuviera en sus manos trabajar y formulaban un plan para solucionarlo. El enfoque constructivista utilizado en este y otros proyectos del INE, en donde se parte de la experiencia de las personas, fue utilizado como enfoque para el diseño del PNIPPM.

Asimismo, el INE había implementado una serie de modelos cuyo objetivo era involucrar a la ciudadanía en la solución de programas locales. En la implementación de estos proyectos, se dieron cuenta de la dificultad que había para lograr que la gente se involucrara, sobre todo gente de grupos marginalizados tales como personas en zonas rurales o mujeres indígenas, por lo que identificaron como buena práctica el involucrar a OSCs locales, quienes conocían mejor que el INE las particularidades del contexto y necesidades de la población. Esta buena práctica identificada fue incorporada en el PNIPPM con el objetivo de que fueran las OSCs los actores implementadores de los proyectos.

¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del IPPM?

Se consideraron buenas prácticas internacionales y buenas prácticas de otros proyectos del PNUD, los cuales se describen en la sección de "Antecedentes" del acuerdo de "Servicios para el Desarrollo". Sin embargo, no se cuenta con evidencia documental en donde se justifique de manera explícita cómo se incorporaron estas prácticas o enfoques al IPPM.

En el diseño de las actividades para el IPPM se consideraron buenas prácticas internacionales tales como los talleres BRIDGE, los cuales son un programa de formación en temas de democracia y

elecciones con tres características distintivas: enfoque participativo, creación del conocimiento a través de la interacción y alta practicidad al utilizar casos estudio durante los mismos.

Por otro lado, sobre los temas de integridad y perspectiva de género, se aprovechó el trabajo que se ha hecho en el marco de un proyecto que se tienen con USAID en materia de integridad y transparencia. En temas electorales, el PNUD utilizó la experiencia previa de participación en el Fondo de Apoyo de Observación Electoral, el cual es un fondo para OSCs que observan procesos electorales federales y en donde el PNUD colaboró también con el INE.

Finalmente, el PNUD incorporó prácticas que les habían sido útiles en proyectos similares en la agencia, tales como la implementación de un chat de WhatsApp con las organizaciones.

¿En qué medida consideran las OSCs buenas prácticas para el diseño de sus propios proyectos?

El 96% de las encuestadas refirió que el diseño de sus proyectos para el 2019 se había basado en la experiencia previa que tenían en la organización, mientras que el 32% mencionó haber realizado una revisión de literatura sobre buenas prácticas, misma que tienen documentada. El 21% refirió que adecuaron o actualizaron alguno de sus proyectos existentes para alinearlo al PNIPPM. Lo anterior evidencia una falta de respaldo teórico en los proyectos de las OSCs, ya que la mayoría de las intervenciones no parecen estar basadas en evidencia ni buenas prácticas.

En las entrevistas con OSCs, puntualizaron que la mayoría se basaron en la experiencia que tenían trabajando en el tema o en temas similares, sin embargo, reportaron que no tomaron en cuenta prácticas internacionales o prácticas consideradas “basadas en evidencia” para el diseño de sus proyectos.

Eficacia

¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de los resultados?

Por parte del PNUD, se lograron cumplir todas las metas de 5 de los 8 indicadores, mientras que en 3 indicadores no se lograron cumplir las metas establecidas.

En cuanto al logro de resultados de las OSCs, el 83% logró cumplir al 100% el desarrollo de materiales comprometidos, el 75% logró el 100% del número de personas beneficiarias comprometidas, el 59% logró realizar todos los talleres previstos y el 43% logró realizar otro tipo de actividades (no talleres) al 100%. En ese sentido, se encuentra que al menos 75% de las OSCs lograron cumplir con las metas comprometidas en al menos 75% o más.

Sin embargo, es menester considerar que los resultados mencionados se refieren a indicadores de gestión, es decir, de realización de actividades y productos, pero no evidencian un avance hacia resultados concretos que muestren la contribución al objetivo especificado en los proyectos de las OSCs.

Asimismo, al realizar una revisión de las Teorías de Cambio/Marco Lógico de los proyectos de las OSCs, se encontró que muchas cuentan con indicadores de gestión como resultados últimos de sus intervenciones, pero no así con un enfoque de resultados en sus proyectos. Algunos ejemplos de indicadores descritos como indicadores de impacto/resultados que son indicadores de productos:

"Número de mujeres indígenas que se involucraron en la construcción de la agenda y plan de acción / Número de mujeres indígenas asistentes a las reuniones de trabajo para la construcción de la agenda y plan de acción […]"

"Porcentaje de manuales distribuidos"

"El 85% de niñas y niños participan en las actividades del proyecto."

En algunos casos, fue posible vislumbrar que se construyeron indicadores de resultado, sin embargo, estos no fueron utilizados por las OSCs para reportar resultados.

¿Qué resultados han logrado las OSCs en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres[11]?

En cuanto a resultados en materia de empoderamiento de la mujer e impulso a la participación política, se observa que, tanto en los reportes como en la encuesta, muchas OSCs manifiestan de forma general o anecdótica el logro de resultados en la materia, haciendo énfasis en la realización de talleres como objetivo último de sus intervenciones. Es decir, no se logra vislumbrar claramente la conexión entre los talleres realizados y un resultado a nivel de resultado final (Teoría de Cambio) o de propósito (Marco Lógico). Tampoco se encontró que las OSCs hayan utilizado los indicadores elaborados en el Taller 1 como instrumentos para medición de los resultados alcanzados:

Algunos ejemplos de resultados que las OSCs reportaron en su población objetivo son:

"las mujeres y hombres capacitados ya no serán l@s mismas se ha inyectado la inquietud y necesidad de luchar por los derechos de las mujeres como seres plenos para el logro de una sociedad más justa equitativa e igualitaria"

"Capacitar a las mujeres líderes rurales para su participación en la toma de decisiones […]"

"Generar publicaciones sobre la ruta de denuncia a la violencia política contra las mujeres en razón de género".

Por otro lado, existen casos de OSCs que lograron plasmar resultados alcanzados de forma clara y entendible:

"Por medio de los talleres […] las mujeres LBT decidieron trabajar y crear una iniciativa de reforma a la Ley de Salud, con el objetivo de eliminar la violencia y discriminación por parte de las autoridades o servidoras en centro de salud la cual fue presentada el día 06 de julio del 2020 ante el Congreso del Estado […]

En las entrevistas realizadas a OSCs, las personas entrevistadas reportaron resultados específicos para sus programas, desde el acceso a cargos públicos de las mujeres beneficiarias, el cabildeo político con autoridades locales, la implementación de agendas de trabajo con diversos actores e incluso, su involucramiento en iniciativas de ley en materia de violencia de género. En ese sentido, es posible observar que en efecto hay resultados tangibles de las intervenciones de las OSCs, sin embargo, estos resultados aún no han sido sistematizados.

[11] A falta de indicadores específicos para medir cambios en igualdad de género y empoderamiento de mujeres en las personas beneficiarias de los proyectos de las OSCs, se tomará como referencia los informes finales entregados por cada organización, en donde de manera cualitativa relatan los resultados que perciben en estas dimensiones.

¿Existen indicadores específicos para medir el progreso de las actividades del IPPM?

Sí. Existen 8 indicadores específicos plasmados en el acuerdo de Servicios para el Desarrollo de INE-PNUD, relacionados con las cuatro actividades responsabilidad del PNUD. De los mismos, se considera que 7 de ellos son indicadores de gestión, es decir, que son indicadores para medir el progreso de las actividades del IPPM. Al respecto de los 8 indicadores, se considera que son parcialmente adecuados y relevantes para medir el progreso de las actividades por los siguientes motivos:

Indicador	¿Es adecuado para medir progreso de actividades?
1.1. Número de recomendaciones aportados para fortalecer la convocatoria 2019	No. Si bien en su momento sirvió como "producto entregado" del PNUD hacia el INE, el número de recomendaciones entregadas no es un indicador relevante para medir si la convocatoria mejoró o no o de qué manera mejoró la selección de las OSCs
1.2. Porcentaje de proyectos (del 2018) beneficiarios que culminaros los compromisos de sus proyectos	Sí. El cumplimiento de compromisos o de metas es un indicador de progreso en actividades.
2.1. Número de propuestas recibidas en cada región socioeconómica	Depende. Si un objetivo de la convocatoria es atraer OSCs de cada región socioeconómica, entonces es un indicador apropiado.
2.2. Porcentaje de proyectos seleccionados que participan por primera vez en el Programa	Sí, como medida de mejor difusión de la Convocatoria
3.1. Número de personas capacitadas	Parcialmente. Sería más útil que fuera el porcentaje de cumplimiento de meta de personas capacitadas para dar contexto al número alcanzado.
3.2. Grado de utilidad percibida por los beneficiarios del programa de capacitación	Sí es adecuado
4.1. Número de actividades de seguimiento implementadas	Parcialmente, el número de actividades no nos da información accionable. Sería más apropiado el saber si cada OSC recibió un seguimiento mensual a sus actividades.
4.2. Porcentaje de proyectos beneficiarios que cumplieron con las metas de sus proyectos.	Sí, el cumplimiento de compromisos o de metas es un indicador de progreso en actividades.

Por otro lado, el personal del PNUD manifestó que, de estos indicadores, la agencia seleccionó aquellos que tuvieran relevancia para medir de manera más adecuada su Marco de Resultados, agregando 4 indicadores que consideraron más relevantes para la medición del progreso de sus actividades. Al respecto, se considera que los indicadores del PNUD son más apropiados para medir el progreso de las actividades que aquellos descritos en el acuerdo de Servicios para el Desarrollo de INE-PNUD por los siguientes motivos:

Indicador	¿Es adecuado para medir progreso de actividades?
1.1. Porcentaje de proyectos beneficiarios que solicitan continuar con su proyecto en la próxima edición	Sí, como medida de que las OSCs lograron finalizar sus proyectos a tiempo y de manera exitosa (al menos 75% de la ejecución del proyecto).
1.2. Número de proyectos seleccionados para continuar su proyecto	Sí, como medida de que las OSCs lograron finalizar sus proyectos a tiempo y de manera exitosa (al menos 75% de la ejecución del proyecto).
2.1. Número de propuestas de proyecto recibidas	Sí, como medida de mejor difusión de la Convocatoria
2.2. Porcentaje de proyectos seleccionados que participan por primera vez en el programa	Sí, como medida de mejor difusión y que las OSCs primerizas contaron con capacitación para participar.
3.1. Número de capacitaciones realizadas en el Programa	Sí, como medida de cumplimiento de actividades
3.2. Grado de utilidad percibida por los beneficiarios del programa de capacitación	Sí es adecuado para medir si las capacitaciones son apropiadas para las OSCs
4.1. Número de actividades de seguimiento implementadas	Parcialmente, el número de actividades no nos da información accionable. Sería más apropiado el saber si cada OSC recibió un seguimiento mensual a sus actividades.
4.2. Porcentaje de proyectos beneficiarios que cumplieron con las metas de sus proyectos.	Sí, el cumplimiento de compromisos o de metas es un indicador de progreso en actividades.

¿Existen indicadores específicos para medir los resultados del IPPM?

Parcialmente. Se considera que, a falta de un Marco Lógico o Teoría de Cambio del proyecto que especifique claramente cuáles son los resultados esperados del IPPM, sólo se puede considerar parcialmente como indicador de resultado al indicador 4.2. "Porcentaje de organizaciones que cumplieron sus metas", teniendo en cuenta que el indicador mide metas de actividades y no resultados de las OSCs. En la metodología de Teoría de Cambio se considera al indicador 4.2. como un indicador de resultado intermedio.

Por parte de las OSCs participantes, en los informes finales no se usaron indicadores de resultados para reportar resultados, sino que estos se reportan de manera cualitativa.

¿Qué factores han contribuido a lograr o no los objetivos del proyecto IPPM?

Para la generación 2019, la pandemia ocasionada por el COVID-19 fue una situación que obligó a muchas de ellas a detener completamente sus actividades, e incluso en algunos casos específicos a regresar los recursos otorgados por considerar que era imposible el lograr los resultados comprometidos en las circunstancias actuales.

Algunos factores identificados como importantes para el logro de los objetivos fue la existencia de alianzas con actores claves de sus iniciativas, conocimiento y trabajo previo con la población objetivo y ya sea estar presente ellas mismas o tener personal trabajando en las comunidades donde se lleva

a cabo la intervención. Otro factor identificado fue la colaboración entre las mismas OSCs, quienes ayudaron a aquellas OSCs menos familiarizadas con herramientas digitales.

Se identifica por todos los actores al acompañamiento con un factor determinante para lograr los objetivos, siendo que se externa la importancia no sólo del seguimiento sino también de una retroalimentación constante a los proyectos como clave para el logro de resultados.

Por otro lado, como obstáculos se identifican las desigualdades existentes en el país, ya que algunas OSCs no podían realizar los ajustes necesarios debido a que su población objetivo no cuenta con conexión a internet. Se identifican también como obstáculos el poco conocimiento del tema, deficiencias iniciales en el diseño del proyecto al no considerar correctamente realidades locales, poca capacidad para realizar talleres y poca familiaridad con el contexto local en donde trabajan, lo que dificulta el poder de convocatoria o disminuye el interés de la población beneficiaria en las actividades.

Eficiencia

¿Se implementaron todas las actividades planeadas del IPPM 2019?

De acuerdo con el personal del PNUD e INE, así como con la revisión documental realizada, se lograron realizar todas las actividades planeadas para el ciclo 2019. Si bien se realizaron cambios en fechas debido a la pandemia, al cierre de diciembre 2020 se habían realizado las actividades previstas. Sin embargo, en el caso de las vistas de campo, estas no pudieron realizarse debido a la contingencia sanitaria, pero fueron sustituidas por reuniones virtuales.

¿En qué medida los sistemas de monitoreo utilizados por el PNUD garantizan una gestión eficaz y eficiente del IPPM?

Se considera que, si bien las actividades de seguimiento son bien recibidas por las OSCs, se identifica que existe un área de oportunidad en cuanto a la detección temprana de problemas que se pueden suscitar y la verificación de las actividades reportadas por las OSCs, en específico para monitorear la calidad de las intervenciones.

La calificación general que se otorgó por parte de las OSC al seguimiento de sus proyectos por parte del INE fue “Muy Bueno” con un 50% de coincidencia. Si bien, se externaron comentarios sobre la falta de visitas, la mayoría de estos comentarios adicionales resultaron favorables en cuanto al acompañamiento por parte del INE, la claridad de las indicaciones y el profesionalismo de los funcionarios. El promedio de seguimiento por parte del INE fue de 4.2.

El personal del INE manifestó que una herramienta importante para el monitoreo de los proyectos son los vocales que se encuentran en cada estado, quienes monitorean que la población objetivo vaya a las actividades y el cumplimiento del presupuesto. Sin embargo, el monitoreo no está integrado como parte de las actividades de los vocales, quienes están más involucrados en la difusión y la convocatoria.

Respecto al seguimiento de los proyectos por parte del PNUD, en general el 54% de las OSC lo calificaron como “Muy bueno”, mientras que el 25% lo encontraron “Bueno”. Entre los comentarios adicionales destaca el reconocimiento de que el seguimiento fue puntual y oportuno, que se dio en tiempo y forma, que el personal a cargo demostró ser empático y profesional y que la comunicación era constante. Si bien, hubo algún comentario indicando que como tal no se pedía información de

seguimiento, se coincidió en que las visitas son necesarias e hicieron falta como parte del seguimiento. El promedio de seguimiento del PNUD fue de 4.16 en una escala del 1 al 5.

¿Los recursos recibidos por el PNUD como parte del IPPM fueron suficientes para alcanzar los resultados esperados?

De acuerdo con el personal del PNUD los recursos fueron suficientes, sin embargo, debido a la pandemia se vieron en la necesidad de realizar ajustes para poder ejercer el presupuesto asignado. De forma específica, el taller Bridge, contemplado para marzo 2020, representaba un porcentaje importante del presupuesto, por lo que al cambiar a modalidad virtual los gastos esperados se redujeron de manera significativa. A pesar de lo anterior, PNUD logró utilizar los recursos para actividades valiosas para la ejecución del IPPM, como lo fue el estudio sobre experiencias exitosas y el diagnóstico sobre la difusión de la convocatoria, el seguimiento durante la implementación y las capacitaciones realizadas.

¿Los recursos recibidos por las OSCs fueron suficientes para alcanzar los resultados esperados?

El 17% de las OSCs que respondieron la encuesta manifestó que más recursos financieros hubieran sido importantes para ayudar a su organización a lograr los objetivos esperados. En las entrevistas, todas las OSCs manifestaron que los recursos habían sido suficientes para sus intervenciones. Sin embargo, dada la pandemia COVID-19 tuvieron que modificar sus planes de trabajo lo que implicó el devolver cierto porcentaje de recursos para unas de ellas.

Una preocupación expresada por tres de las organizaciones entrevistadas fue el porcentaje asignado a los honorarios (30%) el cual consideran que no es reflejo del trabajo que realizan durante las intervenciones. Mencionaron que esto lleva a que los implementadores del programa sean, en ocasiones, personas voluntarias, lo que implica una menor dedicación al proyecto. Una OSC comentó también que la limitación en honorarios no permite la contratación de personal administrativo, lo que implica que personal técnico sin experiencia en el tema se dedique a temas administrativos.

¿En qué medida el proyecto fue resiliente frente al impacto del COVID-19?

En la encuesta, el 46% de las organizaciones reportaron que detuvieron parcialmente sus actividades, mientras que 33% reportó haber detenido por completo sus actividades. A pesar de esto, sólo una organización en la encuesta mencionó no haber alcanzado el 75% de logro de sus compromisos.

Durante las entrevistas a OSCs, las que reportaron haber logrado la totalidad de sus objetivos, mencionaron que había sido posible debido a que habían implementado casi todas las actividades antes de marzo 2020, por lo que sólo tuvieron que realizar algunos cambios a modalidades virtuales. Por otro lado, aquellas trabajando con población indígena o con personas adultas mayores reportaron haber tenido muchas dificultades para dar continuidad a sus proyectos en modalidades virtuales debido a la falta de acceso a internet como a la falta de conocimiento sobre herramientas digitales. Si bien reportaron que perdieron a parte de su población objetivo en este proceso de adaptación, las OCSs mencionaron que la experiencia las impulsó a innovar y a encontrar maneras más creativas de lograr sus objetivos.

En cuanto al IPPM, el personal del PNUD adaptó los cursos que se planeaban de manera presencial para ser llevados a cabo de manera virtual, además de que se llevaron a cabo juntas de seguimiento virtual con las OSCs y se priorizó el chat de *WhatsApp* como herramienta de comunicación.

Sostenibilidad

¿Cuál es el grado de dependencia de las OSCs de financiamiento externo para la continuidad de los proyectos realizados en el marco del programa PNIPPM?

El grado de dependencia de las OSCs de los recursos del INE es alto. En promedio, las OSCs reportaron que el 65% de su presupuesto corresponde a los recursos que reciben por parte del INE. En entrevistas con representantes de las OSCs, mencionaron tener una alta dependencia en los recursos del INE debido a los recortes que se realizaron en el país en materia de financiamiento a sociedad civil.

¿Cuál es la probabilidad de replicación autónoma de los proyectos de las OSCs después del cierre del proyecto?

Las OSCs participantes reportan que, a pesar de depender de recursos del INE, seguirían sus proyectos aunque no tuvieran financiamiento. Por un lado, el 54% de las OSCs encuestadas respondieron que la probabilidad de continuar su proyecto era alta. Sin embargo, por otro lado, el 83% también respondió que la falta de recursos económicos era la principal barrera para continuar con su proyecto. Al ahondar en este tema en las entrevistas, las OSCs comentaron que sin recursos del INE continuarían sus proyectos de manera independiente, aunque el alcance fuera mucho más limitado. Dos de ellas con alta dependencia en recursos (95% y 100%) mencionaron que continuarían por "*amor a la causa"* o consiguiendo un trabajo alterno y participando en modalidad de voluntariado en la organización. Sin embargo, reconocieron que el proyecto tendría que ser recortado o acotado a una modalidad de participación baja por parte de las implementadoras.

Por otro lado, no existe aún una estrategia de seguimiento por parte del INE o PNUD que permita conocer el grado de replicación existente de las OSCs participantes en ciclos anteriores, por lo que no es posible conocer si los proyectos que han participado continúan siendo implementados.

¿Se ha estimulado un aprendizaje entre pares con las OSCs participantes para intercambio sobre lecciones y buenas prácticas?

Parcialmente. Se realiza un evento de cierre en donde las OSCs tienen la oportunidad de compartir los resultados de sus proyectos con las otras OSCs participantes. En este evento, las OSCs participantes manifestaron que tienen la oportunidad de reunirse de manera informal con otras participantes para comentar sobre desafíos y buenas prácticas de implementación.

Asimismo, distintos actores manifiestan que la herramienta de WhatsApp ha servido para que las OSCs intercambien conocimiento entre ellas. Por ejemplo, durante la pandemia había OSCs que no tenían experiencia de herramientas virtuales, por lo que al comentarlo otras compañeras se ofrecieron para ayudarla. Una OSC comentó que, al hablar sobre su experiencia de implementación en el chat, dos OSCs le escribieron para poder conocer más y para que les ayudara con sus propios proyectos.

A pesar de lo anterior, en las entrevistas, todas las OSCs mencionaron que no consideraban que se hubiera estimulado un aprendizaje entre las OSCs participantes por parte del INE o PNUD, sino que esto se había hecho de manera informal o por iniciativa propia de ellas.

En las entrevistas las OSCs reportaron que por iniciativa propia buscaron a otras OSCs para compartir experiencias. Por ejemplo:

"Dos OSCs del proyecto se acercaron con nosotras para pedirnos asesoría en sus proyectos, por lo que nosotras las apoyamos con nuestra experiencia […]"

"Nosotros invitamos e incluimos a otras OSCs para que dieran temas especializados y eso nos enseñó nuevas técnicas y metodologías y aparte como trabajan en la zona, generó alianzas, apoyo mutuo, el darnos cuenta de que estaban trabajando en lo mismo que nosotros, en los mismos temas. Nos dimos cuenta como nos podíamos complementar en nuestro trabajo y así hacemos un impacto más completo."

Como plan futuro, el INE manifestó que se plantea el crear una red de OSCs que hayan participado en las ediciones del PNIPPM con el objetivo de crear alianzas entre ellas y que puedan trabajar en proyectos conjuntos.

¿Existen riesgos sociales o políticos a nivel local que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los proyectos de las OSCs?

Se identifica al recorte de recursos a la sociedad civil por parte del gobierno como principal peligro a la sostenibilidad de los proyectos. Asimismo, las OSCs identifican al COVID-19 como un riesgo que pone en peligro a sus proyectos, tanto por el efecto que tiene en su propio equipo (ya que buscan priorizar la salud y seguridad del personal), como por el riesgo de volver a un confinamiento y no poder realizar sus actividades de forma presencial.

¿Con qué frecuencia el equipo del proyecto IPPM documenta las lecciones aprendidas y las comparte con las partes que podrían aprender del proyecto?

Alta frecuencia. Por parte del PNUD, se han realizado dos sistematizaciones: la del ciclo 2018 y ciclo 2019. En la sistematización del ciclo 2018 se incluyó de manera adicional un ejercicio para clasificar a los proyectos como Altamente recomendado, Recomendados, Poco recomendados o No recomendados a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el ciclo 2019 se sistematizaron los materiales elaborados por las OSCs en un sitio web para que los materiales estuvieran en un solo lugar y que futuras generaciones pudieran tener acceso a estos materiales. Por otro lado, PNUD se encuentra en este momento trabajando en un documento que sistematizará buenas prácticas identificadas en el ciclo 2019.

Asimismo, se ha detectado que el seguimiento virtual ha sido de ayuda para detectar las dificultades que enfrentan las OSC en la realización de las actividades sobre todo en la fase inicial de los proyectos. A este respecto, si bien se considera que se realizó un buen trabajo de identificación de problemáticas, no necesariamente se pudo evitar que las OSC fallaran en algunos aspectos de la implementación. Finalmente se mencionó que se aprendió de experiencias pasadas y se logró incluir a proyectos de personas de la comunidad LGBTI.

¿En qué medida el proyecto pudo adaptarse al impacto y a las dificultades que trajo la COVID-19?

Si bien existieron demoras en las actividades, el equipo del PNUD logró adaptar las actividades a las modalidades virtuales.

Hallazgos Líneas de Acción

Para el presente reporte se incluyen también los hallazgos concretos de las líneas de acción del proyecto IPPM que no son abordadas por las preguntas de evaluación. En específico, la modalidad de colaboración denominada "Servicios para el Desarrollo", el proceso de convocatoria 2019 y los procesos de capacitación a las OSCs seleccionadas.

Acuerdo de colaboración "Servicios para el Desarrollo"

El personal del PNUD involucrado en el diseño del IPPM reportó que el involucramiento del PNUD se dio a la mitad del ciclo 2018 del PNIPPM, por lo que la necesidad de llevar un proceso más expedito llevó al PNUD a buscar una nueva modalidad de cooperación llamada "Servicios para el Desarrollo", la cual nunca había sido utilizada. Asimismo, al tener áreas de colaboración específicas con el INE (sistematización 2018, convocatoria 2019, capacitaciones 2019 y sistematización 2019), el equipo de PNUD consideró que esta modalidad sería más práctica.

Si bien este documento fue pertinente para el momento específico en que se desarrolló, se llevó a cabo una revisión documental y entrevistas a distintos actores, en los que se observó lo siguiente:

1) Falta de una Teoría de Cambio/Marco Lógico

En el documento no quedan claros los productos, resultados intermedios o resultados finales que se esperan alcanzar con el proyecto. En especial, no se logra ver la relación entre los objetivos de desarrollo, los indicadores y el propósito final del impulso a la participación política de las mujeres.

2) Falta de especificidad sobre lo que conllevan las actividades

En la sección de "Alcance" del acuerdo se especifican cuatro líneas de acción del proyecto, pero no es claro el alcance de las actividades o las responsabilidades específicas del PNUD en cada línea de acción.

Por ejemplo, en cuestión de capacitaciones, el PNUD realizó una evaluación en octubre del 2019 para conocer las necesidades de capacitación de las OSCs, así como también realizó ejercicios para conocer la retroalimentación y adquisición de conocimiento de las OSCs. En ese sentido, lo descrito en el acuerdo no permite conocer si la línea de acción 3 "Capacitar a las OSC postulantes y financiadas por la convocatoria 2019", incluye los procesos que lleva a cabo el PNUD o si estos se han dado de manera adicional a los servicios comprometidos

3) Enmiendas al acuerdo

Si bien, al inicio de los trabajos del IPPM se planteó que la colaboración del INE con PNUD tendría una fecha límite, fue necesario realizar enmiendas al acuerdo para continuar el trabajo conjunto. Esto resultó necesario porque las actividades propias de la implementación de cada proyecto, y sobre todo de seguimiento y de reportes finales de resultados, requirieron ajustes de logística, operatividad y monitoreo "sobre la marcha", lo que condujo a un replanteamiento de las agendas tanto en las instituciones, como entre los beneficiarios.

En ese sentido, se considera que, si el IPPM continuará a futuro, sería más conveniente contar con un Documento de Proyecto (PRODOC), de esta manera sería posible celebrar un único acuerdo de colaboración continua en el que se estipule la contratación (o renovación de contratación) de apoyo

técnico integral para la implementación por proyectos, mismos que podrán extenderse tanto como resulte necesario para poder cumplir a cabalidad con sus objetivos y, considerando la eventualidades que pueden surgir. Asimismo, sería posible establecer en el convenio general los lineamientos de colaboración.

Convocatoria

Proceso de Postulación

Para el 65% de las OSCs el proceso de convocatoria fue calificado como "Fácil" o "Muy Fácil", mientras que el 35% lo calificó como "Difícil". Las recomendaciones más recurrentes fueron las de simplificar los formatos (35%) y hacer el registro en línea (35%), seguido de reducir requisitos (27%), mejorar la redacción de la Convocatoria (19%) y otorgar más orientación sobre el proceso de aplicación durante la convocatoria (19%).

En las entrevistas individuales a las OSCs, hubo diferencias entre aquellas OSCs que han participado en múltiples ocasiones en el PNIPPM y aquellas que era su primera vez. Entre las que han participado más de una vez, el consenso fue que les resultó fácil pues ya sabían los requisitos del INE y el proceso para aplicar. Para aquellas que era su primera vez, algunas reportaron tener dificultades para cumplir los requisitos administrativos, causado en parte por su desconocimiento de los procesos y en otra parte por su falta de personal que conozca a cabalidad los procesos.

Se encontró también que el proceso de convocatoria es más fácil para aquellas OSCs ya consolidadas o de tamaño medio/grande, siendo que es más difícil participar a aquellas OSCs más nuevas o sin experiencia en procesos de financiamiento. Asimismo, una OSC entrevistada manifestó no estar familiarizada con medios digitales, por lo que se le dificultó el uso de esta tecnología para la convocatoria.

Difusión

En cuanto a la difusión de la Convocatoria, la mayoría reportó haberse enterado por redes sociales (27%), seguido de invitaciones directas a participar (23%), recomendación (23%) y por otros medios de comunicación (12%). Durante las entrevistas se ahondó en la manera en que se enteraron de la Convocatoria y tres de las OSCs comentaron que era fácil enterarse al estar en "la red" de OSCs que trabajaban en el tema, pero que consideraban sería difícil enterarse de la Convocatoria a aquellas OSCs que son nuevas o que no forman parte de esta red informal de aliadas.

Un comentario particular fue el de una OSC entrevistada, la cual comentó que entre las OSCs que trabajan en el tema, en ocasiones existe cierta reticencia a participar en esta convocatoria debido a que hay una percepción de que estarían involucrándose en materia política o partidista.

Tiempo de Convocatoria

Existe un consenso entre el personal del PNUD y personal del INE sobre la necesidad de un mayor tiempo en el proceso de la convocatoria. Distintos informantes expresaron que el fin de un ciclo y el inicio del siguiente se empalman de manera cotidiana, lo que dificulta el realizar al mismo tiempo la revisión de informes finales y la convocatoria siguiente. Asimismo, la dictaminación de ciertos proyectos, sobre todo de continuidad, se realizan sin tener los resultados del proyecto que apenas

termina, por lo que aumenta el riesgo de aceptar proyectos que no han alcanzado los resultados esperados.

Proceso de Capacitación 2019-2020

Taller 1: Teoría de Cambio, Marco Lógico y Gestión de Indicadores

Este taller fue calificado con un promedio de 4.03 (de un máximo de 5), siendo calificados más altos los rubros de calidad de los talleristas y relevancia con necesidades de las OSCs y la duración y suficiencia los más bajos. El 76% de las OSCs reportó haber utilizado la metodología de Teoría de Cambio después de la capacitación. Al ahondar en la utilización de la metodología posterior a los talleres, dos de las OSCs entrevistadas dijeron que les sirvió para tener claridad en sus objetivos, pero no para otras actividades, dos no la utilizaron y sólo una de ellas reportó que le había sido útil para postularse a otro proceso de convocatoria.

Todas las OSCs entrevistadas reportaron que fue de utilidad el haber tenido un acompañamiento individualizado sobre sus Teorías de Cambio por parte de las consultoras posterior al taller general, ya que esto las ayudó a resolver dudas y elaborar versiones finales de los documentos.

Por otro lado, el 44% reportó utilizar indicadores al menos de manera mensual o trimestral. Sin embargo, en las entrevistas las OSCs reportaron que no necesariamente utilizaron aquellos indicadores que construyeron en los talleres, siendo que utilizaron aquellos que les pedían en los informes finales. En la revisión documental se observó que casi ninguna organización reportó resultados utilizando los indicadores de resultados construidos en las capacitaciones, reportando en su mayoría los resultados de manera cualitativa o anecdótica.

Un problema identificado es el que este Taller se imparte una vez que ya están definidas las actividades e incluso los contratos finales fueron firmados el mismo día en que se dio este taller. En ese sentido, aunque las OSCs logren identificar áreas de oportunidad en el diseño de sus proyectos o en sus indicadores a través de las metodologías, no es posible incorporar estos cambios a los proyectos.

Taller 2: Liderazgo, Diálogo y Negociación

Este taller tuvo un promedio de calificación de 4.17, siendo calificado el rubro de calidad de talleristas más alto y el de duración más bajo. En general hubo muy buena recepción de los conocimientos adquiridos en el taller para las organizaciones, con 87% de ellas reportando en la encuesta que han utilizado estos conocimientos para ayudar a sus intervenciones.

En las entrevistas, dos OSCs comentaron que el ponente de Facebook les había dicho a todas las OSCs que les haría un análisis de su página de Facebook para hacerles recomendaciones, pero que aunque le mandaron su información finalmente esta ayuda no fue concretada. En general, las OSCs entrevistadas consideran que el contenido visto en esta capacitación sobre herramientas digitales fue muy pertinente y que les hubiera gustado ahondar más en el tema, sobre todo cuando surgió la pandemia.

Taller 3: Promoción de la Participación Política de las Mujeres en el Ciclo Electoral"

Este taller fue el calificado más alto con 4.33. De los tres talleres, fue el que las OSCs calificaron como más relevante para sus necesidades y más apropiado en cuanto a duración.

En general, sobre las capacitaciones, el comentario más común entre las OSCs que respondieron la encuesta es que consideran que los talleres deben tener más duración (25%) y ser acordes a la experiencia previa de las OSCs (20.8%). Durante las entrevistas se constató que las OSCs perciben que hay grandes diferencias de capacidad y conocimiento entre ellas. Por lo que para algunas OSCs más establecidas, los contenidos fueron calificados como *"básicos"* o "*no relevantes"* para sus necesidades, mientras que para una OSC menos establecida en el tema consideró que los contenidos estaban *"muy elevados"* y no acordes a su capacidad.

Entre las OSCs entrevistadas hubo un consenso en cuanto a que consideran que es necesario realizar un diagnóstico previo de sus necesidades para el diseño de las capacitaciones. Adicionalmente, dos de las OSCs entrevistadas comentaron que no consideraban que los contenidos de las capacitaciones en general estuvieran adaptadas a los contextos locales de las organizaciones, reportando lo siguiente:

"Los talleristas muy buenos, contenidos muy buenos, no es que no saben, sino que los ejemplos estaban lejos de nuestra realidad y que estamos en contextos tan desiguales. No es lo mismo las que trabajan en zonas urbanas que quienes trabajan en la sierra o con comunidades indígenas […]"

"Sentí en las capacitaciones que las personas eran como personas de consultoras grandes de la ciudad y entre las OSCs que participan había muchas chiquitas, de lugares alejados o rurales, por lo que los ejemplos que daban estaban alejados de su realidad […]"

VII. Recomendaciones

Relevancia

#	Recomendación	Actor o actores responsable(s)
R1.	Elaborar un documento diagnóstico sobre la necesidad/problema que atiende el IPPM, las causas y consecuencias de esta necesidad/problema y el contexto actual en el país. El documento diagnóstico debe incluir la justificación de la selección de la población objetivo y la identificación de otros programas y actividades en materia de promoción de participación política de las mujeres.	PNUD/INE
R2.	Elaborar la Teoría de Cambio del IPPM (Se incluye una propuesta preliminar en el Anexo 3)[12]	PNUD/INE

[12] Se realizaron dos Teorías de Cambio preliminares, pero deberán entenderse como una propuesta, ya que de realizarse en el futuro tendrán que ser elaboradas por los equipos del PNUD e INE y contener los insumos y objetivos que sean más relevantes para el IPPM.

R3	Especificar formalmente las maneras en que el IPPM incorpora la perspectiva de género desde su diseño, la Convocatoria, la selección de OSCs participantes y el análisis de los resultados que alcanzan las mismas.	PNUD/INE
R4	Elaborar un documento sobre el proceso de diseño del IPPM en donde se incorpore el respaldo teórico del programa, los antecedentes de otros programas que se utilizaron para el diseño (resaltando buenas prácticas), la descripción del enfoque utilizado y la relación entre el problema identificado y la solución propuesta.	PNUD/INE
R5	Realizar un proceso de diagnóstico a las OSCs **previo** al inicio de las actividades y de las capacitaciones para detectar necesidades de capacitación y niveles de conocimiento en temas tanto administrativos como técnicos. Este diagnóstico deberá servir como guía para diseñar las capacitaciones y el acompañamiento.	PNUD
R6	Proveerles a las OCSs participantes el repositorio existente de los materiales y productos elaborados por las OSCs de ciclos anteriores para que los utilicen como insumos para incorporar en sus propias intervenciones. Priorizar e incentivar el uso de información de aquellos proyectos que hayan sido identificados como prometedores o como buenas prácticas.	PNUD/INE
R7	Realizar los ejercicios de Teoría de Cambio/Marco Lógico e indicadores previo a la definición final de los proyectos para permitir cambios en el diseño de los proyectos y la construcción de indicadores que sean utilizados para reportar actividades y resultados al final del proyecto.	PNUD
R8	Convocar a mujeres beneficiarias de ediciones anteriores para que participen en el proceso de diseño del Programa en sus versiones posteriores, procurando retomar sus recomendaciones y experiencias para los ajustes en objetivos y formas de implementación[13].	INE con apoyo de PNUD

[13] Atiende: INE con apoyo técnico de PNUD.

Eficacia

#	Recomendación	Actor o actores responsable(s)
E1.	Incorporar un enfoque a resultados en el convenio entre INE y PNUD, especificando los resultados intermedios y finales esperados del convenio y, explicando su relevancia en términos de necesidad de datos que sustenten el cambio de conocimientos, actitudes o prácticas respecto a la igualdad de género y el empoderamiento entre la población objetivo. Se recomienda tomar como referencia aquellos ya realizados por el equipo de PNUD.	PNUD/INE
E2.	Incorporar el enfoque de resultados para proyectos de OSCs. En específico, se recomienda que los indicadores desarrollados en el "Taller sobre Teoría de Cambio, Marco Lógico y Gestión de Indicadores" sean incorporados en los informes finales que las OSCs elaboran para el INE como manera de reportar tanto sus indicadores de gestión, como de resultados e impacto[14].	INE
E3	Durante el "Taller sobre Teoría de Cambio, Marco Lógico y Gestión de Indicadores" los indicadores deben de ser construidos basándose en la capacidad real de las OSCs de recolección y sistematización de resultados. Se deben tomar en cuenta también los indicadores con los que ya cuenta la OSC para poder incorporarlos (si son relevantes) a los ejercicios de Teoría de Cambio y Marco Lógico[15].	PNUD/
E4	Los indicadores de resultados construidos deben incorporar de manera explícita la contribución de las intervenciones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Asimismo, en los manuales de implementación, seguimiento y reportes de resultados debe clarificarse con ejemplos verificables la aplicación del enfoque de género.	PNUD

[14] Atiende: el o la encargada del seguimiento del IPPM en PNUD.
[15] Atiende: los programadores o programadoras de los contenidos de los talleres en PNUD.

Eficiencia

#	Recomendación	Actor o actores responsable(s)
EF1.	Desarrollar mecanismos de monitoreo de calidad de las intervenciones. Si bien hay mecanismos que miden el logro o no de metas concretas en cuanto a número de personas o número de actividades realizadas, es necesario incorporar de manera continua ejercicios que respondan a las preguntas: • ¿Hay suficiente personal y competencias para que las actividades se desarrollen de manera correcta? • ¿Están recibiendo las personas beneficiarias la cantidad apropiada del servicio, el tipo de servicio adecuado y con calidad suficiente? • ¿Se nota un compromiso de las personas beneficiarias en las actividades? ¿Participan de forma activa las personas beneficiarias?	PNUD
EF2.	Las visitas de campo son altamente valoradas por las organizaciones. Se recomienda incorporar la participación de vocales locales del INE en el proceso de monitoreo y visitas de campo como mecanismo de monitoreo de calidad continuo a los proyectos.	INE (Incorporación de vocales), PNUD/INE (visitas de campo)
EF3	Automatizar los formatos de Google Forms de la mejor manera posible para que el tiempo dedicado a su llenado se simplifique. Por ejemplo, las preguntas 9, 10.1 y 10.2 podrían ser una sola pregunta, al igual que la 15 y 16.	PNUD
EF4	Analizar la pertinencia de limitar al 30% el gasto en honorarios o la manera en que las OSCs pueden hacer mejor uso de los recursos para gastos de personal.	INE
EF5	Fortalecer en las siguientes generaciones el uso de tecnologías de la información y de herramientas digitales para fortalecer la adaptación de las organizaciones a estas modalidades, sobre todo en el contexto de continuidad de la pandemia COVID-19	PNUD
EF6.	Solicitar a las OSCs que son seleccionadas en la siguiente generación un plan alterno en caso de emergencia sanitaria para realizar sus actividades en modalidades alternas	INE

Sostenibilidad

#	Recomendación	Actor o actores responsable(s)
S1.	Las acciones orientadas a desarrollar relaciones, aprender del trabajo de otras OSCs y crear alianzas son relevantes para las organizaciones. En ese sentido, se recomienda adaptar un enfoque de sistemas en los ejercicios de desarrollo de capacidades, con actividades tales como comunidades de aprendizaje y eventos cuyo objetivo sea el aprendizaje entre pares	PNUD
S2.	Incorporar ejercicios como el análisis de redes sociales y el mapeo de actores para que las organizaciones identifiquen su rol dentro del sistema en donde se encuentran y puedan identificar a OSCs con objetivos similares. Lo anterior permitirá a las OSCs el poder generar alianzas y diversificar sus oportunidades	PNUD
S3	Establecer ejercicios de “mentoría” entre aquellas organizaciones más consolidadas y experimentadas y aquellas más nuevas.	PNUD
S4	Los indicadores de resultados construidos deben incorporar de manera explícita la contribución de las intervenciones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Asimismo, en los manuales de implementación, seguimiento y reportes de resultados debe clarificarse con ejemplos verificables la aplicación del enfoque de género.	PNUD
S5	Incorporar en las capacitaciones herramientas tales como elaboración de propuestas y búsqueda de financiamientos de fuentes diversas cuyo objetivo sea incrementar la capacidad de las OSCs de replicación autónoma de sus intervenciones y sostenibilidad financiera de sus organizaciones.	PNUD
S6	Implementar el plan de la red de OSCs que trabajen con el tema de impulso a la participación política de las mujeres	PNUD/INE

Convenio de Servicios para el Desarrollo[16]

1) Debido a que la colaboración entre el INE y PNUD ha continuado y se ha extendido más allá de una entrega de productos específicos, se considera que la creación de un PRODOC sería más acorde a la realidad de la cooperación INE-PNUD. Un PRODOC podría incorporar los elementos de Teoría de Cambio/Marco Lógico, enfoque a resultados y nivel de especificidad sobre las acciones que se llevan a cabo en el IPPM.

2) Agregar, además de la contribución del IPPM al ODS 5, la contribución a la meta 10.2 del ODS 10 (Reducción de Desigualdades)[17] y meta 16.7 del ODS 16 (Paz y Justicia)[18].

3) Reforzar los canales de comunicación entre las contrapartes (de INE y PNUD), haciendo énfasis en la necesidad de ser receptivos en cuanto a las situaciones no previstas, y sobre todo, llegando a consensos sobre las actividades de seguimiento y monitoreo.

4) Establecer lineamientos de acción (también pueden ser manuales) en consenso entre las contrapartes para situaciones emergentes, plazos, intercambios de información, retroalimentación, personal encargado en ambas instituciones, políticas de actuación en cuanto a situaciones de incumplimientos, abandonos o resultados por debajo de lo esperado entre las beneficiarias.

Convocatoria[19]

1) Revisar con el INE la posibilidad de realizar una sola edición del PNIPPM al año para: i. garantizar el tiempo necesario a la identificación de necesidades de las OSCs, ii. para tener la información sobre ciclos anteriores durante el proceso de dictaminación y iii. para reducir en la manera de lo posible la carga de trabajo del personal del PNUD y del INE. La propuesta identificada en el proceso de evaluación fue que se hiciera planeación en enero, convocatoria en marzo, inicio del proyecto en mayo/junio y cierre en noviembre/diciembre.

2) Realizar en línea el proceso de convocatoria, facilitando al menos un proceso de orientación durante el periodo de recepción de propuestas para orientar a aquellas OSCs menos familiarizadas con estos medios.

3) Invitar a OSCs consolidadas a que inviten a participar en sus proyectos a OSCs más pequeñas que no puedan o no cumplan con los requisitos necesarios para postularse por sí solas. Lo anterior ayudará al desarrollo de capacidades de 0SCs pequeñas e incentivará la creación de alianzas entre 0SCs que trabajan en el tema.

4) Incorporar en el proceso de dictaminación la búsqueda de intervenciones que estén basadas en evidencia. Este criterio se puede valorar ya sea porque el proyecto propuesto ha sido evaluado cualitativa o cuantitativamente y tiene resultados positivos o porque el proyecto propuesto está basado en experiencias exitosas nacionales o internacionales.

[16] Este tipo de recomendaciones las atenderían los representantes de INE y PNUD en consenso.
[17] Meta 10.2. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición
[18] Meta 16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades
[19] Las atenderían los representantes de INE y PNUD en coordinación.

Capacitaciones[20]

1) Contratar a OSCs que han participado en el PNIPPM como talleristas para dar capacitaciones en materia de participación política de las mujeres (u otros temas en los que sean especialistas). Lo anterior ayudará no sólo a la profesionalización de las OSCs que participen como talleristas, sino también a que las capacitaciones sean impartidas por personas cercanas a la realidad de las OSCs participantes.

2) Los talleres en línea fueron los mejor calificados por las OSCs en todos los rubros, por lo que se recomienda el uso de cursos virtuales como herramienta para la constante capacitación de las OSCs.

3) Debido a las diferencias importantes de capacidades entre las OSCs, es importante que se haga un diagnóstico previo al inicio de las capacitaciones no sólo para saber que les interesaría como capacitación sino también para sondear el nivel en el que se encuentran.

4) Estudiar la posibilidad de poder seccionar a las organizaciones de acuerdo con sus capacidades instaladas en ciertos temas prioritarios como Teoría de Cambio /Marco Lógico y construcción de indicadores.

5) Priorizar la capacitación en temas administrativos, puesto que las organizaciones identifican este rubro como un área de oportunidad y como su limitante más grande para cumplir cabalmente sus obligaciones legales e incluso para poder participar en futuras Convocatorias del proyecto.

6) Profundizar en el uso de herramientas digitales a OSCs para fortalecer las modalidades no presenciales de sus intervenciones.

7) Considerar el diseño de programas de capacitación por zona o región, tomando en cuenta las condiciones de terreno donde se ubican las OSC's beneficiarias para poder responder de mejor manera a sus necesidades y capacidades diferenciadas también en términos materiales.

X. Lecciones Aprendidas

1) Intervenciones a la medida: existen brechas tanto entre las OSCs participantes como entre la población beneficiaria que ellas atienden. Estas diferencias deben ser tomadas en cuenta por el PNUD y el INE para las capacitaciones, el seguimiento y el logro de los objetivos y por las OSCs para establecer planes de mitigación de riesgo en sus intervenciones en el caso de la continuación de la emergencia sanitaria.

2) El enfoque de acompañamiento incorporado al PNIPPM a través del IPPM es muy apreciado por las OSCs, solo otorgar recursos y dar capacitaciones no es suficiente. La presencia y experiencia del PNUD y del INE ayudaron a las OSCs a adaptarse de manera más efectiva a la pandemia COVID-19 y a incorporar elementos nuevos a sus intervenciones.

3) En las capacitaciones, el "aprender haciendo" es preferido a sólo adquirir conocimiento sin ponerlo en práctica.

[20] Las atendería el equipo de PNUD con aprobación del INE.

4) Las alianzas existentes, la experiencia previa con la población beneficiaria y ser organizaciones locales son los factores que las OSCs identifican como primordiales para el logro de objetivos.

5) Las OSCs valoran oportunidades de compartir aprendizaje entre ellas, de ayudarse mutuamente y de colaborar juntas.

6) Existen resultados importantes en materia de participación política de las mujeres y empoderamiento no sólo en la generación 2019 sino en los distintos ciclos del PNIPPM. Estos necesitan ser sistematizados de manera que puedan reflejar los resultados del Programa en los años de implementación.

Anexo 1. Matriz de Evaluación

Criterio de Evaluación	Preguntas de Investigación	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Metodología de Análisis
Relevancia	¿En qué medida el proyecto es relevante en términos de prioridades y necesidades de desarrollo del país?	¿Qué necesidad o problema atiende el PNIPPM?	Entrevistas a personal del INE Documento diagnóstico	-Análisis de contenido de documentos - Análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas - Análisis descriptivo de los hallazgos de la encuesta en línea - Triangulación de datos para comparar hallazgos de diferentes fuentes.
		¿Está alineado el PNIPPM a los objetivos de desarrollo 2018-2024?	Revisión Documental	
	¿Cuál fue el nivel de participación de los actores beneficiarios en el diseño del programa?	¿Participó la población objetivo en el diseño del PNIPPM?	Entrevistas a personal del INE Entrevistas a personal de OSCs	
		¿Participó la población objetivo en el diseño del PNIPPM?	Entrevistas a personal del PNUD Entrevistas a personal de OSCs	
	¿El proyecto de IPPM responde a las necesidades de las OSCs participantes y a su vez de las personas que atienden las OSCs?	¿Cuenta el PNIPPM con un diagnóstico del problema a atender y de las necesidades de la población objetivo?	Entrevistas a personal del INE	

		¿Cuenta e IPPM con un diagnóstico del problema a atender y de las necesidades de la población objetivo?	Entrevistas a personal del PNUD	
		¿Realizan las OSCs un diagnóstico previo del problema que atienden para el diseño de sus proyectos?	Entrevistas a personal de OSCs	
	¿Cómo consideró el proyecto IPPM en su diseño la perspectiva de género?	¿Está especificado en el contrato de "Servicios de Desarrollo" la perspectiva de género como base del diseño del programa?	Documento: Servicios para el Desarrollo	
	¿El proyecto de IIPPM consideró en su diseño a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	¿Está especificado en el documento de "Servicios para el Desarrollo" entre el INE y PNUD a que ODS corresponde el IPPM?	Documento: Servicios para el Desarrollo	
	¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del PNIPPM?	¿Se basaron en otros programas de la institución o buenas prácticas internacionales para diseñar el PNIPPM?	Entrevistas a personal del INE Revisión documental	

	¿En qué medida se consideraron las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes en el diseño del IPPM?	¿Se basaron en otros programas de la institución o buenas prácticas internacionales para diseñar el IPPM?	Entrevistas a personal del PNUD Revisión documental	
	¿En qué medida consideran las OSCs buenas prácticas para el diseño de sus propios proyectos?	¿En qué medida consideran las OSCs a otros programas como base del diseño de sus proyectos?	Entrevistas a personal de OSCs	

Criterio de Evaluación	Preguntas de Investigación	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Metodología de Análisis
Eficacia	¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de los resultados?	¿Cumplieron las OSCs con los resultados planificados en las propuestas iniciales?	Revisión Documental Entrevistas a personal de OSCs	- Análisis comparativo entre resultados esperados y resultados alcanzados - Análisis descriptivo de los hallazgos de la encuesta en línea - Análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas - Triangulación de datos para comparar hallazgos entre distintas fuentes
		¿Cuál es el cambio más significativo observado por las OSCs en la población beneficiaria?	Entrevistas a personal de OSCs	
		¿Cumplió el PNUD con los resultados esperados en el proyecto IPPM?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD	
	¿Qué resultados han logrado las OSCs en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres?	¿Cuál es el cambio en igualdad de género y empoderamiento de mujeres percibido por las OSCs en la población que atienden?	Informes Finales de cada OSC Encuesta OSCs Entrevistas a personal de OSCs	
		¿Cómo consideran que ha contribuido el PNIPPM en materia de igualdad de género y empoderamiento de mujeres en el país?	Entrevistas a personal del INE	

	¿Existen indicadores específicos para medir el progreso de las actividades del IPPM?	¿Cuenta el PNIPPM con indicadores de gestión para medir el progreso del programa?	Revisión Documental Entrevistas a personal del INE	
		¿Cuenta e IPPM con indicadores de gestión para medir el progreso del proyecto?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD	
		¿Cuentas las OSCs con indicadores de gestión para medir el progreso de sus actividades?	Revisión Documental Entrevistas a personal de OSCs	
	¿Existen indicadores específicos para medir los resultados del IPPM?	¿Cuenta el PNIPPM con indicadores de resultados para medir el logro de los objetivos esperados?	Revisión Documental Entrevistas a personal del INE	
		¿Cuenta e IPPM con indicadores de resultados para medir el logro de los objetivos esperados?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD	
		¿Cuentas las OSCs con indicadores de resultados para medir cambios en actitudes, conocimientos o comportamientos en la población objetivo?	Revisión Documental Entrevistas a personal de OSCs	

	¿Los objetivos y resultados de los proyectos de las OSCs son claros, prácticos y factibles?	¿Están especificados en los proyectos de cada OSCs objetivos y resultados esperados que sean claros, prácticos y factibles?	Revisión Documental	
	¿Qué factores han contribuido a lograr o no los objetivos del proyecto IPPM?	¿Cuáles fueron los principales obstáculos para el logro de los objetivos del proyecto IPPM?	Entrevistas a personal del PNUD	
		¿Cuáles fueron los principales obstáculos para el logro de los objetivos de los proyectos de las OSCs?	Encuesta a OSCs Entrevistas a personal de OSCs	

Criterio de Evaluación	Preguntas de Investigación	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Metodología de Análisis
Eficiencia	¿La gestión de recursos por parte del proyecto IPPM fue adecuada para la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?	¿Recibieron en tiempo y forma las OSCs los recursos económicos necesarios para llevar a cabo sus proyectos?	Revisión Documental Entrevistas a personal de OSCs	- Análisis de contenido de los informes de cada OSC - Análisis descriptivo de los hallazgos de la encuesta en línea - Análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas - Triangulación de datos para comparar hallazgos entre distintas fuentes
	¿Se implementaron todas las actividades planeadas del IPPM 2019?	¿Se implementaron todas las actividades planeadas al inicio del IPPM 2019?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD	
	¿En qué medida los sistemas de monitoreo utilizados por el PNUD garantizan una gestión eficaz y eficiente del IPPM?	¿Consideran las OSCs que hay un seguimiento adecuado por parte del PNUD a sus proyectos?	Revisión Documental Entrevistas a personal de OSCs	
		¿Qué herramienta o medio prefieren las OSCs para el seguimiento de sus proyectos?		

		¿Qué mejoras pueden darse en los sistemas de monitoreo para mejorara la gestión del IPPM?		
	¿Los recursos recibidos por el PNUD como parte del IPPM fueron suficientes para alcanzar los resultados esperados?	¿Los recursos recibidos por el PNUD fueron suficientes para el cumplimiento de objetivos?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD Entrevistas a personal de OSCs	
	¿Los recursos recibidos por las OSCs fueron suficientes para alcanzaron los resultados esperados?	¿Los recursos recibidos por parte de las OSCs fueron suficientes para cumplir los objetivos?		
	¿En qué medida el proyecto fue resiliente frente al impacto del COVID-19?	¿De qué manera afectó la pandemia COVID-19 al IPPM?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD Entrevistas a personal de OSCs	
		¿Cómo se adaptaron las OSCs a la pandemia COVID-19?		

Criterio de Evaluación	Preguntas de Investigación	Subpreguntas concretas	Fuentes de Datos	Metodología de Análisis
Sostenibilidad	¿Cuál es el grado de dependencia de las OSCs de financiamiento externo para la continuidad de los proyectos realizados en el marco del programa PNIPPM?	¿Qué porcentaje del presupuesto operativo de las OSCs corresponde a los fondos proporcionados por el INE?	Encuesta en línea Entrevistas a personal de OSCs	- Análisis descriptivo de los hallazgos de la encuesta en línea - Análisis de contenido y descriptivo de los informes y documentos del proyecto - Análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas - Triangulación de datos para comparar hallazgos entre distintas fuentes
	¿Cuál es la probabilidad de replicación autónoma de los proyectos de las OSCs después del cierre del proyecto?	¿Cuál es la probabilidad de continuar con el proyecto una vez terminado el financiamiento del PNIPPM?	Encuesta en línea Entrevistas a personal de OSCs	
	¿Se ha estimulado un aprendizaje entre pares con las OSCs participantes para intercambio sobre lecciones y buenas prácticas?	¿Han participado las OSCs en eventos cuyo propósito sea el intercambio de conocimiento y buenas prácticas con otras organizaciones?	Revisión Documental Encuesta en línea Entrevistas a personal de OSCs	

		¿De qué manera incorpora el PNUD el aprendizaje entre pares como herramienta de sostenibilidad?		
	¿Existen riesgos sociales o políticos a nivel local que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los proyectos de las OSCs?	¿Qué barreras a la sostenibilidad identifican las OSCs?	Revisión Documental Encuesta en línea Entrevistas a personal de OSCs Entrevistas a personal de PNUD	
		¿Qué barreras para la sostenibilidad identifica el PNUD?		
	¿Con qué frecuencia el equipo del proyecto IPPM documenta las lecciones aprendidas y las comparte con las partes que podrían aprender del proyecto?	¿Con qué frecuencia documenta el personal del PNUD las lecciones aprendidas de cada ciclo del IPPM?	Revisión Documental Entrevistas a personal del PNUD	
		¿De qué manera se incorporan los aprendizajes de ediciones anteriores al diseño de nuevos ciclos del proyecto IPPM?		
	¿En qué medida el proyecto pudo adaptarse al impacto y a las	¿De qué manera afectó la pandemia COVID-19 al IPPM?	Revisión Documental Entrevistas a personal de PNUD	

	dificultades que trajo la COVID-19?	¿Cómo se adaptaron las OSCs a la pandemia COVID-19?	Entrevistas a personal de OSCs	

Anexo 2. Encuesta a OSCs

Cargo que tiene en la Organización que representa

Cargo	Frecuencia
Representante/Apoderada(o) Legal	8
Coordinador(a) del Proyecto	12
Director(a) General	5
Otro	2
	27

Sede de la Organización (Ciudad, Estado)

Estado	Frecuencia
Ciudad de México	7
Estado de México	1
Morelos	1
Durango	2
Puebla	3
Jalisco	2
Yucatán	2
Baja California	1
Michoacán	1
Oaxaca	2
Chiapas	2
San Luis Potosí	1
Veracruz	1
	26

¿Cuántos años lleva trabajando su organización en temas de ciudadanía, género, derechos humanos o democracia?

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje del total
1 año o menos	1	4%
1-3 años	4	15%
3-5 años	1	4%
Más de 5 años	20	77%
Total general	**26**	100%

¿Cómo se enteró su organización acerca del PNIPPM? Si su organización ya había participado antes, describa cómo se enteró del Programa en la primera vez que participó

	Frecuencia	Porcentaje del total
Otro (especifique)	4	15%
Por invitación	6	23%
Por medios de comunicación	3	12%
Por recomendación de otras personas	6	23%
Por redes sociales (Facebook o Twitter)	7	27%
Total general	**26**	100%

De los que contestaron “Otro”, 3 mencionaron la página del INE y 1 por recomendación de otra OSC.

9. ¿Cómo describiría el proceso que tuvo su organización para presentar el proyecto de acuerdo con los requisitos y los tiempos establecidos en la Convocatoria del PNIPPM 2019?

Proceso Aplicación	Frecuencia	Porcentaje del total
Difícil	9	35%
Fácil	16	62%
Muy Fácil	1	4%
Total general	**26**	100%

10. ¿Qué considera podría mejorar para facilitar el proceso de postulación en las próximas ediciones del PNIPPM? Seleccione todas las que apliquen.

Mejoras requisitos	Frecuencia	Porcentaje del total
Reducir los requisitos	7	27%
Simplificar los formatos del proyecto	9	35%
Hacer el registro en línea	9	35%
Mejorar la redacción de la Convocatoria y Reglas de Operación	5	19%
Mejorar la difusión de la Convocatoria	3	12%
Convocar con más orientación antes del cierre de la convocatoria	5	19%

11. ¿En qué Modalidad del PNIPPM participó su organización en el año 2019?

Modalidad	Frecuencia	Porcentaje del total
I	6	23%
II	18	69%
III	1	4%
IV	1	4%
Total general	**26**	100%

12. ¿Cuánto tiempo lleva su organización implementado el proyecto con el que participó en el PNIPPM 2019?

Tiempo implementación	Frecuencia	Porcentaje del total
El proyecto era nuevo cuando participó en el PNIPPM 2019	18	69%
El proyecto inició 1 año antes del PNIPPM 2019	3	12%
El proyecto inició entre 2-3 años antes del PNIPPM 2019	2	8%
El proyecto inició entre 4-5 años antes del PNIPPM 2019	1	4%
El proyecto tiene más de 5 años antes del PNIPPM 2019	2	8%
Total general	**26**	100%

13. Una vez seleccionada su organización al PNIPPM 2019, ¿se le explicó de forma clara el objetivo, alcances, procedimientos y detalles sobre su participación?

Respuesta	Porcentaje del total
Sí	92%
No	8%

14. ¿Quién o quiénes son la población objetivo del proyecto con el que participó en el PNIPPM 2019? Seleccione todas las que apliquen:

Población Objetivo	Frecuencia	Porcentaje del total
Mujeres adultas	11	42%
Mujeres de la tercera edad	3	12%
Mujeres jóvenes	11	42%

Mujeres indígenas	12	46%
Mujeres con discapacidad	3	12%
Mujeres militantes de partidos políticos o que ocupen cargos de toma de decisiones en instituciones políticas	7	27%
Mujeres en general	4	15%
Hombres y mujeres en general	4	15%
Mujeres LGBTI	1	4%
Niños, niñas y adolescentes	2	8%
Otros	5	19%

15. Para diseñar el proyecto que implementó en el PNIPPM 2019, ¿realizó un diagnóstico previo sobre las necesidades de la población objetivo? Por diagnóstico nos referimos a un estudio sobre la problemática o necesidad a atender que esté documentado y que especifique las necesidades particulares de su población objetivo.

Diagnóstico	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
No	1	4%
Si y este diagnóstico está documentado	9	36%
Sí, pero no tenemos un diagnóstico documentado	15	60%
Total general	**25**	100%

16. ¿Cómo diseñó su organización el proyecto que implementó para el PNIPPM 2019? Es decir, ¿cómo decidieron qué actividades hacer y qué contenido sería el más adecuado para su población objetivo?

Respaldo Teórico	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
Realizamos una revisión de literatura profunda sobre buenas prácticas, la cual está documentada.	8	32%
Nos basamos en la experiencia previa que teníamos en la organización	24	96%

Nos basamos en programas similares (nacionales o internacionales)	2	8%
Adecuamos o actualizamos alguno de nuestros proyectos preexistentes para que se alineara con los objetivos del PNIPPM	5	21%
Otro	2	8%

17. ¿De qué forma recaban las opiniones o puntos de vista de las personas que participan en su proyecto?

Retroalimentación	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
Realizamos encuestas al final del proyecto	11	44%
Hacemos reuniones con las personas que participan para que nos compartan sus opiniones	12	48%
No recabamos retroalimentación de las personas beneficiarias	2	8%

18. Previo al inicio del PNIPPM, ¿el personal del INE o del PNUD les preguntaron o identificaron mediante un diagnóstico cuáles eran las necesidades de capacitación de su organización?

Respuesta	**Porcentaje del total**
Sí	52%
No	48%

19. ¿Asistió usted o alguien de su organización al taller sobre Teoría de Cambio, Marco Lógico y Gestión de Indicadores realizado los días 3 y 4 de octubre del 2019?

100% de las organizaciones asistieron

20. Califique el taller sobre Teoría de Cambio, Marco Lógico y Gestión de Indicadores en cuanto a los siguientes aspectos (del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta):

Taller 1	**Promedio**

Relevancia con necesidades de mi organización	4.04
Duración (tiempo)	3.84
Suficiencia del Contenido (profundización)	3.84
Calidad de los talleristas	4.28
Aplicabilidad (conocimientos prácticos)	4.16

21. Después de haber participado en el taller, ¿ha utilizado nuevamente las metodologías de Teoría de Cambio o de Marco Lógico para planificar otros proyectos de su organización o para aplicar a nuevas convocatorias?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
No	6	24%
Sí	19	76%
Total general	**25**	

22. ¿Con qué frecuencia utilizaron los indicadores que elaboraron como parte de las actividades de este taller?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
De manera anual	3	13%
De manera mensual	6	25%
De manera trimestral	7	29%
No hemos utilizado los indicadores	4	17%
Otro (especifique)	4	17%
Total general	**24**	100%

21. ¿Asistió usted u otro miembro de su organización a la capacitación sobre Liderazgo, Diálogo y Negociación ocurrida los días 9 y 10 de diciembre del 2019?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
No	2	8%
Sí	23	92%
Total general	**25**	100%

22. Califique el taller sobre Liderazgo, Diálogo y Negociación en cuanto a los siguientes aspectos (del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta):

Taller 2	Promedio
Relevancia con necesidades de mi organización	4.17
Duración (tiempo)	3.96
Suficiencia del Contenido (profundización)	4.09
Calidad de los talleristas	4.35
Aplicabilidad (conocimientos prácticos)	4.30

23. En el taller les brindaron capacitación sobre herramientas de diálogo y técnicas de negociación. ¿Ha utilizado su organización de forma efectiva estas herramientas para el desarrollo de sus actividades?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
No	3	13%
Sí	20	87%
Total general	**23**	100%

24. ¿Usted o alguien de su organización se inscribió en el curso en línea de "Promoción de la Participación Política de las Mujeres en el Ciclo Electoral"?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
No	2	8%
Sí	23	92%
Total general	**25**	100%

25. Califique el curso en línea "Promoción de la Participación Política de las Mujeres en el Ciclo Electoral" en cuanto a los siguientes aspectos (del 1 al 5, donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta):

Taller 3	Promedio
Relevancia con necesidades de mi organización	4.48
Duración (tiempo)	4.35
Suficiencia del Contenido (profundización)	4.17
Calidad de los talleristas	4.35
Aplicabilidad (conocimientos prácticos)	4.30

28. ¿Qué aspectos considera que podrían ser mejorados en las capacitaciones que le impartieron en el Programa?

Aspectos a mejorar	Frecuencia	Porcentaje del total
Ampliar tiempo de capacitación	6	25%
Más ejercicios prácticos/estudios de caso	4	16.67%
Talleres personalizados de acuerdo con experiencia previa	5	20.8%
Profundizar más en los temas	3	12.5%
Otro	6	25%

29. ¿Qué temas de capacitación recomendaría incluir, considerando las necesidades de su organización?

Temas	Frecuencia	Porcentaje del total
Acceso a Financiamiento	1	4.34.%
Temas de negociación y cabildeo	5	21.7%
Perspectiva de género	4	17.3%
Marco Lógico/Teoría de Cambio	4	17.3%
Gestión de Riesgo	1	4.3%
Profundizar en indicadores	1	4.3%
Perspectiva de infancia	1	4.3%
Trabajo con partidos políticos	1	4.3%
Ninguna recomendación	3	13%

30. Califique la utilidad para el logro de sus actividades de los formatos de planeación que le pedían llenar a su organización en la plataforma de Google Forms (del 1 al 5, donde 1 = Nada útiles y 5 = Muy Útiles)

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
Nada útiles	2	8%
3	9	38%
4	2	8%
Muy Útiles	11	46%
Total general	**24**	100%

Promedio de Utilidad

3.833333333

31. En general, ¿cómo calificaría el seguimiento que se dio a su proyecto por parte del personal del Instituto Nacional Electoral? (del 1 al 5, donde 1 = Muy malo y 5 = Muy bueno)

Calificación	Frecuencia	Porcentaje del total
Muy Malo (1)	1	4%
3	3	13%
4	8	33%
Muy Bueno (5)	12	50%
Total general	**24**	100%

32. En general, ¿cómo calificaría el seguimiento que se dio a su proyecto por parte del personal del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (del 1 al 5, donde 1 = Muy malo, 5 = Muy bueno y NA = no tuvo esa clase de seguimiento)

Calificación	Frecuencia	Porcentaje del total
Muy Malo	1	4%
2	2	8%
3	2	8%
4	6	25%
Muy Bueno	13	54%
Total general	**24**	100%

33. ¿Qué considera podría mejorar en cuanto a las herramientas de seguimiento que utilizaron el PNUD y el INE durante la ejecución de su proyecto?

Mejoras	Frecuencia	Porcentaje del total
Adecuar herramientas a particularidades del proyecto	1	4.5%
Realizar visitas de campo	1	4.5%
Cambios en los formatos (simplificarlos, hacer adecuaciones)	3	13.6%
Que se puedan seleccionar las opciones y no tener que escribir todo	1	4.5%
Mayor flexibilidad por los cambios que se susciten	2	9%
Dar mayor seguimiento a lo que se entrega	1	4.5%
Plataforma para subir los informes	1	4.5%
No duplicar formatos entre INE y PNUD	1	4.5%
Aplicar como primera capacitación al taller Bridge	1	4.5%
Considero que no hubo seguimiento	1	4.5%
Ninguna mejora	8	36.36%

34. La emergencia sanitaria de COVID-19 fue un evento que obligó a detener actividades a la mayoría de OSCs en el país. ¿De qué manera afectó la pandemia a la ejecución de las actividades de su organización?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
Mi organización detuvo parcialmente sus actividades	11	46%
Mi organización detuvo sus actividades totalmente	8	33%
Mi organización no vio afectada la ejecución de actividades	2	8%
Otro (especifique)	3	13%
Total general	**24**	100%

35. Califique el logro de sus objetivos con respecto a lo comprometido al inicio del proyecto. Marque “NA” si el rubro no aplica para su organización.

Logro de Objetivos Talleres	Frecuencia	Porcentaje del total
100%	13	59%
Más o igual a 75% pero menos del 100%	6	27%
N/A	3	14%
Total general	**22**	100%
Logro de Objetivos Otras Actividades	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
100%	10	43%
Más o igual a 75% pero menos del 100%	11	48%
Menos del 75%	1	4%
N/A	1	4%
Total general	**23**	100%
Logro de Objetivos: Personas Beneficiarias	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
100%	18	75%
Más o igual a 75% pero menos del 100%	5	21%
Menos del 75%	1	4%
Total general	**24**	100%
Logro de Objetivos: Materiales	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
100%	20	83%
Más o igual a 75% pero menos del 100%	4	17%
Total general	**24**	100%

36. ¿Qué factores considera que hubieran sido importantes para ayudar a su organización a lograr sus objetivos de manera más efectiva? Seleccione todas las que apliquen.

Mejoras	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
Más tiempo para ejecutar el proyecto	5	21%
Más recursos financieros	4	17%
Mayor capacitación al personal		0%
Más insumos tecnológicos para adaptarnos al COVID-19	12	50%
Fomentar alianzas o intercambios de conocimiento con otras organizaciones	8	33%

37. En su opinión, ¿cuál es el cambio más significativo que logró su organización en su población objetivo?

Cambio	**Frecuencia**	**Porcentaje del total**
Innovar durante la pandemia	2	8.7%
Incrementar conocimiento de población objetivo	4	17.3%
Capacitar a población objetivo	**2**	8.7%
Reconocimiento de importancia de participar	2	8.7%
Empoderamiento de la mujer	6	26%
Generar publicaciones, metodologías	3	13%
Población objetivo participó en capacitaciones	2	8.7%
Conocer a otras OSCs	1	4.3%

38. ¿Cuál es el porcentaje aproximado del presupuesto operativo de su organización que corresponde a los recursos que le fueron entregados por el INE?

Promedio de Presupuesto

64.66

39. En su opinión, ¿cuál es la probabilidad de continuar realizando este proyecto una vez terminada su participación en el Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de las Mujeres?

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje del total
Altamente probable	13	54%
Probable	9	38%
Poco probable	2	8%
Total general	**24**	100%

40. ¿Cuáles son las principales barreras o desafíos que enfrenta su organización para continuar realizando su proyecto a largo plazo?

Barreras	B1 Frecuencia	B2Frecuencia	B3Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje del total
COVID	4	5		9	38%
Falta de recursos económicos	17	2	1	20	83%
El desconocimiento del manejo del proyecto.	1			1	4%
El ingreso a la comunidad	1			1	4%
Poco personal	1			1	4%
Aliados		1		1	4%
Cambio de residencia de las promotoras		1		1	4%
Conciliar los tiempos de quienes lo implementamos porque se requiere invertir un tiempo importante para viajar y trabajar con las poblaciones objetivo		1		1	4%
Difícil acceso a tecnologías informáticas en las comunidades		1		1	4%
Difícil conseguir la autorización de donataria autorizada		1		1	4%

Disponibilidad de tiempo	1		1	4%
Distancia	1		1	4%
Equipo de trabajo tanto a nivel oficina como de campo	1		1	4%
La cantidad de actividades para la meta establecida	1		1	4%
NO reconocimiento de la importancia de las OSC, por parte del Gobierno Federal	1		1	4%
Poco impulso que se da al trabajo con niñas y niños.	1		1	4%
Riesgos en la integridad de las personas que colaboramos en la asociación	1		1	4%
Apoyo del ayuntamiento debido a las selecciones		1	1	4%
Crear una red de profesionistas en derecho para hacer exigible los derechos humanos a través del litigio estratégico		1	1	4%
Escasa promoción de la participación de la infancia.		1	1	4%
Espacios accesibles y formatos		1	1	4%
Habilidades digitales		1	1	4%
Otros compromisos		1	1	4%
Que en la planeación estratégica de creen nuevos objetivos		1	1	4%
Reducción de espacios dentro de escuelas públicas en comunidades		1	1	4%
Tejido social debilitado por la migración y la individualización		1	1	4%
Tiempos cortos para ejecutar los proyectos y/o falta de continuidad en la mayoría de las convocatorias.		1	1	4%

39. ¿Tiene algún comentario adicional con respecto a su experiencia en el Programa Nacional de Impulso a la Participación Política de Mujeres?

Etiquetas de fila	**Frecuencia**
consideramos que es uno de los programas mas fortalecidos y estructurados en cuanto a los reportes por parte de las OSC y la evaluación de los proyectos por parte del INE.	1

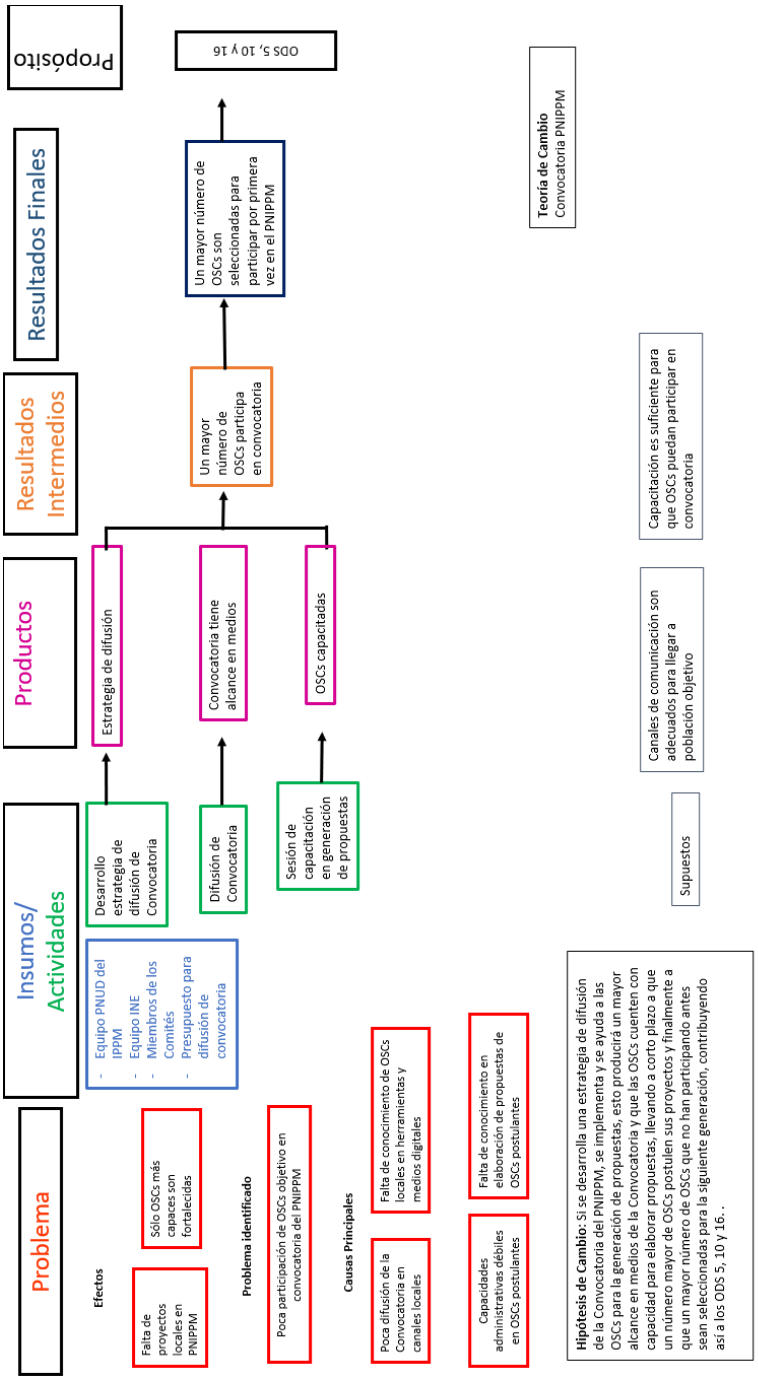
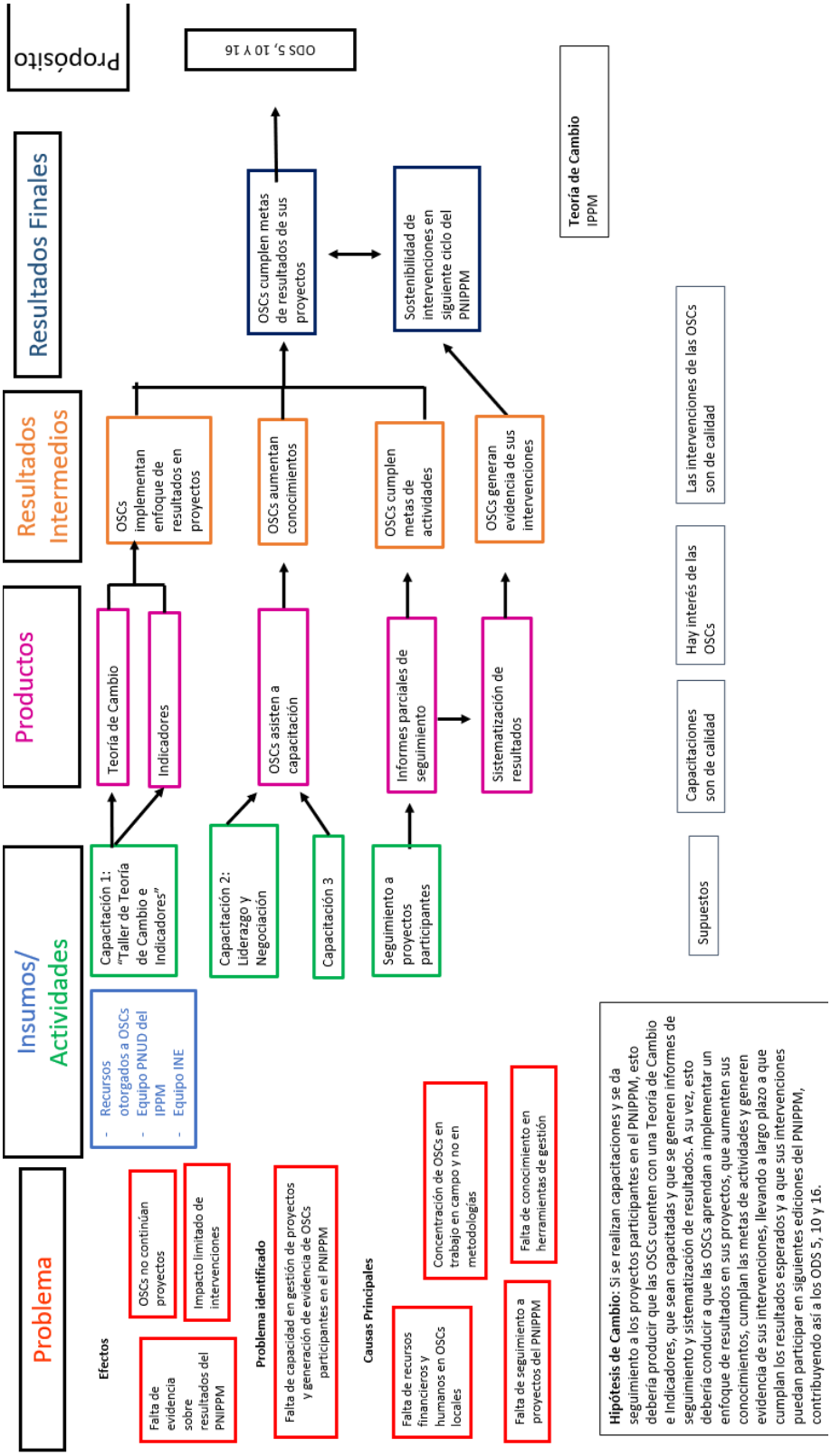
Considero que ocasiones percibí falta de apertura y flexibilidad para aceptar acciones que complementara el proyecto.	1
El reto sigue siendo consolidar la participación política de las mujeres y, sobre todo, fortalecer la continuidad de la representación política de las mujeres.	1
Es una de las mejores convocatorias de trabajo	1
Excelente programa y muy noble con las.mujeres	1
Felicidades por un buen trabajo	1
Fortalecer la comunicación institucional dentro del Instituto Nacional Electoral para mejorar el seguimiento de los proyectos desde las juntas locales. Reconocemos la gran y excelente labor que realiza la coordinadora del programa, la encargada del tema financiero y el seguimiento de PNUD.	1
Fue una experiencia muy enriquecedora y de aprendizajes	1
Gracias...	1
Hacer más ágil los informes y menos burocráticos, los informes que solicita por ejemplo fondo de Coinversión cdmx son armonizados con marco lógico	1
Les recomendaríamos que se acerquen a organizaciones como Semillas A.C. tanto al INE como al PENUD para aprender y fortalecerse en el proceso de acompañamiento a las organizaciones civiles para la implementación de proyectos con perspectiva de género porque a pesar de que agradecemos su esfuerzo y que nos hayan acompañado observamos carencias significativas que en ocasiones el lugar de apoyar interrumpen los procesos	1
Mucho aprendizaje compartido y una relación solidaria entre las personas que participamos que creo se mantendrá en el tiempo como una red de apoyo entre organizaciones.	1
Ninguna.	1
No dejen de fortalecer la participación de las OSC.	1
Nos parece excelente que exista continuidad en este Programa, ya que como lo mencionamos anteriormente, en la mayoría de las convocatorias no es así, lo cual repercute en que se corta el trabajo que se viene realizando en las comunidades.	1
Que es un programa y apoyo muy factible a las mujeres me encanto el proyecto pero tuve varias dificulatades por ser la primera vez y se que falle en muchas como organizacion pero es un proyecto bueno.	1

Que estamos seguras de haber sembrado una semilla en adolescentes de la comunidad para incrementar la participación de las mujeres en la vida política. Agradecemos mucho la entrega y profesionalismo de todas y cada una de las personas que estuvieron al pendiente de Programa de parte del INE y del PNUD. Muchas Gracias !!	1
Que sea más claro cuál es el rol del PNUD	1
Se agradece al INE y PNUD el seguír confiando en las organizaciones para llevar procesos más cercanos con población objetivo que muchas veces es muy difícil que les lleguen así como vernos como aliados para capacitar y fortalecer los liderazgos femeninos en asuntos de toma de desición.	1
Sería bueno revisar el tema de honorarios y el gasto que s e puede hacer en viaje o traslados cuando se implementa un proyecto porque se exige profesionalización de quién lo implementa, entonces se debe pagar esa experiencia, de otra manera lo que pretende ser una oportunidad para impulsar la participación de las organizaciones y las personas, se vuelve otro trabajo más que hacen las mujeres y que NO se valora y reconoce. Estamos perdiendo recursos destinados a mejorar la participación política de las mujeres, reducirlos o abaratarlos, es seguirle el juego a un Estado, a un sistema que no valora la experiencia e invisibilidad el trabajo y la lucha de las mujeres.	1
Un programa excelente	1
Total general	**21**

Anexo 3. Teoría de Cambio

Para realizar la Teoría de Cambio del IPPM se identificaron dos problemas distintos en los que el PNUD ha incidido: 1) Convocatoria y 2) Fortalecimiento de capacidades de las OSCs. En ese sentido, se consideró pertinente el realizar dos Teorías de Cambio distintas. Es importante recordar que esto sólo es un ejercicio preliminar dado que no fue realizado por los equipos del PNUD e INE.

Teoría de Cambio Convocatoria PNIPPM



Teoría de Cambio IPPM