

# **INFORME FINAL DE EVALUACION INTERMEDIA**

**Evaluación de medio término del Proyecto:  
00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana  
y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo  
Sostenible”.**

**PNUD MEXICO**

**15 julio-15 noviembre 2021**

**Versión 10 de noviembre 2021**

**Dr. José Guillermo Monroy Peralta**  
**Evaluador**  
[guille53a@gmail.com](mailto:guille53a@gmail.com)  
[guille53mx@yahoo.com.mx](mailto:guille53mx@yahoo.com.mx)

<b>Información del proyecto o efecto</b>		
<b>Título del proyecto o efecto</b>	“Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.	
<b>ID de Atlas</b>	00112866	
<b>Efecto y producto institucionales</b>	<p>Efecto directo 9 del marco de cooperación. Al 2025, las instituciones del Estado mexicano y la sociedad civil han articulado e instalado capacidades para prevenir, denunciar y sancionar los actos de corrupción, promover mecanismos de rendición de cuentas y garantizar la participación social y política en la toma de decisiones inclusivas, de manera transparente, en condiciones de igualdad y sin dejar a nadie atrás.</p> <p>Producto 7. Mayor participación social en la toma de decisiones públicas fomentada por mecanismos accesibles y democráticos propuestos por instituciones públicas transparentes y fiables.</p> <p>Producto 8. Fortalecimiento de la capacidad del sector público para la prevención, la denuncia y el enjuiciamiento eficaces de la corrupción en todos los niveles de gobierno</p>	
<b>País</b>	México	
<b>Región</b>	Latino América y el Caribe	
<b>Fecha de la firma del documento del proyecto</b>	26 de julio del 2019	
<b>Fechas del proyecto</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización prevista</b>
	1º. Agosto 2019	31 de julio del 2022
<b>Presupuesto del proyecto</b>	USD 2,100,000.00	
<b>Gasto del proyecto en el momento de la evaluación</b>	USD 1,129,730.49 (al 28 de septiembre 2021)	
<b>Fuente de financiación</b>	USAID	
<b>Parte encargada de la ejecución</b>	PNUD México	

<b>Información sobre la evaluación</b>		
<b>Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)</b>	Evaluación de proyecto	
<b>Final, revisión de medio término u otros</b>	Revisión de medio término	
<b>Período objeto de la evaluación</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>
	1º. Agosto 2019	30 de septiembre 2021
<b>Evaluadores</b>	José Guillermo Monroy Peralta	
<b>Dirección de correo electrónico de los evaluadores</b>	<a href="mailto:guille53a@gmail.com">guille53a@gmail.com</a> ; <a href="mailto:guille53mx@yahoo.com.mx">guille53mx@yahoo.com.mx</a> ;	
<b>Fechas de la evaluación</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>
	15 de julio 2021	15 de noviembre 2021

## Contenido

Siglas y Acrónimos.....	8
Resumen Ejecutivo .....	9
1. Introducción.....	14
2. Descripción del proyecto .....	16
3. Alcance y objetivos de la evaluación .....	18
3.1. Objeto de la evaluación .....	18
3.2 Enfoque de la evaluación y métodos .....	19
3.3 Criterios de evaluación .....	21
4. Consideraciones Éticas .....	22
5. Presentación del proyecto.....	23
5.1 El marco general del proyecto .....	23
5.2 El equipo del proyecto.....	25
5.3 Teoría de Cambio del proyecto .....	25
5.4 El Marco lógico del proyecto .....	26
5.5 Marco lógico del proyecto y su implementación operativa.....	30
5.6 Líneas de acción del proyecto .....	30
A. Línea de Acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas .....	30
5.6.1 Producto 1: se busca consolidar los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) .....	30
5.6.1.1 Fortalecimiento de las capacidades de auditoría e incidencia ciudadanas para combatir la corrupción a nivel subnacional.....	31
5.6.2 Producto 2: acompañar la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA .....	31
5.6.2.1 Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción, el cual fue elaborado en el marco de este Proyecto (ver Producto 5). .....	32
5.6.2.2 Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) a nivel local. ....	33
5.6.2.3 Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA). ....	34
5.6.2.4 Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs.....	34
5.6.1.2 Corresponsabilidad de la sociedad civil. Segunda Convocatoria .....	37
5.6.3 Producto 3: desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con INAI y Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). ....	42
B. Línea de Acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción .....	42
5.6.4 Producto 4: se desarrolló el curso “Nueva ética e integridad en el servicio público” .....	42
5.6.5 Producto 5: Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción.....	44

5.6.6 Producto 6: Se busca fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas para el sector privado y las Unidades de Riegos y Política Pública (URPP) de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SESEAs). .....	44
6. Hallazgos .....	46
6.1 Pertinencia .....	46
6.2 Eficiencia .....	55
6.2.1 Estructura financiera del Proyecto .....	55
6.3 Eficacia .....	63
6.5 Sostenibilidad .....	77
6.6 Buenas prácticas y lecciones aprendidas .....	80
7. Análisis de Resultados .....	82
7.1 Síntesis de los criterios de evaluación .....	84
7.2 Conclusiones .....	87
7.3 Recomendaciones .....	88
7.3.1 Al equipo del proyecto .....	88
7.3.2 Al PNUD .....	89
8. Bibliografía .....	90
9. Anexos al informe .....	92
9.1 Anexo # 1: Marco lógico del proyecto. Junio 2020. ....	93
9.2 Anexo # 2: Términos de Referencia .....	97
9.3 Anexo # 3: Preguntas de evaluación acordes a los criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad .....	111
9.4 Anexo # 4: Instrumento Entrevista en Profundidad Personal Gerencial y Técnico del Proyecto .....	113
9.5 Anexo # 5: Instrumento Entrevista en Profundidad Personal Contrapartes .....	116
9.6 Anexo # 6: Listado de personas entrevistadas .....	118
9.7 Anexo # 7: Código de conducta para evaluadores .....	120

## INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Cuadro # 1: Zonas de intervención e impacto esperado de los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) implementados en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Julio 2020-Julio 2021.....	37
Cuadro # 2: Resultados del curso Nueva Ética e Integridad en el Servicio Público” implementado en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Abril-julio 2020. ....	43
Cuadro # 3: Valoración de los Criterios de Evaluación: Pertinencia, Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Septiembre 2021. ....	84
Tabla #1 Marco Lógico del Proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible” .....	27
Tabla #2 Variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) analizadas en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Julio 2020-Julio 2021. ....	33
Tabla # 3: Producto 1: Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) implementados en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Julio 2020-Julio 2021. ....	35
Tabla # 4: Proyectos seleccionados en la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Octubre 2020-Septiembre 2021. ....	38
Tabla # 5: Distribución de recursos financieros por año 2020-2022 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021 .....	52
Tabla #6: Gasto real al 28 de septiembre del 2021 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.....	55
Tabla # 7: Distribución de recursos financieros hacia las Organizaciones de Sociedad Civil por año 2020-2022 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021. ....	56
Tabla # 8: Matriz de indicadores al 25 de septiembre del año 2021 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.....	72

Gráfica # 1 Productos, líneas de acción y actores involucrados en la implementación del proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021 .....	23
Grafica # 2: Organigrama del equipo del proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Septiembre 2021 .....	25
Grafica # 3: Marco lógico y mecanismos de intervención del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.....	50
Grafica # 4: El ciclo del proyecto y los mecanismos de gestión del Proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.....	51
Grafica # 5: El ciclo de ejecución del Proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021 .....	71

## Siglas y Acrónimos

<b>CICM</b>	Catálogo de Información sobre la Corrupción en México
<b>CIMTRA</b>	Colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes
<b>CPC</b>	Comité de Participación Ciudadana
<b>CTD</b>	Comisión Técnica Dictaminadora
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos
<b>GTE</b>	Grupo de Trabajo Empresarial
<b>INAI</b>	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
<b>IMCO</b>	Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
<b>MVC</b>	Mecanismos de Vigilancia Ciudadana
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS 2030</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030
<b>OEA</b>	Organización de Estados Americanos
<b>OSC</b>	Organización de la Sociedad Civil
<b>PAL</b>	Planes de Acción Local de Gobierno Abierto
<b>PEAs</b>	Políticas Estatales Anticorrupción
<b>PNA</b>	Política Nacional Anticorrupción
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (México)
<b>PyMES</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>RNA</b>	Red Nacional Anticorrupción
<b>SLA</b>	Sistemas Locales Anticorrupción
<b>SESNA</b>	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción
<b>SESEA</b>	Sistema Estatal del Sistema Estatal Anticorrupción
<b>SFP</b>	Secretaría de la Función Pública
<b>SLA</b>	Sistema Local Anticorrupción
<b>SNA</b>	Sistema Nacional Anticorrupción
<b>SNT</b>	Sistema Nacional de Transparencia
<b>URPP</b>	Unidades de Riegos y Política Pública
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



## Resumen Ejecutivo

La presente evaluación de medio término se realizó al Proyecto: 00112866: “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”, PNUD México. Dicho Proyecto tiene como objetivo “apoyar los esfuerzos del gobierno de México en transparencia, rendición de cuentas, supervisión y participación ciudadana, por medio de una serie de iniciativas piloto con resultados escalables, al colaborar con las contrapartes del gobierno en el poder ejecutivo, instituciones descentralizadas y entidades gubernamentales subnacionales seleccionadas, con el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil” (1).

El proyecto tuvo su fecha de inicio 1º de agosto del 2019 y tiene como fecha de finalización el mes de julio del año 2022 (2). El proyecto tiene como líneas de acción: a) la participación ciudadana y las instituciones abiertas; b) las prácticas de integridad, ética y anticorrupción; y c) supervisión contra la corrupción. Con ello, se espera la reducción de los riesgos de corrupción en las áreas de intervención, y un incremento de la confianza de la sociedad en las instituciones públicas, fomentada por medio de una defensa efectiva de la sociedad civil y una integridad fortalecida en los sectores público y privado.

Durante tres años de implementación, el proyecto apunta a contribuir al logro de las metas anticorrupción establecidas en la Agenda 2030; por medio del diseño y puesta en marcha de iniciativas sociales tendientes a: 1) fortalecimiento de la vigilancia ciudadana y las capacidades de abogacía en el combate a la corrupción; 2) consolidación de espacios sostenibles para un diálogo entre gobierno y sociedad civil, así como la co-creación de políticas en el tema. Se espera que estos esfuerzos lleven a incrementar la transparencia y se propicien las condiciones para disminuir la corrupción y facilitar el desarrollo de soluciones innovadoras en plena sintonía con el Objetivo 16 de la Agenda de Desarrollo Sostenible.

El proyecto cuenta con dos líneas de acción, y seis productos:

### **A. Línea de acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas:**

•Producto 1: se busca consolidar los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) para promover la rendición de cuentas hacia los ciudadanos en cinco programas sociales del gobierno federal. Este producto se logrará por medio de pilotos para la implementación de los MVC, los cuales actualmente están a cargo de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la Red Nacional Anticorrupción (RNA); que está conformada por las OSC que participaron en la Primera Convocatoria de Corresponsabilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil con los Sistemas Locales Anticorrupción, en un proyecto anterior ejecutado también por el PNUD durante los años 2016-2019 (“Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”).

---

<sup>1</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD-México). **Términos de referencia consultoría: “Servicios de consultoría para la evaluación de medio término del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”**. México, D.F. mayo 2021. 33 pp.

<sup>2</sup> USAID México. **PIO Cooperative Agreement 75052319IO00001 UNDP Access to Information, Transparency and Integrity for Sustainable Development Activity**. México, D.F. July 26 2019.

•Producto 2: acompañar la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA. En este producto se han llevado a cabo las siguientes actividades:

1)Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción, el cual fue elaborado en el marco de este Proyecto (ver Producto 5).

2)Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) a nivel local.

3)Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).

4)Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs.

También, se lanzó una [Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con los PEAs y la PNA](#) actividad que busca impulsar proyectos para combatir la corrupción en los estados de Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Sonora, Quintana Roo y Zacatecas.

•Producto 3: desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA) y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI). Los productos sustantivos de esta actividad estarán basados en el contenido de la “Guía para Municipios y Alcaldías, una propuesta de gobierno abierto”, publicada por el INAI y el Sistema Nacional de Transparencia (SNT). Esta caja será piloteada en municipios seleccionados.

## **B. Línea de Acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción**

•Producto 4: se desarrolló el curso [“Nueva ética e integridad en el servicio público”](#), facilitado por el PNUD. El PNUD llevó a cabo una prueba piloto del curso, en la cual participaron 413 personas servidoras públicas de la Secretaría de la Función Pública y de la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). El primer curso se realizó entre el 7 de abril al 8 de mayo del año 2020 con funcionarios de la SFP. En esta primera cohorte del curso finalizaron 377 servidores públicos, de los cuales, 238 eran mujeres (63%) y 139 hombres (37%). La segunda cohorte estuvo conformada por personal de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF). De las 36 personas que terminaron el curso, 22 eran hombres (61%) y 14 mujeres (39%).

Esta plataforma fue instalada en la Secretaría de la Función Pública (SFP).

•Producto 5: en colaboración con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se publicó el [Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción](#), el cual se alinea a los ejes y prioridades establecidas en la Política Nacional Anticorrupción (PNA). Este documento tiene como objetivo identificar buenas prácticas en la administración de riesgos de corrupción a nivel nacional e internacional.

Este mapeo fue base para la construcción del [Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción](#), también elaborado en conjunto por el PNUD y la SESNA, el cual fue desarrollado con base en las 12 buenas prácticas del documento y en consultas realizadas a la sociedad civil.

•Producto 6: Se busca fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas para el sector privado y las Unidades de Riegos y Política Pública (URPP) de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SESEAs)

Visualizado desde la óptica de las políticas públicas y la gobernanza, el proyecto es complejo y amplio, ya que articula respuestas en 3 grandes áreas: 1. La elaboración de documentos técnicos, propuestas metodológicas y cajas de herramientas que permitan su utilización para intervenir en acciones anticorrupción; 2. La formación de recursos humanos tanto del sector público como del sector privado con acciones de capacitación que promuevan el desarrollo de capacidades en aras de la prevención de la corrupción; 3. La movilización y la participación ciudadana, en diálogo con autoridades subnacionales y locales, así como en acciones de incidencia, monitoreo y control de políticas públicas.

El propósito de la evaluación de medio término ha sido el de obtener un análisis del diseño del Proyecto, para que se valoren los avances del mismo hasta el momento y se analice la viabilidad de alcanzar los resultados esperados al final del Proyecto y se valoren los avances para lograr los mismos; bajo los Lineamientos de Evaluación del PNUD <sup>(3)</sup>.

La evaluación cubre la ejecución del proyecto en los últimos 20 meses y se realizó con base en los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, y los niveles de calificación que sugieren las Guías de Evaluación del PNUD (UNDP, 2021).

Se realizaron 40 entrevistas tanto con los miembros del equipo de trabajo, como con miembros de la Primera y Segunda convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil, así como funcionarios de SESNA e INAI, un representante de USAID; y 2 miembros de instituciones empresariales. Todas las entrevistas fueron realizadas de manera virtual. No fue posible realizar 2 reuniones focales que se tenían contempladas con participantes del curso virtual Nueva Ética e integridad en el Servicio Público, ante la inasistencia de los invitados a las mismas.

En algunos casos se tuvo dificultad en conseguir las citas respectivas y esto significó un leve retraso en el trabajo de campo. La mayoría de las entrevistas duró entre 50 a 60 minutos.

## **Principales hallazgos**

### **Pertinencia**

El gobierno de México es signatario tanto de la “Convención Interamericana contra la Corrupción”, como también la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Adicionalmente se ha comprometido con la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En los últimos 6 años, el gobierno de México también ha realizado reformas constitucionales y ha aprobado leyes importantes que han permitido la emergencia del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA).

---

<sup>3</sup> El lector interesado puede consultar las directrices actualizadas en junio del año 2021, ver: Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. Directrices de Evaluación del PNUD (actualización de junio de 2021). Nueva York, junio 2021. 198 pp. En: <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Diversas políticas públicas están orientadas a poner freno y luchar contra la corrupción en el país.

En este marco, el Sistema de Naciones Unidas en su marco de cooperación con el país ha indicado la necesidad de acompañar los diversos procesos orientados al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, o agenda 2030 (ODS 2030).

Dentro de las metas del ODS 16 (Promover sociedad pacíficas e inclusivas para un Desarrollo Sostenible, promover acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles), en particular, las metas 16.5: reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas; 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas; 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades; han pasado ser parte de uno de los aspectos priorizados por la agenda del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el país.

En el documento del programa del PNUD para México (2021-2025) ha quedado establecido claramente, en el producto # 7, el apoyo en una: “Mayor participación social en la toma de decisiones públicas fomentada por mecanismos accesibles y democráticos propuestos por instituciones públicas transparentes y fiables”; y en el producto # 8: “Fortalecimiento de la capacidad del sector público para la prevención, la denuncia y el enjuiciamiento eficaces de la corrupción en todos los niveles de gobierno”.

Así que el Proyecto 00112866: “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”, PNUD México, al tener como objetivo “apoyar los esfuerzos del gobierno de México en transparencia, rendición de cuentas, supervisión y participación ciudadana, por medio de una serie de iniciativas piloto con resultados escalables, al colaborar con las contrapartes del gobierno en el poder ejecutivo, instituciones descentralizadas y entidades gubernamentales subnacionales seleccionadas, con el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil” es un proyecto pertinente y relevante a las necesidades del país.

## **Eficacia**

El proyecto ha estado claramente situado en un marco de acción de gran envergadura. Con sus dos líneas de acción y sus 6 productos (A. Línea de Acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas; B. Línea de Acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción; con sus 6 productos: 1: Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC); 2: Fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs); 3. Caja de herramientas de gobierno abierto municipal; 4. Curso “Nueva ética e integridad en el servicio público”; 5. Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción; 6. Talleres de integridad corporativa); el proyecto ha generado una serie de acciones y productos que van teniendo un impacto importante en la generación de acciones y mecanismos de trabajo para la lucha contra la corrupción.

En un trabajo importante de vinculación con organizaciones tales como la Secretaría de la Función Pública(SFP), en sus inicios, y con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), y el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), acompañado por el trabajo de las Organizaciones de Sociedad Civil aglutinadas en la Red Nacional Anticorrupción (RNA: Arkemetría Social, EGES para el Desarrollo, Iniciativa Sinaloa, Locallis, Solidaria México, Cómo Vamos

Colima, Ciudadan@s por la Transparencia, Mexiro, y Tierra Colectiva: Género, Ciudadanía y Medio Ambiente); así como por las organizaciones de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción (Clúster de Energía Coahuila, A.C.; Iniciativas Humanas y Sociales, A.C.; Ligalab Ideas que Unen, A.C.; Movimiento por un Navojoa Mejor, A.C.; Fundación Ankai; Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo A.C.; Prosociedad, Hacer el Bien, A.C.; Transfo, Empresas Sociales, A.C. y Transparencia por Quintana Roo, A.C.); también el apoyo de Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA), el proyecto ha logrado llegar al 40% del territorio nacional, al tener presencia en 14 Estados de nación.

El proyecto ha desarrollado ya más del 70% de sus intervenciones y ha superado con creces las metas que se habían establecido al inicio del mismo. Los procesos de articulación entre las OSC y los gobiernos locales, gracias a la intermediación de SESNA han posibilitado no sólo la generación de propuestas metodológicas sino también el pilotaje y medición de mecanismos de vigilancia ciudadana y de control de riesgos de corrupción.

### **Eficiencia**

El Proyecto ha mostrado una alta eficiencia en el uso adecuado y transparente de los recursos financieros. Asimismo, en los mecanismos de control y seguimiento a contrapartes.

### **Sostenibilidad**

El proyecto ha ido dejando capacidades instaladas tanto en actores gubernamentales como no gubernamentales. Los procesos de fortalecimiento de las instancias de sociedad civil también han sido uno de los aciertos del proyecto, además de la distribución geográfica de las mismas, que permite tener una lectura un poco más amplia de la forma en la que se van construyendo los mecanismos anticorrupción en el país.

### **Conclusiones**

El diseño del proyecto ha sido relevante y pertinente, en relación a las necesidades y realidades de la sociedad y el gobierno mexicanos; y ha sabido establecer líneas de trabajo y productos que apuntalen el fortalecimiento de la política anticorrupción en el país.

### **Recomendaciones**

La importancia de la temática, requiere que se continúe desarrollando otro tipo de procesos que lleven a la expansión y extensión del modelo de intervención. En el momento actual, el equipo del proyecto ha logrado articular a 18 Organizaciones de Sociedad Civil situadas en distintas regiones del territorio nacional. Dichas OSC han mostrado ser solventes, consistentes y responsables, además de que han posibilitado hacer una “llegada” a nivel local. Sería importante que el PNUD, considerara generar o mantener a una línea específica de fortalecimiento de OSC e incidencia en políticas anticorrupción a nivel local.

**Los resultados finales de la evaluación intermedia del proyecto nos indican que es un proyecto pertinente, con un nivel de eficacia y efectividad altamente satisfactorios, y con algunas limitaciones, sobre todo a nivel de la sostenibilidad de las intervenciones de las OSC. Puntaje final: Altamente satisfactorio.**

# 1. Introducción

El gobierno de México ha suscrito compromisos internacionales que tienen que ver con una lucha decidida contra la corrupción. Así ha ratificado la “Convención Interamericana contra la Corrupción”, como también la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Adicionalmente se ha comprometido con la Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La corrupción en México acarrea un alto costo económico para el país, al incrementar los costos de hacer negocios, al disuadir inversiones y al obstaculizar la productividad. El informe anual del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) del 2015, por ejemplo, estima que el costo de la corrupción, para la economía nacional, representa hasta un 5% del PIB.

De esa cuenta, en los últimos años, el gobierno de México ha impulsado diversas iniciativas tendientes a hacerle frente a este flagelo social. En el año 2014, el Congreso aprobó las reformas constitucionales referidas al derecho de acceso a la información mediante la Ley General de Acceso a la Información Pública.

En el año 2015, el Congreso aprobó la reforma al artículo 113 Constitucional para crear el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA). En el 2016 se expiden las leyes que darán operatividad al SNA: Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción; Ley General de Responsabilidades Administrativas; Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas de la Federación; Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Administrativa; Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República; Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y Código Penal Federal.

En el 2017, a partir del 19 de julio, todas las entidades federativas deberían contar con sus Sistema Local Anticorrupción que se coordinaría con el SNA.

También es sumamente relevante el acuerdo que se firmó en abril del año 2015 entre la Secretaría de la Función Pública (SFP) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con el fin de trabajar de manera conjunta en el combate a la corrupción y prevención de conflictos de interés en México.

Entre el año 2015 al 2017 la OCDE realizó un estudio sobre la Integridad en México, el cual presenta un conjunto de recomendaciones concretas para reforzar sistemas de integridad coherentes e integrales, tanto a nivel nacional como regional, inculcar una cultura de integridad y asegurar la rendición de cuentas a través de un control y cumplimiento efectivo<sup>(4)</sup>. Dicho estudio fue presentado en el mes de enero del año 2017 y establece 5 grandes áreas de trabajo:

1. Fomentar un sistema de integridad completo y coherente
2. Fomentar una cultura de integridad: inculcar valores de integridad y manejar conflictos de interés
3. Protección de denunciantes: garantizar canales seguros y protección para denunciar la corrupción
4. Asegurar un marco sólido de control interno y de gestión de riesgo

---

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). **Estudio de la OCDE sobre Integridad en México. Aspectos Claves**. México, D.F. 2017.

5. Imponer la integridad: asegurar un régimen disciplinario administrativo eficaz para servidores públicos.

A la reforma constitucional en materia anticorrupción le siguió la creación, reforma y abrogación de leyes secundarias que dieron vida al Sistema Nacional Anticorrupción. El 18 de julio de 2016 se promulga la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA como la norma suprema del país en la lucha contra la corrupción

En artículo 1º. De la ley se establece que: “Artículo 1. La presente Ley es de orden público, de observancia general en todo el territorio nacional y tiene por objeto establecer las bases de coordinación entre la Federación, las entidades federativas, los municipios y las alcaldías de la Ciudad de México, para el funcionamiento del Sistema Nacional previsto en el artículo 113 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para que las autoridades competentes prevengan, investiguen y sancionen las faltas administrativas y los hechos de corrupción”.

El Comité Coordinador del SNA está integrado por los titulares de la Secretaría de la Función Pública, la Auditoría Superior de la Federación, el Tribunal Federal de Justicia Administrativa, la Fiscalía Especializada en Materia de Delitos Relacionados con Hechos de Corrupción, el “Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales”, el Consejo de la Judicatura Federal y el presidente de la Comisión de Participación Ciudadana.

La Ley General del SNA estipula que el presidente de la Comisión de Participación Ciudadana debe presidir el Comité Coordinador y el Consejo Directivo del Sistema, proporcionando tanto liderazgo como supervisión para la implantación. Como tal, la sociedad civil está bien situada para aportar elementos y monitorear (mediante un informe anual) las actividades del SNA.

La competencia para elaborar, promover y evaluar la política nacional anticorrupción se le otorga al Comité Coordinador del SNA, en tanto que la Secretaría Ejecutiva dará seguimiento a su aplicación en todas las entidades. La propuesta de la política debe ser elaborada por la Comisión Ejecutiva de la Secretaría Técnica, conformada por la Secretaría Técnica y el Comité de Participación Ciudadana (sin el miembro que lo preside).

Los Estados deben además establecer sus respectivos Sistemas Locales Anticorrupción (SLAs), extendiendo así el alcance de las políticas anticorrupción hacia donde más se necesitan y ayudando a armonizar estándares en el sector público. Resultados de encuestas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía subrayan la necesidad de enfocar los esfuerzos anticorrupción a niveles subnacionales.

El Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) marca un parteaguas en el planteamiento en el país de las políticas de combate a la corrupción y pretende superar algunas de las deficiencias fundamentales del pasado, al: (i) atender la fragmentación de políticas y el desarrollo de un enfoque de integridad más completo y coherente; (ii) prevenir las “brechas en la implementación” mejorando la coordinación, tanto vertical como horizontal, entre los niveles de gobierno y, particularmente, ubicando a los Estados bajo el mandato del Sistema; (iii) fortalecer los mecanismos de cumplimiento para investigar y sancionar infracciones a la integridad por parte de servidores públicos y empresas, bajo jurisdicciones tanto administrativas como penales; y (iv) reforzar la supervisión mediante una mayor

transparencia, atribuciones de auditoría ampliadas y una más enérgica participación de la sociedad civil.

Desde sus inicios el gobierno del presidente López Obrador ha establecido también la lucha contra la corrupción como uno de los ejes principales de su gobierno.

El proyecto que ha sido objeto de esta evaluación Proyecto 00112866: “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible” es un proyecto que tiene como líneas de acción: a) la participación ciudadana y las instituciones abiertas; b) las prácticas de integridad, ética y anticorrupción; y c) supervisión contra la corrupción. Todo esto apunta claramente a fortalecer y acompañar las diversas iniciativas del gobierno y la sociedad mexicanas con el fin de reducir los riesgos de corrupción en las áreas de intervención, y un incremento de la confianza de la sociedad en las instituciones públicas, fomentada por medio de una defensa efectiva de la sociedad civil y una integridad fortalecida en los sectores público y privado (<sup>5</sup>).

## 2. Descripción del proyecto

Durante tres años de implementación, el proyecto debe contribuir al logro de las metas anticorrupción establecidas en la Agenda 2030; por medio del diseño y puesta en marcha de iniciativas sociales que se encontrarán guiadas por: 1) fortalecimiento de la vigilancia ciudadana y las capacidades de abogacía en el combate a la corrupción; 2) consolidación de espacios sostenibles para un diálogo entre gobierno y sociedad civil, así como la co-creación de políticas en el tema. Con ello, se incrementará la transparencia y se propiciarán las condiciones para disminuir la corrupción y facilitar el desarrollo de soluciones innovadoras en plena sintonía con el Objetivo 16 de la Agenda de Desarrollo Sostenible.

En este sentido, y con la finalidad de lograr los objetivos del Proyecto, dentro de las dos principales líneas de acción actualmente se desarrollan seis productos:

### **Línea de acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas:**

•Producto 1: se busca consolidar los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) para promover la rendición de cuentas hacia los ciudadanos en cinco programas sociales del gobierno federal. Este producto se logrará por medio de pilotos para la implementación de los MVC, los cuales actualmente están a cargo de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la Red Nacional Anticorrupción (RNA); que está conformada por las OSC que participaron en la Primera Convocatoria de Corresponsabilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil

---

<sup>5</sup> El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en México, con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), emprendió en 2016 el Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia” con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en el país a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción. La estrategia para instrumentar el Proyecto planteó el desarrollo de dos componentes: uno para promover el fortalecimiento de prácticas de gobierno abierto, espacios de diálogo y espacios de co-creación a nivel subnacional y otro para promover la ética y la integridad en los sectores público y privado, así como la corresponsabilidad con la sociedad civil para el combate a la corrupción y el fortalecimiento de la transparencia en los ámbitos federal y estatal. De Buen Richkarday, Berta Helena. **Informe Final de evaluación del Proyecto 00101491 “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”**. México, D.F. 4 de septiembre del 2019. 98 pp.



con los Sistemas Locales Anticorrupción, en un proyecto anterior ejecutado también por el PNUD durante los años 2016-2019 (“Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”).

•Producto 2: acompañar la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA. En este sentido se están llevando a cabo las siguientes actividades:

1)Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción.

2)Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) a nivel local.

3)Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).

4)Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs. También, se lanzó una Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con los PEAs y la PNA actividad que busca impulsar proyectos para combatir la corrupción en los estados de Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Sonora, Quintana Roo y Zacatecas.

•Producto 3: desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). Los productos sustantivos de esta actividad estarán basados en el contenido de la “Guía para Municipios y Alcaldías, una propuesta de gobierno abierto”, publicada por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y el Sistema Nacional de Transparencia. Esta caja será piloteada en cinco municipios. Se elaborará un Marco de Monitoreo para medir el nivel de implementación de los principios de gobierno abierto y del enfoque de desarrollo sostenible en la ejecución transversal de los compromisos del Cuarto Plan de Acción de Gobierno Abierto en México.

## **Línea de Acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción:**

•Producto 4: se desarrolló el curso “Nueva ética e integridad en el servicio público”, facilitado por el PNUD. El PNUD llevó a cabo una prueba piloto del curso, en la cual participaron 413 personas servidoras públicas de la Secretaría de la Función Pública y de la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Esta plataforma fue instalada en la Secretaría de la Función Pública (SFP). Actualmente, las actividades están enfocadas hacia las Contralorías Estatales, Auditorías Superiores de los Estados y Secretarías Ejecutivas del Sistema Estatal Anticorrupción, en particular, el desarrollo de cursos en línea sobre ética e integridad en el servicio público, así como el diseño de guías modelo para la actuación de funcionariado adscrito a dichas áreas.

•Producto 5: en colaboración con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se publicó el Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción, el cual se alinea a los ejes y prioridades establecidas en la Política Nacional Anticorrupción (PNA). Este documento tiene como objetivo identificar buenas prácticas en la administración de riesgos de corrupción a nivel nacional e internacional.

Este mapeo fue base para la construcción del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción, también elaborado en conjunto por el PNUD y la SESNA, el cual fue desarrollado con base en las 12 buenas prácticas del documento y en consultas realizadas a la sociedad civil.

•Producto 6: Se busca fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas para el sector privado y las Unidades de Riegos y Política Pública (URPP) de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SESEAs). Esta actividad se llevará a cabo a nivel nacional y subnacional.

### 3. Alcance y objetivos de la evaluación

Realizar la evaluación de medio término del Proyecto establecida en el Documento de Proyecto (PRODOC <sup>6</sup>); misma que debe ser independiente, como se sostiene ampliamente a lo largo de las Directrices de Evaluación del PNUD, establecidas por la Oficina de Evaluación Independiente del PNUD (<sup>7</sup>).

#### 3.1. Objeto de la evaluación

El propósito de la evaluación de medio término es obtener un análisis del diseño del Proyecto, para que se valoren los avances del mismo hasta el momento y se analice la viabilidad de alcanzar los resultados esperados al final del Proyecto y se valoren los avances para lograr los mismos; bajo los Lineamientos de Evaluación del PNUD.

La evaluación intermedia cubre los dos componentes y las actividades clave que en ellos se desarrollan, establecidas en el PRODOC. El enfoque de la evaluación de medio término abarca una evaluación de diseño y de avance de resultados del Proyecto y su manejo adaptativo, teniendo en cuenta la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de cada uno de los productos mencionados en la sección Antecedentes y Retos del PRODOC.

La evaluación también cubre los siguientes objetivos:

1. Analizar y evaluar el diseño del Proyecto y sus avances.
2. Analizar el nivel y ritmo de avance en la consecución de los resultados esperados del Proyecto y su manejo adaptativo ante la circunstancia de pandemia y ante cambios en contrapartes por causas fuera de control del Proyecto.
3. Analizar la eficiencia en el ejercicio de los recursos.
4. Analizar en qué medida el Proyecto incorpora de manera transversal la perspectiva de igualdad de género, de manera enunciativa más no limitativa, en el diseño del proyecto,

---

<sup>6</sup> Project Document (PRODOC), por sus siglas en inglés. En este caso, el PRODOC es: PIO Cooperative Agreement 75052319IO00001 **UNDP Access to Information, Transparency and Integrity for Sustainable Development Activity**. México, D.F, July 26 2019. 35 pp.

<sup>7</sup> El lector interesado puede consultar las directrices actualizadas en junio del año 2021, ver: Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. Directrices de Evaluación del PNUD (actualización de junio de 2021). Nueva York, junio 2021. 198 pp. En: <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

marco de resultados, implementación de las actividades, así como en los procesos de gestión del proyecto.

5. Documentar, retroalimentar las lecciones aprendidas.
6. Proporcionar recomendaciones y elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias.

La Evaluación abarca el período comprendido desde agosto 2019 al mes de septiembre 2021.

### **3.2 Enfoque de la evaluación y métodos**

La Evaluación de medio término se ha conducido de acuerdo a las Normas y Estándares, las directrices éticas y de conducta definidas por el Grupo de Evaluación del Sistema de Naciones Unidas (UNEG), y los procedimientos y orientaciones establecidos en las Directrices de Evaluación del PNUD de junio 2021.

Para poder llevar a cabo el proceso evaluativo se utilizaron 3 herramientas de análisis: 1. revisión de ciclo del proyecto; 2. revisión y análisis del sistema de gestión e implementación del proyecto con su marco de resultados; 3. revisión y valoración del proyecto a partir del Enfoque de Derechos Humanos y la Agenda 2030 (en particular, el Objetivo 16 de la Agenda 2030).

El consultor desarrolló una estrategia metodológica utilizando métodos mixtos en la recolección de datos. Para asegurarnos de la confiabilidad de la información recolectadas se procedió a comparar y contrastar los datos suministrados por diferentes sujetos a través de entrevistas; o bien, a través de fuentes documentales. De esta manera para dar por cierto un hallazgo, los resultados fueron contrastados con al menos tres evidencias coincidentes, ya sea que fueran provistas por fuentes fácticas como documentales, es decir se realizó un proceso de triangulación de la información (se consideraron informes, reportes, publicaciones presentadas por los miembros del equipo; confirmación de datos durante las entrevistas con contrapartes tanto oficiales como de OSC, así como los reportes de sus trabajos de campo, y otras fuentes documentales).

El evaluador examinó todas las fuentes de información relevantes, incluidos los documentos elaborados durante la fase de diseño (ej. Documento de Proyecto (Prodoc), Marco de resultados del proyecto; Matriz de indicadores; los planes de trabajo anuales (POA), informes trimestrales y anuales presentados tanto a USAID (Quarterly Progress Reports, Annual Progress Reports 2019, 2020); así como los reportes trimestrales presentados al PNUD (Quarter 2020 Status for Project 00112866). Además, las revisiones del presupuesto del proyecto, documentos legales y de estrategia nacional.

En la medida en la que los términos de referencia definían que la evaluación debía abarcar una evaluación de diseño y de avance de resultados del Proyecto y su manejo adaptativo, teniendo en cuenta la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de cada uno de los productos.

Revisión documental: esto incluyó:

- El Documento del programa para México (2021-2025) del PNUD.
- El Marco de Asistencia de Naciones Unidas para México 2020-2025.
- Documento de proyecto (PRODOC) Proyecto 00112866: “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”<sup>(8)</sup>
- Planes operativos anuales
- Convenios celebrados con donante y socios del Proyecto
- Informes de avances y de monitoreo
- Minutas de Juntas de Proyecto realizadas 2020 y 2021
- Reportes financieros
- Directorios de actores participantes
- Minutas de Juntas de Proyecto o de Grupos de Trabajo
- Evaluaciones de las organizaciones participantes en el Proyecto
- Documentos generados en el marco del Proyecto
- Publicaciones
- Materiales de los cursos virtuales
- Otros documentos que se consideren importantes para el buen desarrollo de la evaluación.

Se revisaron, además:

- Marco de resultados del proyecto
- Matriz de indicadores
- Sistema de gestión del proyecto;
- Sistema de toma de decisiones (incluidas la flexibilidad y adaptabilidad a condiciones adversas);
- Comunicación interna y externa;
- Retroalimentación de actividades utilizadas para gestión del proyecto;
- Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas;
- Sistema de seguimiento y monitoreo

Entrevistas realizadas a 40 personas:

- a. Siete miembros del equipo del proyecto
- b. Un miembro directivo del PNUD
- c. Un miembro de la agencia de cooperación (USAID)
- d. Cinco miembros de instituciones de gobierno (SESNA e INAI)
- e. Personal directivo de 18 OSC (9 de la RNA y 9 de la Segunda Convocatoria)
- f. Seis profesionales, personal operativo en la implementación de los proyectos a nivel de las OSC;
- g. Dos personas de instituciones empresariales.

En cuanto al análisis del enfoque de género, que es una categoría analítica que acoge a todas aquellas metodología y mecanismos destinados al estudio de las construcciones culturales y

---

<sup>8</sup> Se revisó el documento: USAID México. **PIO Cooperative Agreement 75052319IO00001 UNDP Access to Information, Transparency and Integrity for Sustainable Development Activity**. México, D.F, July 26 2019.

sociales propias para los hombres y las mujeres, y que considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan, el consultor abordó dichas cuestiones en 3 estrategias diferentes: 1. En el marco de resultados proporcionados por la unidad de monitoreo del proyecto; 2. En las publicaciones de informes y reportes del proyecto; 3. En las entrevistas realizadas con los distintos actores.

El proyecto no cuenta con datos ni análisis sobre grupos vulnerables, tales como Población en situación de pobreza, Pueblos indígenas, grupos de personas en situación de discapacidad. Al no existir dicha información no se pudo evaluar.

Para la realización de la evaluación de medio término se utilizó un enfoque colaborativo y consultivo a fin de asegurar una participación activa entre el Equipo del Proyecto, las partes interesadas y el evaluador.

Se presentaron algunas dificultades en la realización de la evaluación. Los efectos de la pandemia provocada por el COVID 19, en el ámbito de la evaluación, provocaron que en algunos casos llevara un poco más de tiempo lograr conseguir las entrevistas respectivas. Además, no fue posible realizar 2 reuniones focales que se tenían contempladas con participantes del curso virtual Nueva Ética e integridad en el Servicio Público, ante la inasistencia de los invitados a las mismas. Sin embargo, la gran mayoría de las entrevistas fueron realizadas sin mayor dificultad. A todos los participantes en las entrevistas se les garantizó la confidencialidad en el manejo de la información. Las personas que participaron en las entrevistas colaboraron de manera activa en responder las preguntas establecidas para esta evaluación. El diálogo ha sido franco y sincero señalando los logros del proyecto, pero también sus limitaciones y dificultades.

### 3.3 Criterios de evaluación

La definición de los criterios de evaluación es la siguiente:

- **Pertinencia:** grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.
- **Eficiencia:** mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.
- **Eficacia:** es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.
- **Sostenibilidad:** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

Dada la naturaleza cualitativa de la evaluación, se aplicó una triangulación rigurosa para validar los hallazgos y lograr un nivel aceptable de generalización. Con el fin de validar la

información cualitativa obtenida a través de las entrevistas y la revisión de la documentación, la Evaluación utilizó la triangulación metodológica, comprobando, interpretando y contextualizando dicha información de forma cruzada con datos obtenidos por diversas fuentes.

#### **4. Consideraciones Éticas**

En línea con las Normas de UNEG para la Evaluación en el Sistema de la ONU, la Evaluación se sustentó en los principios de independencia, intencionalidad, transparencia e integridad ética, así como en la confidencialidad de las respuestas. El evaluador ha tratado la información recopilada de manera confidencial, absteniéndose de mencionar referencias específicas que permitan la identificación de cualquiera de los encuestados.

Todos los actores claves que fueron entrevistados fueron informados de antemano sobre los objetivos, el alcance y los criterios de la Evaluación y se les reiteró la naturaleza independiente, imparcial y confidencial de la Evaluación.

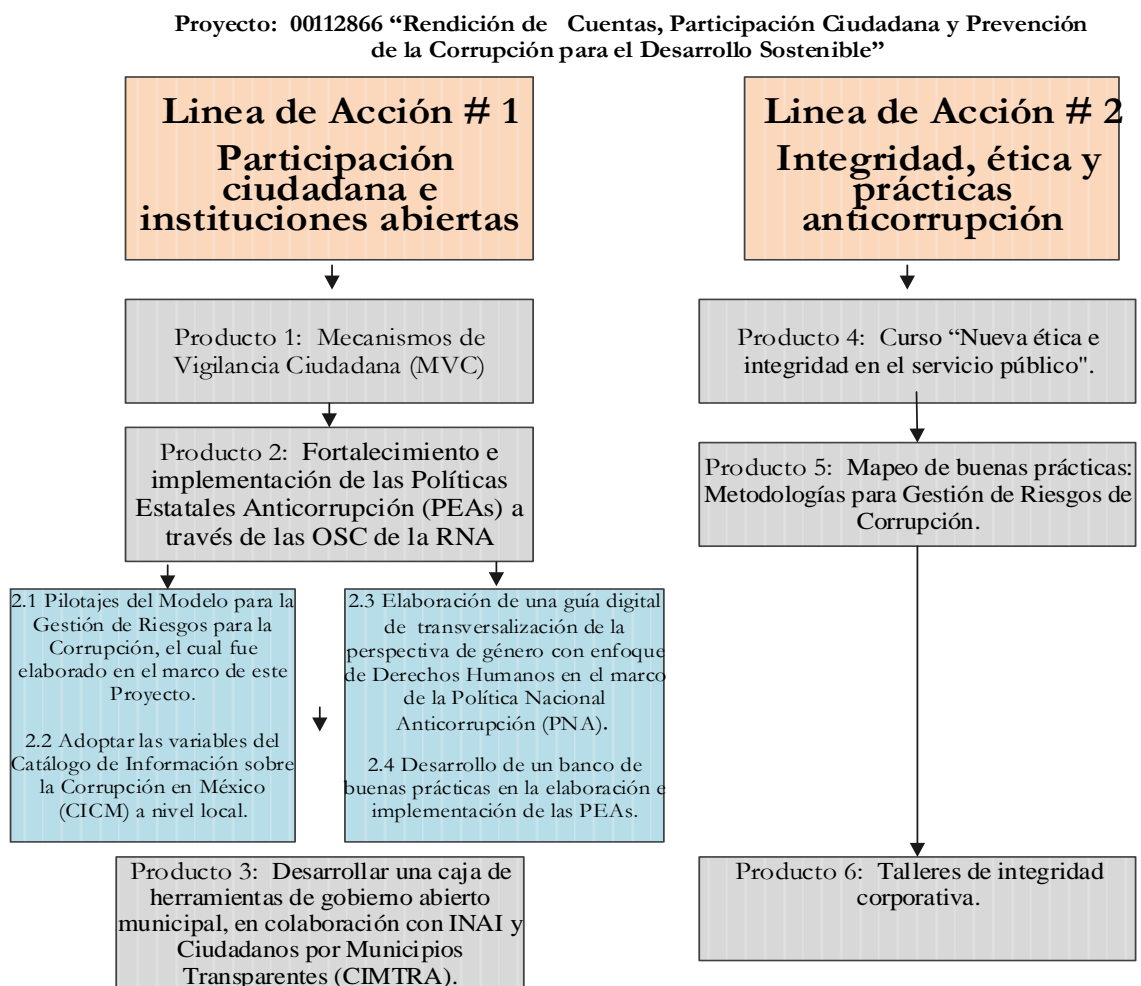
## 5. Presentación del proyecto

En esta sección se presentan las líneas de acción del proyecto, así como también los productos que se espera lograr con la intervención. Es una sección básicamente descriptiva. Los análisis sobre la intervención se realizarán en el siguiente capítulo.

### 5.1 El marco general del proyecto

El siguiente gráfico, muestra en lo concreto y en lo operativo, los caminos que ha tomado el proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.

**Gráfica # 1 Productos, líneas de acción y actores involucrados en la implementación del proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**



Como ya explicamos anteriormente, el proyecto es un proyecto sumamente amplio y con diversas variantes de intervención. Básicamente es un proyecto que articula 3 líneas de trabajo concretas: El Producto # 1 y el Producto # 2 están fuertemente entrelazados. 1. La elaboración de documentos técnicos, propuestas metodológicas y cajas de herramientas que permitan su utilización para intervenir en acciones anticorrupción; 2. La formación de recursos humanos tanto del sector público como del sector privado con acciones de capacitación que promuevan el desarrollo de capacidades en aras de la prevención de la corrupción; 3. La movilización y la participación ciudadana, en diálogo con autoridades subnacionales y locales, así como en acciones de incidencia, monitoreo y control de políticas públicas.

En tanto que en el Producto # 1 se trata de generar y probar herramientas e instrumentos diagnósticos; en el Producto # 2 se implementan dichas herramientas. Lo interesante de estos productos es que no sólo generan herramientas, sino que a la par tienen un profundo efecto de movilización social.

En sus orígenes el proyecto tenía un vínculo directo con la Secretaría de la Función Pública para la puesta en marcha de la línea #1 del Producto # 1, así como del Producto # 4, y el Producto # 6, debido a una situación que se presentó en la que no hubo acuerdo entre las partes para desplegar conjuntamente los logos institucionales en los materiales del curso “Nueva ética e integridad en el servicio público” (Producto # 4), no fue posible finalizar el desarrollo de dicho producto de manera conjunta con la SFP, aunque al tratarse de un curso virtual, al haber sido producido en su totalidad, probado, corregido y mejorado fue transferido en su totalidad a la SFP y se ha seguido realizando desde allí.

En cuanto a los productos # 4 y # 6 los mismos se han realizado a través de los gobiernos subnacionales con el apoyo de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA). Tanto los encargados del proyecto como las autoridades de SESNA identificaron que sus agendas de prioridades en anticorrupción eran coincidentes y eso facilitó una mayor participación de la SESNA como contraparte. Los Productos #1, 2, 5 y 6 pasaron de alguna manera a vincularse con las acciones que SESNA lleva a cabo, lo cual significó encontrar las vías y caminos para llegar a los gobiernos subnacionales.

Por su parte el Producto # 3 se impulsó a través del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI, y nuevamente con SESNA, para llegar a los espacios municipales.

El equipo del PNUD ha seguido un proceso de selección técnicamente muy riguroso para la escogencia de las Organizaciones de Sociedad Civil que han impulsado los productos # 1 y # 2. Dicho proceso fue realizado a través de una Comisión Técnica Dictaminadora (CTD), que siguió un proceso de selección basado en indicadores de desempeño que garantizaran el cumplimiento de los compromisos que asumirían dichas organizaciones. Nueve propuestas fueron seleccionadas como elegibles para implementar diversas líneas de acción. De estas líneas de trabajo hay publicaciones e informes metodológicos de muy buena calidad. Esto ha estado acompañado no sólo con la asistencia técnica del equipo del proyecto sino también por parte de las autoridades y técnicos del SESNA.

Por otra parte, las OSC involucradas en la implementación de las diversas estrategias metodológicas han tenido que vincularse y trabajar con las instituciones locales o estatales para monitorear la implementación de diverso tipo de políticas públicas. Esto se verá más adelante cuando presentemos concretamente las líneas de trabajo.



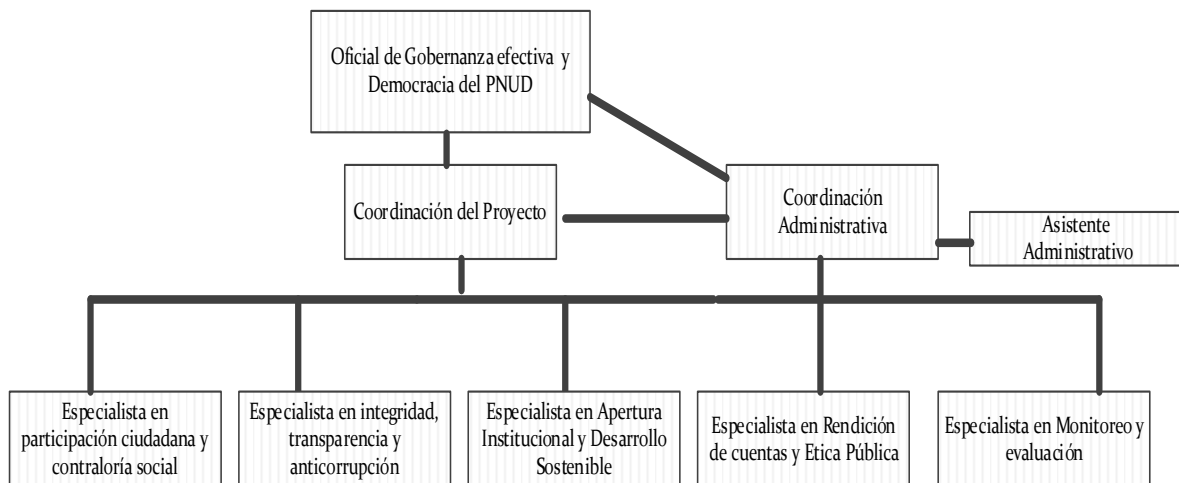
El proyecto es un proyecto netamente de tipo preventivo. No entra en la parte punitiva de la corrupción, pero sí posibilita los diagnósticos y la identificación de los riesgos de corrupción en diversas áreas.

Por otra parte, la formación de recursos humanos tanto en el área pública como privada son elementos esenciales del proyecto (Productos # 4 y # 6).

## 5.2 El equipo del proyecto

En la actualidad el equipo del proyecto está conformado por 9 personas: un coordinador general del proyecto; un especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible; una especialista en Participación Ciudadana y Contraloría Social; Una especialista en Integridad, transparencia y anticorrupción; un especialista en monitoreo y evaluación; un especialista en Rendición de cuentas y ética pública; un coordinador administrativo, un asistente técnico administrativo, y un asistente del área de Gobernanza efectiva y democracia. De los 9 integrantes del proyecto, 6 son hombres y 3 mujeres (66.6% - 33.3%).

**Grafica # 2: Organigrama del equipo del proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Septiembre 2021.**



## 5.3 Teoría de Cambio del proyecto

En el proyecto se ha definido la siguiente Teoría del cambio:

“Si las instituciones clave del Gobierno de México diseñan e implementan metodologías basadas en evidencia con potencial de replicación para apoyar los esfuerzos anticorrupción existentes y se fortalecen los mecanismos para la participación ciudadana y del sector privado en la rendición de cuentas y la supervisión, entonces los recursos públicos se utilizarán con mayor transparencia para las poblaciones objetivo”.

El resultado final esperado es una reducción de los riesgos de corrupción en las áreas de intervención y una mayor confianza ciudadana en las instituciones públicas, fomentada a

través de una defensa efectiva de la sociedad civil y una integridad fortalecida en los sectores público y privado.

A lo largo de esta lógica, las siguientes declaraciones si-entonces deberían materializarse para lograr los resultados previstos de la Actividad:

- Si se instalan en los ciudadanos capacidades de auditoría y promoción para combatir la corrupción, entonces estarán facultados para monitorear el uso de los recursos públicos.
- Si la sociedad civil tiene espacios para participar en la creación de políticas para prevenir y combatir la corrupción, entonces puede jugar un papel central en el monitoreo de la implementación de las políticas anticorrupción locales.
- Si hay espacios fortalecidos para la participación efectiva de todos los sectores en la toma de decisiones públicas a nivel subnacional, entonces los gobiernos y la sociedad pueden impactar exitosamente la formulación de políticas.
- Si los servidores públicos están capacitados en ética y transparencia, podrán comprender mejor su papel en el fortalecimiento de la integridad del gobierno.
- Si las metodologías para evaluar los riesgos de corrupción se desarrollan y ponen a prueba en colaboración con agencias gubernamentales y estas agencias las aplican a nivel federal y estatal, entonces la prevención de la corrupción se incorporará al ciclo de políticas.
- Si existe una oferta de capacitaciones en integridad corporativa y los empleados de las empresas toman e internalizan cursos, entonces el sector privado puede asumir un rol de corresponsabilidad en la prevención de la corrupción.

Para lograr estos resultados, el proyecto incorpora las siguientes intervenciones:

- Apoyar y asistir en la creación y consolidación de Mecanismos de Control Ciudadano.
- Involucrar a la sociedad civil en la co-creación de políticas anticorrupción locales y fomentar la consolidación de esfuerzos anticorrupción a nivel estatal a través de redes organizadas.
- Crear y poner a prueba estrategias de gobierno abierto municipal replicables.
- Capacitar a los servidores públicos en anticorrupción y ética.
- Desarrollar e implementar herramientas y metodologías para evaluar y mitigar los riesgos de corrupción.
- Empoderar a los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana para detectar la corrupción en los programas públicos y la prestación de servicios y capacitarlos para desarrollar estrategias de mitigación / solución.
- Instalar capacidades en Secretarías Locales Anticorrupción y Cámaras Empresariales para capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en integridad corporativa. A primera impresión, aunque inicialmente la formulación de la Teoría de Cambio sustentada en una serie de condicionales parece débil, al desglosar los sustentos que resuelven dichos condicionales, la misma se fortalece. De lograrse los resultados propuestos, entonces la Teoría del Cambio tiene sentido.

#### **5.4 El Marco lógico del proyecto**

En las siguientes páginas se muestra la matriz del marco lógico del proyecto, en el momento actual. Tal como ya mencionamos el mismo sufrió modificaciones al verse obligados a modificar las relaciones con las contrapartes efectivas del proyecto. Estos aspectos los revisaremos luego de presentar la matriz correspondiente, a continuación.

<b>Tabla #1 Marco Lógico del Proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”</b>					
<b>Resumen Narrativo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Datos</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Riesgos</b>
<p><b>Objetivo:</b> Fortalecimiento y mantenimiento de la rendición de cuentas y la transparencia del Gobierno de México.</p>	<p>Mejora en el puntaje anual y clasificación en el índice de percepción de corrupción.</p> <p>Disminución del porcentaje de mexicanos encuestados que reportan victimización por corrupción.</p>	<p>Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional.</p> <p>Estudio de Latino Barómetro de las Américas del Proyecto de Opinión Pública de América Latina.</p>	<p>Datos de dichas encuestas internacionales.</p>	<p>El gobierno abierto, la integridad y la creación de capacidad anticorrupción apoyan la transparencia sostenida en el gobierno de México.</p>	
<p><b>Propósito General:</b></p> <p>Los ciudadanos monitorean los asuntos públicos mediante el fortalecimiento de las prácticas de gobierno abierto; los sectores público y privado adaptan, replican y / o implementan el conocimiento que imparte PNUD México, y aportes para fortalecer la ética, la transparencia y la integridad.</p>	<p>Número de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana aún activos al final del período de implementación de la actividad.</p> <p>Número de propuestas a nivel estatal presentadas por la Red Nacional Anticorrupción a los Sistemas Locales Anticorrupción y autoridades locales.</p> <p>Número de Municipios que implementan herramientas de gobierno abierto generadas por el PNUD.</p> <p>Número de cámaras empresariales y Sistemas Locales Anticorrupción con capacidad para replicar cursos de integridad a MIPYMES</p> <p>Informe final de las OSC de RNA encargadas de implementar las pruebas piloto e informe final de GESOC.</p>	<p>Informe final de las OSC encargadas de implementar las actividades de ARN.</p> <p>Propuestas presentadas a los Sistemas Locales Anticorrupción y autoridades locales.</p> <p>Informe de actores que implementan herramientas de gobierno abierto en los municipios.</p> <p>Evidencia de los Sistemas Locales Anticorrupción y de las cámaras empresariales que replican el curso y las políticas de integridad corporativa.</p>	<p>Informes, fotografías, Documentos de propuesta, Participantes en curso de réplica,</p>	<p>Disposición continua de socios clave (Gobierno, OSC y municipios) para colaborar con el PNUD.</p> <p>El sector privado tiene voluntad y capacidad para implementar herramientas de integridad corporativa.</p>	<p>El gobierno reduce el énfasis que se pone actualmente en la lucha contra la corrupción.</p> <p>El gobierno reduce el apoyo existente a las instituciones anticorrupción.</p> <p>El sector privado carece de voluntad y capacidad para implementar herramientas de integridad corporativa.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores	Fuente de Datos	Medios de verificación	Supuestos	Riesgos
<p><b>Resultados (OUTPUTS)</b></p> <p>1.1. Pilotos de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana consolidados.</p> <p>1.2. Políticas locales anticorrupción fortalecidas por la sociedad civil.</p> <p>1.3. Prácticas sistematizadas de Gobierno Abierto municipal.</p> <p>2.1. Servidores públicos capacitados en integridad y ética.</p>	<p>1.1 Numero Mecanismos de Vigilancia Ciudadana piloteadas con éxito por las OSC.</p> <p>1.2. Número de OSC de la Red Nacional Anticorrupción (RNA) y / y la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad que presentan propuestas a los Sistemas Locales Anticorrupción y autoridades locales.</p> <p>1.3. Número de municipios que adquieren conocimientos y habilidades técnicas sobre cómo implementar la Caja de Herramientas de Municipios Abiertos.</p> <p>2.1. Porcentaje de servidores públicos evaluados que comprenden su papel en el fortalecimiento de la integridad pública.</p>	<p>1.1 Informe final de las OSC encargadas de la implementación de las pruebas piloto e informe final del GESOC.</p> <p>1.2 Informe Final de las OSC del ARN y Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad, y documento con propuestas / recomendaciones oficiales presentadas a los Sistemas Locales Anticorrupción</p> <p>1.3 Informe de las partes interesadas que implementan los pilotos.</p> <p>2.1 Resultados de las pruebas realizadas a todos los servidores públicos que realizaron el curso.</p>	<p>Informes, publicaciones, Documentos de propuesta, evaluaciones y autoevaluación de cursos; Fotografías, etc.</p>	<p>Autoridades locales e instituciones federales dispuestas a co-crear con la sociedad civil e implementar recomendaciones derivadas de la vigilancia ciudadana, metodologías de detección de riesgo de corrupción y herramientas de gobierno abierto.</p> <p>El gobierno y el sector privado continúan colaborando para fortalecer la integridad.</p>	<p>-Las autoridades no están dispuestas a brindar espacios genuinos de co-creación para la sociedad civil.</p> <p>Las intervenciones de la sociedad civil no producen recomendaciones factibles que sean fáciles de adaptar o implementar por las autoridades locales y / o federales.</p> <p>El gobierno aliena a la sociedad civil y al sector privado o impide la colaboración.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores	Fuente de Datos	Medios de verificación	Supuestos	Riesgos
<p><b>Resultados (OUTPUTS)</b></p> <p>2.2. Metodologías de identificación del riesgo de corrupción incorporadas al ciclo de políticas públicas.</p> <p>2.3. Cámaras, MIPYMES y Sistemas Locales Anticorrupción capacitados en responsabilidades de integridad corporativa.</p>	<p>2.2. Número de OSC del ARN que entregan recomendaciones derivadas de la aplicación de la metodología, a ser incorporadas por la unidad responsable de la implementación del programa local.</p> <p>2.3.1 Número de cámaras empresariales que, tras recibir el curso de formación de formadores, imparten el curso a sus respectivos integrantes.</p> <p>2.3.2 Número de Sistemas Locales Anticorrupción que, luego de recibir el curso de formación de formadores, imparten el curso a las MIPYMES.</p> <p>2.3.3 Número de MIPYMES que implementan herramientas de integridad y buenas prácticas desarrolladas por el PNUD.</p>	<p>2.2 a) Informe final de las OSC encargadas de implementar la metodología.</p> <p>b) Propuesta presentada a la unidad responsable de la implementación del programa local.</p> <p>2.3.1 y 2.3.2 Evidencia de réplica del curso de integridad por cámaras empresariales y sistemas locales anticorrupción (registro de la capacitación, lista de asistencia y entrevistas a las MIPYMES).</p> <p>2.3.3 Evidencia de la implementación de herramientas de integridad y buenas prácticas de las MIPYMES (herramientas nuevas o renovadas cuando estén disponibles, o encuestas).</p>	<p>Informes, publicaciones, Documentos de propuesta, evaluaciones y autoevaluación de cursos; Fotografías, etc.</p>	<p>El gobierno y el sector privado continúan colaborando para fortalecer la integridad.</p> <p>El sector privado (MIPYMES y cámaras empresariales) y los servidores públicos cuentan con habilidades técnicas y disposición para replicar los cursos de “formación de formadores” e implementar herramientas de integridad desarrolladas por el PNUD.</p> <p>Las MIPYMES son financieramente estables para implementar herramientas / políticas de integridad.</p>	<p>Las intervenciones de la sociedad civil no producen recomendaciones factibles que sean fáciles de adaptar o implementar por las autoridades locales y / o federales.</p> <p>El gobierno aliena a la sociedad civil y al sector privado o impide la colaboración.</p> <p>-Sector privado (MIPYMES y cámaras empresariales) y servidores públicos no tienen habilidades técnicas / voluntad para replicar cursos e implementar herramientas de integridad.</p> <p>-Las MIPYMES luchan financieramente y no pueden implementar herramientas / políticas de integridad.</p>

## **5.5 Marco lógico del proyecto y su implementación operativa**

En las dos figuras anteriores podemos visualizar las formas establecidas en el marco lógico tanto en su lógica vertical como en su lógica horizontal.

Con relación a la matriz actual del marco lógico actual podemos decir que es una matriz coherente, consistente y muy bien lograda. La lógica vertical nos indica que, dadas las actividades del proyecto, las mismas llevarán a obtener o lograr los componentes y por consiguiente se acercará al fin propuesto. Por otra parte, la lógica horizontal nos indica que, a pesar de los riesgos, los supuestos del proyecto, con los datos que el mismo produce, llevan a augurar que se alcanzarán los indicadores establecidos.

Debe decirse que ésta no es la matriz original del proyecto, que la misma fue modificada ante los cambios de contraparte (<sup>9</sup>).

La matriz actual del proyecto es mucho más consistente que la matriz original. Se han desglosado de mejor manera los indicadores. Si bien en objetivo general del proyecto permanecen los mismos indicadores de la matriz inicial, en los indicadores de propósito y de resultados se incorporaron nuevos indicadores que van dando cuenta del trabajo que se realiza.

Esta matriz aún está en revisión y aprobación por parte de las personas de USAID que hacen un seguimiento al proyecto. La misma fue presentada en el mes de junio del año 2021, y es posible que la misma aún sufra algunas modificaciones ante la posibilidad de la extensión del proyecto.

El ejercicio de construir una nueva matriz ha sido un proceso elaborado por el equipo, y tanto las reuniones de reflexión como los comentarios aportados por los integrantes permitieron darle una mayor consistencia, además del acompañamiento del Oficial de Monitoreo del PNUD, así como del responsable del seguimiento al proyecto dentro de la USAID. La matriz del marco lógico muestra la cadena de resultados que deben darse para alcanzar los fines del proyecto. Muestra además un proceso muy amplio de incidencia y movilización ciudadana.

En el siguiente apartado profundizaremos un poco más cada una de las líneas de trabajo establecidas en el proyecto.

## **5.6 Líneas de acción del proyecto**

### **A. Línea de Acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas**

#### **5.6.1 Producto 1: se busca consolidar los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC)**

---

<sup>9</sup> El proyecto tuvo algunos retrasos en sus inicios, así que la matriz original del proyecto se presenta alrededor del mes de junio del año 2020. El lector interesado puede ver en Anexo # 1, la matriz inicial.

### **5.6.1.1 Fortalecimiento de las capacidades de auditoría e incidencia ciudadanas para combatir la corrupción a nivel subnacional**

Al inicio el equipo del proyecto trabajó con la Dirección General de Contraloría Social de la Secretaría de la Función Pública (SFP) para la conformación de cinco pilotos de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC). se depuró la lista final a cinco programas federales y se identificó el alcance territorial de los ejercicios que ejecutarían los MVC pilotos. Los programas federales que se definieron en colaboración con la SFP fueron:

1. Becas para el Bienestar, Secretaría de Educación Pública (SEP)
2. Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres de las Entidades Federativas (PAIMEF), Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)
3. Programa para el Fortalecimiento económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas (Antes Programa para la Producción y Productividad Indígena), Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI)
4. Programa de Reforestación – Comisión Nacional Forestal, (CONAFOR)
5. Programa Bienpesca, Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER).

Se había seleccionado el Programa Crédito Ganadero a la Palabra, pero posteriormente se decidió realizar la intervención en el Programa Bienpesca.

El 1 de julio del 2020, cinco organizaciones de la sociedad civil (OSC) que conforman la Red Nacional Anticorrupción (RNA) firmaron convenios de colaboración con el PNUD para poner en marcha tanto las iniciativas del Producto #1 como del Producto # 2. Las organizaciones forman parte de la RNA y anteriormente conformaron el grupo de la Primera Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Para el Producto # 1 se estableció un convenio con la organización Arkemetría Social, A.C. para colaborar en la integración de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana de cinco programas federales (Línea 1 de Trabajo con la RNA).

### **5.6.2 Producto 2: acompañar la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA**

Se acordaron convenios de trabajo con otras 4 organizaciones de la ARN para poner en marcha las siguientes 4 líneas de trabajo del Producto #2:

- Convenio con Comité Ciudadano del Estado de Colima, A.C. para participar en talleres y foros de consulta para la construcción de la Metodología de Riesgos de Corrupción y colaborar en la implementación piloto de la misma (Línea 2 de Trabajo con la RNA).
- Convenio con Tierra Colectiva, Ciudadanía y Género, A.C. para promover propuestas de variables contextualizadas al ámbito local de varias entidades federativas con la finalidad de construir un Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Política Nacional Anticorrupción (Línea 3 de Trabajo con la RNA).
- Convenio con Solidaria México, A.C. para contribuir al fortalecimiento de estrategias de combate a la corrupción de los Sistemas Locales Anticorrupción y la sociedad civil

mediante la generación de herramientas de transversalización de perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la PNA (Línea 4 de Trabajo con la RNA).

- Convenio con Organización Juvenil Mexiro, A.C. para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los Sistemas Locales Anticorrupción mediante un banco de buenas prácticas, recomendaciones y la sistematización de los procesos consultivos y participativos de las Políticas Estatales Anticorrupción. (Línea 5 de Trabajo con la RNA).

Además se firmaron convenios de trabajo con OSC de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad, estas organizaciones son: Clúster de Energía Coahuila, A.C.; Iniciativas Humanas y Sociales, A.C.; Ligalab Ideas que Unen, A.C.; Movimiento por un Navojoa Mejor, A.C.; Fundación ANKAI, A.C.; Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo A.C.; Prosociedad Hacer El Bien, A.C.; Transfo, Empresas Sociales, A.C.; Transparencia por Quintana Roo, A.C. El trabajo con estas instituciones se revisará con mayor detalle en un apartado posterior.

### **5.6.2.1 Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción, el cual fue elaborado en el marco de este Proyecto (ver Producto 5).**

Se realizó el estudio y pilotaje del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción, en 4 entidades federativas: Colima, Durango, Quintana Roo y Sinaloa. El trabajo tenía como objetivo contribuir a la incorporación de herramientas para la gestión de riesgos de corrupción en el ciclo de las políticas públicas. El desarrollo del estudio está integrado por dos elementos: 1) un mapeo nacional e internacional de metodologías para la identificación de riesgos de corrupción y, 2) la elaboración de un Modelo general para identificar y gestionar riesgos de corrupción aplicable al país.

Dos ejemplos de implementación de la intervención fueron los siguientes:

1. En Colima, a través de la Asociación Civil, Comité Ciudadano del Estado de Colima (¿Cómo Vamos? Colima), se llevó a cabo la implementación del Modelo de Gestión de Riesgos para la Corrupción, en colaboración con el Sistema Anticorrupción del Estado de Colima y la Secretaría de Salud y Bienestar Social de la administración estatal. Se aplicó el modelo en la Dirección de Farmacias del Hospital Regional Universitario en Colima a través de la revisión de los procedimientos de recepción, almacenamiento, distribución y dispensación de los medicamentos <sup>(10)</sup>.

La implementación piloto se llevó a cabo del 1 de octubre del 2020 al 31 de mayo del 2021.

2. Otro ejemplo es el llevado a cabo en el Estado de Durango en el Programa para la reactivación económica de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas implementado por el

---

<sup>10</sup> Secretaría de Salud y Bienestar Social de Colima. **Modelo para la gestión de riesgos de corrupción**. PNUD-USAID-Red Nacional Anticorrupción-Comité de Participación Ciudadana Anticorrupción-Comité Ciudadano ¿Cómo vamos Colima?-SESAECOL-Gobierno del Estado de Colima. 2021. 109 pp.



Fideicomiso Fondo Durango en el marco de la Contingencia causado por el COVID-19 durante el año 2020 <sup>(11)</sup>.

El modelo contempló el desarrollo de siete herramientas:

1. Herramienta 1. Planeación de Gestión de Riesgos de Corrupción.
2. Herramienta 2. Identificación de Riesgos de Corrupción.
3. Herramienta 3. Evaluación de Riesgos.
4. Herramienta 4. Valoración de Riesgos de Corrupción.
5. Herramienta 5. Tratamiento de Riesgos
6. Herramienta 6. Seguimiento y monitoreo.
7. Herramienta 7. Comunicación y difusión.

El objetivo era generar un proceso de colaboración entre Solidaria México AC, dos consejeros del CPC y la SEDECO del Estado de Durango, con el fin de llevar a cabo acciones en conjunto para la implementación piloto del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción.

### **5.6.2.2 Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) a nivel local.**

Las organizaciones Tierra Colectiva; Cómo vamos Colima, Arkemetría, Mexiro y Ciudadan@s por la Transparencia propusieron trabajar con actores locales (sociedad civil, academia y gobierno subnacional) para desarrollar insumos y proponer variables locales que sumen a la herramienta nacional (CICM), con la finalidad de brindar contextos locales al combate a la corrupción.

Para el desarrollo de la línea de trabajo se llevaron a cabo mesas de trabajo, generación y retroalimentación de variables contextualizadas, con actores locales de sociedad civil, academia y sector privado, así como con actores de gobierno y de los Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) en cinco entidades federativas en: Baja California, Colima, Estado de México, Hidalgo y Quintana Roo <sup>(12, 13)</sup>.

Por medio de mesas de trabajo con actores civiles y con los SEA de las diferentes entidades federativas, se generaron propuestas de variables de utilidad en lo local. La meta fue analizar el 30% (180) de las variables contenidas en el CICM versión 1.1 (600). Esto se realizó a través del siguiente procedimiento:

---

<sup>11</sup> Programa para la reactivación económica de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas implementado por el Fideicomiso Fondo Durango en el marco de la Contingencia causado por el COVID-19 durante el año 2020. **Modelo para la gestión de riesgos de corrupción.** PNUD-USAID-Red Nacional Anticorrupción-Solidaria México, A.C. 2021. 98 pp.

<sup>12</sup> El informe Proyecto Modelo de seguimiento y evaluación de la Política Nacional Anticorrupción, elaborado por 5 organizaciones de la Red Nacional Anticorrupción se encuentra disponible en: <https://anticorruptionmx.org/docs/corresponsabilidad/L3%20Documento%20de%20sistematizaci%C3%B3n.pdf>

<sup>13</sup> Durante el desarrollo del trabajo de campo de esta evaluación, el informe de esta línea de trabajo aún no estaba disponible, por lo que la síntesis es un poco limitada. El lector interesado puede consultar la publicación en el enlace mencionado en la cita anterior.

- a. Filtrado de la herramienta de consulta dinámica del CICM 1.1 con palabras clave: participación ciudadana, género, justicia, entre otras, en cada eje estratégico de la PNA.
- b. Selección de variables por cada organización para su análisis.
- c. Definición y aplicación de metodología de análisis por cada organización.
- d. Redacción de resultados y presentación en mesas de trabajo con actores civiles y de gobierno.
- e. Integración de principales hallazgos.

**Tabla # 2: Variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) analizadas en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Julio 2020-Julio 2021.**

Temática	Variables analizadas
Participación Ciudadana	96
Justicia con perspectiva de género	88
Combate a la corrupción	13
Integridad empresarial	12
Total de variables analizadas	209

### **5.6.2.3 Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).**

Dentro de la línea 4, las organizaciones Solidaria México; Ciudadan@s por la Transparencia; y Tierra Colectiva: Género, Ciudadanía y Medio Ambiente propusieron trabajar una guía digital para la transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).

Esta línea de trabajo contribuiría al fortalecimiento de las estrategias de combate a la corrupción de los SLA y la Sociedad Civil mediante la generación de herramientas de transversalización de la perspectiva de Género con enfoque de DDHH en el marco de la PNA.

Dicho trabajo se realizó y los comentarios y opiniones de los diversos miembros de las OSC entrevistados indicaron que es un material muy valioso, explicativo y de buena calidad.

Se realizaría además una campaña digital para transversalizar la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos dirigida a los Sistemas Locales Anticorrupción y a la sociedad civil; así como un Webinar para transversalizar la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos dirigida a los Sistemas Locales Anticorrupción y a la sociedad civil, pero no pudimos observar dichos materiales.

### **5.6.2.4 Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs**

El material producido en esta línea de trabajo contiene las visiones de dos actores: la Red Nacional Anticorrupción (RNA) y las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SESEA). La metodología está dividida en dos grandes secciones: 1) Mejores prácticas identificadas; y 2) La experiencia institucional de las SESEA. En la primera sección, se rescatan las mejores prácticas de la PNA y las PEA de las entidades del Estado de México, Quintana Roo, Sinaloa, Tlaxcala y Zacatecas, derivadas del análisis

comparativo entre estas; en la segunda, se rescatan las visiones de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción antes mencionados, acerca de las prácticas que han implementado, derivadas de un Formato de Buenas Prácticas que se les envió por parte de la RNA para conocer su visión.

A partir del análisis comparativo de las Políticas Nacional y Estatales Anticorrupción, desde el contexto específico en el que se desarrolló cada una de ellas, se crearon recomendaciones para fortalecer los procesos de implementación de dichas políticas.

Dentro de la línea de trabajo se produjeron los siguientes documentos:

1. Análisis comparado de las Políticas Nacional y Estatales Anticorrupción.
2. Banco de Buenas Prácticas de las PEA.
3. Manual de recomendaciones para fortalecer las PEA.
4. Documento de sistematización de los procesos consultivos y participativos de las PEA en los estados donde se encuentran en construcción.

Esta línea de trabajo contó con la coordinación de la organización Mexiro A.C., quien tuvo a su cargo los primeros tres entregables y sus respectivos diseños. Por otra parte, Arkimetría Social A.C. sistematizó los procesos consultivos y participativos de las PEA en los estados donde se encuentran en construcción. Con las fortalezas de ambas organizaciones se construyó este esfuerzo colectivo <sup>(14)</sup>.

Para crear el Banco de Buenas Prácticas, se usaron distintos instrumentos de levantamiento de información primaria: entrevistas y encuestas con distintos actores; y una matriz de análisis, donde se estudiaron las PEA aprobadas en las entidades estatales.

En la siguiente tabla se muestra una síntesis y descripción de las intervenciones realizadas dentro de las cinco líneas de trabajo que se corresponden con el Producto # 1(línea # 1) y con el Producto # 2 (líneas 2,3,4, y 5).

---

<sup>14</sup> Durante las entrevistas, los directivos de ambas organizaciones se mostraron muy satisfechos con el trabajo realizado. Consideraron que fue un proceso de ganar-ganar, en donde se potenciaron las fortalezas de cada una de las organizaciones.

**Tabla # 3: Producto 1: Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) implementados en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Julio 2020-Julio 2021.**

<b>Proyecto</b>	<b>OSC</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>
Línea 1. Mecanismos de vigilancia ciudadana	Arkemetría Social, EGES para el Desarrollo, Iniciativa Sinaloa, Locallis, y Solidaria México.	Colaborar en la integración de los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana de cinco programas federales implementando metodologías propias, así como aquellas que facilite el PNUD.	Consiste en el pilotaje de seis mecanismos de vigilancia ciudadana en cinco programas sociales federales, que incluye la capacitación de actores civiles, la aplicación de una metodología de análisis de riesgos de corrupción y el establecimiento de recomendaciones para cada programa”
Línea 2. Metodología de riesgos de corrupción y su implementación piloto.	Cómo Vamos Colima, Arkemetría Social, EGES para el Desarrollo, Iniciativa Sinaloa, Locallis, Solidaria México, Ciudadan@s por la Transparencia, y Mexiro.	Contribuir en el desarrollo y construcción de la Metodología de Riesgos de Corrupción construida por SESNA y colaborar en la implementación del pilotaje del Modelo y la Metodología Sectorial, en los 9 estados que forman parte de la Red Nacional Anticorrupción.	Consta de dos etapas. La primera es el Pilotaje del Modelo en dependencias públicas y, la segunda, es la implementación de una Metodología Sectorial enfocada en programas sociales. Ambas con la finalidad de identificar y prevenir actos de corrupción.
Línea 3. Modelo de seguimiento y evaluación de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).	Tierra Colectiva; Cómo vamos Colima, Arkemetría, Mexiro y Ciudadan@s por la Transparencia.	Proponer y analizar variables con contexto local que puedan servir de insumo al Catálogo de Información sobre la Corrupción en México.	Trabajo con actores locales (sociedad civil, academia y gobierno subnacional) para desarrollar insumos y proponer variables locales que sumen a la herramienta nacional (CICM), con la finalidad de brindar contextos locales al combate a la corrupción.
Línea 4. Actividades específicas contextualizadas.	Solidaria México; Ciudadan@s por la Transparencia; y Tierra Colectiva: Género, Ciudadanía y Medio Ambiente.	Contribuir al fortalecimiento de las estrategias de combate a la corrupción de los Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) y la Sociedad Civil mediante la generación de herramientas de transversalización de la perspectiva de Género con enfoque de Derechos Humanos (DDHH) en el marco de la PNA.	La Guía surge con el objetivo de contribuir a visibilizar y proponer estrategias que atiendan el impacto diferenciado de la corrupción en mujeres y hombres, así como en grupos en situación de discriminación histórica. Para su elaboración se realizó una revisión bibliográfica amplia; desarrollando después un análisis comparativo, encuestas digitales, entrevistas a expertas/os y la aplicación de metodologías ágiles. También se elaborará un Webinar y campaña digital para su socialización.
Línea 5. Fortalecimiento de capacidades de los SLA e intercambiar hallazgos y buenas prácticas.	Organización Juvenil Mexiro; Arkemetría Social; y Cómo Vamos Colima.	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los Sistemas Locales Anticorrupción mediante un banco de buenas prácticas, recomendaciones y la sistematización de los procesos consultivos y participativos de las Políticas Estatales Anticorrupción.	Proyecto para fortalecer las capacidades de los Sistemas Estatales Anticorrupción, a través del análisis de las PEA y del intercambio de hallazgos, recomendaciones y buenas prácticas.

**Cuadro # 1: Zonas de intervención e impacto esperado de los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) implementados en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Julio 2020-Julio 2021.**

Proyecto	Ubicación	Impacto esperado
Línea 1. Mecanismos de vigilancia ciudadana	Estado de México, Sinaloa, Durango, Tabasco y Querétaro.	Las OSC realizaron pilotajes de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana, con una metodología previamente probada.
Línea 2. Metodología de riesgos de corrupción y su implementación piloto.	1era etapa. Colima, Sinaloa, Durango y Quintana Roo. 2da etapa. Estado de México, Colima, Aguascalientes, Querétaro y Tabasco.	De los resultados derivados, las dependencias o programas sociales donde se realizó la implementación se apropien las recomendaciones propuestas. Buscar que más dependencias o programas sociales repliquen los Modelos.
Línea 3. Modelo de seguimiento y evaluación de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).	Baja California, Colima, Estado de México, Hidalgo y Quintana Roo.	Esperamos desarrollar al menos 20 propuestas de variables de contexto local al tema del combate a la corrupción.
Línea 4. Actividades específicas contextualizadas.	Nacional.	1. Los SLA cuentan con una Guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de DDHH para el fortalecimiento de las estrategias de combate a la corrupción. 2. Mayor capacidad de los SLA y de la Sociedad Civil para incorporar la transversalización de la perspectiva de género con enfoque de DDHH en sus estrategias de combate a la corrupción.
Línea 5. Fortalecimiento de capacidades de los SLA e intercambiar hallazgos y buenas prácticas.	Estados en donde las PEA ya está aprobada: PNA, Sinaloa, Tlaxcala, Zacatecas, Estado de México y Quintana Roo. Estados en donde se encuentra en construcción: Baja California, Colima, Hidalgo y Querétaro.	Que los SEA y sus integrantes fortalezcan sus capacidades para el diseño e implementación de las PEA al contar con un banco de buenas prácticas y un manual de recomendaciones de dichas políticas. Que los SEA y actores sociales fortalezcan sus capacidades para generar esquemas abiertos e inclusivos al contar con la sistematización de los procesos consultivos y participativos de las PEA en los estados en donde se encuentran en construcción.

### 5.6.1.2 Corresponsabilidad de la sociedad civil. Segunda Convocatoria

El 17 de agosto 2020, en coordinación con la SESNA, y con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Proyecto lanzó la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción. En esta presentación se invitó a que OSCs de ocho estados (Baja California, Baja California Sur, Sonora, Coahuila, Jalisco, Quintana Roo, Zacatecas y Guanajuato) presentaran propuestas de proyectos, con enfoque local, que contribuyan a la detección, prevención y sanción de la corrupción.

El 12 de octubre, el PNUD organizó la sesión de decisión de la Comisión Técnica Dictaminadora (CTD). Nueve propuestas fueron seleccionadas como elegibles para ser premiadas. Tras la aprobación de SESNA, PNUD y USAID, el 29 de Octubre, el fallo de la CTD se publicó en la página oficial del PNUD.

Las OSC seleccionadas fueron las siguientes:

- Clúster de Energía Coahuila, A.C.
- Iniciativas Humanas y Sociales, A.C.
- Ligalab Ideas que Unen, A.C.
- Movimiento por un Navojoa Mejor, A.C.
- Comité Nacional por un México en Paz
- Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo A.C.
- Prosociedad Hacer El Bien, A.C.
- Transfo, Empresas Sociales, A.C.
- Transparencia por Quintana Roo, A.C.

La CTD acordó que una propuesta adicional podría adjudicarse en caso de que alguna de las nueve seleccionadas tuviera algún impedimento para firmar el respectivo convenio. Después de publicar los resultados de la convocatoria en la página oficial del PNUD, una de las OSC que resultó elegible para obtener financiamiento “Comité Nacional por un México en Paz” declinó la oferta, por ello, se decidió, en conjunto con la CTD, SESNA y USAID, que se extendiera una oferta a la OSC “Fundación ANKAI, A.C.”, cuya propuesta fue identificada anteriormente como elegible en caso de que alguna OSC se rehusara a participar, institución que fue finalmente favorecida como elegible para implementar su propuesta en esta segunda convocatoria.

En la siguiente tabla puede verse un resumen del tipo de proyectos que presentó cada una de estas organizaciones y su área de intervención.

**Tabla # 4: Proyectos seleccionados en la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Octubre 2020-Septiembre 2021.**

<b>Organización</b>	<b>Nombre Del Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Municipios para la implementación</b>
Prosociedad, Hacer Bien El Bien, A.C.	Fortalecimiento de capacidades de incidencia y participación de las OSC en la contraloría social de programas sociales a través de mecanismos de gobierno abierto y uso de información pública para mitigar riesgos de corrupción	Habilitar capacidades de incidencia de las OSC en Jalisco, generando espacios de colaboración y herramientas que faciliten el acceso a la información de los programas sociales (públicos y privados) para que las OSC se vuelvan agentes que impulsen transformaciones para disminuir los espacios de discrecionalidad y vigilar la aplicación de programas sociales.	Contribuir a que las OSC participantes al contar con capacidades y herramientas de incidencia asuman un rol de vigilancia en las políticas sociales de Jalisco, para disminuir y prevenir los espacios de discrecionalidad.	Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco (área metropolitana de Guadalajara). Aunque la modalidad virtual puede contribuir a su implementación en municipios del interior del estado de Jalisco.
Observatorio De La Gobernanza Para La Cooperación Y El Desarrollo, A.C.	Riesgos de corrupción en los derechos de las mujeres en Quintana Roo.	Reducir los riesgos de corrupción en el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia en Quintana Roo.	Reducir los riesgos de corrupción en el acceso de las mujeres a una vida libre de violencia en Quintana Roo. Contribuir a una mayor eficiencia en el gasto público para la atención a la violencia de género en el estado de Quintana Roo, a través de la identificación de riesgos de corrupción en el acceso a la justicia para las mujeres para la cocreación de un anexo transversal para la igualdad entre mujeres y hombres.	El proyecto es de alcance Estatal (Quintana Roo)
Movimiento Por Un Navojoa Mejor, A.C.	Kaita Manyak, Observatorio Anticorrupción en Seguridad Pública del Mayo	Fortalecer las capacidades de la ciudadanía de la región mayo (sur de Sonora) mediante la creación de un observatorio bilingüe que sensibilice, capacite, diseñe e implemente herramientas digitales para la reducción de la corrupción en la seguridad pública de la región.	Contribuir a la reducción de la corrupción y el soborno en el ámbito de seguridad pública municipal, mediante la participación ciudadana en todas sus formas en los municipios de Navojoa y Etchojoa, Sonora (región del Mayo).	Navojoa, Huatabampo, Álamos, Etchojoa y Hermosillo.

<b>Organización</b>	<b>Nombre Del Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Municipios para la implementación</b>
Clúster De Energía Coahuila, A.C.	El uso de datos para la gestión de riesgos de corrupción	Proporcionar a las autoridades municipales y a la sociedad en general, elementos de información y análisis que les permitan identificar oportuna y eficazmente riesgos de corrupción en la administración municipal en Saltillo y Torreón.	Contribuirá al debate público sobre la necesidad de contar con datos pertinentes, en formatos de buena calidad, accesibles y completos, para prevenir actos de corrupción. Sus resultados podrán servir como modelo de prevención y mitigación de riesgos de corrupción para administraciones municipales.	Saltillo y Torreón
Transparencia Por Quintana Roo, A.C.	Impulso ciudadano por el Gobierno Abierto y la Transparencia	Impulsar el combate a la corrupción en el Estado de Quintana Roo, a través de la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de transparencia de los Ayuntamientos del Estado, mediante la formación de competencias entre ciudadanos de alto impacto y actores clave a fin de favorecer la construcción del gobierno abierto.	Generar la formación de competencias sobre el cumplimiento de las obligaciones de transparencia y el derecho al acceso a la información pública a fin de disminuir la opacidad y la corrupción. Disminuir las omisiones y evasiones de los objetos obligados en materia de transparencia y acceso a la información pública.	Bacalar, Benito Juárez, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, José María Morelos, Lázaro Cárdenas, Othón. P blanco, Puerto Morelos, Solidaridad, Tulum
Transfo Empresas Sociales, A.C.	Programa de incubación para la generación de Observatorios Estatales Anticorrupción	Involucrar a la sociedad y empresas en estrategias de labor conjunta y construir capacidades y competencias para la vigilancia de la acción con legalidad y prevención de la corrupción; así también incorporar las TICs como mecanismos de gobierno abierto y estrategias innovadoras para el monitoreo de la corrupción y la toma de decisiones inclusivas a través de la generación de información actual.	La generación de un mecanismo de integración, cooperación y trabajo multidisciplinario y sectorial, tal como lo es el Observatorio (Eje 4 PNA). Fungirá como un ente capacitado para la observancia eficaz de la corrupción, la garantía de acceso a la información pública y un espacio para la denuncia y transparencia de actos de corrupción estatal (Eje 2 PNA); mejorando los puntos de contacto gobierno-sociedad para el combate a la corrupción (Ejes 3 PNA).	Jalisco: Guadalajara, Zapopan, Tonalá, San Pedro Tlaquepaque Quintana Roo: Benito Juárez, Lázaro Cárdenas, Puerto Morelos, Isla Mujeres



<b>Organización</b>	<b>Nombre Del Proyecto</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Municipios para la implementación</b>
Fundación ANKAI, A.C.	Acciones para erradicar la corrupción a través de la efectividad, transparencia y automatización de trámites para obtener bienes y/o servicios públicos por la Sociedad en Sonora	Generar recomendaciones para eliminar riesgos de corrupción en cinco trámites públicos a través del análisis de factibilidad de su automatización.	Las dependencias participantes contarán con información objetiva para la toma de decisiones sobre la automatización de 5 trámites públicos como medio para eliminar los riesgos de corrupción.	Sonora (Hermosillo, Obregón, Nogales, Navojoa, y San Luis Río Colorado)
Iniciativas Humanas Y Sociales, A.C.	Iniciativas, Pymes y OSC por la integridad en el Estado de Guanajuato	Que 100 MIPYMES esenciales del corredor seleccionado implementen Políticas de Integridad y 55 Organizaciones de la Sociedad Civil cívicas hayan participado en una experiencia de observación ciudadana a las actividades del gobierno, mediante el apoyo con formación especializada y consultoría de acompañamiento práctico.	Contribuir a que las Pymes y las OSC de Guanajuato tengan una participación activa en el fortalecimiento de la integridad en la entidad, en coordinación con el SEA y sus Políticas. Contribuir en el incremento en el número de MIPYMES esenciales con Políticas de Integridad y OSC cívicas con experiencia en acciones de vigilancia social.	Guanajuato (León, Salamanca, Silao, Irapuato y Celaya)
Ligalab Ideas Que Unen, A.C.	Co-creación local de agendas para el combate a la corrupción.	Facilitar los procesos locales y diálogo entre las organizaciones de la sociedad civil en Quintana Roo y Guanajuato, y de co-creación de agendas locales anticorrupción para la incidencia en las Políticas Estatales Anticorrupción de sus estados.	Las OSC de Quintana Roo y Guanajuato hacen valer su voz y cuentan con herramientas y conocimientos para contribuir activa y propositivamente al combate a la corrupción en sus estados a través de una agenda ciudadana local anticorrupción.	Guanajuato (Irapuato)  Quintana Roo (Benito Juárez)

### **5.6.3 Producto 3: desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con INAI y Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA).**

El PNUD México acordó con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA) un plan de trabajo para el desarrollo de la Caja de Herramientas de Gobierno Abierto Municipal, que debía basarse en el contenido de la Guía para Municipios y Alcaldías: una propuesta de Gobierno Abierto publicada por el Sistema Nacional de Transparencia. Esta caja será piloteada en cinco municipios, lo cual todavía no se ha realizado.

Se diseñó la Caja de Herramientas de Gobierno Abierto Municipal, la cual contiene 6 documentos:

1. Mapeo de buenas prácticas de gobierno abierto en el ámbito municipal;
2. Recomendaciones para la incorporación del enfoque de desarrollo sostenible en ejercicios de gobierno abierto municipal;
3. Manual para adoptar ejercicios de gobierno abierto en el ámbito municipal;
4. Herramienta de autodiagnóstico en gobierno abierto municipal;
5. Curso Virtual de Gobierno Abierto Municipal;
6. Recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en ejercicios de gobierno abierto municipal.

La Caja de Herramientas de Gobierno Abierto municipal ha sido construida a partir de contribuciones técnicas y sustantivas emitidas por la alianza de organizaciones civiles que constituyen a CIMTRA. Ello, en virtud del liderazgo y experiencia de este colectivo en materia de transparencia, rendición de cuentas y fomento a la participación ciudadana en el ámbito subnacional.

## **B. Línea de Acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción**

### **5.6.4 Producto 4: se desarrolló el curso “Nueva ética e integridad en el servicio público”**

El 7 de abril 2020, el PNUD lanzó el Curso “Nueva Ética e Integridad en el Servicio Público” en coordinación con la SFP. Es un curso virtual encaminado a fortalecer la integridad y ética de las personas servidoras públicas a través de un programa de formación sobre las temáticas para la prevención de actos de corrupción.

El curso es de tipo autoformación, y consta de 3 Unidades:

Unidad I: Conceptos clave sobre la corrupción en el ámbito internacional y nacional;

1. Que es la corrupción?
2. Convenciones internacionales suscritas y ratificadas por México en temas de corrupción
3. Ejemplos de casos reales de corrupción
4. Esfuerzos en la lucha contra la corrupción en México

## Unidad II: El papel de la persona servidora pública en la promoción de la ética e integridad

1. Modelo de toma de decisiones para una conducta ética e íntegra para las personas servidoras públicas;
2. Las justificaciones razonadas en el trabajo de las personas servidoras públicas;
3. Estándares para el profesionalismo: El Estado de Derechos;
4. Soluciones. Cómo cambiar mi entorno y conducirme con una cultura ética y de legalidad.

## Unidad III: Herramientas para promover la transparencia e integridad en la función pública

1. Cultura de la legalidad
2. Transparencia
3. Rendición de cuentas
4. Gobierno abierto
5. Participación ciudadana

La siguiente tabla muestra los resultados del curso Nueva Ética en sus primeras dos ediciones.

**Cuadro # 2: Resultados del curso Nueva Ética e Integridad en el Servicio Público” implementado en el marco del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Abril-julio 2020.**

Personas participantes en el curso	7 de abril al 18 de mayo 2020	1°. de junio al 7 de julio 2020
Número de personas que ingresaron al curso	429	39
Número de personas que concluyeron el módulo 1	387	37
Número de personas que concluyeron el módulo 2	382	36
Número de personas que concluyeron el módulo 3	380	36
Número de personas que descargaron sus certificados	377	36

El primer curso se realizó entre el 7 de abril al 8 de mayo del año 2020. En esta primera cohorte del curso finalizaron 377 servidores públicos, de los cuales, 238 eran mujeres (63%) y 139 hombres (37%).

El segundo curso se realizó entre el 1°. de junio al 7 de julio del año 2020. Esta segunda cohorte estuvo conformada por personal de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF). De las 36 personas que terminaron el curso, 22 eran hombres (61%) y 14 mujeres (39%).

El 9 de julio, la SFP compartió con el PNUD los datos de los funcionarios públicos que se inscribieron, tomaron y completaron el Curso “Ética e integridad en el servicio público”. Los datos para esa fecha eran los siguientes: Se inscribieron 4049 participantes, de los cuales 2,923 concluyeron el primer módulo; 2,777 concluyeron el segundo módulo y 2,693 concluyeron el tercer modulo; de éstos 2,647 descargaron su certificado de haber completado el curso.

Adicional a esto, el Segundo Informe de Gobierno (año 2020) ofrece datos de impacto de este curso. Ver página 56 del Informe aquí:

<https://presidente.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/PRESIDENTE%20AMLO%20INFORME%20DE%20GOBIERNO%202019-2020.pdf>

Luego en 2021, el Tercer Informe de Labores de la SFP también ofrece nuevos datos, ver página 53 aquí:

### **5.6.5 Producto 5: Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción**

En colaboración con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se realizó el Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción. El estudio estuvo integrado por dos elementos: 1) un mapeo nacional e internacional de metodologías para la identificación de riesgos de corrupción y, 2) la elaboración de un Modelo general para identificar y gestionar riesgos de corrupción aplicable al país.

El Mapeo de buenas prácticas está alineado a los ejes y prioridades establecidas en la Política Nacional Anticorrupción (PNA) al buscar la coordinación de acciones de todos los entes públicos que integran el Estado mexicano y el involucramiento de sectores de la sociedad para asegurar un control efectivo de las distintas manifestaciones de la corrupción en todos los niveles de gobierno.

### **5.6.6 Producto 6: Se busca fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas para el sector privado y las Unidades de Riesgos y Política Pública (URPP) de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SESEAs).**

En el marco de la iniciativa del Padrón de Integridad Empresarial, el equipo del proyecto en común acuerdo con la Dirección General de Vinculación con el Sector Empresarial de la SFP, establecieron utilizar una serie de herramientas sobre integridad corporativa previamente desarrolladas por el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE) en 2019, así como el desarrollo de un curso virtual dirigido a MIPYMES sobre Integridad Corporativa.

El curso se estructuró para ser desarrollado de manera virtual y consta de 3 módulos:

1. Foro Buenas Prácticas;
2. Foro Código de Conducta;
3. Foro Sistemas de Control, Vigilancia y Auditoría.

El curso está dirigido a personal de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), miembros de cámaras empresariales, aunque también lo toman servidores públicos

Las herramientas, al igual que los contenidos del curso, buscan fortalecer la corresponsabilidad del sector privado en la lucha contra la corrupción, a fin de dar respuesta a los requerimientos del artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, generar un cambio conductual frente a posibles actos de corrupción y fortalecer sus prácticas corporativas hacia una cultura ética e integridad que facilite el combate a la corrupción.

Las publicaciones que se realizaron son las siguientes:

1. Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad en MIPYMES en México
2. Modelo de Código de Conducta para medianas empresas
3. Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES en México
4. Manual PRE PARA RÉ. Preparar para replicar la Integridad Corporativa.

También se elaboró una la plantilla auto-rellenable para elaborar códigos de conducta, la cual se puede visualizar aquí: <https://anticorrupcionmx.org/integridad-corporativa/codigo-de-conducta-MYPYMES/>

La primera edición del curso se realizó del día 10 al 26 de marzo del 2021, bajo un formato de plataforma Moodle. 72 personas obtuvieron su constancia, 41 mujeres (57%) y 31 hombres (43%). Del número total de participantes, 30 personas fueron de empresas y 18 personas servidoras públicas de distintas entidades federativas.

El 9 de Mayo 2021 concluyó la Segunda Edición Virtual del Curso Integridad Corporativa para MIPYMES, la cual se implementó en colaboración del Grupo de Investigación, Análisis y Opinión de la Cámara de Diputados (GIAO). La edición estuvo abierta desde 19 de abril. Se inscribieron un total de 454 participantes, de los cuales 218 concluyeron con éxito el curso. Del total de personas que obtuvieron su constancia, 104 eran del género femenino (48%) y 114 del masculino (52%). Asimismo, las personas pertenecían a los siguientes sectores: 43 microempresas, 24 pequeñas empresas, 41 medianas empresas, 3 cámaras empresariales, 22 personas servidoras públicas y 85 pertenecen a otros sectores (auditores externos, universidades, asociaciones civiles, agrupaciones y profesionistas).

El 31 de mayo 2021 concluyó la Tercera Edición Virtual del Curso Integridad Corporativa para MIPYMES. Esta versión se logró con el apoyo de los Comités de Participación Ciudadana a nivel local y Secretarías Estatales de los Sistemas Estatales Anticorrupción. La edición estuvo abierta desde el 17 de mayo. 343 participantes concluyeron con éxito el curso. Del total de personas que obtuvieron su constancia, 133 son del género femenino y 213 masculino. Asimismo, las personas pertenecen a los siguientes sectores: 24 microempresas, 20 pequeñas empresas, 145 medianas empresas, 14 cámaras empresariales, 71 personas servidoras públicas y 69 pertenecen a otros sectores (auditores externos, universidades, asociaciones civiles, agrupaciones y profesionistas).

En general, los participantes en las tres ediciones de los cursos han considerado que el mismo es de muy buena calidad y que vale la pena tomarlo, además de recomendar a otras personas u organizaciones a participar dentro de la formación.

## 6. Hallazgos

### 6.1 Pertinencia

Por pertinencia vamos a entender el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios.

#### **Pregunta # 1 ¿En qué medida el enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?**

El 27 de mayo de 2015 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el Decreto por el cual se reformaron y adicionaron diversas disposiciones para combatir la corrupción en el país.

A la reforma constitucional en materia anticorrupción le siguió la creación, reforma y abrogación de leyes secundarias que dieron vida al Sistema Nacional Anticorrupción. El 18 de julio de 2016 se promulga la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción (SNA como la norma suprema del país en la lucha contra la corrupción <sup>(15)</sup>).

El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 establece como una de sus prioridades “Erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad. Erradicar la corrupción del sector público es uno de los objetivos centrales del sexenio en curso. Con este propósito, el Poder Ejecutivo federal pondrá en juego todas sus facultades legales a fin de asegurar que ningún servidor público pueda beneficiarse del cargo que ostente, sea del nivel que sea, salvo en lo que se refiere a la retribución legítima y razonable por su trabajo”.

El país cuenta además con una Política Nacional Anticorrupción establecida en febrero del 2020, en la cual se asocia a la corrupción con la ilegalidad que, a su vez, puede desagregarse en dos factores problemáticos: 1) la prevalencia de altos niveles de impunidad en la detección, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, y 2) la persistencia de amplios márgenes de discrecionalidad en el servicio público, que abren la puerta a la arbitrariedad y al abuso del poder. Adicionalmente se reconoce que la corrupción se identifica como una norma social reconocida, aceptada y aplicada que justifica la ocurrencia de hechos de este tipo, aunque contravengan el marco legal vigente.

Según datos de una encuesta de Gallup de 2015, citados por OCDE, más del 70% de los ciudadanos consideró que la corrupción era un mal generalizado en el gobierno.

La Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) del INEGI del año 2019 indica que la tasa de población que tuvo contacto con algún servidor público y experimentó al menos un acto de corrupción fue de 15 732 por cada 100 000 habitantes a nivel nacional.

Esta misma encuesta indica que la Tasa de personas por cada cien mil habitantes que cree o ha escuchado que existe corrupción en los trámites que realizó se incrementó entre el año 2013 al 2019, pasando de 47604 a 62084. Al igual que la tasa de personas por cada cien mil habitantes a la que algún conocido que le refirió actos de corrupción en los trámites que realizó que pasó de 12080 a 15732. Si bien el porcentaje de personas que consideran que los actos de corrupción

---

<sup>15</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). **Estudio de la OCDE sobre Integridad en México. Aspectos Claves.** México, D.F. 2017.

son frecuentes o muy frecuentes en sus entidades federativas pasando de 91.1% en el 2017 a 87% en el 2019 (<sup>16</sup>).

En 2019, el costo total a consecuencia de corrupción en la realización de pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos y otros contactos con autoridades fue de 12 770 millones de pesos; lo que equivale a 3 822 pesos promedio por persona afectada. El costo a consecuencia de corrupción en el contacto con autoridades de seguridad pública fue de 2 244 millones de pesos, lo que representó 1 294 pesos promedio por persona afectada. Por otro lado, el costo por corrupción en la realización de trámites vehiculares fue de 524 millones de pesos, lo que equivale a 766 pesos promedio por persona afectada.

A partir de sus 6 productos (Mecanismos de Vigilancia Ciudadana, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA; Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción, Caja de herramientas de gobierno abierto municipal, Curso Nueva ética e integridad en el servicio público y talleres de integridad corporativa, etc.), el proyecto aborda las diversas problemáticas que genera la corrupción en México.

El proyecto no sólo ha llevado el debate a los gobiernos subnacionales, lo cual es de mucha importancia y prioridad, sino que también ha logrado que a través del trabajo de OSC de la primera y segunda convocatoria, se haya dado una amplia movilización social en diversos Estados de la república.

Se han producido intervenciones metodológicas, pruebas piloto, y monitoreo y control de políticas públicas, y se ha logrado ir empoderando a los grupos sociales de diversas comunidades en el control de políticas públicas, así como exigencia de transparencia y freno a los actos de corrupción. Este es quizás uno de los mayores logros del proyecto.

Con este interés renovado en crear un entorno favorable para las políticas y programas de transparencia y anticorrupción, el proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”, es altamente relevante para las necesidades del país.

**Pregunta # 2 ¿El Proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025, UNSDCF, por sus siglas en inglés)?**

La Organización de Naciones Unidas estableció un marco de cooperación con México, basado en el compromiso de apoyar sus esfuerzos en la lucha contra la corrupción.

En el documento de la Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, en la visión se destaca: “Al acercarse al 2025, el Estado mexicano habrá transitado hacia un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible, que genere prosperidad compartida con igualdad de oportunidades y resultados para todas las personas y regiones del país”. El modelo será eficaz en función de los costos, desde el punto de vista ambiental, se basará en el manejo sostenible, inclusivo y eficiente de los recursos y resiliente ante los efectos del cambio climático y los desastres. En esta visión, un estado de derecho más robusto

---

<sup>16</sup> INEGI. Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) del año 2019. Mayo 2020. 166 pp.

contribuirá a la paz, la igualdad, la inclusión, la integridad y la justicia; y se logrará el pleno ejercicio de los derechos humanos, sin dejar a nadie atrás” (17).

En dicho documento se indica que el PNUD basará su labor en tres pilares: “el compromiso estratégico, un contenido sólido y una administración impecable. Asimismo, ampliará sus alianzas dentro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con los círculos académicos, los donantes, la sociedad civil, el sector privado y los particulares. Se proporcionará material fiable, mediante asesoramiento y asistencia de calidad para la elaboración y aplicación de políticas y la asignación de presupuestos. El PNUD pondrá el acento en la eficiencia, la rendición de cuentas, la integridad y la transparencia de los procesos” (18).

El PNUD apoyará al gobierno de México en la incorporación del enfoque de la Agenda 2030 en los planes, programas y el ciclo completo de las políticas públicas. El PNUD seguirá apoyando, promoviendo y posibilitando iniciativas que incorporen la perspectiva de género y protejan y empoderen a las mujeres y las jóvenes para abrir espacios en los que puedan fortalecer su capacidad.

En el ámbito anticorrupción, el marco del programa del PNUD para México indica que “el mismo permitirá consolidar el programa de “instituciones de régimen abierto” fortaleciendo las instituciones para fomentar la participación pública y permitir una mayor participación de las mujeres, la sociedad civil y los jóvenes. El PNUD dotará a las entidades del Sistema Nacional de Transparencia y a otras instituciones independientes de instrumentos y estrategias para fomentar la transparencia y la apertura al público”.

En lo que respecta a la lucha contra la corrupción, el PNUD prestará apoyo a la Secretaría de la Función Pública en el diseño y la aplicación de mecanismos que permitan el control efectivo de los riesgos de corrupción en sectores específicos. El PNUD promoverá espacios de diálogo entre el Gobierno y la sociedad civil para construir soluciones anticorrupción con una visión integral, en el contexto de procesos participativos en los que se escuchen todas las voces. Se pondrá el acento en abordar los efectos diferenciados de la corrupción en los grupos vulnerables. Estas estrategias se aplicarán a nivel subnacional, destacando la necesidad de fortalecer las capacidades de los agentes sociales, el sector privado y los empleados públicos.

En el Producto 7 de dicho documento se establece además la necesidad de una: “Mayor participación social en la toma de decisiones públicas fomentada por mecanismos accesibles y democráticos propuestos por instituciones públicas transparentes y fiables”-

Por su parte, el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2025, establece que el Sistema de Naciones Unidas en el país para el período 2020-2025: “contribuirá al logro de prioridades y estrategias de desarrollo en cuatro áreas de trabajo que

---

<sup>17</sup> Organización de las Naciones Unidas. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. **Documento del programa para México (2021-2025)**. Primer período ordinario de sesiones de 2021. Nueva York, 1 a 4 de febrero de 2021. 17 pp.

<sup>18</sup> Ibid.



se refuerzan mutuamente: Igualdad e Inclusión, Prosperidad e Innovación, Economía Verde y Cambio Climático, así como Paz, Justicia y Estado de Derecho” (19).

“El Marco de Cooperación 2020-2025 parte de una visión integrada de los desafíos de desarrollo de los Estados Unidos Mexicanos, para potenciar sinergias con efecto catalizador en las cinco dimensiones de la sostenibilidad (personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas). Se reconoce que el 4to. Desafío es el Estado de derecho con desafíos estructurales de violencia e inseguridad, violaciones a derechos humanos, impunidad y desigual acceso a la justicia, con altos niveles de corrupción, déficit de transparencia y rendición de cuentas, y brechas de representación y participación de grupos y sectores de la población para la toma de decisiones inclusivas” (20).

El proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”, es sumamente pertinente y relevante en cuanto es un instrumento alineado a las prioridades nacionales. Por otro lado, acompaña de manera decidida los compromisos internacionales asumidos por el gobierno de México en el ámbito de la lucha contra la corrupción y el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, el cual en su Objetivo 16, apunta a la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas mediante la consecución de sus metas 16.5 y 16.6 y 16.7. Asimismo, el proyecto ha hecho un enorme esfuerzo por fortalecer a las instituciones públicas como SFP, SESNA E INAI, órganos comprometidos nacionalmente en la lucha contra la corrupción.

En otras palabras, el proyecto garantiza un abordaje amplio de los temas anticorrupción, y sus indicadores son coincidentes con un importante número de prioridades que integran los ejes programáticos del Plan Nacional de Desarrollo de México, así como de su Política Nacional Anticorrupción.

**Pregunta # 3 ¿En qué medida los componentes del Proyecto, así como sus otras características (actividades realizadas, elección de socios para la implementación, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?**

Es un proyecto muy amplio con una estrategia relativamente ambiciosa y muy rica en áreas de intervención. La siguiente gráfica muestra el esquema por el que ha transitado el proyecto. Como puede verse es una articulación con diversos actores gubernamentales, tanto del espacio nacional, subnacional como local. De la misma manera se articula a través de las Organizaciones de Sociedad Civil y con las cámaras empresariales.

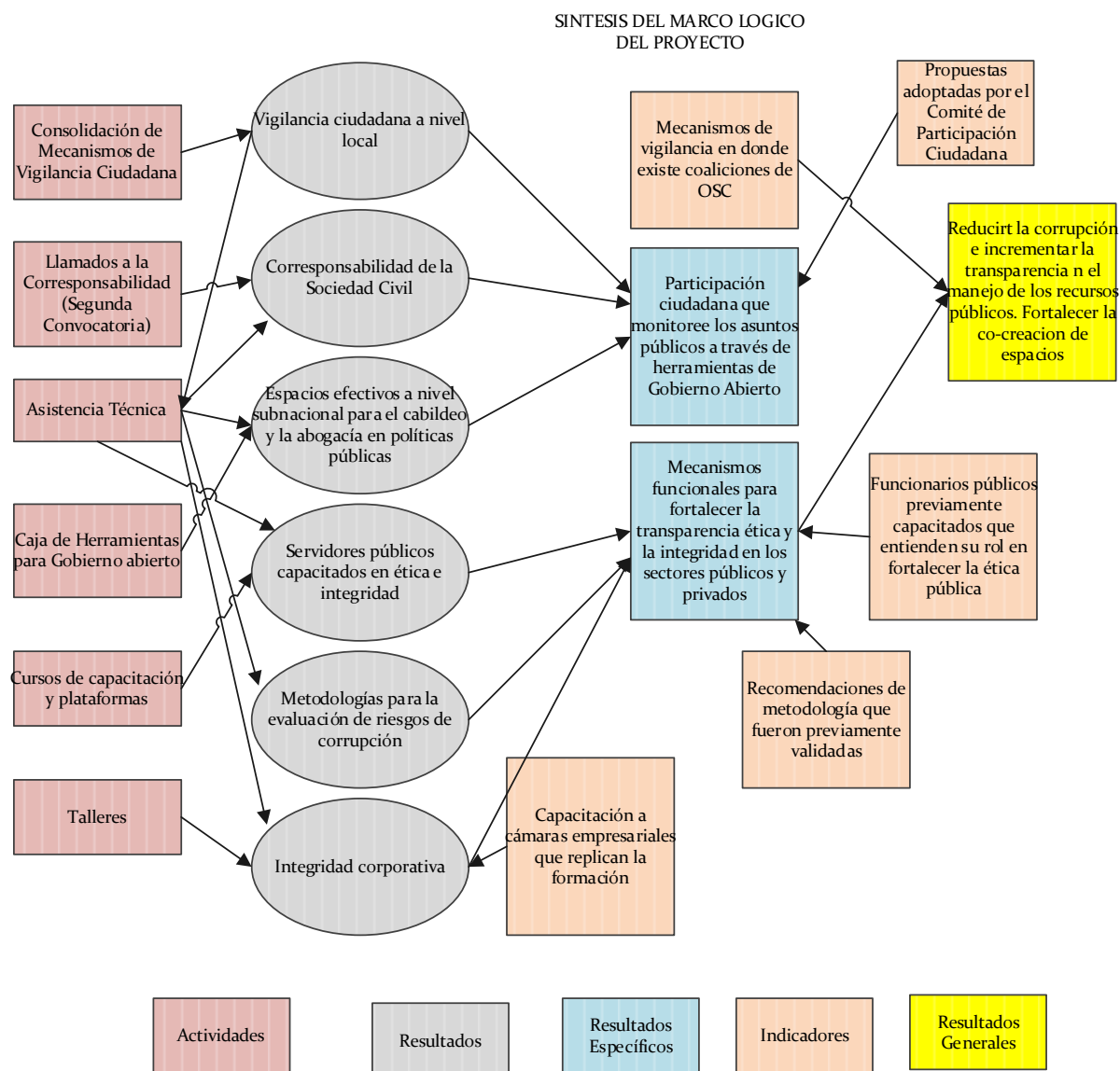
Un modelo de intervención del proyecto podría retratarse de la siguiente manera:

---

<sup>19</sup> Sistema de Naciones Unidas México. **Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible de México. 2020-2025**. México, D.F. Agosto 2020. 127 pp.

<sup>20</sup> Ibid.

**Grafica # 3: Marco lógico y mecanismos de intervención del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019- Septiembre 2021.**



En cuanto a la gráfica # 3, mostrada anteriormente, podemos ver los distintos vínculos, organismos, instituciones y relaciones que el proyecto establece en el proceso de implementación de sus distintas líneas de trabajo. El proyecto ha estado bien articulado y orientado al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es importante mencionar que el proyecto, en sus inicios mostró algunos niveles de retraso en su implementación, sobre todo en la dificultad para la conformación del equipo. Según datos proporcionados por la coordinación administrativa del proyecto, el proyecto comenzó el 1º de agosto del 2019, y recién en diciembre de dicho año se incorporaron 4 miembros del equipo: 1. El especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible; 2. La especialista en Gobernanza efectiva, Democracia y Alianzas para la integridad; el especialista en Monitoreo y Evaluación; así como el Coordinador Administrativo. La asistente Técnico y Administrativo en Transparencia, Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana se integra en enero de 2020. En marzo del 2020, se integran la especialista en Integridad, Transparencia y

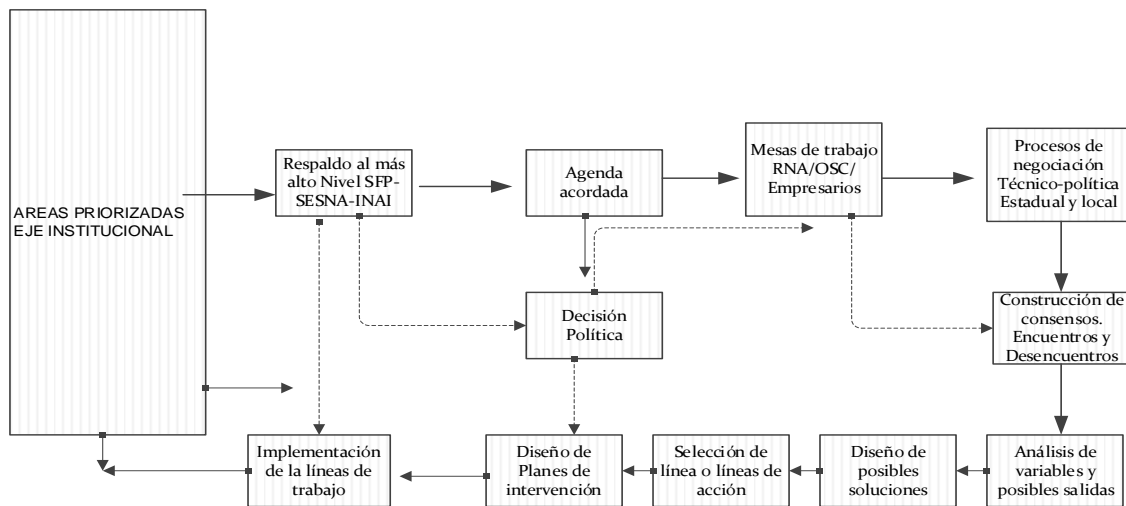
Anticorrupción junto con el Coordinador de Proyecto. En el mes de septiembre del año 2020 se incorpora la especialista en Participación Ciudadana y Contraloría Social. A raíz de la renuncia del especialista en Monitoreo y Evaluación en marzo del 2020, hay un recambio de personal al acceder otra persona a este cargo en julio del 2020.

Finalmente, hasta en el mes de junio de este año 2021 se logra incorporar al equipo de trabajo al especialista en Rendición de Cuentas y Ética Pública.

Aún con el equipo incompleto, la unidad coordinadora de la implementación del proyecto ha sido efectiva en llevar a cabo las actividades establecidas en la programación. Los retrasos en la selección y nombramiento de algunos miembros del staff sí llevaron en su momento a fuertes sobrecargas de trabajo sobre otros miembros del equipo que ya estaban activos.

En la gráfica # 4 a continuación podemos ver los mecanismos de gestión y negociación con actores que utiliza el equipo del proyecto para poner en marcha sus distintas iniciativas.

**Gráfica # 4: El ciclo del proyecto y los mecanismos de gestión del Proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**



Las gráficas # 3 y # 4 nos muestran que el proyecto tiene un nivel alto de consistencia en su gestión, dirección y manejo, y está orientado al logro de resultados. Su equipo de conducción no sólo tiene la formación y experiencia, sino también goza de credibilidad para la interlocución, construcción de consensos y toma de decisiones cuando articula con sus contrapartes.

Por otra parte, es importante mencionar que el PNUD en México es un organismo que goza de mucha credibilidad en el país, lo que le permite negociar y articular acciones tanto a nivel nacional, subnacional como a nivel local.

Los miembros de las Organizaciones de Sociedad Civil y de otros organismos que fueron entrevistados para este trabajo indicaron sentirse muy respaldados por el apoyo tanto de los funcionarios del PNUD como de SESNA y USAID.

Con relación con el presupuesto, el proyecto cuenta con una partida de \$ 2,100.000.00 dólares americanos, para la totalidad del periodo de ejecución. Esta cantidad se distribuye de la siguiente manera: 1. Salarios y Personal: \$ 749,199.16 (35.68%); 2. Costos directos de la intervención \$ 1,173,632.04 (55.89%); 3. Costos indirectos: \$ 102,088.80 (4.86%); 4. Viajes

y movilización: \$ 44,800.00 (2.13%); 5. Equipamiento: \$ 9,280.00 (0.44%); 6. costos de coordinación: \$21,000.00 (1%).

La siguiente tabla muestra la distribución de recursos asignados para los años 2020-2022. Como podemos darnos cuenta en el año 2019 no hubo ejecución presupuestaria, a pesar de que el proyecto debía de comenzar desde el mes de septiembre. Luego en el año 2020 se ejecuta la totalidad de la partida presupuestaria (\$602,268.99) equivalente a 28.68%. Como podemos ver en la tabla siguiente, para el año 2022 se ha programado un gasto equivalente a \$ 731,796.61, equivalente al 35% del total del proyecto.

**Tabla # 5: Distribución de recursos financieros por año 2020-2022 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**

Actividad	2020	2021	2022	Total
Actividad #1 Gestión del proyecto	\$ 232,154.13	\$ 297,793.80	\$ 289,490.11	\$ 819,438.04
Actividad #2 Ciudadanía y Sociedad Civil	\$ 323,187.60	\$ 358,775.98	\$ 167,011.20	\$ 848,974.78
Actividad #3 Instituciones de gobierno	\$ 46,927.26	\$ 88,364.63	\$ 275,295.29	\$ 410,587.17
<b>Gran Total</b>	<b>\$ 602,268.99</b>	<b>\$ 744,934.41</b>	<b>\$ 731,796.61</b>	<b>\$2,079,000.00</b>

Los temas de presupuesto, y uso de recursos se analizarán con mayor detalle en la sección sobre eficiencia, más adelante.

**Pregunta # 4 ¿La Teoría del Cambio presentada en el proyecto (marco de resultados), muestra coherencia a nivel de diseño y se muestran relevantes las diferentes áreas de intervención estratégica para lograr los resultados de desarrollo?**

Para la técnica de teoría de cambio se requiere la identificación de una cadena de resultados necesarios para alcanzar los retos priorizados, así como de supuestos programáticos, de tal manera que se pueda visualizar la relación de causalidad entre lo que se hizo y los cambios generados.

La teoría de cambio muestra coherencia entre el diseño formulado y las áreas de intervención del proyecto. En el proyecto se ha planteado que: ““Si las instituciones clave del Gobierno de México diseñan e implementan metodologías basadas en evidencia con potencial de replicación para apoyar los esfuerzos anticorrupción existentes y se fortalecen los mecanismos para la participación ciudadana y del sector privado en la rendición de cuentas y la supervisión, entonces los recursos públicos se utilizarán con mayor transparencia para las poblaciones objetivo”.

El trabajo realizado inicialmente con la Secretaría de la Función Pública, continuado posteriormente con la SESNA e INAI, a través del proyecto han ido implementado metodologías que han sido creadas, probadas y validadas dentro del proyecto. Luego, dichas metodologías han mostrado ser válidas para medir los riesgos de corrupción. Se han generado nuevas herramientas que pueden ser utilizadas a nivel nacional.

La creación de vínculos entre Organizaciones de Sociedad Civil y entidades de los gobiernos subnacionales, a través de este proyecto ha sido valiosa. Se ha logrado generar propuestas metodológicas y se ha ido creando capacidad instalada en dichos organismos gubernamentales.

Sin embargo, el trabajo aún es incipiente, dada la larga historia de corrupción que ha vivido México. Las estructuras creadas por el Sistema Nacional Anticorrupción son relativamente jóvenes y aún tienen un trecho de trabajo que recorrer para consolidarse de manera adecuada.

Las intervenciones generadas por el proyecto:

- Mecanismos de Control Ciudadano.
- Sociedad civil participando activamente en la co-creación de políticas anticorrupción locales;
- Estrategias de gobierno abierto municipal replicables.
- Servidores públicos en anticorrupción y ética
- Talleres de integridad corporativa

Deberían permitirnos avanzar en los esfuerzos anticorrupción a nivel estatal. Sin embargo, estos esfuerzos son iniciales y aún no están en fase de consolidación. Es importante recoger los efectos e impacto que van teniendo estas intervenciones a nivel subnacional. Sería oportuno tener estudios e investigaciones que vayan probando el efecto que estas intervenciones van teniendo a nivel local. Para poder tener un conocimiento y reflexión clara de la cadena causal de los procesos, los productos, los resultados intermedios y finales se requieren mediciones específicas de las intervenciones. Este tipo de estudios no están contemplados en el marco de indicadores del proyecto, por lo que sería conveniente poder incorporar este tipo de actividades.

Es importante resaltar que los actores entrevistados para esta evaluación han valorado positivamente las distintas áreas de intervención del proyecto, pero faltaría recoger otra serie de elementos que se van produciendo alrededor de las intervenciones. Por ejemplo, el empoderamiento de grupos a nivel local que se animan a monitorear o seguir políticas públicas con el fin de controlar la corrupción; la participación de mujeres en la lucha contra la corrupción; los procesos judiciales que se derivan de las intervenciones; etc.

#### **Pregunta # 5 ¿Qué cambios se requeriría hacer en el marco de indicadores, tanto en su pertinencia, coherencia y definiciones?**

En general, el marco de indicadores es consistente. El proyecto cuenta con 15 indicadores que van dan cuenta de manera precisa de los resultados del proyecto. Dichos indicadores son medidos de manera periódica, son específicos, y dan cuenta de los avances. Sin embargo, como mencionamos anteriormente se requeriría incorporar algunos indicadores cualitativos que permitan recoger una buena parte de las lecciones aprendidas y buenas prácticas que va dejando el proyecto.

Se sugeriría que al menos se incorporen los siguientes 5 indicadores:

1. Impacto del proyecto en los procesos de fortalecimiento de las OSC;
2. Tipo y calidad de propuestas de monitoreo y seguimiento en las metodologías de medición de riesgo de corrupción que se van implementando a nivel local;
3. Procesos de empoderamiento de las mujeres en la lucha anticorrupción;
4. Estudios de opinión sobre las intervenciones del proyecto a nivel local;
5. Sanciones administrativas o judiciales que se derivan de las decisiones gubernamentales o de órganos especializados por investigar o sancionar los hechos d

corrupción que se puedan ir identificando en los análisis de riesgo de corrupción elaborados por el proyecto.

Se hace importante además rescatar y documentar los múltiples esfuerzos que realizan las 9 Organizaciones de Sociedad Civil de la RNA (Primera convocatoria); y las otras 9 organizaciones de la Segunda Convocatoria en su trabajo de lucha anticorrupción a nivel subnacional.

Todos los procesos de articulación ciudadana, las mesas de trabajo, los pilotajes instrumentales de las metodologías, los procesos de apropiación social de dichas herramientas, así como los avances que se tienen, no son recogidos de manera pertinente. Tampoco hasta la fecha se han recogido las réplicas o procesos de implementación que se vienen realizando a nivel de las iniciativas empresariales relacionadas con la integridad corporativa.

**Pregunta # 6 ¿Cómo promovió el Proyecto los enfoques transversales de igualdad de género, derechos humanos, y el desarrollo humano en la entrega de productos?**

Si. El proyecto ha promovido el enfoque transversal de igualdad de género a través de una serie de cursos y talleres relacionados con la materia. Además, el proyecto ha generado una guía de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el combate a la corrupción.

En las entrevistas realizadas para esta evaluación la mayoría de los entrevistados coincide en afirmar que ha sido un enorme acierto analizar y discutir cómo la corrupción afecta de manera diferenciada a las mujeres.

También ha sido importante el número de mujeres participando en los cursos de formación, tanto en los que ha orientado el equipo del PNUD hacia las OSC, como las modalidades virtuales del curso de la Nueva ética e integridad en el servicio público, como en los cursos de integridad corporativa.

En el curso de Nueva Ética, en la primera cohorte el 63% eran mujeres. En la segunda cohorte el número de mujeres representó al 39%.

En los cursos de Integridad corporativa, en la primera cohorte el 57% fueron mujeres; en la segunda cohorte alcanzó al 48%.

Adicionalmente, dentro del proyecto, se ha trabajado la lucha contra la corrupción desde una perspectiva de derechos humanos. Se han mantenido la constante de mencionar que muchas otras políticas públicas se pudieran implementar si muchos recursos no se perdieran como parte de la corrupción.

En el ámbito del desarrollo humano se han trabajado los Objetivos de Desarrollo Sostenible en diversos talleres y capacitaciones para contrapartes.

Si consideramos que hubiera sido importante establecer dentro del marco lógico algunos indicadores más precisos para la medición de la eficacia del proyecto o del impacto del mismo en el empoderamiento de las mujeres y/o en su movilización en la lucha contra la corrupción.

## 6.2 Eficiencia

Por eficiencia vamos a entender si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

### 6.2.1 Estructura financiera del Proyecto

El proyecto cuenta con un presupuesto de \$ 2,100.000.00 dólares americanos. En la siguiente tabla vemos que a la fecha actual el proyecto ha ejecutado el 53.8% de los recursos totales asignados, lo que significa que el proyecto tiene aún un remanente de un 46% de recursos disponibles.

**Tabla #6: Gasto real al 28 de septiembre del 2021 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**

Actividad	2020	2021	Total, ejecutado	Presupuesto total	Remanente
Actividad # 1: Gestión del proyecto	\$ 232,154.13	\$ 213,830.01	\$ 445,984.14	\$ 819,438.04	\$ 373,453.90
Actividad # 2: Ciudadanía y Sociedad Civil	\$ 323,187.60	\$ 264,317.08	\$ 587,504.68	\$ 848,974.78	\$ 261,470.10
Actividad # 3: Instituciones de gobierno	\$ 46,927.26	\$ 49,314.41	\$ 96,241.67	\$ 410,587.17	\$ 314,345.50
Gran Total	\$ 602,268.99	\$ 527,461.50	\$ 1,129,730.40	\$ 2,079,000.00	\$ 949,269.50

Como puede verse en la tabla anterior, el proyecto distribuye sus recursos en 3 grandes actividades. Actividad # 1: Gestión del proyecto, la cual tiene asignado un presupuesto de \$ 819,438.04, lo que equivale al 39% del gasto total de proyecto, e incluye fundamentalmente los gastos relacionados con el personal, gastos de coordinación y el equipamiento. La Segunda actividad tiene un presupuesto de \$848,974.78, equivalente a un 40.4% y se corresponde con las actividades de los Productos # 1, 2, 3 y 5. De este momento como podemos ver en la tabla que sigue, se asigna a las OSC un total de \$ 534.224,00. Finalmente, para la actividad # 3 se asigna una partida equivalente a \$410,587.17, equivalente a un 19.6%. Aquí se incluyen los Productos # 4 y # 6, que tienen que ver con los cursos y talleres de formación que se ofrecen tanto para funcionamientos gubernamentales como para miembros de empresas y de MIPYMES.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de recursos financieros que el proyecto ha comprometido con las Organizaciones de Sociedad Civil para viabilizar las líneas de trabajo de los Productos # 1, 2, 3, 5.

**Tabla # 7: Distribución de recursos financieros hacia las Organizaciones de Sociedad Civil por año 2020-2022 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**

Organización		Valor del acuerdo	Duración Convenio	
			Inicio	Término
GESOC	GESOC, Agencia para el Desarrollo, A.C.	\$ 20.000,00	1/8/2020	21/7/2021
Red Nacional Anticorrupción (RNA)	Arquitectura Social, A.C. (Línea 1)	\$ 24.000,00	1/7/2020	30/6/2021
	Comité Ciudadano del Estado de Colima, A.C. (Línea 2)	\$ 24.000,00	1/7/2020	30/9/2021
	Tierra Colectiva Ciudadanía Género y Medio Ambiente, A.C. (Línea 3)	\$ 8.000,00	1/7/2020	30/6/2021
	Solidaria México, A.C. (Línea 4)	\$ 16.000,00	1/7/2020	30/6/2021
	Organización Juvenil Mexico, A.C. (Línea 5)	\$ 8.000,00	1/7/2020	30/6/2021
2a. Convocatoria de Corresponsabilidad	Prosociedad, hacer bien el bien A.C.	\$ 43.111,00	1/12/2020	31/12/2021
	Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo, A.C.	\$ 50.562,00	1/12/2020	31/12/2021
	Movimiento por un Navojoa Mejor MNM, A.C.	\$ 50.562,00	1/12/2020	31/12/2021
	Clúster de Energía Coahuila A.C.	\$ 48.157,00	1/12/2020	31/12/2021
	Transparencia por Quintana Roo, A.C.	\$ 50.562,00	1/12/2020	31/12/2021
	Transfo Empresas Sociales, A.C.	\$ 48.876,00	1/12/2020	31/12/2021
	Iniciativas Humanas y Sociales, A.C.	\$ 44.944,00	1/12/2020	31/12/2021
	Ligalab ideas que unen, A.C.	\$ 46.888,00	1/12/2020	31/12/2021
	Fundación ANKAI, A.C.	\$ 50.562,00	1/12/2020	31/12/2021
TOTAL		\$ 534.224,00		

El equipo del proyecto ha sido muy efectivo y eficiente en el uso de los recursos y ha sabido maximizar el aprovechamiento de los mismo. Los miembros del equipo han indicado que, debido a que el proyecto tendrá un sobrante de dinero debido a los ahorros en viajes, viáticos, así como de algunos fondos correspondientes a honorarios que aún no se han utilizado, seguramente el PNUD le solicitará a la USAID una extensión del tiempo de ejecución y la posibilidad de asignar recursos a otras tareas que hacen a la implementación de las diversas iniciativas generadas por el proyecto, sobre todo en lo concerniente a las actividades a nivel de los municipios y los estados.

**Pregunta # 7 ¿Los productos del programa o del proyecto se han obtenido a partir de un uso económico de los recursos?**

El proyecto ha hecho un uso muy razonable de los recursos. Es un comentario muy general el reconocimiento que se tiene para la coordinación administrativa del proyecto, no sólo porque su coordinador administrativo tiene un poco más de 10 años de trabajar dentro de la estructura del PNUD y esto le permite conocer de manera adecuada los procedimientos internos, sino también por la eficiencia, y calidad de gentes en el trato con las contrapartes. También, según refirieron los entrevistados, son muy efectivos y proactivos en dar respuestas a las preguntas y necesidades de las contrapartes. El seguimiento y resolución de necesidades suele ser muy expeditivo.

Ante el surgimiento de la pandemia ocasionada por el COVID-19, desde el mes de marzo del año 2020, el Proyecto ha desarrollado la gran mayoría de sus actividades en las circunstancias de la contingencia por la pandemia de la COVID-19. El teletrabajo ha sido parte de los ajustes que tanto los miembros del equipo como las contrapartes, así como los grupos de consultores contratados por el proyecto han tenido que realizar. Las visitas de campo fueron sustituidas



por reuniones online, así como las diversas capacitaciones han sido realizadas por medios telemáticos. El equipo del proyecto ha sido muy efectivo en el manejo de dichos recursos tecnológicos y los resultados del proyecto muestran que el mismo no ha sufrido fuertes impactos en la realización de las actividades. Algunos representantes de OSC contrapartes del proyecto indicaron que tuvieron algunos casos dentro de sus recursos humanos que fueron afectados por la enfermedad (al menos 8 personas), pero indicaron que no sufrieron pérdidas humanas. Es importante resaltar que dentro del proyecto se ha priorizado la salud de las personas y evitar las exposiciones y riesgos innecesarios, por lo que muchas de las actividades se han realizado de manera virtual, con el ahorro correspondiente de recursos.

Varios de los miembros de las OSC que debían desarrollar líneas de trabajo en territorios subnacionales y municipales indicaron que en algunos casos la pandemia por el COVID-19 generó dificultades para acceder a documentación gubernamental, porque varias de las organizaciones públicas, al pasar a teletrabajo se encontraron con que no tenían disponible varias de las informaciones en línea. Eso conllevó un seguimiento más específico y la obtención de material fotocopiado para lograr avanzar en el desarrollo de las propuestas.

Diversos miembros de organizaciones contrapartes también indicaron que la elaboración y puesta en marcha de una plataforma informática para la rendición de cuentas, así como el manual operativo que la acompaña ha facilitado en mucho la rendición de cuentas.

Esta situación trajo consigo que el proyecto no utilizara todos los fondos que tenía asignados para viajes, visitas de campo y varios talleres presenciales.

Durante las entrevistas realizadas a miembros de contrapartes y participantes en talleres de formación indicaron que tienen la percepción que el proyecto ahora es mucho más efectivo y rápido en la comunicación y en la toma de decisiones, además de que se han producido diversos materiales audiovisuales de buena calidad.

### **Pregunta # 8 ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del Proyecto para enfrentar los retos del mismo?**

Los miembros del proyecto han sido muy eficientes para adaptar los requerimientos del proyecto a los desafíos que trajo la pandemia del COVID-19. En apartados anteriores hemos ya argumentado al respecto.

El equipo del proyecto tuvo algunos retos específicos para enfrentar la pandemia ocasionada por el COVID-19. Desde el mes de marzo del año 2020 tuvo que transitar hacia el teletrabajo. Se tuvieron que utilizar diversas plataformas informáticas para comunicación entre el equipo: Zoom, WhatsApp, Teams, son sólo parte de las plataformas que se han utilizado. Luego tuvieron que trabajar con sus contrapartes a efecto de lograr una comunicación fluida. De nuevo se logró que los integrantes de las contrapartes se incorporaran progresivamente en las plataformas virtuales. En el plano administrativo, se creó además una plataforma para la rendición de cuentas.

En donde se presentaron algunas dificultades fue con las OSC de la primera y segunda convocatoria que debían recoger insumos y datos de campo para la realización de los Productos # 1, 2, 3 y 5. Muchas de las instituciones de gobierno no tenían sus materiales digitalizados y

ese retraso en algunos momentos la recolección de la información. Se pudo superar dicha limitación, pero hubo que tener un poco de paciencia.

Además, las capacitaciones tuvieron que realizarse a través de las plataformas informáticas y hubo en algunos casos que enseñar previamente la utilización de las misma.

El equipo del proyecto tuvo un manejo adaptativo del proyecto a la contingencia provocada por el COVID-19 muy aceptable.

### **Pregunta # 9 ¿De qué manera las lecciones derivadas del manejo adaptativo fueron compartidas e internalizadas por los socios implementadores?**

Al modificarse de manera sustantiva los mecanismos de actuación del proyecto desde el mes de marzo del año 2020, el equipo del proyecto fue capaz de compartir y establecer acuerdos con las contrapartes. Múltiples fueron las orientaciones y capacitaciones ofrecidas por los miembros del equipo, pero en particular destacan las siguientes:

1. El 15 de abril 2020, el proyecto compartió con la organización Gesoc, Agencia para el desarrollo, A.C., el asesoramiento técnico sobre la metodología preliminar para la identificación y análisis de riesgos de corrupción en programas sociales.
2. En Junio 2020, reunión con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) con la finalidad de definir una ruta de trabajo con la Red Nacional Anticorrupción (RNA).
3. El 1 de julio, cinco organizaciones de la sociedad civil (OSC) que conforman la Red Nacional Anticorrupción (RNA) firmaron convenios de colaboración con el PNUD para implementar los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana.
4. El 4 de agosto 2020, el PNUD firmó un convenio con GESOC, con la finalidad de que esta última brinde acompañamiento, seguimiento y asistencia técnico-sustantiva en el diseño e implementación de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana y en la generación de metodologías y herramientas para consolidar su trabajo (Línea 1 de las actividades con la RNA).
5. El 17 de agosto 2020, el Proyecto lanzó la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción, con el apoyo de SESNA y USAID. Esta presentación invita a que OSCs a implementar Proyectos en de ocho estados prioritarios (Baja California, Baja California Sur, Sonora, Coahuila, Jalisco, Quintana Roo, Zacatecas y Guanajuato), con enfoque local, que contribuyan a la detección, prevención y sanción de la corrupción.
6. GESOC llevó a cabo los siguientes talleres de capacitación:  
El 11 de septiembre 2020, se impartió el taller “Gestión para Resultados en Desarrollo”. Se capacitó a las OSC de la RNA en temas relacionados con el diseño y estructura de los programas sociales en México, y recomendaciones para monitorearlos y asegurar su adecuada gestión y administración.  
El 18 de septiembre 2020, se llevó a cabo el taller “Política Federal de Desarrollo Social”. Se capacitó a las OSC de la RNA en temas relacionados con el contexto, elementos y objetivos de los programas sociales en México, utilizando la gestión por resultados, y una explicación detallada del ciclo de políticas.

- El 25 de septiembre 2020, se impartió el taller “Sistema de Evaluación de Desempeño”. Durante el taller se proporcionó a las OSC de la RNA una explicación detallada del Sistema de Evaluación del Desempeño, una presentación integral sobre cómo elaborar un marco lógico eficiente e implementar una estrategia de presupuestación basada en resultados, y capacitación técnica sobre cómo acceder y operar la plataforma que contiene el padrón de beneficiarios de los programas sociales.
7. El 29 de septiembre 2020, la SFP impartió el taller “Modelo de Contraloría Social”. Durante el taller la SFP presentó el nuevo Modelo de Contraloría Social que está implementando. Asimismo, se capacitó a las OSC sobre el "Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la impunidad y de Mejora a la Gestión Pública" que se implementará de 2020 a 2024; además del Programa Sectorial de la SFP”.
  8. El 2 de octubre 2020, GESOC impartió el taller “Investigación y uso de Fuentes de Información”. Se capacitó a las OSC de la Línea uno de la RNA en temas relacionados con el sobre el uso de bases de datos abiertas del presupuesto federal, acceso a las listas de beneficiarios y compras públicas realizadas en el marco de los programas sociales federales.
  9. El 6 de octubre 2020, el equipo del proyecto impartió el taller “Enfoque Agenda 2030 y ODS 16”. Este taller cubrió los principales elementos de participación ciudadana en torno a la Agenda 2030 y el ODS 16.
  10. El 9 y 14 de octubre 2020, se impartió el taller “Modelo para la Identificación de Riesgos de Corrupción”. Este taller capacitó a las OSC de la RNA acerca del diseño y funcionamiento del Modelo. Asimismo, proporcionó insumos clave para la implementación de las pruebas piloto que estaban llevando a cabo.
  11. El 17 de noviembre 2020, el equipo del Proyecto realizó un taller con la finalidad de capacitar a las OSC de la segunda convocatoria en temas administrativos y de uso adecuado de los recursos.”
  12. El 19 de noviembre 2020, la consultora externa del PNUD, Lorena Cortés, llevó a cabo un taller para fortalecer técnicamente las propuestas presentadas por las OSC. Se le proporcionó capacitación en temas de Teoría de cambio, Marco de Resultados, riesgos e Indicadores. Esto con la finalidad de aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos.
  13. El 24 de noviembre 2020, el PNUD, con apoyo de Yeddelti Cupul de Ciudadanos por la Transparencia y Fernanda Galicia de Mexiro, impartió un taller sobre Igualdad de Género. Durante el taller se presentaron conceptos, elementos sobre el marco internacional, técnicas para transversalizar la Igualdad de Género en los proyectos de las OSC.
  14. Durante el segundo semestre del 2020, la SESNA facilitó reuniones entre las SESEA (Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Locales Anticorrupción), de los estados de Zacatecas, Estado de México, Querétaro y Baja California, Hidalgo, Durango y Colima, Quintana Roo, Sinaloa, Tlaxcala y Tabasco, y las OSC de la RNA.
  15. En el marco de la Línea 3 de las actividades de la RNA (adaptación del “Catálogo de Variables de Monitoreo Anticorrupción” al contexto local), se llevaron a cabo las siguientes actividades:
    - El 3 y 4 de diciembre 2020, la OSC de la RNA, ¿Cómo vamos Colima?, llevó a cabo un evento en Colima para identificar, a través de un ejercicio de reflexión colectiva, variables clave para la medición de la corrupción, que apoyarán la contextualización del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM).

- El 4 de diciembre 2020, la OSC de la RNA, Mexiro, organizó en la ciudad de Pachuca un Foro Justicia con perspectiva de género y enfoque anticorrupción como parte de los trabajos consultivos para identificar variables contextualizadas en el Estado de Hidalgo, con la finalidad de fortalecer el CICM.
- Del 10 al 14 de diciembre 2020, la OSC de la RNA, Tierra Colectiva, realizó un Foro Local Anticorrupción en Baja California para presentar el CICM. Durante este evento se identificaron varias metodologías para complementar y fortalecer el Catálogo.
- El 3 y 10 de diciembre 2020, la OSC de la RNA, Arkemetría Social, realizó grupos de enfoque para analizar las variables del CICM, y recopilar buenas prácticas y metodologías sobre la medición de la corrupción.
- El 14 de diciembre 2020, la OSC de la RNA, Ciudadanos por la Transparencia, llevó a cabo un foro consultivo para dar a conocer e identificar la relevancia de las variables del CICM.

Por supuesto que hay muchas reuniones más, pero lo anterior es sólo un ejemplo de cómo las contrapartes realizaron el manejo adaptativo del proyecto.

Durante el año 2021, se han realizado también diversas acciones, entre ellas:

1. El 9 de febrero, el PNUD México realizó una sesión de capacitación con las OSC de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad para mejorar sus conocimientos sobre Marco Lógico, esto con la finalidad de potenciar la ejecución y seguimiento de sus proyectos y mejorar la identificación y mitigación de riesgos.
2. El 25 y 26 de febrero, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD México) llevo a cabo sesiones con las OSC de la RNA para capacitarlas sobre cómo implementar la Metodología Sectorial de Evaluación de Riesgos de Corrupción. La sesión se dividió en dos partes: 1) Identificación de riesgos de corrupción en programas sociales 2) Evaluación de riesgos y estrategias de mitigación.
3. El 5 de marzo, el PNUD México, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), llevaron a cabo una sesión con las OSC de la RNA y de la Segunda Convocatoria. El principal objetivo fue establecer un espacio de diálogo dinámico y abierto con ambos grupos de OSC y para que éstas conozcan entre sí, impulsando así la integración de agendas e intereses comunes, particularmente en el marco de los proyectos apoyados por el Proyecto.
4. El 11 de marzo, el PNUD México organizó una reunión de trabajo entre las OSC de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad y la SESNA, con la finalidad de presentar sus proyectos a la SESNA, recibir recomendaciones e identificar posibles oportunidades de colaboración y coordinación entre las partes.
5. El 12 de abril, la OSC Transparencia por Quintana Roo comenzó el programa de capacitación “Activando el Derecho a la Información Pública a través de la Transparencia y sus Mecanismos Digitales”, cuyo principal objetivo es capacitar a la sociedad civil a que identifique los conceptos clave del derecho de acceso a la información pública y la transparencia, y que conozca las herramientas tecnológicas de los sistemas nacionales y los portales institucionales del sujeto obligado.
6. El 1 de junio, la OSC Transfo comenzó el programa de capacitación “Acción con Legalidad y Prevención de la Corrupción desde un Enfoque de Género y Derechos Humanos”, cuyo objetivo principal es desarrollar capacidades y competencias en tomadores de decisión para

que puedan implementar, vigilar y garantizar el acceso a la información pública, la actuación con legalidad y transparencia ante actos de corrupción y la tolerancia cero para los mismos.

7. El 10 de junio, el PNUD organizó el curso virtual “Las OSC en un mundo digital: taller de redes sociales y plataformas virtuales” en el cual participaron 92 representantes de 50 organizaciones de la sociedad civil (OSC) con las que trabaja, incluidas las OSC de la RNA y de la Segunda Convocatoria, con el objetivo de fortalecer sus capacidades e impulsar sus alcances de difusión y comunicación y potenciar sus resultados para contribuir efectivamente al desarrollo sostenible. El curso permitió exponer cómo las redes sociales y plataformas virtuales pueden contribuir a impulsar la difusión del trabajo de las OSC, ampliar sus redes internas, ejecutar espacios de trabajo más efectivos, conocer el trabajo de otras organizaciones colegas y establecer puentes eficaces que potencien los resultados, entre otros. Como objetivo colateral se buscó también ampliar la relación entre las OSC participantes y las empresas expositoras.
8. Durante este periodo se llevaron a cabo reuniones quincenales de seguimiento, por cada una de las cinco líneas de trabajo, con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la Red Nacional Anticorrupción (RNA).

#### **Pregunta # 10 ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del Proyecto?**

El proyecto cuenta con un Junta del Proyecto que es el ente responsable de la dirección y toma decisiones sobre el proyecto, además es responsable de monitorear y evaluar los avances del proyecto. La Junta la conforman delegados de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y miembros del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México.

En su primera reunión celebrada el 30 de enero del 2020, la Junta aprobó el plan de trabajo para el año 2020, así como el plan de adquisiciones. Se le presentó además el Marco de Resultados.

Como parte de la Junta del Proyecto los delegados de AMEXCID indicaron que sería bueno invitar a los socios del proyecto anterior para lograr recuperar las buenas prácticas; establecer espacios de colaboración las organizaciones que trabajan actualmente en temas de anticorrupción con la agencia alemana GIZ, sistematizar los resultados y experiencias aprendidas, y que estén disponibles para consulta pública.

Se acordó además agregar al Plan de Monitoreo, un taller de arranque al inicio del proyecto a fin de revisar el marco de resultados; darle mayor consistencia a los indicadores e incluir las fichas de estos como anexo al documento del proyecto.

En representación de AMEXCID estuvieron María Elena Alcaráz Velázquez, coordinadora de Fondos Internacionales para el Desarrollo; Yi situ, especialista en cooperación con Organismos Internacionales. Por parte del PNUD estuvieron: Javier González, Oficial de Programa de Gobernanza Efectiva y Democracia; Sol Sánchez, Asociada de la Unidad de gobernanza Efectiva y Democracia; Helke Enkerlin, Especialista en Gobernanza efectiva, Democracia y Alianzas para la Integridad. Luis Mejía, Especialista en Monitoreo y Evaluación; Oscar Cárdenas, Coordinador Administrativo; Adán Corral, Especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible, y Belén Muñoz, asistente del proyecto.

Como ya mencionamos anteriormente, el proyecto cuenta en el momento actual con un equipo de trabajo, conformado por un grupo humano responsable, comprometido, y de altas capacidades técnicas. El sentir y el decir de los diversos representantes de organizaciones sociales, así como de funcionarios nacionales y estatales es que es un excelente equipo de trabajo.

Se ha podido cumplir con las líneas de trabajo, y en varias de ellas las metas fueron sobrepasadas más allá del 100%.

**Pregunta # 11 ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?**

Si, aunque como lo mencionamos anteriormente los retrasos en la instalación completa del equipo, incluido el retraso en el nombramiento del coordinador, dificultaron al inicio las tareas y sobrecargaron excesivamente a algunos miembros,

**Pregunta # 12 ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del Proyecto?**

La pandemia por el COVID-19, a partir de todas las medidas que se han tomado para limitar la expansión y extensión de la misma, limitó la movilidad social, generó el distanciamiento social, y las medidas relacionadas con el “quédate en casa”.

El equipo de trabajo fue muy eficiente en manejar la pandemia y transitar hacia la virtualidad. Al establecer diversos mecanismos de trabajo relacionados con el uso de la redes sociales y plataformas informáticas, el equipo tuvo la oportunidad de visualizar y luego diseñar estrategias de trabajo para la coordinación con contrapartes, implementación de acciones, transferencia de recursos y rendición de cuentas. Como ya se mencionó anteriormente se tuvo que trabajar en capacitar al personal de OSC en manejo de redes sociales; construir una plataforma informática para la rendición de cuentas; así como establecer diversos canales de comunicación que permitieran mantener un control constante y efectivo del proyecto.

El equipo ha sido muy efectivo en manejar el proyecto en un contexto de pandemia.

**Pregunta # 13 ¿Los sistemas de seguimiento proporcionaron a la administración un flujo de datos, desglosados por sexo, que le permitió conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?**

El proyecto tuvo un cambio importante al momento que las autoridades de la Secretaría de la Función Pública tomaron la decisión de no continuar con el proyecto. Esto generó que el proyecto tuviera que redireccionar sus acciones y se estableció un nuevo marco de trabajo con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.

Los indicadores son cuantitativos y no permiten hacer un análisis cualitativo de la contribución del proyecto en otras áreas, como ya le hemos mencionado en los argumentos presentados en la pregunta # 5, en la cual sugeríamos algunos indicadores que permitan valorar la calidad de la contribución, saber cómo se desarrollaron las actividades y medir el impacto de las actividades realizadas.

El proyecto cuenta con un sistema de indicadores, aunque no estableció de manera precisa indicadores que dieran cuenta del enfoque de género. Se limita a hacer análisis de alguna variable en función de sexo, pero es muy limitada dicha estrategia analítica.

Destaca la elaboración de instrumentos estandarizados que facilitan la planificación y el monitoreo de los indicadores. Se cuenta con fichas precisas de descripción de los indicadores. Se cuenta con un sistema de seguimiento, lo que muestra un flujo de datos adecuado.

### 6.3 Eficacia

Por eficacia vamos a entender el grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

**Pregunta #14 ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?**

Si bien el PNUD venía de desarrollar el Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia” durante los años 2016-2019, el recambio de casi todo el equipo de trabajo impide conocer si se tomó en cuenta la opinión de los miembros del equipo anterior y las contrapartes con las que ya se trabajaba, ya que al requerir la información por parte de los miembros del equipo la respuesta fue que no fueron parte del proyecto anterior, además de que no sabían si se tomó o no la perspectiva de quienes se verían afectados <sup>(21)</sup>.

Al entrevistar a diversos miembros de las OSC que conforman la RNA, que fueron parte de la Primera Convocatoria de Corresponsabilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil con los Sistemas Locales Anticorrupción, indicaron que para la elaboración del nuevo proyecto no fueron consultados pero sí fueron invitados a participar en la implementación del Producto # 1: Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC), en el Producto # 2: acompañar la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) y en el Producto # 5: en la construcción del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción.

En el ámbito de las organizaciones gubernamentales, los miembros del INAI indicaron que han realizado varias coordinaciones de proyectos con el PNUD y que se trabaja mucho en elaborar acuerdos previos a la implementación de proyectos.

---

<sup>21</sup> El informe final de evaluación del Proyecto 00101491 “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”, elaborado por De Buen Richkarday en septiembre del 2019 da cuenta que mientras se estaba realizando dicha evaluación, el PNUD se encontraba negociando un nuevo proyecto con USAID, pero no da información sobre consultas a actores hacia el nuevo proyecto. Consultar: De Buen Richkarday, Berta Helena. **Informe Final de evaluación del Proyecto 00101491 “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”**. México, D.F. 4 de septiembre del 2019. 98 pp.

En el caso del SESNA se mencionó las relaciones previas que varios de los directivos tenían con algunos de los integrantes actuales del equipo, lo que les permitía tener un conocimiento anterior sobre la calidad de su trabajo y su honorabilidad.

Se nos indicó que en el caso del Producto # 6, las herramientas de Integridad Corporativa se aprovecharon las herramientas previamente elaboradas por el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE), las cuales habían sido desarrolladas en el 2019, al igual que en el caso del Producto # 3, “Guía para Municipios y Alcaldías, una propuesta de gobierno abierto”, se trabajó sobre la base de una publicación previamente realizada por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI).

**Pregunta # 15 ¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en los resultados esperados del Proyecto y sus componentes?**

El cuadro síntesis de los indicadores del proyecto indican que el proyecto prácticamente alcanzará el 100% de sus resultados. Sin embargo, diversos entrevistados, tanto del sector empresarial como de las Organizaciones de Sociedad Civil consideran que sería oportuno que el equipo del PNUD acompañe por un poco más de tiempo los procesos de implementación a nivel local.

Los resultados del curso Nueva Ética en sus primeras dos ediciones indican que en la primera cohorte del curso finalizaron 377 servidores públicos, de los cuales, 238 eran mujeres (63%) y 139 hombres (37%).

En la segunda cohorte, el curso estuvo orientado a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF). De las 36 personas que terminaron el curso, 22 eran hombres (61%) y 14 mujeres (39%).

De igual manera ha habido una buena participación en los cursos de integridad corporativa, del cual se han realizado 5 ediciones, que se revisa con mayor detalle en la pregunta # 20. En la primera edición, del total de participantes, 30 personas fueron de empresas y 18 personas servidoras públicas de distintas entidades federativas. En la segunda edición, las personas participantes pertenecían a los siguientes sectores: 43 microempresas, 24 pequeñas empresas, 41 medianas empresas, 3 cámaras empresariales, 22 personas servidoras públicas y 85 pertenecen a otros sectores (auditores externos, universidades, asociaciones civiles, agrupaciones y profesionistas).

Un representante de una empresa que ha participado en el curso de formación sobre integridad corporativa, indicó que luego de haberse capacitado y decidir poner en marcha los mecanismos de control y transparencia aprendido en el curso quiso contactar con los facilitadores de los cursos, a fin de que pudieran servirle como guías o maestros en el proceso de implementación. Indicó que en su caso estaba en condiciones de pagar sus honorarios pero que fue prácticamente imposible conseguir sus números de teléfono o sus direcciones de correo electrónico. Que sería bueno y oportuno que el PNUD abriera la oportunidad de tener un mejor y mayor acceso a los docentes facilitando una dirección de correo u otro sistema de comunicación para cuando se necesiten apoyos para las réplicas.

La opinión de los participantes en los cursos es que los mismos son de excelente calidad y que vale la pena formarse en los cursos del PNUD.



Por otra parte, las Organizaciones de Sociedad Civil, tanto de la RNA como de la Segunda Convocatoria han venido realizando una serie de iniciativas locales tendientes al uso de herramientas para detección de actos de corrupción; análisis de programas sociales, iniciativas de formación a otros miembros de sociedad civil, así como a funcionarios públicos.

El trabajo ha sido amplio y ha cubierto al menos diversos territorios en 14 Estados de nación, lo que significa una cobertura de más del 40% de los Estados. De nuevo, es de vital importancia para la lucha anticorrupción el trabajo que han venido realizando las OSC de ambas convocatorias.

### **Pregunta # 16 ¿Cuál ha sido el grado de involucramiento de los actores más relevantes?**

El involucramiento de los actores relacionados con el proyecto ha sido clave. En el Producto # 1, los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC), el apoyo inicial de la SFP, la selección de los programas o proyectos que serían monitoreados, y el apoyo posterior de SESNA para las OSC de la RNA ha sido fundamental. Se llevaron a cabo las acciones del componente.

En el Producto # 5, que estaba relacionado con las Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción, el trabajo de las OSC de la RNA que han manejado esta línea de trabajo fue importante. Luego dicho trabajo se llevó a nivel de territorios subnacionales y se piloteo dicho modelo en diversas entidades gubernamentales y en territorios subnacionales (Producto # 2).

En cuanto al Producto # 3, CIMTRA (Ciudadanos por Municipios Transparentes) ha construido ya la caja de herramientas para el gobierno abierto municipal, en colaboración con el INAI, y está aún pendiente de su implementación a nivel de 5 municipios.

El Producto # 4, la participación de más de 2000 funcionarios en la formación sobre Nueva ética en la función pública es un logro sustantivo.

De igual manera en el Producto # 6, la participación del sector empresarial en los talleres de integridad corporativa mantiene un ritmo consistente de participación.

Es decir, los actores se han involucrado de manera decidida y comprometida con avanzar en implementar las diversas líneas de trabajo del proyecto.

### **Pregunta # 17 ¿Qué progresos se evidencian en el marco de acción del Proyecto que se estén concretando en políticas públicas anticorrupción y de veeduría ciudadanía?**

A la fecha el proyecto no cuenta con un documento que sistematice y analice la diversidad de intervenciones generadas por las OSC tanto de la primera como de la segunda convocatoria. Las experiencias son diversas y múltiples, van desde mecanismos de verificación sobre becas, programas de apoyo a Instancias de Mujeres de Entidades Federativas, Programa para el Fortalecimiento económico de los Pueblos y Comunidades Indígenas, programas de reforestación, programas de pesca, análisis de programas de farmacias hospitalarias, análisis de programas dirigidos a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, etc.

En síntesis, el proyecto muestra avances significativos e importantes en la implementación de sus diversos productos. Hay metodologías y cajas de herramientas nuevas para la actuación en la lucha contra la corrupción. Hay cursos virtuales que pueden ayudar tanto a los servidores públicos, como a las empresas a formarse en el ámbito de prevención y control de la

corrupción. Los materiales son de mucha calidad, y el acompañamiento técnico del equipo ha sido oportuno, adecuado y de logros significativos. Hay documentos de las diversas intervenciones en las líneas de trabajo, pero falta el ejercicio de analizar el impacto que el proyecto va teniendo a nivel subnacional y local y las lecciones aprendidas para futuras intervenciones.

**Pregunta # 18 ¿Bajo el actual ritmo de avance cuál es la factibilidad de alcanzar los resultados esperados en la fecha de cierre esperada para el Proyecto?**

El equipo del proyecto ha recuperado el tiempo que se sufrió para el inicio de su ejecución. Con el avance en la matriz de resultado, salvo caso de fuerza mayor, el proyecto alcanzará y superará con creces los resultados esperados para el día de cierre del mismo.

**Pregunta # 19 ¿Cuáles son los principales factores que están influenciando el avance hacia los resultados y qué factores han podido obstaculizarlos? (Fortalezas y debilidades)**

Los factores que han incidido en el logro de resultados es el excelente equipo de trabajo que ha logrado articular el PNUD. Adicionalmente a ello, la calidad de organizaciones que fueron seleccionadas tanto en la primera convocatoria (RNA) como en la segunda convocatoria. Si bien, en ambos casos el PNUD realizó un esfuerzo por fortalecer a dichas organizaciones, varias de ellas llevaban ya varios años de trabajo en campo.

Durante las entrevistas fue un sentir general que los procesos vividos durante la selección de las organizaciones que conformarían los grupos de trabajo, en el caso de la segunda cohorte (aunque algunos miembros de la RNA también lo mencionaron), indicaron que los procesos de selección fueron muy transparentes y claros. Los criterios de selección y el comité de selección conformado por el PNUD garantizaron la transparencia de los procesos.

Aun cuando la pandemia por el COVID-19 vino a entorpecer el inicio de las labores, tanto el equipo del proyecto del PNUD como los equipos de las organizaciones de la RNA y de la segunda cohorte han sido sumamente responsables para llevar a cabo las actividades que se propusieron. El tránsito hacia las modalidades virtuales para muy pocas OSC representó una dificultad, lo cual pudo superarse en poco tiempo. Los productos, con algunos retrasos, no muy significativos, se han ido logrado.

Como debilidad se manifiesta la dificultad que manifestó el PNUD en algún momento en mantener y sostener al equipo de trabajo del proyecto. También la enorme recarga de trabajo que algunos de sus integrantes tuvieron que padecer <sup>(22)</sup> ante la lentitud en los procesos de selección y nombramiento de los integrantes del equipo. Esto requiere una revisión concienzuda por parte de las autoridades del PNUD.

Se reconoce que el trabajo de acompañamiento y monitoreo realizado por el equipo de especialistas del proyecto, así como por parte de su coordinador general y administrativo han sido de muy buena calidad.

---

<sup>22</sup> En la revisión de los materiales de trabajo, minutas, seguimientos a contrapartes, borradores, insumos par publicaciones, etc. se constata el nombre de dos o tres miembros del equipo que prácticamente han tenido que estar en todos los frentes de trabajo del proyecto.

## **Pregunta# 20 ¿Se ha logrado dar cumplimiento al plan plurianual de trabajo del proyecto?**

El Proyecto en sus inicios contaba con la colaboración directa y estrecha por parte de la Secretaría de la Función Pública. Se espera que a través de este trabajo articulado se fortalecieran las acciones por parte de las Organizaciones de la Sociedad Civil para incidir en procesos de control y rendición de cuentas. La idea era avanzar en el desarrollo de capacidades a nivel subnacional a través de la creación de Mecanismo de Vigilancia Ciudadana (MVC), y se esperaba que los mismos se fortalecieran a través de los 3 años de duración del proyecto. Se ha cumplido con lo establecido en el proyecto al ir desarrollando las propuestas metodológicas, pilotearlas y rendir algún informe, pero de cara al fortalecimiento de las estructuras que hacen a los Sistemas Locales Anticorrupción; al fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento o monitoreo, al fortalecimiento de las acciones de sociedad civil, es todavía un paso inicial. Hay mucho trabajo aún que debe ser realizado sobre todo a nivel local.

Los cursos virtuales han ido cumpliendo su cometido y las personas pueden tomarlos cuando lo deseen, pero es en el fortalecimiento de las capacidades locales en donde el quehacer de la lucha anticorrupción debe aún dar sus mejores batallas.

El trabajo con la SFP se centraba fundamentalmente en los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (Producto # 1), así como en el curso “Nueva ética e integridad en el Servicio Público” (Producto # 4) y en fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas (Producto # 6). El Producto #1 y el Producto #6 fueron asumidos por SESNA. Otras de las líneas de trabajo desarrolladas de manera conjunta con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), dentro del Producto # 2, estas líneas de trabajo fueron: línea # 2: Convenio con Comité Ciudadano del Estado de Colima, A.C. para participar en talleres y foros de consulta para la construcción de la Metodología de Riesgos de Corrupción y colaborar en la implementación piloto de la misma (Línea 2 de Trabajo con la RNA); línea # 3: Convenio con Tierra Colectiva, Ciudadanía y Género, A.C. para promover propuestas de variables contextualizadas al ámbito local de varias entidades federativas con la finalidad de construir un Modelo de Seguimiento y Evaluación de la Política Nacional Anticorrupción (Línea 3 de Trabajo con la RNA); línea # 4: Convenio con Solidaria México, A.C. para contribuir al fortalecimiento de estrategias de combate a la corrupción de los Sistemas Locales Anticorrupción y la sociedad civil mediante la generación de herramientas de transversalización de perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la PNA (Línea 4 de Trabajo con la RNA); línea # 5: Convenio con Organización Juvenil Mexiro, A.C. para contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los Sistemas Locales Anticorrupción mediante un banco de buenas prácticas, recomendaciones y la sistematización de los procesos consultivos y participativos de las Políticas Estatales Anticorrupción.

Adicionalmente, la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción, fue realizada de manera conjunta entre la USAID, PNUD y SESNA. Dicha convocatoria fue realizada en agosto y concluida en octubre del 2020. Se recibieron un total de 64 solicitudes. De estas se seleccionaron 9 propuestas.

Durante un poco más del primer semestre del año 2020, el equipo del PNUD también vino trabajando con el equipo de la Dirección General de Transparencia y Gobierno Abierto de la

SFP, con el fin de desarrollar una política de gobierno abierto para el gobierno federal, sin embargo, no fue posible desarrollar dicha política, por lo que se procedió a desarrollar una Caja de Herramientas para el Gobierno Abierto Municipal con el INAI, que se corresponde con el Producto # 3. Este trabajo se viene realizando en colaboración con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). Dicha caja de herramientas se basa en el contenido de la “Guía para Municipios y Alcaldías, una propuesta de gobierno abierto”, publicada por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y el Sistema Nacional de Transparencia. Esta caja será piloteada en cinco municipios. La guía prácticamente ya se tiene, pero hace falta avanzar en las pruebas piloto en los cinco municipios.

Con relación al Producto # 4, ya lo mencionamos anteriormente con relación a las actividades planificadas con la SFP.

En el producto # 5, este producto se corresponde con la línea # 2 del trabajo de las organizaciones de la RNA. En este producto el equipo del PNUD ha trabajado en colaboración con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se publicó el Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción, el cual fue desarrollado con base en las 12 buenas prácticas y en consultas realizadas a la sociedad civil. Este trabajo fue presentado en diciembre del 2020. Durante todo el segundo semestre del 2020 se realizaron una cantidad de análisis implementando el modelo para la gestión de riesgos de corrupción. Así se realizaron eventos en: el sistema de suministro de medicamentos en el Estado de Colima. Identificar posibles riesgos de corrupción en las acciones implementadas por el Gobierno del Estado de Durango, enfocadas a la reactivación económica de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el marco de la Contingencia por el COVID-19 a través del Fideicomiso Fondo Durango. Otro ejercicio fue realizado en el Estado de Quintana Roo en donde se identificaron comportamientos asociados a hechos de corrupción (soborno, malversación de fondos, fraude, abuso de poder, nepotismo, clientelismo, conflicto de intereses, entre otros). En este periodo se completaron cuatro documentos de Identificación de riesgos de corrupción para Sinaloa, Colima, Quintana Roo y Durango.

En el producto # 6: fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, en el marco de la iniciativa del Padrón de Integridad Empresarial impulsada por SFP, el equipo del proyecto PNUD estableció como productos finales la estratificación de las seis herramientas de integridad corporativa previamente desarrolladas por el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE) en 2019. Se diseñó además un curso virtual dirigido a MIPYMES sobre Integridad Corporativa, y un curso para replicadores.

El Curso Integridad Corporativa para MIPYMES lleva ya 5 ediciones. La primera edición se realizó del 10 al 26 de marzo del 2021. Esta edición fue abierta al público en general como parte del lanzamiento. Entre quienes concluyeron se encuentran SESEAs de los siguientes estados: Coahuila, Oaxaca, Veracruz, Yucatán, Zacatecas; y CPC Sinaloa. Se inscribieron 129 personas, de las cuales concluyeron 72 personas. De estas, 41 eran mujeres (57%) y 31 eran hombres (43%).

La segunda edición del curso se realizó del 19 de abril al 9 de mayo. Se trabajó de manera conjunta con el Grupo de Investigación, Análisis y Opinión de la Cámara de Diputados (GIAO). Se inscribieron 454 personas, de las cuales 218 concluyeron el curso. De las que concluyeron el curso 104 eran mujeres (47.7%); y 114 eran hombres (52.3%).

La tercera edición del curso se realizó con SESEAS de los estados de BCS, Ciudad de México, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Tamaulipas, Veracruz, Yucatán, Zacatecas. CPC de Quintana Roo, Zacatecas. También participaron miembros de CPC. Se inscribieron 346 personas y concluyeron 282. De estas, 129 fueron mujeres (45.7%) y 153 eran hombres (54.3%).

La cuarta edición del curso se realizó en su edición Secretarías Ejecutivas, Consejos de Participación Ciudadana (CPC) y Cámaras Empresariales se desarrolló de manera virtual del 21 de junio al 2 de julio de 2021. Se inscribieron 92 personas, y concluyeron 48 personas, de las cuales 28 eran mujeres (58.3%) y 20 eran hombres (41.7%).

En relación a la procedencia geográfica de las personas participantes, las ciudades con más representación fueron: Ciudad de México, Oaxaca y Monterrey. En términos generales, todas las zonas de la República Mexicana aportaron Existen inquietudes válidas, como la urgencia de conocer más sobre metodologías para la identificación de riesgos, la necesidad de socializar estos conocimientos a todo el personal y la utilidad de las auditorías periódicas.

La quinta edición del curso se realizó del 2 al 13 de agosto. Se inscribieron 576 personas y concluyeron 400 personas. Este curso se trabajó de manera conjunta con COPARMEX, CMIC; las personas servidoras públicas pertenecen a TFJA, Contralorías, gobiernos municipales, entre otros; las otras personas reportadas provienen de academia, asesores, despachos, organismos internacionales. Las SESEAs participantes son de los estados de Baja California Sur, San Luis Potosí, Sonora, Quintana Roo; Los CPC reportados son de los estados de Oaxaca y Michoacán. De los participantes que concluyeron el curso, 218 eran mujeres (54.5%) y 182 eran hombres (45.5%).

Finalmente, hay que resaltar que la mayor parte de los y las participantes se enteraron del curso por correo electrónico e invitación directa. De igual forma, han sido importantes las acciones de difusión de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) y de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

Los resultados de valoración de los cursos, al concluir las actividades confirman que el curso es valorado como excelente por las personas participantes. En promedio, en cuanto a calidad, recibe una calificación que oscila entre 4.8 y 4.96/5. Sumado a ello, la totalidad de los participantes lo recomendaría a otras personas colaboradoras o propietarias de una MIPYME

Del 21 al 24 de junio, El PNUD, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y en alianza con la Secretaría Ejecutiva y el Comité de Participación Ciudadana del Sistema Nacional Anticorrupción, convocaron a la Primera Edición del Curso “Pre Para Ré: Preparar para replicar la Integridad Corporativa”, en la que participaron 30 personas integrantes de empresas, así como de Secretarías Ejecutivas y Comités de Participación Ciudadana de Sistemas Estatales Anticorrupción, provenientes de 13 entidades federativas. El curso se basa en las herramientas y recursos para promover la integridad en las MIPYMES que han sido desarrollados en el marco del Proyecto. Esta Primera Edición del Curso Pre Para Ré se desarrolló en cuatro sesiones de dos horas cada una, en las

que se abordaron técnicas pedagógicas efectivas para personas formadoras en integridad corporativa y buenas prácticas para la implementación del artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, así como la normativa internacional y nacional en la materia.

El informe de OCDE sobre Integridad en México indica que es importante avanzar en “precisar responsabilidades institucionales en el sector público, establecer prioridades claras, asegurar mandatos y capacidades adecuadas para cumplir con las responsabilidades asignadas y promover mecanismos de cooperación y coordinación a nivel central, así como entre los niveles de gobierno federal y estatal”. También indica que “gran parte del valor agregado del SNA consiste en reunir a los actores clave, para alinear mejor las políticas y enfoques, y cooperar en la implementación... Los mecanismos de coordinación interinstitucional de colaboración, tanto vertical como horizontal, serán más importantes que nunca bajo las nuevas disposiciones institucionales anticorrupción... Requerir que los organismos establezcan sus propios planes anticorrupción, basados en ejercicios específicos propios de mapeo de riesgo, podría ayudar a tratar este tema” (23).

Así que podemos afirmar que: el proyecto ha cumplido en avanzar con el desarrollo de sus planes anuales, aunque sería loable que recoja y sistematice las experiencias que el mismo va plantando por el camino.

**Pregunta # 21 ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del Proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?**

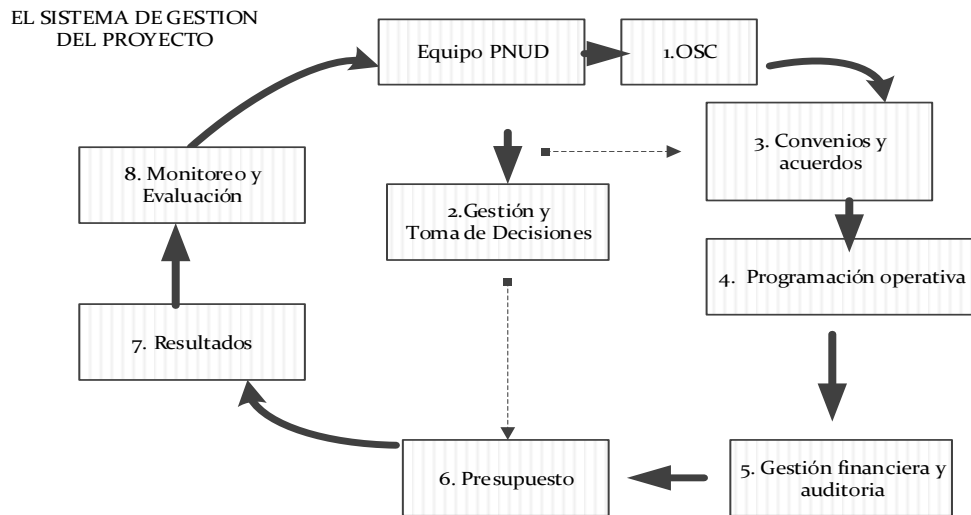
Tanto el equipo del proyecto como las Organizaciones de la Sociedad Civil que han venido articulándose en el trabajo (OSC de la primera y segunda convocatoria) han utilizado el marco lógico como herramienta de gestión. Para las organizaciones de la RNA, en su momento como para las OSC de la segunda convocatoria, se dieron diversas capacitaciones sobre el manejo del marco lógico. Durante casi 3 meses, al inicio de las intervenciones con estas OSC se les fue guiando para que pudieran ajustar los componentes, productos o actividades que se requerían realizar para el logro de los objetivos planteados. Los resultados han sido muy exitosos. Al lograr centrar de manera adecuada los productos se evitó la dispersión, así como eliminar aquellos resultados que serían inalcanzables para el tiempo en el que se ejecutaría el proyecto.

En la gráfica siguiente (gráfica #5), se muestra el sistema gestión utilizado por el equipo del proyecto, que en esencia sigue el camino clásico sobre formulación y ejecución de proyectos.

---

<sup>23</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). **Estudio de la OCDE sobre Integridad en México. Aspectos Claves**. México, D.F. 2017.

**Grafica # 5: El ciclo de ejecución del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**



Por aparte, el sistema de indicadores como se muestra en la siguiente tabla, indica avances sustantivos en las metas que debían ser alcanzadas por el proyecto.

El marco lógico que se presenta a continuación es el que actualmente los miembros del equipo vienen negociando con las autoridades de la USAID, responsables del seguimiento al proyecto.

**Tabla # 8: Matriz de indicadores al 25 de septiembre del año 2021 del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Agosto 2019-Septiembre 2021.**

Descripción	Indicadores	Meta	Fuente	Avance al 25 de septiembre 2021	%	Comentario
Producto # 1	Número de indicador: 1 Nombre del indicador: Número de Mecanismos de Verificación Ciudadana pilotados por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).	5	Informes trimestrales y finales de las OSC encargadas de implementar las pruebas piloto (OPM), y el informe final de GESOC.	5	100%	Los mecanismos piloto deben ser implementados por las OSC de la Red Nacional Anticorrupción (RNA). Al final del año fiscal 2021, cinco MVC deberían haber monitoreado el desempeño, analizado los riesgos de corrupción y emitido observaciones y recomendaciones sobre asuntos de gasto público. Meta alcanzada.
Producto # 2	Número de indicador: 2 Nombre del Indicador: Número de OSC de la Red Nacional Anticorrupción (RNA) y/o de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad que presentan propuestas a los Sistemas Locales Anticorrupción y a las autoridades locales.	8	Los datos provienen principalmente de los informes de actividad y propuestas oficiales de las OSC.	9	112%	Una propuesta (mecanismo, programa, política, observación, recomendación o actividad de monitoreo) será contabilizada si es iniciada por una OSC de la RNA) o desde la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad y se presenta a los miembros de los Sistemas Locales Anticorrupción (CPC, Secretarías Ejecutivas u organismos que forman parte de los Comités de Coordinación) y a las autoridades locales. El objetivo es que al menos 8 OSC presenten propuestas a sus respectivos Sistemas/autoridades Locales Anticorrupción.
Producto # 3	Número de indicador: 3 Nombre del indicador: Número de municipios que adquieren conocimientos y habilidades técnicas sobre cómo implementar la Caja de Herramientas de Municipio Abierto.	3 año en el 3er año.	Dos Documentos: Sistematización de Resultados y Evaluación de capacidades fortalecidas.	0	Aún no realizado	El conocimiento y las habilidades técnicas sobre la pertinencia y los medios para implementar la Caja de Herramientas abiertas de municipios se documentarán en dos documentos finales generados por el PNUD: 1) La sistematización de los resultados de la implementación piloto de la caja de herramientas en los municipios 2) Evaluación de las capacidades fortalecidas de los municipios. y una sección de recomendaciones para la implementación efectiva de la caja de herramientas (lo que funciona y lo que no) y una compilación de prácticas que fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas de las actividades gubernamentales. El objetivo es que 3 municipios adquieran habilidades técnicas sobre cómo implementar los pilotos. Aún no se ha implementado.



Descripción	Indicadores	Meta	Fuente	Avance al 25 de septiembre 2021	%	Comentario
Producto # 4	Número del indicador: 4 Nombre del indicador: Porcentaje de servidores públicos encuestados que informan comprender su papel en el fortalecimiento de la integridad pública.	70%	Datos de la encuesta	Se han realizado las capacitaciones, pero no se ha realizado la medición de impacto o los resultados logrados luego de un tiempo de haber recibido la formación.	%	Después de completar un curso de capacitación sobre ética y transparencia, los servidores públicos, a nivel local y federal, responderán una encuesta para medir cuánto impacto tuvo el curso en la forma en que los servidores públicos entienden su papel en el fortalecimiento de la integridad pública. Se encuestará a una muestra de servidores públicos expuestos a estas intervenciones para obtener los datos. El objetivo es que al menos el 70% de los servidores públicos que completen el curso obtengan una puntuación del 70% o superior en la encuesta.
Producto # 5	Número de indicador: 5 Nombre del Indicador: Número de OSC de RNA que entregan recomendaciones, derivadas de la aplicación del Modelo de Evaluación de Riesgos de Corrupción y la metodología sectorial, a las autoridades responsables de la implementación local del programa social.	7	Los datos provienen principalmente de los informes de actividad y propuestas oficiales de las OSC.	Informe final de las OSC encargadas de implementar la metodología. Se han realizado 4 propuestas/reportes a autoridades	57%	Este indicador se refiere a las OSC de RNA que monitorean la entrega de programas públicos. Para ser contabilizado, una OSC tiene que emitir recomendaciones a las autoridades a cargo de la implementación local del programa social, después de la aplicación de la Metodología de Evaluación de Riesgos.
Producto # 6	Número de indicador: 6 Nombre del indicador: Número de cámaras empresariales que, después de recibir el curso de formación de formadores, imparten el curso a sus respectivos miembros.	8	Los datos provienen principalmente de la información y evidencia proporcionadas por las cámaras. Aún no se tienen dichos datos.	Los datos provienen principalmente del registro de la capacitación, la lista de asistencia y las entrevistas a las MIPYMES, para garantizar que los talleres se reproduzcan correctamente a las MIPYMES.	Dato aún no reportado	Considerando un mínimo de 12 cámaras, nacionales o subnacionales, para ser capacitadas por el PNUD como capacitadores, se estima que al menos 8 de ellas replican las capacitaciones a través de talleres dirigidos a MIPYMES. El PNUD pedirá a las cámaras que aporten pruebas que respalden que el curso se llevó a cabo y se replicó correctamente (grabación de la capacitación, lista de asistencia y entrevistas a las MIPYMES).

Descripción	Indicadores	Meta	Fuente	Avance al 25 de septiembre 2021	%	Comentario
Producto # 6	Número del indicador: 7 Nombre del indicador: Número de Sistemas Locales Anticorrupción que, después de recibir el curso de capacitación de capacitadores, imparten el curso a las MIPYME.	7	Los datos provienen principalmente del registro de la capacitación, la lista de asistencia y las entrevistas a las MIPYME, para garantizar que los talleres se reproduzcan correctamente a las MIPYME.	Aún no se tienen los datos. Se espera que los Sistemas Locales repliquen el curso en el año 2022	%	Considerando un mínimo de 12 Sistemas Locales Anticorrupción (CPC o Secretarías Ejecutivas, y otras agencias que forman parte de los Comités Coordinadores) para ser capacitados por el PNUD como capacitadores, se estima que al menos 7 CPC o Secretarías Ejecutivas replican las capacitaciones a través de talleres dirigidos a las MIPYME. El PNUD pedirá a los miembros de los Sistemas Locales Anticorrupción que aporten pruebas que respalden que el curso se llevó a cabo y se replicó correctamente (grabación de la capacitación, lista de asistencia y entrevistas a las MIPYME).
Producto # 6	Número de indicador: 8 Nombre del indicador: Número de MIPYMES que implementan herramientas de integridad y buenas prácticas desarrolladas por el Proyecto.	15	Informes de seguimiento del PNUD.	Se han realizado ya diversas capacitaciones.	Dato aún no reportado	Considerando un mínimo de 15 MIPYMES implementar al menos 1 de las 3 herramientas de integridad corporativa previamente desarrolladas por el PNUD. Para garantizar que las herramientas de integridad se implementen correctamente, el Proyecto brindará asistencia técnica a las MIPYME y generará un informe que monitoreará el progreso de la implementación de las herramientas.
Producto # 4	Número de funcionarios gubernamentales que reciben capacitación anticorrupción apoyada por el Gobierno de los Estados Unidos.	500	Registros de participantes, encuestas de satisfacción.	Se han capacitado hasta el momento 413 funcionarios	82.6%	El objetivo son 500 funcionarios públicos capacitados, 400 para año 1 y 100 para año 3.
	Número de hombres	200		139	70%	
	Número de mujeres	200		238	119%	

Descripción	Indicadores	Meta	Fuente	Avance al 25 de septiembre 2021	%	Comentario
	Número de mecanismos para la supervisión externa del uso de los recursos públicos respaldados por la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos.	5	Datos de las intervenciones o acciones tomadas por los parlamentos, los organismos de auditoría, el defensor del pueblo, los organismos anticorrupción y las organizaciones no gubernamentales.	5	100%	Los mecanismos son intervenciones o acciones tomadas por los parlamentos, los organismos de auditoría, el defensor del pueblo, los organismos anticorrupción y las organizaciones no gubernamentales. La supervisión externa se refiere a las acciones tomadas por esos actores para monitorear, divulgar, resaltar, disciplinar, investigar o de otra manera atraer la atención sobre el uso de recursos públicos en un país en particular. A los efectos de la actividad, se puede afirmar que existe un mecanismo de supervisión externa definido en forma de las OCO que el PNUD apoyará. A través de estos mecanismos, las OSC pueden monitorear el desempeño, analizar los riesgos de corrupción, así como presentar quejas y observaciones. Se espera que durante el año fiscal 2020 se implementen 5 pilotos de las OCI y para el año fiscal 2021 esos mecanismos se considerarán exitosos si están completamente formados de acuerdo con las pautas relevantes.
	Número de personas afiliadas a organizaciones no gubernamentales que reciben capacitación anticorrupción.	9		70	777%	La capacitación se define como la capacitación técnica en el servicio para personas afiliadas a OSC. La capacitación debe seguir una agenda documentada con las competencias esperadas para los aprendices y un objetivo de aprendizaje discernible. En este contexto, las personas afiliadas a las OSC serán capacitadas para dos propósitos: cumplir con las regulaciones y pro visiones que se esperan debido a la colaboración con organizaciones y agencias internacionales, y también empoderarlos con herramientas y conocimientos para administrar e implementar proyectos con éxito. Dado que estas organizaciones generalmente son pequeñas, se espera que al menos una persona por organización sea capacitada, desagregada por género".

Los indicadores 6,7 y 8 (Producto #6) no se han reportado debido a que las actividades se encuentran en proceso de implementación.

**Pregunta # 22 ¿Es la comunicación interna y externa del proyecto regular y efectiva?**

Si. En las diversas entrevistas tanto al interior del equipo de trabajo, como hacia las contrapartes, se nos indicó que las comunicaciones son constantes, regulares, tanto para la planificación como para el seguimiento de acciones.

El equipo del proyecto mantiene reuniones semanales a través de la plataforma Teams para conocer los avances en el desarrollo de los productos, así como para establecer acciones de seguimiento. También realiza reuniones mensuales de monitoreo a fin de hacer un análisis periódico en el avance de la consecución de los indicadores, recordando además que el proyecto cuenta con un oficial específico para el seguimiento y monitoreo de las líneas de trabajo. Esto queda reflejado también en los hitos que se reportan de manera bimensual por los miembros del equipo del proyecto, así como también por la planilla en Excel del registro de actividades y reuniones, así como las minutas de reunión y los informes trimestrales que se producen tanto para el PNUD como para la USAID.

Con las OSC, se hace un seguimiento frecuente individualizado tanto a través de plataformas informáticas como Whatsapp, Zoom, y otras, como a través de llamadas telefónicas y correos electrónicos. Por aparte se hace un seguimiento a través de la rendición de cuentas por la plataforma administrativa habilitada con dicho fin dentro de la estructura del proyecto.

Se realizan también reuniones virtuales con las OSC integrantes de las líneas de trabajo. Así que el seguimiento es frecuente y constante.

**Pregunta # 23 ¿La comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades?**

Si. Las contrapartes indicaron que el seguimiento por parte de los miembros del equipo ha sido oportuno y constante. Al igual que los espacios de intercambio con sus pares. Gracias a este tipo de relacionamiento, bastante horizontal, se enteran acerca de los avances de las diversas líneas de trabajo. Adicionalmente varias de las líneas de trabajo fueron establecidas en trabajos colaborativos por parte de varias OSC. Sólo indicaron que un tema que les ha tomado mucho tiempo es el que se relaciona con las publicaciones. El manejo de los logos, así como los descargos de responsabilidad, indicaron, muchas veces, toma más tiempo del debido; y resulta ser sumamente laborioso.

**Pregunta # 24 ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?**

Tal como hemos visto, este objetivo ha sido alcanzado en un nivel significativo. El trabajo en la formación de recursos humanos, pero, sobre todo, las acciones de incidencia de las

Organizaciones de Sociedad Civil han sido sostenidas a lo largo del último año y medio. Tanto los miembros de SESNA como del INAI, entrevistados durante la evaluación de este proyecto, indicaron que ellos y ellas seguirán empujando los procesos metodológicos iniciados a través de las OSC, pero que sería importante que el PNUD considerará seguir dando la asistencia técnica, aportando y apoyando en este tipo de iniciativas. El trabajo que se debe realizar aún a nivel local y subnacional todavía es muy amplio, y el país apenas empieza a despertarse de la pesadilla que han significado tantos años de corrupción gubernamental.

**Pregunta # 25 ¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el Marco de Resultados) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?**

Se ha logrado el impulso inicial con una variedad de iniciativas, pero aún debe trabajarse por consolidar dichos resultados.

Varias de las personas de las OSC entrevistados para esta evaluación indicaron que sería oportuno que el PNUD en general avanzara en la realización de mapas de riesgo de corrupción por Estados. Indicaron que esto permitiría tener una visión global de aquellos estados en donde también los riesgos de monitorear corrupción puedan implicar riesgos de seguridad personal para los miembros de las OSC.

Se dijo también que en los Estados los gobernadores tienen mucho poder, además de que varios estados de la república están muy afectados por grupos ligados al narcotráfico. Indicaron que sería valioso tener análisis de coyuntura política de manera periódica que permita entender las fuerzas que se están moviendo al interior de los Estados y su incidencia en casos de corrupción.

## **6.5 Sostenibilidad**

Por sostenibilidad vamos a entender el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.

**Pregunta # 26 ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo?**

En este tipo de trabajo el PNUD debería considerar sostener las iniciativas más allá de un año, que es lo que en promedio se dio a través de las intervenciones de las OSC. Si bien el PNUD tiene aliados muy fuertes a través de la SESNA, INAI, algunas cámaras y otras organizaciones, no acontece lo mismo con las OSC, algunas de las cuales, a pesar del buen trabajo que realizan se ven sometidas al vaivén de los financiamientos externos.

El trabajo que han realizado las OSC, no sólo en la medición y monitoreo de políticas estatales, ha implicado un fuerte relacionamiento con autoridades estatales. En muchos casos se ha logrado transferir conocimientos, además de herramientas e instrumentos de

trabajo, pero fue el sentir de la mayoría de los representantes de dichas OSC que aún hace falta avanzar en la maduración de procesos.

También se reconoce que el recambio de autoridades en diversos estados y municipios, como resultado de los procesos eleccionarios vividos recientemente, requiere volver a comenzar a articular con los nuevos grupos.

### **Pregunta # 27 ¿Existen riesgos sociales o políticos que pudieran afectar el logro de resultados?**

En algún momento se presentó el riesgo que ciertas estructuras de lucha contra la corrupción pudieran desaparecer (SNA), pero afortunadamente la tormenta pasó, y en la actualidad se considera que dichos organismos deben seguir trabajando y siendo fortalecidos ante la inmensa tarea que tienen de articular respuestas nacionales adecuadas.

El informe de la OCDE sobre Integridad en México, sostiene que: “si la corrupción no se atiende con eficacia, será imposible atender en la misma forma muchos de los otros problemas graves que enfrenta el país: caída de productividad y competitividad, desigualdad persistente, asuntos graves de seguridad regional y varios más”. El informe establece que “la experiencia de países miembros de la OCDE indica que un sistema de integridad pública eficaz, integral y coherente es fundamental para realzar la integridad y prevenir y frenar la corrupción”.

En materia de riesgos, el proyecto en su Matriz de Resultados señala algunos, sin embargo, no determina si la probabilidad de que en realidad se materialicen es Alta, Media o Baja, lo que le habría ayudado a diseñar medidas emergentes ante la concreción de los riesgos calificados como altos.

Entre los riesgos que se mencionan en la Matriz de resultados tenemos:

1. Las intervenciones no afectan las prácticas profundamente arraigadas de corrupción en el país.
2. El gobierno de México reduce el énfasis que actualmente se pone en la lucha contra la corrupción.
3. El gobierno de México reduce el apoyo existente a las instituciones anticorrupción.
4. Las autoridades no están dispuestas a proporcionar espacios genuinos para la participación de la sociedad civil.
5. Las intervenciones de la sociedad civil no producen recomendaciones viables.
6. El gobierno de México aliena a la sociedad civil y al sector privado o impide la colaboración.
7. La sociedad civil no tiene la capacidad de mantener un alto nivel de participación.
8. Ningún municipio está dispuesto a colaborar en los pilotos de Gobierno Abierto.
9. Las MIPYMES y servidores públicos no participan en cursos.

Durante las entrevistas con miembros de las OSC que implementan metodologías para el análisis de riesgos de corrupción, así como Mecanismos de Verificación Ciudadana, consideran que, el hecho de llegar a los gobiernos subnacionales acompañados por SESNA y con el apoyo del PNUD y USAID ha facilitado el trabajo. Consideran que sí bien puede haber algunos riesgos políticos cuando se toquen intereses de grupos poderosos vinculados a la corrupción hasta ahora dichos riesgos no se han dado en las pruebas de instrumentos metodológicos y en los primeros ensayos de verificación.

En el marco programático del PNUD para México se indica que se dotará a las entidades del Sistema Nacional de Transparencia y a otras instituciones independientes de instrumentos y estrategias para fomentar la transparencia y la apertura al público <sup>(24)</sup>. Así que el trabajo debe continuar ampliándose hacia otros territorios y hacia otro tipo de estructuras gubernamentales, o empresariales que requieran de las herramientas que el proyecto va generando.

**Pregunta # 28 ¿Qué acciones se requieren para garantizar la continuidad a las actividades durante el resto de la vida del Proyecto y más allá de su finalización?**

Dado que el equipo del proyecto ha realizado un manejo adecuado de los recursos, y que, al momento actual, el proyecto tiene aún un remante de un 46% de recursos disponibles, las actividades continuarán por un tiempo más. Adicionalmente a ello, como ya lo hemos mencionado anteriormente, los organismos públicos han manifestado su interés de continuar las diversas acciones generadas por el proyecto. Directivos del SESNA indicaron que para el Sistema sigue siendo una prioridad la lucha contra los riesgos de corrupción, y que desde esta institucionalidad se seguirá trabajando en esa dirección.

Durante las entrevistas, varias de las personas miembros de las OSC indicaron que ellos y ellas han alcanzado un nivel de competencia alta en los procesos que fueron articulando a nivel local. Que esto les abre la posibilidad de poder ofrecer este tipo de servicios hacia otras organizaciones, tanto públicas como privadas, pero que también es posible que puedan sentarse a negociar con otras agencias de cooperación proyectos que fortalezcan este tipo de iniciativas. Sin embargo, indicaron que sería muy oportuno que el equipo del PNUD pudiera orientarles hacia donde podría buscar posibles fuentes de financiamiento para poder continuar con este tipo de trabajo.

En cuanto al curso Nueva Ética e Integridad en el Servicio Público, recordar que el mismo ya es parte de las plataformas y programas de formación que ofrece la SFP por lo que garantiza la continuidad del mismo.

De la misma manera, el curso de Integridad Corporativa puede continuar ofreciéndose a través de algunas de las plataformas de SESNA, o bien a través de algún acuerdo con algunos de los gobiernos subnacionales.

**Pregunta # 29 ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales**

Al momento de la evaluación intermedia del proyecto, el equipo del PNUD si bien había venido dialogando con las distintas contrapartes sobre la sostenibilidad, no existía aún una estrategia clara sobre la misma. El documento del proyecto contiene una estrategia de sostenibilidad, pero la misma aún no se había venido implementado. Este es un tema que requerirá ser trabajado en los siguientes meses, sobre todo a nivel de las OSC.

---

<sup>24</sup> Organización de las Naciones Unidas. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. **Documento del programa para México (2021-2025)**. Primer período ordinario de sesiones de 2021. Nueva York, 1 a 4 de febrero de 2021. 17 pp.

El equipo del proyecto del PNUD se vincula con los gobiernos subnacionales a través de las OSC, quienes son los que han estado en territorio. Este es un tema que requiere ser pensado, ¿Qué va a pasar con toda la movilización social que se ha logrado a nivel de los territorios? ¿Cuánto de lo que se ha trabajado es sostenible? ¿Cómo se puede garantizar la continuidad de las estrategias?

Las autoridades de organizaciones como SESNA e INAI, como parte de las funciones que tienen determinadas por ley consideran que seguirán adelante con el trabajo. Varios miembros de OSC indicaron que intentarán “vender” servicios de capacitación, a partir de los materiales o estrategias generadas para poder obtener algunos recursos que les permitan seguir incidiendo en las políticas estatales, pero que ven un poco incierto sí eso funcionará.

Diversos miembros de OSC indicaron que sería importante que el PNUD plantee la posibilidad de proyectos de más largo plazo, además de invitar a una mesa de cooperantes que puedan conocer lo que se viene realizando dentro del proyecto a efecto de que puedan interesarse en financiar futuras intervenciones. También indicaron que es posible que se pueda encontrar financiamiento con los gobiernos estatales, pero que muchas veces esos financiamientos también limitan la independencia para poder emitir juicios y opiniones que no sean del agrado de las autoridades de dichos entes.

## 6.6 Buenas prácticas y lecciones aprendidas

### Pregunta # 30 ¿Cuáles han sido las buenas prácticas generadas por el proyecto?

En el marco de la evaluación entendemos las *buenas prácticas*, como aquellas acciones que por sus características y/o efectividad deben ser rescatadas para su emulación o réplica en procesos futuros con similares características. A continuación, algunas de las buenas prácticas señaladas por los entrevistados para esta evaluación:

- El trabajo articulado y coordinado con entes como SFP inicialmente, y luego con SESNA e INAI que le ha permitido al proyecto contar no sólo con el respaldo político de dichas instituciones, sino también con los equipos técnicos de alto nivel que han aconsejado y asesorado las diversas líneas de trabajo del proyecto.
- Los procesos de articulación entre las OSC y los gobiernos locales, gracias a la intermediación de SESNA; además del prestigio y respaldo que tiene trabajar con organismos como PNUD y USAID.
- La diversidad y riqueza de las líneas de trabajo que ha posibilitado el desarrollo de herramientas y metodologías de intervención concretas en el ámbito de la lucha anticorrupción a nivel local. Entre ellas las herramientas para el monitoreo de riesgos de corrupción, así como las de integridad corporativa.
- Los procesos transparentes y la muy buena selección de las OSC que implementarían diversas líneas de acción del proyecto. Así como los procesos de capacitación y fortalecimiento que se realizaron con cada una de ellas previo al inicio a los procesos de implementación de sus líneas de trabajo.
- El desarrollo e implementación de plataformas virtuales que han facilitado la interrelación entre partes, así como el trabajo operativo, las capacitaciones, etc.



- La construcción de capacidades, sobre todo en las OSC de la segunda convocatoria. Esto ha sido un acierto importante porque, aún con las limitaciones de la sostenibilidad de las intervenciones, ha dejado capacidad instalada a nivel de los territorios subnacionales y locales.
- Los cursos virtuales que pueden ser tomados por los funcionarios públicos, empresarios, estudiantes, etc. en horarios diferenciados, según la disponibilidad de tiempo que tengan las personas.
- También van siendo valiosas las herramientas de la caja de herramientas de gobierno abierto a nivel municipal, pero aún falta su proceso de validación.
- La relación de trabajo que se ha establecido con las cámaras empresariales y la potencialidad que tiene el seguir formando en integridad corporativa. Al generarse la oferta, también empieza a generarse la demanda de este tipo de servicios.

**Pregunta # 31 ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas que deja la implementación de este proyecto?**

1. El proyecto fue formulado teniendo como objetivo central el fortalecimiento y mantenimiento de la rendición de cuentas y la transparencia del Gobierno de México, por ello contiene una serie de líneas de trabajo y apoyo técnico y financiero que está orientado a fortalecer las capacidades tanto de las instituciones de gobierno como de las Organizaciones de Sociedad Civil. El proyecto no persigue sustituir el rol de las instituciones sino más bien de fortalecerlas y acompañarlas con una serie de ejercicios metodológicos que sitúan en el centro la lucha contra la corrupción.
2. La importancia de situar las líneas de trabajo orientadas a resultados específicos. La generación de las estrategias metodológicas, más las pruebas piloto permiten tener herramientas muy útiles que pueden posteriormente ser utilizadas en contextos más amplios.
3. La importancia del manejo de herramientas de gestión de riesgos de corrupción es vista por diversos miembros de las OSC como una de las grandes lecciones aprendidas en este proyecto.
4. El proyecto ha logrado establecer vínculos importantes de trabajo entre organismos gubernamentales y OSC. El papel del PNUD como puente o mediador en las relaciones es ampliamente valorado. El sentido de complementariedad, el apoyo a las iniciativas ciudadanas, y la valoración de la experiencia de los integrantes de los equipos ha servido para impulsar diversas estrategias de intervención local y subnacional.
5. La asistencia técnica oportuna y de alto nivel es altamente valorada tanto por las organizaciones de gobierno, las OSC, así como los representantes de las cámaras empresariales.
6. El no tener definidos claramente indicadores de género que permitan medir no sólo el rol de las mujeres en la lucha contra la corrupción, sino también cómo les afecta es una lección aprendida como deuda pendiente de ser subsanada en esta y en futuras intervenciones.

### **Pregunta # 32 ¿En qué grado han sido internalizadas las lecciones aprendidas anteriores por parte del proyecto, tanto en el diseño como en la implementación?**

Los miembros del proyecto comprenden que es importante continuar apostando por fortalecer a los entes gubernamentales en su lucha contra la corrupción. Ven como aliados muy valiosos a las OSC, pero consideran que aún debe seguir trabajándose por fortalecer los espacios de incidencia ciudadana a nivel de los gobiernos subnacionales y municipales.

Comprenden que ha sido muy valioso el tránsito hacia modalidades virtuales, que esto ayudo a avanzar en el desarrollo de los productos, pero que en su momento se requerirá regresar a acciones presenciales. Así que las acciones híbridas (presencial y virtual) serán parte de las nuevas dinámicas en este o en futuros proyectos.

También comprenden que los procesos de transición de autoridades estatales y municipales, con la incorporación de nuevos miembros, van a requerir de nuevo un apuntalamiento de acciones, a fin de no perder los avances que se han logrado hasta este momento, en la implementación del proyecto.

Para los representantes de USAID, en un proyecto anterior se tuvo 2 coordinadores de proyecto y eso creo algunas dificultades. Se considera que la figura actual de único coordinador ha resultado ser adecuada, por lo que se asume que se ha aprendido de las lecciones del proyecto anterior.

Además, si bien el actual proyecto no es una continuación del proyecto anterior, sí retoma algunos de los elementos trabajados en el período anterior como retomar el contacto con los miembros de la RNA, la emisión de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad, crear el curso de integridad corporativa a partir del trabajo realizado por el Grupo de Trabajo Empresarial (GTE) en 2019.

En la primera reunión de la Junta del proyecto se había recomendado sistematizar las experiencias valiosas del proyecto anterior, a la par de ir recogiendo las experiencias actuales. Es importante que se asignen recursos para este tipo de iniciativas, dado que el proyecto ha generado no sólo las estrategias metodológicas, sino también la experiencia en terreno local y subnacional de medir y hacer seguimiento a políticas públicas y de crear mecanismos de vigilancia ciudadana.

## **7. Análisis de Resultados**

OCDE en su estudio sobre la integridad en México sostiene que: “los nuevos sistemas anticorrupción en México, nacionales y locales, tienen el potencial para generar “cambios radicales” en la agenda anticorrupción del país al atender la fragmentación de políticas, mejorar la coordinación para una implementación más eficaz y terminar con la impunidad”<sup>(25)</sup>.

---

<sup>25</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). **Estudio de la OCDE sobre Integridad en México. Aspectos Claves**. México, D.F. 2017.

Como hemos visto a lo largo de este documento, las diversas líneas de acción y productos generados dentro del proyecto son oportunas a fin de fortalecer los sistemas nacionales, regionales y locales en las acciones anticorrupción. El proyecto ha estado alineado a las necesidades nacionales, así como a las líneas de la matriz de cooperación del Sistema de las Naciones Unidas y del PNUD con México.

A lo largo de este documento hemos revisado la pertinencia del proyecto 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”, y hemos visto su importancia en el desarrollo de herramientas metodológicas, en acompañar iniciativas ciudadanas, en fortalecer algunas instituciones del Estado en su lucha contra la corrupción. También hemos sido constatado la movilización social que han producido las OSC vinculadas al proyecto, tanto de la Primera como de la Segunda convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción.

Hemos visto además de que manera el proyecto va dando respuestas a las prioridades de la política pública gubernamental y a los compromisos internacionales del gobierno de México, tanto con relación a la Agenda 2030, como con relación a los compromisos vinculados a la protección y garantía de los Derechos Humanos.

El documento de OCDE señala que, “en efecto, la corrupción agrava las disparidades sociales y económicas, al permitir que la influencia indebida de intereses especiales capture el ciclo de la política pública y reduzca la capacidad de respuesta y la eficacia de dichas políticas, especialmente en detrimento de grupos marginados. La corrupción también limita el acceso justo y equitativo a los servicios públicos, tales como educación y salud, que son cruciales para ofrecer oportunidades de movilidad social”.

El proyecto además de ser muy eficiente en manejar los recursos, también ha sido muy eficaz para lograr resultados. Los esfuerzos realizados por las 18 organizaciones sociales parte de la primera y segunda convocatoria ha sido loable en cuanto a llevar no sólo la prueba de herramientas metodológicas y el testeo de las mismas a los territorios, sino también el debate, la reflexión, los procesos de capacitación, y el involucramiento tanto de autoridades locales como de otros actores sociales en la lucha contra la corrupción.

La Revisión de Integridad de México de la OCDE muestra que, si la corrupción no se atiende con eficacia, será imposible atender en la misma forma muchos de los otros problemas graves que enfrenta el país: caída de productividad y competitividad, desigualdad persistente, asuntos graves de seguridad regional y varios más.

Así que el proyecto además de relevante y pertinente, ha sido oportuno y generoso en la dotación de nuevas herramientas e instrumentos que pueden ser ampliamente utilizados a nivel nacional. A través de los Mecanismos de Verificación Ciudadana (Producto # 1) se logró avanzar en articular propuestas y mecanismos de seguimiento a políticas públicas a nivel subregional. La creación de metodologías para control de riesgos de corrupción y las buenas prácticas sistematizadas en dicho trabajo (Producto #5), ha posibilitado que posteriormente dicho modelo de control pudiera ser utilizado en mediciones específicas en varios estados (Producto # 2). La caja de herramientas para gobierno abierto a nivel municipal seguramente dará sus frutos, aunque durante el proceso de esta evaluación todavía estaba en construcción. En el Producto #4 se tiene que se han capacitado ya más de 2000 funcionarios públicos en una nueva ética del funcionariado, así como también los talleres de integridad

corporativa va dando sus frutos, y habrá que esperar ver de qué manera el PNUD articula con el sector empresarial un mayor nivel de involucramiento del sector en la lucha contra la corrupción.

El trabajo con SESNA e INAI va dando frutos importantes. El trabajo de cooperación entre el equipo del PNUD y los equipos de ambas instituciones se ha fortalecido en tanto que las tres organizaciones cuentan con recursos humanos de alto nivel; esto ha permitido que las OSC que han tenido que implementar diversas líneas de trabajo se hayan sentido fuertemente acompañadas, respaldadas y legitimadas por los apoyos ofrecidos desde estas instancias.

El Sistema Nacional Anticorrupción (SNA) en los pocos años desde su instalación se ha ido convirtiendo en la punta de lanza en el combate a la corrupción en México. El Comité Coordinador del Sistema aprueba políticas, iniciativas y Proyectos. La Secretaría Ejecutiva ha desarrollado tecnología que facilita la coordinación entre entidades anticorrupción en los tres niveles del gobierno, y el Comité de Participación Ciudadana—el órgano compuesto por cinco líderes de la sociedad civil que gobierna el SNA—desarrolló la Política Nacional Anticorrupción, un documento que delinea 40 prioridades de política pública para guiar la lucha contra la corrupción. El SNA promueve la coordinación entre los distintos niveles de gobierno al construir e involucrar a los sistemas locales anticorrupción (SLA) en cada estado.

El proyecto ha estado claramente situado en este gran marco de acción. Así que ha sido ventajosa las alianzas que se han establecido para llevar a cabo las diversas iniciativas del proyecto.

Como ya lo hemos dicho en diversas secciones anteriores, el proyecto ha alcanzado ya más del 70% de sus metas, y las que aún le faltan están por ser logradas. Cuando todavía aún le queda un año de vida el proyecto es exitoso y de muy alto rendimiento.

## 7.1 Síntesis de los criterios de evaluación

**Cuadro # 3: Valoración de los Criterios de Evaluación: Pertinencia, Eficiencia, Eficacia y Sostenibilidad del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”. Septiembre 2021.**

CRITERIOS DE EVALUACION/ PERTINENCIA	RESULTADOS (VALORACION)	CALIFICACION
Grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. De igual forma, considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en los temas de empoderamiento e igualdad de género.	Las acciones del proyecto parten de las necesidades de la población mexicana. Está en perfecta concordancia con las políticas y prioridades nacionales; los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y en las líneas del trabajo prioritarias del PNUD en el país.	PERTINENTE

<b>CRITERIOS DE EVALUACION/ EFICIENCIA</b>	<b>RESULTADOS (VALORACION)</b>	<b>CALIFICACION</b>
<p>Mide si los insumos o recursos han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.</p>	<p>Uso adecuado y transparente de los recursos; Gestión en tiempo y forma; Equipo del proyecto sumamente capaz.</p> <p>El liderazgo ejercido por el coordinador administrativo es ejemplar. Hay un fuerte espíritu de servicio y cooperación de parte del equipo administrativo hacia el equipo técnico y las contrapartes.</p> <p>Excelente coordinación interna.</p> <p>Las actividades planificadas han sido realizadas con regularidad, no detectándose ningún inconveniente grave.</p> <p>Si bien hubo retrasos en los nombramientos de algunos miembros de personal, algo que repercutió en la sobrecarga de trabajo en algunos miembros del equipo, en el momento actual no se detectan retrasos significativos en los resultados del proyecto.</p> <p>A pesar de la pandemia por el COVID-19 el equipo del proyecto ha sido solvente para acompañar a las contrapartes y dar salida efectiva a sus requerimientos.</p>	<p>ALTAMENTE SATISFACTORIA</p>
<b>CRITERIOS DE EVALUACION/ EFICACIA</b>	<b>RESULTADOS (VALORACION)</b>	<b>CALIFICACION</b>
<p>Es una medición del grado en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.</p>	<p>El proyecto ha ido implementando sus 2 grandes áreas de intervención:</p> <p>A. Línea de acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas: B. Línea de Acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción; con sus 6 productos:</p> <p>Producto 1: Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC).</p> <p>Producto 2: Fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs).</p> <p>Producto 3: Caja de herramientas de gobierno abierto municipal.</p> <p>Producto 4: Curso “Nueva ética e integridad en el servicio público”.</p> <p>Producto 5: Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción.</p> <p>Producto 6: Talleres de integridad corporativa.</p> <p>El marco lógico del proyecto es consistente, tanto en sus lógicas vertical como horizontal. Está bien</p>	<p>ALTAMENTE SATISFACTORIA</p>

	<p>alineado a la consecución de resultados.</p> <p>En cuanto a las metas que se han propuesto en el proyecto, el mismo ha alcanzado ya más del 70% de sus metas. En diversos indicadores ha superado la meta del más del 100% de lo que se había establecido.</p> <p>Ha generado la emergencia de un número importante de documentos metodológicos y herramientas para la lucha contra la corrupción.</p> <p>Ha generado una movilización importante en 14 estados de la nación; y ha formado a un buen número de funcionarios públicos y de entidades privadas.</p> <p>El proyecto has generado diversos procesos de articulación social; así como el desarrollo de propuestas y lineamientos relacionados con la lucha anticorrupción.</p> <p>A través de los productos se generaron un buen número de iniciativas públicas a nivel de los gobiernos subnacionales.</p> <p>En síntesis el proyecto ha permitido avanzar de manera significativa al objetivo que se ha propuesto que es el de: “apoyar los esfuerzos del gobierno de México en transparencia, rendición de cuentas, supervisión y participación ciudadana, por medio de una serie de iniciativas piloto con resultados escalables, al colaborar con las contrapartes del gobierno en el poder ejecutivo, instituciones descentralizadas y entidades gubernamentales subnacionales seleccionadas, con el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil”.</p>	
<p><b>CRITERIOS DE EVALUACION/ SOSTENIBILIDAD</b></p>	<p><b>RESULTADOS (VALORACION)</b></p>	<p><b>CALIFICACION</b></p>
<p>Mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa.</p>	<p>El proyecto ha ido dejando capacidades instaladas tanto en actores gubernamentales como no gubernamentales. Los procesos de fortalecimiento de las instancias de sociedad civil también han sido uno de los aciertos del proyecto, además de la distribución geográfica de las mismas, que permite tener una lectura un poco más amplia de la forma en la que se van construyendo los</p>	<p><b>MODERADAMENTE PROBABLE</b></p>

	<p>mecanismos anticorrupción en el país.</p> <p>A pesar de ello, las OSC manifiesta su temor que ante la falta de recursos económicos no puedan seguir aportando en el fortalecimiento, monitoreo y control de las políticas públicas anticorrupción sobre todo en el interior del país.</p> <p>Las dos grandes instancias nacionales con las que el proyecto trabaja (SESNA e INAI) continuarán implementando y llevando por todo el país las diversas herramientas y metodologías del proyecto, pero no debemos de olvidar que en gran medida los diversos esfuerzos los generaron las OSC de la primera y segunda convocatoria.</p>	
--	--	--

## 7.2 Conclusiones

Las principales conclusiones del proceso de evaluación son las siguientes:

1. El diseño del proyecto ha sido relevante y pertinente, en relación a las necesidades y realidades de la sociedad y el gobierno mexicanos; y ha sabido establecer líneas de trabajo y productos que apuntalen el fortalecimiento de la política anticorrupción en el país; lo que le ha permitido estar alineado a las grandes políticas nacionales, a los marcos de cooperación del PNUD, así como a los objetivos de la agenda 2030 que son parte de la agenda de desarrollo del país. En particular en el objetivo 16 en donde hay indicaciones precisas de trabajo en la prevención y control de la corrupción.
2. Las diversas estrategias de intervención han sido altamente positivas para el éxito del Proyecto. La conformación de un equipo técnico de alto nivel, la articulación y coordinación con instituciones como SESNA e INAI, la selección de OSC altamente responsables y con llegada a territorios, así como la legitimidad del PNUD y de la USAID han favorecido el logro del objetivo propuesto.
3. En el momento actual, el proyecto, con sus distintos componentes, goza de muy buena salud y cuenta con un equipo de trabajo altamente profesional, consolidado y de alto rendimiento. Las líneas de trabajo, tal como ya vimos en la estructura del marco lógico, son consistentes. Las lógicas vertical y horizontal de la matriz son adecuadas y tienen una orientación a resultados. El proyecto alcanzará sin mayor dificultad todas las metas que se han establecido dentro de su marco de resultados.
4. Las líneas de trabajo establecidas en los Productos # 1, 2, 3, y 5 se han podido potenciar gracias al impulso de organizaciones contrapartes, RNA y OSC de la segunda convocatoria.
5. Los recursos del proyecto se han manejado de manera adecuada. Los procesos administrativos son muy transparentes y con documentación que respalda la ejecución presupuestaria.

6. El equipo del proyecto ha sido gerencialmente muy ágil para recuperar los tiempos, así como reposicionarse con una nueva contraparte como la SESNA para relanzar las líneas de trabajo del proyecto.

7. En sus inicios la pandemia por el COVID-19 representó algunos desafíos para el equipo del proyecto sobre todo con lo relacionado al “Quédete en casa”, el distanciamiento social, las medidas de aislamiento y restricciones de movilidad, pero el equipo fue muy ágil en transitar a las plataformas virtuales y pudo resolver dichas dificultades tanto al interior del equipo como con sus contrapartes, privilegiando el cuidado de la salud de sus miembros. Esto conllevó algunos retrasos que no han sido significativos en el logro de los resultados.

8. Los sistemas de seguimiento y monitoreo a las líneas de trabajo del proyecto han sido adecuados. El seguimiento a contrapartes ha garantizado la calidad de los productos.

9. La implementación del proyecto ha permitido movilizar a diversos actores sociales. Tanto en el ámbito nacional como con los gobiernos subnacionales. Posicionar la temática de participación, transparencia y lucha contra la corrupción ha mostrado diversas dinámicas en las zonas en las que el proyecto ha intervenido. Hay experiencias ricas generadas por el proyecto en cuanto a participación ciudadana.

10. Si bien hay resultados de género, los mismos aún no han sido analizados desde un enfoque más amplio, quedándose en el momento actual en la recolección de algunas variables que se leen únicamente por categoría de sexo de pertenencia, el cual es un criterio aún muy básico para hacer otro tipo de análisis.

11. La sostenibilidad de los resultados varía en función a cada uno de los actores que han participado en el proceso. Las estructuras nacionales como SESNA e INAI continuarán empujando y fortaleciendo la agenda anticorrupción, pero a nivel de las OSC hay variaciones significativas dependiendo del grado de desarrollo organizacional que cada una de ellas tiene.

## **7.3 Recomendaciones**

### **7.3.1 Al equipo del proyecto**

1. El equipo del proyecto debería valorar sistematizar las experiencias generadas a nivel territorial por las OSC en sus procesos de prueba y pilotaje de las herramientas metodológicas anticorrupción. El análisis de las relaciones con las estructuras locales anticorrupción, las relaciones de articulación establecidas entre OSC y organismos públicos, las respuestas a los hallazgos a los estudios anticorrupción, etc., son varias de las temáticas que el proyecto deber abordar para no perder la riqueza de nuevos elementos que va generando. Este es un aspecto que ya se mencionó en la evaluación del proyecto anterior, así como por la Junta del proyecto, así que sería oportuno que se tome seriamente en consideración.

2. El equipo del proyecto debe avanzar en análisis más específicos en enfoque de género que vayan más allá de tener simplemente desagregados los datos por sexo. El esfuerzo realizado en la producción de herramientas de transversalización de la perspectiva de Género con enfoque de Derechos Humanos (DDHH) en el marco de la PNA es un ejemplo de ello; pero se requeriría avanzar en analizar los impactos diferenciados de las intervenciones entre hombres y mujeres, el empoderamiento de grupos de mujeres anticorrupción, la perspectiva



de género en las metodología de análisis de políticas y programas públicos analizados, son algunas de las temáticas que pueden abordarse desde el proyecto antes de que concluya.

3. Es importante que el equipo del proyecto contemple el análisis de resultados en función de grupos vulnerables (población en pobreza, población indígena, grupos en situación de discapacidad, etc.). Esto requiere que el equipo defina una estrategia específica de abordaje y trabajo sobre estos grupos poblacionales.

4. En el momento actual, el equipo del proyecto ha logrado articular a 18 Organizaciones de Sociedad Civil situadas en distintas regiones del territorio nacional. Dichas OSC han mostrado ser solventes, consistentes y responsables, además de que han posibilitado hacer una “llegada” a nivel local. El equipo del proyecto debe contemplar establecer una línea de seguimiento específico a la variedad de intervenciones realizadas por las OSC a nivel territorial. Ante la posibilidad de extensión del proyecto, es importante valorar aquellas intervenciones realizadas por las OSC que han mostrado ser exitosas, continuar desarrollándolas en donde ya fueron implementadas y potenciarlas en intervenciones hacia otros territorios.

5. A través de este proyecto, el avanzar con una agenda de gobierno abierto municipal abre muchos espacios para seguir innovando en este componente. Se recomienda una considerar ir más allá de los 5 municipios contemplados en la intervención actual del proyecto. Ante la posibilidad de la extensión en el tiempo de ejecución del proyecto, considerar establecer líneas de trabajo municipal por regiones sería una posibilidad que permitiría ahondar no sólo en los diagnósticos territoriales sino también en las capacidades de respuesta local a los hechos de corrupción.

6. El proyecto debe avanzar con una estrategia más clara y precisa sobre la forma en la que viene trabajando con el sector empresarial. Los cursos de integridad corporativa deben ser la puerta para avanzar con planes de más largo plazo para incidir en el sector. Se recomienda estructura un plan estratégico de intervención con el sector, definiendo nuevas líneas de trabajo y prioridades actuales y futuras de intervención.

7. Es importante que el equipo del proyecto continúe trabajando en desarrollar herramientas y cursos virtuales que puedan ser aprovechadas por diversas personas, grupos u organismos tanto a nivel nacional como a nivel internacional. La calidad de dichos materiales y la valoración que hacen los participantes indica que se puede no sólo aprender mucho a través de este tipo de iniciativas, sino también movilizar a otros actores a la acción. El equipo del proyecto debería compartir estos materiales con los otros programas sectoriales del PNUD México, a fin de que dichos materiales puedan ser utilizados en otras intervenciones del organismo.

### **7.3.2 Al PNUD**

8. El proyecto encaja dentro de las líneas de cooperación del PNUD con el país, así que, ante las diversas necesidades y realidades nacionales (gobiernos subnacionales y municipios), este tipo de iniciativas ofrecen la posibilidad de escalar en proyectos posteriores, sumando lo que ya se ha conseguido durante la realización de esta intervención. Es importante que el PNUD continúe desarrollando e impulsando este tipo de proyectos que lleven a la expansión y extensión del modelo de intervención a una escala mayor, considerando además ampliar sus

fuentes de financiamiento tanto con recursos propios como de otros organismos de cooperación nacionales e internacionales.

9. El PNUD debería considerar la posibilidad de utilizar las diversas herramientas anticorrupción que el proyecto ha generado dentro de sus otras áreas de trabajo o proyectos de cooperación sectorial. Dichas herramientas vendrían a ampliar los márgenes de trabajo en otras áreas (género, desarrollo inclusivo, medio ambiente, reducción de la pobreza, comercio, migración, etc.). Incluir indicadores anticorrupción en sus otras áreas de trabajo, le daría un plus a lo que ya se ha ido ganando con este proyecto.

10. Sería importante que el PNUD, considerara generar o mantener a una línea específica de fortalecimiento de OSC e incidencia en políticas anticorrupción a nivel local, en esta y en futuras intervenciones.

## 8. Bibliografía

De Buen Richkarday, Berta Helena. **Informe Final de evaluación del Proyecto 00101491 “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”**. México, D.F. 4 de septiembre del 2019. 98 pp.

INEGI. **Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) del año 2019**. Mayo 2020. 166 pp.

Oficina de Evaluación Independiente del PNUD. **Directrices de Evaluación del PNUD (actualización de junio de 2021)**. Nueva York, junio 2021. 198 pp. En: <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). **Estudio de la OCDE sobre Integridad en México. Aspectos Claves**. México, D.F. 2017.

Organización de las Naciones Unidas. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. **Documento del programa para México (2021-2025)**. Primer período ordinario de sesiones de 2021. Nueva York, 1 a 4 de febrero de 2021. 17 pp.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD-México). **Términos de referencia consultoría: “Servicios de consultoría para la evaluación de medio término del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”**. México, D.F. mayo 2021. 33 pp.

Programa para la reactivación económica de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas implementado por el Fideicomiso Fondo Durango en el marco de la Contingencia causado por el COVID-19 durante el año 2020. **Modelo para la gestión de riesgos de corrupción**. PNUD-USAID-Red Nacional Anticorrupción-Solidaria México, A.C. 2021. 98 pp.

Secretaría de Salud y Bienestar Social de Colima. **Modelo para la gestión de riesgos de corrupción.** PNUD-USAID-Red Nacional Anticorrupción-Comité de Participación Ciudadana Anticorrupción-Comité Ciudadano ¿Cómo vamos Colima?-SESAECOL-Gobierno del Estado de Colima. 2021. 109 pp.

Sistema de Naciones Unidas México. **Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible de México. 2020-2025.** México, D.F. Agosto 2020. 127 pp.

USAID México. **PIO Cooperative Agreement 75052319IO00001 UNDP Access to Information, Transparency and Integrity for Sustainable Development Activity.** México, D.F, July 26 2019.

## **9. Anexos al informe**

### 9.1 Anexo # 1: Marco lógico del proyecto. Junio 2020.

Resumen narrativo	Indicadores	Fuente de datos	Supuestos	Riesgos
Objetivo: Fortalecimiento a la rendición de cuentas y la transparencia del Gobierno de México.	Puntaje anual y rango en el índice de percepción de la corrupción.  Porcentaje de mexicanos encuestados que denuncian victimización por corrupción.	Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional.  Opinión pública en el estudio de Latino barómetro sobre la corrupción en México.	Integridad a través del gobierno abierto; la integridad y la creación de capacidad anticorrupción respaldan la transparencia sostenida en el gobierno de México.	Las intervenciones no afectan las prácticas profundamente arraigadas de corrupción en el país.
Propósito: Los ciudadanos monitorean los asuntos públicos a través de prácticas de gobierno abierto; los sectores público y privado implementan mecanismos funcionales sobre ética, transparencia e integridad.	Número de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana aún activos al final del período de implementación de la actividad.  Número de propuestas a nivel estatal iniciadas por la Red Nacional Anticorrupción que son adoptadas por el Comité de Participación Ciudadana y presentadas a la Comisión Coordinadora para ser integradas a la Política/Sistema Local.  Número de MIPYMES incorporadas al Registro de Integridad después de la capacitación.	Documentación del proyecto	Voluntad constante de los principales asociados del Gobierno de México de colaborar con el PNUD.  Sistemas Locales Anticorrupción dispuestos a integrar propuestas de la Red Nacional Anticorrupción.	El gobierno de México reduce el énfasis que actualmente se pone en la lucha contra la corrupción.  El gobierno de México reduce el apoyo existente a las instituciones anticorrupción.

<p>Resultados (outputs)</p> <p>1.1. Mecanismos Consolidados de Vigilancia Ciudadana.</p> <p>1.2. Políticas Estatales Anticorrupción formuladas, implementadas y/o monitoreadas en colaboración con la sociedad civil.</p> <p>1.3. Prácticas municipales sistematizadas de Gobierno Abierto.</p> <p>2.1. Servidores públicos capacitados en integridad y ética.</p> <p>2.2. Metodologías de identificación de riesgos de corrupción incorporadas en el ciclo de políticas públicas.</p> <p>2.3. MIPYMES capacitadas en sus responsabilidades de integridad y anticorrupción</p>	<p>1.1. Número de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana en los que se integran las OSC.</p> <p>1.2. Número de propuestas a nivel estatal iniciadas por la Red Nacional Anticorrupción.</p> <p>1.3. Número de pruebas pilotos que se generan a partir de la caja de herramientas para gobierno abierto municipal, y que difunden al menos un documento con recomendaciones para prácticas gubernamentales más transparentes.</p> <p>2.1. Porcentaje de servidores públicos encuestados que entienden su papel en el fortalecimiento de la integridad pública.</p> <p>2.2. Número de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana que entregan recomendaciones derivadas de la aplicación de la metodología, a ser incorporadas por la unidad responsable de la implementación del programa federal.</p> <p>2.3. Número de miembros de cámaras empresariales que</p>	<p>Documentación del proyecto</p>	<p>Autoridades locales e instituciones federales dispuestas a co-crear con la sociedad civil e implementar recomendaciones derivadas de la supervisión ciudadana y las metodologías de detección de riesgos de corrupción.</p> <p>El gobierno y el sector privado continúan colaborando para fortalecer la integridad.</p>	<p>Las autoridades no están dispuestas a proporcionar espacios genuinos para la participación de la sociedad civil.</p> <p>Las intervenciones de la sociedad civil no producen recomendaciones viables.</p> <p>El gobierno de México aliena a la sociedad civil y al sector privado o impide la colaboración.</p> <p>SFP no tiene los recursos para implementar proyectos conjuntos.</p>
--	---	-----------------------------------	--	--

	reciben cursos de formador de formadores que realizan un taller para MIPYMES en su estado.			
<p>Actividades (Inputs)</p> <p>1.1.1 Mecanismos piloto de Verificación ciudadana</p> <p>1.2.1 Proporcionar financiación y creación de capacidad institucional para las OSC que apoyan los sistemas locales contra la corrupción</p> <p>1.3.1 Desarrollar y poner a prueba un conjunto de herramientas de Gobierno Municipal Abierto</p> <p>1.3.2 Apoyar la implementación de los compromisos del 4º Plan de Acción de Gobierno Abierto sobre el gobierno abierto subnacional y el monitoreo de programas sociales</p> <p>2.1.1 Desarrollar una cartera de desarrollo de capacidades sobre ética e</p>	<p>1.1.1 y 1.3.1 Número de mecanismos de supervisión externa del uso de los recursos públicos apoyados por la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos.</p> <p>1.2.1 Número de personas afiliadas a organizaciones no gubernamentales que reciben capacitación anticorrupción apoyada por el Gobierno de los Estados Unidos.</p> <p>1.2.1 y 2.2.2 Número de medidas anticorrupción propuestas, adoptadas o implementadas debido a la asistencia de USG, para incluir leyes, políticas o procedimientos.</p> <p>1.3.2 Número de municipios que aplican el modelo de borrador de gobierno abierto municipal.</p> <p>2.1.1 Número de funcionarios gubernamentales que reciben capacitación anticorrupción</p>	Documentación del proyecto	<p>Interés sostenido de la sociedad civil por buscar espacios de participación e intervención en el ciclo de políticas.</p> <p>Participación activa de las MIPYMEs y los servidores públicos con las ofertas de creación de capacidad.</p> <p>Voluntad sostenida de colaboración y apoyo continuo de la SFP a los Mecanismos de Verificación Ciudadana y al Registro de Integridad.</p>	<p>La sociedad civil no tiene la capacidad de mantener un alto nivel de participación.</p> <p>Ningún municipio está dispuesto a colaborar en los pilotos de Gobierno Abierto.</p> <p>Las MIPYMEs y servidores públicos no participan en cursos.</p> <p>SFP suspende o reemplaza el Registro de Mecanismos de Verificación Ciudadana e Integridad</p>

<p>integridad para los servidores públicos</p> <p>2.1.2 Apoyar a SFP en la integración de la cartera de desarrollo de capacidades en los programas de profesionalización de los servicios públicos</p> <p>2.2.1 Desarrollar una caja de herramientas de evaluación de riesgos de corrupción</p> <p>2.2.2 Implementar la caja de herramientas de evaluación de riesgos de corrupción como parte de los Mecanismos de Verificación Ciudadana</p> <p>2.3.1 Proporcionar formación de formadores sobre integridad para las empresas, centrándose en los proveedores gubernamentales</p>	<p>apoyada por el Gobierno de los Estados Unidos.</p> <p>2.3.1 Número de miembros de la cámara empresarial que reciben capacitación en integridad.</p>			
---	--	--	--	--



## 9.2 Anexo # 2: Términos de Referencia

### INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE

PCI-031-2021

FECHA: 28 de abril de 2021

**País: México**

**Descripción de la consultoría: “Servicios de consultoría para la evaluación de medio término del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.”**

**Nombre del proyecto: 00112866 Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible.**

Duración de la consultoría/servicio (si aplica): 3 meses

La propuesta deberá ser enviada a vía correo electrónico [licitaciones@undp.org](mailto:licitaciones@undp.org) antes de las 23:59 horas del día 6 de mayo de 2021.

Cualquier duda respecto de la presente convocatoria deberá ser enviada al correo electrónico anteriormente mencionados a más tardar el 2 de mayo de 2021. Las respuestas o modificaciones se publicarán en la página Web del PNUD a más tardar el 4 de mayo de 2021, incluida una explicación, sin identificar la fuente de la solicitud, a todos los consultores.

#### 1- ANTECEDENTES

El objetivo general de este proyecto es apoyar los esfuerzos del gobierno de México en transparencia, rendición de cuentas, supervisión y participación ciudadana, por medio de una serie de iniciativas piloto con resultados escalables, al colaborar con las contrapartes del gobierno en el poder ejecutivo, instituciones descentralizadas y entidades gubernamentales subnacionales seleccionadas, con el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil. Para ello, se consideran como líneas de acción: a) la participación ciudadana y las instituciones abiertas; b) las prácticas de integridad, ética y anticorrupción; y c) supervisión contra la corrupción. Con ello, se espera la reducción de los riesgos de corrupción en las áreas de intervención, y un incremento de la confianza de la sociedad en las instituciones públicas, fomentada por medio de una defensa efectiva de la sociedad civil y una integridad fortalecida en los sectores público y privado.

Durante tres años de implementación, este proyecto también contribuirá al logro de las metas anticorrupción establecidas en la Agenda 2030; por medio del diseño y puesta en marcha de iniciativas sociales que se encontrarán guiadas por: 1) fortalecimiento de la vigilancia ciudadana y las capacidades de abogacía en el combate a la corrupción; 2) consolidación de espacios sostenibles para un diálogo entre gobierno y sociedad civil, así como la cocreación de políticas en el tema. Con ello, se incrementará la transparencia y se propiciarán las condiciones para disminuir la corrupción y facilitar el desarrollo de soluciones innovadoras en plena sintonía con el Objetivo 16 de la Agenda de Desarrollo Sostenible.

## 1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es la agencia líder de las Naciones Unidas que trabaja en 170 países y territorios para erradicar la pobreza, reducir las desigualdades y fomentar la resiliencia. Además, es la agencia que encabeza los esfuerzos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), contribuyendo a la implementación de la Agenda 2030 por medio de intervenciones para el desarrollo contextualizadas en las realidades sociopolíticas del ámbito local.

Una de las principales áreas de trabajo del PNUD en México es la que se aboca a la generación de condiciones para la gobernabilidad democrática (por medio de la generación de espacios imparciales de diálogo, de la creación o consolidación de instituciones transparentes y que rindan cuentas y de la promoción de esquemas inclusivos y participativos para la toma de decisiones), que contribuye a la realización del ODS 16.

En este sentido, el PNUD en México, con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), emprendió el Proyecto “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”.

Este Proyecto se sustenta en gran medida sobre las lecciones aprendidas, resultados y recomendaciones derivadas del monitoreo y las evaluaciones del Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”, implementado por el PNUD México, también con financiamiento de USAID, entre 2016 y 2019. Como continuación de esos esfuerzos, el presente Proyecto retoma las actividades en materia de la corresponsabilidad de las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado con la lucha anticorrupción y la sensibilización de integrantes del servicio público hacia su rol como actores éticos e íntegros.

El objetivo general de este Proyecto es apoyar los esfuerzos del gobierno de México en materia de transparencia, rendición de cuentas, supervisión y participación ciudadana, por medio de una serie de iniciativas piloto con resultados escalables, al colaborar con las contrapartes del gobierno en el poder ejecutivo, instituciones descentralizadas y entidades gubernamentales subnacionales seleccionadas, con el apoyo de Organizaciones de la Sociedad Civil. Para ello, se consideran como líneas de acción: a) la participación ciudadana y las instituciones abiertas; y b) integridad, ética y prácticas anticorrupción.

Con ello, se espera la reducción de los riesgos de corrupción en las áreas de intervención, y un incremento de la confianza de la sociedad en las instituciones públicas, fomentada por medio de una defensa efectiva de la sociedad civil y una integridad fortalecida en los sectores público y privado.

Asimismo, durante sus tres años de implementación (2019-2022), este Proyecto también

contribuirá al logro de las metas anticorrupción establecidas en la Agenda 2030; por medio del diseño para la puesta en marcha de iniciativas sociales que se encontrarán guiadas por:

1) fortalecimiento de la vigilancia ciudadana y las capacidades de abogacía en el combate a la corrupción; 2) consolidación de espacios sostenibles para un diálogo entre gobierno y sociedad civil, así como la co-creación de políticas en el tema, lo que incrementará la transparencia, propiciará las condiciones para disminuir la corrupción y facilitará el desarrollo de soluciones innovadoras.

Cabe mencionar que, por su temporalidad, el Proyecto ha desarrollado la gran mayoría de sus actividades en las circunstancias de la contingencia por la pandemia de la COVID-19, la cual ha tenido como resultado más de dos millones de personas contagiadas y más de doscientos mil fallecimientos por esa causa en el país. Asimismo, con la finalidad de reducir el número de contagios, el gobierno federal está implementando un sistema de semáforo para limitar las actividades presenciales. Esto para el Proyecto ha implicado desarrollar la totalidad de sus actividades en modalidad virtual, con las ventajas y desventajas que ello significa.

Las ventajas, en general han sido la mayor eficiencia para sostener reuniones de trabajo, así como la facilidad para convocar y llevar a cabo reuniones de emergencia con los integrantes del Proyecto. Las desventajas han sido las siguientes:

- 1) Dificultad para lograr encuentros y entrevistas presenciales con destinatarios finales de los productos.
- 2) Los talleres y capacitaciones no han estado exentas de complicaciones; por ejemplo, algunas personas han sufrido complicaciones de salud por la pandemia, y problemas de conectividad a internet.
- 3) Obstáculos para fortalecer relaciones entre los actores relevantes del Proyecto.
- 4) Los fondos asignados al Proyecto no se han ejecutado conforme al presupuesto aprobado, esto debido a que los talleres, capacitaciones y eventos presenciales se han llevado a cabo vía remota, lo que ha resultado en un subejercicio de recursos.

En este sentido, y con la finalidad de lograr los objetivos del Proyecto, dentro de las dos principales líneas de acción actualmente se desarrollan seis productos:

Línea de acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas:

- Producto 1: se busca consolidar los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) para promover la rendición de cuentas hacia los ciudadanos en cinco programas sociales del gobierno federal. Este producto se logrará por medio de pilotos para la implementación de los MVC, los cuales actualmente están a cargo de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la Red Nacional Anticorrupción (RNA); que está conformada por las OSC que participaron en la Primera Convocatoria de Corresponsabilidad de Organizaciones de la Sociedad Civil con los Sistemas Locales Anticorrupción, la cual se llevó a cabo en primera edición de este Proyecto (2016-2019).

- Producto 2: acompañar la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA. En este sentido se están llevando a cabo las siguientes actividades:

- 1) Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción, el cual fue

elaborado en el marco de este Proyecto (ver Producto 6).

- 2) Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) a nivel local.
- 3) Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).
- 4) Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs.

También, se lanzó una Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con los PEAs y la PNA

(<https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/articles/2020/08/segunda-convocatoria-de-corresponsabilidad-de-las-organizaciones.html>), actividad que busca impulsar proyectos para combatir la corrupción en los estados de Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Sonora, Quintana Roo y Zacatecas,

- Producto 3: desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). Los productos sustantivos de esta actividad estarán basados en el contenido de la “Guía para Municipios y Alcaldías, una propuesta de gobierno abierto”

([http://www.transparenciasonora.org/files/documentos/Archivo\\_1606861278.pdf](http://www.transparenciasonora.org/files/documentos/Archivo_1606861278.pdf)), publicada por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y el Sistema Nacional de Transparencia. Esta caja será piloteada en cinco municipios.

- Producto 4: se desarrolló el curso “Nueva ética e integridad en el servicio público” (<https://sicavisp.apps.funcionpublica.gob.mx/programas-de-capacitacion-apf/>), facilitado por el PNUD. El PNUD llevó a cabo una prueba piloto del curso, en la cual participaron 413 personas servidoras públicas de la Secretaría de la Función Pública y de la Unidad de Inteligencia Financiera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Esta plataforma fue instalada en la Secretaría de la Función Pública (SFP).

- Producto 5: en colaboración con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se publicó el Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción

([https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/mapeo-de-buenas-practicas-metodologias-para-la-gestion-de-riesgo.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/mapeo-de-buenas-practicas-metodologias-para-la-gestion-de-riesgo.html)), el cual se alinea a los ejes y prioridades establecidas en la Política Nacional Anticorrupción (PNA). Este documento tiene como objetivo identificar buenas prácticas en la administración de riesgos de corrupción a nivel nacional e internacional.

Este mapeo fue base para la construcción del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción ([https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic\\_governance/modelo-para-la-gestion-de-riesgos-de-corrupcion-en-el-sector-pub.html](https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/modelo-para-la-gestion-de-riesgos-de-corrupcion-en-el-sector-pub.html)), también elaborado en conjunto por el PNUD y la SESNA, el cual fue desarrollado con base en las 12 buenas prácticas del documento y en consultas realizadas a la sociedad civil.

- Producto 6: Se busca fortalecer e impartir talleres de integridad corporativa vinculados al cumplimiento con el artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas para

el sector privado y las Unidades de Riegos y Política Pública (URPP) de las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción (SESEAs). Esta actividad se llevará a cabo a nivel nacional y subnacional.

2. Para conocer el Documento de Proyecto (PRODOC) generado por PNUD México, que contiene una breve descripción del Proyecto, desafíos de desarrollo, estrategia, productos, teoría de cambio, marco de resultados, plan de trabajo, resultados esperados y alianzas, ver el Anexo 1.

## 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La presente consultoría tiene como finalidad realizar la evaluación de medio término del Proyecto requerida en el PRODOC; misma que debe ser independiente, según el párrafo 13 del Programme and Operations Policies and Procedures (POPP) “Evaluation” del PNUD. Por ello, se contratará a una persona consultora externa para asegurar la independencia de la evaluación. El PNUD acompañará el proceso para salvaguardar la independencia de la evaluación y la aplicación efectiva de la normativa del PNUD y de los estándares de calidad esperados en una evaluación, conforme a lo señalado en las guías y lineamientos emitidos por la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, incluidas aquellas provisiones para la realización de evaluación durante la pandemia por COVID19 (Anexos 2, 3 y 4)

Asimismo, la Unidad Coordinadora del Proyecto podrá apoyar con la logística de la evaluación y pondrá a disposición de la persona evaluadora la información necesaria; no obstante, no influenciará de manera alguna la selección de la persona evaluadora y tomará las medidas necesarias para asegurar que se conserva la independencia de la evaluación.

El propósito de la evaluación de medio término es obtener un análisis del diseño del Proyecto, para que se valoren los avances del mismo hasta el momento y se analice la viabilidad de alcanzar los resultados esperados al final del Proyecto y se valoren los avances para lograr los mismos; bajo los Lineamientos de Evaluación del PNUD (Anexos 2, 3 y 4).

Se espera que la persona consultora efectúe recomendaciones operativas y programáticas que coadyuven a mejorar la implementación del Proyecto, su eficiencia y eficacia respecto a los resultados esperados, y el cumplimiento de sus objetivos. Sería deseable que la evaluación permita reorientar futuros proyectos en la misma área. Finalmente, se espera que las conclusiones e información obtenidos de la evaluación sean un insumo para la revisión sustantiva que se tiene contemplada realizar al PRODOC, así como para la mejora al diseño.

Cabe mencionar que en el corto plazo se contempla una modificación a las actividades y a algunos indicadores del marco de resultados del PRODOC. En este sentido, el PNUD proporcionará a la persona evaluadora información puntual acerca de las modificaciones correspondientes.

## 3. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación deberá cubrir los dos componentes y las actividades clave que en ellos se desarrollan, establecidas en el PRODOC (Anexo 1). El enfoque de la evaluación de medio término abarcará una evaluación de diseño y de avance de resultados del Proyecto y su manejo adaptativo, teniendo en cuenta la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de cada uno de los productos mencionados en la sección Antecedentes y Retos.

Para desarrollar los trabajos, el equipo del Proyecto facilitará documentación disponible como

informes de avances a PNUD México, informes de avances al donante, ligas a artículos donde se dio cobertura de eventos y acciones del Proyecto, ligas a sesiones en línea grabadas del Proyecto, notas técnicas internas, planes anuales de trabajo y productos generados, entre otros documentos que se identifiquen.

La evaluación deberá cumplir los siguientes objetivos:

- Analizar y evaluar el diseño del Proyecto y sus avances.
  - Analizar el nivel y ritmo de avance en la consecución de los resultados esperados del Proyecto y su manejo adaptativo ante la circunstancia de pandemia y ante cambios en contrapartes por causas fuera de control del Proyecto.
- Analizar la eficiencia en el ejercicio de los recursos.
  - Analizar en qué medida el Proyecto incorpora de manera transversal la perspectiva de igualdad de género, de manera enunciativa más no limitativa, en el diseño del proyecto, marco de resultados, implementación de las actividades, así como en los procesos de gestión del proyecto.
- Documentar, retroalimentar las lecciones aprendidas.
  - Proporcionar recomendaciones y elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias.

Cada criterio de evaluación utilizado deberá implementar un sistema de valoración con rangos asignados como se detalla a continuación:

Criterio de evaluación y rangos asignados

- Pertinencia:
- Pertinente (P)
  - No pertinente (NP)

Eficacia:

- Altamente satisfactoria (AS): El Proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos/resultados
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el Proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El Proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El Proyecto tuvo deficiencias severas

Eficiencia:

- Altamente satisfactoria (AS): El Proyecto ha sido muy eficiente en cuanto a la administración de recursos, financieros y humanos, y existe una sana relación costo/beneficio, y se han ejecutado los recursos en debida forma y tiempo.
- Satisfactoria (S): Hubo deficiencias menores.
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el Proyecto tuvo deficiencias significativas
  - Insatisfactoria (I): El Proyecto tuvo deficiencias importantes en la administración de los recursos, financieros y humanos.
- Altamente Insatisfactoria (AI): El Proyecto tuvo deficiencias severas

Sostenibilidad:

- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

El impacto como criterio no se utilizará en esta evaluación. Los resultados del impacto, o cambios en las vidas de las personas y las condiciones de desarrollo a nivel mundial, regional y nacional- se consideran fuera del alcance de esta evaluación. Los resultados a nivel de impacto tendrían que controlar la gran variedad de factores que pueden haber influido en el desarrollo de ambos componentes y no sería factible ni rentable discernir la contribución del proyecto y del PNUD a dicho cambio.

Es importante que la persona consultora se familiarice con el contexto de los objetivos del Proyecto y actores que lo integran y que tenga conocimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 16. Asimismo, debido al requerimiento de independencia para las evaluaciones, solicitado por el PNUD, es indispensable que los postulantes entreguen junto con la propuesta técnica, una carta de independencia y no conflicto de intereses firmada.

El oferente interesado deberá considerar las siguientes políticas de evaluación durante la pandemia: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/covid19.shtml>.

#### 4. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

De manera enunciativa, más no limitativa, las preguntas que deberán ser respondidas para evaluar el proyecto son:

- ¿El Proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025, UNSDCF, por sus siglas en inglés).

Las prioridades y necesidades de México, en el marco de la colaboración con el PNUD, se encuentran en el UNSDCF, que puede consultarse en el Anexo 5.

- ¿En qué medida los componentes del Proyecto, así como sus otras características (actividades realizadas, elección de socios para la implementación, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?
- ¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en, los resultados esperados del Proyecto y sus componentes? ¿Bajo el actual ritmo de avance cual es la factibilidad de alcanzar los resultados esperados en la fecha de cierre esperada para el Proyecto?
- ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del Proyecto para enfrentar los retos del mismo? ¿De qué manera las lecciones derivadas del manejo adaptativo fueron compartidas e internalizadas por los socios implementadores?
- ¿En qué medida se cuidaron los elementos de contratación que permitieran acceder a costos competitivos para los componentes del Proyecto?

- ¿Hasta qué punto los sistemas de monitoreo proporcionaron a la administración una corriente de datos que le permitió aprender y ajustar la implementación en consecuencia?
- ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del Proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?
- ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o políticos para sostener los resultados del Proyecto a largo plazo?
- ¿Qué acciones se requieren para garantizar la continuidad a las actividades durante el resto de la vida del Proyecto y más allá de su finalización?
- ¿Puede ser evaluado adecuadamente el programa en la forma en que está planteado? ¿Están los resultados definidos de forma adecuada, son apropiados, están formulados en términos cuantificables y son verificables? ¿Cómo podrían mejorarse?
- ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?
- ¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el plan de alineación para el monitoreo y evaluación) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?
- ¿En qué medida el Proyecto está orientado a socios implementadores, potenciales beneficiarios de las actividades, actores clave e interesados para obtener el resultado?
- ¿Cómo promovió el Proyecto los enfoques transversales de igualdad de género, los derechos humanos y el desarrollo humano en la entrega de productos?
- ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del Proyecto o requieren ajustes?
- ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el Proyecto que tengan potencial de replicación?
- ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales?
- ¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo y cuáles podrían implementarse?
- ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del Proyecto?

La persona evaluadora puede incluir preguntas adicionales que, bajo su criterio, apoyen a obtener mayor información para lograr una evaluación robusta y precisa del Proyecto.



## 5. METODOLOGÍA

La evaluación será llevada a cabo por una persona evaluadora independiente y contará principalmente con insumos del PNUD y de sus socios implementadores. Las evidencias obtenidas y utilizadas para evaluar los resultados generadas con el apoyo del PNUD debenser trianguladas a partir de una variedad de fuentes, incluyendo datos verificables sobre el logro de los indicadores, informes existentes, evaluaciones y documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas, grupos focales y encuestas.

La evaluación también debería adoptar una metodología que pueda dar una respuesta más fiable y válida a las preguntas y el alcance de la evaluación. En consulta con el personal de PNUD, la persona evaluadora deberá elaborar los métodos más apropiados, objetivos y factibles para abordar los objetivos y el propósito de la evaluación. Se espera que la evaluación tenga en cuenta tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos y, por lo tanto, abarcará una serie de métodos, entre ellos:

- Revisión de los documentos pertinentes, incluyendo el PRODOC, los informes trimestrales, Plan de M&E, los informes de los socios implementadores, estudios relacionados con el contexto y la situación del país y cualquier otro documento relevante.
- Discusiones con el personal del Proyecto.
  - Entrevistas y discusiones de grupos focales con socios implementadores, potenciales beneficiarios de las actividades, actores clave e interesados:
    - 1) Personas servidoras públicas de la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción.
    - 2) OSC que conforman la Red Nacional Anticorrupción
    - 3) OSC de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de la Sociedad con las PEA y PNA.
    - 4) Personas servidoras públicas del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos.
    - 5) Personal de la OSC Ciudadanos por Municipios Transparentes.
    - 6) Personas servidoras públicas del Gobierno Federal que tomaron el curso “Nueva Ética eIntegridad en el Servicio Público.
    - 7) Personas que forman parte de MIPYMES, Sistemas Locales Anticorrupción y personas en general que tomaron el curso “Curso Virtual de Integridad Corporativa para MIPYMES”.
- Reuniones de consulta y presentación de informe.

Dadas las restricciones de movilidad y las limitaciones para realizar reuniones presenciales, debido a la pandemia de la COVID-19, la persona evaluadora deberá desarrollar una metodología que prevea la realización de la evaluación de forma virtual y en remoto cuando así fuera necesario, incluyendo el uso de instrumentos de entrevista a distancia y exámenes

documentales ampliados, análisis de datos, encuestas y cuestionarios de evaluación.

Esto debe estar detallado en el informe inicial y contar con la aprobación de la persona coordinadora de la evaluación. Si la totalidad o parte de la evaluación debe llevarse a cabo en formato virtual, deberá tenerse en cuenta la disponibilidad, posibilidad o voluntad de las partes interesadas de realizar la entrevista en remoto.

Asimismo, el acceso a internet o a un ordenador podría suponer un problema, ya que muchas contrapartes gubernamentales y nacionales podrían estar trabajando desde casa. Estas limitaciones deben quedar reflejadas en el informe de evaluación.

## 6. PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

### RESPONSABILIDADES

1. La persona evaluadora que resulte seleccionada tendrá una reunión preliminar con el personal del PNUD, en la cual se le comunicarán las expectativas de la evaluación y se resolverá cualquier inquietud. Asimismo, se le proporcionarán los documentos marco adicionales del Proyecto, previa suscripción de una carta de confidencialidad, y se discutirán aspectos generales de la evaluación de medio término. También, la persona evaluadora elaborará una minuta de la reunión preliminar.

2. Informe inicial de la evaluación. La persona evaluadora que resulte seleccionada deberá preparar un informe inicial que detalle la comprensión sobre lo que se evaluará y por qué, mostrando cómo cada pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos, las fuentes de información y los procedimientos de recolección de datos propuestos. El informe inicial deberá proponer un calendario de labores, actividades y entregables. Además, este informe inicial ofrece al PNUD y a la persona evaluadora una oportunidad para comprobar que ambos entienden de la misma manera la evaluación y clarificar cualquier malentendido desde el principio.

La persona evaluadora estará en permanente comunicación, vía remota y reuniones presenciales, con la Unidad de Monitoreo y Evaluación del PNUD, para las solicitudes de información y retroalimentación de los productos a entregar.

3. Borrador del informe de evaluación. El personal de PNUD deberá examinar el borrador del informe de evaluación para asegurar que ésta cumple los criterios de calidad exigidos (los cuales se encuentran en los Lineamientos de Evaluación del PNUD, documento que se encuentra en los Anexos 2,3 y 4).

Los comentarios, las preguntas, las sugerencias y las solicitudes de aclaraciones sobre el borrador del informe de evaluación deberán recogerse en un documento de “Registro de Auditoría y Solución de Controversias” de la evaluación, y no directamente en el borrador del informe. El Modelo de este documento se encuentra en la página 25 de los Lineamientos de Evaluación del PNUD, documento que se encuentra en los Anexos 2,3 y 4.

En caso de que se descubran errores factuales o enfoques malinterpretados, se deberá proporcionar la documentación necesaria para justificar los comentarios y las solicitudes.

4. La persona evaluadora responderá a los comentarios a través del documento de registro de auditoría (Audit Trail) de la evaluación. Si existen discrepancias en torno a los hallazgos, deben documentarse a través del registro de auditoría de la evaluación y se debe intentar lograr un consenso. Si el PNUD sigue sin estar de acuerdo con los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones del informe de evaluación, esto debe indicarse de una manera clara en la respuesta de la administración, con razones que justifiquen esta discrepancia.

El registro de auditoría de la evaluación no forma parte del informe de evaluación y no es un documento público, pero constituye una parte del proceso de finalización del informe de evaluación. El registro de auditoría de la evaluación no se debe incluir en el informe final ni se debe cargar en el CRE.

5. Informe final de la evaluación, que deberá contener la evaluación para cada uno de los productos y actividades de ambos componentes, de conformidad con lo establecido en el PRODOC del Proyecto y el resto de los documentos marco del Proyecto, así como los requisitos establecidos en los Lineamientos de Evaluación del PNUD, documento que se encuentra en los Anexos 2, 3 y 4.

## ÉTICA EN LA EVALUACIÓN

La persona evaluadora debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, los entrevistados y las partes interesadas a través de medidas que garanticen el cumplimiento de los códigos legales y otros códigos relevantes que rigen la recopilación de datos y la presentación de informes sobre datos. La persona evaluadora también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información cuando se espere.

El conocimiento de la información y los datos recopilados en el proceso de evaluación también deben ser utilizados únicamente para la evaluación y no para otros usos

Asimismo, las evaluaciones deben de realizarse con estricto apego a lo estipulado en los Documentos Guía del Grupo de Evaluadores de las Naciones Unidas “Lineamientos de Ética para la Evaluación” (Anexo 7) e “Integrando los Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación”. (Anexo 8)

La persona evaluadora de la evaluación se registrará por los estándares éticos más estrictos y deberán firmar un código de conducta tras la aceptación del encargo. Las evaluaciones del PNUD se realizan con arreglo a los principios descritos en las Directrices Éticas para evaluaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

De conformidad con el reglamento financiero del PNUD, si la oficina en el país o la persona evaluadora determinan que un entregable o servicio no se puede finalizar de forma satisfactoria debido al impacto de la COVID19 y las limitaciones para la evaluación, no se pagará dicho entregable o servicio. En un caso así, se podría considerar un pago parcial si la persona evaluadora ha invertido tiempo en el entregable, pero no ha podido terminarlo por circunstancias que escapan a su control.

## 2 - PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCION DEL TRABAJO ANALITICO PRPUESTO

### ITEM RESPONSABILIDAD

- 1 Reunión preliminar de evaluación de medio término.
- 2 Informe inicial de la evaluación (Inception Report).
- 3 Borrador del informe de evaluación.
- 4 Registro de Auditoría y Solución de Controversias
- 5 Reunión de presentación de avances y retroalimentación, con el coordinador, el especialista en monitoreo y evaluación y el coordinador administrativo del Proyecto.
- 6 Entrega final de la evaluación de medio término.

Para información más detallada, favor de referirse al Anexo A

### 3. REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y CALIFICACIONES.

#### De la Propuesta Técnica

- 1 Propuesta técnica en la que se detalla la metodología a usar para la evaluación de medio término. La propuesta técnica deberá reflejar claridad y entendimiento de los objetivos de la consultoría, así como los alcances y la metodología que utilizará para desarrollar la evaluación de medio término.

#### De la formación

- 1 Grado académico. Licenciatura en ciencias sociales, económicas o afines a las actividades y conocimientos requeridos para la evaluación independiente de medio término.

#### De la experiencia profesional

- 1 Experiencia mínima de tres años comprobable en CV evaluando proyectos de temáticas afines al Proyecto a evaluar (anticorrupción, gobierno abierto, ética pública, integridad corporativa, participación ciudadana y afines).

#### Del envío de la evidencia

- 1 Envío de al menos tres muestras informes de evaluaciones de trabajos previos (en inglés y/o en español) en donde se verifique que la persona oferente fue la evaluadora principal.

#### De la entrevista

- 1 La persona evaluadora responde correctamente al menos tres de las preguntas realizadas por el panel evaluador, demostrando tener los conocimientos y experiencia para llevar a cabo la evaluación.

### 4. DOCUMENTOS A INCLUIR EN LA PRESENTACIÓN DE LA OFERTA.

Los consultores individuales interesados en participar en la presente convocatoria deberán presentar los siguientes documentos/información:

#### 1. Propuesta:

- (i) Las razones que lo colocan como el mejor candidato para cumplir con éxito los servicios solicitados.
- (ii) Proveer una breve descripción de la metodología o actividades que planea realizar para cumplir con éxito la consultoría.

#### 2. Propuesta Económica

3. CV personal, donde incluya la experiencia en proyectos similares y a menos 3 referencias.

## 5. PROPUESTA ECONOMICA

Suma de Gasto Global (lump Sum):

La propuesta económica deberá especificar la suma de gasto global, y términos de pago en relación a entregables específicos y medibles (cualitativos y cuantitativos). Los pagos se basan en la entrega de productos o servicios. Para la comparación de las propuestas económicas, éstas deberán incluir a un desglose de la suma de gasto global (incluyendo viajes, viáticos, y número anticipado de días de trabajo.)

Serán cubiertos por el Proyecto de acuerdo a las reglas del PNUD

Todos los gastos de viaje (viáticos, pasajes, traslados) previstos deberán incluirse en la propuesta técnica . Esto incluye todos los viajes para incorporarse a estaciones de trabajo/repatriación. En general, PNUD no aceptará costos de viaje que excedan a los boletos de clase económica. Si un consultor individual desea viajar en una clase más alta, los gastos correrán por su cuenta. Y estos serán proporcionados directamente por el proyecto

En caso de viajes no previstos, el pago de los costos del viaje incluyendo boletos, hospedaje y gastos de traslado, deberá acordarse entre la unidad de negocio respectiva y el consultor individual antes de viajar y serán proporcionados directamente por el proyecto.

## 6. EVALUACIÓN

Los consultores individuales serán evaluados con base en el siguiente criterio:

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

Propuesta técnica (70%)

- De la Propuesta Técnica
- De la formación PNUD México
- De la experiencia profesional
- Del envío de la evidencia
- De la entrevista

Propuesta financiera (30%)

- Se calculará como la relación entre precio de la propuesta y el precio más bajo de todas las propuestas que haya recibido el PNUD

### ITEM CRITERIOS DE EVALUACION PUNTAJE

De la Propuesta Técnica

1 Propuesta técnica en la que en la que se detalla la metodología a usar para la evaluación de medio término. La propuesta técnica deberá reflejar claridad y entendimiento de los objetivos de la consultoría, así como los alcances y la metodología que utilizará para desarrollar la evaluación de medio término.

A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos

B) El oferente refleja entendimiento sobre los objetivos de la evaluación independiente de medio término y presenta una propuesta técnica que define la metodología, pero no es suficientemente clara: 210 puntos

C) El oferente refleja entendimiento sobre los objetivos de la evaluación independiente de medio término y presenta una propuesta técnica que define la metodología de manera clara y congruente: 300 puntos

De la formación

1 Grado académico. Licenciatura en ciencias sociales, económicas o afines a las actividades y conocimientos requeridos para la evaluación independiente de medio término.

- A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos
- B) Cuenta con el grado académico: 105 puntos
- C) Estudios superiores al grado académico solicitado en áreas afines: 150 puntos

#### De la experiencia profesional

1 Experiencia mínima de tres años comprobable en CV evaluando proyectos de temáticas afines al Proyecto a evaluar (anticorrupción, gobierno abierto, ética pública, integridad corporativa, participación ciudadana y afines).

- A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos
- B) Cuenta con tres años de experiencia comprobable en los rubros señalados: 140 puntos
- C) Cuenta con 4 años o más de experiencia comprobable en los rubros señalados: 200 puntos

#### Del envío de la evidencia

1 Envío de al menos tres muestras informes de evaluaciones de trabajos previos (en inglés y/o en español) en donde se verifique que la persona oferente fue la evaluadora principal.

- A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos
- B) Envío de al menos tres muestras de trabajos de informes previos: 140 puntos
- C) Envío de cuatro o más muestras de trabajos de informes previos: 200 puntos

#### De la entrevista

1 La persona evaluadora responde correctamente al menos tres de las preguntas realizadas por el panel evaluador, demostrando tener los conocimientos y experiencia para llevar a cabo la evaluación.

- A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos
- B) Responde correctamente al menos tres preguntas: 105 puntos
- C) Responde correctamente a todas las preguntas: 150 puntos

TOTAL PUNTAJE 1000

#### ANEXOS

ANEXO A- TERMINOS DE REFERENCIA (TOR)

ANEXO B- CARTA DEL OFERENTE AL PNUD CONFIRMANDO INTERÉS Y DISPONIBILIDAD

PARA LA ASIGNACIÓN DE CONTRATISTA INDIVIDUAL (CI)

ANEXO C- FORMATO DE CONTRATO IC CON CONDICIONES GENERALES PARA LA CONTRATACION DE CONSULTORES INDIVIDUALES

Anexo 1. PRODOC.pdf

Anexo 2. UNDP\_Evaluation\_Guidelines.pdf

Anexo 3. Directrices de Evaluación del PNUD.pdf

Anexo 4. COVID-19 links to useful guidance and documents June 2020.pdf

Anexo 5. ONU-Mexico-Marco-de-Cooperacion-2020-2025.pdf

Anexo 6. MEX CPD 2021-2025 - ESP.pdf

Anexo 7. 2020 Ethical Guidelines for Evaluation.pdf

Anexo 8. UNEG\_Human Rights and Gender.pdf

Anexo 9. Matriz de preguntas (2).docx

\*Los documentos adjuntos nombrados “Declaración de buena salud” y “declaración salud-Classification of duty stations” son para conocimiento y no es necesario enviarlos con su oferta técnico-económica; ÚNICAMENTE el oferente adjudicado, una vez que se notifique el fallo, tendrá que enviarlo de manera obligatoria, junto con copia de la póliza de salud o carnet, para poder firmar el contrato.

### 9.3 Anexo # 3: Preguntas de evaluación acordes a los criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad

Criterios	Preguntas de Evaluación
<b>Pertinencia</b>	<p><b>Pregunta # 1</b> ¿En qué medida el enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?</p> <p><b>Pregunta # 2</b> ¿El Proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025, UNSDCF, por sus siglas en inglés)?</p> <p><b>Pregunta # 3</b> ¿En qué medida los componentes del Proyecto, así como sus otras características (actividades realizadas, elección de socios para la implementación, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?</p> <p><b>Pregunta # 4</b> ¿La Teoría del Cambio presentada en el proyecto (marco de resultados), muestra coherencia a nivel de diseño y se muestran relevantes las diferentes áreas de intervención estratégica para lograr los resultados de desarrollo?</p> <p><b>Pregunta # 5</b> ¿Qué cambios se requeriría hacer en el marco de indicadores, tanto en su pertinencia, coherencia y definiciones?</p> <p><b>Pregunta # 6</b> ¿Cómo promovió el Proyecto los enfoques transversales de igualdad de género, derechos humanos, y el desarrollo humano en la entrega de productos?</p>
<b>Eficiencia</b>	<p><b>Pregunta # 7</b> ¿Los productos del programa o del proyecto se han obtenido a partir de un uso económico de los recursos?</p> <p><b>Pregunta # 8</b> ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del Proyecto para enfrentar los retos del mismo?</p> <p><b>Pregunta # 9</b> ¿De qué manera las lecciones derivadas del manejo adaptativo fueron compartidas e internalizadas por los socios implementadores?</p> <p><b>Pregunta # 10</b> ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 11</b> ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?</p> <p><b>Pregunta # 12</b> ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 13</b> ¿Los sistemas de seguimiento proporcionaron a la administración un flujo de datos, desglosados por sexo, que le permitió conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?</p>
<b>Eficacia</b>	<p><b>Pregunta #14</b> ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 15</b> ¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en, los resultados esperados del Proyecto y sus componentes?</p>

	<p><b>Pregunta # 16</b> ¿Cuál ha sido el grado de involucramiento de los actores más relevantes?</p> <p><b>Pregunta # 17</b> ¿Qué progresos se evidencian en el marco de acción del Proyecto que se estén concretando en políticas públicas anticorrupción y de veeduría ciudadana?</p> <p><b>Pregunta # 18</b> ¿Bajo el actual ritmo de avance cuál es la factibilidad de alcanzar los resultados esperados en la fecha de cierre esperada para el Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 19</b> ¿Cuáles son los principales factores que están influenciando el avance hacia los resultados y qué factores han podido obstaculizarlos? (Fortalezas y debilidades)</p> <p><b>Pregunta# 20</b> ¿Se ha logrado dar cumplimiento al plan plurianual de trabajo del proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 21</b> ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del Proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?</p> <p><b>Pregunta # 22</b> ¿Es la comunicación interna y externa del proyecto regular y efectiva?</p> <p><b>Pregunta # 23</b> ¿La comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades?</p> <p><b>Pregunta # 24</b> ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?</p> <p><b>Pregunta # 25</b> ¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el Marco de Resultados) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p><b>Pregunta # 26</b> ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo?</p> <p><b>Pregunta # 27</b> ¿Existen riesgos sociales o políticos que pudieran afectar el logro de resultados?</p> <p><b>Pregunta # 28</b> ¿Qué acciones se requieren para garantizar la continuidad a las actividades durante el resto de la vida del Proyecto y más allá de su finalización?</p> <p><b>Pregunta # 29</b> ¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales</p>
<b>Buenas prácticas y lecciones aprendidas</b>	<p><b>Pregunta # 30</b> ¿Cuáles han sido las buenas prácticas generadas por el proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 31</b> ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas que deja la implementación de este proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 32</b> ¿En qué grado han sido internalizadas las lecciones aprendidas anteriores por parte del proyecto, tanto en el diseño como en la implementación?</p>



## 9.4 Anexo # 4: Instrumento Entrevista en Profundidad Personal Gerencial y Técnico del Proyecto

Nombre	
Cargo	
Fecha	

**OBJETIVO:** Tomar conocimiento del desarrollo de la experiencia acumulada en la implementación del proyecto, que incluye el diseño, los cambios en el contexto, las reestructuraciones que se hizo al proyecto, los principales logros, los problemas, soluciones, lecciones aprendidas por componente y las perspectivas de impacto y sostenibilidad asociadas con la culminación de la ejecución de sus componentes.

### PREGUNTAS

<b>Pertinencia</b>	<p><b>Pregunta # 1</b> ¿En qué medida el enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?</p> <p><b>Pregunta # 2</b> ¿El Proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025, UNSDCF, por sus siglas en inglés)?</p> <p><b>Pregunta # 3</b> ¿En qué medida los componentes del Proyecto, así como sus otras características (actividades realizadas, elección de socios para la implementación, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?</p> <p><b>Pregunta # 4</b> ¿La Teoría del Cambio presentada en el proyecto (marco de resultados), muestra coherencia a nivel de diseño y se muestran relevantes las diferentes áreas de intervención estratégica para lograr los resultados de desarrollo?</p> <p><b>Pregunta # 5</b> ¿Qué cambios se requeriría hacer en el marco de indicadores, tanto en su pertinencia, coherencia y definiciones?</p> <p><b>Pregunta # 6</b> ¿Cómo promovió el Proyecto los enfoques transversales de igualdad de género, derechos humanos, y el desarrollo humano en la entrega de productos?</p>
<b>Eficiencia</b>	<p><b>Pregunta # 7</b> ¿Los productos del programa o del proyecto se han obtenido a partir de un uso económico de los recursos?</p> <p><b>Pregunta # 8</b> ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del Proyecto para enfrentar los retos del mismo?</p> <p><b>Pregunta # 9</b> ¿De qué manera las lecciones derivadas del manejo adaptativo fueron compartidas e internalizadas por los socios implementadores?</p> <p><b>Pregunta # 10</b> ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 11</b> ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?</p> <p><b>Pregunta # 12</b> ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 13</b></p>

	<p>¿Los sistemas de seguimiento proporcionaron a la administración un flujo de datos, desglosados por sexo, que le permitió conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?</p>
<b>Eficacia</b>	<p><b>Pregunta #14</b> ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 15</b> ¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en, los resultados esperados del Proyecto y sus componentes?</p> <p><b>Pregunta # 16</b> ¿Cuál ha sido el grado de involucramiento de los actores más relevantes?</p> <p><b>Pregunta # 17</b> ¿Qué progresos se evidencian en el marco de acción del Proyecto que se estén concretando en políticas públicas anticorrupción y de veeduría ciudadanía?</p> <p><b>Pregunta # 18</b> ¿Bajo el actual ritmo de avance cuál es la factibilidad de alcanzar los resultados esperados en la fecha de cierre esperada para el Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 19</b> ¿Cuáles son los principales factores que están influenciando el avance hacia los resultados y qué factores han podido obstaculizarlos? (Fortalezas y debilidades)</p> <p><b>Pregunta# 20</b> ¿Se ha logrado dar cumplimiento al plan plurianual de trabajo del proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 21</b> ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del Proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?</p> <p><b>Pregunta # 22</b> ¿Es la comunicación interna y externa del proyecto regular y efectiva?</p> <p><b>Pregunta # 23</b> ¿La comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades?</p> <p><b>Pregunta # 24</b> ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?</p> <p><b>Pregunta # 25</b> ¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el Marco de Resultados) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p><b>Pregunta # 26</b> ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo?</p> <p><b>Pregunta # 27</b> ¿Existen riesgos sociales o políticos que pudieran afectar el logro de resultados?</p> <p><b>Pregunta # 28</b> ¿Qué acciones se requieren para garantizar la continuidad a las actividades durante el resto de la vida del Proyecto y más allá de su finalización?</p> <p><b>Pregunta # 29</b></p>

	¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales
<b>Buenas prácticas y lecciones aprendidas</b>	<p><b>Pregunta # 30</b> ¿Cuáles han sido las buenas prácticas generadas por el proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 31</b> ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas que deja la implementación de este proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 32</b> ¿En qué grado han sido internalizadas las lecciones aprendidas anteriores por parte del proyecto, tanto en el diseño como en la implementación?</p>

## 9.5 Anexo # 5: Instrumento Entrevista en Profundidad Personal Contrapartes

<b>Nombre</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha</b>	

**OBJETIVO:** Tomar conocimiento del desarrollo de toda la experiencia acumulada en la implementación del proyecto, que incluye los procesos de negociación, la asistencia técnica, el seguimiento, las comunicaciones, la rendición de cuentas, los principales logros, los problemas, soluciones, lecciones aprendidas por componente y las perspectivas de impacto y sostenibilidad asociadas con la culminación de la ejecución de sus componentes.

### PREGUNTAS

<b>Pertinencia</b>	<p><b>Pregunta # 1</b> ¿En qué medida el enfoque del proyecto coincide con las prioridades nacionales?</p> <p><b>Pregunta # 3</b> ¿En qué medida los componentes del Proyecto, así como sus otras características (actividades realizadas, elección de socios para la implementación, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?</p> <p><b>Pregunta # 4</b> ¿La Teoría del Cambio presentada en el proyecto (marco de resultados), muestra coherencia a nivel de diseño y se muestran relevantes las diferentes áreas de intervención estratégica para lograr los resultados de desarrollo?</p> <p><b>Pregunta # 6</b> ¿Cómo promovió el Proyecto los enfoques transversales de igualdad de género, derechos humanos, y el desarrollo humano en la entrega de productos?</p>
<b>Eficiencia</b>	<p><b>Pregunta # 7</b> ¿Los productos del programa o del proyecto se han obtenido a partir de un uso económico de los recursos?</p> <p><b>Pregunta # 8</b> ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del Proyecto para enfrentar los retos del mismo?</p> <p><b>Pregunta # 9</b> ¿De qué manera las lecciones derivadas del manejo adaptativo fueron compartidas e internalizadas por los socios implementadores?</p> <p><b>Pregunta # 10</b> ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 11</b> ¿La unidad coordinadora de implementación diseñada es apropiada para el alcance de los resultados?</p> <p><b>Pregunta # 12</b> ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 13</b> ¿Los sistemas de seguimiento proporcionaron a la administración un flujo de datos, desglosados por sexo, que le permitió conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?</p>
<b>Eficacia</b>	<p><b>Pregunta #14</b> ¿Se tuvo en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto, la perspectiva de quienes se verían afectados por las decisiones relacionadas con el proyecto, de quienes podrían influir sobre sus resultados y de quienes podrían aportar información u otros recursos durante los procesos de diseño de proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 15</b></p>

	<p>¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en, los resultados esperados del Proyecto y sus componentes?</p> <p><b>Pregunta # 16</b></p> <p>¿Cuál ha sido el grado de involucramiento de los actores más relevantes?</p> <p><b>Pregunta # 17</b></p> <p>¿Qué progresos se evidencian en el marco de acción del Proyecto que se estén concretando en políticas públicas anticorrupción y de veeduría ciudadana?</p> <p><b>Pregunta # 18</b></p> <p>¿Bajo el actual ritmo de avance cuál es la factibilidad de alcanzar los resultados esperados en la fecha de cierre esperada para el Proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 19</b></p> <p>¿Cuáles son los principales factores que están influenciando el avance hacia los resultados y qué factores han podido obstaculizarlos? (Fortalezas y debilidades)</p> <p><b>Pregunta# 20</b></p> <p>¿Se ha logrado dar cumplimiento al plan plurianual de trabajo del proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 21</b></p> <p>¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del Proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?</p> <p><b>Pregunta # 22</b></p> <p>¿Es la comunicación interna y externa del proyecto regular y efectiva?</p> <p><b>Pregunta # 23</b></p> <p>¿La comunicación con las contrapartes contribuye al conocimiento de los resultados del proyecto y de sus actividades?</p> <p><b>Pregunta # 24</b></p> <p>¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?</p> <p><b>Pregunta # 25</b></p> <p>¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el Marco de Resultados) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?</p>
<b>Sostenibilidad</b>	<p><b>Pregunta # 26</b></p> <p>¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes clave interesadas) fuese insuficiente para alcanzar los resultados del proyecto y mantener los beneficios en el tiempo?</p> <p><b>Pregunta # 27</b></p> <p>¿Existen riesgos sociales o políticos que pudieran afectar el logro de resultados?</p> <p><b>Pregunta # 28</b></p> <p>¿Qué acciones se requieren para garantizar la continuidad a las actividades durante el resto de la vida del Proyecto y más allá de su finalización?</p> <p><b>Pregunta # 29</b></p> <p>¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales</p>
<b>Buenas prácticas y lecciones aprendidas</b>	<p><b>Pregunta # 30</b></p> <p>¿Cuáles han sido las buenas prácticas generadas por el proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 31</b></p> <p>¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas que deja la implementación de este proyecto?</p> <p><b>Pregunta # 32</b></p> <p>¿En qué grado han sido internalizadas las lecciones aprendidas anteriores por parte del proyecto, tanto en el diseño como en la implementación?</p>

## 9.6 Anexo # 6: Listado de personas entrevistadas

No.	Nombre	Cargo
1	Arienne Hidalgo	PNUD Asociada de Programas
2	Moisés Rodríguez	PNUD Coordinador del Proyecto Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible
3	Arturo Parra	PNUD Especialista en Monitoreo y Evaluación del Proyecto
4	Óscar Cárdenas	PNUD Coordinador Administrativo del Proyecto
5	Arlen Ramírez	PNUD Especialista en Integridad, Transparencia y Anticorrupción del Proyecto
6	Andrés García	PNUD Especialista en Rendición de Cuentas y Ética Pública
7	Adán Corral	PNUD Especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible
8	Ana Mercedes Martínez	PNUD Especialista en Participación Ciudadana y Contraloría Social
9	José Luis Gil	Transparency Team Lead USAID
10	Dionisio Zabaleta Solis	SESNA Director de Metodologías y Seguimiento
11	Catalina Reyes Sánchez	SESNA Subdirectora de Control y Evaluación
12	José Luis Galarza Esparza	INAI Director General de Gobierno Abierto y Transparencia
13	Ricardo Alberto Luevano Barreto	INAI Miembro de la Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia
14	Eduardo Espinosa Cravioto	INAI Miembro de la Dirección General de Gobierno Abierto y Transparencia
15	Lizbeth Estrada	Miembro de CIMTRA
16	Marlene León	RNA Representante-Iniciativa Sinaloa
17	Yeddelti Cupul	Cordinadora Ciudadan@s por la Transparencia (RNA)
18	Sara Guadalupe Aguilar	Directora Eges para el Desarrollo (RNA)
19	David Barcenás	Locallis (RNA)
20	Itzel González	Directora ¿Cómo vamos Colima?
21	Daniela Ramírez	Directora Tierra Colectiva (RNA)
22	Lourdes Bayona	Directora Solidaria México (RNA)
23	Fernanda Galicia	Directora Mexiro (RNA)
24	Elideth Hernández	Coordinadora de Proyectos Transfo (OSC Segunda Convocatoria)
25	José Carrillo	Transfo (OSC Segunda Convocatoria)
26	Herminia Salinas	Representante Transparencia por Quintana Roo (OSC Segunda Convocatoria)
27	Ana Solís	Coordinadora de Proyectos Clúster de Energía Coahuila (OSC Segunda Convocatoria)
28	Ignacio Hernández	Coodinador Fundación Ankai (OSC Segunda Convocatoria)
29	Ana Ivette Gutierrez	Fundación Ankai (OSC Segunda Convocatoria)
30	Lizbette Cortés García	Fundación Ankai (OSC Segunda Convocatoria)

No.	Nombre	Cargo
31	Lourdes Sánchez Medina	Fundación Ankaí (OSC Segunda Convocatoria)
32	Pedro Carta	Director Iniciativas Humanas y Sociales (OSC Segunda Convocatoria)
33	Brianda Aguilar	Coordinadora de Proyectos Ligalab (OSC Segunda Convocatoria)
34	Carmen Villa	Ligalab (OSC Segunda Convocatoria)
35	Wilberth Soto	Coordinador Movimiento por un Navojoa Mejor (OSC Segunda Convocatoria)
36	Edith Chuc	Coordinadora de Proyectos Observatorio de la Gobernanza (OSC Segunda Convocatoria)
37	Maria Rosa Ochoa	Observatorio de la Gobernanza (OSC Segunda Convocatoria)
38	Elena Valencia	Coordinadora de Proyectos Prosociedad (OSC Segunda Convocatoria)
39	Mirna Zárate	Analista Citi Banamex (Sector Privado)
40	Sergo Ramos	Gerente Mediana Empresa Tlaxcala (Sector Privado)

## 9.7 Anexo # 7: Código de conducta para evaluadores

### Código de Conducta para evaluadores del UNEG

Los evaluadores:

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