

Evaluación de Medio Término del Proyecto

“Impulso Económico Global”

00129203/00122955

Producto 2 Borrador Informe de Evaluación de Medio Término

11 de abril 2022 - 01 de agosto 2022

Región: América latina y el Caribe

País: México

Evaluator: Hernán Arturo Reyes González

Agencia que encarga la evaluación: PNUD

Asociado en la Implementación: Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos al personal de la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH), perteneciente a la Secretaría de Relaciones Exteriores de México (SRE) y en particular la Dirección General de Impulso Económico Global, por la entrega de su perspectiva estratégica, análisis, consideraciones y comentarios sobre los antecedentes, logros y el desarrollo del proyecto IEG.

Fue muy importante contar con la visión y antecedentes entregados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de México, que permitió comprender en su conjunto las labores del proyecto como aportes al desarrollo inclusivo del país. En los aspectos de detalles y profundización de temas de trabajo del proyecto, fueron muy valiosas todas las entrevistas a los consultores que realizaron estudios y consultorías para el logro de los productos del proyecto.

También quisiera agradecer al personal del equipo técnico del proyecto IEG que, en forma muy abierta y concreta, respondieron pacientemente todas las preguntas y realizaron comentarios muy interesantes a la presente evaluación. También es necesario destacar que gracias a las gestiones del equipo de proyecto IEG, se logró concretar las entrevistas y proveer a la evaluación, de toda la información necesaria para garantizar la debida independencia que requieren este tipo de trabajos.

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto	"Impulso Económico Global"	
ID de Atlas	00129203/00122955	
Efecto y output del Programa de País	Efecto Directo 4. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.	
Indicador	4. b. Tasa de variación anual en el número de puestos de trabajo (PT) ocupados por: mujeres mayores de 30 años y jóvenes entre 15 a 29 años (mujeres y hombres).	
Producto(s) Indicativo(s) con indicador de género:	Estrategia para transversalizar perspectiva de género en la estructura y el trabajo del área de IEG: GEN3	
País	México	
Región	América Latina	
Fecha de la firma del documento del proyecto	22 de enero de 2021	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	01/01/2021	31/12/2022
Presupuesto total comprometido	US\$2,632,062.30 (PRODOC) US\$ 2,174,112.90 (Presupuesto aprobado 2021) US\$ 1,940.226 (Presupuesto aprobado 2022)	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	US\$2,104,494.62 (Ejecución financiera 2021) US\$ 579,444 (Ejecución financiera 1er trimestre 2022)	
Fuente de financiación	Gobierno de México, PNUD	
Asociado en la Implementación	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH)	

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación	De proyecto	
Etapas	Medio Término	
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	01/01/2021	31/05/2022
Evaluadores	Hernán A. Reyes González	
Dirección de correo electrónico de los evaluadores	hernanreyes@asuntosinternacionales.com	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	11 de abril 2022	01 de agosto 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

SIGLAS y ABREVIATURAS	5
Resumen ejecutivo	6
Resumen de Conclusiones, Recomendaciones y lecciones Aprendidas	7
1. Introducción	11
2. Descripción de la intervención.	12
3. Alcance y objetivos de la evaluación.	14
4. Enfoque y métodos de la evaluación.	15
5. Análisis de datos.	18
6. Los hallazgos	19
6.1 Resultados del análisis lógico de la estructura del Proyecto	19
6.2 Teoría de cambio	21
6.3 Igualdad de Género y empoderamiento de la mujer	25
6.4 Medición de Efectividad	26
6.5 Eficiencia	28
6.6 Sostenibilidad	29
6.7 Coherencia	30
6.8 Supuestos y Riesgos	31
6.9 Monitoreo y Evaluación	32
6.10 Ejecución de la implementación	34
7. Conclusiones	36
8. Recomendaciones.	37
9. Buenas Prácticas y Lecciones aprendidas.	39
Anexos	41
Anexo 1 Términos de Referencia de la Evaluación	41
Anexo 2 Matriz de evaluación	58
Anexo 3 Instrumentos de recopilación de datos	68
Anexo 4 Entrevistas realizadas	70
Anexo 5 Documentos Revisados	71
Anexo 7 Compromiso de conducta ética en la evaluación firmado.	84
Anexo 8: Escalas de Calificaciones Evaluación de Medio Término (MTR)	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla de Calificación de la Evaluación del proyecto	7
Tabla Resumen de Recomendaciones	8
Tabla Resumen de Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas	10
Cuadro Valorización del diseño Proyecto	20
Cuadro Valorización de logros de Productos del Proyecto	27
Tabla Resumen Matriz de valorización de Sostenibilidad de los Productos y Ejes del Proyecto	29
Tabla Resumen Matriz de valorización de Coherencia de los Productos y Ejes del Proyecto	31
Tabla supuestos y riesgos Valorados	32

SIGLAS y ABREVIATURAS

AE	Agencia Ejecutora
AI	Agencia Implementadora
AMEXCID	La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APR	Revisión anual de proyecto (siglas en inglés)
ATLAS	Sistema de planificación de recursos institucionales empleado por PNUD para gestionar proyectos (programa informático, siglas en inglés)
AWP	Presupuesto anual de trabajo del proyecto en el sistema ATLAS (siglas en inglés)
CPD	Documento del Programa para México (siglas en inglés)
CTA	Comité Técnico Asesor
DGIEG	Dirección General de Impulso Económico Global
DGVOSC	Dirección General de Vinculación con las Organizaciones de la Sociedad Civil
ENAPROCE	Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
IEG	Impulso Económico Global
JdP	Junta de proyecto
M&E	Monitoreo y Evaluación
METT	Herramienta de Medición de Efectividad Gerencial (siglas en inglés)
MTR	Evaluación de Medio Término (siglas en inglés)
NIM	Modalidad de Implementación Nacional (siglas en inglés)
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PF	Punto Focal
PIF	Formato de Identificación de proyecto (siglas en inglés)
PIMS	Sistema de gestión de la información de proyectos de PNUD-GEF
PNUD	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
PPR	Reporte de progreso del proyecto (siglas en inglés)
PRODOC	Documento del proyecto (siglas en inglés) Establece el acuerdo de cooperación del proyecto que incluye presupuesto, objetivos, metas y plazos.
PT	Puestos de Trabajo
PTA	Plan de Trabajo Anual
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
SMART	Referido a indicadores que sean Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo)
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SSMH	Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos
TOC	Teoría del cambio (siglas en inglés)
TdR	Términos de referencia
TT	Herramientas de seguimiento (siglas en inglés)
UCP	Unidad de coordinación de proyecto
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos (siglas en inglés)
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (siglas en inglés)

Resumen ejecutivo

El proyecto denominado “Impulso Económico Global” ha funcionado desde enero del 2021 hasta la fecha teniendo como fin programado en diciembre 2022, en una alianza de trabajo entre la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), su Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de México.

El proyecto se propone “Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global”, para lo cual se comprometió la SRE a lo largo del proyecto a aportar con el 100% del presupuesto y PNUD México colabora mediante la prestación de diversos servicios de apoyo a la adquisición y manejo de contrataciones de empresas, consultores y compras de bienes o servicios.

El diseño del proyecto cuenta con una modalidad de gestión explícita, que responde a la característica de implementación NIM basada en PNUD como parte responsable a través de la provisión de servicios de apoyo a la implementación y miembro de la Junta Directiva, y como socio implementador a la Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG)

El propósito de la evaluación de medio término es obtener un análisis para valorar los avances conseguidos hasta el momento y analizar la viabilidad de alcanzar los resultados esperados al final del proyecto, así como detectar oportunidades de mejora y contar con recomendaciones para que los entes participantes adopten los ajustes que se estimen necesarios. Los principales beneficiarios de esta evaluación serán la Unidad coordinadora de proyecto, la Unidad de Programas y la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos pues servirá para reforzar las capacidades que se instalan en ella. La evaluación aplicó los siguientes criterios de análisis, de acuerdo con los términos de referencia y las Directrices de Evaluación del PNUD: coherencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de sus esfuerzos de implementación.

El proyecto se inicia el 1 de enero de 2021, con fecha de cierre operacional planificada para el 31 de diciembre de 2022. El 14 de junio 2021 se aprueba el reglamento interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, nace la Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG). Se presentan de nuevo el enfoque del proyecto y sus productos. El proyecto cuenta con un presupuesto total declarado en el PRODOC de US\$ 2,632,062.30

El órgano de gobernanza del proyecto es la Junta de Proyecto (JdP). La JdP está compuesta por las instancias que forman parte del proyecto: El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH) y la coordinación del proyecto y es el órgano de vigilancia y decisión (gobernanza) que se reúne al menos una vez al año.

Para administrar el proyecto, se crea la Unidad de coordinación de proyecto (UCP), constituido por un equipo de cuatro personas, liderado por un coordinador y el apoyo de un especialista, financiados con los recursos destinados al proyecto. Este equipo cuenta con el liderazgo estratégico del jefe de Unidad de Gobernanza Efectiva y Democracia y con apoyo de la Asociada de la Unidad.

La tabla que se presenta a continuación resume la calificación del proyecto en las áreas relevantes definidas en los manuales de evaluación de Naciones Unidas:

Tabla de Calificación de la Evaluación del proyecto

Calificación del proyecto	
Criterios	Evaluación
1. Seguimiento y Evaluación:	
Diseño de entrada de S y E	5 (S) Satisfactorio
Ejecución del plan de S y E	4 (MS) Moderadamente Satisfactorio
Calidad general de S y E	4 (MS) Moderadamente Satisfactorio
2. Gestión de la Agencia Implementadora y del Asociado en la Implementación:	
Gestión de la Agencia implementadora (PNUD)	5 (S) Satisfactorio
Gestión del Asociado en la Implementación (DGIEG)	6 (AS) Altamente Satisfactorio
Calidad general de la Implementación y ejecución	5 (S) Satisfactorio
3. Evaluación de los Resultados:	
Coherencia	5 (S) Satisfactorio
Efectividad	6 (AS) Altamente Satisfactorio
Eficiencia	6 (AS) Altamente Satisfactorio
Calificación general de los Resultados del Proyecto	5 (S) Satisfactorio
4. Sostenibilidad:	
Probabilidad general de sostenibilidad:	3 (MP) Moderadamente Probable

Fuente: Elaboración propia

Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

El proyecto se diseñó a dos años para apoyar la gestión de las licitaciones y adquisiciones para la creación y fortalecimiento de lo que actualmente es la DGIEG. En sus inicios el proyecto tuvo diversas peticiones de interés nacional para abordar la crisis causada por la Pandemia del COVID 19, sin embargo, con mucha voluntad y esfuerzo se ha desenvuelto bien, cumpliendo en gran parte sus compromisos, con algunos retrasos propios de las tareas administrativas y con algunos problemas menores de tipo burocrático.

Para realmente cumplir con el gran objetivo de fortalecer las funciones de Impulso Económico Global, el proyecto requiere no tan sólo de la contratación y formación de personal y del diseño de su arquitectura de funcionamiento, sino que de poder probar los diseños de esa estructura (manual de procedimiento, estructura abierta, sistema de fondeo y el instrumento de alineación de proyectos a los ODS) funcionando y mejorados por la práctica. Este testeo, mejora y validación política y práctica requieren de un tiempo que actualmente no posee el proyecto. Es imposible hacer lo anterior en seis meses. Sin embargo, se puede realizar todo el proceso en un plazo de dos años que permita tener finalmente una DGIEG robusta y con éxitos demostrados.

El análisis del diseño del proyecto nos muestra que existen deficiencias menores en el PRODOC a nivel de indicadores y de consistencia entre el Objetivo y los Productos que deben satisfacerlo, estimándose que este diseño permite un potencial de logro máximo de un 81%¹. A pesar de lo anterior, se valora el resultado de los logros del proyecto a la fecha en un 74%². Estas cifras nos muestran que el proyecto a pesar de algunos problemas de retrasos en su ejecución, por consecuencia de la pandemia del COVID 19, ha logrado alcanzar

¹ Este es el resultado final del análisis del diseño del proyecto. Ver punto 6.1 Resultados del análisis lógico de la estructura del proyecto

² Este es el resultado final de la valorización de logros de los productos del proyecto. Ver punto 6.5 Eficiencia y ver anexo 6 Cuadros sinópticos de los hallazgos, a) Matriz de evaluación y calificación del logro del proyecto.

el 91%³ de su potencial, es decir ha tenido un alto nivel de efectividad y por tanto se califica con la nota máxima de un 6 (AS) Altamente Satisfactorio⁴.

La Eficiencia se califica en base a su ejecución financiera, que rápidamente se ha recuperado, alcanzando el nivel de un 96.7% a pesar de los retrasos producidos por atender a la emergencia del Covid 19, es decir fue altamente eficiente. Los trabajos se han estado realizando y los recursos se ocupan en lo presupuestado por el PRODOC. Por su parte, el nivel de ejecución operativa para el logro de los productos alcanza un 74% en un período de trabajo de 17 meses (enero 2021 a mayo 2022), es decir en un 71% del tiempo del proyecto, por lo tanto, considerando eficiencia como la racionalización del uso de los recursos para el logro de los productos, se considera que se ha logrado un alto nivel de eficiencia calificándose con un 6 (AS) Altamente Satisfactorio.

El proyecto ha estado cumpliendo con sus compromisos en forma satisfactoria en especial en la gestión de contratos a pesar de algunos inconvenientes por el cambio de operador administrativo de PNUD internacional⁵ y solo hay debilidades en concretar los siguientes productos:

- En el Producto 2. Estructura abierta de la nueva área de IEG generada que no se ha podido concretar.
- En el Producto 8 Sistema de fondeo diseñado que requiere darle extrema prioridad en determinar alternativas y realizar las validaciones de gestión y políticas pertinentes, que permitan iniciar una marcha blanca para poder contar con la experiencia que permita proyectar las posibilidades efectivas de recursos financieros por esta vía.
- En el Producto 7 es necesario concretar el Manual de procedimientos para poder avanzar definitivamente en este tema y finiquitar el Producto este año habiendo logrado los requerimientos de calidad para formalizarlo.
- En el Producto 4, También es necesario asegurar que se realizará el curso de implementación con perspectiva de género que es parte de los compromisos importantes del proyecto.

La tabla de calificación del proyecto nos muestra en general buenas calificaciones para lo que significa una evaluación de medio término, en la cual todavía se encuentra a medio camino de concretar productos y mostrar resultados y éxitos.

Es importante rescatar que las instituciones asociadas en la implementación de este proyecto tienen muy clara su experticia y que existe respeto mutuo a todo nivel entre los funcionarios. Es importante seguir aprovechando, fortaleciendo y comunicando más esta articulación virtuosa para el desarrollo económico del país.

Tabla Resumen de Recomendaciones

A	Recomendaciones para mejorar la Efectividad	Responsable
1	Extender la duración del proyecto hasta diciembre del año 2024 de tal manera que se puedan implementar la marcha blanca y testear los resultados de la estructura de la DGIEG en función de obtener logros sustantivos en proyectos y acciones de IEG.	Junta de Proyecto Apoyo logístico:
2	Realizar un taller de trabajo que permita:	

³ Este es el resultado final de la calificación de efectividad que nos muestra cual es el logro alcanzado tomando en consideración el máximo potencial que nos permite el diseño del proyecto. Ver punto 6.4 Medición de Efectividad.

⁴ Para las valoraciones realizadas, la equivalencia entre porcentajes y calificaciones es la siguiente: 6 Altamente Satisfactorio (AS) es entre 100% y 83%, 5 Satisfactorio (S) es entre 83% y 67%; 4 Moderadamente Satisfactorio (MS) es entre 67% y 50%; 3 Moderadamente Insatisfactorio (MI) es entre 50% y 33%; 2 Insatisfactorio (I) es entre 33% y 17% y 1 Altamente Insatisfactorio (AI) es entre 17% y 0%.

⁵ La gestión de toda la documentación, del proceso de reclutamiento y revisiones administrativas del proyecto que se efectuaba desde PNUD México, a fines del año 2021 pasó a ser realizada desde PNUD Malasia lo que ha implicado que los tiempos de los procesos administrativos se han demorado mucho más, en especial en los últimos meses del año 2021 y en el primer semestre 2022.

	- Revisar la teoría de cambio en su secuencia lógica desde las causas a los efectos esperados del proyecto de tal manera que sea consistente con el Marco de resultados. - Mejorar el Marco de resultados del proyecto en su definición actual de indicadores e incorporando la lógica de objetivos intermedios, agrupando por áreas de trabajo los productos que posteriormente se desea conseguir. Se recomienda, si es que se aprueba la extensión del proyecto, incorporar como productos o metas de los productos la realización de pruebas de marcha blanca de los principales productos que se definieron anteriormente solo hasta la etapa de diseño (Sistema de fondeo y estructura abierta). También sería recomendable elaborar indicadores y metas a los productos sustantivos 6 y 8 de tal manera de poder vincular la acción del fortalecimiento con sus sistemas a logros y éxitos medidos concretamente.	Coordinación del Proyecto
B	Recomendaciones para mejorar la Eficiencia	Responsable
B.1	Darle seguimiento al grado de rotación de personal y analizar sus posibles causas para tener una medida de cuanto es la “rotación natural” y cuanto es lo que se explica debido a urgencias, ampliación o cierre de operaciones, etc., de tal manera de tener una data de información para la toma de decisiones futuras.	Coordinación del Proyecto presenta antecedentes a Junta de Proyecto
B.2	También se recomienda realizar un seguimiento asociado a los gastos en las necesidades de infraestructura y/o equipamiento del personal, de tal manera de poder contar con data para tomar decisiones de inversión futura. Esta sistematización de datos es muy importante para acompañar la estructura abierta que se espera implementar en el futuro.	
B.3	Es necesario que para todos estos productos se diseñe al menos una hoja de ruta de su implementación, testeo, validación institucional, validación funcional y contrate con el aporte a los productos sustantivos de IEG.	Coordinación del Proyecto presenta antecedentes a Junta de Proyecto
B.4	Si se realiza la ampliación y el cambio del Marco de resultados, es necesario redefinir indicadores y metas para estos productos que sean consistentes con esa nueva visión.	
B.5	Es muy importante que los productos que están comprometidos a nivel de diseño se logren durante este año, independientemente que se apruebe la extensión de plazo del proyecto, puesto que lo que se necesita es tiempo para probarlos en la práctica.	
B.6	En el caso de que se opte por agrupar en objetivos intermedios como por ejemplo el de Fortalecimiento de la formación y capacitación del personal de la DGIEG, es recomendable poner metas que involucren un desarrollo y madurez organizacional que impliquen seguir avanzando en su institucionalización, como por ejemplo tener como indicador un plan anual de capacitación y formación, que supone un diagnóstico, metas e indicadores en sí mismo, de tal manera de a nivel de proyecto se implemente y se verifique posteriormente el grado de cumplimiento anual de ese plan.	Coordinación del Proyecto presenta antecedentes a Junta de Proyecto
B.7	Es necesario asegurar que la capacitación en implementación con perspectiva de género se realice durante este año 2022, de tal manera de poder incorporar indicadores de género en las mediciones de las acciones sustantivas.	
C	Recomendaciones para mejorar la Sostenibilidad	Responsable
C.1	Realizar un plan (operativo y financiero) para probar la viabilidad de los productos 2 y 8 que incluya el tiempo suficiente para realizar mejoras y para probar si efectivamente los diseños permiten ser un soporte de las acciones sustantivas del proyecto. Estos productos son pilares fundamentales de la estructura de la DGIEG, por lo que contar con ese plan permitirá apoyar el potencial diseño de la ampliación o extensión del proyecto hasta diciembre del 2024.	Coordinación del Proyecto presenta antecedentes a Junta de Proyecto

C.2	Se recomienda reestructurar el diseño de los informes del proyecto, de tal manera que entreguen una mayor y mejor información sobre las acciones realizadas o no realizadas en función de la estructura del Marco de resultados, para asegurar que la DGIEG, PNUD y la Junta de Proyecto pueda contar con información clara y suficiente para tomar decisiones o sugerir mejoras a los logros y la sostenibilidad del proyecto.
------------	---

Fuente: Elaboración propia

En términos de buenas prácticas y lecciones aprendidas por producto se reporta en la siguiente tabla:

Tabla Resumen de Buenas prácticas y lecciones aprendidas

Objetivo del proyecto: Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.	
A. Buenas prácticas y lecciones aprendidas estratégicas recopiladas de las entrevistas	
Buena práctica	Descripción
1. Vincular directamente las acciones de IEG soportada en una metodología para asegurar que las inversiones que se promuevan por la DGIEG aprovechen el potencial de desarrollo futuro en los territorios en México y no se atraigan capitales que sirven para intereses de otros países solamente o a inversiones de muy corto plazo (capitales golondrina).	- La utilización de la metodología del Atlas Prospectivo Territorial Industrial creado en conjunto por la ONU-Hábitat, ONUDI y la Secretaría de Relaciones Exteriores presentan una perspectiva de desarrollo inclusivo y sostenible, permitiendo orientar la atracción de inversiones a cadenas de valor globales vinculadas a potenciales efectivos territorialmente determinados que están directamente relacionados con estrategias de desarrollo regional y a las agencias globales de desarrollo sostenible. Por tanto, que el desarrollo que se traiga a México “no deje a nadie atrás”.
2. Buscar oportunidades y fomentar la atracción de inversiones en donde ya existe mercado y experiencia de empresarios mexicanos y donde existan muchas más oportunidades para internacionalizar los productos y capacidades de México.	- Potenciar el trabajo con el Consejo de California para llevar inversiones mexicanas hacia allá y mejorar el clima de negocios de las empresas mexicanas mediante una alianza de cooperación público-privada que oriente a los empresarios y el trabajo de la IEG en una acción por el desarrollo de los capitales mexicanos.
B. Buenas prácticas y lecciones aprendidas operativas	
Buena práctica	Descripción
1. La implementación de mecanismos de revisión intermedios y herramientas tecnológicas de apoyo a los procesos han permitido mejorar la calidad final de los productos evitando tener que repetir todo el proceso y asegurando la calidad de los productos	- Procesos de doble revisión en el desarrollo de Términos de Referencia tanto de reclutamiento como de adquisiciones, - Revisión de la correcta publicación de los Términos de Referencia, - Implementación de herramientas tecnológicas para certificar firmas electrónicas, para reforzar los procesos de adquisiciones y contratación de personal.
2. Mantener una comunicación asertiva y efectiva entre todas las partes involucradas en el proyecto	- La utilidad de las evaluaciones del personal ha sido lograda mediante una constante comunicación entre el proyecto y la DGIEG. - Reforzar la coordinación de acciones con las áreas operativas de PNUD México ha permitido mejorar la operación administrativa del proyecto.
3. Realizar una buena planificación y utilización del instrumental de gestión ha permitido mejorar la toma de decisiones del proyecto	- Realización de un detallado análisis presupuestal ha servido como insumo para tomar decisiones de adquisiciones y reclutamiento. - Hacer un buen análisis de riesgos y creación de estrategias de mitigación permitieron seguir avanzando con la implementación del proyecto y tomar medidas para reducir el impacto de retrasos en la implementación de actividades, a pesar de las complicaciones ocasionadas por la contingencia sanitaria. - Se prevén y atienden ajustes en los enfoques de los productos sustantivos.

Fuente: Entrevistas e Informes del proyecto IEG

1. Introducción

La presente evaluación tiene como propósito analizar el logro de los resultados previstos, su sostenibilidad y la contribución del Proyecto “Impulso Económico Global” que se inicia el 01 de enero del 2021 y termina el 31 de diciembre del año 2022.

Tal como se señala en los términos de referencia de la consultoría, *“Este proyecto busca apoyar a la Secretaría de Relaciones Exteriores con el cumplimiento de sus nuevas funciones de Impulso Económico Global, reforzando las capacidades de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH), creando la Dirección General de Impulso”*.

El propósito de la evaluación de medio término (MTR) es obtener un análisis para valorar los avances conseguidos hasta el momento y analizar la viabilidad de alcanzar los resultados esperados al final del proyecto, así como detectar oportunidades de mejora y contar con recomendaciones para que los entes participantes adopten los ajustes que se estimen necesarios. Los principales beneficiarios de esta evaluación serán la Unidad coordinadora de proyecto, la Unidad de Programas y la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos pues servirá para reforzar las capacidades que se instalan en ella. La evaluación aplicó los siguientes criterios de análisis, de acuerdo con los términos de referencia y las Directrices de Evaluación del PNUD: coherencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de sus esfuerzos de implementación.

La evaluación de medio término valoró los resultados del proyecto con respecto a lo que se esperaba alcanzar, y extrae lecciones que pueden mejorar el logro y la sostenibilidad de los beneficios de este proyecto. El informe de la MTR promueve la rendición de cuentas y la transparencia, y evalúa el alcance de los logros del proyecto.

En el presente capítulo 1 Introducción, se entrega brevemente el propósito y los objetivos de la evaluación y la presentación de la estructura del informe.

En el capítulo 2 se realiza una descripción de la intervención para que los usuarios del informe comprendan y valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. En el capítulo 3, se explica en forma detallada el alcance, objetivos y las preguntas de evaluación. En el capítulo 4, se exponen el enfoque, la metodología de evaluación y la forma de realizar la recopilación de datos. También se especifican los temas éticos y limitaciones del trabajo realizado.

Posteriormente, en el capítulo 5 se presenta el Análisis de los datos. Se describen los procedimientos que se utilizaron para analizar los datos recopilados para responder las preguntas de la evaluación. Se explican las fortalezas y debilidades del análisis de la información y su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y las conclusiones. En el capítulo 6 se presentan los hallazgos como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se estructuran alrededor de los criterios de evaluación (coherencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad) y las preguntas de la evaluación de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió y como se valoró. Se explican las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se examinan los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos reflejan los análisis transversales de temas como la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales, así como efectos inesperados.

En el capítulo 7 se muestran las conclusiones relevándose los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención respondiendo a las preguntas clave de la evaluación. Complementando lo anterior, en el capítulo 8 se entregan las recomendaciones en forma práctica con mención a usuarios específicos cuando es posible, en relación con acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar vinculadas a los hallazgos y las conclusiones de la evaluación, en especial que les dan sostenibilidad a los objetivos del proyecto. Finalmente, en el capítulo 9 se entrega un listado de las Lecciones aprendidas recopiladas en el proyecto que pueden ser muy útiles para el diseño de otros proyectos similares en México u otros países en Latinoamérica. Como es propio de este tipo de informes se acompañan de una serie de anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios que permiten ampliar la información de base proporcionada en el cuerpo del informe.

Con la presente estructura de informe se espera cumplir con los propósitos de la evaluación y satisfacer las necesidades de información requerida en los términos de referencia y de los usuarios del presente informe.

2. Descripción de la intervención.

El proyecto IEG permite acompañar y fortalecer la creación de la Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG), dentro de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos. La DGIEG es la encargada de diseñar y coordinar las acciones de promoción económica y comercial en el exterior, con las atribuciones y alcances de estas actividades fundamentadas en el artículo 38 del reglamento interno de la Secretaría de Relaciones Exteriores⁶. Tales acciones tienen la finalidad de impulsar la exportación de productos mexicanos y atraer Inversión Extranjera Directa (IED), y están enfocadas a sectores estratégicos: movilidad, aeroespacial, agroindustrial, ciencias de la vida, industrias digitales e infraestructura.

El objetivo central del proyecto es fortalecer a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de promoción económica internacional. Derivado de esas funciones, se desarrolla la estrategia de Impulso Económico Global. El proyecto IEG debe ayudar a implementar la estrategia de promoción económica y apoyar el avance en el cumplimiento de los compromisos económicos internacionales de México, coadyuva en la negociación e implementación de tratados de libre comercio, acuerdos comerciales, participación en foros económicos, de promoción económica, entre otros; utilizando a la Diplomacia Económica como herramienta principal.

Para lograrlo el proyecto contempla actividades de 2 tipos:

1. **Administración:** Tiene como objetivo la construcción administrativa, contratación y capacitación de los equipos multidisciplinarios y adquisición de equipos para la Dirección General de Impulso Económico Global de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos
2. **Actividades sustantivas:** Tiene como objetivo la implementación de 7 productos útiles para dotar de capacidades a la Dirección General de Impulso Económico Global para desempeñar sus nuevas funciones y colaborar con la implementación de la estrategia de impulso económico global.

El proyecto “Impulso Económico Global”, es implementado por la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH), que se constituye como asociado en la implementación. En referencia a la provisión de servicios de apoyo, la carta de acuerdo, firmada por ambas partes, detalla los servicios que podrá prestar la oficina del PNUD en el país y sus responsabilidades.

El órgano de gobernanza del proyecto es la Junta de Proyecto (JdP). La JdP está compuesta por las instancias que forman parte del proyecto: El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la

⁶ ver: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5621170&fecha=14/06/2021#gsc.tab=0

Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH) y la coordinación del proyecto, y es el órgano de vigilancia y decisión (gobernanza) que se reúne al menos una vez al año. Para administrar el proyecto, se crea la Unidad de coordinación de proyecto (UCP), constituido por un equipo de cuatro personas, liderado por un coordinador y el apoyo de un especialista, financiados con los recursos destinados al proyecto. Este equipo cuenta con el liderazgo estratégico del jefe de Unidad de Gobernanza Efectiva y Democracia y con apoyo de la asociada de la unidad.

El proyecto se inicia el 1 de enero de 2021, con fecha de cierre operacional planificada para el 31 de diciembre de 2022. El primero de julio 2021 se aprueba el reglamento interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, nace la Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG) y por tanto cambia la contraparte técnica del proyecto de la DGVOSE a la DGIEG. Se presentan de nuevo el enfoque del proyecto y sus productos. El proyecto cuenta con un presupuesto aprobado en el PRODOC por US\$ 2,632,062.30

La teoría del cambio del proyecto plantea que mediante 10 actividades que entregarán 9 productos divididos en 3 ejes, se consiga el Efecto Directo 4 previsto en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF): “Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género”, teniendo en cuenta en el diseño de la implementación la línea estratégica 4.3 “Fortalecimiento de capacidades institucionales, promoción de alianzas inclusivas y Cooperación Sur-Sur para aumentar la innovación, la competitividad y la productividad en asociaciones productivas y MIPYMES industriales y agroindustriales, con enfoque de género, en cadenas de valor prioritarias a nivel nacional y global, con énfasis en el incremento del contenido nacional”.

El proyecto contribuye a lograr los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): ODS 5 lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas; ODS 8 promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; ODS 9 construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; ODS 17 alianzas para lograr los objetivos.

Específicamente, los 3 ejes de la teoría del cambio se desagregan de la siguiente forma:

Eje 1: Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal. Este eje implica los siguientes productos:

- Producto 1: Equipos multidisciplinarios contratados y equipados.
- Producto 2: Estructura abierta de la nueva área de IEG generada.
- Producto 3: Personal del área de IEG capacitado en Project Management.
- Producto 4: Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la estrategia de transversalización de género).

Eje 2: Generación de capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este eje implica los siguientes productos:

- Producto 5: Metodología para identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.
- Producto 6: Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.

Eje 3: Planeación económica global. Este eje implica los siguientes productos:

- Producto 7: Manual de procedimientos y operaciones para desarrollo institucional creado
- Producto 8: Sistema de fondeo diseñado.
- Producto 9: Mecanismos de seguimiento diseñados.

3. Alcance y objetivos de la evaluación.

El período evaluado es desde el 01 enero del año 2021 (inicio del proyecto) a mayo del 2022, con un alcance nacional. La evaluación cubre los componentes y actividades clave que se desarrollan en el seno del proyecto, establecidas en el PRODOC. El enfoque de la evaluación de medio término abarca elementos del diseño del proyecto, el grado de avance de resultados del proyecto y su manejo adaptativo, en términos de los principios de calidad de programación de PNUD: coherencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de cada uno de los productos previstos en el diseño del proyecto. Los principales entrevistados son los miembros de la Secretaría Relaciones Exteriores, del equipo de proyecto, consultores que han trabajado en la elaboración de los productos, participantes de la Junta de proyecto y personal involucrado de PNUD.

Esta evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD. Dado que este proyecto se encontraría en la mitad de su tiempo de ejecución de implementación y prevé finalizar en diciembre de 2022, se requiere de una evaluación medio término para analizar los resultados obtenidos a la fecha, las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para informar a las contrapartes que fungen como asociadas estratégicas y beneficiarias de los resultados de este ejercicio, asegurando así la rendición de cuentas y la toma de decisiones sobre las acciones a tomar con miras a obtener los resultados esperados.

Los principales beneficiarios de esta evaluación son la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, la Unidad de Programas y la Unidad coordinadora de proyecto pues servirá para reforzar las capacidades que se instalan en ella. La evaluación aplicó los siguientes criterios: coherencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de sus esfuerzos de implementación.

En la presente evaluación se consideró de vital importancia valorar la contribución del conjunto de los participantes del proyecto, en los ámbitos de: gestión, facilitadores de procesos, respaldo político institucional, identificación de consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas), u otros aspectos que se consideraron relevantes. La evaluación comprendió también un trabajo de indagación y documentación de lecciones aprendidas, y elaboración de recomendaciones específicas que puedan ser evaluadas como oportunidades de mejoras por la JdP.

La evaluación de medio término se concentró en el análisis de la gestión por resultados del proyecto y en comprender la ejecución y el contexto en el cual se realizaron los logros que permitieron a su vez formular las recomendaciones que pretenden mejorar el logro de los productos y el objetivo del proyecto. Se analizó como fueron planificados inicialmente y como fueron ejecutados en la realidad, revisando plazos y montos, analizando los efectos y avances hacia el impacto y sustentabilidad de los resultados, incluyendo la contribución al desarrollo de capacidades y al logro de los beneficios y metas propuestas.

El objetivo general de la evaluación es de acuerdo con los Términos de Referencia: valorar el avance en los resultados hasta la fecha (directos e indirectos, intencionados o no) de su implementación, así como la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos finales sobre la base del diseño actual, la estructura de recursos humanos, la estrategia implementada, etc. La evaluación siguió un enfoque participativo y brinda recomendaciones útiles y viables para aumentar la probabilidad de éxito para el final del proyecto. En consonancia con la práctica estándar de evaluación, el alcance del ejercicio va más allá de evaluar si el PNUD

está “haciendo lo correcto” en la ejecución y gestión del proyecto, por lo que se realiza una valoración más amplia de la estrategia, basada en la evidencia disponible, tal como se implementó y en comparación con enfoques similares implementados por otros; es el “enfoque correcto” para lograr los resultados de mayor nivel acordados al inicio del proyecto.”⁷.

Los objetivos específicos⁸ de la evaluación de acuerdo con los términos de referencia son:

- *Analizar y evaluar el diseño del proyecto y sus avances.*
- *Analizar el nivel 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 exógenas al 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.*

La evaluación comprende también, un trabajo de indagación y documentación de las lecciones aprendidas, y la elaboración de recomendaciones específicas que puedan materializarse en el futuro. El presente trabajo provee evidencias para apoyar la rendición de cuentas de los proyectos del PNUD.

4. Enfoque y métodos de la evaluación.⁹

En la presente evaluación no pueden obviarse los efectos de la pandemia en la ejecución del proyecto, en particular, en lo que atañe a la drástica disminución de los contactos físicos y la interacción humana. Al respecto, se levantaron antecedentes sobre cómo se vio afectada la ejecución del proyecto y sus actores, las gestiones adaptativas que se realizaron y las lecciones que se pueden extraer de la experiencia.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación de medio término es el conjunto de acciones involucradas en el proyecto “Impulso Económico Global”.

Los criterios de evaluación que se observan son los que se presentan en el cuadro tipos de análisis/criterios/aspectos evaluados poco más adelante en el presente texto, sin embargo, el énfasis se realiza en los criterios de coherencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de NU. Para ellos se utilizó una tabla de evaluación que se encuentra en el Anexo 8: Escalas de calificación de la evaluación de medio término que es usualmente recomendada por los manuales de evaluación de Naciones Unidas.

La metodología de evaluación considera el Marco Lógico para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el proyecto apoyó y ver los progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. Se realizó el ejercicio de análisis de consistencia vertical y horizontal del marco lógico observando su estructura de resultados y productos, indicadores y metas para poder contextualizar la evaluación de los resultados obtenidos.

⁷ Ver página 4, Términos de Referencia de la presente evaluación.

⁸ Ver página 4, Términos de Referencia de la presente evaluación.

⁹ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Se incluyen algunos soportes y datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

Se buscó establecer el grado de correspondencia con lo previsto, para lo cual se confeccionó la Matriz de Criterios de Evaluación que se detalla en el Anexo 2 en la cual se presenta en forma secuencial:

- criterios de evaluación clave
- preguntas clave
- sub-preguntas específicas
- fuentes de datos
- métodos/ herramientas de recopilación de datos
- indicadores de suceso (logro)
- métodos de análisis de datos

En las sub-preguntas específicas se introducen preguntas que pretenden detectar factores habilitadores¹⁰, qué obstáculos se dieron en el proceso, cómo fueron encarados, y que aprendizajes se extraen de ello.

Se realizaron 5 tipos de análisis que se agruparon en 3 tipos de criterios (proceso, resultado y sostenibilidad), las cuales nos entregaron los aspectos evaluados que son requeridos por los términos de referencia y que son utilizados en manuales de referencia de evaluación de PNUD.

El siguiente cuadro ilustra la relación entre tipos de análisis, criterios y aspectos evaluados:

Tipos de análisis/criterios/aspectos evaluados

Tipos de análisis	Criterios	Aspectos evaluados
a) Análisis del proceso de mejora y capacidad de generación de cambio (análisis histórico del proyecto).	Proceso	• Eficiencia • Manejo de información y comunicación • Manejo adaptativo
b) Análisis de gestión: • Coordinación y gestión adaptativa. • Disposición/provisión y uso de los insumos • Gestión de los recursos financieros • Uso eficiente de los medios: gestión de la información y de sensibilización • Contribución e involucramiento de los socios estratégicos nacionales. • Revisión de gestión de variables transversales (Género, capacidades, redes)		• Efectividad • Resultados alcanzados • Gestión del conocimiento • Inclusión de la perspectiva de Género • Construcción de capacidades • Generación de redes y sinergia institucionales
c) Análisis de logro y valoración del desempeño • Efectividad • Eficiencia • Apropiación • Construcción de capacidades y fortalecimiento institucional	Sostenibilidad	• Apropiación interna y externa • Avance hacia efectos del proyecto • Efectos e impactos esperables
d) Prospección de alcance del proyecto en efectos e impacto • Sostenibilidad de efectos • Prospección de impacto		
e) Análisis integral		

Fuente: Elaboración propia

La descripción de los 5 tipos de análisis es el siguiente:

1) Análisis del proceso de mejora y capacidad de generación de cambio (análisis histórico del proyecto).

En esta etapa se buscó comprender la secuencia de acontecimientos involucrados en la implementación del proyecto, de tal manera de poder entender: su desempeño, la forma en que se realizó, su gestión, la

¹⁰ Por grado de correspondencia se entiende el “qué tanto se obtuvieron los resultados y efectos esperados conforme a los indicadores de resultados previstos”.

valorización de su aporte, el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales, y la estrategia de intervención.

Se puso especial énfasis en los hechos que afectaron de manera significativa la gestión e implementación del proyecto y sus actores. Se releva la capacidad de adaptación al cambio y el grado de apropiación e integración con las instituciones y diferentes actores estratégicos vinculados al proyecto. Este análisis se realiza mediante un seguimiento lineal del proyecto (tipo línea de tiempo).

Se consideró también el conjunto de medidas tomadas durante la ejecución del proyecto para mejorar su coherencia e iniciar la discusión sobre la estrategia de salida, considerando la forma en que durante el proceso de su ejecución que resta, se podrá seguir generando redes y el nivel de alineamiento a las políticas y prioridades nacionales.

El análisis planteado es particularmente importante en el contexto de pandemia, ya que permite sopesar lo realizado en una situación compleja estratégica y operativamente para los intereses y el objetivo del proyecto.

2) Análisis de gestión del proyecto.

Como parte esencial del trabajo se realizó una revisión integral de la gestión del proyecto para conseguir los objetivos propuestos, observando temas de coordinación, gestión y financiación, organización institucional y calidad de la gestión, disposición/provisión de los insumos. Se realizó, por tanto, una mirada especial a la Gestión y disposición de los recursos utilizados.

3) Análisis de logro y valoración del desempeño

Se realizó un contraste entre lo esperado en el Marco de resultados y los avances logrados a la fecha, valorándose cuantitativa y cualitativamente los logros alcanzados. En esta parte se califica con base a juicio experto, por cada criterio de evaluación el desempeño alcanzado. Utilizando la valoración y calificación del nivel de desempeño del proyecto conforme a las Guías de evaluación y a las disposiciones de evaluación de los proyectos PNUD¹¹:

Los logros obtenidos y las Lecciones Aprendidas son también parte del foco de atención de este análisis que toma en cuenta el análisis del proceso de mejora y capacidad de generación de cambio la Investigación Histórica (primer tipo de análisis señalado anteriormente).

4) Prospección de alcance del proyecto en Efectos e Impacto

Se realizó un análisis de mayor profundidad en la cadena de resultados del diseño, observando las potencialidades de ese diseño para determinar en qué medida el diseño permite efectivamente el logro de los productos y alcanzar el objetivo esperado del proyecto¹².

5) Análisis integral

La integración final de todos los análisis y el resultado de las entrevistas permitió cruzar la información necesaria para entregar las consideraciones evaluativas requeridas en:

¹¹ Ver Anexo 8: Escalas de calificación de la Evaluación de medio término

¹² Ver Anexo 6 cuadros b y c

- La valoración de la gestión y el logro de los Productos del proyecto
- Valoración de la sostenibilidad y proyección de efectos esperados de los productos del proyecto
- Recopilación de las lecciones aprendidas
- Recomendaciones de Gestión y continuidad

Por lo tanto, este análisis nos permite entregar un informe que comprende dos grandes dimensiones de la evaluación:

- a) El diagnóstico con la valoración del desempeño del proyecto en el marco del contexto de su diseño, gestión, entorno y de sus actores
- b) Una serie de recomendaciones y propuestas de mejoras a la gestión y al Marco de resultados del proyecto y su teoría de cambio, para lo que le resta de tiempo de implementación y eventualmente para una ampliación de la duración de su trabajo.

5. Análisis de datos.

La lista de la información revisada para la evaluación del proyecto se encuentra en el Anexo 5: Documentos Revisados, lo que permitió contar con una base de datos de información básica que pudo ser contrastada, validada y verificada con las entrevistas a los actores claves relacionados con el proyecto. Las 14 personas entrevistadas se encuentran detalladas en el Anexo 4 Entrevistas Realizadas. La pauta de las entrevistas fue basada en una guía de preguntas semiestructurada que se encuentra en el Anexo 3: Instrumentos de Recopilación de datos, que a su vez se basa en los Criterios y Preguntas de Evaluación que están desarrollados en el Anexo 2: Matriz de Evaluación.

Del total de los entrevistados un 71% fueron hombres y un 29% fueron mujeres. Tanto en la DGIEG, en PNUD y en la coordinación del proyecto IEG la toma de decisión directamente relevante y el nivel de implicación ha sido alto por parte de mujeres en los puestos de decisión y no se detectó ninguna discriminación o problema de género a nivel de liderazgo.

Las entrevistas y el manejo de la información se llevaron a cabo bajo procedimientos éticos de respeto estricto de la confidencialidad del entrevistado respetando las guías éticas de los manuales de Naciones Unidas¹³. En especial, cada entrevista o reunión partió con una breve introducción por parte del Evaluador, presentándose, y recordando a los participantes que la información recopilada será tratada de forma anónima y confidencial y que la persona entrevistada puede también evitar de responder a preguntas cuando y si la percibiera como posibles fuentes de perjuicio a su persona o su perfil profesional. De esta manera se pretendió reforzar la transparencia del proceso evaluativo y promover una relación cordial entre entrevistados y entrevistador con el propósito de generar información confiable.

La evaluación fue llevada a cabo por un solo evaluador internacional, de formación base economista con larga experiencia como evaluador internacional en Latinoamérica en temas de Gestión por Resultados, fomento empresarial, temas medioambientales y con experiencia en evaluación de proyectos de género.

La actividad evaluativa se realizó mediante entrevistas de forma remota con utilización de tecnologías de comunicación como zoom y meet, las que reemplazan en parte la dinámica de interacción entre entrevistados y entrevistador, perdiéndose a veces la mayor percepción y detalles que se logran en forma presencial. La utilización de tecnologías de comunicación permitió un buen número de entrevistas individuales, tal vez mayor de lo que hubiera sido posible a través de entrevistas en campo

¹³ UNEG (2020), *Ethical Guidelines for Evaluation*: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

La facilitación de las reuniones se pudo lograr gracias al apoyo del PNUD y de la UCP que permanentemente trabajó en la coordinación de las agendas. Indudablemente, que la voluntad de participar por parte de las personas entrevistadas permitió cumplir con el desafío de lograr con éxito llegar a todos los involucrados.

Los hallazgos encontrados se sometieron a un proceso de contraste y verificación mediante (i) triangulación de la información con actores (confrontación de la información con más de una fuente) (ii) contraste con la información documental y de fuentes secundarias sobre los proyectos (iii) identificar líneas de acción o lugares donde las acciones del proyecto opera eficiente y eficazmente para establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificación de dificultades internas y externas que afectaron la operación para establecer la fuente de los nudos o cuellos de botella producidos en la operación.

Por lo tanto, el instrumento esencial de trabajo es el análisis de consistencia mediante la información cruzada, es decir, se realiza una validación de los hallazgos mediante el cruce de la información (Cross Checking) obtenida mediante el relato surgido en los actores relevantes entrevistados y la información secundaria recolectada por la información documental emitida por el proyecto y sistematizada por la presente evaluación. Este “Cross Checking” es un proceso de verificación de información usando fuentes alternativas que le entrega validez y calidad a la información obtenida, pues al detectarse un hallazgo que es ratificado por más de un entrevistado y la información documental, se puede sostener en forma fundada y con mayor certeza el juicio evaluativo, del cual posteriormente se desprenden las recomendaciones y valoraciones de la evaluación.

6. Los hallazgos¹⁴

6.1 Resultados del análisis lógico de la estructura del proyecto

En la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables: en primer lugar, se realiza la evaluación SMART de los indicadores y metas respectivas de cada producto elaborados en el PRODOC. A continuación, se califican los indicadores y metas en su mérito respecto al objetivo, considerando para ello las siguientes variables: específico, medible, alcanzable, realista, y tiempo (temporalidad o plazo en que se mide). Finalmente se explicitan los aspectos técnicos¹⁵ que justifican la evaluación anterior, y se le asigna un puntaje. El resultado de este proceso evaluativo muestra la consistencia del diseño del proyecto entre productos, indicadores y metas, y la consistencia entre el objetivo y sus productos. La unión de los dos análisis de consistencia nos entrega la consistencia global del diseño del proyecto, con una evaluación del máximo nivel de logro esperado con el diseño realizado.

El análisis de evaluación SMART de consistencia en el diseño de los satisfactores del Objetivo (ver anexo 6, Matriz b. Evaluación de diseño y potencial del proyecto, Evaluación SMART de los productos, indicadores y metas) arrojan un nivel de logro estimado de un 75%. Por su parte, el análisis de la matriz de consistencia

¹⁴ Tanto los hallazgos como el presente apartado y el de resultados del proyecto, son producto de la sistematización de la información, incluyendo conocimiento previo de la situación nacional y el análisis que el evaluador realizó desde su bagaje teórico y la experiencia por las que fue contratado. Los juicios que aquí se expresan reflejan un juicio experto, por lo que se hace responsable de las afirmaciones que aquí aparecen. Ver sustento en el Anexo 6 Cuadros sinópticos de los hallazgos, en a) Matriz de Evaluación y calificación del logro producto del Proyecto.

¹⁵ Esto significa calificar los productos respecto de cómo satisfacen al objetivo respecto a los siguientes criterios: pertinencia, satisfacción del objetivo, y densidad. Para cada producto se explicitan en la matriz los criterios técnicos que originan cada calificación y se otorga un puntaje. Se entiende por pertinencia, la medida en que el logro de los Productos es congruente con el Objetivo del proyecto. Por satisfacción en qué medida el cumplimiento de los Productos alcanzar completa o parcialmente el Objetivo. Y, por densidad, la medida en que los Productos efectivamente logran en profundidad alcanzar el Objetivo del proyecto.

entre el objetivo y los productos que deben satisfacerlo (ver anexo 6, matriz c) nos entrega una consistencia potencial global de un 86%. Si valoramos ambos análisis con un peso porcentual igual, nos entrega el resultado de un nivel de consistencia del diseño del promedio de ambos resultados de un 81%. Por lo tanto, se puede concluir con estos análisis que el proyecto presenta un nivel de consistencia de su marco de resultados en su diseño, que le permitiría un máximo de rendimiento potencial de un 81%.

Cuadro Valorización del diseño Proyecto

Resultados Evaluación Consistencia del Diseño Proyecto IEG	Resultado
Rendimiento Potencial Consistencia SMART Indicadores y Metas de Productos	75%
Rendimiento Potencial Consistencia Objetivo y sus Productos	86%
Promedio Final Evaluación Diseño	81%

Fuente: Elaboración propia

En otras palabras, el diseño del proyecto presenta problemas que le reducen su capacidad de logro estimado a un 81% de sus metas. Este resultado es Satisfactorio para el diseño, pero indudablemente implica que es posible e importante realizar mejoras que le permitan desarrollar el máximo de su capacidad con los recursos disponibles.

Los principales problemas que entrega el resultado de la aplicación del análisis SMART, es que existe un importante nivel de consistencia en 7 de los 9 productos. Sin embargo, en 2 de los productos no se definieron indicadores ni metas y la evaluación SMART es insuficiente para ellos. La mayor debilidad en general se encuentra en que los indicadores deben ser más específicos y también en que algunos al depender de la realización de estudios o manuales, pueden ser afectados en que requieran de más tiempo para poder cumplir y lograr el producto. Es necesario detenerse en este último punto: varios de los productos se quedan en la etapa de tan sólo diseño, lo que en perspectiva de un efectivo fortalecimiento institucional es insuficiente puesto que pueden venir posteriormente diversos cambios de orientación estratégica o políticos que no concreten el diseño realizado y el esfuerzo se pierda. Un proyecto pensado en solo dos años no deja tiempo para que algunos productos puedan pasar a la etapa de implementación. Esto significa que, en proyectos de fortalecimiento institucional, en especial cuando se está ayudando a crear institucionalidad, es conveniente plantearse proyectos al menos a 4 o 5 años, de tal manera de poder hacer operativos sus productos y mejorar con la actividad esas nuevas prácticas o construcciones institucionales. Esto debiese considerarse como una lección aprendida para futuros proyectos y en particular para este proyecto, es un fundamento para recomendar su ampliación en un par de años aproximadamente.

El análisis de consistencia entre el objetivo y sus productos analiza en qué medida los productos tal como fueron diseñados y redactados permitirían lograr el objetivo propuesto. El conjunto de los productos debe lograr obtener el objetivo deseado. La metodología establece tres criterios que se evalúan en su grado de cumplimiento de los productos respecto al objetivo: Pertinencia, Satisfacción del objetivo y Densidad¹⁶.

Como resultados tenemos que los principales problemas de los productos para satisfacer el objetivo se encuentran en el criterio de densidad, es decir, en la medida en que el producto efectivamente logra aportar en profundidad para alcanzar el Objetivo. Es una medida de calidad esencialmente y las debilidades mayores detectadas nos muestran que, en al menos 3 de los 9 productos falta definir mejor la calidad esperada

¹⁶ Ver el análisis completo en el anexo 6 matriz c). Las definiciones de los criterios son: a) Pertinencia: Se refiere a la medida en que el logro de los resultados esperados es congruente con el Objetivo del Proyecto; b) Satisfacción: Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente lo que se entendería como logrado en el Objetivo y c) Densidad: Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el Objetivo. Se miden cada uno con valores entre 0 y 1 que es el máximo y que significa que se logra plenamente. Se entrega una justificación del valor entregado y un análisis global por producto denominado “análisis técnico”.

(producto 3) o es necesario exigirle al producto que supere la etapa de diseño (Productos 8 y 9)¹⁷. También en el criterio de Satisfacción del objetivo existen algunas debilidades menores, que fundamentalmente se deben a que no se explicita el nivel de satisfacción esperado del producto (Producto 2) o el nivel de logro es poco significativo comparativamente con los otros productos (Producto 3). La pertinencia es calificada de un 100% para todos los Productos.

6.2 Teoría de cambio

El PRODOC nos señala como orientación estratégica del Marco de Resultado que al 2025, “el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género”. El objetivo central del proyecto es fortalecer a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos dependiente de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en sus funciones de Impulso Económico Global. Lo anterior se enmarca en el diseño de la implementación de la línea estratégica 4.3 “Fortalecimiento de capacidades institucionales, promoción de alianzas inclusivas y Cooperación Sur-Sur para aumentar la innovación, la competitividad y la productividad en asociaciones productivas y MIPYMES industriales y agroindustriales, con enfoque de género, en cadenas de valor prioritarias a nivel nacional y global, con énfasis en el incremento del contenido nacional”.

El objetivo general del proyecto es: Capacidad instalada para implementar la estrategia de promoción económica a través de la diplomacia económica. Este objetivo aporta a que “La Secretaría de Relaciones Exteriores tenga capacidades efectivas para desarrollar funciones de promoción económica y atracción de inversión por medio de las cuales México aprovecha foros económicos multilaterales y cumple los compromisos económicos internacionales”.

Para el logro de esa capacidad instalada se determinan 8 características que la institucionalidad debiese lograr:

1. Capacidad de vinculación internacional del Estado Mexicano fortalecida
2. Estructura organizacional del área de IEG, funciones y plan de acción quedan establecidas.
3. El personal de SSMH es competente para el desarrollo de sus funciones con perspectiva de género.
4. El personal de SSMH es capaz de identificar proyectos alineados con los ODS
5. El personal de SSMH es capaz de acompañar inversionistas y alinear proyectos con los ODS
6. El Personal es capaz de cumplir con su mandato y ser entidad de respuesta a crisis.
7. El diseño del sistema de fondeo y sus reglas de operación quedan establecidas.
8. Se cuenta con la codificación de los servicios y mecanismos de intervención del área de IEG.

Estas características en una teoría de cambio son en rigor, objetivos o resultados Intermedios, para los cuales se elaboran productos, con indicadores y metas que permitan lograrlos. Ahora bien, como objetivos intermedios son muchos y se debieran agrupar algunos para que tengan un peso relativo financiera y estructuralmente más cercano:

- Es recomendable agrupar las competencias del personal en un gran objetivo intermedio que incluya todas las características relacionadas con su desarrollo en forma integral tales como las características definidas (características 3, 4, 5 y 6), además de otras competencias que pueden ser reforzadas o surjan como necesidad del mandato de las actividades de IEG.

¹⁷ Ver anexo 6 matriz c)

- También es recomendable agrupar todos los temas que tienen relación con la creación o el andamiaje institucional entendidos en este caso los relativos a la estructura organizacional, el diseño del sistema de fondeo y la codificación de los servicios y mecanismos de intervención del área de IEG (características 2, 7 y 8), la metodología de identificación de proyectos con los ODS y en el caso de la característica 1 se debiese tener en cuenta que es la parte sustantiva y por tanto al construirse los productos, se desarrollan en la práctica las propuestas de cambio que efectuará el IEG como tal al servicio del estado y la sociedad mexicana.

Si uno revisa verticalmente, se plantean lo que se denominan “Medidas para mitigar el riesgo político, operacional y estratégico”. Son 5 medidas que representan efectivamente riesgos, pero que a su vez son explicación (justificarían o son la base) de lo que denominé anteriormente características u objetivos intermedios. Si esta interpretación es correcta, deberían escribirse como riesgos acompañando este marco de objetivos y reescribirse como causas y problemas que justifican la intervención.

En la base del gráfico, se encuentran 8 de los 9 productos que se señalan en el PRODOC a realizar por el proyecto. Se encuentran unidos la competencia en género y la competencia en proyectos en “Desarrollo de nuevas capacidades en el personal, a través de capacitaciones”. Dentro de estos 8 soportes de base de la propuesta de cambio, se muestra en forma explícita la principal actividad del proyecto que ha sido la “Contratación de equipos multidisciplinarios y adquisición de equipos” y que es obviamente indispensable, pero que no aparece justificada en el diagrama de la Teoría de Cambio que se muestra más abajo.

Una explicación de la Teoría de cambio del proyecto se encuentra en el Punto II. Estrategia, en la página 7 del PRODOC, luego de que se realiza el contexto en el cual se encuentra el proyecto y los planes a los cuales tributa: Efecto Directo 4 previsto en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF); CPD y Plan Estratégico PNUD 2018-2021), en donde se señala:

“La teoría del cambio muestra que mediante 10 actividades que entregarán 9 productos divididos en 3 ejes se consiga el efecto esperado. Las actividades estarán encaminadas, en un primer momento, a la formación del área de Impulso Económico Global dentro de la SSMH, la configuración de su estructura y la capacitación del personal. En un segundo momento, ya con la estructura definida y equipada, se generarán capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; mientras se diseñan mecanismos de fondeo y seguimiento para cumplir con la implementación de la estrategia de Impulso Económico Global. Por último, se considera una estrategia de comunicación para visibilizar las acciones implementadas y resultados alcanzados.”

Esa explicación no se refleja en el diagrama de la Teoría de cambio que se presenta a continuación. Es muy importante, que exista una consistencia de lo planteado o de otra forma se puede perder el sentido de la acción del proyecto.

En el relato se presentan los tres ejes y se mencionan los productos que contienen cada eje con una breve explicación/justificación de cada producto. La definición de los ejes debiera ser más funcional y reflejar en forma más directa aquella necesidad a ser cubierta: El eje 1 por ejemplo, apunta a la conformación del área mezclando la función de contratación con los temas de generación de la estructura orgánica y de capacitación de los funcionarios. El eje 2 incluye la vinculación a los ODS mediante el diseño de una metodología de detección de proyectos alineados a los ODS y el tema de desarrollo y pilotaje de una metodología para alinear proyectos a los ODS. Los dos productos son en rigor parte de un solo gran tema y son una herramienta de trabajo de la institución, que pueden ser parte de un eje de trabajo de fortalecimiento y dotación de esas herramientas y otras tales como la metodología de trabajo con perspectiva de género, los manuales de procedimiento y operaciones para temas de promoción económica y atracción de inversiones que se

encuentran presentes en el eje 3. En el eje 3 también se presenta el sistema de fondeo, que es esencial como parte de la estructura con la cual podrá desenvolverse el proyecto al igual que el sistema de seguimiento a los proyectos y servicios del proyecto.

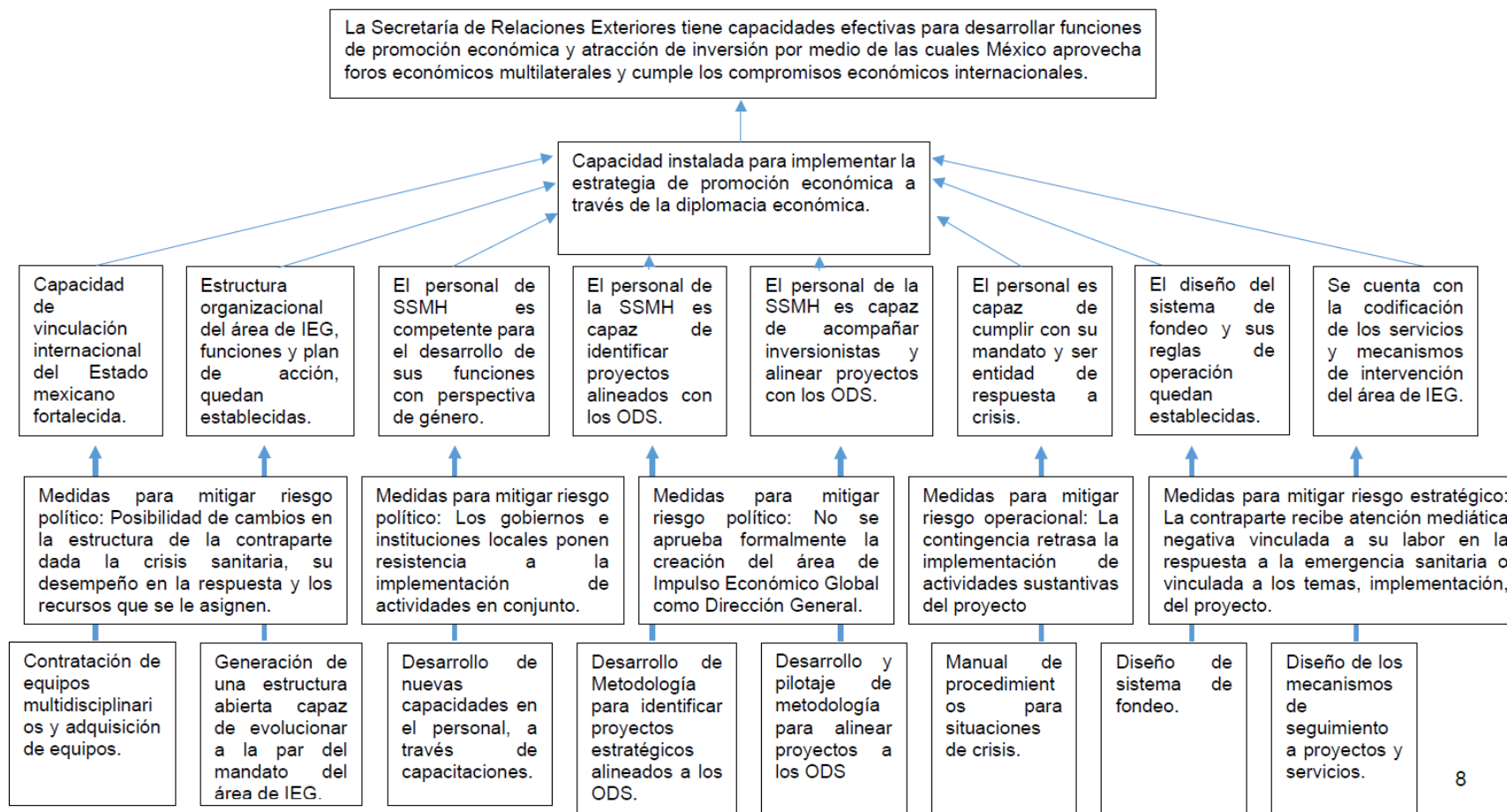
Por lo tanto, se estima que si bien es cierto se presentan los elementos de la teoría de cambio, se propone mejorar mediante:

- Un diagrama que muestre efectivamente cual es el problema, la propuesta de solución y las derivaciones en cuanto a los objetivos general, intermedios, productos y resultados que se pretenden. Explicitar los riesgos y supuestos. Con ello se puede mejorar la matriz de resultados.
- Precisar más funcionalmente los objetivos estratégicos con la visión de mediano y largo plazo en Diseño y operación de Estructura Organizacional, Fortalecimiento de competencias del personal, Diseño y operación de Prestación de Servicios y un componente que debiese ir transformando en el tiempo, que es la contratación de personal para ser constitutiva de la administración de la DGIEG.

El esquema de la Teoría de cambio y el objetivo se han vinculado directamente a la visión de desarrollo de país y de Naciones Unidas, enmarcando los productos/objetivos del proyecto en esa dirección, lo que se visualiza en varias partes del PRODOC (Primeros 5 párrafos del punto II Estrategia y Punto V marco de resultados) y sin embargo tampoco se ve reflejado en el diagrama de la Teoría de cambio.

A continuación, se muestra el diagrama de la Teoría de cambio presentada para el proyecto en el PRODOC:

Diagrama de Teoría de Cambio presentada en el PRODOC



6.3 Igualdad de Género y empoderamiento de la mujer

En el diseño del PRODOC, el Marco de resultados está realizado en función de los productos, que tienen cada uno de ellos indicadores y metas. Dentro de ellos el producto 4, “Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la estrategia de transversalización de género)”, es el único que se puede considerar que es género sensitivo/transformador. Es importante señalar al respecto que, a nivel de ejes, se pone mucho énfasis en la perspectiva de género. En el Eje 1, Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal, que contiene el producto 4 señalado anteriormente, también es muy explícito en señalar “Con este eje se obtiene una estructura capaz de llevar a cabo la estrategia de promoción económica utilizando la Diplomacia Económica, con perspectiva de género”. También el PRODOC es muy directo en señalar que la teoría de cambio cuenta con perspectiva de género en su diseño y en sus actividades. Se hace mención de que todas las normas formales internas, deben incorporar la igualdad de género institucionalmente (desde la misión, visión, reglamentos, procedimientos y manuales), las alianzas deben preferir instituciones con compromiso de género y la distribución de recursos se debe procurar con “un compromiso de igualdad de género”. En general lo mencionado en el PRODOC se pudo observar en las entrevistas, sin embargo, si se quiere asegurar que esta estrategia se está implementando efectivamente se puede mejorar el diseño agregándose indicadores y metas que puedan permitir medir y mostrar cuantitativamente en forma explícita todo lo anterior. Una forma relativamente sencilla de mejorar el Marco de resultados es como se mencionaba anteriormente, contar con objetivos que tengan a su vez indicadores y metas de nivel intermedio. Se puede mejorar con un objetivo directo en relación con el tema de género u otra alternativa es plantearse objetivos para cada uno de los 3 ejes que incorporen metas e indicadores de género explícitos midiendo efectivamente el avance al respecto.

Por otra parte, en términos de la gestión y operación del proyecto, se pudo detectar que, el personal entrevistado ha mostrado no sólo una sensibilidad en el tema de género, sino que también un esfuerzo por incorporar la perspectiva de género en sus labores. Existe claridad y consistencia interna, y se cuenta con una política de género, y un plan de trabajo de la SER que enmarcan el trabajo del IEG. Adicionalmente se cuenta con un diagnóstico muy preciso sobre el tema en el IEG que permite visualizar oportunidades de mejora. Por lo tanto, se ha estado trabajando mucho más allá de lo que exigía el producto con una estrategia efectiva de transversalización de género promovida por el IEG.

La meta del proyecto es que, a fin del presente año 2022, todo el personal esté capacitado para implementar la perspectiva de género en sus actividades y proyectos. Tal como se plantea en el análisis de los resultados del proyecto¹⁸, el curso no se ha realizado, sin embargo, es importante de destacar que:

- se cuenta con un programa (detalle de metodología y temas a tratar) para la realización del curso muy adecuado,
- se cuenta con un diagnóstico muy interesante sobre el tema de género y los proyectos del IEG que permite trabajar profundamente el tema de género en el IEG,
- Se ha estado trabajando en el IEG en la realización de un evento sobre la participación de la mujer en la economía global y la promoción económica,
- Se cuenta con un documento elaborado por la SSMH que define la Política Exterior Feminista del Gobierno de México.

En los informes del proyecto se trató la siguiente información sobre Género:

¹⁸ Ver anexo 6, a) Matriz de evaluación y calificación de logro del proyecto, Producto 4.

Informe anual	Registro actividad concerniente tema de Género
Informe Anual 2021 Punto 2.3 Reporte de Indicadores del Marco de resultados	La estrategia de creación de la DGIEG, en un primer momento; y su actual operación en materia de promoción económica, alineada a la política exterior nacional, tiene como principio la perspectiva de género ¹⁹ ; el proyecto, además, contempla una estrategia de transversalización de género que considera acciones, tanto en el diseño de la DGIEG como en su operación, en tres sentidos para lograr que los trabajos se hagan con perspectiva de género: desarrollo de reglas, construcción de redes y distribución de recursos
Informe Anual 2021 Punto 3. Género	Tomando como referencia las oportunidades en la SRE encontradas por la CNDH en su estudio sobre la igualdad entre Mujeres y Hombres en Materia de Puestos y Salarios en la APF 2017, se han tomado acciones, cuyos principales resultados son: • La SRE mostró una estructura piramidal en la que la participación de las mujeres se concentraba en los puestos con niveles de decisión más bajos en la base de la pirámide y su participación caía conforme el nivel de decisión aumentaba. En la DGIEG la estructura no tiene una forma piramidal, en los puestos de más alto nivel de decisión (Coordinaciones/especialistas sr) las mujeres ocupan el 41% de las plazas, 54% más que lo reportado por la SRE en 2017 (27%). • Con respecto a los sueldos la SRE mostró, de nuevo una estructura piramidal. En la DGIEG el número de mujeres con los sueldos más altos de la escala representa el 31.2% del total, rompiendo de nuevo la tendencia piramidal.
Informe Trimestre 1 de 2022 Punto final: Planeación	El proyecto contempla la realización de un evento complementario al curso de perspectiva de género.

Fuente: Elaboración propia

La valoración de los logros del proyecto en esta materia es de un 4 (MS) Moderadamente satisfactorio debido fundamentalmente a que el curso comprometido aún no se desarrolla, sin embargo, se estima una sostenibilidad de 3 (MP) Moderadamente Probable por el compromiso del personal y la dirección con el tema y la coherencia se califica con puntuación máxima, es decir 6 Altamente satisfactorio debido a que se corresponden con el curso, los lineamientos estratégicos declarados de Naciones Unidas y de la SRE.

6.4 Medición de Efectividad

El análisis de Efectividad aplicado al proyecto se efectúa mediante el contraste entre el potencial de logro del proyecto entregado por su diseño y la valoración de los resultados del proyecto. Es decir, la efectividad es relativa a lo posible y no sólo al diseño teórico efectuado al inicio del proyecto.

Este análisis de efectividad se realiza a partir los siguientes cruces de variables y evaluaciones²⁰: i) calificación del logro del proyecto (ver Anexo 6 cuadro a) Matriz de evaluación y calificación del logro Objetivo del Proyecto); ii) Resultados del análisis de consistencia del diseño y potencial del proyecto (ver

¹⁹ El Proyecto tendría una clasificación de acuerdo con las guías de Naciones Unidas en torno al género de un Marcador de género 2, o GEN 2 puesto que el tema de género es parte significativa del objetivo, de actividades claves y del trabajo general del proyecto. La clasificación va de 0 (GEN 0) donde no hay ninguna contribución al tema de género a 3 (GEN 3) en el cual el proyecto está dedicado a los temas de género como objetivo central de su estrategia de cambio. Por lo tanto, el proyecto alcanza el máximo de la clasificación en género para un proyecto que no tiene como objetivo central el cambio en las desigualdades de género. Ver UNCT Gender Equality Marker Guidance Note: <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-09/UNCT%20GEM%20UN%20INFO%20final%20draft%20June%202019.pdf>

²⁰ ver anexo 6

Anexo 6 cuadro b) Evaluación de Diseño y Potencial del Proyecto Evaluación SMART del Objetivo y sus Productos y cuadro c) Matriz de Consistencia entre el Objetivo y los Productos que deben satisfacerlo).

En la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables, en primer lugar, se califican los logros del proyecto tomando en cuenta cada producto comprometido. Para la calificación de los logros se utiliza una escala porcentual de logro de avance de 0 a 100% y una escala de 1 a 6, donde se considera: 6 (AS) Altamente Satisfactorio, 5 (S) Satisfactorio, 4 (MS) Moderadamente Satisfactorio, 3 (MI) Moderadamente Insatisfactorio, 2 (I) Insatisfactorio y 1 (AI) Altamente insatisfactorio.

El logro alcanzado en porcentaje se contrasta con el potencial de logro que se obtiene del análisis del diseño que se toma como el máximo posible y en esa medida se obtiene un porcentaje de efectividad, es decir de lo logrado dado el potencial que tiene el proyecto sujeto a su diseño por el PRODOC.

El análisis de la efectividad debe **comparar el logro efectivo del proyecto con el logro potencial del mismo, lo cual nos lleva a que en la práctica el proyecto alcanzó un nivel de efectividad levemente superior al 91% debido a que su potencial dado el diseño realizado era de un 81%²¹ y el logro alcanzado fue de un 74%**, estimándose que podría haber tenido mucho mejores logros de haber tenido un mejor diseño de proyecto en lo ideal a más largo plazo y con mayor rigurosidad en su diseño, siendo más explícito en objetivos de distinto nivel, precisando indicadores y utilizando herramientas de planificación y de gestión que permiten el seguimiento y monitoreo tales como la Matriz de Marco Lógico por ejemplo.

Sin embargo, el logro de un 91% de efectividad es muy meritorio, en especial si consideramos que el proyecto tuvo que destinar esfuerzos significativos a tareas encomendadas por la SRE para atender las necesidades del COVID-19 que requería el país. Estas tareas significaron varios meses en que personal del proyecto y de la DGIEG le dedico tiempo a atender esta urgencia, sin embargo, se ha podido avanzar recuperando parte de ese tiempo con mucho compromiso y voluntad. No se pudo hacer estimaciones del impacto del esfuerzo COVID-19 en el proyecto, pero es fácil suponer que pudo ser superior a ese 9% que falta para lograr la calificación de 100% efectividad.

Analizando por otra parte el desempeño por cada uno de los productos. El logro estimado en promedio es de un 74%, con variaciones importantes en alcanzar las metas y satisfacer los indicadores que van desde logros de tan sólo un 50% en el caso de los productos 2 y 8 que son fundamentales para el proyecto, hasta el logro de un 100% valorado para los productos 1 y 9 que no son menos importantes que los anteriores, en especial la contratación y equipamiento de equipos multidisciplinares.

Como se puede ver en el Cuadro de Valorización de logros de los productos del proyecto que se presenta a continuación, los logros por Ejes no varían mucho, alcanzándose un 75% para los ejes 1 y 2, y un 72% para el eje 3. Al considerar los tres ejes con la misma importancia, es decir la misma ponderación, esto implicaría que el Objetivo al cual aportan los tres ejes, tendría un nivel de logro de un 74%, **es decir califican los logros a nivel de productos de la presente evaluación como Satisfactorios.**

Cuadro Valorización de logros de productos del proyecto

Productos	Valorización de Logro
Eje 1: Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal	
Producto 1. Equipos multidisciplinares contratados y equipados.	100%
Producto 2. Estructura abierta de la nueva área de IEG generada.	50%

²¹ Ver punto 6.1 Resultados del análisis lógico de estructura del Proyecto

Producto 3. Personal del área de IEG capacitado en Project Management.	83%
Producto 4. Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la estrategia de transversalización de género).	67%
Sub Total Eje 1	75%
Eje 2. Generación capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los ODS.	
Producto 5. Metodología para Identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.	83%
Producto 6. Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.	67%
Sub Total Eje 2	75%
Eje 3: Planeación económica global	
Producto 7. Manual de procedimientos y operaciones para desarrollo institucional creado.	67%
Producto 8. Sistema de fondeo diseñado.	50%
Producto 9. Mecanismos de Seguimientos diseñados.	100%
Sub Total Eje 3	72%
Total: valorización de logros de productos evaluativos	74%

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, a nivel global la efectividad alcanza un nivel de logro de un 91% y la medición por productos nos entrega un nivel de logro de un 74%. Se considera que hay un alto nivel de logro y realización enmarcado en la situación de pandemia que implico destinar esfuerzos bastante importantes a otras tareas requeridas por esa emergencia nacional.

Por lo tanto, la efectividad del proyecto se evalúa con una calificación de 6 Altamente Satisfactorio (AS), sustentado en la confrontación de los análisis señalados y la consideración del impacto del COVID 19.

6.5 Eficiencia

Para medir el uso de los recursos, se considera el punto de vista financiero, en donde podemos observar que durante el año 2021 se contaba con un presupuesto de US\$ 2,174,112.90 de los cuales se ejecutaron US\$ 2,104,494.62, es decir el 96.7% de ejecución financiera. La ejecución financiera no fue perfecta debido al retraso que provocó el COVID 19 en dos consultorías y una capacitación prevista. El presupuesto para el año 2022 es de US\$ 1,940,225.60 y durante el primer trimestre se ha ejecutado US\$ 579,444 es decir casi un 30% del presupuesto anual. Con este simple ejercicio podemos observar que en términos de ejecución financiera se ha tenido un desempeño muy eficiente.

Por su parte, el nivel de ejecución operativa es decir el logro de los productos alcanza a un 74% en un período de trabajo de 17 meses (enero 2021 a mayo 2022), es decir en un 71% del tiempo del proyecto, por lo tanto, considerando eficiencia como la racionalización del uso de los recursos para el logro de los productos, se estima que se ha logrado un alto nivel de eficiencia.

Se evalúa el nivel de eficiencia del proyecto con una calificación de 6 Altamente Satisfactorio (AS), debido a su sobresaliente la ejecución financiera.

6.6 Sostenibilidad²²

Para la realización de este análisis se cruzan y analizan las siguientes variables: a) Avance en la implementación de una estrategia de sostenibilidad y b) acciones de monitoreo y prevención de riesgos sociales, políticos y financieros de logros y objetivo del proyecto. Se realiza un análisis para cada producto de los indicadores y la meta establecida en el PRODOC. A continuación, se califica la sostenibilidad del proyecto. En la calificación de la sostenibilidad se ocupa una escala de 1 a 4, donde el máximo es 4 (Probable), posteriormente viene 3 (Algo Probable), 2 (Algo Improbable) y finalmente 1 (Improbable).

El conjunto de los puntajes subtotales (por Eje) y totales se suman y promedian. Se utiliza una ponderación uniforme para cada Eje del proyecto.

Tabla Resumen Matriz de valorización de Sostenibilidad de los Productos y Ejes del Proyecto

Productos	Valorización de Sostenibilidad
Eje 1: Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal	
Producto 1. Equipos multidisciplinarios contratados y equipados.	75%
Producto 2. Estructura abierta de la nueva área de IEG generada.	50%
Producto 3. Personal del área de IEG capacitado en Project Management.	75%
Producto 4. Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la estrategia de transversalización de género).	75%
Sub Total Eje 1	69%
Eje 2. Generación capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los ODS.	
Producto 5. Metodología para Identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.	75%
Producto 6. Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.	50%
Sub Total Eje 2	63%
Eje 3: Planeación económica global	
Producto 7. Manual de procedimientos y operaciones para desarrollo institucional creado.	75%
Producto 8. Sistema de fondeo diseñado.	50%
Producto 9. Mecanismos de seguimientos diseñados.	100%
Sub Total Eje 3	75%
Total: valorización de logros de productos evaluativos	69%

Fuente: Elaboración propia

En los Productos 2, 6 y 8 existe debilidad en su sostenibilidad. En el caso de los productos 2 y 8 no hay como medir bien el logro puesto que el nivel de esperado no es claro y puede llevar a grados de profundidad diversos en el logro no pudiendo determinarse el grado de sostenibilidad esperado en el tiempo. Más aún no, existen indicadores ni metas con los cuales contrastar los grados de logro alcanzados y la brecha de sostenibilidad existente. En el caso del producto 6, su gran debilidad se encuentra en que el indicador explícitamente pide que se utilice la metodología y eso implica probar su adecuado funcionamiento y efectuar seguramente correcciones a ella, lo cual es difícil de realizar en el poco tiempo restante del proyecto.

²² El análisis en detalle se encuentra en el anexo 6 Cuadros Sinópticos de los Hallazgos, ver a) Matriz de evaluación y calificación del logro del Proyecto (penúltima columna)

En el anexo 6 en la columna sostenibilidad se justifica brevemente la valoración efectuada para todos los productos del proyecto.

La calificación del porcentaje de valorización de la sostenibilidad global del Objetivo mediante la evaluación promedio de la sostenibilidad de los ejes y sus productos es de un 69%. Esto implica que en general la sostenibilidad del proyecto se considera con un 3 moderadamente probable (MP), es decir tiene elementos que le dan permanencia al cumplimiento de los objetivos, pero no se puede asegurar aun su sostenibilidad.

6.7 Coherencia

Para abordar este criterio se toma en consideración la relación con el contexto (coherencia externa), es decir analizar la compatibilidad del proyecto con otras intervenciones en el país, sector o institución y la relación hacia el interior del proyecto (coherencia interna), determinando si en su proceso de gestión los productos están reflejando avances con el contexto en el que se encuentra.

Coherencia externa

El PRODOC en su Teoría de Cambio incorpora la relación con las prioridades nacionales y las prioridades de PNUD para el logro de los ODS en el País. Al ser un proyecto de fortalecimiento de la institucionalidad pública en el marco de su estrategia de desarrollo, el proyecto presenta una coherencia externa directa, también en sus productos se plantea alinear las actividades y proyectos a los ODS e incorporar la perspectiva de género en todas sus funciones por lo que también se encuentra alineado a las prioridades del PNUD. En el Marco de resultados nuevamente se refuerza la coherencia externa al explicitar en su presentación vertical que se encuentra bajo el efecto directo 4 del Marco de resultados de la UNSDCF 2020-2025, el cual a su vez tiene su Indicador de efecto correspondiente 4.b “Tasa de variación anual en el número de puestos de trabajo (PT) ocupados por: mujeres mayores de 30 años y jóvenes entre 15 a 29 años (mujeres y hombres)”. Finalmente se señala el Producto Aplicable del Plan Estratégico del PNUD: “2. Fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable”.

Es decir, el proyecto se ajusta a la iniciativa de PNUD, a las prioridades nacionales y a dirigirse a mujeres y grupos vulnerables. El apoyo del PNUD a esta iniciativa es muy importante puesto que se impulsa el logro de los ODS y el enfoque de género en actividades de promoción económica y en especial de comercio internacional en las cuales no suele haber consideraciones, análisis y mucho menos prácticas de gestión que las tomen en cuenta.

Por lo tanto, en la coherencia externa, se evalúa que el proyecto tiene una definición altamente satisfactoria (AS) es decir un 6.

Coherencia Interna²³

Para la realización de este análisis se revisan los logros y se analizan nuevamente en cada Producto, su definición y los indicadores y la meta establecida en el PRODOC pertinentes a la coherencia respecto al proyecto.

Tabla Resumen Matriz de valorización de Coherencia de los Productos y Ejes del Proyecto

Productos	Valorización de Coherencia
Eje 1: Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal	
Producto 1. Equipos Multidisciplinarios contratados y equipados.	100%
Producto 2. Estructura abierta de la nueva área de IEG generada.	33%
Producto 3. Personal del área de IEG capacitado en Project Management.	67%
Producto 4. Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la estrategia de transversalización de género).	100%
Sub Total Eje 1	75%
Eje 2. Generación capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los ODS.	
Producto 5. Metodología para Identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.	67%
Producto 6. Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.	83%
Sub Total Eje 2	75%
Eje 3: Planeación económica global	
Producto 7. Manual de procedimientos y operaciones para desarrollo institucional creado.	67%
Producto 8. Sistema de fondeo diseñado.	33%
Producto 9. Mecanismos de Seguimientos diseñados.	100%
Sub Total Eje 3	67%
Total: valorización de logros de productos evaluativos	72%

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la coherencia interna, se evalúan los productos con un 72% es decir significa que se encuentran en el rango de satisfactorio (S) para el logro del objetivo.

Por lo tanto, en Coherencia tenemos una coherencia externa calificada como Altamente Satisfactoria (AS) lo que significa un 6 y en la coherencia Interna tenemos una calificación de Satisfactoria (S) es decir un 5. Esto significa que la coherencia global se tiene que calificar como Satisfactoria (S) pues la calificación final no puede ser superior a una de sus partes.

6.8 Supuestos y Riesgos

En la valoración de la ocurrencia de los riesgos identificados, se ocupa una escala de 1 a 4, donde el máximo es 4 (Probablemente superado el riesgo), posteriormente es 3 (Algo Probable que se supere el riesgo identificado), después es 2 (Algo Improbable que se pueda superar el riesgo identificado) y finalmente 1 (Improbable que se pueda superar el riesgo identificado).

²³ El análisis en detalle se encuentra en el anexo 6 Cuadros Sinópticos de los Hallazgos, ver a) Matriz de evaluación y calificación del logro en la variable coherencia (última columna)

Tabla supuestos y riesgos valorados

OBJETIVO	Supuestos y riesgos PRODOC	Respuesta de la administración y medidas de prevención	Valoración EMT
Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.	Político		
	Cambios en la estructura de la contraparte dada la crisis sanitaria, su desempeño en la respuesta y los recursos que se le asignen.	Desarrollar alternativas de actividades para plan de trabajo	Si bien es cierto hubo algunos retrasos y existió efectivamente el problema se logró gestionar en gran parte las actividades comprometidas y se ha seguido avanzando. Al menos durante el primer trimestre de este año 2022 se ha logrado recuperar la ejecución.
	Los gobiernos e instituciones locales ponen resistencia a la implementación de actividades en conjunto.	Acercamientos constantes con Secretarías de Desarrollo Económico locales	No se tuvo constancia de problemas con los gobiernos e instituciones locales.
	No se aprueba formalmente la creación del área de Impulso Económico Global como una Dirección General.	Considerar en la estrategia de implementación una perspectiva que no contemple la creación de una Dirección General como objetivo fundamental del proyecto	No sucedió este riesgo.
	Operacional		
	La contingencia retrasa la implementación de actividades sustantivas del proyecto.	Adaptación constante del plan de trabajo según desarrollo de la pandemia. Comunicación constante con la contraparte.	Durante el año 2021 hubo problemas efectivos que se pudieron superar en base al compromiso y esfuerzo del equipo y del personal de la DGIEG. El año 2022 ya se está trabajando en forma casi normal, al menos sin tener que hacerse cargo de la urgencia de adquirir implementos para enfrentar el COVID 19.
	Estratégico		
	La contraparte recibe atención mediática negativa vinculada a su labor en la respuesta a la emergencia sanitaria o a la implementación del proyecto.	Acompañamiento puntual y transparente en la ejecución de las actividades	No sucedió y el tema estaría superado.

Fuente: Elaboración propia

Se evalúa que tanto el riesgo político, el riesgo operacional y el riesgo estratégico han sido adecuadamente manejados, superados y no se presentarían afectando las obras en forma significativa en el futuro, **por lo tanto, se califica el riesgo global con un 4 (probablemente Superado).**

6.9 Monitoreo y Evaluación

El PRODOC describe los componentes del plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) que se resumen en:

- **Seguimiento del progreso en el logro de los resultados:** Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de resultados y recursos, a fin de valorar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados. Se señala que se debe reunir la información semestralmente.
- **Monitoreo y gestión del riesgo:** Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero. Se señala que se debe reunir la información semestralmente.
- **Aprendizaje:** A través de la construcción de una bitácora se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto. Al menos una vez al año.
- **Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto:** Se valorará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes. Revisión Anual.
- **Revisar y efectuar correcciones en el curso de acción:** Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas. Al menos una vez al año.
- **Informe de proyecto:** Se debe presentar un informe anual del proyecto que incluye datos sobre el progreso realizado y resultados, una calificación de calidad y un registro de riesgos actualizado y un informe al finalizar el proyecto, a la junta directiva.
- **Revisión de Proyecto (Junta Directiva):** La Junta de Proyecto debe efectuar al menos una reunión anual y revisar periódicamente el desempeño y revisar el Plan de trabajo Plurianual. una evaluación del desempeño de este. En el último año debe recabar las lecciones aprendidas y analizar las oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto.

El PRODOC aporta en sus anexos, con un Informe de calidad del proyecto en su etapa de diseño y valoración que permite ver en forma gráfica y directa como el proyecto responde a los criterios de evaluación de los manuales de evaluación de naciones unidas con un esquema de interrogantes y opciones de respuesta que permiten evaluar ese diseño. Específicamente contiene una sección de Gestión (puntos 11, 12 y 13) que valoran el Marco de resultados, la gobernanza y los planes de mitigación de riesgos del proyecto. En el tema de Marco de resultados, se califica con un 2, es decir *“La selección de productos y actividades del proyecto se encuentra en un nivel apropiado. Los productos vienen acompañados de indicadores específicos, medibles, realizables, realistas y en tiempos limitados (SMART), orientados a resultados, pero las líneas de base, metas y fuentes de datos pueden no estar completamente especificados. Poco uso de indicadores enfocados en grupos objetivo, desglosados por sexo, según corresponda (todas debe ser verdad).”* Se aporta como evidencia *“El proyecto cuenta con un marco de resultados sólidos, los productos consideran indicadores SMART para su evaluación y están orientados a resultados. Para más claridad véase la sección V Marco de resultados”*. Se considera en la presente evaluación que este análisis debería haber sido explícito en que no todos los productos contaban con indicadores y metas y que el análisis SMART era mejorable. Respecto de los otros dos puntos: Gobernanza y planes de gestión y mitigación de riesgos, se coincide con la valoración.

También el PRODOC incluye en su anexo 2, un informe de diagnóstico social y ambiental, en su parte B se refiere a la identificación y gestión de los riesgos sociales y ambientales. En el análisis se identifica un riesgo: *“Riesgo 1: el proyecto podría reproducir situaciones de discriminación contra la mujer sobre la base de su género, especialmente en el acceso a oportunidades y beneficios, si el personal de la nueva área de*

Impulso Económico Global no actúa conforme la formación proporcionada y pautas establecidas”. Este riesgo se califica de impacto bajo (2 de una clasificación de 1 a 5, el máximo) con una probabilidad mínima (1 de una clasificación de 1 a 5, el máximo) y con una importancia baja (categorías baja, moderada y alta). Se señala como comentario que, *“El riesgo puede ser mitigado a tiempo aplicando los métodos de evaluación continua en las capacitaciones y observando la vinculación con el medio del personal”*. Se estima por la presente evaluación que efectivamente que las clasificaciones efectuadas son correctas, el proyecto tiene una orientación marcada y un personal comprometido con el tema de género, sin embargo de igual manera se podría haber incluido en el Marco de resultados, indicadores y metas que midieran precisamente el aporte y la contribución al tema de género y lo comprometido efectivamente que se encuentra la institución con incorporando metodologías y prácticas concretas en pro de la equidad de género y el empoderamiento de la mujer.

Se contemplan en el PRODOC, dos evaluaciones dentro del Plan de Evaluación: Evaluación de medio término al finalizar el primer año y una evaluación final al terminar el segundo año al cierre del proyecto.

El proyecto ha cumplido con la presentación de informes trimestrales (cuatro el año 2021 y uno a la fecha el año 2022) y ha entregado el informe anual correspondiente al año 2021. En dichos documentos es posible darles un seguimiento a los compromisos generales del proyecto, pero no se encuentra una descripción detallada de lo que ha sucedido con cada producto de acuerdo con el marco de resultados. Los sistemas de aseguramiento de calidad también son aplicables a la presentación de informes para la toma de decisiones (en este caso para la Junta de Proyecto). No es recomendable que los informes anuales sean del tipo: se cumplió o no se cumplió el indicador y no analicen las características del producto logrado parcial o totalmente. Los reportes anuales son muy débiles en su información. Si bien se exige información sobre meta programada y meta alcanzada; actividades previstas y realizadas, presupuesto asignado y ejecutado. Es importante que los encargados de los informes expliquen mejor y reflexionen sobre lo que están realizando, de otra forma la calidad de la información es muy baja y sólo permite tomar decisiones en el corto plazo. No hay información sobre los temas transversales tampoco o temas especiales y sensibles de cada proyecto.

El sistema de aseguramiento de la calidad cuenta con los Planes Operativos Anuales (POA) realizados para los años 2021 y 2022, los informes trimestrales y anuales y adicionalmente se emite un Estado General de Gastos por parte del equipo del proyecto. Es decir, se puede contar con una planificación y control de gestión que permite a la DGIEG y PNUD (por tanto, a la Junta de Proyecto) monitorear el avance operativo y estratégico del proyecto, contrastando planificación versus operación realizada, permitiendo realizar los ajustes que se estimen necesarios teniendo en cuenta también aspectos de calidad y los salvaguardas sociales y ambientales.

Al nivel de la calidad general del S&E se califica con 4 (MS) Moderadamente Satisfactorio, la cual se deriva de un buen diseño de entrada de S&E calificado con 5 (S) Satisfactorio y de una Ejecución del Plan de S&E que se califica con un 4 (MS) Moderadamente Satisfactorio, pues deben poner más énfasis en entregar información de calidad para la toma de decisiones.

6.10 Ejecución de la implementación

Los roles y las atribuciones son muy claras y específicas en el PRODOC y sus anexos. La ejecución como se muestra en los resultados se encuentra avanzando en forma satisfactoria con la necesidad urgente de concretar los productos 2, 7 y 8 durante lo que queda de tiempo del proyecto. La estructura abierta (producto 2) y el sistema de fondeo (producto 8) tienen como meta solamente llegar a la etapa de diseño

por lo que se esperaba que se puedan lograr en lo que resta de tiempo del proyecto. La Estructura abierta (producto 2) se ha estado trabajando con algunas complicaciones pues la consultoría que se contrató no ha entregado adecuadamente lo requerido. La evaluación de todas las partes entrevistadas señala que la calidad de los productos entregados por el consultor ha sido muy mala. Se estima, sin embargo, que se ha ganado experiencia y que se ha avanzado a pesar de todo y se puede obtener el producto en el tiempo del proyecto. Es importante señalar que las fallas en la entrega de este producto han significado un serio contratiempo a las actividades no sólo del proyecto, sino que también de la DGIEG puesto que involucraron disponer de gran cantidad de tiempo en corregir documentos entregados por el consultor. Existe el diagnóstico interno por algunos entrevistados, que hubo fallas en la selección del consultor que hubieran permitido ahorrarse todos estos problemas.

En el caso del producto 7 (Manual de Procedimiento y Operaciones) se cuenta con procedimientos internos que servirán de base para la realización de este producto y una experiencia práctica concreta, sin embargo, se esperaba contar con el Manual al 2021 (y la meta era que el 100% de las operaciones que se implementen estén utilizando los procedimientos del manual al 2021), lo que a la fecha aún no se ha concretado. Es posible lograr cumplir con este producto el año 2022 dado que se sustenta en la práctica y procedimientos internos de la DGIEG.

La gestión del equipo del proyecto se ha desarrollado adecuadamente, cumpliendo con lo requerido en el PRODOC y siguiendo los lineamientos de la DGIEG y el apoyo de PNUD. Se ha contado con gran capacidad de administrar los contratos y adquisiciones que constituyen el principal mandato operativo al equipo del proyecto, realizándolo de manera satisfactoria a pesar de que no existía un plan de adquisiciones y que se prestó apoyo también en labores del COVID 19.

En referencia a los procedimientos del proyecto y su relación con los procedimientos de PNUD, en enero del 2022 se realizó por parte de la administración internacional de Naciones Unidas un cambio de lineamientos y de procesamiento de la información a una unidad centralizada en Malasia. Esto último ha causado demoras en los tiempos de respuesta y obviamente problemas de tiempo en ajustarse a la nueva normativa. En cuanto a la relación de trabajo y apoyo con PNUD México se reporta que ha existido siempre un gran apoyo y respuesta a las necesidades, pero habría sido importante que inicialmente hubieran entregado un esquema de inducción a sus procedimientos de tal manera de no perder tiempo en ensayo y error.

En cuanto al manejo estratégico del proyecto le ha correspondido a la Junta de Proyecto, pero en especial a la DGIEG entregar los lineamientos estratégicos al equipo de proyecto. Esta labor se ha realizado en forma muy estrecha definiendo claramente necesidades y orientando las acciones a seguir. El Asociado en la implementación es la SSMH, quién a través de la DGIEG, como principal interesado y beneficiado le corresponde un papel importante en la dirección del proyecto, lo cual ha realizado con mucha dedicación. De las entrevistas surgió que era importante tener un mayor nivel de comunicación con PNUD y un mayor trabajo en conjunto para enfrentar los problemas, sin embargo, este espacio se debe dar a este nivel estratégico precisamente en la Junta de Proyecto. En un proyecto de tan sólo 2 años y con la obligación de tan sólo realizar una Junta de Proyecto Anual, no se dan esos espacios.

En la gestión de la Agencia implementadora (PNUD) se evalúa por lo tanto con un 5 (S) Satisfactorio. En la Gestión del Asociado de la Implementación se evalúa con un 6 (AS) Altamente Satisfactorio y finalmente en la Calidad general de la implementación y ejecución se evalúa colectivamente con un 5 (S) Satisfactorio.

7. Conclusiones

El proyecto denominado “Impulso Económico Global” ha funcionado desde enero del 2021 hasta la fecha teniendo como fin programado en diciembre 2022, en una alianza de trabajo entre la Dirección General de Impulso Económico Global (DGIEG) perteneciente a la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de México.

El proyecto se propone “Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global”, para lo cual se comprometió la SER a lo largo del proyecto a aportar con el 100% del presupuesto y PNUD México aporta mediante la prestación de diversos servicios de apoyo a la adquisición y manejo de contrataciones de empresas, consultores y compras de bienes o servicios.

El proyecto se diseñó a dos años para apoyar la gestión de las licitaciones y adquisiciones para la creación y fortalecimiento de lo que actualmente es la DGIEG. En sus inicios el proyecto tuvo diversas peticiones de interés nacional para abordar la crisis causada por la Pandemia del COVID 19, sin embargo, con mucha voluntad y esfuerzo se ha desenvuelto bien, cumpliendo en gran parte sus compromisos, con algunos retrasos propios de las tareas administrativas y con algunos problemas menores de tipo burocrático.

Para realmente cumplir con el gran objetivo de fortalecer las funciones de Impulso Económico Global, el proyecto requiere no tan sólo de la contratación y formación de personal y del diseño de su arquitectura de funcionamiento, sino que de poder probar los diseños de esa estructura (Manual de Procedimiento, estructura abierta, sistema de fondeo y el instrumento de alineación de proyectos a los ODS) funcionando y mejorados por la práctica. Este testeo, mejora y validación política y práctica requieren de un tiempo que actualmente no posee el proyecto. Es imposible hacer lo anterior en seis meses. Sin embargo, se puede realizar todo el proceso en un plazo de dos años que permita tener finalmente una DGIEG robusta y con éxitos demostrados. El real testeo del funcionamiento de estos mecanismos es mediante la producción sustantiva de actividades y proyectos en beneficio de las empresas exportadoras y de las inversiones que se realicen en México producto del apoyo y facilitación de las acciones de IEG.

La evaluación de diseño nos muestra que existen deficiencias menores en el PRODOC a nivel de indicadores y de consistencia entre el objetivo y los productos que deben satisfacerlo, estimándose que este diseño permite un potencial de logro máximo de un 81%. A pesar de lo anterior, se valora el resultado de los logros del proyecto a la fecha en un 74%. Estas cifras nos muestran que el proyecto a pesar de algunos problemas de retrasos en su ejecución, por consecuencia de la pandemia del COVID 19, ha logrado alcanzar el 91% de su potencial, es decir ha tenido un alto nivel de efectividad y por tanto se califica con la nota máxima de un 6 (AS) Altamente Satisfactorio. Es necesario sin embargo hacer mejoras a la teoría de cambio en su secuencia lógica mostrando desde las causas a los efectos esperados del proyecto de tal manera que sea funcional a la mejora del Marco de resultados²⁴. En consecuencia, también sería importante considerar mejorar el Marco de resultados del proyecto en su definición actual de indicadores e incorporando la lógica de objetivos intermedios, agrupando por áreas de trabajo los productos que posteriormente se desea conseguir y definir para todos indicadores y metas.

La Eficiencia se califica de se estima en un 79%, es decir fue suficientemente eficiente, destacándose en su ejecución financiera que ha estado recuperándose y llegando a niveles planificados.

²⁴ Ver análisis y sugerencias en el punto 6.2 Teoría de Cambio

El proyecto ha estado cumpliendo con sus compromisos en forma satisfactoria en especial en la gestión de contratos a pesar de algunos inconvenientes por el cambio de operador administrativo de PNUD internacional y solo todavía hay debilidades en concretar los siguientes productos:

- El Producto 2, estructura abierta de la nueva área de IEG generada, no se ha podido concretar.
- En el Producto 8, sistema de fondeo diseñado, se requiere darle extrema prioridad en determinar alternativas y realizar las validaciones de gestión y políticas pertinentes, que permitan iniciar una marcha blanca para poder contar con la experiencia que permita proyectar las posibilidades efectivas de recursos financieros por esta vía.
- En el Producto 7, es necesario concretar el Manual de Procedimientos para poder avanzar definitivamente en este tema y finiquitar el producto este año habiendo logrado los requerimientos de calidad para formalizarlo.
- En el Producto 4, también es necesario asegurar que se realizará el curso de implementación con perspectiva de género que es parte de los compromisos importantes del proyecto. Una vez realizada esta capacitación se podría avanzar en la incorporación de indicadores de género que permitan mostrar como la DGIEG y el proyecto han incorporado en las acciones sustantivas la perspectiva de género.

La tabla de calificación del proyecto nos muestra en general buenas calificaciones para lo que significa una evaluación de medio término, en la cual todavía se encuentra a medio camino de concretar productos y mostrar resultados y éxitos.

Es importante rescatar que las instituciones asociadas en la implementación de este proyecto tienen muy clara su experticia y que existe respeto mutuo a todo nivel entre los funcionarios, lo que es importante de seguir aprovechando, fortaleciendo y comunicando más esta articulación virtuosa para el desarrollo económico del país.

8. Recomendaciones.

a) Recomendaciones para mejorar la Efectividad

Recomendación 1: Extender la duración del proyecto hasta diciembre del año 2024 de tal manera que se puedan implementar la marcha blanca y testear los resultados de la estructura de la DGIEG en función de obtener logros sustantivos en proyectos y acciones de IEG.

Recomendación 2: Realizar un taller de trabajo que permita:

- Revisar la teoría de cambio en su secuencia lógica desde las causas a los efectos esperados del proyecto de tal manera que sea consistente con el Marco de resultados.
- Mejorar el Marco de resultados del proyecto en su definición actual de indicadores e incorporando la lógica de objetivos intermedios, agrupando por áreas de trabajo los productos que posteriormente se desea conseguir. Se recomienda, si es que se aprueba la extensión del proyecto, incorporar como productos o metas de los productos, la realización de pruebas de marcha blanca de los principales productos que se definieron anteriormente solo hasta la etapa de diseño (Sistema de fondeo y estructura abierta). También sería recomendable elaborar indicadores y metas a los productos sustantivos 6 y 8 de tal manera de poder vincular la acción del fortalecimiento con sus sistemas a logros y éxitos medidos concretamente.

Responsables: Junta de Proyecto

Apoyo logístico: Coordinación del Proyecto

b) Recomendaciones para mejorar Eficiencia:

Recomendación 1: Darle seguimiento al grado de rotación de personal y analizar sus posibles causas para tener una medida de cuanto es la “rotación natural” y cuanto es lo que se explica debido a urgencias, ampliación o cierre de operaciones, etc., de tal manera de tener una data de información para la toma de decisiones futuras.

Recomendación 2: También se recomienda realizar un seguimiento asociado a los gastos en las necesidades de infraestructura y/o equipamiento del personal, de tal manera de poder contar con data para tomar decisiones de inversión futura. Esta sistematización de datos es muy importante para acompañar una estructura abierta que se espera implementar en el futuro.

Recomendación 3: Es necesario que para todos estos productos se diseñe al menos una hoja de ruta de su implementación, testeo, validación institucional, validación funcional para poder contrastarla con el aporte a los productos sustantivos de IEG.

Recomendación 4: Si se realiza la ampliación y el cambio del marco de resultados, es necesario redefinir indicadores y metas para estos productos que sean consistentes con esa nueva visión.

Recomendación 5: Realizar un plan de cierre que asegure el logro de los productos que están comprometidos a nivel de diseño se logren durante este año, independientemente que se apruebe la extensión de plazo del proyecto, puesto que lo que se necesita es tiempo para probarlos en la práctica.

Recomendación 6: En el caso de que se opte por agrupar en objetivos intermedios como por ejemplo el de Fortalecimiento de la formación y capacitación del personal de la DGIEG, es recomendable poner metas que involucren un desarrollo y madurez organizacional que impliquen seguir avanzando en su institucionalización, como por ejemplo tener como indicador un plan anual de capacitación y formación, que supone un diagnóstico, metas e indicadores en sí mismos, de tal manera de que a nivel de proyecto se implemente y se verifique posteriormente el grado de cumplimiento anual de ese plan.

Recomendación 7: Es muy importante asegurar que la capacitación en implementación con perspectiva de género se realice durante este año 2022, de tal manera de poder incorporar indicadores de género en las mediciones de las acciones sustantivas.

Responsables: Coordinación del Proyecto presenta antecedentes a Junta de Proyecto

c) Recomendaciones para mejorar la Sostenibilidad

Recomendación 1: Realizar un plan (operativo y financiero) para probar la viabilidad de los productos 2 y 8 que incluya el tiempo suficiente para realizar mejoras y para probar si efectivamente los diseños permiten ser un soporte de las acciones sustantivas del proyecto. Estos productos son pilares fundamentales de la estructura de la DGIEG, por lo que contar con ese plan permitirá apoyar el potencial diseño de la ampliación o extensión del proyecto hasta diciembre del 2024.

Recomendación 2: Se recomienda reestructurar el diseño de los informes del proyecto, de tal manera que entreguen una mayor y mejor información sobre las acciones realizadas o no realizadas en función de la estructura del Marco de resultados, para asegurar que la DGIEG, PNUD y la Junta de Proyecto pueda

contar con información clara y suficiente para tomar decisiones o sugerir mejoras a los logros y la sostenibilidad del proyecto.

Responsables: Coordinación del Proyecto presenta antecedentes a Junta de Proyecto

9. Buenas Prácticas y Lecciones aprendidas.

A. Buenas prácticas y lecciones aprendidas estratégicas recopiladas de las entrevistas

Buena práctica 1: Vincular directamente las acciones de IEG soportada en una metodología para asegurar que las inversiones que se promuevan por la DGIEG aprovechen el potencial de desarrollo futuro en los territorios en México y no se atraigan capitales que sirven para intereses de otros países solamente o a inversiones de muy corto plazo (capitales golondrina).

Descripción: La utilización de la metodología del Atlas Prospectivo Territorial²⁵ Industrial creado en conjunto por la ONU-Hábitat, ONUDI y la Secretaría de Relaciones Exteriores presentan una perspectiva de desarrollo inclusivo y sostenible, permitiendo orientar la atracción de inversiones a cadenas de valor globales vinculadas a potenciales efectivos territorialmente determinados que están directamente relacionados con estrategias de desarrollo regional y a las agencias globales de desarrollo sostenible. Por tanto, que el desarrollo que se traiga a México “no deje a nadie atrás”.

Buena práctica 2: Buscar oportunidades y fomentar la atracción de inversiones en donde ya existe mercado y experiencia de empresarios mexicanos y donde existan muchas más oportunidades para internacionalizar los productos y capacidades de México.

Descripción: Potenciar el trabajo con el Consejo de California para llevar inversiones mexicanas hacia allá y mejorar el clima de negocios de las empresas mexicanas mediante una alianza de cooperación público-privada que oriente a los empresarios y el trabajo de la IEG en una acción por el desarrollo de los capitales mexicanos.

B. Buenas prácticas y lecciones aprendidas operativas presentadas en informes del proyecto: Informe anual 2021 e informe primer trimestre 2022:

Buena práctica 1: La implementación de mecanismos de revisión intermedios y herramientas tecnológicas de apoyo a los procesos han permitido mejorar la calidad final de los productos evitando tener que repetir todo el proceso y asegurando la calidad de los productos.

Descripción:

- Procesos de doble revisión en el desarrollo de Términos de Referencia tanto de reclutamiento como de adquisiciones,
- Revisión de la correcta publicación de los Términos de Referencia,
- Implementación de herramientas tecnológicas para certificar firmas electrónicas, para reforzar los procesos de adquisiciones y contratación de personal.

²⁵ Ver <https://publicacionesonuhabitat.org/onuhabitatmexico/Atlas-Prospectivo-Territorial-Industrial.pdf>

Buena práctica 2: Mantener una comunicación asertiva y efectiva entre todas las partes involucradas en el proyecto

Descripción:

- La utilidad de las evaluaciones del personal ha sido lograda mediante una constante comunicación entre el proyecto y la DGIEG.
- Reforzar la coordinación de acciones con las áreas operativas de PNUD México ha permitido mejorar la operación administrativa del proyecto.

Buena práctica 3: Realizar una buena planificación y utilización del instrumental de gestión ha permitido mejorar la toma de decisiones del proyecto

Descripción:

- Realización de un detallado análisis presupuestal ha servido como insumo para tomar decisiones de adquisiciones y reclutamiento.
- Hacer un buen análisis de riesgos y creación de estrategias de mitigación permitieron seguir avanzando con la implementación del proyecto y tomar medidas para reducir el impacto de retrasos en la implementación de actividades, a pesar de las complicaciones ocasionadas por la contingencia sanitaria.
- Se prevén y atienden ajustes en los enfoques de los productos sustantivos.

Anexos

Anexo 1 Términos de Referencia de la Evaluación

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



INDIVIDUAL CONSULTANT PROCUREMENT NOTICE PCI-002-2022

FECHA: 17 de enero de 2022

País: México

Descripción de la consultoría: "Servicios de consultoría para la evaluación de medio término del Proyecto "Impulso Económico Global"

Nombre del proyecto: 00122955 Impulso Económico Global

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

La propuesta deberá ser enviada a vía correo electrónico licitaciones@undp.org antes de las 23:59 horas del día 31 de enero de 2022

Cualquier duda respecto de la presente convocatoria deberá ser enviada al correo electrónico anteriormente mencionados a más tardar el 24 de enero de 2022. Las respuestas o modificaciones se publicarán en la página Web del PNUD a más tardar el 26 de enero de 2022, incluida una explicación, sin identificar la fuente de la solicitud, a todos los consultores

1 - ANTECEDENTES

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Por acuerdo presidencial, el 3 de mayo de 2019 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación las nuevas actividades de promoción del comercio exterior y de atracción de inversión extranjera directa que deberá llevar a cabo la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) a partir de la extinción de ProMéxico. Derivado de dichas funciones, se desarrolla la estrategia de Impulso Económico Global que tiene como objetivo: unificar los mensajes y proveer una plataforma coordinada y efectiva de operaciones, tanto en el interior como en el exterior, utilizando la Diplomacia Económica como la columna vertebral de la promoción económica de México en el exterior.

Este proyecto busca apoyar a la Secretaría de Relaciones Exteriores con el cumplimiento de sus nuevas funciones de Impulso Económico Global, reforzando las capacidades de la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (SSMH), creando la Dirección General de Impulso

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Económico Global (DGIEG).

El proyecto está precedido de un esfuerzo de colaboración en la modalidad de Engagement Facility (EF) entre el PNUD México y la SRE a través de la SSMH. De este antecedente se obtienen conocimientos sustantivos sobre la relación y aportaciones que tendrá el proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente a los siguientes: ODS 5 lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas; ODS 8 promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; ODS 9 construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; ODS 17 alianzas para lograr los objetivos.

Además, dada la naturaleza del proyecto y la estrategia de implementación que se ha diseñado teniendo en cuenta la teoría del cambio prevista en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF) (Anexo 3); este proyecto tendrá efecto en el área de trabajo 2 “Prosperidad e Innovación”, específicamente el Efecto Directo 4 “Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género”, teniendo en cuenta en el diseño de la implementación la línea estratégica 4.3 “Fortalecimiento de capacidades institucionales, promoción de alianzas inclusivas y Cooperación Sur-Sur para aumentar la innovación, la competitividad y la productividad en asociaciones productivas y MIPYMES industriales y agroindustriales, con enfoque de género, en cadenas de valor prioritarias a nivel nacional y global, con énfasis en el incremento del contenido nacional”. Los aportes al cumplimiento del indicador 4.b Tasa de variación anual en el número de puestos de trabajo (PT) ocupados por: mujeres mayores de 30 años y jóvenes entre 15 a 29 años (mujeres y hombres).

Teniendo en cuenta el Plan Estratégico del PNUD 2018-2021, el proyecto responde al área de trabajo: “Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible” e implementará una estrategia que tenga en cuenta la solución emblemática 2: fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable, mediante el fortalecimiento de las capacidades del Estado mexicano en el escenario internacional.

Con respecto al Documento del Programa para México (CPD) 2021-2025 (Anexo 4), el proyecto proveerá asesoría técnica para fortalecer la capacidad institucional para integrar la Agenda 2030 en los planes, presupuestos y políticas de desarrollo que combaten las desigualdades y la pobreza multidimensional.

La teoría del cambio del proyecto estipula que mediante 10 actividades que entregarán 9 productos divididos en 3 ejes se consiga el Efecto Directo 4 previsto en el Marco de Cooperación. Las actividades

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



estarán encaminadas, en un primer momento, a la formación del área de Impulso Económico Global dentro de la SSMH, la configuración de su estructura y la capacitación del personal. En un segundo momento, ya con la estructura definida y equipada, se generarán capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; mientras se diseñan mecanismos de fondeo y seguimiento para cumplir con la implementación de la estrategia de Impulso Económico Global. Por último, se considera una estrategia de comunicación para visibilizar las acciones implementadas y resultados alcanzados.

El Documento de Proyecto (PRODOC), que contiene la descripción del Proyecto, desafíos de desarrollo, estrategia, productos, teoría de cambio, marco de resultados, plan de trabajo, resultados esperados y alianzas, se puede consultar en el Anexo 1.

La contingencia sanitaria es un aspecto relevante para tomar en cuenta para la evaluación del proyecto. Como respuesta al escenario generado por la pandemia de COVID-19, la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, promover en la Implementación del proyecto, adquirió responsabilidades críticas para responder a sus efectos. Ambas circunstancias obligaron al proyecto a hacer ajustes en la implementación, especialmente en los tiempos planeados.

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, como lo establecen los Lineamientos de PNUD para las evaluaciones. 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 (Anexo 2). La Unidad Coordinadora del Proyecto apoyará con la logística de la evaluación y pondrá a disposición de la persona evaluadora toda la información documental necesaria.

El propósito de la evaluación de medio término es obtener un análisis para valorar los avances conseguidos hasta el momento y analizar la viabilidad de alcanzar los resultados esperados al final del Proyecto así como detectar oportunidades de mejora y contar con recomendaciones para realizar ajustes que resulten necesarios. Los principales beneficiarios de esta evaluación serán la Unidad Coordinadora de Proyecto, la Unidad de Programas y la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos pues servirá para reforzar las capacidades que se instalan en ella.

Se espera que la persona consultora efectúe recomendaciones que coadyuven a mejorar la implementación del Proyecto, su eficiencia y eficacia respecto a los resultados esperados, y el

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico



cumplimiento de sus objetivos. Los productos de esta evaluación permitirán mejorar el diseño de futuros proyectos en la misma área.

3. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación deberá cubrir componentes y actividades clave que se desarrollan en el seno del proyecto, establecidas en el PRODOC (Anexo 1). El enfoque de la evaluación de medio término abarcará elementos del diseño del proyecto y grado de avance de resultados del Proyecto y su manejo adaptativo, en términos de los principios de calidad de programación de PNUD: eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad de cada uno de los productos previstos en el diseño del proyecto.

La evaluación valorará el avance en los resultados hasta la fecha (directos e indirectos, intencionados o no) de su implementación, así como la probabilidad de que el proyecto alcance sus objetivos finales sobre la base del diseño actual, la estructura de recursos humanos, la estrategia implementada, etc. Se espera que la evaluación siga un enfoque prospectivo y brinde recomendaciones útiles y viables para aumentar la probabilidad de éxito para el final del proyecto. En consonancia con la práctica estándar de evaluación, el alcance del ejercicio va más allá de evaluar si el PNUD está “haciendo lo correcto” en la ejecución y gestión del proyecto, por lo que se espera una valoración más amplia de que si la estrategia, basada en la evidencia disponible, tal como se implementó y en comparación con enfoques similares implementados por otros; es el “enfoque correcto” para lograr los resultados de mayor nivel acordados al inicio del proyecto.

La evaluación deberá cumplir, como mínimo, con los siguientes objetivos:

- Analizar y evaluar el diseño del Proyecto y sus avances.
- Analizar el nivel 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 exógenas al 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.

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PREGUNTAS CLAVE

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:

Eficacia: es una medición del grado en el proyecto ha logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos.

- **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 (MI)** 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: mide si los insumos o recursos (como los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido convertidos en resultados de forma apropiada y económica para lograr los resultados planteados.

- **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 (MI)** 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

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Sostenibilidad: mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas permanecen una vez que ha terminado la intervención del PNUD. Implica valorar en qué medida se dan las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras relevantes, y, con base en esa evaluación hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

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

Coherencia: Se refiere a la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución. La medida en que otras intervenciones (en particular las políticas) apoyan o debilitan la intervención y viceversa. Incluye coherencia interna y coherencia externa: la coherencia interna aborda las sinergias e interrelaciones entre la intervención y otras intervenciones realizadas por la misma institución o gobierno, así como la coherencia de la intervención con las normas y estándares internacionales relevantes a los que se adhiere esa institución o gobierno. La coherencia externa considera la sinergia del proyecto con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye complementariedad, armonización y coordinación con otros, y la medida en que el proyecto está agregando valor al tiempo que evita la duplicación de esfuerzos.

- Altamente satisfactoria (AS): el Proyecto muestra coherencia total tanto interna como externa
- Satisfactoria (S): el Proyecto muestra coherencia total en uno de los elementos y parcial en el otro.
- Moderadamente Satisfactoria (MS): El Proyecto muestra coherencia parcial tanto interna como externamente.
- Moderadamente Insatisfactoria (MI) El Proyecto muestra coherencia total solamente en uno de los dos elementos
- Insatisfactoria (I): El Proyecto no muestra coherencia parcial solamente en uno de los dos elementos.
- Altamente Insatisfactoria (AI): El Proyecto no muestra coherencia ni total ni parcial en ninguno de los dos sentidos.

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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.

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 17.

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

Criterio: Eficiencia

¿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?

¿En qué medida se cuidaron los elementos de contratación que permitieran acceder a costos competitivos para los componentes del Proyecto?

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

¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del Proyecto o requieren ajustes?

¿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? ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del Proyecto para enfrentar los retos de este?

Criterio: Eficacia

¿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?

¿Hasta qué punto se han logrado avance en la implementación de la estrategia de transversalización de género considerada en la Estrategia de Implementación del Documento de Proyecto?

Criterio: Sostenibilidad

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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

¿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?

¿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?

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

¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o políticos para sostener los resultados del Proyecto a largo plazo?

¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo y cuáles podrían implementarse?

¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el Proyecto que tengan potencial de replicación?

Criterio: Coherencia

¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto de contribuir al fortalecimiento de la estrategia del Estado mexicano para el desarrollo productivo, competitividad y el contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género?

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

¿Existen otras iniciativas en el SNU que persigan los mismos objetivos o que complementen los resultados de este proyecto?

La persona evaluadora debe incluir preguntas adicionales que, bajo su criterio, apoyen a obtener más información para lograr una evaluación robusta y precisa del Proyecto, adecuadas de acuerdo con la metodología que propondrá para la evaluación.

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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; utilizando la matriz de evaluación para clarificar la planeación y metodología a utilizar (Anexo 7). Las evidencias obtenidas y utilizadas para evaluar los resultados generadas con el apoyo del PNUD deben ser trianguladas a partir de una variedad de fuentes, incluyendo datos verificables sobre el logro de los indicadores, informes existentes, evaluaciones previas o de proyectos similares, documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas, y encuestas.

La evaluación también debería adoptar una metodología que pueda dar una respuesta 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, 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 Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos.

- 2) Oficial de unidad o representante de PNUD, Representante de la SSMH, coordinador del proyecto.

- 3) Personas servidoras públicas de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

- Reuniones de consulta y presentación de informe.

- Se debe considerar un enfoque de Teoría del Cambio (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el PNUD ha apoyado y los progresos alcanzados, en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local.

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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, 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 las personas coordinadoras 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 contrapartes gubernamentales y nacionales podrían estar trabajando desde casa. Estas limitaciones deben quedar reflejadas en el informe de evaluación.

6. RESPONSABILIDADES y ÉTICA EN LA EVALUACIÓN,

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. Asimismo, la DGIEG, tendrá la oportunidad de realizar una retroalimentación al informe inicial.

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

3. El personal de PNUD deberá examinar los productos de la evaluación para asegurar que cumplen los criterios de calidad exigidos (los cuales se encuentran en los Lineamientos de Evaluación del PNUD).

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



Los comentarios, las preguntas, las sugerencias y las solicitudes de aclaraciones sobre el borrador del informe de evaluación serán recogidos por las personas responsables de la evaluación en un documento de “Rastro de Auditoría” de la evaluación, y no directamente en el borrador del informe, la persona evaluadora deberá dar respuesta a las preguntas y comentarios en este formato y hacer los ajustes correspondientes en el informe de la evaluación.

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 rastro de auditoría (Audit Trail) de la evaluación. Si existen discrepancias en torno a los hallazgos, deben documentarse a través del rastro 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 (Management Response), con razones que justifiquen esta discrepancia.

El rastro 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 rastro de auditoría de la evaluación no se debe incluir en el informe final ni se debe cargar en el ERC.

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.

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.

El conocimiento de la información y los datos recopilados en el proceso de evaluación deben ser utilizados únicamente para la evaluación y no para otros usos. Por lo anterior, la persona evaluadora firmará una carta de confidencialidad antes de que se le sea compartido cualquier documento o información del proyecto.

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 5) e “Integrando los Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación”. (Anexo 6)

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



y la persona evaluadora deberá firmar el documento “Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation” (Anexo 8).

La persona evaluadora no podrá haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluyendo la redacción del Documento del Proyecto). Los consultores tampoco podrán tener participaciones futuras en ninguna actividad del proyecto incluyendo consultorías independientes no relacionadas con evaluación. Además, la persona evaluadora deberá declarar cualquier potencial conflicto de interés que pudiera existir tanto a PNUD como a los actores clave. En caso de que algún conflicto de interés surgiera durante el desarrollo de la evaluación, las personas responsables de la evaluación someterán a consulta de los actores clave la pertinencia de continuar con la evaluación.

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.

DOCUMENTOS A INCLUIR EN LA PRESENTACIÓN DE LA OFERTA:

Las personas evaluadoras interesadas en participar en la presente convocatoria deberán presentar los siguientes documentos/información:

1. Propuesta:

(i) Las razones que lo colocan como el mejor candidato/candidata 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 al menos 3 referencias.

4. Declaración de Independencia en la que manifieste no haber tenido participación previa en la planeación, formulación y/o ejecución de este proyecto. No ha participado en consultorías del proyecto diferentes a evaluación ni participará en licitaciones o consultorías futuras relacionadas con el proyecto y no tiene conflicto de interés.

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



PROPUESTA ECONÓMICA

Suma de Gasto Global (lump Sum):

La propuesta económica deberá especificar la suma de gasto global, y términos de pago con 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).

EVALUACIÓN

Las personas evaluadoras se evaluarán basados en el siguiente criterio:

Análisis acumulativo: Se adjudicará el contrato al oferente 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).

SE PRESENTAN LOS SIGUIENTES ANEXOS:

Anexo 1. PRODOC

Anexo 2. Directrices de Evaluación

Anexo 3. Marco de Cooperación 2020-2025 México

Anexo 4. Documento del Programa para México 2021-2025

Anexo 5. Lineamientos de Ética para la Evaluación

Anexo 6. Integrando los Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación

Anexo 7. Plantilla matriz de evaluación

Anexo 8. Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation

Anexo 9. Plantilla de Rastro de Auditoría de la evaluación

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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	Reunión de presentación de avances y retroalimentación, con el Proyecto y las personas responsables de la evaluación.
4	Borrador del informe de evaluación.
5	Rastro de Auditoría y Solución de Controversias
6	Entrega del informe final de la evaluación de medio término

Para información más detallada, favor de referirse al Anexo 1

3. REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y CALIFICACIONES.

De la Propuesta Técnica	
1	Propuesta técnica en la que se detalla una metodología adecuada y óptima 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. Su redacción debe ser concisa.
De la persona evaluadora	
1	Grado académico. Licenciatura en ciencias sociales, económicas, administración o afines a las actividades y conocimientos requeridos para la evaluación independiente de medio término.
2	Experiencia. Experiencia mínima de tres años comprobable en CV evaluando proyectos de temáticas afines al Proyecto a evaluar: desarrollo económico, cooperación internacional, desarrollo social, etc.
3	Evidencia. Envío de al menos dos muestras de informes de evaluación de trabajos previos (en inglés y en español) en donde se verifique que la persona oferente fue la evaluadora principal.
5	Entrevista. La persona evaluadora responde correctamente al menos tres de las preguntas realizadas por el personal del comité, demostrando tener los conocimientos y experiencia para llevar a cabo la evaluación.

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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.)

6. EVALUACIÓN

Los consultores individuales serán evaluados basados 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 persona evaluadora

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

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



ITEM	CRITERIOS DE EVALUACION	PUNTAJE
De la Propuesta Técnica		
1	Propuesta técnica en la que se detalla una metodología adecuada y óptima 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. Su redacción debe ser concisa. 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	300
De la persona evaluadora		
1	Grado académico. Licenciatura en ciencias sociales, económicas, administración 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	150
2	Experiencia. Experiencia mínima de tres años comprobable en CV evaluando proyectos de temáticas afines al Proyecto a evaluar: desarrollo económico, cooperación internacional, desarrollo social, etc. 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 cuatro años o más de experiencia comprobable en el punto anterior y/o además de manera específica en proyectos de temáticas afines al Proyecto a evaluar (Asociatividad, innovación, productividad, competitividad, incremento de contenido nacional en encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género, vinculación económica global, diplomacia económica): 200 puntos	200
3	Evidencia. Envío de al menos dos muestras de informes de evaluación de trabajos previos (en inglés y 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 dos muestras de trabajos de informes previos.: 140 puntos C) Envío de tres o más muestras de trabajos de informes previos.: 200 puntos	200
5	Entrevista. La persona evaluadora responde correctamente al menos tres de las preguntas realizadas por el personal del comité, demostrando tener los	150

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



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 I- TERMINOS DE REFERENCIA (TOR)

ANEXO II- CARTA DEL OFERENTE AL PNUD CONFIRMANDO INTERÉS Y DISPONIBILIDAD PARA LA ASIGNACIÓN DE CONTRATISTA INDIVIDUAL (CI)

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

Anexos.rar

PNUD México

Montes Urales N°440, Lomas de Chapultepec, Ciudad de México, C.P.11000 | Tel: (5255) 4000 9700 | Fax: (5255) 5255 0095 www.mx.undp.org | Facebook: PNUDMexico | Twitter: @pnud_mexico

Anexo 2 Matriz de evaluación

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
Coherencia: ¿En qué medida el proyecto es armónico interna y externamente? ¿En qué grado los objetivos del proyecto corresponden con las expectativas de la DGIEG, con otras intervenciones o políticas públicas, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del PNUD?					
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del país desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del proyecto ha estado alineado a las políticas y prioridades nacionales de la SRE y del país?	- Plan Estratégico Gobierno de México 2019- 2024. - Interesados e involucrados en cada producto específico - Representantes de SSMH y SRE	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Revisión documentos sustantivos	Consistencia de objetivos y productos del proyecto con las políticas y prioridades nacionales y las necesidades del país	- Análisis documental - Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	¿De qué manera el proyecto y los productos que lo sustentan corresponden a las prioridades globales y las políticas del PNUD?	- Documento de proyecto - Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025 - Documento de Programa de País PNUD - México (CDP 2021-2025) - Representantes de PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Revisión documentos sustantivos	Prioridades globales y políticas del PNUD	- Análisis documental - Triangulación de la información
¿De qué manera la “teoría de cambio” implícita en el proyecto plantea con solidez y realismo la	¿De qué manera la hipótesis implícita en la “Teoría de Cambio” del proyecto es efectivamente un aporte al desarrollo del País?, a	- Documento de Programa de País PNUD - México (CDP 2021-2025) - PRODOC - Informes del proyecto - Minutas Junta de proyecto	- Entrevistas a actores clave - Revisión documentos sustantivos	- Resultados esperados del proyecto - Barreras y problemas	Análisis del “modelo lógico” y de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal

²⁶ Los Indicadores verifican su logro en cuanto al grado en que se alcanzan en su nivel de consistencia, avance en relación con el logro esperado en el PRODOC, superación de barreras, etc., en la escala de valoración de Naciones Unidas que va desde lo Altamente Satisfactorio (6) a lo Altamente Insatisfactorio (1) como se utiliza para medir efectividad y eficiencia. Ver Punto 6.2 anterior Análisis de Logro y Valoración de desempeño.

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
posibilidad de resolver problemas fundamentales del IEG y su aporte al desarrollo del País?	través de sus acciones, recursos y metodologías establecidas	• Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD		identificados en el proyecto.	entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) • Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del proyecto. • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco de resultados del proyecto y su diseño? (formulación)	Pregunta general ¿La secuencia de objetivos, indicadores y metas en sus distintos niveles del proyecto cumplen con criterios de realismo, claridad, coherencia interna? Preguntas específicas. ¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos	• PRODOC • Informes del proyecto • Minutas Junta de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD	• Entrevistas a actores clave • Revisión documentos sustantivos	• Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) • Metas, indicadores, supuestos y	• Análisis del realismo demostrado en el proyecto y su coherencia interna • Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; • Análisis de la lógica vertical: análisis de

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
	establecidos en el PRODOC? ¿Qué tan realista resultó ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el PRODOC? ¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del PRODOC? ¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación?			factores de riesgo. • Lógica del encadenamiento de los resultados	la contribución del proyecto a la satisfacción de indicadores y objetivos del PRODOC. • Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la coherencia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. • Revisión de las metas y los alcances esperados. • Análisis documental • Triangulación de la información
¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del proyecto de contribuir al	¿Cuál es nivel de apropiación o de integración con otros actores públicos en los	• Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas a actores clave • Revisión documentos sustantivos	• Conocimiento de los actores claves de los resultados de los proyectos	• Análisis documental • Triangulación de la información

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
fortalecimiento de la estrategia del Estado mexicano para el desarrollo productivo, competitividad y el contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género?	resultados y beneficios del proyecto?	Otros actores de instituciones relevantes que se articulen o se pueden articular con IEG		- Perspectiva de los actores claves relacionados para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones. - Expectativas de complementar acciones y políticas inter-institucionales	
¿Cómo promovió el proyecto los enfoques transversales de igualdad de género, derechos y el desarrollo humano en la entrega de productos?	¿Fue adecuada la modalidad diseñada para la inclusión de género y derechos humanos en la planificación y la gestión de los resultados del proyecto?	- Informes Anuales - Matrices de seguimiento - Interesados e involucrados en el proyecto - Informes de M&E - Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD	- Entrevistas a actores clave - Entrevistas a consultores que participaron en elaboración de productos - Revisión documentos sustantivos	Detección de planes, indicadores, acciones y gestiones con perspectiva de género en el diseño y la ejecución del proyecto	- Análisis documental - Triangulación de la información
¿Existen otras iniciativas en el Sistema de Naciones Unidas	¿De qué manera las iniciativas de coordinación, gestión y financiación del proyecto	Archivo e informes del proyecto	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Revisión documentos sustantivos	Detección de proyectos, acciones y gestiones	- Análisis documental - Triangulación de la información

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
(SNU) que persigan los mismos objetivos o que complementen los resultados de este proyecto?	se complementan con otros proyectos del SNU que promueven el fortalecimiento de la DGIEG y la Secretaría de Relaciones Exteriores?	- Actores Interesados e involucrados en el proyecto - Otros actores de institucionales relevantes que se articulen o se pueden articular con IEG		relacionados o complementarios con el diseño y la ejecución del proyecto	
Efectividad: ¿En qué medida el Proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?					
¿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?	Pregunta principal. ¿En qué medida se lograron los resultados (Productos) y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del proyecto? Preguntas secundarias. ¿Los productos se logran en tiempo oportuno y en una secuencia lógica? ¿Con qué calidad se están obteniendo los productos? ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos? ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto?	- Documentos del proyecto - Archivo e informes de proyecto - Interesados e involucrados en los proyectos Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Entrevistas a consultores que participaron en elaboración de productos - Revisión documentos sustantivos	- Resultados logrados, esperados o imprevistos. - Temporalidad y secuencia lógica de los productos - calidad de los productos - Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados	- Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad. - Análisis de consistencia de los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del PRODOC. - Análisis de consistencia de los resultados obtenidos y las limitaciones del diseño - Análisis de consistencia de los resultados y

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
	¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos? ¿El diseño es consistente vertical y horizontalmente?				probabilidad de alcanzar los objetivos específicos • Análisis SMART de Indicadores • Análisis documental • Triangulación de información
¿Hasta qué punto se han logrado avances en la implementación de la estrategia de transversalización de género considerada en la Estrategia de Implementación del Documento de proyecto?	¿Qué evidencias existen de la inclusión de género y derechos humanos en los productos, actividades y la gestión de los resultados del proyecto?	• Informes Anuales • Matrices de seguimiento • Interesados e involucrados en el proyecto • Informes de M&E • Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Entrevistas a consultores que participaron en elaboración de productos • Revisión documentos sustantivos	• Detección de planes, indicadores, acciones y gestiones con perspectiva de género en el diseño y la ejecución del proyecto	• Análisis documental • Triangulación de información
Eficiencia. ¿De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y la gestión de los recursos disponibles y contribuyeron al Proyecto?					
¿En qué medida los componentes del proyecto, así como sus otras características (actividades realizadas, socios para la implementación,	¿De qué manera la institución ejecutora contribuyó al logro de los resultados? ¿Permitió la estructura de gobierno del proyecto, (Junta de proyecto, Coordinadora del proyecto y Equipo) una	• PRODOC • Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de proyecto y seguimiento, informes de auditoría) • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Revisión documentos sustantivos • Entrevistas a representantes de actividades relevantes • Revisión documentos sustantivos	• Gestión adaptativa • Marco de resultados • Enfoque • Metodología • Compromiso de actores y socios	• Análisis de la Contribución e implicación de los componentes de la estructura del proyecto • Análisis documental

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?	ejecución eficiente del mismo? ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del proyecto o requieren ajustes?	- Junta de proyecto - Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD			Triangulación de la información
¿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? ¿Qué tan eficiente ha sido el manejo adaptativo del proyecto para enfrentar los retos de este?	¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados? ¿En qué medida se cuidaron los elementos de contratación que permitieran acceder a costos competitivos para los componentes del proyecto? ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del proyecto?	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Entrevistas a representantes de actividades relevantes - Entrevistas a consultores que participaron en elaboración de productos - Revisión documentos sustantivos	- Calidad, realismo y focalización de planes de trabajo - Seguimiento y circuito de retroalimentación para la mejora de la gestión y las operaciones - Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución - Calidad de gestión cotidiana: planificación y ejecución de tareas operativas	- Análisis de la gestión por resultados del proyecto - Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada - Análisis documental - Seguimiento a los productos del proyecto - Triangulación de la información

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
				- Gestión de los recursos financieros - Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado - Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto	
Sostenibilidad. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados del proyecto pueden mantenerse y asegurar su permanencia y desarrollo en el futuro?					
¿De qué manera las lecciones derivadas del manejo adaptativo fueron compartidas e internalizadas por los socios implementadores?	¿Existe una estrategia de sostenibilidad? ¿Se aplica la estrategia a nivel interno y externo en los diferentes niveles pertinentes? ¿Los sistemas de monitoreo proporcionaron a la administración una corriente de datos que le permitió aprender y ajustar la implementación en consecuencia?	- Archivo e informes del proyecto (Anuales, semestrales, POAs, CDR, Minutas de Junta de proyecto y seguimiento, informes de auditoría) - Interesados e involucrados en el proyecto - Junta de proyecto - Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Entrevistas a representantes de actividades relevantes - Entrevistas a consultores que participaron en elaboración de productos - Revisión documentos sustantivos	- Seguimiento de procedimientos para la mejora de la gestión y las operaciones - Medidas correctivas para mejorar la relación con socio implementador e instituciones relacionadas	- Análisis de Estrategias y, documentos del proyecto desde el diseño a la actualidad - Análisis documental - Triangulación de la información
¿Qué acciones se requieren para garantizar la continuidad a las	¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de	- Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto	Entrevistas dirigidas a actores clave	Calidad, realismo y focalización de planes de trabajo	Análisis de actividades del proyecto relativas a la sostenibilidad

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
actividades durante el resto de la vida del proyecto y más allá de su finalización?	sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de la capacidad de las principales partes interesadas nacionales?	- Junta de proyecto - Representantes de SSMH, SRE y PNUD	- Entrevistas a representantes de actividades relevantes - Revisión documentos sustantivos	- Seguimiento de información interna para la mejora de la gestión. - Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución - Calidad de gestión: planificación y ejecución operativas - Uso de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto	- y la proyección de los efectos del proyecto. - Análisis documental - Triangulación de la información
¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o políticos para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?	¿Se ha dimensionado el riesgo social, político y financiero que puede tener el proyecto? ¿Se han monitoreado esos riesgos y delineado acciones preventivas?	- PRODOC - Archivo e informes del proyecto - Interesados e involucrados en el proyecto - Junta de proyecto - Representantes de SSMH, DGIEG y PNUD	- Entrevistas dirigidas a actores clave - Entrevistas a representantes de actividades relevantes - Revisión documentos sustantivos	- Incorporación en acciones preventivas o de mitigación en el proyecto - Monitoreo de acciones y presentación de información para toma de decisiones a Junta de proyecto	- Análisis de riesgo - Análisis documental - Triangulación de la información

Preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores ²⁶	Método para el análisis de datos
¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo y cuáles podrían implementarse?	¿Se sistematizan las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas vinculadas al proyecto? ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?	• Archivo e informes del proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto	• Entrevistas dirigidas a actores clave • Entrevistas a representantes de actividades relevantes • Revisión documentos sustantivos	• Cantidad y calidad de evidencias de sistematización y de difusión interna o externa de experiencias o buenas prácticas	• Análisis de actividades del proyecto relativas a la sistematización de experiencias. • Análisis documental • Triangulación de la información

Anexo 3 Instrumentos de recopilación de datos



Evaluación de Medio Término del Proyecto “Impulso Económico Global”.

Objetivo General: Recabar información directa y realizar entrevistas a involucrados o relacionados directa o indirectamente con el Proyecto IEG de acuerdo con la programación y metodología aprobada en el Informe de Iniciación de la Evaluación de Medio Término del Proyecto.

Objetivos Específicos:

- Complementar información documental con entrevistas realizadas por internet con actores vinculados a las actividades del proyecto IEG, logrando detectar detalles que permitan explicar los resultados, problemas y oportunidades de mejora.
- Comprender con los actores directos, sus problemas y logros, las condiciones que los rodearon y explorar con ellos los cambios posibles y las mejoras potenciales que se pueden realizar para profundizar, ampliar o mejorar el trabajo que actualmente se está realizando.

Metodología: La realización de entrevistas por internet, en base a una pauta de preguntas semi-estructuradas.

Las preguntas que se presentan a continuación son un marco de referencia de la entrevista, pero no significa que se realizaran todas y en ese mismo orden:

Pauta de preguntas a Grupo de Interés

Estrategia de proyecto

1. ¿Cómo el proyecto se vinculó con las prioridades e intereses de la SRE y del país?
2. ¿De qué manera el proyecto y los productos que lo sustentan corresponden a las prioridades globales y las políticas del PNUD?
3. ¿De qué manera la hipótesis implícita en la “Teoría de Cambio” del proyecto es efectivamente un aporte al desarrollo del País?, a través de sus acciones, recursos y metodologías establecidas
4. ¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el PRODOC?
5. ¿Fue adecuada la modalidad diseñada para la inclusión de género y derechos humanos en la planificación y la gestión de los resultados del proyecto?

Progreso en el logro de resultados

6. ¿En qué medida se lograron los resultados (Productos) y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del proyecto?
7. ¿Los productos se logran en tiempo oportuno y en una secuencia lógica?
8. ¿Con qué calidad se están obteniendo los productos?
9. ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos?
10. ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados por problemas de diseño del proyecto?
11. ¿Cuál es la probabilidad de alcanzar las metas para los productos específicos?

Ejecución del proyecto y gestión adaptativa

12. ¿Permitió la estructura de gobierno del proyecto, (Junta de proyecto, Coordinadora del proyecto y Equipo) una ejecución eficiente del mismo?
13. ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del proyecto o requieren ajustes?
14. ¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?
15. ¿Qué retos/oportunidades ha implicado la pandemia de la COVID-19 a la ejecución del proyecto?

Sostenibilidad

16. ¿Existe una estrategia de sostenibilidad?
17. ¿Los sistemas de monitoreo proporcionaron a la administración una corriente de datos que le permitió aprender y ajustar la implementación en consecuencia?
18. ¿Se ha dimensionado el riesgo social, político y financiero que puede tener el proyecto?
19. ¿Se han monitoreado esos riesgos y delineado acciones preventivas?
20. ¿Se sistematizan las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas vinculadas al proyecto?
21. ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?
22. ¿En su opinión, que recomendaría para reforzar los resultados del proyecto y su sostenibilidad?

Anexo 4 Entrevistas realizadas

#	Cargo	Institución	Fecha
1	Coordinador del Proyecto Asistente Proyecto	IEG-PNUD IEG-PNUD	20 abril 2022
2	Coordinador Adjunto de la Dirección General de Impulso Económico Global	SRE	21 abril 2022
3	Coordinador del Proyecto	IEG-PNUD	09 mayo 2022
4	Diseño Estructura y Cargos	Consultor externo	10 mayo 2022
5	Asistente Proyecto	IEG-PNUD	11 mayo 2022
6	Diseño Producto 9 Servicios DGIEG	Consultor Externo	11 mayo 2022
7	Coordinadora de Política Multilateral	SRE	13 mayo 2022
8	Monitoreo y Evaluación	SRE	13 mayo 2022
9	Curso Project Management	Universidad del Valle	12 mayo 2022
10	Coordinador del Programa de cooperación AMEXCID-PNUD	SRE	17 mayo
11	Director General de Impulso Económico Global	DGEIG	20 mayo 2022
12	Coordinador Adjunto de la Dirección General de Impulso Económico Global	SRE	31 mayo 2022
13	Especialista en Comercio	SRE	01 junio 2022
14	Coordinación de Consultoría y Difusión	SRE	02 junio 2022
15	Especialista de Atención a temas bilaterales de las regiones Europa y Norteamérica	SRE	02 junio 2022
16	Especialista de Planeación Estratégica, Monitoreo y Evaluación.	PNUD	03 junio 2022

Total: Entrevistas Evaluación IEG		
Género	Número	%
Hombres	10	71
Mujeres	04	29
Total	14	100

Anexo 5 Documentos Revisados

- Directrices de Evaluación, Independent Evaluation Office, IEO, UNDP
- Documento de Proyecto (PRODOC) IEG
- Guía de Integración de Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación, UNEG, marzo 2011
- N.U. Marco de Cooperación 2020-2025 México
- PNUD Documento del Programa para México 2021-2025
- PNUD México (2021) Equiparación de escalas SC a NPSA (Remuneración MENSUAL)
- PNUD México, Términos de Referencia (TOR) Evaluación de Medio Término IEG
- Proyecto IEG (2021) Cronología e Hitos del Proyecto IEG
- Proyecto IEG (2021) Informes Trimestrales Q1, Q2, Q3 Y Q4
- Proyecto IEG (2021) Plan Operativo Anual 2021
- Proyecto IEG (2022) Contratos realizados 2021 – 2022
- Proyecto IEG (2022) Estado General de Gastos a marzo 2022
- Proyecto IEG (2022) Informe Anual 2021
- Proyecto IEG (2022) Informe de Productos 2021
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 2: Manual de Procesos Internos, Manual de Procesos de Recursos Humanos, Integración del Entregable 2
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 3: Asistencia Módulo 1, Asistencia Módulo 2, Facturas Capacitación en Project Management, Calificaciones Módulo 1 y Módulo 2, Reporte de desempeño Estrategia y Reporte desempeño Planificación
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 4: Capacitación en Género IEG con objetivos SSMH, Propuesta Mujeres en IEG, Ficha de Género Proyecto IEG, Ficha Proyecto SRE y Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015, La Política Exterior Feminista del Gobierno de México.
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 5: Plan de Trabajo
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 6: Propuesta de trabajo para el Producto 6: Desarrollo y pilotaje de metodología para alinear proyectos a los ODS, Consideraciones para utilizar la metodología usada por Banobras en las fichas de sostenibilidad para la fase de diagnóstico del producto 6. “Desarrollo y pilotaje de metodología para alinear proyectos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 8: Nota técnica sobre Sistema de Fondeo IEG, Catalogo de Servicios IEG, Breve descripción de servicios IEG
- Proyecto IEG (2022) Informe Producto 9: Entrega final consultoría Producto 9: “Diseño de mecanismos de seguimiento y codificación de servicios de la Dirección General de Impulso Económico Global”
- Proyecto IEG (2022) Informe Trimestre 1
- Proyecto IEG (2022) Plan Operativo Anual 2022
- SRE, ONUDI, ONU Hábitat (2021) Atlas prospectivo territorial-industrial para la atracción de inversiones
- UNEG, Lineamientos de Ética para la Evaluación

Anexo 6 Cuadros sinópticos de los hallazgos

a) Matriz de evaluación y calificación del logro del Proyecto

Efecto previsto conforme lo establecido en el Marco de resultados del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF)						
Efecto Directo 4. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.						
Indicadores de Efecto según lo establecido en el en el Marco de resultados del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF)						
4.b. Tasa de variación anual en el número de puestos de trabajo (PT) ocupados por: mujeres mayores de 30 años y jóvenes entre 15 a 29 años (mujeres y hombres).						
Producto(s) Aplicable(s) del Plan Estratégico del PNUD: 2. Fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable						
Objetivo del proyecto: Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.						
Eje 1: Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal						
Productos	Indicadores PRODOC	Meta		Valoración de logros por EF ²⁷	Sostenibilidad ²⁸	Coherencia ²⁹
		2021	2022			
Producto 1. Equipos Multidisciplinarios contratados y equipados.	1.1 Porcentaje de vacantes ocupadas para completar la estructura organizacional del área de IEG	95%	100%	6 (AS) Altamente Satisfactorio. Durante el año 2021 se logró contratar al personal previsto cumpliéndose la meta y durante el año 2022 el avance al primer trimestre está de acuerdo con los requerimientos, contratándose a 3 personas. Durante el año 2021 y el 2022 se realizaron las adquisiciones previstas para el funcionamiento de la DGEIG en cada año (Software	3 (MP) Moderadamente Probable Hay un grado de renovación importante en el personal contratado pues aproximadamente 16 personas fueron contratadas en el periodo del proyecto y hoy no siguen trabajando en la DGIEG. Esto genera inestabilidad y necesidad de seguir invirtiendo en el producto. Este grado de rotación del personal en una unidad de creación reciente es absolutamente justificable sin embargo de igual forma afecta la sostenibilidad.	6 (AS) Altamente Satisfactoria La disponibilidad del personal y los recursos necesarios para el funcionamiento de la DGIEG es imprescindible para fortalecer la SSMH en sus funciones de IEG. Las acciones realizadas por la DGIEG muestran que los funcionarios están aportando a la realización de estrategias y actividades de atracción de inversión y de internacionalización de productos.
Producto 2. Estructura abierta de la	No existe indicador explícito	No hay meta	No hay meta explícita,	3 (MI) Moderadamente Insatisfactorio Las entrevistas muestran que existe un concepto e ideas al respecto, pero no	2 (MI) Moderadamente Improbable) Es necesario que contar con un modelo de respaldo y probar el funcionamiento,	2 (S) Insatisfactoria El logro de este producto se estima muy relevante puesto que le da la

²⁷ Calificaciones asignadas con la escala de 6 puntos de valoración del progreso en el logro de resultados: 6 Altamente Satisfactorio (AS), 5 Satisfactorio (S), 4 Moderadamente Satisfactorio (MS), 3 Moderadamente Insatisfactorio (MI), 2 Insatisfactorio (I), 1 Altamente Insatisfactorio (AI).

²⁸ Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 Probable (P), posteriormente viene 3 Moderadamente Probable (MP), 2 Moderadamente Improbable (MI) y finalmente 1 Improbable (I)

²⁹ Calificaciones asignadas con la escala de 6 puntos de valoración de la coherencia interna y externa: 6 Altamente Satisfactoria (AS), 5 Satisfactoria (S), 4 Moderadamente Satisfactoria (MS), 3 Moderadamente Insatisfactoria (MI), 2 Insatisfactorio (I), 1 Altamente Insatisfactoria (AI).

Informe Final de Evaluación de Medio Término proyecto “Impulso Económico Global”

nueva área de IEG generada.			pero debiera ser el logro total del producto	hay concreción, en especial debido a que este concepto está muy ligado al producto 8 Sistema de fondeo diseñado que no se ha realizado todavía. Es posible de lograr de aquí a fin de año sin embargo no se tiene el tiempo para ver cómo funciona el modelo.	de tal manera de poder mejorarlo y adecuarlo a las necesidades y posibilidades institucionales. Se requiere avanzar en este tema para lograr las definiciones que permitan operacionalizar esta idea. El tiempo que le queda al proyecto (6 meses) es muy corto para poder lograrlo.	flexibilidad que requiere la DGEIG para cumplir su propósito. Esto es destacado en el PRODOC y en las entrevistas, por lo tanto, en la medida en que no existan avances significativos que permitan el logro de esa estructura funcionando su evaluación es insatisfactoria respecto a la coherencia del proyecto.
Producto 3. Personal del área de IEG capacitado en Project Management.	3.1 El personal aprueba el curso con mínimo 80% de aprovechamiento.	60%	100%	5 (S) Satisfactorio Se realizó el curso impartido por la Universidad del Valle de México durante el mes de enero con asistencia de 15 funcionarios. La evaluación de la profesora es bastante buena respecto de los aprendizajes y la práctica realizada (ejercicios enfocados en el IEG). La evaluación de los entrevistados por la presente evaluación es que la teoría era muy interesante y podía ser útil, pero les habría gustado que fuese más directamente aplicado con sus trabajos). El promedio de las notas fue de un 92% que podría ser un indicador de aprovechamiento superando el mínimo esperado. Como han pasado 5 meses y varios de los asistentes han encontrado el curso como “poco práctico” es una señal de que a pesar de haberse cumplido la meta no se puede calificar con la nota máxima.	3 (MP) Moderadamente Probable El tema del curso es muy importante para el IEG, sin embargo, las actividades que realiza el personal son muy diversas y no es claro que el contenido haya sido lo suficientemente practico para atender las necesidades de las diferentes labores del personal del IEG.	4 (MS) Moderadamente Satisfactoria El curso es un complemento a las actividades de formación interna del personal del IEG, es decir es una actividad más que no se puede equiparar en importancia con los otros productos. Este Producto no fue bien calificado por los asistentes entrevistados por lo que se valora medianamente su aporte.
Producto 4. Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de	4.1 El personal aprueba el curso con mínimo 80% de aprovechamiento.	60%	100%	4 (MS) Moderadamente Satisfactorio Si bien es cierto el curso no se ha realizado, sin embargo, se valora muy positivamente que: - se cuenta con un programa para la realización del curso muy adecuado - se cuenta con un diagnóstico muy interesante sobre el tema de género y los proyectos del IEG que	3 (MP) Moderadamente Probable El personal entrevistado ha mostrado no sólo una sensibilidad en el tema de género, sino que también un esfuerzo por incorporar la perspectiva de género en sus labores. Seguramente los temas de la capacitación serna muy bien aprovechados por el personal de la IEG y podrán aplicar mejor la perspectiva de	6 (AS) Altamente Satisfactorio Existe claridad y consistencia interna y se cuenta con una política de género, y un plan de trabajo de la SER que enmarcan el trabajo del IEG. Adicionalmente se cuenta con un diagnóstico muy preciso sobre el tema en el IEG que permite visualizar oportunidades de mejora.

género (parte de la estrategia de transversalización de género).				permite trabajar profundamente el tema de género en el IEG, - Se ha estado trabajando en el IEG en la realización de un evento sobre la participación de la mujer en la economía global y la promoción económica. - Se cuenta con un documento elaborado por la SSMH que define la Política Exterior Feminista del Gobierno de México. Por lo tanto, se ha estado trabajando mucho más allá de lo que exigía el producto con una estrategia efectiva de transversalización de género promovida por el IEG	género en sus labores. No se califica más alto puesto que el curso no se ha realizado aún.	
Eje 2. Generación capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.						
Productos	Indicadores PRODOC	Meta		Valoración de logros por MTR	Sostenibilidad	Coherencia
		2021	2022			
Producto 5. Metodología para identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.	5.1 Número de proyectos alineados a los ODS detectados con la metodología elaborada.	NA	100%	5 (S) Satisfactorio Se cuenta con el Plan de Desarrollo y pilotaje de la metodología el cual se tiene planificado terminar a fines de agosto del presente año 2022.	3 (MP) Moderadamente Probable Se podrá probar la metodología de identificación si ella resulta adecuada.	4 (MS) Moderadamente Satisfactoria Se estima que los proyectos se están trabajando en general con los criterios de los ODS y se deben alinear con el Marco de resultados del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF) por lo tanto una vez que se realice el trabajo de identificación de la alineación con los ODS esta calificación inmediatamente mostrará la coherencia interna de los resultados con los ODS.
Producto 6. Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.	6.1 Número de proyectos alineados a los ODS utilizando la metodología.	NA	100%	4(MS) Moderadamente Satisfactorio El indicador exige que se aplique la metodología, lo que significa un proceso de prueba y ajuste que pueden implicar demoras y retrasos en poder cumplir con el durante lo que queda del año.	2 (MI) Moderadamente Improbable Dado que al proyecto le quedan tan sólo 6 meses de operación tal como está definido en el PRODOC. Dificilmente se estima que se podrá lograr aplicar la metodología para realizar los ajustes a los proyectos que requieran mejoras para alinearse con los ODS. Si el proyecto se extiende seguramente se	5 (S) Satisfactorio Este producto por definición debe ser coherente con la alineación global del proyecto, sin embargo, en la medida en que no se cumpla no se puede calificar con la puntuación máxima.

Informe Final de Evaluación de Medio Término proyecto “Impulso Económico Global”

					podrá realizar con una alta sostenibilidad.	
Eje 3: Planeación económica global						
Productos	Indicadores PRODOC	Meta		Valoración de logros por MTR	Sostenibilidad	Coherencia
		2021	2022			
Producto 7. Manual de procedimientos y operaciones para desarrollo institucional creado.	7.1 Número de operaciones de vinculación con las Representaciones de México en el Exterior realizadas siguiendo el manual.	100%	NA	4 (MS) Moderadamente Satisfactorio El catálogo de servicios fue elaborado y se encuentra en procesos de mejoras técnicas y adaptación a la realidad interna. Este es un insumo para el Manual de Procedimientos, que se suma a una serie de procedimientos internos y pautas de trabajo internas que permitirían la elaboración del Manual. Para la elaboración formal del Manual propiamente tal, aún no se ha contratado su elaboración. Ha habido un proceso interno de discusión muy importante que ha permitido avanzar en el tema rescatar mejores prácticas, sin embargo, aún no se cuenta con este producto. Hay criterios internos establecidos y se procede de esa forma con alto grado de consistencia.	3 (MP) Moderadamente Probable Si bien es cierto aún no se cuenta con ese manual, existen procedimientos internos, ideas fuerza que se siguen por el personal y un alto grado de compromiso con principios que orientan el quehacer del IEG y que difunden hacia las representaciones en el exterior.	4 (MS) Moderadamente Satisfactorio La coherencia interna se detecta en las entrevistas, sin embargo, si el nivel de operaciones aumenta, es necesario tener este Manual de procedimientos y operaciones en funcionamiento formalizado.
Producto 8. Sistema de fondeo diseñado.	No existe indicador explícito	No hay meta	No hay meta explícita sin embargo la meta es el sistema de fondeo viable para el IEG	3 (MI) Moderadamente Insatisfactorio El sistema no se ha realizado sin embargo en las entrevistas realizadas, todos manifestaron su preocupación por abordar este tema en forma urgente y prioritaria. Existe una gran conciencia de lo estratégico que es este producto, en especial a nivel de las autoridades del IEG. Si no fuese por la evidente voluntad de abordar este tema en forma prioritaria, la calificación sería Altamente insatisfactoria.	2 (MI) Moderadamente Improbable La calificación de viabilidad no puede ser superior puesto que aún no se cuenta con un diseño concreto al que se le pudiera testear su factibilidad.	2 (I) Insatisfactoria Al igual que en el caso del Producto 2, el logro de este producto se estima altamente relevante para la sostenibilidad en el mediano y largo plazo de la DGEIG y cumplir su propósito. Se requiere ponerle urgencia para que el proyecto tenga la coherencia interna que necesita.
Producto 9. Mecanismos de Seguimientos diseñados.	9.1 Número de mecanismos de seguimiento listos para ser implementados.	100%	NA	6 (AS) Altamente Satisfactorio. La consultoría se terminó a principios del año 2022 y cumple con los requisitos internos solicitados. El documento es detallado y completo.	4 (P) Probable. Se estima que en la medida en que el proyecto implemente las funciones propias y delegadas por la DGEIG, la sostenibilidad se encuentra asegurada.	6 (AS) Altamente Satisfactorio. Los lineamientos entregados en el documento de la consultoría fueron aprobados por la DGEIG pues cumplen bien con sus TdR.

Resumen resultados de la valorización de la Matriz de evaluación y calificación del Objetivo, los ejes y sus Productos

Productos Evaluativos	Porcentaje de Valorización de Logro	Porcentaje de Valorización de Sostenibilidad	Valorización de Coherencia
Eje 1: Formación del área, la configuración de la estructura y la capacitación del personal			
Indicador 1	100%	75%	100%
Indicador 2	50%	50%	33%
Indicador 3	83%	75%	67%
Indicador 4	67%	75%	100%
Sub Total Eje 1	75%	69%	75%
Eje 2. Generación capacidades para manejar y administrar proyectos estratégicos nacionales e internacionales en concordancia con los ODS.			
Producto 5	83%	75%	67%
Producto 6	67%	50%	83%
Sub Total Eje 2	75%	63%	75%
Eje 3: Planeación económica global			
Producto 7	67%	75%	67%
Producto 8	50%	50%	33%
Producto 9	100%	100%	100%
Sub Total Eje 3	72%	75%	67%
Total, Valorización logros Productos Evaluativos	74%	69%	72%

Como se puede observar de la tabla resumen de calificación del objetivo del proyecto, el porcentaje de valorización del logro de Productos Evaluativos es respectivamente 75% para el Eje 1, 75% para el Eje 2 y 72% para el Eje 3. Si consideramos que los tres ejes tienen la misma importancia, es decir la misma ponderación, esto implicaría que el Objetivo al cual aportan los tres ejes tendría un nivel de logro de un 74%, es decir califica la presente evaluación como Satisfactoria.

A su vez, el porcentaje de valorización de la sostenibilidad de los Productos Evaluativos es de un 69%, un 63% y un 75% respectivamente para los Eje 1, Eje 2 y Eje 3, quedando finalmente un promedio para de satisfacción del objetivo por sus productos de un 74%. Esto implica que en general el proyecto se considera algo probable, aunque no se puede asegurar aun su sostenibilidad.

Respecto a la coherencia, se considera que el Eje 1 tiene un 75%, el Eje 2 logra un 75 % y en cambio el PE 3 obtiene la más baja calificación de tan sólo un 67% lo que la ubica en el límite de moderadamente satisfactorio. La calificación ponderada entrega para el Objetivo en su conjunto, un 72% de logro lo que equivale a satisfactorio (S).

b) Evaluación de Diseño y Potencial del Proyecto Evaluación SMART del Objetivo y sus Productos

Para evaluar consistencia en diseño, dado que no existen objetivos de nivel intermedio comprometidos, se toman en consideración todos los indicadores de los Productos y sus metas y se realiza una primera evaluación de consistencia del nivel de consistencia que tienen para lograr el producto esperado mediante la técnica SMART lográndose los siguientes resultados:

Objetivo del proyecto: Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.								
Productos – Indicadores – Metas del IEG			Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto a cada Producto					
Producto	Indicador PRODOC	Meta PRODOC	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Resultado Técnico
Producto 1. Equipos Multidisciplinarios contratados y equipados.	1.1 Porcentaje de vacantes ocupadas para completar la estructura organizacional del área de IEG	100%	Específico 1 punto	100% medible de acuerdo con necesidades de la institución 1 punto	Técnicamente se tienen detectadas las necesidades 1 punto	Dada la estructura de sueldos ofrecidos es posible 1 punto	Se puede planificar tiempos 1 punto	Técnicamente concreto y medible 5 puntos
Producto 2. Estructura abierta de la nueva área de IEG generada.	No existe indicador explícito	No hay meta explícita, pero debiera ser el logro total del producto	No hay descripción del indicador ni de la meta. 0 punto	No es medible sin indicador, pero se podría medir ex- post la satisfacción con el producto por parte de la dirección del DGIEG 0.5 puntos	No existe claridad sobre la solución técnica más eficiente lo que hace difícil medir si se puede alcanzar 0,3 puntos	Dado que se basa en una propuesta teórica que en parte se está realizando con el proyecto, se tiene un cierto tipo de “línea de base” que puede dar bases de realidad. 0.5 puntos	Faltan definiciones que permitan medir si en el tiempo del proyecto se puede lograr. 0.5 puntos	Debilidad importante porque no existe indicador y metas explícitas. 1.8 puntos
Producto 3. Personal del área de IEG capacitado en Project Management.	3.1 El personal aprueba el curso con mínimo 80% de aprovechamiento.	100%	No hay medida de profundidad de la capacitación en PM, pero se define el tema y para quién 0.5 puntos	Son medibles varias características (N.º personas y curso) 0.7 puntos	Viable técnicamente 1 punto	Dadas las especificaciones es realizable 1 punto	En tiempo es realizable sin problemas (hay proveedores calificados) 1 punto	Indicador con la debilidad de la definición del nivel de profundidad esperado. 4.2 puntos
Producto 4. Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la	4.1 El personal aprueba el curso con mínimo 80% de aprovechamiento.	100%	Se define tema, quién lo recibe y en cierta forma se especifica la profundidad esperada	Es bastante medible por las características solicitadas y las definiciones propias de DGIEG. 0.9 puntos	Técnicamente es posible dado el conocimiento e interés en el tema. 1 punto	No hay problemas técnicos para su realización. 1 punto	Perfectamente programable 1 punto	Técnicamente posible y concreto. 4.7 puntos

Objetivo del proyecto: Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.								
Productos – Indicadores – Metas del IEG			Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto a cada Producto					
Producto	Indicador PRODOC	Meta PRODOC	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Resultado Técnico
estrategia de transversalización de género).			0,8 puntos					
Producto 5. Metodología para Identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.	5.1 Número de proyectos alineados a los ODS detectados con la metodología elaborada.	100%	El indicador satisface el producto y tiene la definición del universo a alcanzar (proyectos alineados a ODS) 1 punto	Perfectamente medible dado el supuesto que se crea la metodología. 1 punto	Puede existir una limitación en lograrlo dado que, se depende de la creación de la metodología. 0.8 puntos	La creación de la metodología no debiese técnicamente complejo y los proyectos del IEG debiesen estar bastante alineados por lo que no debiera haber complicaciones. 1 punto	El tiempo de realización no debiese ser un problema para el logro de este indicador. 0.7 puntos	La Metodología de identificación de proyectos alineados a los ODS no debiese ser complejo de realizarse y es de una gran importancia para el proyecto. 4.5 puntos
Producto 6. Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.	6.1 Número de proyectos alineados a los ODS utilizando la metodología.	100%	El indicador satisface el producto y el universo a trabajar se determina por defecto (alineación de proyectos a ODS) 1 punto	Perfectamente medible dado el supuesto que se crea la metodología. 1 punto	Puede existir una limitación en lograrlo dado que, se depende de la creación de la metodología. 0.8 puntos	El indicador implica la aplicación de una metodología que no está diseñada aún, lo que puede significar problemas en su aplicación en proyectos especiales. 0.8 puntos	La metodología no está diseñada aún y puede que signifique un tiempo importante su aplicación más allá de los tiempos del proyecto. 0.5 puntos	La aplicación de una metodología no creada aún puede implicar contratiempos en tiempo de ejecución. 4.1 puntos
Producto 7. Manual de procedimientos y	7.1 Número de operaciones de vinculación con las Representaciones de México en el Exterior	100% (al año 2021)	Se define claramente el producto sujeto a contar con el	Las unidades de medición son las operaciones de vinculación siguiendo	El indicador es alcanzable en la medida en que se cuente con el	El indicador es claro pero la meta puede ser exigente para hacer que durante el primer	Temporalmente el indicador es muy	El indicador y la meta dependen de la creación y

Objetivo del proyecto: Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.								
Productos – Indicadores – Metas del IEG			Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto a cada Producto					
Producto	Indicador PRODOC	Meta PRODOC	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Resultado Técnico
operaciones para desarrollo institucional creado.	realizadas siguiendo el manual.		Manual de procedimientos. 1 punto	el Manual por lo que es perfectamente medible. 1 punto	Manual de procedimientos, por lo tanto, depende mucho de un trabajo importante a realizar. 0.8 puntos	año de aplicación (2022) todos los proyectos deban tener todas sus operaciones según el manual que puede también requerir afinamientos. 0.8 puntos	dependiente de contar con el Manual aprobado y funcionando, lo que es difícil en los tiempos del proyecto. 0.5 puntos	validación del Manual de procedimientos. 4.1 puntos
Producto 8. Sistema de fondeo diseñado.	No existe indicador explícito	No hay meta explícita sin embargo la meta es el sistema de fondeo viable para el IEG	No hay descripción del indicador ni de la meta. 0 punto	No es medible sin indicador, pero se podría medir ex- post la satisfacción con el producto por parte de la DGIEG 0.5 puntos	No existe claridad sobre la solución técnica más eficiente lo que hace difícil medir si se puede alcanzar 0.3 puntos	Dado que se basa en una propuesta técnica que debe ser probada y validada en la práctica es difícil medir cuan realista puede ser. La gran necesidad de contar con este producto hace que deba lograrse necesariamente una solución. 0.5 puntos	Faltan definiciones que permitan medir si en el tiempo del proyecto se puede lograr. 0.5 puntos	Debilidad importante porque no existe indicador y metas explícitas. 1.8 puntos
Producto 9. Mecanismos de seguimientos diseñados.	9.1 Número de mecanismos de seguimiento listos para ser implementados.	100%	La medición del producto supone aplicación a todas las operaciones relevantes de la DGIEG, aunque eso no está explícito. 0.8 puntos	Es medible entendiéndose que se refiere a todas las operaciones relevantes, que debieran estar definidas como tales. 0.8 puntos	La exigencia del producto es tan sólo el diseño y no la implementación. Técnicamente debiese ser 100% realizable. 1 punto	Las operaciones se encuentran realizando. Este producto debiese coordinarse con la realización del producto 7 (Manual de Operaciones) 0.8 puntos	El trabajo de diseño de los mecanismos de seguimiento debiese poder lograrse en el tiempo del proyecto. 1 punto	Hay imprecisiones menores para que sea 100% SMART. 4.4 puntos
Puntos			6.1	7.4	7.0	7.4	6.7	29.1

Objetivo del proyecto: Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.								
Productos – Indicadores – Metas del IEG			Evaluación SMART: Relación de Indicadores y Metas respecto a cada Producto					
Producto	Indicador PRODOC	Meta PRODOC	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Resultado Técnico
% de Logro Potencial Objetivo			68%	82%	78%	82%	74%	75%

La Matriz anterior muestra la relación de consistencia entre los productos y sus indicadores y metas planteados para satisfacer el objetivo. Dado que no hay objetivos intermedios explícitos, se tomaron todos los productos con el mismo nivel de importancia. En este caso dado que lo que se pretendía medir era la consistencia de los indicadores y sus respectivas metas en su diseño, se utilizó la herramienta SMART. El resultado de la aplicación es que existe un importante nivel de consistencia en 7 de los 9 productos. Solamente en 2 de los productos no se definieron indicadores ni metas y la evaluación SMART es insuficiente para ellos. La mayor debilidad en general se encuentra en que los indicadores deben ser más específicos y también en que algunos al depender de la realización de estudios o manuales, pueden ser afectados en que requieran de más tiempo para poder cumplir y lograr el producto.

La consistencia de los productos con sus indicadores y metas promedia un 75%, por lo tanto, se puede decir con esta medición que el proyecto presenta un nivel de consistencia según el criterio SMART, suficiente que es mejorable en forma sin problemas al crearse indicadores y metas a dos de sus productos y puede llegar a la excelencia con pequeñas precisiones.

c) Matriz de Consistencia entre el Objetivo y los Productos que deben satisfacerlo

Evaluación Consistencia: Objetivo y Productos					
Objetivo	Productos	Pertinencia ³⁰	Satisfacen objetivo ³¹	Densidad ³²	Análisis Técnico.
Fortalecer a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.	Producto 1: Equipos Multidisciplinarios contratados y equipados.	Contar con un equipo contratado de dedicación a las labores encomendadas a la DGIEG es absolutamente necesario para entregar los servicios que le mandata la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos 1 punto.	El logro de este producto aporta al fortalecimiento de las funciones de IEG y es complementario a la realización de las actividades que le dan sentido a la DGIEG. 1 punto	El concepto de “equipados” nos entrega una petición de que el personal cuente con la Infraestructura física y del instrumental necesario para desempeñar su función encomendada. No existe mención a la calificación o experticia de los componentes del equipo, solamente una referencia a que sean multidisciplinarios. 0.7 puntos	El Producto es absolutamente necesario para poder cumplir con el objetivo y permite el logro de los demás productos del proyecto. 2.7 puntos
	Producto 2: Estructura abierta de la nueva área de IEG generada.	Contar con una estructura organizacional que sea adaptable a los requerimientos del país y de las empresas en sus necesidades de inversión interna y exportación puede aportar a realizar actividades procíclicas o contra cíclicas de la actividad económica nacional y mundial para lograr aprovecharlas para el país. 1 punto	No es está claro el nivel de satisfacción del producto 2 en el sentido de que como efectivamente aportara a la eficiencia en el logro del objetivo. 0.5 puntos	No está definida alguna exigencia de calidad al Producto 2, solamente que pueda ser flexible. Sería recomendable avanzar en la definición explícita de lo que se pretende para avanzar en requerimientos que efectivamente fortalezcan las funciones de la SER. 0.7 puntos	Se considera muy necesario, pero para mejorar la consistencia se requiere explicitar mejor las características de la Estructura abierta a lograr, que estarían aportando al logro del objetivo. 2.2 puntos
	Producto 3. Personal del área de IEG capacitado en Project Management.	La DGEIG trabaja en función a proyectos, por lo tanto, que el personal se capacite en gestión de proyectos con una técnica reconocida en el tema es pertinente. 1 punto	El aporte al logro del objetivo se estima como bastante pequeño, teniendo presente que las necesidades de capacitación y las habilidades del personal en el área de IEG son múltiples. 0.3 puntos	No hay especificaciones o características que permitan determinar la calidad esperada o el nivel de profundidad esperado de esa capacitación. 0.3 puntos	Se hace necesario ser más ambicioso en asegurar el reforzamiento del personal con un plan de mejoras de la formación y entrega de habilidades que requieran las funciones del IEG. 1.6 puntos

³⁰ **Pertinencia:** Se refiere a la medida en que el logro de los resultados esperados es congruente con el Objetivo del Proyecto.³¹ **Satisfacción:** Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente lo que se entendería como logrado en el Objetivo³² **Densidad:** Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el Objetivo

Informe Final de Evaluación de Medio Término proyecto “Impulso Económico Global”

Producto 4. Personal del área de IEG capacitado para implementar perspectiva de género (parte de la estrategia de transversalización de género).	Las actividades de IEG son contenidas con perspectiva de género, por lo tanto, esta capacitación es absolutamente pertinente. 1 punto	Aporta al objetivo en forma directa y permite darle un sentido específico al objetivo. 1 punto	El Producto señala explícitamente que la capacitación en género debe servir para implementar en sus acciones la perspectiva de género. Esta exigencia obliga a que la capacitación sea muy práctica y adaptada a las necesidades directas del personal. 1 punto	El producto es necesario y consistente con el objetivo. 3 puntos
Producto 5. Metodología para Identificar proyectos alineados a los ODS desarrollada.	Dado que el objetivo se enmarca explícitamente en aportar a los ODS, contar con una metodología que permita identificar la alineación de los proyectos a los ODS es muy relevante. 1 punto	Aporta al objetivo guiando la acción de los funcionarios identificando los proyectos que son consistentes con los ODS 1 punto	El producto especifica claramente lo que se busca y permitiría detectar si se está alineado o no a los ODS. No entrega sin embargo pautas de acción al respecto. 0.8 puntos	El producto permite detectar si los proyectos están orientados a los ODS que son parte del Marco orientador del objetivo. 2.8 puntos
Producto 6. Metodología para alinear proyectos a los ODS desarrollada y piloteada.	Contar con esta metodología permite verificar si las acciones de la DGIEG son consistentes con una orientación estratégica clave de su mandato. Por lo tanto, es totalmente pertinente 1 punto	Ayuda a satisfacer el objetivo aportando un instrumento que asegura la calidad de su accionar. 1 punto	Se pide directamente el objetivo que debe entregar el instrumento: <i>metodología para alineación de proyectos a los ODS desarrollada y piloteada</i> 1 punto	Absolutamente consistente con el objetivo. 3.0 puntos
Producto 7. Manual de procedimientos y operaciones para desarrollo institucional creado.	La disposición de un Manual de Procedimientos permite formalizar las actividades realizadas, dar cuenta de estas y a su vez aumentar las acciones, la cobertura y los proyectos con mayor seguridad de que estén todos alineados a los objetivos, principios y mandato entregado a la DGIEG. Es absolutamente necesario y pertinente. 1 punto	Permite dar unidad y fortalece la transparencia de las actividades por lo que es un aporte directo al objetivo. 1 punto	Aporta en forma sustancial al objetivo de fortalecer las acciones de IEG al entregar institucionalidad a sus actividades. 1 punto	Es muy necesario y consistente con el objetivo. 3.0 puntos
Producto 8. Sistema de fondeo diseñado.	Los recursos financieros que le permitan dar autonomía e inclusive aumentar la cobertura y los proyectos a realizar son esenciales para que las acciones en IEG sean viables y lograr el impacto deseado. 1 punto	Es el soporte esencial para que el objetivo pueda ser cumplido y darle sostenibilidad en el tiempo a las acciones y proyectos que se realicen. 1 punto	Evidentemente dado que el proyecto se diseñó a tan sólo 2 años, el producto no podía ser más allá que el diseño del sistema. Sin embargo, si no se logra validar en la práctica y por las autoridades nacionales, el aporte es insuficiente. 0.5 puntos	El producto es consistente, pero para ser funcional al objetivo requiere no sólo ser diseñado, sino que validado y en lo posible implementado. 2.5 puntos

Informe Final de Evaluación de Medio Término proyecto “Impulso Económico Global”

	Producto 9. Mecanismos de Seguimientos diseñados.	Esta es una acción de soporte de toda organización y es absolutamente pertinente. 1 punto	Es un aporte al objetivo para asegurar el alineamiento y también poder realizar acciones de mejora. 1 punto	Al igual que en el caso del producto 8, es de vital importancia que sean validados e implementados para avanzar en el logro del objetivo. 0.5 puntos	El producto es consistente, pero para ser funcional al objetivo requiere no sólo ser diseñado, sino que validado y en lo posible implementado. 2.5 puntos
		9.0	7.8	6.5	23.3
Consistencia: Objetivo – Productos		100 %	87 %	72 %	Consistencia Global 86%

La matriz anterior muestra que el nivel de consistencia del diseño entre el Objetivo y los Productos que deben satisfacerlo es suficiente, representando un 86% de probabilidad de éxito.

Anexo 7 Compromiso de conducta ética en la evaluación firmado.



ETHICAL GUIDELINES FOR EVALUATION

PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION



UNEG
United Nations Evaluation Group

By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.



INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible**.



ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent** regarding evaluation purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.



RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access** to the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).



BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm**. I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

Hernán Reyes

Firmado digitalmente por Hernán Reyes
sempre y de reconocimiento total
C=United States of America
E=hernan.reyes@unesdg.org
O=United Nations
OU=United Nations
CN=United Nations

(Signature and Date)

Anexo 8: Escalas de Calificaciones Evaluación de Medio Término (MTR)

Escalas de calificaciones			
Calificaciones de Coherencia	Calificaciones de efectividad	Calificaciones de eficiencia	Calificaciones de sostenibilidad:
6: Altamente satisfactoria (AS): El proyecto muestra coherencia total, tanto interna como externa. 5: Satisfactorio (S): El proyecto muestra coherencia parcial, tanto interna como externamente. 4: Moderadamente satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas. 3. Moderadamente insatisfactoria (MI): El proyecto muestra coherencia total solamente en uno de los elementos. 2. Insatisfactorio (I): El proyecto muestra coherencia parcial solamente en uno de los dos elementos. 1. Altamente insatisfactoria (AI): El proyecto no muestra coherencia ni total ni parcial en ninguno de los dos sentidos.	6: 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/beneficios, y se han ejecutado los recursos en debida forma y tiempo. 5: Satisfactorio (S): Hubo deficiencias menores. 4: Moderadamente satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas. 3. Moderadamente insatisfactoria (MI): el proyecto tuvo deficiencias significativas. 2. Insatisfactorio (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en la administración de los recursos financieros y humanos. 1. Altamente insatisfactoria (AI): el proyecto tuvo deficiencias severas.	6: Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos 5: Satisfactorio (S): Solo hubo deficiencias menores. 4: Moderadamente satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas. 3. Moderadamente insatisfactoria (MI): El proyecto tuvo deficiencias significativas. 2. Insatisfactorio (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos. 1. Altamente insatisfactoria (MI): El proyecto tuvo deficiencias severas.	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad. 3. Moderadamente probable (MP): Riesgos moderados. 2. Moderadamente improbable (MI): Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgos Graves.