



Evaluación externa final del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.

Informe Final

Noviembre 2022

Mtra. Natalia Arce Camiade

Los hallazgos y conclusiones del presente informe representan las opiniones y valoraciones de la consultora y no necesariamente las de PNUD o su donante, socios y aliados.

Tabla de contenido

Acrónimos	7
Resumen Ejecutivo	8
I. Antecedentes y contexto	13
I.1. Un breve esbozo de la situación de corrupción en México	13
I.2. La contribución de PNUD: descripción del proyecto objeto de evaluación	15
II. Objetivo, propósito y alcance de la evaluación	17
III. Criterios y preguntas de evaluación	18
IV. Limitantes y medidas de mitigación	19
V. Temas transversales	20
VI. Consideraciones éticas	21
VII. Enfoque y metodología de la evaluación	22
VII.1. Diseño general	22
VII.2. Muestra	22
VII.3. Instrumentos y herramientas para recopilación de datos	23
VII.4. Triangulación de información	24
VIII. Hallazgos	25
VIII.1. Pertinencia	26
Pregunta 1.1. ¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025)?	26
Pregunta 1.2. ¿En qué medida el Proyecto es pertinente con el Documento de Programa para México 2021-2025?	27
Pregunta 1.3. ¿En qué medida el Proyecto responde a las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030 en los temas de empoderamiento e igualdad de género?	30
Pregunta 1.4. ¿En qué medida el Proyecto es pertinente con las estrategias gubernamentales en materia de combate a la corrupción?	31
Pregunta 1.5. ¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente los grupos vulnerables, en el combate a la corrupción a nivel subnacional?	34
VIII.2. Coherencia	36
Pregunta 2.1. ¿En qué medida el proyecto es coherente con otras iniciativas que también buscan promover la Rendición de Cuentas, la Participación Ciudadana y la Prevención de la Corrupción?	36
VIII.3. Eficacia	38
Pregunta 3.1. ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?	38
Pregunta 3.2. ¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el plan de alineación para el monitoreo y evaluación) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México	

fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?.....	51
Pregunta 3.3.¿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?	57
Pregunta 3.4.¿Hasta qué punto se ha logrado avance en la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente de los grupos vulnerables, consideradas en la Estrategia de Implementación del Documento de Proyecto?	59
VIII.4. Género y empoderamiento de las mujeres	61
Pregunta 4.1.¿En qué medida se ha abordado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto?	61
Pregunta 4.2 ¿En qué medida el proyecto ha promovido cambios género-transformadores?	66
VIII.5. Eficiencia	68
Pregunta 5.1. ¿En qué fue eficiente la gestión del proyecto?	68
Pregunta 5.2. ¿En qué medida la implementación del proyecto fue eficiente para la implementación y el logro de los objetivos?.....	72
Pregunta 5.3.¿En qué medida los recursos, procedimientos, actividades y mecanismos de implementación del proyecto se adaptaron a los cambios del contexto, especialmente a la pandemia COVID-19?	75
VIII.6. Sostenibilidad	77
Pregunta 6.1.¿Qué condiciones se han creado para contribuir a la sostenibilidad del proyecto?	77
Pregunta 6.2. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a generar las capacidades y condiciones necesarias para mantener y ampliar los resultados?.....	80
IX. Conclusiones.....	83
X. Buenas prácticas y lecciones aprendidas	85
XI. Recomendaciones.....	88
XII. Trabajos citados	92
XIII. Anexos	94
XIII.1. Términos de Referencia.....	94
XIII.2. Objeto de evaluación	117
XIII.3. Usuarios de la evaluación	120
XIII.4. Alcance territorial del proyecto	121
XIII.5. Matriz de evaluación.....	122
XIII.6. La Teoría de cambio	136
XIII.7. Integración de la perspectiva de género en el proceso de evaluación	138
XIII.8. Fuentes documentales	139
XIII.9 Listado de actores consultados mediante entrevista o grupo focal	142
XIII.10 Perfiles de personas encuestadas	144

Tabla 1. Ficha técnica del objeto de evaluación.....	15
Tabla 2. Informantes clave consultados/as, según sector y técnica	22
Tabla 3. Clasificación de la evidencia	25
Tabla 4. Sistema de valoración por rangos de cada criterio de evaluación	25
Tabla 5. Pertinencia del proyecto con las líneas estratégicas del efecto 9 del UNSDCF	27
Tabla 6. Metas del ODS 16 a las que responde el proyecto objeto de evaluación.	30
Tabla 7. Metas del ODS 5 a las que responde el proyecto objeto de evaluación.....	30
Tabla 8. Pertinencia del proyecto con las prioridades del Eje 3 de la Política Nacional Anticorrupción	32
Tabla 9. Pertinencia del proyecto con las prioridades del eje 4 de la Política Nacional Anticorrupción	32
Tabla 10. Proyectos subvencionados bajo la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad	43
Tabla 11. Indicadores sobre el abordaje de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el proyecto objeto de evaluación.....	65
Ilustración 1. Relevancia y utilidad del conocimiento generado y los recursos proporcionados.....	36
Ilustración 2. Pertinencia y calidad de las sesiones de formación en el marco del proyecto	36
Ilustración 3. Avance del proyecto dentro del ciclo ideal de evolución de una intervención de desarrollo.....	51
Ilustración 4. Fortalecimiento de capacidades para generar vigilancia ciudadana	52
Ilustración 5. Fortalecimiento de capacidades para la participación ciudadana.....	52
Ilustración 6. Fortalecimiento de capacidades para el acceso a la información y rendición de cuentas.....	52
Ilustración 7. Fortalecimiento de capacidades para integrar políticas o prácticas anticorrupción.....	53
Ilustración 8. Aplicación de los conocimientos en iniciativas puntuales de carácter institucional.....	54
Ilustración 9. Efectos institucionales de las capacitaciones	54
Ilustración 10. Posibilidad de ampliar red de contactos y generar alianzas en las capacitaciones.....	56
Ilustración 11. Cumplimiento de indicadores del marco lógico del proyecto	58
Ilustración 12. Percepción sobre la concientización del efecto diferenciado de la corrupción en mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad en las capacitaciones.	63
Ilustración 13. Percepción sobre la respuesta diferenciada del proyecto a las necesidades de mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad.....	64
Ilustración 14. La perspectiva de género en el proyecto de acuerdo con la escala Gender Integration Continuum.....	68
Ilustración 15. Modificaciones al mecanismo de gobernanza del proyecto	70
Ilustración 16. Plantilla de monitoreo del proyecto.....	71
Ilustración 17. Adaptabilidad de las actividades en el contexto COVID, desde la percepción de beneficiarios(as).....	76

Ilustración 18. Sostenibilidad a partir de la posibilidad de compartir conocimientos con sus pares	80
Ilustración 19. Sostenibilidad a partir de la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos y utilizar recursos y metodologías sin apoyo externo	81
Ilustración 20. Sostenibilidad a partir de la posibilidad de mantener las relaciones y redes creadas sin más apoyo externo.....	81
Ilustración 21. Manera en que se han aplicado los conocimientos, herramientas y recursos	82
Ilustración 22. Factores que han dificultado la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías adquiridas.....	82
Ilustración 23. Personas encuestadas, según el Curso en el que participaron	144
Ilustración 24. Personas encuestadas, según etnicidad y género	144
Ilustración 25. Personas encuestadas, según perfil etario y género	145
Ilustración 26. Personas encuestadas, según sector	145
Ilustración 27. Personas encuestadas, según su posición en el sector al que pertenecen .	146

Acrónimos

AS/COA	<i>Americas Society / Council of the Americas</i>
ASF	Auditoría Superior de la Federación
CCC	Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción
CICM	Catálogo de Información sobre la Corrupción en México
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CIMTRA	Ciudadanos por Municipios Transparentes
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
CPC	Comité de Participación Ciudadana
EBDH	Enfoque Basado en Derechos Humanos
IMCO	Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
INAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
LGBTIQ+	Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans, Intersex, Queer y más.
MVC	Mecanismos de Vigilancia Ciudadana
MIPYMES	Micro, Pequeñas y medianas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PEAs	Políticas Estatales Anticorrupción
PNA	Política Nacional Anticorrupción
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RNA	Red Nacional Anticorrupción
SESNA	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción
SFP	Secretaría de la Función Pública
SLA	Sistemas Locales Anticorrupción
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (siglas en inglés)
UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (siglas en inglés)
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (siglas en inglés)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (siglas en inglés)

Resumen Ejecutivo

Evaluación externa final del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible

Objeto de evaluación. Se trata del proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible” implementado por la unidad de Gobernanza efectiva y democracia del PNUD México con el financiamiento de USAID. El proyecto ha tenido como objetivo contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción. Para ello, llevó a cabo dos líneas de acción. La primera contribuye a la participación ciudadana e instituciones abiertas (que abordó Mecanismos de Vigilancia Ciudadana; el desarrollo de prácticas de gobierno abierto a nivel municipal; el fortalecimiento de capacidades de servidores públicos en materia de ética e integridad; el desarrollo de metodologías para la identificación de riesgos de corrupción incorporadas en el ciclo de políticas públicas, y el fortalecimiento de capacidades de OSC para la incidencia, especialmente a través del apoyo económico y técnico bajo un mecanismo de subvenciones -Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad-). La segunda línea de acción contribuye a la integridad, ética y prácticas anticorrupción, capacitando a MIPYMES para implementar acciones de responsabilidad e integridad empresarial.

Propósito, alcance, objetivos, usuarios y metodología de la evaluación. La evaluación es de **carácter final y como proceso formativo** resaltó las lecciones aprendidas y elementos clave para la sostenibilidad o replicación. El **propósito de la evaluación** ha sido obtener un análisis de los logros del proyecto, según los indicadores del marco de resultados. El **alcance temporal** de la evaluación fue desde **el 1 de agosto de 2019 hasta octubre de 2022** y su **alcance geográfico** fue nacional, con énfasis en algunas entidades federativas y municipios en donde se implementaron subproyectos específicos. En la evaluación no se hicieron valoraciones específicas por cada territorio, sino apreciaciones generales, basadas en las buenas prácticas y lecciones aprendidas que pudieron considerarse generalizables.

En **términos metodológicos**, el levantamiento de la información se realizó en **modalidad virtual**. Las técnicas de levantamiento de información incluyeron la revisión documental (alrededor de **43 documentos**); **3 sesiones de trabajo con el equipo técnico del proyecto y Unidad de Monitoreo y Evaluación**; **entrevistas individuales y colectivas (41 actores, 20 hombres y 31 mujeres)**; **2 grupos focales (10 personas, 5 hombres y 5 mujeres)** y **un cuestionario digital (122 personas consultadas)**. Si bien se presentaron algunas **limitaciones** en el levantamiento de información, no tuvieron un impacto significativo en el desarrollo de la evaluación.

Conclusiones basadas en los hallazgos:

Pertinencia: El proyecto es altamente pertinente, ya que sus actividades responden y se complementan con la estrategia del Sistema de Naciones Unidas (el Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025; el Documento de Programa para México 2021-2025 y las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030), así como con las estrategias gubernamentales (el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, la Política Nacional Anticorrupción, el Programa Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (PROTAI) 2022-2026 y el Cuarto Plan de Acción de México en la Alianza para el Gobierno Abierto). Sin embargo, el

área de oportunidad es integrar la perspectiva de género, pertinencia cultural y enfoque de no dejar a nadie atrás (atención a grupos en situación de vulnerabilidad) desde el diseño. Si bien pueden tomarse acciones correctivas, como en efecto se hizo (en mayor medida con relación al género, en menor medida con otros grupos en situación de vulnerabilidad), las acciones tendrán mayores resultados si responden a una estrategia previa que incluso ha sido consultada con los actores pertinentes.

Coherencia: La coherencia del proyecto es altamente satisfactoria, ya que se complementa con las prioridades y abordajes de UNODOC -la otra agencia del SNU que trabaja ampliamente en corrupción y que también recibe financiamiento de USAID-, con quien también se coordina para participar conjuntamente en espacios o foros comunes. Respecto de otros actores o iniciativas fuera el SNU, en el marco del proyecto se generaron acercamientos estratégicos con actores especializados y reconocidos en la materia, que en algunos casos si desembocó en una alianza o colaboración puntual. El área de oportunidad es fortalecer la comunicación de manera que no se genere duplicidad de esfuerzos con quienes se ha generado la alianza de colaboración.

Eficacia: La eficacia del proyecto ha sido satisfactoria. Por una parte, se reconoce que siguió una lógica de proceso considerando la intervención que le precede. En la práctica, fue un proyecto que se enfrentó a diversos desafíos que lo volvieron un proyecto resiliente, que alcanzó resultados relevantes pese a las limitaciones del contexto. Por una parte, en términos cuantitativos, 9 de los 14 indicadores del marco lógico han sobrepasado las metas establecidas, 5 han cumplido la meta y solo 1 se presenta por debajo de la meta; por lo que se puede esperar que se alcancen todas las meta para la fecha de cierre del proyecto.

En términos cualitativos es especialmente destacado el fortalecimiento de capacidades del sector privado, sociedad civil y gobierno de México en materia de ética e integridad, con un profundo carácter de sensibilización y aumento en los conocimientos y habilidades para replicar el conocimiento con sus pares y para integrar en su ámbito profesional iniciativas de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción. En los casos más exitosos, la capacitación individual ha trascendido a la implementación de iniciativas institucionales (22.1%) o a una manifiesta intencionalidad y avances (17.22%). Sin embargo, el 60.7% aún no identifica cambios en ese sentido.

El fortalecimiento de capacidades también se destaca en torno a las OSC que fueron destinatarias del proyecto a partir de subvenciones, pues los talleres aumentaron su especialización y favorecieron mejor implementación de sus proyectos, creando un piso mínimo de conocimientos comunes. Asimismo, se favoreció la posibilidad de ampliar las redes de contactos, alianzas y puentes de diálogo entre organizaciones, y de estas con entidades gubernamentales. No obstante, el desafío es que estos puentes se mantengan sin intervención de PNUD. Por su parte, las técnicas implementadas por el PNUD para estos efectos fueron innovadoras en el contexto de la pandemia y generaron buenas prácticas, pero también aprendizajes para lograrlo de forma más orgánica y con medidas de mitigación a los conflictos.

Se destaca también que la subvención de proyectos implementados por OSC amplió los resultados del proyecto, a partir de las contribución de cada sub-proyecto. Sin embargo, la experiencia generó aprendizajes para ambas partes -OSC y PNUD-, de manera que en el futuro se fortalezca la estrategia de forma enteramente satisfactoria.

La gran contribución del proyecto a la gobernanza de México ha sido el desarrollo de un cúmulo importante de herramientas, metodologías y recursos que llenan algunos vacíos de las políticas e iniciativas nacionales, y que favorecen la aplicación de prácticas para la rendición de cuentas, la transparencia y la corrupción que han encontrado positiva acogida por las instituciones públicas, el sector privado y las OSC. El pilotaje de dichos recursos, cuyas experiencias y aprendizajes han sido sistematizados, son también una contribución importante para invitar a su aplicación en otros territorios. Sin embargo, el desafío es la brecha que existe entre el diseño y pilotaje de las iniciativas y su institucionalización, réplica y escalabilidad por otros actores, que favorezcan su consolidación y contribución a generar cambios estructurales. Para ello, un área de oportunidad es aprovechar mejor la lógica de proceso y avanzar o priorizar no solo en el pilotaje, sino también en el monitoreo y generación de evidencia sobre los efectos de las iniciativas, de manera que se cuente con datos duros sobre su eventual impacto en el combate a la corrupción, para favorecer la movilización de recursos, y propiciar su adopción mediante la incidencia estratégica.

Eficiencia: La eficiencia del proyecto fue altamente satisfactoria, gracias al funcionamiento de un mecanismo de gobernanza que favoreció la toma de decisiones y a la excelente gestión administrativa que facilitó el monitoreo operativo y la fluidez de los procedimientos y ejecución financiera. Dos elementos fueron destacados para la eficiencia: por una parte, el compromiso, diálogo fluido y capacidad de coordinación del equipo técnico del PNUD, sus contrapartes y las OSC participantes. Por otro lado, las adaptaciones metodológicas y la creación de instrumentos y herramientas *ad hoc* para el monitoreo y seguimiento en el contexto virtual que posibilitaron la ejecución y seguimiento a pesar de enfrentar obstáculos relacionados con la disminución del presupuesto obligado y otros factores de contexto como la pandemia COVID-19, la salida de una de las contrapartes iniciales, y los aprendizajes en torno a las subvenciones. El área de oportunidad se encuentra en fortalecer los instrumentos de monitoreo, para que recopilen información sobre los resultados más transformadores; y los documentos de ejecución financiera, para que reflejen los sobregiros y subejecuciones y, de ser el caso, tomar medidas correctivas.

Sostenibilidad: La sostenibilidad del proyecto es probable. Se generaron dos condiciones para la sostenibilidad: 1. la producción editorial de manuales, sistematización de resultados de pilotajes y mapeos de buenas prácticas que constituyen un acervo de bibliografía especializada y auto-formativa en la materia, y 2. la instalación de cursos de capacitación en las plataforma de formación virtual de entidades públicas que permiten su replicabilidad sin intervención del PNUD. Sin embargo, dicha sostenibilidad de se podría ver condicionada si no se garantiza la difusión activa de los productos tanto por el PNUD como por otros actores. Además, se identifican otros factores externos (de voluntad política, de recursos capacidad financiera, de un contexto de inseguridad y persecución, de cambios de administración pública) que condicionan la posibilidad de sostener, replicar y escalar los resultados.

Buenas prácticas y lecciones aprendidas: Algunas buenas prácticas han sido: 1. La pronta y pertinente adecuación a las metodologías y actividades para su ejecución en el marco de la pandemia, el ajuste del presupuesto y la salida de una de las contrapartes. 2. Prever el traslado del paquete informático de los cursos virtuales a instituciones públicas. 3. La metodología basada en la co-creación. 4. La elaboración de herramientas ad hoc para facilitar la implementación y el monitoreo operativo y técnico de las subvenciones, aprovechando plataformas digitales. 5. Sistematizar los resultados inmediatos y aprendizajes de los ejercicios de pilotaje de modelos y metodologías. 6. La lógica de proceso de un proyecto a otro que abarca el diseño a partir de los aprendizajes y la reinversión en

actores que han sido apoyados previamente. 7. El compromiso del equipo técnico del PNUD, las contrapartes y las organizaciones destinatarias.

Algunas **lecciones aprendidas** son la necesidad de: 1. integrar desde el diseño la perspectiva de género y el enfoque basado en derechos humanos y de no dejar a nadie atrás; 2. integrar un enfoque de seguridad y acción sin daño en las intervenciones en materia de combate a la corrupción considerando el restringido espacio habilitante de las OSC y la persecución, 3. generar estrategias de trabajo con las OSC que respete la autonomía de las OSC pero facilite alcanzar acuerdos con la satisfacción de todas las partes, y que promueva la generación de alianzas de manera más orgánica; 4. fortalecer el monitoreo para levantar y documentar información cualitativa sobre los efectos o resultados más transformadores de las intervenciones y generación de evidencia de los efectos de estrategias o modelos que se piloteen, y 5. generar y compartir información financiera que refleje no solo el gasto sino también el balance y escenarios de sobregiros y subejecuciones del presupuesto.

Recomendaciones:

- 1. Fortalecer la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos humanos y de no dejar a nadie atrás (a través de la atención a grupos en situación de vulnerabilidad).**
Algunas acciones sugeridas: A. Integrar la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos humanos y de no dejar a nadie atrás en el diseño de los proyectos. B. En las materias cuyo abordaje tradicional no incluye la perspectiva de género y enfoque diferencial, priorizar la investigación y generación de conocimiento y evidencia en la materia. C. Priorizar las consultas e investigación de la materia desde la cosmovisión indígena. D. Profundizar los contenidos en la materia incluyendo su mención no solo como enfoque transversal, sino evidenciando el impacto desigual y promoviendo soluciones diferenciadas.
- 2. Fortalecer la generación de evidencia sobre los efectos más transformadores de las intervenciones a fin de propiciar la movilización de recursos y la incidencia política (para su adopción, institucionalización, replicabilidad y/o escalabilidad).**
Algunas acciones sugeridas: A. Mejorar los instrumentos de monitoreo de manera que permitan levantar y documentar información cualitativa sobre los efectos o resultados más transformadores de las intervenciones. B. Priorizar como estrategia el llevar a cabo un seguimiento de más larga data a los pilotajes (o una muestra) de modelos/metodologías, para documentar y generar evidencia sobre sus efectos en un segundo nivel.
- 3. Exponenciar la difusión de productos y capacitaciones para facilitar su replicabilidad.**
Algunas acciones sugeridas: A nivel externo, A. Invertir en transformar los cursos de la estrategia de *Capacity Building* en una oferta auto-formativa y favorecer en el marco de los proyectos la formación a través de ejercicios prácticos. B. Llevar a cabo un mapeo de actores (socios o no del proyecto) que pudieran tener interés en integrar en sus plataformas los productos y/o cursos desarrollados en el marco del proyecto, o difundirlos entre en sus miembros o agremiados. C. De ser posible, mantener el sitio del proyecto <https://anticorrupcionmx.org/> y difundirlo ampliamente. En su defecto, generar una estrategia de comunicación en redes que difunda los productos. A nivel interno, compartir las herramientas de gestión que se elaboraron en el marco del proyecto con el resto de las áreas del PNUD, a modo de buena práctica para que puedan ser ajustados y utilizados en otros proyectos, o incluso, fortalecidos para su uso generalizado en la oficina.

4. **Fortalecer la estrategia de trabajo en materia de combate a la corrupción con el sector empresarial y entidades y funcionariado público capacitado.**

Algunas acciones sugeridas: A. Buscar financiamiento para la implementación de un proyecto o intervención de investigación y generación de evidencia en torno al aumento de competitividad y ganancias de las empresas que aplican las herramientas de integridad corporativa. B. Generar iniciativas que no signifiquen un alto costo pero que funcionen como incentivo para el funcionariado público o instituciones que apliquen exitosamente las metodologías, como pronunciamientos públicos o actos protocolarios.

5. **Fortalecer la estrategia de subvenciones a OSC y creación de alianzas.**

Algunas acciones sugeridas: Complementar el Manual de operación para la ejecución y comprobación financiera de las OSC con otros elementos que fortalezcan el mecanismo de subvenciones: antes, durante y después. Por ejemplo, información mínima que debe incluir una convocatoria de subvenciones para mayor claridad de los términos y condiciones; un código de conducta y lineamientos sobre las responsabilidades éticas de las partes, límites a la actuación de las OSC -si las hubiera- (por ejemplo, en la comunicación con otros actores, difusión de información, etc.) y acciones que puede -y no- llevar a cabo el PNUD bajo su mandato, protocolo o lineamientos para la mediación o resolución de conflictos, etc.

6. **Fortalecer el monitoreo de la ejecución financiera.**

Algunas acciones sugeridas: Modificar o complementar los documentos de ejecución financiera de manera que refleje no solo el listado de gastos, sino también un balance con el presupuesto general que visibilice si existen sobregiros o subejecuciones por cada rubro o línea de gasto. Dicha información debe ser de conocimiento tanto del equipo técnico del proyecto como de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina País.

I. Antecedentes y contexto

I.1. Un breve esbozo de la situación de corrupción en México

Desde el inicio de la administración actual del gobierno en México, la lucha contra la corrupción ha sido una de las principales prioridades y promesas de campaña. Al respecto, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 estableció como prioridad “erradicar la corrupción, el dispendio y la frivolidad” a partir de diversas prácticas que incluyen la eliminación del fuero político, el monitoreo de las adquisiciones públicas, el fortalecimiento de instituciones clave, entre otras. Sin embargo, desde la perspectiva de diversos actores, aunque el gobierno de México haya establecido la lucha anticorrupción como una de sus principales prioridades, las acciones y resultados para atender este fenómeno son aún insuficientes. (IMCO, 2022)

Ello responde a que la complejidad y gravedad del fenómeno de corrupción en México recae en “la extensión del fenómeno, la frecuencia con que ocurre y las consecuencias generalizadas que acarrea” (Casar, 2020). En ese sentido, las cifras oficiales demuestran que alrededor de 12.6% de la población de 18 años y más tuvo contacto con alguna autoridad de seguridad pública, del cual 46.8% declaró haber sufrido un acto de corrupción por parte de éstas (INEGI, 2021).

Tomando como referencia el Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción, México presentó “retrocesos en todas las categorías, pero el descenso más pronunciado se produjo en la de democracia e instituciones políticas”. El Informe de CCC externó preocupación sobre las intenciones de eliminar la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción y poner a poner a la Secretaría de la Función Pública (SFP) a cargo tanto de las contrataciones públicas como de la supervisión del gasto público (AS/COA, 2022).

Adicionalmente, desde las mediciones del Índice de Estado de Derecho, “los resultados de la edición 2021-2022 muestran un deterioro [...] en gran parte de las entidades del país”. El informe lo explica en función de tres tendencias: “el debilitamiento de los contrapesos institucionales a los gobiernos estatales y una contracción del espacio cívico, el deterioro en los sistemas de justicia penal y la falta de avances en materia de anticorrupción” (World Justice Project, 2022). Positivamente, la mayor fortaleza del país es el Gobierno Abierto, categoría en la que tiene puntaje más alto y se ubica en la séptima posición de la región y en la 43 en el mundo (World Justice Project, 2021).

Desde la métrica del Índice de Percepción de la Corrupción, en el año 2020 México mejoró dos puntos su calificación respecto a 2019 (pasando de 29 a 31). Sin embargo, sigue siendo el país peor evaluado entre los integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Transparencia Mexicana, 2021). Internamente, el 86.3% de la población en el país considera que son frecuentes los actos de corrupción (INEGI, 2021), y en términos generales, la corrupción es una de las principales preocupaciones para la ciudadanía, situándose en segundo lugar por debajo de la inseguridad y por encima de la violencia y la crisis económica (México Elige, 2022).

A propósito de las consecuencias de la corrupción, desde la perspectiva de organismos internacionales de derechos humanos, la corrupción constituye un fenómeno que afecta la institucionalidad democrática, ya que tiene un impacto directo en la confianza de la ciudadanía en las instituciones y afectan las posibilidades financieras para que el Estado cumpla con sus obligaciones

en materia de derechos humanos, particularmente los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (CIDH, 2019).

De hecho, la evidencia apunta a que son los Programas Sociales los que suelen operar con un riesgo más elevado de corrupción. En algunos casos, porque son utilizados para desviar recursos o con fines político-electoral; en otros, porque no se cumplen las obligaciones de transparencia o, incluso, por fallas metodológicas en donde no se logra conceptualizar e identificar a la población potencial objetivo, lo que eventualmente abre la puerta a entregar los apoyos de manera discrecional (Soto, 2022).

En definitiva, esto se agravó en el contexto de la pandemia COVID-19 pues significó un mayor riesgo para la corrupción en el sector salud. La emergencia humanitaria casi sin precedentes y el necesario proceso de vacunación a grande escala significó riesgos relacionados con la entrada en los mercados de vacunas falsificadas, el robo dentro de los sistemas de distribución, los desvíos en la financiación destinada al desarrollo y distribución de vacunas, y el nepotismo y el favoritismo en los sistemas de contratación, entre otros (UNODC, 2021). En términos generales, las políticas públicas se aplicaron con menos planeación y mayor opacidad (Soto, 2022)

Más allá de lo anterior, el impacto negativo de la corrupción puede contabilizarse en términos económicos. Al respecto, se estima que la corrupción acarrea un costo que asciende a 9,500 millones de pesos, es decir, 3,044 pesos promedio por persona afectada (INEGI, 2021). Aunque esta cantidad representa un promedio para mujeres y hombres, el impacto a las mujeres es mucho mayor cuando se pone en contexto la brecha salarial y el hecho de que las mujeres ganan en promedio entre 27 y 33% menos que los hombres (Crespo, 2022).

Adicionalmente, desde una perspectiva interseccional, las formas y efectos de la corrupción son diferenciados en los grupos en mayor situación de vulnerabilidad (Casar, 2020). Por ejemplo, son las mujeres quienes se enfrentan de forma recurrente a la corrupción en la forma de violencia sexual (Crespo, 2022). Asimismo, se ha constatado que “las denuncias sobre la corrupción policial impactan en una doble victimización sobre la población afrodescendiente en la región [latinoamericana]”. También se observa que el desvío de recursos sociales afecta aún más a las personas con discapacidad que dependen de los tratamientos y servicios, y que las personas periodistas sufren amenazas y agresiones por su labor en el ejercicio del control y denuncia de la corrupción (CIDH, 2019).

Por otra parte, a pesar de que la corrupción suele vincularse más al sector público, el sector privado también juega un rol en dicho fenómeno, el cual puede dividirse en dos dimensiones: el que se da al interior de las empresas y con otros entes privados, y el que se da en la intersección con el sector público (Casar, 2020). En México, la evidencia apunta a que las empresas participan en actos de corrupción con el sector público para agilizar trámites, por evitar multas, sanciones o clausuras y para obtener licencias o permisos (Torres, 2022). Además, cuando las empresas son víctimas de corrupción, la mayoría (alrededor del 75%) opta por no reportar o denunciar el acto ante ninguna autoridad (MCCI-COPARMEX, 2022).

En el ámbito del sector privado también son deficientes las prácticas para prevenir la corrupción. Por ejemplo, de acuerdo con estudios de Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad y COPARMEX, apenas un 23 % de empresas cuenta un sistema interno de denuncia y sanciones (Torres, 2022) y, en términos de género, 47% no cuentan con procedimientos específicos para denuncias de abuso sexual dentro de las empresas (MCCI-COPARMEX, 2022).

Desde una perspectiva interdisciplinaria y de corresponsabilidad, para que una estrategia de atención a la corrupción sea eficaz debe ser multiactor e involucrar no solo al sector público, sino también al sector privado y a la ciudadanía. Bajo esta perspectiva, desde el PNUD se busca contribuir a fortalecer la gobernabilidad en México, a partir del fortalecimiento de la rendición de cuentas, la participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible. En particular, una de sus iniciativas es el proyecto que es objeto de la presente evaluación y que se describe a continuación.

I.2. La contribución de PNUD: descripción del proyecto objeto de evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia (Anexo 1), “una de las principales áreas de trabajo del PNUD en México es la que se aboca a la generación de condiciones para la gobernabilidad democrática (por medio de la generación de espacios imparciales de diálogo, de la creación o consolidación de instituciones transparentes y que rindan cuentas y de la promoción de esquemas inclusivos y participativos para la toma de decisiones), que contribuye a la realización del ODS 16” (PNUD, 2022).

Por lo tanto, en un esfuerzo de contribuir a la reducción del riesgo de corrupción e incrementar la confianza ciudadana en las instituciones públicas a partir de la incidencia efectiva de la sociedad civil y la integridad de los sectores público y social, la unidad de Gobernanza efectiva y democracia del PNUD en México con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), emprendió el Proyecto “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”.

El proyecto tiene una lógica de proceso, pues “se sustenta en gran medida sobre las lecciones aprendidas, resultados y recomendaciones derivadas del monitoreo y las evaluaciones del Proyecto “Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia”, implementado por el PNUD México, también con financiamiento de USAID, entre 2016 y 2019” (PNUD, 2022).

A continuación se presenta una breve ficha técnica de los objetivos de la intervención que fue **objeto de evaluación**. Una ficha que amplía la información relacionada con la duración, donante, contrapartes, beneficiarios/as, presupuesto, alcance geográfico, actividades, etc. puede consultarse en el Anexo 2.

Tabla 1. Ficha técnica del objeto de evaluación

Información del proyecto “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”.	
Título del proyecto o efecto	“Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.
Región	Latino América y el Caribe
Objetivo general	Contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana,

	transparencia y anticorrupción.
Propósito	OSC y entidades del sector privado y del gobierno de México cuentan con capacidades fortalecidas e implementan acciones para promover la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción, desde sus mandatos y bajo un enfoque colaborativo.
Efectos esperados	-Autoridades y Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) adoptan medidas anticorrupción y medidas/instrumentos de gobierno abierto desarrolladas por PNUD. - Los sectores público y privado implementan estrategias anticorrupción que ayudan a prevenir y contrarrestar la corrupción.

Fuente: elaboración propia

En términos generales, el proyecto cubre dos líneas de acción: 1. Participación ciudadana e instituciones abiertas y 2. Integridad, ética y prácticas anticorrupción. En la primera línea se llevan a cabo esfuerzos para la instalación de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana; el fortalecimiento de capacidades de OSC para la incidencia y el desarrollo de prácticas de gobierno abierto a nivel municipal. Asimismo, se llevó a cabo el fortalecimiento de capacidades de servidores públicos en materia de ética e integridad y el desarrollo de metodologías para la identificación de riesgos de corrupción incorporadas en el ciclo de políticas públicas.

Las principales contrapartes para la implementación de la primera línea de acción han sido la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI), y la Auditoría Superior de la Federación (ASF). Cabe anotar que la Secretaría de la Función Pública (SFP) fue la contraparte inicial del proyecto. No obstante, decidió salir del proyecto debido a su negativa de ser partícipe en actividades de manera conjunta con USAID.

Desde la Sociedad Civil, las principales contrapartes del proyecto han sido el Comité de Participación Ciudadana (CPC) y CPC locales; Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA) y la Red Nacional Anticorrupción (RNA), compuesta por OSC que fueron beneficiadas del proyecto que antecedió al objeto de evaluación¹. Asimismo, se vincularon al proyecto 9 organizaciones más², a través de un mecanismo de subvenciones denominado “Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción (SCC)”, que prestó apoyo económico para desarrollar proyectos propuestos por dichas organizaciones, así como capacitaciones y asesoramientos técnicos.

En la segunda línea de acción, se trabajó con el sector privado empresarial, en particular con micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), a fin de capacitarles y brindarles herramientas para implementar acciones de responsabilidad e integridad empresarial. Fueron contrapartes relevantes la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA).

¹ Arkemetría Social, A.C.; Ciudadan@s por la Transparencia, A.C.; Comité Ciudadano del Estado de Colima, A.C.; Eges para el Desarrollo, A.C.; Iniciativa Sinaloa, A.C.; Locallis, S.C.; Organización Juvenil Mexico, A.C.; Solidaria México, A.C. y Tierra Colectiva Ciudadanía, Género y Medio Ambiente, A.C.

² *Clúster de Energía Coahuila*, A.C.; Fundación Ankai, A.C.; Iniciativas Humanas y Sociales, A.C.; Ligalab ideas que unen, A.C.; Movimiento por un Navojoa Mejor, A.C.; Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo, A.C.; Prosociedad, hacer bien el bien, A.C.; Transfo empresas sociales, A.C. y Transparencia por Quintana Roo, A.C.

II. Objetivo, propósito y alcance de la evaluación

De acuerdo con los TdR, el **objetivo general** es realizar una evaluación externa final del proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”, implementado por PNUD con fondos de USAID.

Los **objetivos específicos** son:

- Analizar y evaluar los logros y resultados del proyecto.
- Analizar el manejo adaptativo del proyecto ante la circunstancia de pandemia y ante cambios en contrapartes por causas exógenas al PNUD.
- Analizar la eficiencia en el ejercicio de los recursos.
- Analizar en qué medida el proyecto incorporó 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 y retroalimentar las lecciones aprendidas.
- Proporcionar recomendaciones y elementos para la toma de decisiones y la realización mejoras necesarias.

Con relación al **propósito de la evaluación**, plantean los TdR que la finalidad es obtener un **análisis de los logros del proyecto**, según los indicadores del marco de resultados, favoreciendo la medición de metas, objetivos y resultados alcanzados durante la implementación. Asimismo, a partir del análisis documental inicial, se observa que desarrollar una evaluación externa final responde al compromiso de PNUD con USAID no solo de medir los resultados, sino también de “identificar impactos considerando el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, **resaltar lecciones aprendidas y sistematizar elementos clave para la sostenibilidad o replicación**” (UNDP & USAID, 2020). Adicionalmente, a partir de las expectativas expresadas por PNUD en la reunión inicial, se identificó el propósito de que los hallazgos de la evaluación permitieran confirmar la utilidad del proyecto y que las recomendaciones fueran accionables para su eventual continuidad o diseño de nuevas intervenciones en la materia.

A este respecto, se consideran usuarias de la evaluación todas aquellas personas que desde PNUD tengan un rol en la ejecución del proyecto (usuarios primarios); así como los aliados estratégicos, socios implementadores, donante y personas beneficiarias de las intervenciones (usuarios secundarios). En el Anexo 3 se describen las condiciones de uso de la evaluación según cada actor.

A propósito del **alcance de la evaluación**, el **ámbito temporal** precisado en los TdR sitúa este proceso como una **evaluación final** en la cual se evaluarán los dos componentes del proyecto y todas las acciones implementadas durante los tres años de implementación (2019-2022), considerando las adaptaciones que se hicieron en el contexto de la pandemia COVID-19. A partir de una adenda al convenio que modificó la fecha de terminación, el proyecto abarca desde el 1 de agosto de 2019 hasta el 31 de enero de 2023. La evaluación, por su parte, comprendió el periodo **desde el 1 de agosto de 2019 hasta octubre de 2022**.

En **términos geográficos**, el proyecto tuvo **alcance nacional, sin embargo, tuvo énfasis en algunas entidades federativas y municipios**, dependiendo del lugar en donde se encuentran o tienen alcance las Organizaciones de Sociedad Civil que son contrapartes y destinatarias del proyecto. En algunos

casos, el énfasis en determinados territorios respondió a la solicitud del donante, de acuerdo con sus prioridades. El alcance geográfico por entidad federativa y municipios puede consultarse en el Anexo 4.

Sin embargo, considerando la forma en la que se levanta y reporta la información en el proceso de monitoreo y seguimiento interno del proyecto, y a la posibilidad de que existan diferencias en la forma y calidad de la información que reporta al proyecto cada una de sus organizaciones socias implementadoras, **en el presente proceso de evaluación no se hacen valoraciones específicas por cada municipio ni entidad federativa. Por el contrario, las valoraciones son generales, basadas en las buenas prácticas y lecciones aprendidas que pudieron considerarse generalizables**, precisando ejemplos específicos de los territorios o sub-proyectos para ilustrar los hallazgos.

III. Criterios y preguntas de evaluación

La evaluación siguió los **criterios de evaluación de la OCDE**, en particular: pertinencia/relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia y se realizó con énfasis en los aprendizajes, por lo cual la identificación de lecciones aprendidas y buenas prácticas del proyecto, así como las recomendaciones resulta esencial. Asimismo, incluyó como criterio la perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres.

Considerando que el criterio de impacto (entendido como los cambios en las vidas de las personas y las condiciones de desarrollo a nivel mundial, regional y nacional) se ha descartado desde los TdR; **el análisis se enfocó en los resultados esperados**, y solo cuando fue posible identificarlo, en las condiciones creadas por estos para promover resultados transformadores.

Para ello, **la evaluación respondió a una serie de preguntas clasificadas por criterio**, las cuales se integraron en la Matriz de Evaluación³ (ver anexo 5)⁴. Para la definición de indicadores en la matriz de evaluación se observaron: a) los indicadores del marco lógico, b) las contribuciones de la Teoría de Cambio del proyecto (ver anexo 6), c) los conceptos y teorías de la información documental y d) evidencia cualitativa que se esperaba extraer a partir de la experiencia en evaluación.

³ Como se estableció en el Informe Inicial, para construir la matriz se partió de las preguntas de evaluación sugeridas por los TdR. Sin embargo, con el objetivo de construir un informe de evaluación más manejable, **la tendencia fue reducir el número de preguntas sin obviar o excluir las expectativas de análisis de los TdR**. Para ello, la matriz de evaluación siguió un esquema en donde para cada pregunta de evaluación se señaló no solo la hipótesis de éxito, sino también una serie de indicadores que deberán ser analizados en cada caso para robustecer el análisis y cumplimentar las expectativas del proceso.

⁴ Se hace notar que durante el proceso de sistematización y análisis de información, **la consultora hizo un ajuste que consistió en eliminar una de las preguntas de evaluación**. La pregunta eliminada (pregunta 3.5 de la matriz de evaluación) buscaba determinar 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. Un hallazgo en sí mismo de la evaluación es que el diseño del proyecto no incorporó una estrategia de transversalización de género, sino que en la práctica se fueron implementando acciones como medidas correctivas. Esta experiencia, sus resultados y aprendizajes se describen y abordan con profundidad en el marco de las preguntas de evaluación 1.3, 4.1 y 4.2, por lo que se consideró necesario eliminar la pregunta 3.5 para evitar duplicidad de análisis.

IV. Limitantes y medidas de mitigación

A continuación, se describen brevemente las limitantes y condicionantes identificadas con carácter previo al trabajo de campo virtual y durante su realización, así como las medidas de mitigación previstas o aplicadas una vez identificadas.

- **Limitación 1:** En el Informe Inicial se había dispuesto llevar a cabo 3 grupos focales dirigidos a personas que han sido beneficiarias de los proyectos implementados por las OSC elegidas en la *Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción* (en adelante, “Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad”). Se eligió una muestra de 3 proyectos, priorizando aquellos cuya temática y abordaje dieran mayor oportunidad de consultar a mujeres, grupos en situación de vulnerabilidad y entidades del sector privado.

En la práctica, sólo pudo llevarse a cabo con las personas que participaron de un proyecto (Kaita Manyak, Observatorio Anticorrupción en Seguridad Pública del Mayo implementado por Movimiento Por Un Navojoa Mejor, A.C.). Por una parte, al sostener la entrevista con la organización Observatorio De La Gobernanza Para La Cooperación Y El Desarrollo, A.C. y conocer a mayor profundidad la naturaleza de su proyecto (Riesgos de corrupción en los derechos de las mujeres en Quintana Roo), se observó que las actividades no implicaban la participación directa de mujeres, grupo de titulares de derechos al que se tenía la expectativa de consultar. Por otro lado, aunque la organización Iniciativas Humanas Y Sociales, A.C. manifestó anuencia para organizar un grupo focal con PYMES y OSC participantes de su proyecto (Iniciativas, Pymes y OSC por la integridad en el estado de Guanajuato), éste no logró concretarse en el periodo dispuesto para el levantamiento de información.

- **Medida de mitigación:** Con relación al primer proyecto, se procedió a contactar a un representante del Instituto Quintanarroense de la Mujer, con quien se sostuvo una entrevista para contar con una percepción del proyecto distinta a la de la misma organización implementadora. Respecto del segundo proyecto, si bien no se concretó el grupo focal, tampoco se insistió considerando que se logró en otros espacios consultar a suficientes MIPYMES y representantes del sector privado empresarial, por lo que no se quiso caer en el escenario de sobre representación de un sector.

Como se adelantó en el Informe Inicial en el análisis de evaluabilidad, aplicar otras medidas de mitigación para promover la participación de titulares de derechos en situación de vulnerabilidad tendría limitaciones, ya que como fue manifestado por el equipo del proyecto de PNUD: “no ha[bía] otros proyectos sub-apoyados por [PNUD] que [hubieran] identificado [como grupo en situación de vulnerabilidad] a sus beneficiarios/as y [sus] actividades directas tampoco lo hac[ían] porque han sido diseñadas para apoyar políticas de prevención de corrupción en general”.

- **Limitación 2:** En el Informe Inicial se calculó una participación aproximada de 151 personas mediante el cuestionario digital tipo encuesta. En la práctica, participaron 122, 29 personas menos de lo esperado. Durante la aplicación del cuestionario se observó que algunas personas contestaron señalando que no consideraban pertinente contestar ya que habían

cambiado de giro o lugar de trabajo. Asimismo, probablemente debido a la rotación de personal, muchas de las direcciones de correos registradas “rebotaron” el correo del cuestionario, evidenciando que las cuentas ya no se encuentran activas.

- **Medida de mitigación:** Desde las reuniones iniciales entre la consultora y el equipo del proyecto del PNUD, se había identificado la dificultad de ampliar el número de personas a quienes se enviaría el cuestionario digital. Lo anterior considerando que el equipo del proyecto no cuenta con el registro de todas las personas que han participado de los procesos de capacitación⁵. Sin embargo, al haber alcanzado el 80% sobre la expectativa, no se consideró necesario implementar medidas de mitigación.
- **Limitación 3:** La evidencia en términos cualitativos sobre los resultados a nivel de efecto de diversas acciones implementadas por el proyecto es limitada. Esto se debe, por una parte y como fue manifestado por el equipo técnico del PNUD en la presentación de hallazgos preliminares, a que es apenas en este momento -durante la etapa final del proyecto- que se están concretando compromisos e iniciativas con diversos actores, por lo que no necesariamente se han compartido en el proceso de evaluación. Por otra parte, también se debe a los instrumentos utilizados para el monitoreo de los proyectos implementados por las OSC, que están más enfocados en la medición de la implementación y cumplimiento de productos que en los efectos de estos⁶. Finalmente, también se relaciona con las limitaciones temporales propias de esta evaluación y la imposibilidad de consultar a destinatarios(as) de cada uno de los proyectos implementados por las OSC.
 - **Medida de mitigación:** Como se estableció desde el Informe Inicial, en el presente proceso de evaluación no se harían valoraciones específicas por cada municipio, entidad federativa o proyecto. Por el contrario, las valoraciones son generales, basadas en las buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan considerarse generalizables, precisando ejemplos específicos de los territorios para ilustrar los hallazgos. Los ejemplos se han recabado a partir de la información documental disponible y las consultas a las OSC implementadoras y equipo del proyecto de PNUD. El informe borrador de evaluación será retroalimentado, y podrían en su caso aportar información sobre los resultados a nivel de efecto que consideren que no se han visibilizado o considerado.

V. Temas transversales

La evaluación consideró los siguientes enfoques: el basado en derechos humanos, el de género, el intercultural, siempre bajo una óptica interseccional. También utilizó el enfoque de acción sin daño y el enfoque de uso de la evaluación. Los enfoques transversales estuvieron presentes con indicadores en la matriz de evaluación para determinar en qué medida los enfoques fueron implementados con rigurosidad metodológica.

El **Enfoque Basado en Derechos Humanos** va más allá del enfoque tradicional fundamentado en las necesidades; persigue contribuir de forma concreta y directa a la observancia de los Derechos

⁵ En algunos casos no existe dicho registro pues el Curso se hace de forma anónima, y en otros casos los registros los resguarda la institución gubernamental que actualmente implementa la capacitación.

⁶ Esto es un hallazgo en sí mismo que se profundiza en el apartado correspondiente, bajo el criterio de eficiencia.

Humanos en los esfuerzos de desarrollo y de la Agenda 2030. La evaluación indagó sobre la presencia de este enfoque en la intervención, particularmente respecto a si se transformaron principios, declaraciones y normas internacionales de derechos humanos en acciones concretas; si se ha orientado a promover su cumplimiento por parte de titulares de obligaciones y si se empoderó a la población beneficiaria en su condición de titulares de derechos, y si se han incorporado los estándares que vinculan los derechos humanos con la participación, la rendición de cuentas y la transparencia. Asimismo, se consideró la forma en que se abordaron las disparidades entre la población beneficiaria, identificando las zonas y los grupos más vulnerables y excluidos. Desde una perspectiva de interseccionalidad, interesó conocer cómo las estrategias han contribuido a modificar pautas culturales que refuerzan distintas formas de discriminación por razón de sexo, edad, condición socio económica, etnia, o discapacidad, entre otras.

Con relación al **enfoque de género**, la evaluación analizó en qué medida se incorporó la perspectiva de igualdad de género en el diseño del proyecto, el marco de resultados, la implementación de las actividades, así como en los procesos de gestión del proyecto. Por lo tanto, durante el proceso de evaluación se llevaron a cabo acciones extraídas de diversas metodologías⁷, las cuales pueden consultarse en el Anexo 7.

El **enfoque de uso** busca que la evaluación sea de utilidad para los usuarios previstos con el fin de informar las decisiones y mejorar el desempeño. Por lo tanto, desde el diseño de la evaluación se identificaron a las y los usuarios primarios y secundarios de la evaluación, definiendo el uso que darán a esta (ver anexo 3). Por otro lado, las recomendaciones de este informe incluyen acciones sugeridas para su implementación. Asimismo, durante el proceso se involucra participativamente a las personas y entidades vinculadas al objeto de evaluación, a fin de considerar su retroalimentación y evitar que el Informe de evaluación y las recomendaciones propuestas sean ilusorias o inaplicables.

El **enfoque de acción sin daño** busca minimizar los riesgos asociados a tener efectos negativos y maximizar los beneficios de los principales actores previendo innecesarios perjuicios o daños que pueden derivarse de los procesos de levantamiento de información y de los hallazgos de una evaluación, sin comprometer su integridad. Para ello, la evaluación cumplió con los estándares éticos en investigación, evaluación, recolección de la información y análisis, de manera que se garantizó la libertad de participación y el consentimiento libre e informado como se expone a continuación.

VI. Consideraciones éticas

La evaluación se ha regido por lo dispuesto en los Documentos Guía del Grupo de Evaluadores de las Naciones Unidas “Lineamientos de Ética para la Evaluación y se firmará el documento *“Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation”*”, de manera que previo a iniciar con el proceso de evaluación, la consultora firmó una carta de independencia y una promesa de conducta ética de la evaluación incluidas en el Informe Inicial de evaluación.

En la aplicación de todas y cada una de las técnicas se preservó, en todo momento, la confidencialidad de la información y datos de las y los involucrados, respetando sus derechos de decidir participar o no, y de proveer información de forma confidencial. Se garantizó el consentimiento informado para

⁷ Principalmente se ha observado: “Integrando los Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación” de OACNUDH, *How to manage gender-responsive evaluation* de ONU Mujeres e *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* de UNEG.

la recolección de la información. En ese sentido, las sesiones fueron grabadas bajo el consentimiento expreso de cada persona; se garantizó el resguardo de los datos y la evidencia se destruirá una vez finalizado el proceso de evaluación. Todas las interacciones se basaron en la creación de un ambiente de confianza, franqueza y empatía, siempre apropiado al perfil de la persona o grupo específico, y prestando especial atención a las situaciones y contextos particulares.

VII. Enfoque y metodología de la evaluación

VII.1. Diseño general

La metodología se definió como **constructiva** (basada en los logros, buenas prácticas y lecciones aprendidas a partir de la retroalimentación oportuna de actores clave involucrados, directa e indirectamente); **participativa** (en la que directivos y responsables de áreas y actores clave vinculados al programa aportarán constructivamente); **conjunta** (basada en una relación horizontal, de entera confianza y con una visión común); **amplia** (en la medida que tratará de recoger una visión lo más abierta posible recabando las visiones y voces tanto internas como externas), y **sensible** a los enfoques de género, de pertinencia cultural y de derechos humanos.

Asimismo, se aplicó una **metodología formativa**, en donde se entiende la evaluación como un proceso de aprendizaje, a partir de la reflexión y revisión participativa de todos los actores intervinientes a fin de brindar evidencia que contribuya a tomar decisiones de cambio y fortalecimiento de programaciones futuras. Por lo tanto, la metodología ha sido participativa y dinámica y **se aplicaron técnicas de investigación social mediante métodos cuantitativos y cualitativos**. La ventaja de una metodología mixta radica en que permite analizar distintas situaciones del diseño y los procesos de la estrategia desde la perspectiva y experiencia de todas las personas y entidades involucradas. Esta acción combinada ha permitido, por un lado, dar respuesta a las preguntas de la evaluación e indagar sobre las situaciones que afectan la implementación de la intervención, así como identificar tendencias o comportamientos vinculados. Y por otro, ha logrado identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas y diseñar recomendaciones construidas para la retroalimentación de la intervención y para acciones futuras.

VII.2. Muestra

Adicional a las fuentes documentales, se identificaron actores clave que participaron en el proceso como fuentes de información, según haya sido su relación con las diferentes actividades del proyecto. Para la determinación de la muestra de actores a consultar se utilizó una metodología de **muestreo discrecional no probabilístico**, que consiste en elegir aquellos individuos de la población considerados como fuentes de información relevante, bajo criterios determinados en el Informe Inicial de evaluación.

Tabla 2. Informantes clave consultados/as, según sector y técnica

Técnica	Sector	Hombres	Mujeres	Total	Total
Entrevistas	Equipo del proyecto (PNUD)	5	3	8	41
	Sector público	3	1	4	
	OSC	11	16	27	

	Sector privado empresarial	1	1	2	
Grupos Focales	Sector privado empresarial	2	3	5	10
	Titulares de derechos (pueblos indígenas)	1	4	5	
Encuesta	OSC	7	8	15	122
	Sector privado empresarial	26	21	47	
	Funcionariado público	23	29	52	
	Otros (CPC, Academia, etc.)	3	5	8	
TOTAL		82	91	173	173

Fuente: elaboración propia

VII.3. Instrumentos y herramientas para recopilación de datos

En el transcurso de implementación del proyecto y del presente proceso de evaluación tuvo lugar la pandemia por el COVID-19 y variantes, razón por la cual, desde los TdR se estableció llevar a cabo el levantamiento de información bajo **una metodología virtual utilizando herramientas “hands-off”**. A continuación se detallan las técnicas de levantamiento de información que serán utilizadas:

1. **Revisión y análisis de documentos.** Se refiere a aquellos generados en el marco de la intervención, así como otros de carácter externo que sean referidos o identificados como medios de verificación. Ver el anexo 8 con la documentación revisada que fue provista por el equipo del proyecto (**43 documentos**).
2. **Entrevistas semi-estructuradas.** En total se consultó a **41 actores**, a través de entrevistas virtuales semi-estructuradas (**27 entrevistas individuales y 5 entrevistas grupales**), incluyendo a personal del equipo del proyecto de PNUD, contrapartes gubernamentales y OSC. En el anexo 9 se puede consultar el listado de personas consultadas.
3. **Sesiones de trabajo con equipos técnicos estratégicos.** Se utilizaron con el equipo de trabajo de PNUD con el fin de generar espacios de participación para fortalecer los aspectos metodológicos de la evaluación. Se llevaron a cabo **tres sesiones**:
 - a) Reunión Inicial: tuvo lugar el 16 de agosto de 2022, con el objetivo de presentar al equipo técnico del proyecto, las expectativas del proceso y tomar acuerdos para el inicio de la consultoría.
 - b) Reunión aclaratoria: tuvo lugar el 30 de agosto de 2022, con el objetivo de compartir con la consultora antecedentes del proyecto y aclaraciones sobre sus principales modificaciones.

- c) Presentación de hallazgos: tuvo lugar el 11 de octubre de 2022 una vez finalizado el proceso de levantamiento de información, con el objetivo de presentar los hallazgos preliminares y para la retroalimentación colectiva de recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas. Contó con la participación del equipo técnico del proyecto⁸ y miembros de la Oficina País⁹.

4. Cuestionario digital (tipo encuesta). Se aplicó en línea a través de una plataforma gratuita y accesible (*Google Forms*). Estuvo dirigido a: 1. Funcionariado público: participantes de las ediciones del *Curso Nueva Ética e Integridad en el Servicio Público*; 2. Sector privado y otros: Participantes de las ediciones del *Curso Integridad Corporativa*; 3. Agentes multiplicadores del sector privado: Participantes de las ediciones del *Curso PRE PARA RÉ*, y 4. OSC: Talleres de diversas temáticas para el fortalecimiento de capacidades denominados “*Capacity Building Strategy*”. Participaron **122 personas (59 hombres y 63 mujeres)**, con los perfiles descritos en el anexo 10.

5. Grupos focales: Se llevaron a cabo **dos tipos de grupos focales:**

A) Espacios de participación y consulta dirigidos a personas que han sido beneficiarias de los proyectos implementados por las OSC elegidas en la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción. El objetivo fue conocer con mayor profundidad los efectos de las iniciativas implementadas por las OSC que han sido contrapartes y destinatarias del proyecto, a partir de las percepciones de beneficiarios(as) finales. Debido a las limitaciones descritas en el apartado correspondiente, **sólo fue posible llevar a cabo un grupo focal con titulares de derechos** participantes del proyecto “Kaita Manyak, Observatorio Anticorrupción en Seguridad Pública del Mayo” implementado por Movimiento Por Un Navojoa Mejor, A.C. Participaron **4 mujeres y 1 hombre** pertenecientes a pueblos indígenas.

B) Espacio de participación y consulta con representantes de MIPYMES que han adoptado herramientas de integridad y buenas prácticas. El objetivo fue conocer con mayor profundidad los efectos del proyecto desde la perspectiva del sector privado. La participación fue limitada, de manera que en la práctica, los grupos focales de MIPYMES funcionaron más a modo de entrevista y entrevista grupal, en donde **participaron 3 mujeres y 2 hombres**.

VII.4. Triangulación de información

Los procedimientos para el análisis de la información y su triangulación, así como la identificación de los hallazgos y la formulación de teorías, conclusiones y recomendaciones, se rigieron por la comparación, el cotejo y la triangulación de la información tanto documental como la obtenida de fuentes consultadas, con miras a lograr la mayor consistencia y validez en el análisis y los hallazgos. Esto se hizo a partir de la combinación de dos o más fuentes de información con similares

⁸ Moisés Rodríguez – Coordinador de proyecto; Oscar Cárdenas – Coordinador administrativo de proyecto; José Andrés García - Especialista en Rendición de Cuentas y Ética Pública; Jaime I. Rodríguez - Especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible; Ana Mercedes Martínez - Especialista en Participación Ciudadana y Contraloría Social.

⁹ Carlos Cortés - Oficial Nacional de Gobernanza Efectiva y Democracia; Alicia López - Oficial de Monitoreo y Evaluación y Luis Mejía – Especialista de Planeación Estratégica, Monitoreo y Evaluación.

aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma categoría. Por lo que, una misma pregunta de evaluación se pudo preguntar a más de un informante clave.

VIII. Hallazgos

Esta sección del informe presenta un análisis de los hallazgos basado en la evidencia encontrada en la revisión de documentos y las consultas a las y los informantes clave. El análisis vincula los hallazgos a cada uno de los criterios y las preguntas que se consignan en la matriz de evaluación.

Cada hallazgo se categorizó en un color determinado que indica la solidez de la evidencia en que se sostiene, a partir de la siguiente categorización:

Tabla 3. Clasificación de la evidencia

Calificación de la evidencia	Descripción
Fuerte	Se caracteriza por tener diversas fuentes que lo corroboran (tanto documentales como de informantes clave), incluso, otras investigaciones o estudios, de manera que los datos son generalizables.
Suficiente	Las fuentes de evidencia son en su mayoría provenientes de consultas a actores clave, pero con una triangulación que evidencia que la perspectiva o posicionamiento determinado es generalizado en la muestra o coincidente con alguna evidencia documental.
Media	La evidencia se sostiene puramente de percepciones, en algunos casos con posiciones encontradas o sin opiniones o conocimiento al respecto.
Débil-Nula	No existe evidencia o es muy limitada.

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, para cada hallazgo y criterio de evaluación utilizado se implementó un **sistema de valoración con rangos** previamente asignados por los TdR en el caso de los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad; y sugeridos por la consultora en el caso del criterio de género y empoderamiento de las mujeres.

Tabla 4. Sistema de valoración por rangos de cada criterio de evaluación

Criterio	Sistema de valoración con rangos
Pertinencia	Altamente pertinente (AP) Pertinente (P) Moderadamente pertinente (MP) Moderadamente no pertinente (MNP) No pertinente (NP)
Coherencia Eficacia Eficiencia	Altamente satisfactoria (AS) Satisfactoria (S) Moderadamente satisfactoria (MS) Insatisfactoria (I) Altamente insatisfactoria (AI)
Sostenibilidad	Altamente probable (AP) Probable (P)

	Moderadamente probable (MP) Improbable (I) Altamente improbable (AI)
Género y empoderamiento de las mujeres	Ciego al género (gender-blind) Sensible al género (gender-sensitive) Responde al género (gender-responsive) Transformador de género (gender-transformative)

Fuente: elaboración propia

VIII.1. Pertinencia

Pregunta 1.1.¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025)?

Hallazgo 1: El proyecto es **altamente pertinente con el Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025**. Desde su diseño, se contemplaron los avances en el diseño del UNSDCF, por lo que la naturaleza preventiva del proyecto hace que se promuevan diversos mecanismos e iniciativas de rendición de cuentas y de participación social y política en la toma de decisiones en los términos que el UNSDCF prioriza. El área de oportunidad es la contribución del proyecto al enfoque inclusivo y de no dejar a nadie atrás, pues si bien incluyó algunas medidas para dar respuesta a la necesidades diferenciadas de mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad, este no fue un enfoque que se integró desde su diseño, y las medidas correctivas no se dieron en todos los casos con la misma intensidad.

Cuando el proyecto objeto de evaluación fue diseñado, el UNSDCF 2020-2025 se encontraba en proceso de elaboración. No obstante, desde ese momento el PRODOC ya identificaba cómo la intervención respondería a efecto directo 9 del área de trabajo 4.



Área de trabajo 4. Paz, justicia y Estado de Derecho

Efecto directo 8	Efecto directo 9	Efecto directo 10
Prevención y sanción de violencia, en especial a mujeres, niñas y adolescentes	Rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia	Promoción, protección y respeto del ejercicio pleno de los DDHH y el acceso a la justicia

El efecto 9 del UNSDCF hace referencia a tres elementos: 1. capacidades instaladas para prevenir, denunciar y sancionar actos de corrupción, 2. La promoción de mecanismos de rendición de cuentas y de participación social y política en la toma de decisiones, y 3. Un enfoque inclusivo, en condiciones de igualdad y sin dejar a nadie atrás. A su vez, cuenta con ocho líneas estratégicas con las cuales el SNU busca acompañar los esfuerzos nacionales en la materia.

En cuanto al primer elemento, como se ha mencionado anteriormente, la naturaleza del proyecto es esencialmente preventiva, por lo que encuentra pertinencia bajo el ámbito de prevención sin profundizar en aspectos vinculados a la denuncia y sanción que se abordan en las iniciativas de otros actores. Respecto del segundo componente, el efecto 9 identifica dos temas prioritarios: la participación social y política en la toma de decisiones inclusivas y exigibilidad de los derechos humanos y el combate a la corrupción, promoción de la transparencia y rendición de cuentas. Al respecto, a continuación **se destacan las líneas estratégicas bajo dichas temáticas a las que el proyecto contribuye con más fuerza.**

Tabla 5. Pertinencia del proyecto con las líneas estratégicas del efecto 9 del UNSDCF

Tema	Línea estratégica del efecto 9 del UNSDCF	Acción con la que contribuye el proyecto objeto de evaluación
Participación social y política en la toma de decisiones inclusivas y exigibilidad de los derechos humanos.	9.3 Diálogo, acompañamiento y fortalecimiento de capacidades técnicas y financieras de la sociedad civil, incluidas las organizaciones comunitarias, de base y colectivos/as, para incidir en la toma de decisiones y la exigibilidad de sus derechos humanos desde el enfoque integrado.	Apoyo a iniciativas de la OSC a partir de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad y fortalecimiento de capacidades institucionales a partir de una serie de talleres y cursos para la generación de habilidades blandas y duras.
Combate a la corrupción, promoción de la transparencia y rendición de cuentas	9.5. Promoción de alianzas inclusivas con el sector privado y fortalecimiento de capacidades institucionales para la promoción de una cultura de legalidad, integridad y cero tolerancia a prácticas relacionadas con la corrupción, así como para la implementación de los Principios Rectores sobre empresas y derechos humanos.	Diseño y capacitación en el uso de herramientas prácticas para que MIPYMES puedan desarrollar Políticas de Integridad en el ámbito empresarial, con la participación y alianza de cámaras empresariales.
	9.6. Diálogo, fortalecimiento de capacidades institucionales y gestión del conocimiento para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas en todo el ciclo de las políticas, programas y presupuestos públicos.	Mecanismos de vigilancia ciudadana (MVC) para dar seguimiento a programas sociales operados por el gobierno federal de México.
	9.7. Gestión del conocimiento y fortalecimiento de capacidades de los gobiernos y la sociedad civil, incluidas organizaciones comunitarias, de base y colectivos/ as, para la transparencia, el acceso a la información pública, la protección de datos personales, el monitoreo del desempeño gubernamental y el uso de datos para la toma de decisiones basadas en evidencia que mejoren la calidad de vida.	Modelo de seguimiento y evaluación de la Política Nacional Anticorrupción (PNA), mediante el cual se analizan 209 variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) y propuesta de 58 variables contextualizadas a nivel local.

Fuente: elaboración propia

El área de oportunidad es la contribución del proyecto al tercer elemento, relacionado con un enfoque inclusivo, en condiciones de igualdad y sin dejar a nadie atrás. Pues si bien el proyecto incluyó algunas medidas para dar respuesta a la necesidades diferenciadas de mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad, este no fue un enfoque que se integró desde su diseño, y las medidas correctivas no se dieron en todos los casos con la misma intensidad. Esto se profundiza más a continuación, bajo las preguntas de evaluación 1.3 y 1.5.

Pregunta 1.2. ¿En qué medida el Proyecto es pertinente con el Documento de Programa para México 2021-2025?

Hallazgo 2: El proyecto es altamente pertinente con el Documento de Programa para México 2021-2025, ya que promovió acciones específicas para controlar los riesgos de corrupción; generar espacios de diálogo multi actor, y fortalecer las capacidades de actores sociales (incluyendo función pública, OSC y sector privado), a partir de la generación de instrumentos y herramientas de

transparencia y rendición de cuentas, estrategias a nivel subnacional y de comunicación externa. Si bien desde el diseño del proyecto no se propuso abordar los efectos diferenciados de la corrupción en grupos en situación de vulnerabilidad, esto fue una aprendizaje y durante la implementación se aplicaron medidas correctivas, en mayor medida para atender las necesidades de las mujeres y en menor medida para las necesidades de otros grupos. Otros aspectos del Programa no fueron abordados (como el trabajo con Poder Judicial y labores conjuntas con otras agencias del SNU -fuera de UNODC-), sin embargo, es natural considerando que un solo proyecto no puede abordar todas las estrategias de un Programa.

La pertinencia de la intervención con el Documento de Programa para México 2021-2025 del PNUD¹⁰, se observa al comparar las acciones del proyecto objeto de evaluación con aquellas que se establecen en la esfera prioritaria D del Programa: “Anticorrupción, transparencia, rendición de cuentas, participación social y política, y toma de decisiones inclusiva”.

Al respecto, **el proyecto objeto de evaluación es completamente pertinente con el Programa, toda vez que promueve acciones específicas para:**

1. **Proveer instrumentos y estrategias** para fomentar la transparencia y la apertura al público (párr. 39 del Programa): especialmente a través de una caja de herramientas de gobierno abierto municipal.
2. **Abordar el control efectivo de los riesgos de corrupción** (párr. 40 del Programa): el Programa lo establece como un apoyo a la SFP y así lo dispuso también el proyecto. Sin embargo, por la salida de dicha entidad como contraparte del proyecto, esto se llevó a cabo a través de diversas acciones con la sociedad civil, el CPD, las SESEA y SESNA (por ejemplo, el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción).
3. **Generar espacios de diálogo** entre el Gobierno y la sociedad civil para construir soluciones (párr. 40 del Programa): especialmente a partir del apoyo a OSC a proyectos específicos de corresponsabilidad que requerían la colaboración e incidencia en institucionalidad pública.
4. **Aplicar las estrategias a nivel subnacional** (párr. 40 del Programa): a partir del apoyo a proyectos específicos en diversos territorios del país mediante la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad y el pilotaje de modelos (como el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción y la Caja de Herramientas de Gobierno Abierto Municipal).
5. **Fortalecer las capacidades de los agentes sociales, el sector privado y los empleados públicos** (párr. 40 del Programa): ya que en general, el proyecto parte de un enfoque de corresponsabilidad multisectorial, y sus acciones se encaminan a fortalecer a entidades específicas de la función pública, a OSC y a MIPYMES en el sector privado empresarial.
6. **Elaborar estrategia de comunicaciones integral para compartir ampliamente los resultados** (párr. 45 del Programa): a partir de la creación de un sitio web específico para difundir los resultados y herramientas (ver <https://anticorrupcionmx.org/>) y difusión en redes sociales de PNUD.

¹⁰ Es necesario notar que el proyecto objeto de evaluación fue diseñado entre 2018 y 2019, por lo que antecede al diseño del Documento de Programa para México 2021-2025. Se puede suponer que la pertinencia entre ambos se da a partir de los aprendizajes que generó el proyecto al inicio de su implementación y los que se obtuvieron del proyecto que le antecedió (“Apoyando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México por medio de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana y el fortalecimiento de la transparencia.”).

Adicionalmente, el Programa plantea **abordar los efectos diferenciados de la corrupción** en los grupos vulnerables (párr. 40 del Programa) y generar acciones que aseguran la igualdad de género, el empoderamiento y la participación plena y efectiva de las mujeres (párr. 41 del Programa). Se observa que **este enfoque no fue integrado en el diseño del proyecto objeto de evaluación**, ya que tradicionalmente la corrupción se ha abordado de manera general como un fenómeno del que adolece el Estado de Derecho y, por ende, toda la sociedad en su conjunto. Es más reciente que la comunidad internacional ha empezado a explorar el impacto diferenciado de la corrupción en grupos en situación de vulnerabilidad y los derechos humanos¹¹. No obstante, **esta necesidad también fue un aprendizaje del proyecto**, y se llevaron a cabo medidas correctivas de manera que durante su implementación se integraron algunas actividades y estrategias específicas; **en mayor para atender el impacto diferenciado de la corrupción en las mujeres y en menor medida para atender a otros grupos en situación de vulnerabilidad**. Estas acciones se enunciarán y analizarán con mayor profundidad bajo el criterio de género y empoderamiento.

Por otro lado, el Programa dispone bajo la misma prioridad D que el PNUD deberá promover la labor conjunta con varios miembros del equipo en México (párr. 44 del Programa), como el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), ONU-Mujeres, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). Sin embargo, como se analizará bajo el criterio de coherencia, **es solo con UNODC con la que se han llevado a cabo esfuerzos conjuntos, ya que en México, es la agencia en que al igual que PNUD, trabaja más ampliamente el tema anticorrupción**.

El Programa también establece que se fortalecerá la capacidad de los tribunales de justicia especializados, como el Tribunal Electoral del Poder Judicial Federal (párr. 42 del Programa). Esto **no se aborda en el proyecto objeto de intervención, lo cual es natural considerando que un proyecto no tiene la capacidad de abordar todas las prioridades** y que la justiciabilidad y persecución del delito son áreas más exploradas por UNODC.

Finalmente, el Programa establece en su marco de resultados el Producto 8: Fortalecimiento de la capacidad del sector público para la prevención, la denuncia y el enjuiciamiento eficaces de la corrupción en todos los niveles de gobierno. Al respecto, **se observa que el proyecto objeto de evaluación tiene en su naturaleza un enfoque sustancialmente preventivo, por lo que coincide plenamente con el fortalecimiento de capacidades en ese sentido**. La capacidad de denuncia se aborda de manera subyacente en el proyecto, a partir de la generación de condiciones que facilitan dicho actuar (por ejemplo, promoviendo el acceso a la información, la transparencia y la participación). Las capacidades de enjuiciamiento escapan del alcance temático de este proyecto, bajo la misma lógica señalada en el párrafo anterior.

¹¹ Por mencionar algunos, se destaca el Informe “Corrupción y derechos humanos” de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2019); el estudio “Corrupción y derechos económicos y sociales en América Latina: Ecuador, México y República Dominicana” del Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2020), y el estudio “Mujer y corrupción: estrategias para abordar los impactos diferenciados de la corrupción en América Latina” de EUROsocial (2019).

Pregunta 1.3.¿En qué medida el Proyecto responde a las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030 en los temas de empoderamiento e igualdad de género?

Hallazgo 3: El proyecto es **altamente pertinente con las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030**. Desde su diseño contribuye a las metas 16.5, 16.6, 16.7 y 16.10 del ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas toda vez que promueve acciones de gobierno abierto, transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas e integridad. Aunque no fue incorporado desde su diseño, las medidas correctivas que se llevaron a cabo para integrar la perspectiva de género contribuyen a las metas 5.1 y 5.1 del ODS 5 sobre Igualdad de Género. El área de oportunidad es que las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030, especialmente en los temas de empoderamiento e igualdad de género se integren desde el diseño de las intervenciones, considerando que desde el año 2014 el PNUD a nivel regional cuenta con doctrina relevante en la materia.

Desde su diseño, el proyecto se concibió como una contribución al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16, al promover acciones de gobierno abierto, transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas e integridad. En definitiva, se puede constatar que **las acciones llevadas a cabo por el proyecto responden a las metas del ODS 16** en esas materias.

Tabla 6. Metas del ODS 16 a las que responde el proyecto objeto de evaluación.

	16.5 Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
	16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
	16.10 Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Fuente: elaboración propias

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, en su diseño el proyecto no consideraba atender las necesidades o el impacto diferenciado de la corrupción en las mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad. Por el contrario, fue una medida correctiva a partir de los aprendizajes durante la implementación. En consecuencia, **aunque no se menciona expresamente en el documento de proyecto (PRODOC), esta evaluación considera que las acciones que se llevaron a cabo también son pertinentes y contribuyen con metas específicas del ODS 5 sobre igualdad de género.**

Tabla 7. Metas del ODS 5 a las que responde el proyecto objeto de evaluación

	5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
	5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Fuente: elaboración propia

Por ejemplo, la promoción de 6 recomendaciones para enfrentar efecto desproporcionado y diferenciado de corrupción entre mujeres y hombres en México a través de la *Guía de*

transversalización de la perspectiva de género con enfoque de derechos humanos en el combate a la corrupción (2021), busca “ser una propuesta que detone sinergias para lograr el cumplimiento progresivo de las obligaciones en materia de DDHH y de igualdad de facto” (PNUD, 2022).

Asimismo, *las Recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en ejercicios de Gobierno Abierto Municipal* también apuntan a “disminuir la brecha que subsiste y hacer más democrático e igualitario el modo en que se obtienen beneficios para una localidad” (PNUD, 2022).

No obstante, el área de oportunidad es que las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030, especialmente en los temas de empoderamiento e igualdad de género puedan integrarse desde el diseño de las intervenciones, considerando la pionera gestión de conocimiento que ha desarrollado el PNUD regional en la materia, por ejemplo, el documento de trabajo denominado *Género y corrupción en América Latina: ¿hay alguna conexión?* de Julio 2014.

Pregunta 1.4. ¿En qué medida el Proyecto es pertinente con las estrategias gubernamentales en materia de combate a la corrupción?

Hallazgo 4: El proyecto es altamente pertinente con las estrategias gubernamentales en materia de combate a la corrupción, en particular con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, la Política Nacional Anticorrupción, el Programa Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (PROTAI) 2022-2026 y el Cuarto Plan de Acción de México en la Alianza para el Gobierno Abierto. La pertinencia se observa no solo en cuanto al abordaje temático, sino también los enfoques de trabajo y actores prioritarios.

Para evaluar la pertinencia del proyecto objeto de evaluación con las estrategias gubernamentales en materia de combate a la corrupción, se han considerado las siguientes: 1. Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024; 2. Política Nacional Anticorrupción; 3. Programa Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (PROTAI) y 4. Cuarto Plan de Acción de México en la Alianza para el Gobierno Abierto.

Con relación al Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, el proyecto es especialmente pertinente con dos de sus cinco objetivos prioritarios¹². Al respecto, el objetivo 1 del Programa Nacional busca combatir frontalmente las causas y efectos de la corrupción, entre otros, promoviendo la participación de la ciudadanía en mecanismos de control, la consecuente denuncia y la apertura de la administración pública al escrutinio de la población. A esto contribuye el proyecto objeto de evaluación a partir del pilotaje de mecanismos de vigilancia ciudadana (MVC) y herramientas para el gobierno abierto a nivel municipal.

Por otro lado, el objetivo 4 del Programa Nacional busca promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos de la Administración Pública Federal. Por su parte, el proyecto objeto de evaluación contribuye a esto con un importante componente de formación del funcionariado público sobre su papel en la promoción y adopción de prácticas guiadas por la ética e integridad para mitigar las conductas que puedan generar riesgos de corrupción.

¹² 1. Combatir formalmente las causas y efectos de la corrupción; 2 Combatir los niveles de impunidad administrativa en el Gobierno Federal; 3.- Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública; 4.- Promover la profesionalización y la gestión eficiente de los recursos humanos de la Administración Pública Federal y 5.- Promover el uso eficiente y responsable de los bienes del Estado Mexicano.

El proyecto también es pertinente con relación a la Política Nacional Anticorrupción en dos de sus 4 ejes¹³. Como se muestra a continuación, el proyecto es pertinente con prioridades del eje 3 que busca promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno- sociedad.

Tabla 8. Pertinencia del proyecto con las prioridades del Eje 3 de la Política Nacional Anticorrupción

Prioridades del Eje 3 de la Política Nacional Anticorrupción	Acción con la que contribuye el proyecto objeto de evaluación
Prioridad 22. Fortalecer mecanismos de evaluación de los programas presupuestarios con enfoques de derechos humanos y gestión de riesgos de corrupción.	Mecanismos de vigilancia ciudadana (MVC) para dar seguimiento a programas sociales operados por el gobierno federal de México.
Prioridad 25. Crear observatorios y laboratorios de innovación social para la gestión de riesgos de corrupción en los puntos de contacto gobierno sociedad, así como para la vigilancia en compras y adquisiciones públicas.	Diseño y pilotaje de una metodología para la identificación de riesgos de corrupción, replicable en distintos sectores.
Prioridad 28. Desarrollar e implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que fortalezca la rendición de cuentas y la vigilancia social en materia de infraestructura, obra pública y asociaciones público-privadas, en colaboración con el SNT.	Diseño y pilotaje de una Caja de Herramientas de Gobierno Abierto Municipal.

Fuente: elaboración propia

Asimismo, como se muestra en la siguiente tabla, el proyecto es pertinente con la prioridad 4 que busca involucrar a la sociedad y el sector privado.

Tabla 9. Pertinencia del proyecto con las prioridades del eje 4 de la Política Nacional Anticorrupción

Prioridades del Eje 4 de la Política Nacional Anticorrupción	Acción con la que contribuye el proyecto objeto de evaluación
Prioridad 31. Desarrollar una agenda estratégica, con un enfoque incluyente y perspectiva de género, de incidencia ciudadana en el control de la corrupción, en la que se promueva el fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana existentes en la materia, y la creación de nuevos esquemas y redes de colaboración social.	Recomendaciones para incorporar la perspectiva de Género en ejercicios de Gobierno Abierto Municipal y una Guía de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de derechos humanos en el combate a la corrupción.
Prioridad 32. Implementar políticas de transparencia proactiva y gobierno abierto que promuevan la participación ciudadana y el ejercicio de derechos en el combate de la corrupción, en colaboración con el SNT.	Diseño y pilotaje de una Caja de Herramientas de Gobierno Abierto Municipal.
Prioridad 35. Fortalecer el papel de los Comités de Participación Ciudadana (CPC) en los procesos de comunicación y promoción de la cultura de la	Diseño y difusión de herramientas a través del portal de CPC para que personas de los sistemas locales anticorrupción, de la academia, organizaciones de la sociedad civil y público en

¹³ 1. Combatir la corrupción y la impunidad; 2. Combatir la arbitrariedad y el abuso de poder; 3. Promover la mejora de la gestión pública y de los puntos de contacto gobierno-sociedad, y 4. Involucrar a la sociedad y el sector privado.

integridad y el combate a la corrupción, con especial énfasis en los sectores social y empresarial.	general identifiquen riesgos de corrupción en instituciones públicas. Fortalecimiento de capacidades de CPC locales.
Prioridad 36. Articular esquemas de colaboración con cámaras empresariales y organismos internacionales que fomenten el desarrollo y adopción de políticas de cumplimiento y programas anticorrupción; así como la generación y aprovechamiento de datos abiertos en la materia en el sector privado, en especial las MiPyMES.	Diseño y capacitación en el uso de herramientas prácticas para que MIPYMES puedan desarrollar Políticas de Integridad en el ámbito empresarial, con la participación y alianza de cámaras empresariales.

Fuente: elaboración propia

Respecto del Programa Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (PROTAI) 2022-2026, el proyecto es pertinente con 2 de sus 4 ejes temáticos¹⁴ y sus 3 ejes transversales¹⁵. El proyecto con sus acciones de promoción de instituciones abiertas a nivel municipal contribuye con el eje 3, en particular con las áreas relacionadas al Estado Abierto y la Transparencia Proactiva, y con el eje 4 sobre Rendición de Cuentas y Anticorrupción. Además, lo hace en colaboración y alianza de los actores que el mismo PROTAI identifica como actores clave para tales efectos, en específico: el INAI y la ASF.

Adicionalmente, el PROTAI y el proyecto objeto de evaluación también son coincidentes en cuanto al enfoque de trabajo, ya que ambos transversalizan como estrategia la profesionalización y fortalecimiento institucional, así como el Enfoque Basado en Derechos Humanos, Enfoque de Género e Inclusión Social en los términos que ya se ha descrito en otros apartados de este informe.

Finalmente, **el proyecto es pertinente con relación Cuarto Plan de Acción de México en la Alianza para el Gobierno Abierto** en 2 de sus 13 compromisos¹⁶. El compromiso 1 del Cuarto Plan de Acción se refiere al gasto abierto y responsable en programas sociales y busca instrumentar un proyecto piloto en cinco programas sociales del Gobierno Federal que permita mediante mecanismos de participación ciudadana: 1) identificar la trazabilidad del gasto público; 2) detectar áreas de riesgos de cumplimiento de objetivos y metas, así como probables actos de corrupción, y 3) iniciar procedimientos de denuncia en caso de irregularidades. El proyecto justamente piloteó mecanismos de vigilancia ciudadana en 5 programas sociales¹⁷.

Por otro lado, el compromiso 13 se refiere a la Estrategia subnacional de gobierno abierto mediante el cual se busca articular las agendas federal y local de gobierno abierto, para avanzar en su

¹⁴ Eje 1. Archivo y Gestión Documental; Eje 2. Derecho de Acceso a la Información; Eje 3. Gobierno Abierto, Transparencia Proactiva y SIPOT, y Eje 4. Rendición de Cuentas.

¹⁵ Eje A. Promoción, Difusión y Fomento de la Cultura de Transparencia y Acceso a la Información; Eje B. Derechos Humanos, Enfoque de Género e Inclusión Social y Eje C. Profesionalización y Fortalecimiento Institucional.

¹⁶ 1. Gasto abierto y responsable en programas sociales; 2. Incidencia ciudadana para el desarrollo rural sustentable; 3. Información transparente y de calidad para garantizar el derecho a la educación; 4. Derechos sexuales y reproductivos para las y los jóvenes; 5. Transparencia para fomentar la inclusión laboral; 6. Plataforma única y abierta de información de seguridad pública; 7. Controles democráticos a la intervención de comunicaciones privada; 8. Fortalecer los servicios públicos de cuidados; 9. Transparencia para el monitoreo y vigilancia de los fideicomisos; 10. Fortalecimiento de la transparencia sobre la gestión de bosques, agua y pesca; 11. Hacia la divulgación de beneficiarios finales; 12. Transparencia del flujo y control de armas y 13. Estrategia subnacional de gobierno abierto.

¹⁷ Becas para el Bienestar Benito Juárez de Educación Básica; Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable; Programa de apoyo a las instancias de mujeres de las entidades federativas (PAIMEF); Programa de Fomento a la Agricultura, Ganadería, Pesca y Acuicultura y Programa para el Bienestar Integral de los Pueblos Indígenas.

consolidación a partir de las experiencias acumuladas. Como ya se ha referido antes, el proyecto objeto de evaluación contribuye con una caja de herramientas de gobierno abierto a nivel municipal, que la igual que la expectativa del Cuarto Plan de Acción promueve el intercambio de buenas prácticas (a partir del Mapeo de Buenas Prácticas de Gobierno Abierto en el ámbito municipal) y el estudio de las condiciones de apertura institucional a nivel local (a partir de la Herramienta de Autodiagnóstico de Gobierno Abierto Municipal).

Pregunta 1.5.¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente los grupos vulnerables, en el combate a la corrupción a nivel subnacional?

Hallazgo 5: El proyecto es **moderadamente pertinente en términos de la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana de los grupos en situación de vulnerabilidad**. El enfoque diferencial no se incorporó en el diseño del proyecto y las medidas correctivas que se implementaron para responder a las necesidades de diferenciadas de grupos en situación de vulnerabilidad (fuera de las mujeres), se limitaron a apoyar un proyecto dirigido a pueblos indígenas en el marco de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad. Los esfuerzos encaminados tras la recomendación de la evaluación de medio término no se concretaron en acciones correctivas adicionales, más allá de algunas medidas de acción afirmativa que responden a prácticas o estrategias no escritas, pero naturalizadas en el modelo de trabajo del PNUD y OSC participantes del proyecto.

Como ya se ha referido, el proyecto objeto de evaluación **no incorporó en su diseño el enfoque diferencial** para promover la rendición de cuentas y participación ciudadana de los grupos en situación de vulnerabilidad, en el marco de los esfuerzos de combate a la corrupción. Sin embargo, en el caso específico de las mujeres como grupo en situación de vulnerabilidad, si se implementaron medidas correctivas (ver pregunta de evaluación 1.2 y 1.3).

No obstante, bajo esta pregunta de evaluación se busca identificar si, más allá de las mujeres, el proyecto también implementó medidas correctivas para promover la participación de otros grupos en situación de vulnerabilidad que también sufren los impactos diferenciados de la corrupción y, por lo tanto, requieren acciones específicas de atención.

La medida que se puede observar tuvo lugar en el marco de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad, cuya convocatoria **invitaba a las OSC a presentar proyectos que versaran sobre determinadas temáticas, siendo una de ellas la “correlación entre la corrupción y temas de minorías y grupos tradicionalmente vulnerados: etnia, capacidades diferentes, orientación sexual o identidad de género, clase socioeconómica, zona rural/urbana, grupos etarios”** (PNUD, 2020). Asimismo, la convocatoria señalaba una serie de elementos que serían considerados para la dictaminación de los proyectos, entre los cuales se mencionaba el enfoque de inclusión de grupos tradicionalmente vulnerados y la integración de la perspectiva de igualdad de género y de Derechos Humanos.

A partir de dicha convocatoria, entre los proyectos elegidos destacan dos que tienen ese abordaje:

1. Kaita Manyak, Observatorio Anticorrupción en Seguridad Pública del Mayo implementado por Movimiento Por Un Navojoa Mejor, A.C.
2. Riesgos de corrupción en los derechos de las mujeres en Quintana Roo, implementado por el Observatorio De La Gobernanza Para La Cooperación Y El Desarrollo, A.C.

Sin embargo, desde el inicio del proceso de evaluación **fue manifestado por el equipo técnico del proyecto que “no ha[bía] otros proyectos sub-apoyados por [PNUD] que [hubieran] identificado [como grupo en situación de vulnerabilidad] a sus beneficiarios/as y las actividades directas [del proyecto de PNUD] tampoco lo hac[ían] porque ha[bían] sido diseñadas para apoyar políticas de prevención de corrupción en general”.**

En el mismo sentido, se desprende de la información documental, que con la finalidad de atender una recomendación de la evaluación de medio término¹⁸, el equipo técnico del PNUD también identificó el proyecto del Movimiento Por Un Navjoa Mejor, A.C. como el único que abordaba a otros grupos en situación de vulnerabilidad. Por lo tanto, además de las mujeres, el proyecto **solo promovió acciones dirigidas a pueblos indígenas en Sonora a través de un proyecto apoyado bajo la modalidad de “fondo en cascada”.** Los principales resultados de dicho proyecto se refieren más adelante bajo el criterio de eficacia.

Positivamente se destaca que a partir de la evaluación de medio término, el entonces especialista de monitoreo del proyecto **llevó a cabo de manera virtual un grupo focal con tres representantes del grupo étnico indígena Yoreme o Mayo, con el fin de hacerles partícipes** y levantar información sobre: las principales contribuciones de la comunidad al proyecto, las habilidades que han desarrollado las comunidades indígenas gracias a las actividades del proyecto, los beneficios que las poblaciones indígenas obtuvieron gracias al proyecto, los retos que enfrentaron durante la implementación del proyecto, el rol en el combate a la corrupción a nivel local y las maneras en las que el PNUD puede facilitar la participación de las comunidades indígenas en el proyecto. No obstante, **el ejercicio parece no haberse completado** toda vez que mantiene vacío el apartado de conclusiones y recomendaciones y, de la misma forma, **no se cuenta con evidencia que constata que se tomaron otras medidas correctivas a partir de la consulta.**

Por otro lado, positivamente se destaca que el proyecto **ha incorporado medidas de acción afirmativa** para la integración de mujeres y personas y grupos en situación de vulnerabilidad, por ejemplo: en la definición de criterios de selección para la segunda convocatoria y los procesos de licitación; así como en la desagregación de datos por sexo y las cuotas de paridad en los procesos formativos. Sin embargo, se observa que **no se generó a partir de una estrategia puntual del proyecto con esos fines, sino que por lo general fueron acciones implementadas a partir de prácticas o lineamientos no escritos naturalizados** en la modalidad de trabajo del equipo técnico del proyecto y de las OSC de la Segunda Convocatoria.

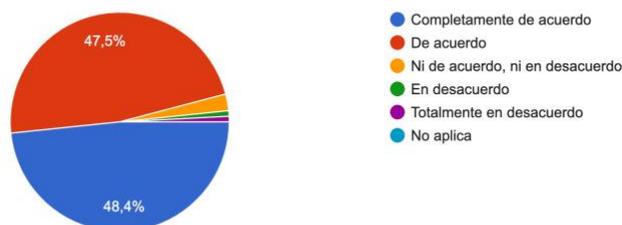
Finalmente, **desde la mirada de una muestra de personas que fueron capacitadas en el marco del proyecto¹⁹, se destaca positivamente que la amplia mayoría consideran que tanto los conocimientos y recursos como las sesiones de formación que tuvieron lugar son pertinentes** al proporcionar información relevante, nueva, útil, de calidad y adaptada a sus necesidades e intereses.

¹⁸ La recomendación era: “Es importante que el equipo del proyecto contemple el análisis de resultados en función de grupos vulnerables (población en pobreza, población indígena, grupos en situación de discapacidad, etc.). Esto requiere que el equipo defina una estrategia específica de abordaje y trabajo sobre estos grupos poblacionales”.

¹⁹ Es importante destacar que esta percepción, si bien generalizada, no viene necesariamente de las personas en mayor situación de vulnerabilidad. Los perfiles de las personas que respondieron a dicha encuesta se pueden consultar en el anexo 10. Bajo el criterio de género y empoderamiento (pregunta de evaluación 4.1 de evaluación) se profundiza sobre la percepción de eficacia del proyecto por parte de quienes se han identificado como mujer o parte de un grupo en situación de vulnerabilidad (ej. discapacidad, LGBTQ+, indígena, etc.).

Ilustración 1. Relevancia y utilidad del conocimiento generado y los recursos proporcionados

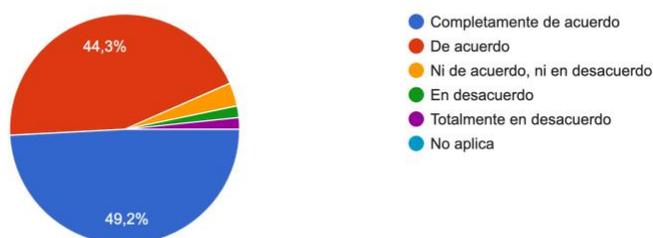
El conocimiento y los recursos proporcionados son información relevante, nueva y útil.
122 respuestas



Fuente: elaboración propia

Ilustración 2. Pertinencia y calidad de las sesiones de formación en el marco del proyecto

Las sesiones de formación han sido de gran calidad y adaptadas a mis necesidades e intereses.
122 respuestas



Fuente: elaboración propia

VIII.2. Coherencia

Pregunta 2.1.¿En qué medida el proyecto es coherente con otras iniciativas que también buscan promover la Rendición de Cuentas, la Participación Ciudadana y la Prevención de la Corrupción?

Hallazgo 6: La coherencia del proyecto es altamente satisfactoria. Considerando que en el seno del SNU son la UNODC y el PNUD las agencias que trabajan con más fuerza en materia de anticorrupción, se valora positivamente que sus prioridades y abordajes son complementarios y participan conjuntamente en espacios o foros comunes, de manera que no “compiten” entre ellas, sino que fortalecen la contribución del SNU en la materia, aun cuando ambas agencias reciben fondos del mismo donante que ha financiado el proyecto objeto de evaluación. Sin embargo, existen oportunidades para fortalecer la coherencia, identificando más oportunidades de colaboración interagencial, ya que en algunos casos inciden y colaboran con las mismas instituciones. Respecto de otros actores o iniciativas, el proyecto partió de un adecuado mapeo, de manera que se generaron acercamientos con actores especializados y reconocidos en la materia, que en algunos casos si desembocó en una alianza o colaboración puntual. El área de oportunidad es fortalecer la

comunicación de manera que no se genere duplicidad de esfuerzos con quienes se ha generado la alianza de colaboración.

Con relación a la coherencia interna de la intervención, en el seno de las Naciones Unidas, son dos las agencias que con más fuerza y especialidad trabajan en materia de anticorrupción, participación y rendición de cuentas: la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) y el PNUD. Sin embargo, UNODC enfoca más su trabajo a la promoción de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción para contribuir a su aplicación; al fortalecimiento de la gestión (prevención, detección, investigación y sanción) de los delitos relacionados; al desarrollo de capacidades normativas, institucionales y administrativas para procesar dichas conductas y al desarrollo e implementación de un mecanismo nacional de revisión entre pares en México.

Por su parte, el PNUD se enfoca al fortalecimiento de capacidades y mecanismos de rendición de cuentas e integridad de actores gubernamentales y no gubernamentales. Lo anterior, a partir de la promoción de herramientas y metodologías para promover la participación ciudadana e instituciones abiertas, así como la integridad, la ética y la aplicación de prácticas anticorrupción; siempre bajo un enfoque de corresponsabilidad entre el sector público, privado empresarial y la sociedad civil.

Por lo tanto, **los abordajes de UNODC y PNUD son distintos, pero complementarios entre sí, de manera que las agencias han llevado a cabo iniciativas para compartir foros comunes**, particularmente en el marco del Día Internacional Contra la Corrupción. Por ejemplo, en el año 2021 tuvo lugar la “Semana Conmemorativa contra la Corrupción” que se llevó a cabo conjuntamente del 06 al 10 de diciembre.

No obstante, al ser especialmente dos agencias del Sistema Universal de Naciones Unidas (SNU) las que encaminan más esfuerzos en esta materia, **se abre la posibilidad de fortalecer la coherencia, identificando más oportunidades de colaboración**. Esto no significa necesariamente hacer más actividades conjuntas de las que ya se hacen, considerando sus distintos enfoques y abordajes. La oportunidad está en el hecho de que ambas agencias trabajan con los mismos actores (por ejemplo, CPC y Sistemas Locales Anticorrupción), por lo que el solo intercambio de información y referencias interagenciales cuando corresponda puede contribuir a que ambos esfuerzos se posicionen con mayor fuerza ante las entidades destinatarias, y que la estrategia del SNU se perciba más integrada.

Por otro lado, la coherencia externa de la intervención se mide en función de la compatibilidad de la intervención con las que llevan a cabo otros actores que son relevantes en la materia, más allá del SNU. Al respecto, desde el diseño del proyecto y tras los ajustes que fue necesario hacer en virtud de la salida de la SFP como contraparte, se identificaron las entidades que podrían ser aliadas y destinatarias de la intervención considerando su rol en los esfuerzos anticorrupción. Positivamente, **los esfuerzos del proyecto de PNUD se complementaron, armonizaron y coordinaron con los de otros actores relevantes** como GESOC, CIMTRA y el mismo Sistema Nacional Anticorrupción y el CPC.

No obstante, **también se puede identificar a otros actores relevantes en el medio con quienes no se observa sinergia**. Por ejemplo: Mexicanos contra la corrupción y la impunidad, ETHOS Innovación en Políticas Públicas y el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO). Por supuesto, concretar la sinergia requiere anuencia y compromiso de ambas partes, y ha sido manifestado desde el equipo del proyecto de PNUD que si bien hubo la intención de generar una alianza, no encontraron respuesta.

No obstante, también se ha identificado un **puntos de duplicidad**, que evidencia necesario fortalecer la comunicación y diálogo técnico, sobre todo cuando ya se es aliado. Al respecto, se ha identificado que el GESOC ha desarrollado una serie de herramientas alojadas en una plataforma web²⁰ para Identificación de Riesgos de Corrupción en Programas Sociales Locales y Federales (HIRPROL e HIRPROF) y para la Identificación de Riesgos de Corrupción en el Diseño de Programas Sociales Locales (HIRPROD). De forma paralela, el proyecto del PNUD generó un modelo de identificación de riesgos de corrupción, en el que en algunos puntos encuentran coincidencias, pero no en otros y no parece haber conocimiento o intercambio de experiencias sobre la implementación de una y otra.

VIII.3. Eficacia

Pregunta 3.1. ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?

Hallazgo 7: La eficacia del proyecto es satisfactoria en torno a su contribución a la buena gobernanza en México, pues se aportó a que las autoridades y Sistemas Locales Anticorrupción adopten medidas e instrumentos anticorrupción y de gobierno abierto, y que el actores del sector público y privado empresarial implementen estrategias de integridad que ayuden a prevenir y contrarrestar la corrupción. Para ello, el proyecto generó: i) la instalación de capacidades de auditoría en sociedad civil y ii) el desarrollo de instrumentos para el gobierno abierto municipal; iii) la promoción de la participación ciudadana a través del apoyo técnico y financiero a OSC y la RNA en proyectos de su interés vinculados al combate a la corrupción y iv) la participación de las OSC en espacios que buscan fortalecer las Política Nacional Anticorrupción y las Políticas Estatales; así como v) la capacitación en ética e integridad en servidores públicos y MIPYMES dentro del sector privado empresarial.

Se puede decir que las grandes contribuciones del proyecto son: 1) el desarrollo de un acervo de instrumentos (manuales, metodologías, diagnósticos, recomendaciones, etc.) especializado en materia de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción disponibles al público; que han sido piloteados en territorios y contextos locales específicos y cuyos aprendizajes se han sistematizado para promover su institucionalización, replicabilidad o escalabilidad. 2) que a partir del apoyo a las OSC, se ha ampliado el “ecosistema” de organizaciones que se involucran en materia de anticorrupción, desde enfoques interdisciplinarios. 3) el diseño de una oferta de cursos de capacitación virtual y sus primeras experiencias de aplicación en funcionariado público y MIPYMES.

Los desafíos se observan en la brecha que existe entre las acciones de capacitación y sensibilización a nivel individual hacia la implementación de acciones congruentes e institucionales. En el mismo sentido, el desafío es asegurar que los recursos desarrollados sean difundidos y encuentren mayor apropiación, que se genere evidencia sobre sus efectos de aplicación y se continúen los esfuerzos de seguimiento e incidencia para replicar y escalar las experiencias.

Para valorar la contribución del proyecto al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción (considerando el cumplimiento de los ODS), en el marco de esta evaluación, se hace referencia a los

²⁰ Disponible en: <https://www.hirprol.gesoc.org.mx/>

principales aportes del proyecto bajo los supuestos de la Teoría de Cambio (anexo 6), ya que el cumplimiento de los indicadores del marco lógico (de índole cuantitativo) se aborda en la pregunta de evaluación 3.3.

Supuesto 1: Si se instalan en los ciudadanos capacidades de auditoría y promoción para combatir la corrupción, entonces estarán facultados para monitorear el uso de los recursos públicos.

Productos: Manual para la instalación e implementación de Mecanismos de Vigilancia ciudadana, y Línea 1 de estrategia “Localizando la Anticorrupción”: Pilotaje de MVC en 5 programas sociales federales y Documento de sistematización que integra los resultados de la implementación de los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana.

El proyecto proveyó una metodología para la vigilancia ciudadana, su aplicación a modo de pilotaje y la sistematización de la experiencia. Con ello, además de fortalecer las capacidades de las OSC que directamente fueron parte del ejercicio, el proyecto deja recursos que pueden ser retomados por otras organizaciones.

Adicionalmente, **el ejercicio de aplicación del MVC permitió identificar deficiencias en los procesos de gestión de los programas sociales que pueden representar riesgos de corrupción, y generó recomendaciones** en dos sentidos: dirigidas a las instituciones públicas a cargo de los programas sociales en cuestión y para fortalecer el diseño e implementación de un MVC en programas sociales federales.

La contribución del proyecto ha **sido generar condiciones para que las OSC puedan implementar ejercicios de vigilancia y monitoreo de recursos públicos**. Sin embargo, se observan **dos desafíos**: el primero, **la capacidad (de recursos) que puedan tener las OSC para dar seguimiento** al cumplimiento de las recomendaciones por parte de las instituciones públicas, **y el nivel de apertura que tienen las personas servidoras públicas responsables** de los programas sociales. Consta en la sistematización de la experiencia y las consultas llevadas a cabo en el marco de la evaluación que hubo casos donde las instituciones no tuvieron la apertura y la disposición para colaborar en el ejercicio. La falta de apertura se acentuó tras la salida de la SFP como contraparte del proyecto.

Productos: Caja de herramientas de gobierno abierto municipal, que incluye: Herramienta de autodiagnóstico de gobierno abierto municipal; Curso Virtual de Gobierno Abierto Municipal; Mapeo de buenas prácticas de gobierno abierto en el ámbito municipal; Manual para adoptar ejercicios de gobierno abierto en el ámbito municipal; Recomendaciones para la incorporación del desarrollo sostenible en ejercicios de gobierno abierto municipal y Recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en ejercicios de gobierno abierto municipal.

El proyecto proveyó **un caja de herramientas de gobierno abierto municipal, y la incidencia en determinados municipios para su aplicación**. Con ello, además de contribuir a la apertura de las municipalidades que directamente fueron parte del ejercicio, el proyecto deja recursos que pueden ser retomados por otros municipios.

La caja de herramientas responde a las necesidades en la materia, pues desde la mirada de especialistas consultados “es necesario generar un piso mínimo de conocimiento sobre el gobierno abierto para poder llevarlo a la práctica, para poder hacer operable la apertura de las instituciones”.

La incidencia para su implementación ha arrojado los primeros resultados. Por una parte, 5 municipios han adquirido conocimientos y habilidades técnicas sobre cómo implementar la Caja de Herramientas (Autlán de Navarro, Jalisco; San Andrés, Puebla y Tepeaca, Puebla y Xalapa, Veracruz) según mediciones del indicador 10 del marco lógico, y 4 municipalidades (Guadalajara y Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco y Torreón y Saltillo, Coahuila) ya han avanzado en adoptar al menos una recomendación emitida desde la herramienta de autodiagnóstico (según mediciones del indicador 2 del marco lógico).

En el caso de las municipalidades que más han avanzado **se han implementado reformas administrativas para garantizar que las personas funcionarias públicas y las dependencias cuenten con atribuciones y la capacitación necesaria para que puedan promover la transparencia proactiva, la participación ciudadana y la rendición de cuentas en sus propios planes y programas.** También se **ha promovido la capacitación en materia de gobierno abierto** de las personas servidoras públicas en todas las áreas de gobierno.

Desde la percepción de municipalidades consultadas, los factores que facilitaron el avance hacia los resultados han sido el interés previo de las autoridades municipales, la capacidad de sostener procesos de diálogo y coordinación con otros actores, la práctica de co-creación en la implementación, la capacitación del funcionariado público y el trabajo en los marcos normativos para que se integre el gobierno abierto.

Sin embargo, también se observan factores desafiantes. Por una parte, desde la mirada especialista en la materia, son pocas las entidades federativas que han adoptado políticas de gobierno abierto, por lo que menos se observan en el ámbito municipal. También se han señalado los requerimientos que hacen las municipalidades en medio de los procesos de acercamiento e incidencia, que en ocasiones el PNUD o su equipo de trabajo no pueden cumplir (como la firma de convenios de colaboración) o que son más demorados (como oficializar toda comunicación en papel membretado, con sellos, de manera impresa, etc.).

Como área de oportunidad se identificaron dos aspectos metodológicos. Por una parte, incluir más en el ejercicio la participación de la sociedad civil, especialmente considerando que el supuesto de la teoría de cambio hace referencia a instalar en la ciudadanía capacidades de auditoría. Por otro lado, acordar con las contrapartes las expectativas o conceptualización de un pilotaje, para fortalecer la participación y compromiso de todos los actores. Por su parte, las municipalidades sugieren que PNUD pueda otorgar algún tipo de reconocimiento público, lo que sirve a modo de incentivo para la voluntad política y genera una “sana competencia” que promueve que más actores municipales se sumen a la iniciativa.

Supuesto 2: Si la sociedad civil tiene espacios para participar en la creación de políticas para prevenir y combatir la corrupción, entonces puede jugar un papel central en el monitoreo de la implementación de las políticas anticorrupción locales y Supuesto 3: Si hay espacios fortalecidos para la participación efectiva de todos los sectores en la toma de decisiones públicas a nivel subnacional, entonces los gobiernos y la sociedad pueden impactar exitosamente la formulación de políticas.²¹

Productos: 9 proyectos de OSC beneficiarias de subvenciones a través de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción.

Línea 3 de la estrategia "Localizando la Anticorrupción": Modelo de seguimiento y evaluación de la PNA.

Línea 5 de la estrategia "Localizando la Anticorrupción": Fortalecimiento de capacidades de los SLA e intercambiar hallazgos y buenas prácticas.

- Análisis comparado de las Políticas Nacional y Estatales Anticorrupción; Banco de Buenas Prácticas de las Políticas Nacional y Estatales Anticorrupción; Manual de hallazgos y recomendaciones para las políticas nacional y estatales anticorrupción y Documento de sistematización de los procesos consultivos y participativos de las PEA en los estados donde se encuentran en construcción.

El proyecto implementó una estrategia para promover la participación ciudadana a partir del apoyo a Organizaciones de Sociedad Civil que constó en apoyo económico para desarrollar proyectos propuestos por dichas organizaciones, así como diversas capacitaciones y asesoramientos técnicos. El apoyo a las OSC se dividió en dos modalidades: 1. Una segunda edición de la Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil con las Políticas Estatales Anticorrupción y la Política Nacional Anticorrupción y 2. El apoyo a 5 líneas de trabajo implementadas por la Red Nacional Anticorrupción (en adelante, RNA).²² La estrategia **ha posicionado el concepto de "corresponsabilidad"**, entendiendo que el combate a la corrupción es un compromiso y responsabilidad compartida y multiactor.

En particular, la línea 3 de trabajo de la RNA generó un Modelo de seguimiento y evaluación de la Política Nacional Anticorrupción. Dicho modelo realizó un ejercicio analítico de las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) para proponer otras variables que estén contextualizadas a lo local, para su posible integración. El modelo llevó a cabo análisis de contexto de Baja California, Colima, Estado de México, Hidalgo y Quintana Roo. **Como resultado se propusieron a la SESNA 58 variables contextualizadas a lo local, considerando diferentes temáticas y analizando el 34% del CICM.**

En términos de incidencia también se observan avances pues desde la SESNA se ha manifestado que el estudio les está sirviendo para identificar y valorar qué variables es posible incorporar en el catálogo e, incluso, que han comenzado un proceso de reflexión en conjunto con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para identificar las preguntas que puedan ser incluidas en sus instrumentos de levantamiento de datos para contar con información para el análisis.

²¹ Los supuestos 2 y 3 se abordan de manera conjunta pues son complementarios entre sí, ya que ambos persiguen la participación ciudadana en las políticas públicas (monitoreo y formulación, respectivamente). El supuesto 2 se enfoca en las políticas anticorrupción y el supuesto 3 refiere a las políticas públicas en general. En la práctica, el proyecto se enfocó a las políticas anticorrupción, mientras que otras políticas (programas sociales) se abordaron bajo el supuesto 1.

²² La valoración que se hace bajo los supuestos 2 y 3 de la Teoría de Cambio se enfoca en las líneas de trabajo 3 y 5 de la RNA, que en particular buscaban fortalecer la participación ciudadana en el ciclo de políticas públicas y políticas anticorrupción. No obstante, todas las líneas de trabajo de la RNA (referidas bajo otros supuestos de la TdC) y todos los proyectos de la Segunda Convocatoria también contribuyen a este supuesto de cambio.

El ejercicio también tuvo un efecto de capacitación para las mismas OSC, quienes manifestaron que el proyecto fue una oportunidad para fortalecer sus capacidades en el tema de medición y seguimiento de políticas anticorrupción, de manera que documentaron los aprendizajes que se generaron en el diseño e implementación de la metodología.

Por su parte, la línea 5 de trabajo de la RNA contribuyó con un completo proceso de investigación que permitió documentar buenas prácticas de la Política Nacional Anticorrupción y las Políticas Estatales a partir de ejercicios de análisis comparado, que desembocaron en una serie de hallazgos y buenas prácticas. El ejercicio se hizo considerando dos situaciones: una muestra de los Estados en donde ya está aprobada la PEA (PNA, Sinaloa, Tlaxcala, Zacatecas, Estado de México y Quintana Roo), y una de aquellas entidades federativas en donde se encuentra en construcción (Baja California, Colima, Hidalgo y Querétaro)²³. Al final, las recomendaciones de las OSC versan sobre los siguientes elementos: diseño de las PEA, enfoque basado en derechos humanos, perspectiva de género, apertura institucional, contexto local, innovación y mecanismos de monitoreo, evaluación, aprendizaje y mejora.

Por su puesto, la iniciativa alcanzará su máxima contribución cuando las autoridades correspondientes observen y tomen en cuenta en el proceso de diseño y adopción de las PEA la valiosa gestión el conocimiento que se creó en el marco del proyecto. Sin embargo, como la misma RNA ha concluido “resulta prioritario sensibilizar, concientizar, capacitar y acompañar a las instancias responsables de procesos participativos en materia anticorrupción para incorporar los estándares internacionales y las mejores prácticas, ya que una vez aprobada la PEA, continúa un complejo proceso de implementación y evaluación que requiere de una participación ciudadana amplia, diversa, incluyente y continua” (RNA, 2021).

Por otro lado, y a propósito de la Red Nacional Anticorrupción es preciso mencionar que esta es un “resultado heredado” del proyecto que antecedió al objeto de evaluación. Sin embargo, como estrategia fue acertado continuar el apoyo a la Red, pues constituye una “reinversión” que implica una lógica de proceso y sostenibilidad, en donde no se abandonan los resultados alcanzados previamente. Si bien la creación de la Red es un resultado del proyecto antecesor, el proyecto objeto de evaluación favoreció que la Red interactuara con otras organizaciones y conformaran lo que han denominado un “directorío de contrapartes”. Se valora positivamente que a este momento la Red continúa en funcionamiento con la emisión de pronunciamientos y exhortos, el acompañamiento entre pares y la presencia conjunta en otros espacios de incidencia a donde se les convoca. No obstante, no se identifica que la Red haya crecido o haya creado sinergia con otras más consolidadas. Desde su perspectiva, los obstáculos que enfrentan se relacionan con la necesidad de contar con recursos para su fortalecimiento interno (presencia en redes sociales, movilización de recursos, sistematización y difusión de sus resultados). Si bien no era un objetivo del proyecto de evaluación crecer el alcance de la Red que goza de autonomía, se destaca su situación actual considerando la reinversión que se ha hecho.

Finalmente, considerando las 5 líneas de trabajo de la RNA y los proyectos de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad, se contribuyó con 14 sub-proyectos y más de 80 productos en materias diversas relacionadas con la participación, la transparencia y rendición de cuentas y el combate a la corrupción. A continuación, la tabla 10 hace referencia a los proyectos de la Segunda

²³ Considerando la fecha del 1 de octubre de 2020.

Convocatoria que, sin ser un ejercicio de sistematización, busca visibilizar los productos y principales contribuciones de cada proyecto.

Tabla 10. Proyectos subvencionados bajo la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad

OSC	Proyecto	Objetivo	Productos y principal contribución
Clúster de Energía Coahuila, A.C.	El uso de datos para la gestión de riesgos de corrupción	Proporcionar a las autoridades municipales y a la sociedad en general, elementos de información y análisis que les permitan identificar oportuna y eficazmente riesgos de corrupción en los municipios de Saltillo y Torreón del estado de Coahuila de Zaragoza.	Productos: Publicación: El uso de datos para la gestión de riesgos de corrupción: los casos de Saltillo y Torreón. Plataforma web. Contribución: Se proporcionó una metodología y autodiagnóstico de riesgos de corrupción que fue aplicada por las autoridades municipales. Se prestó asistencia a autoridades de Saltillo y Torreón para mejorar la calidad de sus datos abiertos. En Saltillo, por ejemplo, se abrió en su plataforma web un rubro específico en materia de Transparencia que antes era inexistente.
Ligalab Ideas que Unen, A.C.	Cocreación local de agendas para el combate a la corrupción	Facilitar los procesos locales y diálogo entre las organizaciones de la sociedad civil en Quintana Roo y Guanajuato; además de impulsar la cocreación de agendas locales anticorrupción para la incidencia sus las Políticas Estatales Anticorrupción.	Productos: Diagnóstico de intereses y necesidades de las organizaciones sociales ara la cocreación local de agendas ciudadanas anticorrupción (Guanajuato y Quintana Roo). Agenda ciudadana anticorrupción: experiencias y aprendizajes (Guanajuato y Quintana Roo). Publicación y video. Contribución: Se crearon redes y alianzas, y fortalecieron capacidades de OSC a nivel local, lo que amplió el número de OSC que ahora también trabajan en materia de anticorrupción. Se abrieron también puentes de diálogo entre OSC y gobierno a nivel local.
Prosociedad, Hacer el Bien, A.C.	Fortalecimiento de capacidades de incidencia y participación de las OSC	Construir capacidades de incidencia en organizaciones sociales de Jalisco y generar espacios de colaboración y herramientas que faciliten el acceso a la información de los programas sociales (públicos y privados) para que las organizaciones sociales se vuelvan agentes que impulsen transformaciones para el control de la corrupción.	Productos: Publicación “Sistematización del espacio de diálogo para la construcción de un agenda común de incidencia para el control de la corrupción”. Plataforma web Contribución: A raíz de un espacio de diálogo y capacitación, se generó una especie de red de organizaciones locales, que ha continuado su trabajo de forma autogestiva en iniciativas para combate a la corrupción. El grupo hizo incluso una serie de recomendaciones a la “Guía para elaborar las reglas de operación de los programas sociales” del Gobierno del estado de Jalisco que entregaron al Comité de Seguimiento del Ejercicio de Gobierno Abierto del Gobierno de Jalisco.
Fundación ANKAI, A.C.	Acciones para erradicar la corrupción a través de la automatización de trámites	Generar recomendaciones para eliminar riesgos de corrupción en cinco trámites públicos a través del análisis de factibilidad de su automatización.	Productos: Publicación de 5 diagnósticos institucionales: Secretaría de Hacienda de Sonora, Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Secretaría de Educación y Cultura de Sonora, Secretaría de Salud Pública de Sonora y Coordinación Estatal de Protección Civil. Publicación de Informe Final. Contribución: Se detonó la preocupación/interés de la administración pública por aplicar una metodología para la documentación de los trámites públicos. Tras los ejercicios de diagnóstico algunas de las dependencias trabajaron en la automatización de trámites. La Contraloría General manifestó interés en aplicar la metodología en toda la administración pública.

Movimiento Por Un Navojoa Mejor, A.C.	Kaita Manyak, Observatorio Anticorrupción en Seguridad Pública del Mayo	Fortalecer las capacidades de la ciudadanía en los municipios de Navojoa y Etchojoa, mediante la creación de un observatorio bilingüe (español y lengua mayo) que sensibilice, capacite, diseñe e implemente herramientas digitales para la reducción de la corrupción en la seguridad pública de la región del Mayo, municipios de Navojoa y Etchojoa, Sonora.	<p>Productos: Publicación “Reporte de percepción ciudadana sobre el problema de corrupción en la región del Mayo 2021”. Publicación de informe final. Plataforma web.</p> <p>Contribución: Se elaboró un formato para denunciar actos de corrupción ante la Contraloría Municipal, entidad que carecía de un instrumento en ese sentido. Se capacitó y empoderó a personas indígenas para completar el formato y asistir a otras personas a hacerlo. Asimismo, se constituyó un Observatorio Anticorrupción.</p>
Transfo Empresas Sociales, A.C.	Programa de incubación para la generación de Observatorios Estatales Anticorrupción	Generar un Observatorio Estatal Anticorrupción, integrado por personas altamente capacitadas y certificadas que puedan desempeñar una labor articulada y enfocada en el monitoreo de la corrupción, la incorporación de la participación ciudadana y la generación y cabildeo de recomendaciones de política pública que contribuyan en la implementación de la PEA y el combate de la corrupción en el Estado de Jalisco.	<p>Productos: Publicación de informe final y Plataforma Virtual.</p> <p>Contribución: Se constituyó el observatorio (grupo interdisciplinario) con todas las instituciones que forman parte del Sistema Local Anticorrupción y otras entidades estratégicas como la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Asistencia Social. Se estandarizaron los conocimientos entre todos los actores del observatorio a través de la capacitación. Se instaló un mecanismo para interponer denuncias digitales, considerando también el contexto de la pandemia y poca cultura de denuncia. La plataforma fue acogida por la Fiscalía del Estado. Se entregaron 5 recomendaciones de fortalecimiento a la Secretaría Ejecutiva del Sistema Local Anticorrupción.</p>
Iniciativas Humanas Y Sociales, A.C.	Iniciativas, Pymes y OSC por la integridad en el estado de Guanajuato	Que 100 MiPymes esenciales del corredor seleccionado implementen Políticas de Integridad y 55 OSC cívicas hayan participado en una experiencia de observación ciudadana a las actividades del gobierno, mediante el apoyo con formación especializada y consultoría de acompañamiento práctico.	<p>Productos: Publicación “<i>Compliance</i> y políticas de integridad con guía breve de recomendaciones para MIPYMES. Informe “Resultados de la encuesta a MIPYMES y organizaciones de la sociedad civil en el Estado de Guanajuato”. Informe “Resultados de la encuesta estatal a MIPYMES en materia de integridad: resultados por género”. 2 videos de OSC; 2 videos de MIPYMES y video final de experiencias.</p> <p>Contribución: Se generaron alianzas y generaron acciones colectivas de observación ciudadana -que continúan vigentes- alrededor de temas de interés local (ej. seguridad ciudadana en León y derecho al agua en Celaya -que incluso logró el mayor involucramiento de la Auditoría Superior en torno al desperdicio de agua por fugas-). Se prestaron asesorías a empresarios(as) en <i>compliance</i> y se generó interés, por ejemplo, el Consejo Coordinador Empresarial de Irapuato ha solicitado un modelo de apoyo para asesorar a las empresas, y se están movilizando recursos para llevarlo a cabo.</p>
Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo A.C.	Riesgos de corrupción en los derechos de las mujeres en Quintana Roo	Contribuir a la disminución de riesgos de corrupción para incidir en la garantía de una vida libre de violencia para las niñas y mujeres de Quintana Roo, así como la creación e implementación del primer Plan Presupuestal para la igualdad entre mujeres y hombres en el Estado.	<p>Productos: Publicación “Metodología para el desarrollo del Anexo transversal de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres y niñas de Quintana Roo”. Guía didáctica: ¿por qué el presupuesto público es clave para cambiar la vida de las mujeres?. Publicación “Opinión técnica al Anexo transversal de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo 2022”.</p>

			<p>Publicación “Diagnóstico sobre los riesgos de corrupción en el acceso a la justicia de mujeres en situación de violencia en el Estado de Quintana Roo”.</p> <p>Informe Final.</p> <p>Blog en plataforma web</p> <p>2 videos de experiencia</p> <p>Contribución: Se generó concientización de colectivas e instituciones para promover el diseño de política pública más especializada, precisando elementos o componentes de género. Asimismo, se logró que se integrara un Anexo de igualdad sustantiva en el Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo 2022.</p>
Transparencia Por Quintana Roo, A.C.	Impulso ciudadano por el Gobierno Abierto y la Transparencia	Impulsar a la ciudadanía en obtener beneficios al adquirir competencias para el uso e implementación de mecanismos de transparencia que generen la disminución de la corrupción.	<p>Productos: Publicación “Compilación de estadísticas y observaciones”.</p> <p>Publicación “Recomendaciones ciudadanas”.</p> <p>Manual de uso ciudadano en 3 videos.</p> <p>Contribución: Se generó sensibilización a la ciudadanía (medios de comunicación, sector empresarial, universidades, OSC y ciudadanía independiente) generando interés en la vida pública y sobre la necesidad de la participación ciudadana.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de información disponible en <https://anticorrupcionmx.org/> y consultas con representantes de las OSC.

Más allá de los resultados de cada proyecto subvencionado, una de las principales contribuciones del proyecto ha sido que se ha ampliado el “ecosistema” de OSC que se involucran en materia de anticorrupción, desde enfoques interdisciplinarios. Los ejercicios de la Primera y Segunda Convocatoria han permitido que OSC que no necesariamente se especializan en transparencia, rendición de cuenta y combate a la corrupción sean partícipes de estos esfuerzos, desde su especialidad. Por ejemplo, en la selección de OSC de la Segunda Convocatoria se apoyó a organizaciones especializadas en desarrollo comunitario urbano y rural y cohesión social; derechos económicos, sociales, culturales y ambientales; reducción de las desigualdades; innovación y co-creación desde enfoque feminista, etc. Esto contribuye a fortalecer en el discurso y abordaje del combate a la corrupción el riesgo e impacto diferenciado que tiene en las poblaciones más excluidas y en la garantía y vigencia de los derechos humanos.

Supuesto 4: Si los servidores públicos están capacitados en ética y transparencia, podrán comprender mejor su papel en el fortalecimiento de la integridad del gobierno.

Productos: *Guía modelo en materia de ética e integridad en el servicio público; Curso “Ética en el Servicio Público (para Órganos Estatales de Control, para Entidades Estatales de Fiscalización y para Sistemas Estatales Anticorrupción e instituciones encargadas del control y el combate al fenómeno de la corrupción); Mapeo de buenas prácticas a nivel nacional e internacional en ética e integridad en el servicio público.*

El proyecto proveyó una oferta académica en materia de ética en el servicio público a partir de la capacitación virtual, una metodología con recomendaciones prácticas para la instrumentalización y recopilación de buenas nacionales e internacionales. Con ello, se fortalecen las capacidades del funcionariado público vinculado directamente al proyecto, y se dejan recursos que pueden ser retomados por más funcionarios(as) e instituciones públicas.

En efecto, a partir de los recursos formativos, el proyecto contribuyó a que el funcionariado público capacitado por el proyecto (en las ediciones que aplicó SESNA, ASF y de convocatoria abierta) **comprendiera su papel en el fortalecimiento de la integridad del gobierno**. Así lo manifiesta el 97% de una muestra de 422 personas consultadas (mediciones del indicador 11 del proyecto). De algunos testimonios extraídos en los procesos de consulta en esta evaluación puede también evidenciarse dicha comprensión.

"[Me sirvió] en tomar conciencia sobre las acciones que en ocasiones uno realiza de forma habitual y que no son correctas."

-Hombre, servidor público

"Entendí la importancia que puede tener en el entorno laboral actuar de manera ética."

-Mujer, servidora pública

"[Me sirvió] en mostrarme las directrices de actuación y comportamiento ético que debo tener como ciudadano y más como servidor público; así como que debo hacer cuándo observe un acto que no sea ético y a quién acudir para que lo resuelvan."

-Mujer, servidora pública

"Considero que lo más significativo es empezar por uno mismo y darse cuenta que en nosotros está el cambio, decir las situaciones que ocurren cuando hay una injusticia y evitar ser cómplice de situaciones incorrectas".

- Mujer, servidora pública

"He aprendido que ciertas acciones, aunque no sean 'malas' o con mala intención, pueden ser ocasión de conflicto de interés, y que cuento con el apoyo del comité de ética de mi institución para consultas y asesorías y aun para protección."

- Mujer, servidora pública

El desafío es que el elemento de concientización se traduzca en acciones congruentes en el ejercicio de la función pública, lo que no solo requiere voluntad del funcionario(a) en cuestión, sino un ambiente institucional que así lo facilite.

Supuesto 5: Si las metodologías para evaluar los riesgos de corrupción se desarrollan y ponen a prueba en colaboración con agencias gubernamentales y estas agencias las aplican a nivel federal y estatal, entonces la prevención de la corrupción se incorporará al ciclo de políticas.

Productos: Mapeo de buenas prácticas: metodología para la gestión de riesgos de corrupción; Modelo para la gestión de riesgos de corrupción en el sector público (que consta de 6 herramientas para la identificación de riesgos de corrupción en procesos y operaciones en dependencias públicas); Metodología sectorial para la gestión de riesgos de corrupción en programas sociales; Herramienta de autodiagnóstico de riesgos de corrupción, y Línea 2 de estrategia "Localizando la Anticorrupción": Pilotaje del Modelo por parte de la Red Nacional Anticorrupción (RNA) en Colima, Sinaloa, Aguascalientes, Querétaro, Durango, Tabasco, Quintana Roo y Estado de México.

El proyecto generó metodologías para evaluar los riesgos de corrupción y una serie de pilotajes para ponerlas a prueba. Con ello, además de fortalecer las capacidades de las OSC que directamente

fueron parte del ejercicio, el proyecto deja recursos que pueden ser retomados por otras organizaciones.

Los ejercicios generaron aprendizajes que fueron sistematizados. También **se observan resultados importantes en distintos niveles**, incluyendo: la identificación de riesgos de corrupción y áreas de mejora; la vinculación con actores clave; prácticas de acceso a la información y fortalecimiento de capacidades organizacionales en procesos de investigación. En los casos más exitosos se alcanzó la firma de compromisos por parte de las autoridades correspondientes para tomar acciones producto de las recomendaciones, y la incidencia al lograr que se incluyeran los hallazgos del pilotaje en las matrices institucionales de Riesgos de Corrupción. Además, en términos metodológicos, **el pilotaje evidenció elementos que eran perfectibles**, de manera que el Modelo se está ajustando a partir de los aprendizajes.

Más allá de lo anterior, **como resultado no esperado** se generó un gran interés en actores clave alrededor de las metodologías desarrolladas, debido a su carácter preventivo. Esto provocó el diseño y lanzamiento conjunto entre PNUD, SESNA y CPC del denominado **“Reto público para identificar riesgos de corrupción en instituciones públicas”**. El reto consiste en invitar a todas las personas de los sistemas locales anticorrupción, de la academia, OSC y público interesado, a usar la herramienta de autodiagnóstico como un apoyo para el desempeño de sus tareas. A este momento, se han sumado al reto público 41 instituciones de dos entidades: Guerrero y Zacatecas²⁴.

La creación y pilotaje de las metodologías de riesgos de corrupción **es una gran contribución ya que responde a un de las principales necesidades del SNA**, pues especialistas han coincidido en que “lo que más le hace falta al SNA son acciones concretas que materialicen la política”.

Sin embargo, **existe una brecha entre contar y probar las metodologías y su incorporación al ciclo de las políticas como asegura el supuesto de la TdC**. Así lo evidencian las dificultades que se recuperaron en el ejercicio de pilotaje, en donde las OSC señalan principalmente que: i) en algunos casos el funcionariado público se mostró reservado con sus respuestas; ii) a veces los datos recopilados no son confiables o son de mala calidad, por lo que se tiene que recurrir a otras fuentes de información, y iii) los cambios de administración que obligan a reiniciar los procesos.

Para reducir la brecha, **hace falta procesos de incidencia más sostenidos basados en evidencia. Para ello es necesario dar seguimiento a los ejercicios del pilotaje y sistematizar/documentar sus efectos**. Al respecto, es ilustrativo una reflexión de los actores consultados: *“más adelante [se debe] estudiar cómo la herramienta contribuyó a mejorar un trámite que se estaba viendo afectado por corrupción. Ese sería un siguiente nivel, que tiene que ver no solo con la gestión sino con su impacto en trámites y servicios y el impacto en las personas”*.

Supuesto 6: Si existe una oferta de capacitaciones en integridad corporativa y los empleados de las empresas toman e internalizan cursos, entonces el sector privado puede asumir un rol de corresponsabilidad en la prevención de la corrupción.

²⁴ En el caso de Guerrero son 40 instituciones del Gobierno del Estado (incluye instituciones de educación superior que forman parte del Gobierno del Estado). En el caso de Zacatecas es 1 institución (el Instituto de Transparencia -IZAI-). Adicional están por sumarse al reto algunas instituciones de Aguascalientes, 9 instituciones han manifestado interés y otras 9 están por confirmar.

Productos: *Curso de Integridad Corporativa para MIPYMES; Curso PRE PA RA RÉ; 3 herramientas para implementar prácticas de integridad corporativa: Cómo elaborar un código de conducta para MIPYMES, cómo implementar un sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES y buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la integridad en MIPYMES.*

El proyecto desarrolló una oferta de capacitación y recursos para incorporar la integridad en el sector privado empresarial, en particular de MIPYMES. Por un parte, se llevó a cabo el **“Curso de Integridad Corporativa para MIPYMES”²⁵ que formó a más de 1000 personas en 5 ediciones** (1ra edición 31 hombres y 41 mujeres, 2da edición 114 hombres y 104 mujeres, 3ra edición 153 hombres y 129 mujeres, 4ta edición 20 hombres y 28 mujeres, 5ta edición 182 hombres y 218 mujeres) **y el curso PRE PA RA RÉ²⁶ que formó a 79 personas en 3 ediciones** (1ra edición 11 hombres, 15 mujeres; 2da edición 13 hombres y 11 mujeres; 3ra edición 13 hombres y 16 mujeres). Adicionalmente, **se prestó asistencia técnica a 19 MIPYMES para implementar 3 herramientas** específicas: un código de conducta; un sistema de control, vigilancia y auditoría, y buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la integridad en MIPYMES.

El fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES también responde al hallazgo 8 que se aborda en la siguiente pregunta de evaluación (pues 100 personas de la muestra -122- participaron en dichos cursos), en donde **la mayoría considera que han fortalecido sus conocimientos y capacidades para integrar prácticas anticorrupción**. Además se destaca que a este momento **48 cámaras empresariales tienen capacidades para replicar el Curso de Integridad y 8 cámaras empresariales (2 nacionales y 8 locales) ya lo han replicado a sus miembros²⁷** (de acuerdo con mediciones de los indicadores 6 y 15 del marco lógico).

Por otro lado, la consulta a través de grupo focal a personas que forman parte del sector privado empresarial permitió recoger su percepción en particular sobre las herramientas que en el marco del proyecto se promueven para la integridad corporativa. En primer lugar, se destaca positivamente que cuando se tiene interés en el tema y se están buscando alternativas, el motor de búsqueda web muestra el portal del proyecto del PNUD como una de las primeras opciones que se despliegan. Algunas personas manifestaron que fue así como conocieron del proyecto. En otros casos, se manifestó que conocieron del proyecto a través de referencias o recomendaciones, mientras que otros recibieron directamente una invitación del PNUD. Esto demuestra que **el proyecto ya logra difundirse a sí mismo por diversos medios, lo que abre su alcance sin la intervención directa del PNUD**. También **fue reconocida la gratuidad del curso y las herramientas como un elemento que facilita su accesibilidad**, pues fue una opinión generalizada en las personas consultadas que la oferta

²⁵ con el objetivo de “contribuir a que las MIPYMES cuenten con recursos de apoyo para dar respuesta a los requerimientos del artículo 25 de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, generar un cambio conductual frente a posibles actos de corrupción y fortalecer sus prácticas corporativas hacia una cultura ética e integridad que facilite el combate a la corrupción”.

²⁶ buscaba “capacitar y acompañar a personas formadoras en Integridad Corporativa para promover la adopción de buenas prácticas en las MIPYMES, así como impulsar el desarrollo e implementación de políticas y herramientas de integridad que fortalezcan la corresponsabilidad del sector privado en la lucha contra la corrupción. Esto, a su vez, permitirá generar un cambio conductual en las organizaciones orientado a la prevención de riesgos penales y administrativos, así como cualquier afectación a su reputación”.

²⁷ COPARMEX; CANACINTRA; CANACINTRA/COPARMEX; COPARMEX, Asociación de Maquiladoras, CPC Coahuila; COPARMEX Colima, CPC Colima, SESEACOL, UNIVA; CMIC Nacional; COPARMEX Sonora Norte, Hermosillo; GIAO - CANACO CDMX.

académica en esa materia es costosa y no dista la calidad de lo que se ofrece mediante el proyecto del PNUD. Considerando la situación de las MIPYMES y los efectos económicos de la pandemia, garantizar la accesibilidad a los materiales y capacitaciones es una buena práctica.

Positivamente se valora que **todas las personas consultadas reconocieron haber implementado al menos 1 de las tres herramientas**. La mayoría optó por el código de conducta. En cualquier caso, **reconocieron la calidad del acompañamiento del PNUD en el proceso**. Se pudo observar que la asistencia técnica para el desarrollo de herramientas **fue útil para dos escenarios: para consolidar la implementación cuando la MIPYME en cuestión no contaba con ella(s), o en el caso de si contar con la(s) herramientas(s), se utilizó el referente del PNUD a modo de autodiagnóstico para verificar si estaban acordes a los más altos estándares en la materia**.

Una contribución importante de este ejercicio fue reconocer los resultados positivos que tiene el desarrollo e implementación de las herramientas en la empresa. Al respecto, las personas consultadas coincidieron en tres elementos clave: 1. La posibilidad de replicabilidad al compartir los productos del PNUD con sus pares y colegas; 2. Un componente de sensibilización al “abrir el panorama y seguirse cuestionando”, y 3. Poder comunicar a sus clientes que cuentan con dichas herramientas respaldadas por el PNUD, lo que aumenta su competitividad.

Sin embargo, también se identifica un área de oportunidad para intervenciones futuras. Partiendo de lo arraigada que se encuentra la cultura de corrupción, no es fácil que el sector privado priorice modificar sus prácticas en ese sentido. Considerando que las empresas son actores que actúan con fines de lucro, una estrategia de incidencia es posicionar las herramientas de integridad corporativa a partir de un discurso de competitividad,

“Las herramientas son una buena contribución, pero el tema de la corrupción está muy normalizado que uno pierde de vista su impacto, hay quienes incluso creen que mejora la economía acelerando los procesos. Daría mucho contexto que si PNUD [comparte] el impacto negativo de la corrupción en el país, acompañado de cifras, harían más consciencia. En México ya es un tema cultural, ya está entre los dichos ‘el que no tranza, no avanza’, hay que sacarlo por todas las vías posibles”.
-Empresario

más que de compromiso y buenas intenciones. **Se trata de posicionar que implementar las prácticas y herramientas, es un “ganar-ganar” para los fines de lucro de la empresa y para el desarrollo social y vigencia de derechos**. Sin embargo, para hacerlo se requiere evidencia, datos duros que demuestren el aumento en la competitividad y las ganancias de las empresas que así procedan.

El área de mejora se encuentra en un aspecto de la pedagogía que impacta las necesidades de **seguimiento por parte del PNUD**. La mayoría coincidió en que la asistencia técnica es de alta calidad pero de breve duración para poder desarrollar las 3 herramientas, de manera que en su mayoría solo implementaron una. Al consultar si de manera independiente avanzarán en la implementación de las herramientas restantes, las respuestas fueron diversas entre quienes manifestaron tener interés pero sin haber tomado decisiones aún y entre quienes reconocen que lo harán y manifiestan ya tenerlo planificado. Adicionalmente, al consultar si consideran que otras MIPYMES podrían implementar las herramientas de manera auto-formativa a partir de los recursos que pone el PNUD a disposición la mayoría coincide en que si bien es una posibilidad, contar con la asistencia del PNUD aumenta la probabilidad ya que su asesoría tiene valor y legitimidad que también se busca en el sector privado. Es decir, las empresas y su personal mostrarán más apertura a los procesos “si viene el PNUD” a si es una iniciativa propia.

Algunos desafíos del contexto para avanzar en la promoción e implementación de las herramientas son reconocidos por los actores consultados. Al respecto, hacen referencia a: **1. la falta de interés, y 2. a la pandemia**, cuya afectación a la economía hace que la mayoría de MIPYMES estén más enfocadas en “sobrevivir” o recuperarse. Por lo tanto, **la mencionada estrategia de generar evidencia sobre el aumento de competitividad en las empresas que implementan herramientas de integridad corporativa es clave para incidir con mayor fuerza.**

Finalmente, la reflexión sobre los riesgos de corrupción que enfrentan las MIPYMES **también visibilizó dos temas en los que las MIPYMES muestran interés** y consideran un área de oportunidad para la intervención del PNUD y otros actores políticos o de cooperación. Por una parte, la necesidad de **digitalizar los trámites** de las instituciones públicas, de manera que puedan auto-tramitarse por las empresas de forma más expedita; y por otro lado, fortalecer la formación y conocimientos en torno a la normativa aplicable y **prácticas de *compliance*.**

A partir de las actividades y productos que se han desarrollado, **el proyecto ha generado condiciones en los términos que contemplan los supuestos de la TdC.** Por lo tanto, **los resultados alcanzados hasta ahora contribuyen a que las autoridades y Sistemas Locales Anticorrupción adopten medidas e instrumentos anticorrupción y de gobierno abierto, y que el actores del sector público y privado empresarial implementan estrategias de integridad que ayuden a prevenir y contrarrestar la corrupción (*outcomes*).**

Para que las estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto tengan potencial de replicación o escalabilidad, es necesaria la recuperación de la evidencia sobre los efectos de haber aplicado los instrumentos y prácticas anticorrupción y la incidencia a partir de dichos datos. Este paso es necesario para lograr el propósito del proyecto (*purpose*), en el sentido de que la ciudadanía ejerza monitoreo de los asuntos públicos a través de prácticas de gobierno abierto fortalecidas; y que los sectores público y privado adapten, repliquen y/o implementen las mejores prácticas para fortalecer la ética, la transparencia y la integridad.

Al respecto, el siguiente gráfico demuestra la evolución ideal de una intervención de desarrollo, y **positivamente se destaca que el proyecto objeto de evaluación llegó a punto de pilotear determinadas estrategias y recursos.** Es un avance significativo para un proyecto de 3 años de duración. **Sin embargo, en términos de aprendizaje puede hacerse la reflexión de, si al diseñar el proyecto objeto de evaluación, pudo haberse considerado el seguimiento y generación de evidencia durante 3 años de alguna intervención piloteada durante el proyecto antecesor.**

Ilustración 3. Avance del proyecto dentro del ciclo ideal de evolución de una intervención de desarrollo



Fuente: elaboración propia

Pregunta 3.2. ¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el plan de alineación para el monitoreo y evaluación) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?

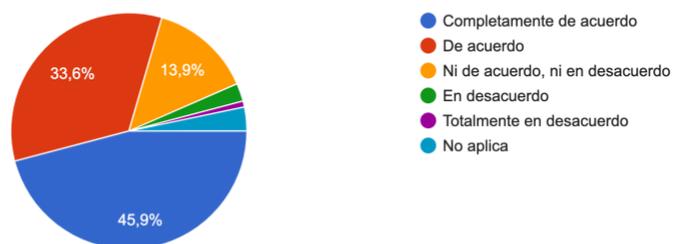
Hallazgo 8: La eficacia del proyecto en el fortalecimiento de capacidades del sector privado, sociedad civil y gobierno de México es satisfactoria. Al respecto, una muestra de personas capacitadas en el marco del proyecto perteneciente a los tres sectores coincide en su mayoría que cuentan con capacidades fortalecidas para i) generar vigilancia ciudadana, ii) promover la participación ciudadana, iii) garantizar el acceso a la información o rendición de cuentas, y iv) implementar políticas anticorrupción. Las capacitaciones también tienen un profundo carácter de sensibilización, lo que es una condición necesaria para poder generar cambios actitudinales. En los casos más exitosos (22.1%), la capacitación ha trascendido a la aplicación de iniciativas puntuales de carácter institucional, ya sea a partir de la instrumentalización o réplica de capacitaciones. En otros casos, se demuestra intencionalidad o avances (17.2%) Sin embargo, el 60.7% aún no identifica cambios institucionales. El desafío pedagógico-metodológico que enfrentan las capacitaciones es promover empoderamiento en un contexto de decepción o de bajas expectativas de ser capaz de generar cambios en la materia.

Una de las principales contribuciones del proyecto ha sido el fortalecimiento de capacidades de diversos sectores (sociedad civil, sector privado y funcionariado público) para promover de forma colaborativa la transparencia y rendición de cuentas, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción. Desde la percepción de 122 personas que fueron capacitadas en el marco del proyecto y consultadas en el marco de esta evaluación, se puede afirmar que **la mayoría considera que aumentaron sus conocimientos y habilidades en la materia**, como se muestra a continuación:

Ilustración 4. Fortalecimiento de capacidades para generar vigilancia ciudadana

Las sesiones de capacitación fortalecieron mis capacidades y conocimientos para contribuir a generar vigilancia ciudadana.

122 respuestas



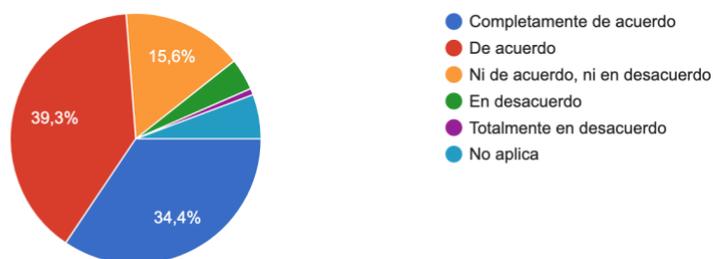
Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Fortalecimiento de capacidades para la participación ciudadana

Las sesiones de capacitación fortalecieron mis capacidades y conocimientos para contribuir a participar activamente en la definición o diseño de políticas públicas y/o en la toma de decisiones públicas.



122 respuestas



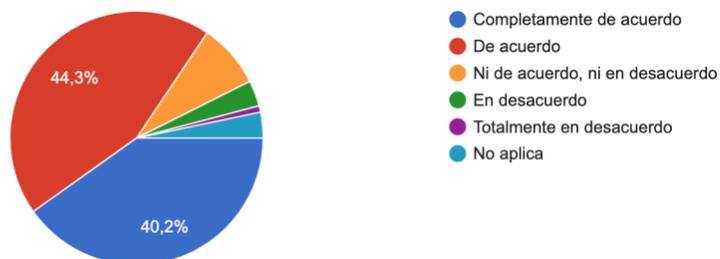
Fuente: elaboración propia

Ilustración 6. Fortalecimiento de capacidades para el acceso a la información y rendición de cuentas

Las sesiones de capacitación fortalecieron mis capacidades y conocimientos para contribuir a garantizar el acceso a la información y/o rendir cuentas bajo los estándares legales nacionales e internacionales.



122 respuestas

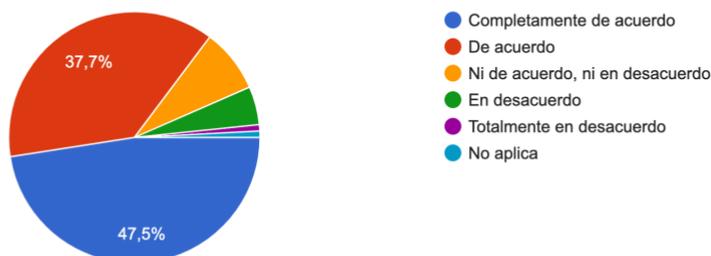


Fuente: elaboración propia

Ilustración 7. Fortalecimiento de capacidades para integrar políticas o prácticas anticorrupción

Las sesiones de capacitación fortalecieron mis capacidades y conocimientos para integrar políticas o prácticas anti corrupción al interior de mi institución, organización o empresa.

122 respuestas



Fuente: elaboración propia

Más allá de la auto percepción sobre el fortalecimiento de conocimientos y capacidades, la evaluación ha permitido identificar que **las capacitaciones tienen un profundo carácter de sensibilización, concientización y reflexión, lo que es una condición necesaria para poder generar cambios actitudinales.**

“El cambio más significativo es cómo dentro de nuestros equipos se eleva la conciencia y conceptos en conflicto de interés y ejemplos de corrupción empresarial”

-Hombre del sector privado empresarial

“Los colaboradores no tienen presente el tema anticorrupción, con los cursos hemos revivido este tema”

-Funcionario público

“La conciencia que se obtiene al tener un enfoque distinto en el que se incluyen las consecuencias de la corrupción”

-Hombre del sector privado empresarial

“A nivel individual, seguir convencida que desde nuestra trinchera se debe actuar para la prevención y el combate a la corrupción”.

-Mujer del sector privado empresarial

“Tener conciencia de los efectos de la corrupción que hace el sector privado”

-Hombre del sector privado empresarial

Un elemento que invita a la reflexión parte de dos opiniones que se recabaron en el sentido de “[sentir] desilusión de comprender que las capacitaciones son solo por cumplir, ya que no hay cambios”, y de considerar que “en la organización es complicado [generar cambios] por el conflicto de intereses que tienen”. Si bien fueron opiniones aisladas y no generalizadas, **reflejan el sentir de impotencia que puede crear la expectativa de generar cambios transformadores en materia anticorrupción en un contexto como el mexicano, en donde se considera que los intereses y posiciones de poder no permiten incidir realmente. En definitiva es también un desafío pedagógico-**

metodológico para promover un mayor empoderamiento, compartiendo resultados basados en evidencia que faciliten este proceso.

Por otro lado, positivamente se destaca que las capacitaciones ya han generado sus primeros efectos, más allá de la sensibilización y aumento o fortalecimiento de capacidades. Se trata pues de su **aplicación en iniciativas puntuales de carácter institucional, en las organizaciones, instituciones o empresas a las que pertenecen las personas que fueron capacitadas.** Al respecto, se han identificado iniciativas relevantes de **instrumentación (elaboración de códigos, manuales, etc.) y de la réplica de capacitaciones**, como las que se reflejan en los testimonios a continuación.

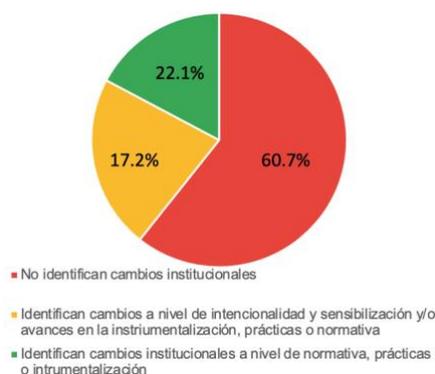
Ilustración 8. Aplicación de los conocimientos en iniciativas puntuales de carácter institucional

RÉPLICA / FORTALECIMIENTO DE PROCESOS FORMATIVOS	GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DE INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES
<p><i>“El curso pré para Ré, nos permitió articular un curso taller de integridad corporativa, para MIPYMES, benefició a Mipymes, buscaremos la implementación al interior de las Mipymes con el objeto de materializar una política de integridad”.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Un curso de réplica ante 40 personas empresarias, se contó con muy buenos comentarios y mucho interés de profundizar en los temas expuestos” • “Se ha generado una modificación a las capacitaciones que la Secretaría Ejecutiva del Sistema Estatal Anticorrupción imparte a los entes públicos agregando temas referidos a ética de la función pública”. 	<ul style="list-style-type: none"> • “el haber participado en la elaboración del código de conducta de la institución, en la difusión y explicación de esos valores que este ordenamiento contiene dentro del área de adscripción y ver el entusiasmo del personal por que se les explique estos valores que deben de aprender y aplicar en sus tareas diarias. • “La generación de un manual de prácticas anti corruptivas, el cual se aplica para todas y todos los colaboradores, y gracias a dicho instrumento, ahora conocen las sanciones a las que pueden ser acreedores, que prácticas se pueden clasificar como corruptas, entre otras”.

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, a este momento, **los efectos de las capacitaciones se sitúan aún más a un nivel individual o de concientización institucional**, como se observa en el gráfico a continuación. Esto es natural en un momento en el que el proyecto acaba de finalizar. Sin embargo, para trascender los efectos individuales de las capacitaciones a prácticas institucionales se requiere una serie de condiciones que se abordan más adelante, bajo el criterio de sostenibilidad.

Ilustración 9. Efectos institucionales de las capacitaciones



Fuente: elaboración propia

Hallazgo 9: La eficacia del proyecto en el fortalecimiento de capacidades de las OSC destinatarias del proyecto es altamente satisfactoria. Las OSC coinciden que las capacitaciones respondieron a sus necesidades y fueron de utilidad para su fortalecimiento, especialización y mejor implementación de sus proyectos; creando un piso mínimo de conocimientos comunes. Es también considerada como capacitación exitosa el seguimiento, acompañamiento y solución a consultas que prestó el PNUD a las OSC durante la implementación del proyecto, que ha sido reconocida como una verdadera asistencia técnica. Como área de mejora se identifican un aspecto pedagógico relacionado con minimizar la modalidad de conferencia y fortalecer el aspecto práctico.

Otra contribución importante del proyecto es **el fortalecimiento de capacidades de las OSC que formaron parte de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad y de la RNA.** Las capacitaciones respondieron a una estrategia denominada “*Capacity Building Strategy*”, que tuvo lugar cada año y que tenía como objetivo fortalecer habilidades blandas (gerenciales, comunicaciones, manejo de redes sociales, etc.), y duras (especialización en materia de combate a la corrupción y áreas relacionadas). En el contexto de la pandemia, las capacitaciones fueron virtuales.

La percepción generalizada de las OSC consultadas coincide en que **las capacitaciones fueron pertinentes a sus necesidades y de gran utilidad para su fortalecimiento y especialización del equipo de trabajo y para la mejor implementación del proyecto.**

Las capacitaciones más destacadas fueron las relacionadas a los temas de: Marco lógico/Teoría de Cambio y formulación de proyectos; cuestiones administrativas, financieras y de ingeniería organizacional; perspectiva de género; comunicación externa y difusión (uso de redes sociales, Zoom, etc.); procuración de fondos; incidencia en política pública; datos abiertos y rendición de cuentas y transparencia.

“Nuestro liderazgo no sería igual sin esas capacitaciones”

-Representante hombre de OSC

Por supuesto, no todas las organizaciones tienen fortalecidas sus capacidades al mismo nivel, por lo que hubo escenarios en que algunas organizaciones calificaron algunas de ellas a un nivel básico. No obstante, se entiende que **su función ha sido generar un piso mínimo de conocimientos comunes.**

Considerando el contexto de la pandemia, ha sido especialmente estratégica la capacitación sobre el uso especializado de la plataforma Zoom y el manejo de redes sociales, pues también influyó en la implementación exitosa de las actividades y en dejar capacidades instaladas en las OSC para el mejor aprovechamiento de estas herramientas en un contexto en que la incidencia a través de “la virtualidad” se posiciona.

El área de oportunidad se relaciona con la pedagogía de las capacitaciones. En algunos casos se ha referido que “**el formato de las capacitaciones era muy al estilo de conferencia y largas**, lo que lo hacía pesado y cansado”. También fue mencionado que “**hace falta pasar a la parte práctica**” y que “**el formato de conferencia no necesariamente da herramientas para aplicar [los conocimientos]**”.

Sin embargo, **un factor que también contribuyó al fortalecimiento de capacidades de las OSC es el acompañamiento que prestó el PNUD durante todo el proceso.** Más allá de las capacitaciones antes

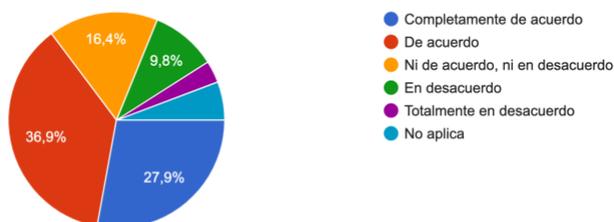
describas, la mayoría de OSC destaca y valora positivamente el acompañamiento del PNUD, que en la práctica se constituyó como una verdadera asistencia técnica.

Hallazgo 10: La eficacia del proyecto con relación al fortalecimiento de capacidades para generar alianzas ha sido satisfactoria. Por una parte, 65% de personas capacitadas consideran que les fue posible ampliar su red de contactos aun cuando se trató de espacios virtuales. Asimismo, el respaldo del PNUD permitió abrir puentes de diálogo entre sociedad civil y entidades gubernamentales para intercambiar experiencias y difundir productos y metodologías, así como implementar con mayor facilidad y participación los proyectos y pilotajes que se llevaron a cabo. El desafío para los actores es que estos puentes se mantengan sin intervención del PNUD. Las técnicas implementadas por el PNUD para generar alianzas generaron buenas prácticas y aprendizajes para lograrlo de forma más orgánica y con medidas de mitigación a los conflictos.

Una contribución importante del proyecto ha sido el fortalecimiento de capacidades relacionado a la posibilidad de generar alianzas. Al respecto, al consultar a las personas que fueron capacitadas en el marco del proyecto, la mayoría (64.8%) considera que las sesiones de capacitación les permitió ampliar su red de contactos y de alianzas. Es una valoración positiva, considerando que las capacitaciones fueron virtuales.

Ilustración 10. Posibilidad de ampliar red de contactos y generar alianzas en las capacitaciones

Las sesiones de capacitación ayudaron a ampliar mi red de contactos y alianzas que fomentaron el intercambio de experiencias y aprendizaje entre pares.
122 respuestas



Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de los actores que estuvieron más vinculados al proyecto (ya sea como contrapartes gubernamentales o como OSC de la RNA y de la Segunda Convocatoria) se coincide en que **contar con el respaldo del PNUD es un elemento clave para la apertura de puentes de diálogo entre sociedad civil y entidades gubernamentales**, que sería complejo alcanzar sin su presencia. La participación del PNUD en ese sentido ha generado que las OSC cuenten ahora con un canal de comunicación con otros actores, principalmente los CPC, SESNA y las Secretarías Ejecutivas de los Sistemas Estatales Anticorrupción, así como con otras OSC de la Segunda Convocatoria y de la RNA. Por supuesto, trascender los canales de comunicación a alianzas y sinergias activas depende en gran parte del trabajo posterior y anuencia de dichos actores. De momento, **los puentes de diálogo han permitido intercambiar experiencias y difundir productos y metodologías, así como implementar con mayor facilidad y participación los proyectos y pilotajes que se llevaron a cabo en el marco del proyecto y que requerían la coordinación o cooperación multiactor**. Sin embargo, un actor refirió que al hacer requerimientos de información a actores gubernamentales, se les llamó la atención argumentando que era necesario cuidar las relaciones. Si bien no es generalizada esta experiencia,

invita a la reflexión sobre la necesidad de establecer lineamientos claros sobre los alcances y las vías de comunicación, especialmente considerando que las solicitudes de información son una manifestación del ejercicio de acceso a la información y rendición de cuentas.

Con relación a la generación de alianzas entre OSC, el proyecto implementó una dinámica a partir de la cual uno de los requisitos para otorgar fondos menores en la modalidad de subvención era que las OSC (tanto de la Segunda Convocatoria como de la RNA) se constituyeran en grupos para implementar el proyecto conjuntamente. Aunque los proyectos se implementaron y se generaron los productos comprometidos, las opiniones respecto de los resultados de esta práctica se dividen en dos tendencias, quienes consideran que la experiencia fue positiva y lograron la coordinación y resultados con satisfacción, y quienes consideran que establecerlo como un requisito, en un contexto en el que las OSC no se habían conocido antes y habían interactuado levemente entre ellas solo por medios virtuales, no permitió que las alianzas se dieran de forma orgánica e, incluso, en algunos casos no se lograron acuerdos de trabajo.

En este contexto tuvo lugar una experiencia de malentendidos y desacuerdo entre algunas de las organizaciones participantes, que se relacionaron con la conceptualización del enfoque de género y con la posibilidad -o no- de complementar los productos del proyecto en cuestión con otras fuentes de financiamiento. El evento no es menor, pues desembocó en la expulsión de una de las organizaciones de la RNA y se observa una opinión compartida sobre la falta de actuación del PNUD. **La experiencia invita a la reflexión sobre el papel de mediación que podría tener el PNUD en estos escenarios, de manera que se respete la autonomía de las OSC pero tomando en consideración que la situación se dio en el marco de una dinámica de coordinación conjunta requerida por PNUD.** La situación también permite identificar un **área de oportunidad para establecer lineamientos** que guíen estas dinámicas de colaboración, como el diseño de protocolos de actuación o códigos de conducta.

Pregunta 3.3.¿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?

Hallazgo 11: La eficacia del proyecto con relación al avance de los resultados esperados a partir de la matriz del marco lógico es altamente satisfactoria. 9 de 14 indicadores han sobrepasado las metas establecidas, 5 han cumplido la meta y solo 1 se presenta por debajo de la meta. Este nivel de avance en el contexto de un proyecto que ha enfrentado múltiples desafíos expuestos a lo largo de este informe es sin duda muy exitoso. Todo apunta a que el indicador que presenta un 65% de avance, logrará alcanzar la meta para la fecha de cierre del proyecto.

En el momento en el cual se lleva a cabo la presente evaluación, 3 meses antes del cierre del proyecto, valorar el alcance o logro de resultados y sus componentes se hace a través de una **verificación del cumplimiento de los indicadores del marco lógico**. Para ello, es de gran utilidad el tablero de control de indicadores cuyo seguimiento con respaldo de evidencia, muestra el avance actual.

Ilustración 11. Cumplimiento de indicadores del marco lógico del proyecto

Número	Indicador	Meta	Observado	Avance
Indicador #1	Number of CSOs supported by UNDP that have strengthened their organizational capacities to counter corruption	8	35	438%
Indicador #2	Number of Municipalities that adopt at least one recommendation issued from the municipal open government tool generated by UNDP	6	4	65%
Indicador #3	Number of integrity practices adopted by private sector stakeholders due to USG assistance	15	24	160%
Indicador #4	Number of anti-corruption measures proposed, adopted or implemented due to USG assistance, to include laws, policies, or procedures	6	11	183%
Indicador #5	Number of decisions of public decision-making mechanisms that include citizen recommendations	8	8	100%
Indicador #6	Number of business chambers and Local Anticorruption Systems with capacities to replicate integrity courses to MSMEs	15	48	320%
Indicador #7	Number of Citizen Oversight Mechanisms (COMs) piloted by Civil Society Organizations (CSOs)	6	6	100%
Indicador #8	Number of CSOs that generate alliances and collaborative agreements with Local Anticorruption Systems and local authorities to implement anticorruption activities	7	8	114%
Indicador #9	Number of people affiliated with non-governmental organizations receiving USG-supported anti-corruption training	30	122	407%
Indicador #10	Number of municipalities that acquire knowledge and technical skills on how to implement the Open Municipality Toolbox	4	4	100%
Indicador #11	Percentage of surveyed public servants that report understanding of their role in strengthening public integrity	70%	98%	140%
Indicador #12	Number of government officials receiving USG-supported anti-corruption training	800	803	100%
Indicador #13	Number of business chambers that, after receiving the train-the-trainers course, deliver the course to their respective members	8	8	100%
Indicador #14	Number of Local Anticorruption Systems that, after receiving the train-the-trainers course, deliver the course to MSMEs	7	9	129%
Indicador #15	Number of MSMEs that adopt integrity tools and good practices developed by UNDP	15	19	127%

Fuente: captura del tablero de control de indicadores del sistema de monitoreo del proyecto.

Como se puede observar, **9 de 14 indicadores han sobrepasado las metas establecidas, 5 han cumplido la meta y solo 1 se presenta por debajo de la meta**. Este nivel de avance en el contexto de un proyecto que ha enfrentado múltiples desafíos expuestos a lo largo de este informe **es sin duda muy exitoso**.

La meta del indicador 2 que hace referencia al número de municipalidades que adoptan al menos una de las recomendaciones emitidas por la herramienta de gobierno abierto es la que se presenta por debajo de la meta, con un 65% de avance. Aún en un escenario en el que no llegara a cumplimentarse, considerando los tiempos que la institucionalidad pública requiere en sus procesos de toma de decisiones, es un avance significativo. No obstante, **desde la perspectiva del equipo técnico del proyecto todo apunta a que será posible cumplir la meta para la fecha de cierre del convenio**²⁸.

Finalmente, una breve reflexión merece el diseño del marco de resultados y la teoría de cambio del proyecto. Al respecto, como se adelantó en el Informe Inicial, **se coincide con la evaluación de medio término en el sentido de que “la teoría de cambio muestra coherencia** entre el diseño formulado y las áreas de intervención del proyecto”. Asimismo, se observó que las declaraciones “si-entonces”

²⁸ Cabe anotar que la tabla de indicadores de la ilustración 11 es dinámica. El indicador #2 que aparece con un 65% de avance en la consecución de la meta es un dato de octubre 2022, cuando se llevó a cabo el Informe de evaluación. Al cierre del proceso de evaluación (noviembre 2022) se observa que ha avanzado a un 83% y se prevé que para el cierre del proyecto (enero 2023) se supere el 100%.

contienen suficientes supuestos²⁹ que **hacen posible definir las contribuciones de PNUD y causalidad entre la cadena de resultados.**

Por otro lado, se coincide con la evaluación intermedia en el sentido de que **el marco lógico “es consistente [...] con [...] indicadores que van dan cuenta de manera precisa de los resultados del proyecto”**, los cuales son “medidos de manera periódica, son específicos, y dan cuenta de los avances”. Sin embargo, dicha evaluación también recomendó “incorporar algunos indicadores cualitativos que permitan recoger una buena parte de las lecciones aprendidas y buenas prácticas” y “establecer dentro del marco lógico algunos indicadores más precisos para la medición de la eficacia del proyecto o del impacto del mismo en el empoderamiento de las mujeres y/o en su movilización en la lucha contra la corrupción”. Al comparar el marco lógico que fue objeto de la evaluación intermedia y el marco lógico vigente al momento de la presente evaluación, **no se observan cambios en los indicadores en el sentido que fue sugerido.** Como consecuencia, no se facilitó que el sistema e instrumentos de monitoreo levantaran y documentaran información en ese sentido, como se profundiza más adelante bajo la pregunta de evaluación 5.1

Pregunta 3.4.¿Hasta qué punto se ha logrado avance en la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente de los grupos vulnerables, consideradas en la Estrategia de Implementación del Documento de Proyecto?

Hallazgo 12: La eficacia del proyecto con relación a la promoción de rendición de cuentas y participación ciudadana de grupos en situación de vulnerabilidad es moderadamente satisfactoria. Toda vez que el proyecto no incluyó en su diseño una estrategia en ese sentido, la contribución se limitó a un proyecto de la Segunda Convocatoria que trabajó con pueblos indígenas. El proyecto de la subvención en particular fortaleció capacidades de personas indígenas del Mayo (Sonora) para **identificar** mejor las prácticas que constituyen corrupción y contar con un instrumento de denuncia ante la Controlaría Municipal y saber cómo completarlo. Las capacitaciones también generaron empoderamiento, que ha impulsado a las personas participantes a compartir sus conocimientos con sus pares, a crecer su intención de denunciar pese al temor fundado y a organizarse con su comunidad para estos fines. El proyecto de la subvención generó aprendizajes importantes en cuanto al abordaje del combate a la corrupción con pueblos indígenas que deberían considerarse en intervenciones futuras.

Como se ha advertido previamente (pregunta de evaluación 1.5), **el proyecto no contempló una estrategia para promover la rendición de cuentas y participación de los grupos en situación de vulnerabilidad;** por lo que **durante la implementación del proyecto las acciones y resultados se limitan a uno de los proyectos de la Segunda Convocatoria dirigido a pueblos indígenas en Sonora.**

El proyecto Kaita Manyak, Observatorio Anticorrupción en Seguridad Pública del Mayo, implementado por Movimiento por un Navojoa Mejor tenía el objetivo de fortalecer las capacidades de la ciudadanía en los municipios de Navojoa y Etchojoa, mediante la creación de un observatorio bilingüe (español y lengua mayo) que sensibilice, capacite, diseñe e implemente herramientas digitales para la reducción de la corrupción en la seguridad pública de la región del Mayo, municipios de Navojoa y Etchojoa, Sonora.

²⁹ Los supuestos se refieren a las hipótesis, ideas, percepciones que subyacen al planteamiento de una Teoría de Cambio, sus componentes y lógicas de interrelación. Es decir, explican cómo pensamos que algo va a suceder. A diferencia del Marco Lógico, no son las condiciones que deben darse externamente para que algo suceda.

En el marco del proyecto se produjo un Reporte de percepción ciudadana sobre el problema de corrupción en la región del Mayo, se constituyó un Observatorio Ciudadano Anticorrupción mediante el cual se llevaron a cabo una serie de capacitaciones en materia de combate a la corrupción y se diseñó una plataforma digital de monitoreo y alerta ciudadana.

El Observatorio se ha enfrentado a desafíos de naturaleza política, pues a partir del proceso electoral de 2021 se retiraron la mayoría de sus integrantes y aún no se concreta su reintegración con nuevas personas. Por su parte, la plataforma digital tenía el objetivo de que la ciudadanía pudiera denunciar actos de corrupción ante la Contraloría Municipal utilizando su teléfono celular de forma anónima. La plataforma fue liberada por el PNUD pero se ha manifestado que aún están esperando que las autoridades den seguimiento al proyecto. Mientras tanto, se mantiene la coordinación con el CPC para la incidencia. Al momento de llevarse a cabo esta evaluación, la plataforma no parece estar activa pues el enlace se muestra “roto”³⁰.

Por lo tanto, de la iniciativa, lo que logró mayores resultados son las capacitaciones y el reporte de percepción ciudadana. Respecto de las capacitaciones, desde la percepción de las personas consultadas, **les es posible identificar mejor las prácticas que constituyen corrupción**. Sin embargo, refieren como **la principal contribución el contar con un instrumento de denuncia y saber cómo completarlo**. De hecho, se destaca que el formulario de denuncia fue diseñado por la organización, toda vez que la Contraloría no contaba con un instrumento para tal fin. Desde la percepción de las personas consultadas, tiene la capacidad de asesorar a otras personas que lo requieran en el llenado del formulario.

También se constató que **las capacitaciones han tenido un componente importante de empoderamiento, que ha impulsado a compartir sus conocimientos con sus pares, a crecer su intención de denunciar pese al temor fundado y a organizarse con su comunidad para estos fines**.

“A mí ya nadie me va a hacer tonta, voy a pelear por mis derechos [...]. En mi comunidad les comenté mis conocimientos, se lo dije a las mujeres, a mis vecinas”.

-Mujer indígena

“Nos dieron palabras de aliento para perder el miedo”.

-Hombre indígena

“En mi pueblo hemos hecho reuniones cada 8 días y hablamos a los jóvenes, les decimos que no se dejen, que no den dinero.”

-Mujer indígena

“Nos unimos porque ‘cuando las gallinas se organizan jamás se dejan que el buche les arranquen’”.

-Mujer indígena

El proyecto **generó aprendizajes importantes en cuanto al abordaje del combate a la corrupción con pueblos indígenas**, que pueden guiar la toma de decisiones y definición estratégica de futuras intervenciones en la materia:

³⁰ <https://indicadores.movimientoporunnavojoamejor.org/>

1. La **presencia del PNUD en las comunidades genera expectativas**, que de no atenderse genera una sensación de abandono. Por lo que cuando el PNUD acuda a acompañar un proyecto, debe hacerse con claridad de su mandato e intencionalidad de seguimiento.
2. Es un área de oportunidad **definir o conceptualizar la corrupción (y su abordaje) desde la cosmovisión indígena**, considerando y priorizando aquellas prácticas que más les afectan. Las reflexiones de las mujeres indígenas al respecto son muy ilustrativas: *“cuando hablamos de corrupción siempre nos vamos por lo político, pero yo soy artesana y muchas veces nos dejan muy olvidados, solo nos utilizan para tomarse la foto”*; *“No se reconoce la labor de quienes somos artesanos [al no pagar lo que consideran justo], es corrupción a nivel privado por la no valoración del trabajo”*.
3. Se requiere **implementar un enfoque de pertinencia cultural**. Al respecto, se coincide en que requieren asesorías *“pero con gente de nuestra propia etnia, que entienda nuestro dolor, nuestro sentir, nuestros problemas”*, *“[que sea] yoreme, no yori (hombre blanco)”*.
4. En las comunidades hay divisionismo, por lo que **se requiere contar con aliados(as) dentro las comunidades**: *“que sea una persona que conozca a las comunidades indígenas, que no se deje influenciar.”*
5. Existe temor fundado de denunciar, el **riesgo de persecución es real**: *“No sentimos seguridad para denunciar”*, *“El miedo a represalias es fundado porque es el mismo policía [que denuncian] quien les va a seguir atendiendo”*, *“Me amenazaron, no tuve a quien decírselo, me quedé con eso. No tenía una amiga, una hermana. Tenía miedo”*. Por lo tanto, las intervenciones con pueblos indígenas en general, pero más aún en materia de combate a la corrupción requieren la integración -sin excepción- de una estrategia de seguridad y acción sin daño.

VIII.4. Género y empoderamiento de las mujeres

Pregunta 4.1. ¿En qué medida se ha abordado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto?

Hallazgo 13: El proyecto **abordó la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, si bien no lo hizo desde su diseño, posteriormente integró medidas correctivas que fueron relevantes para estos efectos**. Entre otras, se generaron productos (publicaciones y capacitaciones) especializadas en la materia; se apoyó un proyecto concreto a través de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad que incidió y promovió cambios presupuestales a favor de las mujeres a nivel local, y se aumentó la concientización sobre el efecto diferenciado de la corrupción en las mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad. En términos operativos, el área de oportunidad es retomar la experiencia e incorporarlo desde el diseño en futuras intervenciones para fortalecer la perspectiva de género con acciones más estratégicas y menos emergentes. En términos técnicos, el desafío es trascender la mención del enfoque de género y profundizar en el análisis, para visibilizar e interiorizar los riesgos e impactos diferenciados, y por ende, promover la adopción de medidas que den respuesta a esa brecha de desigualdad.

Como se ha mencionado antes (preguntas 1.3 y 1.5 de evaluación) **la perspectiva de género no fue un enfoque que se integró desde el diseño del proyecto. Por el contrario, esto constituyó uno de los aprendizajes, de manera que durante la implementación se adoptaron determinadas acciones en ese sentido como medidas correctivas.** En su momento, la evaluación de medio término evidenció las limitaciones³¹. Por lo tanto, se recomendó avanzar en análisis más específicos del enfoque de género que fueran más allá de tener simplemente desagregados los datos por sexo³². Si bien desde el PNUD se elaboró un plan de respuesta, se observa que la acción para implementar la recomendación (contratación de una consultoría para fortalecer el enfoque de género) no fue iniciada y, por lo tanto, no se hicieron modificaciones al marco lógico.

Desde la perspectiva del equipo técnico del proyecto, las razones obedecen a la falta de tiempo y limitados recursos. No obstante, en su lugar se contó con la asesoría de la Oficina de Género de la oficina de PNUD, a partir de la cual **se adoptaron dos medidas: 1. Generar productos específicos sobre la transversalización de género en la materia y 2. Aumentar el número de mujeres en los procesos de reclutamiento del equipo técnico**³³.

En consecuencia, como productos específicos se generaron en el marco de la Línea 4 de la estrategia “Localizando la Anticorrupción”:

1. La “Guía de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de derechos humanos en el combate a la corrupción”.
2. La difusión de las 6 recomendaciones para enfrentar efecto desproporcionado y diferenciado de corrupción entre mujeres y hombres en México, en el marco del Día Internacional de la Mujer en 2022.
3. Las Recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en ejercicios de Gobierno Abierto Municipal.

Adicionalmente:

4. Dos eventos virtuales: “Hablemos de mujeres y corrupción: perspectiva de género en las políticas anticorrupción” y “Mujeres en la gobernanza y en la democracia”.
5. Capacitación a OSC en la materia (“Taller sobre Género” y “Yo sé de género”) en el marco de la estrategia “*Capacity Building*”.

Se destaca positivamente que en **las publicaciones, el enfoque de género y basado en derechos humanos se integra como parte de los contenidos.**

Adicionalmente, **en el marco de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad se apoyó un proyecto denominado “Riesgos de corrupción en los derechos de las mujeres en Quintana Roo”, el cual tenía el objetivo de contribuir a la disminución de riesgos de corrupción para incidir en la garantía**

³¹ 1. “El proyecto cuenta con un sistema de indicadores, aunque no estableció de manera precisa indicadores que dieran cuenta del enfoque de género. Se limita a hacer análisis de alguna variable en función de sexo, pero es muy limitada dicha estrategia analítica”; 2. “El no tener definidos claramente indicadores de género que permitan medir no sólo el rol de las mujeres en la lucha contra la corrupción, sino también cómo les afecta es una lección aprendida como deuda pendiente de ser subsanada en esta y en futuras intervenciones”, y 3. “Si bien hay resultados de género, los mismos aún no han sido analizados desde un enfoque más amplio, quedándose en el momento actual en la recolección de algunas variables que se leen únicamente por categoría de sexo de pertenencia, el cual es un criterio aún muy básico para hacer otro tipo de análisis”.

³² La evaluación de medio término consideró se requería avanzar en analizar los impactos diferenciados de las intervenciones entre hombres y mujeres, y que dichos impactos queden establecidos en el Marco de Resultados.

³³ Al momento de realizar esta evaluación, el equipo se conformaba de 5 hombres y 3 mujeres.

de una vida libre de violencia para las niñas y mujeres de Quintana Roo, así como la creación e implementación del primer Plan Presupuestal para la igualdad entre mujeres y hombres en el Estado. El proyecto, implementado por el Observatorio de la Gobernanza para la cooperación y el Desarrollo, A.C., produjo otras publicaciones especializadas³⁴.

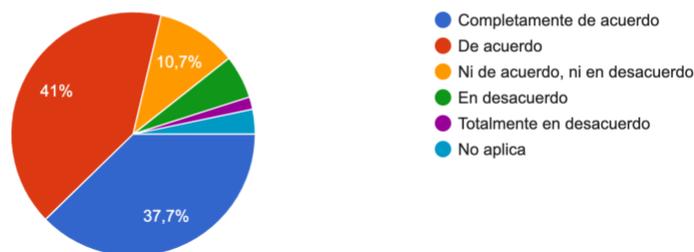
Sin embargo, el resultado más importante es haber logrado que el Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo 2022 integre un Anexo Transversal de Igualdad Sustantiva y No Violencia contra las Mujeres³⁵, sobre el cual posteriormente el Observatorio de la Gobernanza emitió una opinión técnica. Desde la perspectiva de institucionalidad pública que fue partícipe de este proceso, factores que abonaron al éxito fue que el proceso se impulsó en coordinación con la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), en cumplimiento de la ley y con asistencia técnica personalizada (por parte del Observatorio de la Gobernanza). Más allá de lo anterior, se está haciendo incidencia para que la metodología se instale en los lineamiento de planificación de la SEFIPLAN para que se institucionalice y no se limite a ser una buena práctica.

Por otro lado, desde la percepción de las personas consultadas que participaron en cursos de capacitación en el marco del proyecto, se valora positivamente que la mayoría considera que gracias a la ello **tienen mayor consciencia sobre el efecto diferenciado de la corrupción en las mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad.**

Ilustración 12. Percepción sobre la concientización del efecto diferenciado de la corrupción en mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad en las capacitaciones.

Las actividades de capacitación han contribuido a tener una mayor consciencia sobre el efecto diferenciado que tiene la corrupción sobre las mujeres y en grupos de situación de vulnerabilidad.

122 respuestas



Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva de quienes se identifican como mujeres o pertenecientes a un grupo en situación de vulnerabilidad, el 65.5% considera que las capacitaciones respondieron a sus necesidades para promover su participación y/o fortalecer sus iniciativas de vigilancia ciudadana,

³⁴ Diagnóstico sobre los riesgos de corrupción en el acceso a la justicia de mujeres en situación de violencia en el Estado de Quintana Roo; Metodología para el desarrollo del Anexo transversal de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres y niñas de Quintana Roo; Guía didáctica: ¿por qué el presupuesto público es clave para cambiar la vida de las mujeres?, y Opinión Técnica sobre el Anexo transversal de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo 2022.

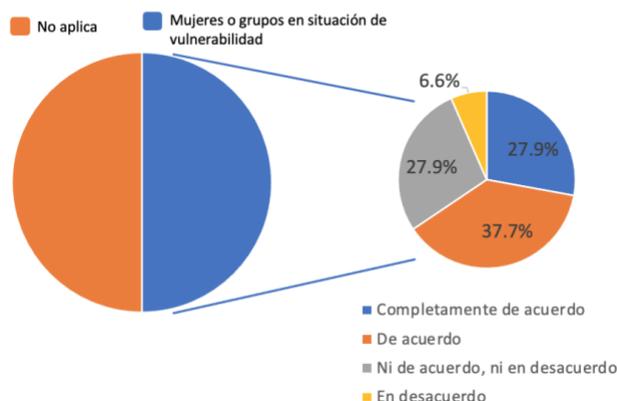
³⁵ Disponible en http://148.235.173.216:8081/presupuesto_egresos/2022/10_Informacion_complementaria_POE.pdf

rendición de cuentas y/o combate a la corrupción. El 27.9% no tiene una opinión al respecto y solo el 6.6% está en desacuerdo.

Ilustración 13. Percepción sobre la respuesta diferenciada del proyecto a las necesidades de mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad

Soy mujer o pertenezco a un grupo en situación de vulnerabilidad (ej. discapacidad, LGBTQ+, indígena, etc.) y considero que las capacitaciones respondieron a mis necesidades para promover mi participación y/o fortalecer mis iniciativas de vigilancia ciudadana, rendición de cuentas y/o anticorrupción.

122 respuestas



Fuente: elaboración propia

No obstante, cuando en el marco de entrevistas semiestructuradas la consulta se hace respecto de otros productos (como mapeos, manuales, herramientas, metodologías o asistencia técnica), la percepción cambia y la mayoría considera que “no se encuentra integrado dicho enfoque, pero podría hacerse”. Como se ha mencionado, la perspectiva de género se incluye en los contenidos. Sin embargo, las percepciones evidencian que pese a su mención, **hace falta profundizar en el análisis, para visibilizar e interiorizar los riesgos e impactos diferenciados, y por ende, promover la adopción de medidas que den respuesta a esa brecha de desigualdad.**

“Para ser honesta no noté una perspectiva de género. [...] Considero que si sería importante porque como mujeres somos más susceptibles, siempre nos ven como las más débiles, nos pueden incitar a realizar ciertas prácticas. Por ejemplo, el [riesgo de] acoso laboral no es lo mismo. Si debería tocarse más [el tema]”.
-Mujer empresaria

“No se cubrió y es una realidad. Las mujeres estamos expuestas. [...] Si se debería manejar un modelo para los géneros”.
-Mujer representante de A.C.

A continuación, se hace una valoración general de una serie de **indicadores** que evidencian en qué medida se ha abordado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el proyecto. Se valora positivamente que **la mayoría se cumplieron o presentan avances importantes.**

Tabla 11. Indicadores sobre el abordaje de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el proyecto objeto de evaluación

Grado de integración	Indicador	Comentarios
	Integró el lenguaje inclusivo y aborda las necesidades diferenciadas en materiales, productos, documentos y discursos.	Se usa lenguaje inclusivo y se menciona la perspectiva de género, aunque aún se percibe una brecha en torno al análisis de las necesidades y apropiación por parte de las y los destinatarios.
	Utilizó el “perfil de género” como indicador en la elección del equipo técnico y proveedores de servicios.	Aunque fue una práctica o lineamiento no escrito, se promovió la contratación de mujeres.
	Las adaptaciones a las metodologías y presupuesto que se hicieron en el proyecto (especialmente en el contexto COVID) consideraron las necesidades de mujeres.	La amplia mayoría considera que así fue ³⁶ .
	Generó guías o metodologías para favorecer la transversalización de género en las políticas anticorrupción y de rendición de cuentas.	En efecto se generaron productos especializados, numerados con anterioridad.
	Levantó en su proceso de monitoreo datos desagregados por sexo e, idealmente, bajo otros criterios de interseccionalidad (etnia, discapacidad, etc.).	Los datos sólo se levantan desagregados por sexo, ignorando otros criterios de interseccionalidad.
	Se implementaron acciones afirmativas para promover la participación de mujeres y personas LGBTQI+ en las acciones del proyecto.	Se implementaron cuotas de paridad para mujeres en los procesos formativos, pero como una práctica naturalizada del PNUD y OSC y no como parte de una estrategia. No se observó evidencia de acciones en ese sentido para LGBTQI+.
	Se generaron alianzas con organizaciones/entidades especializadas en género.	Se llevó a cabo de forma medianamente intencionada en el marco de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad ³⁷ . Sin embargo, no se hizo intencionadamente o con más fuerza con otros actores para fortalecer la estrategia de intervención.
	Integró un módulo de género en todas las actividades de formación y capacitación.	Si bien es una temática que se menciona, se considera que el análisis sobre los riesgos e impactos diferenciados en las mujeres y las posibles soluciones, no son suficientemente abordadas. Por ejemplo, en el ámbito del sector privado destacaron temas relacionados con el acoso laboral y violencia sexual.
	Se implementaron las recomendaciones de la evaluación de medio término.	La recomendación se implementó parcialmente, pues no se hicieron ajustes al

³⁶ Sólo una opinión fue divergente, y consideró que el nivel de exigencia del PNUD a las OSC que fueron partícipes del proyecto (requerimientos de información y datos, de participación en talleres y reuniones, etc.) no eran compatibles con las labores de cuidados combinados con el contexto del trabajo virtual.

³⁷ Se hizo al incluir como criterio de selección que el proyecto incorporara el enfoque de inclusión de grupos tradicionalmente vulnerados y la integración de la perspectiva de igualdad de género y de Derechos Humanos, lo que desembocó en el apoyo con algunas organizaciones especializadas en género.

		marco lógico pero si se implementaron medidas relevantes.
	El marco de resultados incluyó indicadores y metas específicas de género.	No se incluyó en el diseño ni se hicieron modificaciones en estos términos durante la implementación.
	Los datos del marcador de género asignados al proyecto son representativos de la realidad.	Aunque el PNUD cuenta con un marcador de género (<i>gender tagging</i>), éste no se menciona en el diseño del proyecto, ni se cuenta con evidencia de que se hayan asignado datos posteriormente, por lo que no es posible hacer una valoración al respecto.

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que, aunque no fue integrada desde su diseño, **las medidas correctivas que se aplicaron fueron relevantes para integrar el enfoque de género en el proyecto**. Esto fue posible gracias al impulso que se ha dado al tema al ser un enfoque institucional y prioritario del PNUD, al aprendizaje a partir de la evaluación de medio término, a la asesoría que prestó por parte de la Oficina de Género de la Oficina, y a las prácticas e intereses de las propias OSC que también ponen el tema en la agenda. **El área de oportunidad está en retomar esta experiencia y aprendizajes desde el diseño en futuras intervenciones, lo que permitirá ampliar y fortalecer el enfoque de género y basado en derechos humanos, con acciones aún más estratégicas y menos emergentes.**

Pregunta 4.2 ¿En qué medida el proyecto ha promovido cambios género-transformadores?

Hallazgo 14: El proyecto responde al género en los términos de la escala *Gender Integration Continuum*, ya que contribuyó con el desarrollo de un acervo bibliográfico y malla curricular en materia de combate a la corrupción, transparencia y rendición de cuentas que no ignora el enfoque de género y basado en derechos humanos. Esto ha contribuido a confirmar en el saber general que existe un vínculo entre la desigualdad entre hombres y mujeres y la corrupción. No obstante, al ser un abordaje de desarrollo reciente en la materia y sin suficiente evidencia, aún no se puede decir que se han generado condiciones género transformadoras. Adicionalmente, el debate ideológico y conceptual en torno al “género” y la inclusión de mujeres trans y otras identidades, tiene efectos en la apropiación de las iniciativas, y este proyecto no fue la excepción.

Tradicionalmente la corrupción y temáticas relacionadas han tenido un abordaje general, como si sus efectos y riesgos fueran neutrales al género, a la etnicidad, a la discapacidad, etc. Aunque desde hace algunos años diversos actores -incluyendo el PNUD- han llevado a cabo reflexiones sobre el impacto diferenciado de la corrupción, no se cuenta con evidencia, difusión y reflexión suficiente que haya posicionado el tema en la agenda pública. Por lo tanto, no es fácil identificar intervenciones que promuevan cambios género-transformadores cuando de iniciativas anticorrupción se trata.

“Hay una frase en el ámbito anticorrupción que dice que ésta afecta distinto [a las mujeres y grupos en situación de vulnerabilidad]. Eso está integrado en los discursos pero no está muy ilustrado y con estudios. Lo decimos porque no ‘tenemos pruebas pero tampoco dudas’. Hace falta de profundizar el tema”.

-Miembro del equipo técnico del proyecto del PNUD

En el marco del proyecto, se llevaron a cabo esfuerzos importantes (reseñados en la sección anterior) para integrar la perspectiva de género en la materia. Se puede decir que **éste contribuyó con el desarrollo de un acervo bibliográfico y malla curricular en materia de combate a la corrupción,**

transparencia y rendición de cuentas que no ignora el enfoque de género y basado en derechos humanos. No obstante, aunque estos insumos ayudan a posicionar la perspectiva de género en el discurso anticorrupción, **debido al contexto antes mencionado aún no se puede decir que se han generado condiciones transformadoras** para enfrentar el efecto desproporcionado y diferenciado de la corrupción entre mujeres y hombres en México.

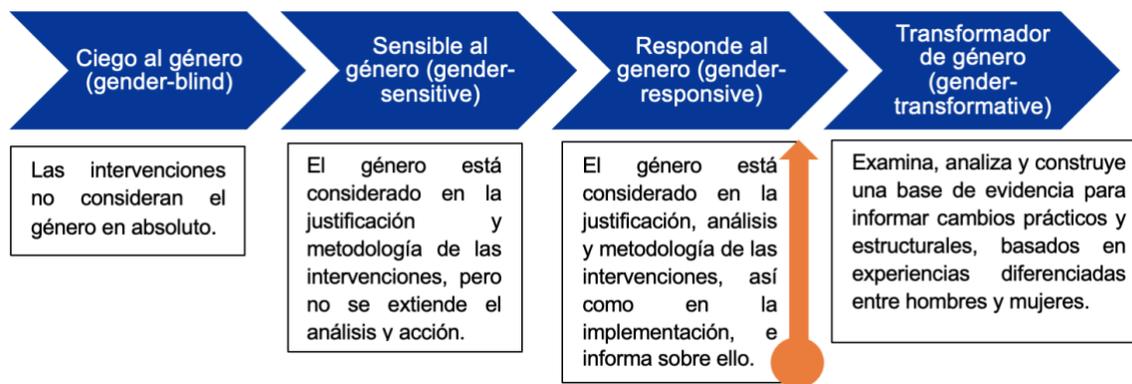
Es decir, el proyecto aporta un primer -y gran- paso. Un segundo paso requeriría acompañar el discurso con procesos de monitoreo, generación de evidencia y difusión de los resultados de las soluciones diferenciadas; a fin de contar con elementos que fortalezcan la incidencia, por una parte, con las mismas mujeres para promover su empoderamiento y participación, y por otro lado, con tomadores(as) de decisiones para la continuidad o replicabilidad de las iniciativas.

Por ejemplo, el proyecto implementado por el Observatorio de la Gobernanza generó resultados importantes en términos de incidencia al lograr que se integrara la perspectiva de género en el presupuesto de egresos a nivel local (primer gran paso). Un segundo paso sería monitorear la ejecución del presupuesto del Anexo Transversal de Igualdad Sustantiva y No Violencia contra las Mujeres y generar evidencia sobre su impacto en la vida de las mujeres, con el fin de incidir en la institucionalización de dicha práctica, su replicabilidad a nivel local o su escalabilidad a nivel federal. Por supuesto, alcanzar estas condiciones de cambio género-transformadores depende del actuar de diversos actores y son procesos de larga data, que difícilmente se alcanzarán en un proyecto de 2 o 3 años.

Un desafío importante para promover cambios género transformadores son las discusiones sociales en torno al concepto de “género”. Al respecto, se observan contra posiciones conceptuales importantes entre quienes tienen una postura abolicionista del género y, por lo tanto, solo se refieren e incluyen a las mujeres, y entre quienes reconocen el género y refieren e incluyen a las mujeres trans y otras identidades. Esto es importante porque implica un posicionamiento ideológico y político, con diferentes grados de apertura y que puede tener efectos en los esfuerzos conjuntos para integrar la perspectiva de género en las intervenciones. El proyecto objeto de evaluación no ha sido la excepción, y en el marco de la presente evaluación se pudo constatar que en el desarrollo de uno de los productos de género tuvo lugar el debate y desacuerdos entre algunas OSC sobre su abordaje, lo que desembocó en un instrumento que no cuenta con la apropiación de todos los actores y, se puede suponer, no será difundido o promovido de la misma forma. Cabe anotar que el **PNUD no fue partícipe de esta discusión y toma de decisiones, lo que abre una oportunidad de reflexión interna y definición de posicionamiento y actuación en el futuro.**

Finalmente, considerando las acciones que implementó el proyecto para integrar la perspectiva de género (pregunta de evaluación 4.1) y sus efectos, se considera que el proyecto responde al género en los términos de la escala *Gender Integration Continuum*.

Ilustración 14. La perspectiva de género en el proyecto de acuerdo con la escala Gender Integration Continuum



Fuente: elaboración propia, como adaptación de la figura 7 de (Harvey, Cochrane, Czunyi, & Syuan, 2019).

VIII.5. Eficiencia

Pregunta 5.1. ¿En qué fue eficiente la gestión del proyecto?

Hallazgo 15: La eficiencia de la gestión del proyecto fue altamente satisfactoria, ya que su atinada gestión administrativa facilitó el monitoreo operativo y técnico del proyecto y la fluidez en los procesos financieros. El diseño e implementación de instrumentos especializados como un Manual de operación para la ejecución y comprobación financiera, una plataforma web de seguimiento técnico y operativo, y plantillas para el monitoreo por indicador y por tema facilitaron la ejecución del componente más complejo del proyecto: las subvenciones a diversas OSC. Esto, sumado a un mecanismo de gobernanza que favoreció la pronta toma de decisiones, facilitaron una fluida implementación, lo contribuyó a que el proyecto y sus actividades logaran la consecución de los objetivos. El área de oportunidad se encuentra en los instrumentos de monitoreo para que obliguen a documentar información sobre los resultados más transformadores del proyecto, como evidencia para la movilización de recursos y procesos de incidencia.

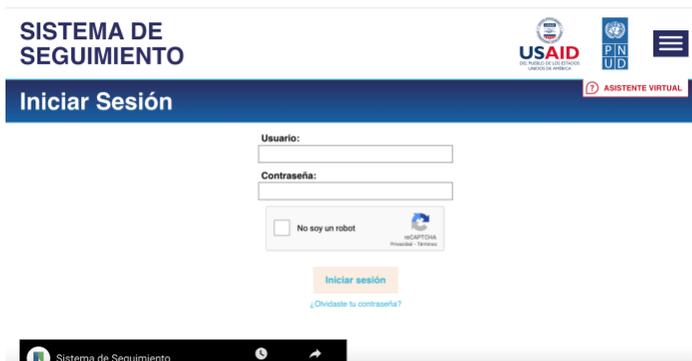
Para medir la eficiencia de la gestión del proyecto es necesario valorar el conjunto de operaciones que se llevaron a cabo para su dirección y administración. En ese sentido, un elemento relevante para la eficiencia del proyecto ha sido su **atinada gestión administrativa, pues facilitó el monitoreo operativo y técnico del proyecto y la fluidez en los procesos financieros**. El proyecto objeto de evaluación tenía un desafío importante, pues no solo el equipo técnico del PNUD debía ejecutar actividades, sino que implicaba una serie de subvenciones que serían ejecutados por diversas OSC quienes, a su vez, debían responder a los requerimientos administrativos y financieros del PNUD y del donante.

Al respecto, **una buena práctica fue la elaboración del “Anexo D. Manual de operación para la ejecución y comprobación financiera de las OSC, correspondiente al acuerdo de subvención de bajo valor que se firmó con el PNUD en México”**. El Manual fue elaborado en octubre de 2020 y tiene el objetivo de orientar a las OSC beneficiadas en la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad sobre la utilización y comprobación de los recursos otorgados. El documento provee lineamientos claros con relación a los rubros y exclusiones para la utilización de los recursos, para la comprobación y para

la elaboración y entrega de informes. Asimismo, incluye como anexo una serie de formatos útiles para los procesos. El Manual se complementó con la impartición de talleres a las OSC sobre los requerimientos administrativos y financieros, con el fin de fortalecer las capacidades en ese sentido.

Es importante destacar que el Manual no es un instrumento operativo propio del PNUD, sino que fue elaborado como una iniciativa de la coordinación administrativa del proyecto, a partir de la sistematización de requerimientos institucionales del PNUD y de USAID. Es decir, **el Manual no solo facilitó la gestión administrativa y financiera del proyecto, sino que constituye una herramienta que bien puede ajustarse y utilizarse en otros proyectos, o incluso adaptarse y adoptarse como un documento para toda la oficina en México.**

Las subvenciones no solo plantean un desafío en cuanto a la gestión administrativa, sino también con relación al monitoreo técnico de los resultados. En ese sentido, **destaca positivamente la creación e instalación de una plataforma web³⁸ como sistema de seguimiento del proyecto.** La plataforma fue una propuesta por parte del proyecto para dar respuesta al monitoreo técnico y operativo de los proyectos durante la pandemia, considerando que no era posible recibir la documentación físicamente.



Con relación al monitoreo operativo/administrativo, la percepción generalizada en las personas consultadas es que fue de gran utilidad pues a las OSC les facilitaba entregar la documentación requerida y rendir cuentas sobre la ejecución de los fondos, mientras a la coordinación administrativa del proyecto le permitía conocer el estatus de cada proyecto en el momento y solventar observaciones ya sea por documentos faltantes o algún gasto mal clasificado. Con relación al monitoreo técnico, se hace una valoración más adelante.

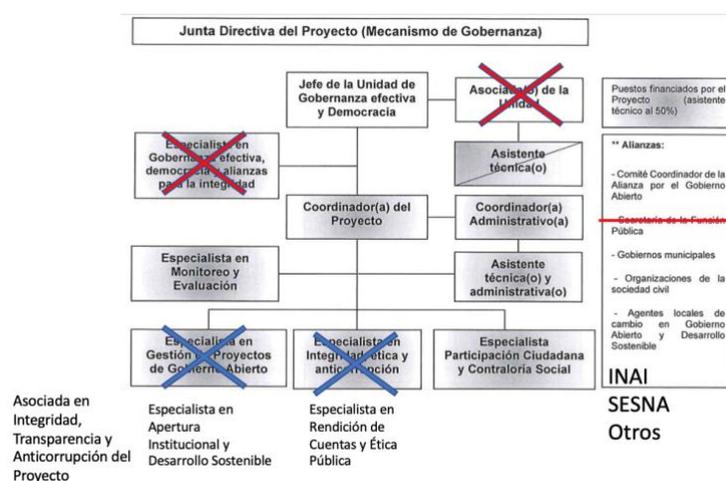
La plataforma cuenta con un asistente virtual y se ha manifestado que tuvo lugar una sesión de zoom para familiarizarse con su uso. Aunque las OSC por su parte no lo precisan, en su mayoría consideran que la plataforma tiene un uso muy intuitivo y que no presentaron problemas al utilizarla, más allá de una curva natural de aprendizaje. Al igual que el Manual de operación, **la plataforma de seguimiento es un instrumento que puede adaptarse y adoptarse en toda la oficina del PNUD.**

Por otro lado, la eficiencia del proyecto también se debe a que, desde la percepción generalizada de las personas consultadas, **la estructura de la unidad coordinadora y los procesos de gobernanza del proyecto favorecieron la pronta toma de decisiones.** En efecto, no se identificó evidencia en el marco de esta evaluación que demostrara lo contrario. Como se puede observar en la figura 15, **el mecanismo de gobernanza que se estableció en el diseño del proyecto se mantuvo, con ligeras modificaciones.** Los cambios menores se relacionan con el cambio de nombre de las posiciones de las y los especialistas. Las modificaciones más estructurales se relacionan, por una parte, con la adición de nuevas contrapartes a partir de la salida de la SFP. Al respecto, se valora positivamente que **la elección de los nuevos socios para la implementación fue estratégica y relevante para los fines**

³⁸ La plataforma es accesible desde <https://anticorruptionmx.org/reportesdeactividadesosc/>

del proyecto. Por otro lado, se modificó el mecanismo de gobernanza al eliminar la figura de Asociada(o) de la Unidad como parte de una reestructuración de la Oficina de País, mediante la cual las figuras de Asociados de Programas siguen existiendo pero no adscritos a una sola Unidad de Programas. Asimismo, también se eliminó la figura de Especialista en Gobernanza efectiva, lo que respondió a una reestructuración con la venia del Oficial Nacional de Gobernanza efectiva y Democracia para maximizar los recursos del proyecto, lo que permitió contar con la figura de Asociada en Integridad, Transparencia y Anticorrupción. **Las contrapartes y demás actores externos fuera del equipo técnico del proyecto no conocen la existencia, composición y responsabilidades del mecanismo de gobernanza; sin embargo, en todos los casos identifican y reconocen el favorable desempeño de la persona que en cada caso ha fungido como su punto focal.**

Ilustración 15. Modificaciones al mecanismo de gobernanza del proyecto



Fuente: elaboración propia

También se relaciona con la eficiencia del proyecto el sistema de monitoreo y evaluación, que a su vez se encuentra estrictamente vinculado a la Teoría de Cambio y Marco Lógico del Proyecto.

En la práctica se puede decir que el monitoreo se dividió en dos dimensiones: la primera, el seguimiento a los indicadores generales del proyecto; y la segunda, el seguimiento a las subvenciones. En su primera dimensión, el monitoreo enfrentó algunos desafíos. El primero, la salida del Especialista de Monitoreo meses antes de que terminara el proyecto. Considerando los tiempos que demora la contratación y los escasos 5 meses antes del cierre, se consideró que no era pertinente avanzar hacia la contratación de otra persona, sino asumir dichas funciones con el equipo vigente. En ese sentido, **el Especialista en Rendición de Cuentas y Ética Pública asumió las tareas de monitoreo. A pesar de no ser lo idóneo, ha resultado funcional gracias al compromiso de dicho funcionario.**

Otro desafío ha sido el instrumento o plantilla de monitoreo, que no ha encontrado apropiación en el equipo del proyecto. La plantilla de monitoreo es un formato (*indicator summary table*) que requiere el donante y que no puede ser modificado. Como se observa a continuación, **es un instrumento útil para contar con una mirada amplia del avance de las metas durante la vida del proyecto en términos cuantitativos, pero rígida para levantar y procesar datos cualitativos sobre los efectos del proyecto.**

Ilustración 16. Plantilla de monitoreo del proyecto

Indicator Type / Reference to logic framework	Indicator	Type	Indicator Status	Std Indicator Number	BASELINE		TARGETS / PROGRESS				NOTES	Location	Frequency	Data Source	
					Baseline Date	Baseline Value	FY 1 Target (FY 2020)	FY 1 Actual (FY 2020)	FY 2 Target (FY 2021)	FY 3 Target (FY 2022)					LOA Target
JR 2.3 Sub 29 J.3.1	Indicator Number: 1 Indicator Name: Number of Citizen Oversight Mechanisms in which CSO are integrated.	Outcome	New	NA	2019	0	2	N/A	1	N/A	3	For FY1 at least 2 out of 5 piloted mechanisms should incorporate a CSO (either from the National Anticorruption Network or from the Second Call for Proposals) that participates in its activities (participation in the context can be and is not limited to: training the mechanism's members, or as an active member of the mechanism structure as defined by the applicable guidelines). For FY2 it's expected that at least 1 CSO will be incorporated.	State	Annual	Mechanism's Activity Reports / Official SFP Data

Fuente: captura de pantalla de un extracto de la plantilla de monitoreo oficial del proyecto

Se ha manifestado que el entonces Especialista de Monitoreo llevaba a cabo sesiones de trabajo con cada uno de los y las especialistas del proyecto, para levantar información que posteriormente consignaba en dicha herramienta para hacer el envío correspondiente al donante. Las sesiones de trabajo en el marco del monitoreo son una buena práctica, sin embargo, no parece que se hayan dejado registros del levantamiento de datos de dichas sesiones, más allá de la tabla de indicadores. Esto ha dejado vacíos de información que han debido completarse en los meses tras su partida.

Positivamente se valora que **este desafío impulsó la construcción de otras herramientas de monitoreo, que permitieran recuperar información valiosa sobre los resultados del proyecto y con mayor flexibilidad que el formato de USAID.** Al respecto se construyó un tablero de control de los indicadores que consta de un archivo Excel en donde cada indicador tiene una hoja con información sobre el avance de las metas, detalles del cumplimiento y enlaces a la evidencia. El tablero de indicadores se complementa con una matriz en formato .doc denominada “Resultados del proyecto por tema”, en donde se consignan los productos se han llevado a cabo.

Por otro lado, el proyecto implicó el monitoreo a las subvenciones, el cual pasó por un proceso de aprendizaje, ajustando formatos para recopilar la información de los proyectos implementados por las OSC. Como se mencionó antes, la plataforma web de seguimiento también incluía una sección para el seguimiento técnico, que se utilizó para que las OSC pudieran reportar los avances hacia los resultados.

Al respecto, el formato que se encuentra vigente en la plataforma para el monitoreo técnico de los proyectos resulta de utilidad para levantar información en un formato homogéneo por parte de las diversas organizaciones, no obstante, aún tiene áreas de oportunidad para su fortalecimiento. En particular se observa que **la herramienta está más dirigida a levantar información sobre los resultados a nivel de producto** (es decir, implementación en tiempo y forma de las actividades), **que de efecto** (es decir, cambios en actitudes y prácticas de las personas o instituciones destinatarias de las actividades). Desde la perspectiva del equipo técnico del proyecto, se tomaba en cuenta que los requerimientos del donante ya eran más que suficientes, y se intentaba no sobrecargar a las OSC. No obstante, también se observa que esta limitación también está presente en los instrumentos de monitoreo creados recientemente para el proyecto.

El área de oportunidad es integrar a los instrumentos de monitoreo secciones que obliguen a recuperar información sobre las contribuciones de las subvenciones (los proyectos implementados por las OSC) a los resultados de alto nivel (efecto, impacto). El riesgo de no hacerlo es que no se

documenten los resultados más transformadores que, en última instancia, son un elemento esencial para la movilización de recursos y para la incidencia política.

A partir de las buenas prácticas antes descritas y la valoración generalizada de personas consultadas dentro y fuera del equipo técnico del PNUD se puede concluir **que los mecanismos de gestión del proyecto, así como el destacado seguimiento operativo y financiero por parte de la Coordinación Administrativa del Proyecto hicieron más accesibles los procedimientos e hicieron ajustes e instrumentos que favorecieron la implementación fluida del proyecto y que constituyen insumos para iniciativas futuras. En definitiva, ello contribuyó a que el proyecto y sus actividades logran la consecución de los objetivos, aunque es un área de oportunidad fortalecer el monitoreo que evidencie los resultados de más impacto.**

Pregunta 5.2. ¿En qué medida la implementación del proyecto fue eficiente para la implementación y el logro de los objetivos?

Hallazgo 16: La eficiencia de la implementación del proyecto ha sido satisfactoria, ya que logró superar una serie de obstáculos relacionados con la disminución del presupuesto obligado frente al estimado; la gestión del recurso humano a partir de la alta rotación de personal, ralentización de los procesos de contratación y la sobrecarga de trabajo en el seguimiento a los proyectos implementados por las OSC; y los aprendizajes que se dan en torno al funcionamiento de las subvenciones. Los factores que lo hicieron posible la implementación eficiente a pesar de los obstáculos fueron el sólido compromiso del equipo técnico del PNUD, sus contrapartes y las OSC participantes y la ampliamente reconocida fluidez en el diálogo, capacidad de respuesta y asistencia prestada por el equipo técnico del PNUD. No obstante, como aprendizaje se observa la necesidad de contar con documentación financiera más clara, que refleje los sobregiros y subejecuciones por línea de gasto, y que dicha información sea de conocimiento tanto del equipo técnico del proyecto como de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina País.

La implementación del proyecto se enfrentó a diversos desafíos. Por una parte, **el presupuesto del proyecto se vio disminuido frente a la expectativa inicial**, toda vez que el donante notificó al PNUD la disminución del presupuesto en un 8% con relación al presupuesto estimado. El ajuste presupuestal respondió a que el proyecto había sido diseñado y aprobado previo a la pandemia, por lo que se consideró que existía un riesgo de sub ejecutar el presupuesto por las actividades de carácter presencial que no podrían tener lugar.

En la práctica, contar con un presupuesto estimado genera ciertas expectativas, de manera que, a pesar de que la notificación por parte del donante sea oportuna, la determinación de un monto obligado menor al estimado puede generar cierta contrariedad. En el caso concreto, **el equipo técnico del proyecto hizo ajustes al diseño de la intervención, priorizando las actividades de generación de conocimiento y capacitación virtual, y ajustando los montos de financiamiento para las subvenciones.** Las OSC resintieron el ajuste presupuestal, ya que implicó ajustar el alcance de sus proyecto y las expectativas del fondeo. Sin embargo, **es generalizada la valoración positiva que se hace a la asistencia técnica que prestó el equipo técnico del proyecto a las OSC para hacer las adaptaciones de diseño** a sus proyectos, complementándolo con talleres en materias relacionadas como marco lógico y teoría de cambio.

Si bien los proyectos de las OSC lograron implementarse, **se extraen reflexiones críticas alrededor del mecanismo de subvención**. Al respecto, es una percepción generalizada que la implementación de los proyectos era demandante, que en la práctica requirió más tiempo del que se había previsto y que ciertas reglas de financiamiento y límites a líneas presupuestales no responden a la dinámica de trabajo y necesidades de las organizaciones³⁹. **Estos factores ocasionaron que las OSC co-fondearan los proyectos más allá de lo esperado, de manera que se percibió que la subvención no se trataba de una donación o cooperación, sino de un socio de implementación.**

La claridad en los términos de subvenciones y fondos en cascada es relevante, ya que las OSC y organizaciones de base suelen situarse en una posición complicada. Por una parte, requieren contar con financiamiento de diversas fuentes de por sí escasas, y por otro lado, los términos de los financiamientos a los que aspiran deben ser analizados ya que pueden exigir distintas modalidades de cofinanciamiento, que si bien válidas, las OSC pueden no tener capacidad de prestar por lo que en beneficio de su organización, a veces deben descartarse algunas fuentes o modalidades de cooperación.

En el caso concreto, la convocatoria de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad hace referencia a la obligación de presentar informes parciales y final de ejecución, así como a la eventual entrega de un manual de operación con criterios de monitoreo y reporte periódico y conceptos administrativos que tendrían que ser atendidos puntualmente en caso de ser una OSC seleccionada. Asimismo, las preguntas frecuentes explicitan los rubros que no permiten financiamiento, definen el financiamiento complementario como no obligatorio pero deseable y limita el presupuesto a 4 rubros. En el caso de los proyectos de las líneas de trabajo de la RNA no se identificaron lineamientos en ese sentido, más allá de los términos generales del convenio.

Sin contar los factores externos que pudieron haber incidido en el aumento de carga de trabajo a partir de la extensión de los cronogramas previstos, **una lección aprendida para el PNUD es explicitar y profundizar aún más desde la convocatoria los lineamientos administrativos y del financiamiento (por ejemplo, el límite de % que puede destinarse a cada rubro)**. Por su parte, el aprendizaje para las OSC es consultar con precisión las características del fondo y revisar toda la información disponible, lo que permitirá que se cuente con mayor claridad para tomar una decisión informada sobre su participación en la convocatoria, de manera que fortalezca su contribución al desarrollo sin cargar sus presupuestos institucionales de forma no prevista una vez que ya han sido elegidas.

Las líneas de trabajo implementadas por OSC pertenecientes a la RNA también dejó otro aprendizaje. En estos casos, se conformaron grupos de trabajo para la implementación de una actividad o producto puntual. Cada grupo obtuvo financiamiento que se recibió y administró por parte de una OSC, con quien PNUD firmó un acuerdo de subvención de bajo valor. En la práctica, **aunque el trabajo entre las organizaciones para el desarrollo del producto en cuestión es de colaboración entre pares y de relación horizontal, lo concerniente a la gestión administrativa se cargaba a una sola organización**. Esta gestión administrativa no fue reconocida con algún rubro de *overhead* o similar, lo que también tiene un impacto diferenciado en la organización gestora.

Otro desafío en el marco de las subvenciones fueron los largos procesos que implicaba la aprobación de productos en la verificación de logotipos, descargo de responsabilidades y demás elementos

³⁹ Por ejemplo, la limitación de no poder subcontratar a personas morales y solo a personas física, o establecer un límite al % de presupuesto destinado a recurso humano.

comunicacionales. Si bien esta revisión no es un requerimiento del PNUD sino del donante, es un aprendizaje para la programación de intervenciones que un futuro puedan verse sujetas a las mismas prácticas, ya que fue generalizada la percepción de que esto demoró la implementación de forma desproporcionada y, en un caso, se hizo referencia a que se debieron hacer correcciones y ajustes que cargaron el presupuesto institucional de la organización.

Por otro lado, la implementación del proyecto se enfrentó a desafíos relacionados con el recurso humano. Por una parte, el PNUD México se vio sujeto a un proceso de reestructuración que modificó el procedimiento para las contrataciones, de manera que **la contratación de consultores(as) y equipo técnico se volvió lenta e incidió en la implementación de las actividades. A esto se suma la alta rotación del personal que se dio en el equipo técnico del proyecto.** En consecuencia, algunas acciones presentaron cierto rezago que requirieron mayor atención del equipo entrante, y en determinados momentos **diversas responsabilidades recayeron en una persona**, que aunque pueda ser aceptado de forma comprometida por la persona en cuestión, no es lo ideal.

Otro desafío es **la alta carga de trabajo que implica la asistencia y seguimiento a los proyectos de las OSC**, que incluye tanto aquellas que forman parte de la Segunda Convocatoria de Responsabilidad, como los proyectos de las líneas de trabajo de la RNA, sumando 14 proyectos y más de 80 productos. Considerando también la reconocida exigencia de requerimientos por parte del donante, **el seguimiento por parte de una persona resulta desproporcionado.** Positivamente se valora la contratación de una persona para apoyar el fortalecimiento y capacitación de las OSC y la asistencia de 3 personas becarias es distintos momentos. Sin embargo, la asistencia de personas becarias no puede considerarse suficiente, ya que por definición las pasantías y prácticas profesionales son un proceso de aprendizaje que no necesariamente aligera los procesos y que también requieren inversión de tiempo de acompañamiento y revisión por parte de su(s) superior(es).

Los desafíos que antes se han descrito durante la implementación, se identifican e integran a este proceso de evaluación como lecciones aprendidas. Sin embargo, es importante mencionar que **la implementación ha sido eficiente superando los obstáculos. Los factores que lo han hecho posible son el sólido compromiso del equipo técnico del PNUD, sus contrapartes y las OSC participantes y la ampliamente reconocida fluidez en el diálogo, capacidad de respuesta y asistencia prestada por el equipo técnico del PNUD.**

Por otra parte, **es importante hacer una breve reflexión en torno a la claridad de la información relacionada con la ejecución financiera.** De acuerdo con el equipo técnico del proyecto, “los documentos denominados *Combined Delivery Report*, son los documentos oficiales que muestra el PNUD en temas financieros”. Sin embargo, de dichos documentos se desprende un listado de gastos en un periodo de tiempo determinado, pero no muestran un balance de los gastos y el presupuesto general, por lo que no es posible identificar si existen sobregiros o subejecuciones.

Al respecto, durante el proceso de evaluación se constataron comentarios divergentes, entre quien consideró que “el avance financiero del proyecto fue insatisfactorio pues presenta subejercicios destacados” y quien comentó que “se desconocía el subejercicio [...], ya que aún no [no se concluye] con la utilización total de los fondos asignados”. Por lo tanto, **en el proceso de evaluación se considera que no se cuenta con evidencia suficiente para definir la eficiencia de la ejecución financiera. No obstante, es un aprendizaje el contar con documentación financiera más clara, que refleje los sobregiros y subejecuciones por línea de gasto, y que dicha información sea de conocimiento tanto del equipo técnico del proyecto como de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina.**

Pregunta 5.3.¿En qué medida los recursos, procedimientos, actividades y mecanismos de implementación del proyecto se adaptaron a los cambios del contexto, especialmente a la pandemia COVID-19?

Hallazgo 17: La eficiencia del proyecto relacionada con su adaptabilidad a los cambios de contexto, especialmente la pandemia, ha sido altamente satisfactoria. Se hicieron ajustes metodológicos como como la priorización de la gestión del conocimiento y capacitación virtual y operativos, como la implementación de una herramienta web para el seguimiento administrativo. Dichos ajustes son bien calificados por la mayoría de las personas consultadas (78.7%). No obstante, la pandemia dejó aprendizajes en torno a la modalidad de trabajo virtual: por una parte, que pueblos indígenas aún requieren acciones presenciales por la brecha de conectividad y alfabetización digital; que la modalidad de trabajo virtual puede ser desafiante para las mujeres que se encargan de las labores de cuidado y deben atender proyectos de gran exigencia, y que la coordinación y esfuerzos conjuntos entre las OSC se ven robustecidos cuando en escenarios de presencialidad tienen oportunidad de conocerse, generar confianza y formar alianzas de manera más orgánica.

El inicio de la pandemia COVID-19 a principios del año 2020 y las medidas sanitarias que se implementaron de manera global, obligaron a hacer ajustes en prácticamente todas las intervenciones de desarrollo.

En términos temporales, el proyecto objeto de evaluación inició el 1 de agosto de 2019 y tenía proyectado finalizar en julio del año 2022, plazo que se extendió con anuencia del donante hasta el 31 de enero de 2023. Sin embargo, más allá de la extensión del plazo, **el proyecto tuvo que prescindir de todas las actividades que implicaban la presencialidad (foros, seminarios, talleres, actos protocolarios, etc.) para reemplazarlos por espacios virtuales.**

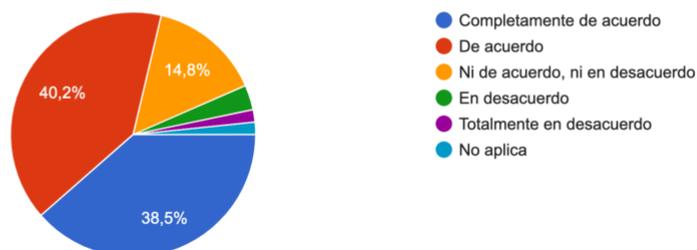
No se identifica evidencia que sugiera que el proceso de cambio haya sido especialmente complejo, más de lo que naturalmente significó para todas las personas, organizaciones e instituciones. El proyecto acertadamente priorizó las actividades de generación de conocimiento y optó por la capacitación virtual. Estas adaptaciones fueron congruentes con el contexto y los fondos que había disponibles tras el ajuste del presupuesto. Además, como ya se mencionó anteriormente (pregunta de evaluación 5.1), **se implementaron soluciones para dar respuesta a los obstáculos impuestos por la pandemia**, como lo fue la plataforma web de seguimiento que facilitó también la coordinación administrativa del proyecto a distancia.

Desde la mirada de las personas consultadas participantes de diversos espacios de capacitación, **la mayoría (78.7%) coincide en que las adaptaciones que se hicieron a las actividades debido al contexto de COVID-19 fueron de utilidad** (frente a un 14.8% que no tiene una posición definida al respecto y un 4.9% que se encuentra en desacuerdo).

Ilustración 17. Adaptabilidad de las actividades en el contexto COVID, desde la percepción de beneficiarios(as)

Las adaptaciones a las actividades debido al contexto de COVID-19 fueron útiles para abordar mejor los impactos generados por la pandemia.

122 respuestas



Fuente: elaboración propia

En el marco de las consultas mediante entrevistas semi estructuradas solo **una mujer expresó que las exigencias del proyecto (de participar en reuniones, talleres, etc.), sumado al trabajo virtual en casa con las labores de cuidados que aún recaen tradicionalmente en las mujeres, significó un contexto desafiante para ella.** Si bien solo se recabó una opinión en este sentido, se puede suponer que aunque no haya sido expresado por otras mujeres, también pudieron haber atravesado por una situación similar, ya que este (y el aumento de la violencia contra las mujeres) fue en general uno de los aprendizajes de la pandemia. Si bien la situación del caso concreto que fue expresado no depende de la gestión del proyecto, **cabe la reflexión para futuras prácticas de gestión, considerando que “la virtualidad” se está posicionando como una modalidad de trabajo, aun cuando ya no responda a una medida sanitaria.**

Por otra parte, aunque la mayoría de las personas consultadas coincide en que fue fluida la adaptación en el marco de la pandemia, hay sectores que aún requieren la presencialidad para maximizar su participación y contribuciones. Por una parte, **los pueblos indígenas han sido en general quienes han sufrido mayor exclusión en el contexto de la pandemia,** en gran parte por la brecha de conectividad y alfabetización digital. Aunque el trabajo con grupos en situación de vulnerabilidad fue limitado a uno de los proyectos de las OSC de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad, estas han sido también limitaciones expresadas por quienes fueron partícipes de dicha intervención.

Adicionalmente, como se profundizó en anteriormente (pregunta 3.2 de evaluación), el proyecto buscaba la generación de alianzas entre las OSC, de manera que condicionó los fondos para las líneas de trabajo de la RNA a intervenciones implementadas de manera conjunta. Al tener lugar el proyecto en el contexto de la pandemia, **las personas que forman parte de las OSC nunca pudieron coincidir e interactuar en espacios presenciales,** por lo que debieron conocerse, coordinarse y tomar decisiones siempre desde una modalidad virtual. Si bien la coordinación fue posible y prueba de ello es la exitosa implementación de los proyectos, los espacios presenciales de presentación e integración para estos actores son esenciales para tejer lazos de confianza e identificar oportunidades de colaboración de manera más orgánica. Es decir, **la coordinación virtual fue posible, pero a partir de las percepciones generalizadas se puede suponer que las alianzas habrían sido más robustas en un escenario que incluyera espacios presenciales.**

Paradójicamente, **el cambio más sustancial y desafiante que tuvo el proyecto no fue a consecuencia de la pandemia y se debió a la salida de su principal contraparte, la SFP.** Como ya se ha mencionado, esto planteó un desafío para el proyecto, pues tuvo que modificar su modalidad de intervención, sin afectar sustancialmente su naturaleza y objetivos. Esto **se logró exitosamente direccionando el proyecto a intervenciones de carácter subnacional, más que Federal; y con la integración de otras instituciones públicas clave en la materia como lo son la ASF, SESNA y el INAI.**

VIII.6. Sostenibilidad

Pregunta 6.1.¿Qué condiciones se han creado para contribuir a la sostenibilidad del proyecto?

Hallazgo 18: Se han creado dos condiciones clave que **hacen probable la sostenibilidad del proyecto.** Por una parte, la producción editorial de manuales, sistematización de resultados de pilotajes y mapeos de buenas prácticas que constituyen un acervo de bibliografía especializada y auto-formativa en la materia, disponible para el público en general. Y por otro lado, la instalación de cursos de capacitación desarrollados en el marco del proyecto en la plataforma de formación virtual de entidades públicas (ASF y SESNA) que permiten su replicabilidad sin intervención del PNUD. Sin embargo, la probabilidad de sostenibilidad se podría ver condicionada si no se garantiza la accesibilidad a partir de la difusión activa de los productos por parte del PNUD y otros actores. Las probabilidades de sostenibilidad también se podrían ver mermadas por otros factores que no dependen del proyecto, como la capacidad financiera de las contrapartes, el contexto político y el entorno habilitante para las OSC en el país y la alta rotación de personal de organizaciones, empresas e instituciones públicas.

Una de las principales condiciones que ha generado el proyecto para la sostenibilidad es el **desarrollo de productos que están a libre disposición del público, y que podrán en adelante ser utilizados por más personas.** Destaca en este sentido la **producción editorial** no sólo del proyecto marco del PNUD, sino también la que se ha desarrollado bajo los proyectos específicos de la Red Nacional Anticorrupción y la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad. Publicaciones tales como el Manual para la instalación e implementación de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana; la Guía de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de derechos humanos en el combate a la corrupción; el Manual para adoptar ejercicios de gobierno abierto en el ámbito municipal; la Guía Modelo en materia de ética e integridad en el servicio público; el Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público y la Metodología sectorial para la gestión de riesgos de corrupción en programas sociales, **constituyen un acervo de bibliografía especializada y auto-formativa** que goza de sostenibilidad.

En el mismo sentido, se **destaca el proceso de sistematización de los procesos y pilotajes que tuvieron lugar en el marco del proyecto, toda vez que documenta la experiencia para que pueda ser retomada en futuros procesos, lo que favorece la escalabilidad o replicabilidad de las iniciativas.** Por ejemplo, el Documento de sistematización que integra los resultados de la implementación de los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana; la sistematización de los objetivos, procesos, alcances y logros de los proyectos “Localizando la Anticorrupción: estrategias de fortalecimiento de los Sistema Locales Anticorrupción desde lo local, con perspectiva de género y enfoque de derechos humanos” y “Segunda Convocatoria de Corresponsabilidades de las OSC con las políticas estatales anticorrupción

y la política anticorrupción”, y la sistematización del Pilotaje de la Caja de Herramientas de Gobierno Abierto Municipal y acompañamiento durante su implementación.

Asimismo, se valora positivamente la **recuperación de buenas prácticas en diversas áreas**, tales como el Mapeo de buenas prácticas de Gobierno Abierto en el ámbito municipal; el Mapeo de buenas prácticas a nivel nacional e internacional en ética e integridad en el servicio público y el Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción.

Sin embargo, es importante mencionar que **la sostenibilidad de los productos mencionados se mantiene siempre que las publicaciones se encuentren accesibles al público**. Ello no se limita a que estén disponibles para su descarga, sino que también requiere cierta publicidad que permita que el público en general identifique y conozca las publicaciones con facilidad. Al momento en el que se lleva a cabo este proceso de evaluación, todo el acervo bibliográfico creado por el proyecto se encuentra disponible en un portal web amigable e intuitivo (ver <https://anticorrupcionmx.org/>). Incluso, al hacer una búsqueda general en un buscador web sin hacer referencia al PNUD, los productos antes mencionados aparecen en primer lugar.

No obstante, ha sido manifestado por el equipo técnico del proyecto que dicho portal desaparecerá una vez que el proyecto finalice. Si bien se espera que los productos generados en el marco del proyecto se alojen también en el portal oficial del PNUD, existe el riesgo de que la navegación en dicho portal para conocer las publicaciones no sea tan intuitiva. Si, además, ello influye en que las publicaciones ya no aparezcan en primer lugar tras una búsqueda general en buscadores web, existe un riesgo para sus sostenibilidad, ya que no todas las personas que requieren estas herramientas conocen la experiencia del PNUD, por lo que podrían llegar a no conocerlas.

Otra condición de sostenibilidad que ha generado el proyecto ha sido la institucionalización de capacitaciones y procesos formativos por parte de entidades gubernamentales. Esto significa que los cursos de capacitación diseñados e implementados en el marco del proyecto se encuentran alojados en las aulas virtuales de determinadas instituciones públicas, quienes replican los procesos de formación sin necesidad de la intervención del PNUD. En particular, se alcanzó la institucionalización del Curso Virtual de Ética e integridad en el servicio público para Entidades Estatales De Fiscalización a través de la Auditoría Superior de la Federación quien ya lo ha replicado, y el Curso “Nueva Ética e Integridad en el Servicio Público” que la SFP integró a su Sistema de Capacitación Virtual para Servidores Públicos (Sicavisp) dirigida a la formación de personas servidoras públicas de la Administración Pública Federal. Adicionalmente la SESNA se encuentra trabajando en su plataforma de educación virtual que espera lanzarse a finales de octubre y se ha comprometido a incluir en la oferta académica el Curso Virtual de Ética e integridad en el servicio público y el Curso Virtual Integridad Corporativa para MIPYMES.

El área de oportunidad es no limitarse a SESNA y ASF pues puede haber más actores que tengan posibilidad y anuencia a integrar estos productos (tanto las publicaciones como los cursos) en sus propias plataformas y medios. Por ejemplo, en el marco de esta evaluación actores relevantes como la Municipalidad de Guadalajara y COPARMEX manifestaron apertura en ese sentido. **Aumentar los actores comprometidos con la institucionalización o difusión de productos amplía las posibilidades de accesibilidad y sostenibilidad.** Por ejemplo, si bien el Curso Virtual Integridad Corporativa para MIPYMES se instalará en la plataforma de SESNA, dependiendo el tipo de industria o giro comercial, algunas personas del sector privado empresarial no identifican a SESNA como un actor que pudiera tener herramientas prácticas y de utilidad para que como empresa adopten políticas de integridad;

por el contrario, refieren cámaras industriales, empresariales o de comercio. Por lo tanto, contar con la difusión/institucionalización de los productos por parte de entidades como COPARMEX o CANACINTRA es estratégico en términos de sostenibilidad para el sector privado empresarial.

Por su puesto, **las condiciones de sostenibilidad se enfrentan a desafíos que no dependen del proyecto, pero que no dejan de ser una constante reconocida por diversidad de actores.** Por una parte, la **sostenibilidad financiera de las OSC** para continuar con los procesos que emprendieron en el marco de la Red Nacional Anticorrupción y Segunda Convocatoria de Responsabilidad es el principal desafío. En términos generales, las OSC consultadas consideran que las fuentes de financiamiento son escasas. En algunos casos consideran que su recurso humano es limitado por la alta carga de trabajo que afecta la posibilidad de continuar los proyectos y/o de continuar los procesos de articulación. En otros reconocen tener el personal y la capacidad pero no recursos suficientes para la movilidad que requiere el acompañamiento o continuidad de los procesos en otros territorios.

“Nos sentimos solos en el espacio de sostenibilidad, cuando nos preguntan cuál es nuestra estrategia de sostenibilidad”.

-Representante de OSC

“Cualquier proceso de articulación [...], alguien tiene que asumirlo y tener la capacidad de hacerlo”.

-Representante de OSC

La falta de capacidad técnica y/o financiera, no es exclusiva de las OSC. Por ejemplo, un multicitado desafío por parte de la institucionalidad pública es la capacidad que se pueda tener en un futuro para actualizar los productos (como cursos de capacitación) considerando las nuevas tendencias y generación de nuevos conocimientos.

“Han quitado todos los apoyos a la sociedad civil y quienes pueden dar apoyos también están sometidas [...]”.

-Representante de OSC

Por otro lado, a pesar de que la lucha contra la corrupción ha sido una de las principales prioridades y promesas de campaña de la administración actual, se reconoce por diversos actores **que el contexto político es desafiante, y no**

crea un entorno habilitante⁴⁰ para las OSC. Este contexto no solo afecta la labor de las OSC, sino que también tiene efectos importantes en la voluntad y posicionamiento político de la institucionalidad. Por ejemplo, la multicitada salida de la SFP como contra parte del proyecto por un desacuerdo alrededor de la presencia del logotipo del donante USAID en los productos, es una muestra de ello.

Finalmente, la **rotación de personal**, tanto de las organizaciones y sector empresarial pero principalmente de la función pública es un desafío, toda vez que obliga en reiniciar los procesos de diálogo e incidencia, así como de formación si ésta no se encuentra aún institucionalizada a nivel de servicio profesional de carrera.

Positivamente se destaca que **todos los actores que fueron contraparte o destinatarios de la intervención han mostrado tener claridad, desde el inicio, del alcance temporal que tenía el proyecto.** Se reconoce que el equipo técnico del PNUD siempre fue muy claro y transparente en ello, lo que favorece no generar otras expectativas. No obstante, es importante considerar que el solo aviso

⁴⁰ Se entiende por entorno o espacio habilitante aquellos contextos en los cuáles se permite y favorece a las organizaciones maximizar su contribución al desarrollo y fortalecer sus capacidades para garantizar la efectividad de sus operaciones. El monitor del entorno habilitante de CIVICUS sitúa a México en una categoría represiva (la escala es: abierto, estrecho, obstruido, represivo, cerrado). Disponible en: <https://www.civicus.org/index.php/es/que-hacemos/innovar/monitor-civicus>

sobre la fecha de cierre del proyecto no se considera una estrategia de salida, pues esto implica también un abordaje diferenciado a la capacidad de cada actor.

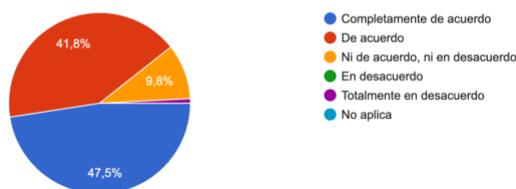
Pregunta 6.2. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a generar las capacidades y condiciones necesarias para mantener y ampliar los resultados?

Hallazgo 19: Se han generado capacidades y condiciones que **hacen medianamente probable la sostenibilidad del proyecto en términos de mantener y ampliar los resultados**. La mayoría de las personas consultadas consideran que tienen capacidad para aplicar los conocimientos, habilidades y metodologías adquiridas, así como para compartirlo con sus pares y, en menor medida, sostener las redes y relaciones creadas. Sin embargo, existen factores externos (de voluntad política, de recursos financieros, de inseguridad y persecución) e internos (de difusión de materiales por parte del proyecto), que condicionan la posibilidad de trascender las capacidades de una esfera individual a un nivel institucional, empresarial u organizacional que sostenga, replique y escale los resultados.

Una muestra de personas que fueron capacitadas en los cursos que tuvieron lugar en el marco del proyecto⁴¹, han compartido sus percepciones con relación a las capacidades que han quedado instaladas para ampliar y mantener los resultados. Positivamente se destaca que **la amplia mayoría considera que las sesiones de capacitación permitieron aumentar su conocimiento y replicarlo o compartirlo con sus pares**. En el mismo sentido, **la amplia mayoría considera que tendrá capacidad para, en adelante, aplicar los conocimientos adquiridos y utilizar las herramientas** y metodologías sin más apoyo externo. Sin embargo, con relación a la posibilidad de mantener las redes y relaciones creadas en el marco del proyecto sin más apoyo externo, aunque la mayoría está de acuerdo, disminuye del 90% al 70% en promedio, en comparación con las otras afirmaciones.

Ilustración 18. Sostenibilidad a partir de la posibilidad de compartir conocimientos con sus pares

Las sesiones de capacitación permitieron aumentar mi conocimiento y replicarlo o compartirlo con otras personas que forman parte de mi institución, empresa u organización.
122 respuestas

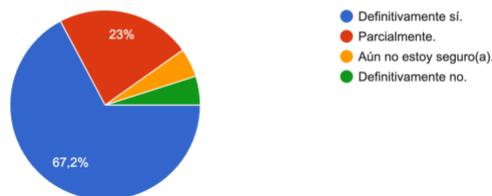


Fuente: elaboración propia

⁴¹ 122 personas con los perfiles descritos en el anexo 10 de este informe.

Ilustración 19. Sostenibilidad a partir de la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos y utilizar recursos y metodologías sin apoyo externo

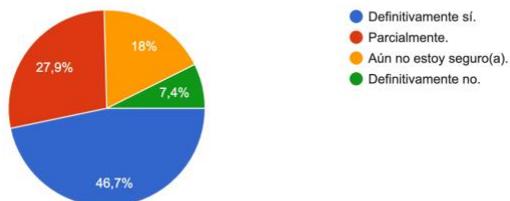
¿Seguirá utilizando y aplicando los conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías adquiridas sin más apoyo externo?
122 respuestas



Fuente: elaboración propia

Ilustración 20. Sostenibilidad a partir de la posibilidad de mantener las relaciones y redes creadas sin más apoyo externo

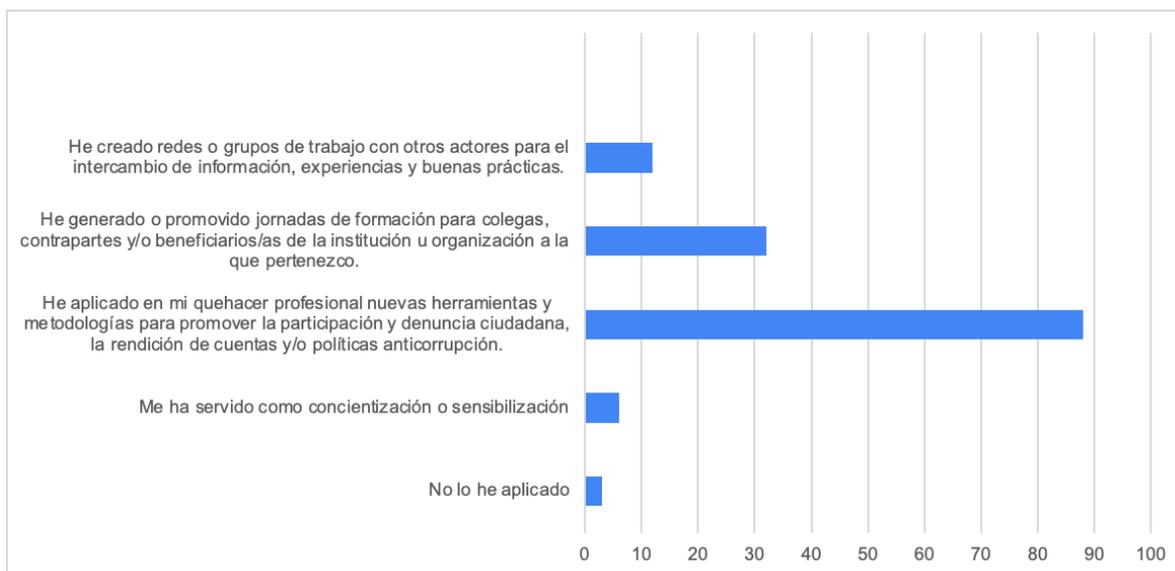
¿Seguirá manteniendo las relaciones y redes establecidas, sin más apoyo externo?
122 respuestas



Fuente: elaboración propia

Al profundizar en la manera en que han aplicado los conocimientos, herramientas y recursos, la mayoría de las personas consultadas (62.4%) señala que lo ha implementado en su quehacer profesional; el 22.7% manifiesta haber generado o promovido jornadas de formación para contrapartes, colegas y destinatarios(as) y el 8.5% ha creado redes o grupos de trabajo para el intercambio de experiencias. En menor medida (4.3%) les ha servido como un momento de concientización o sensibilización y solo el 2.1% manifiesta no haberlo aplicado en ninguna modalidad.

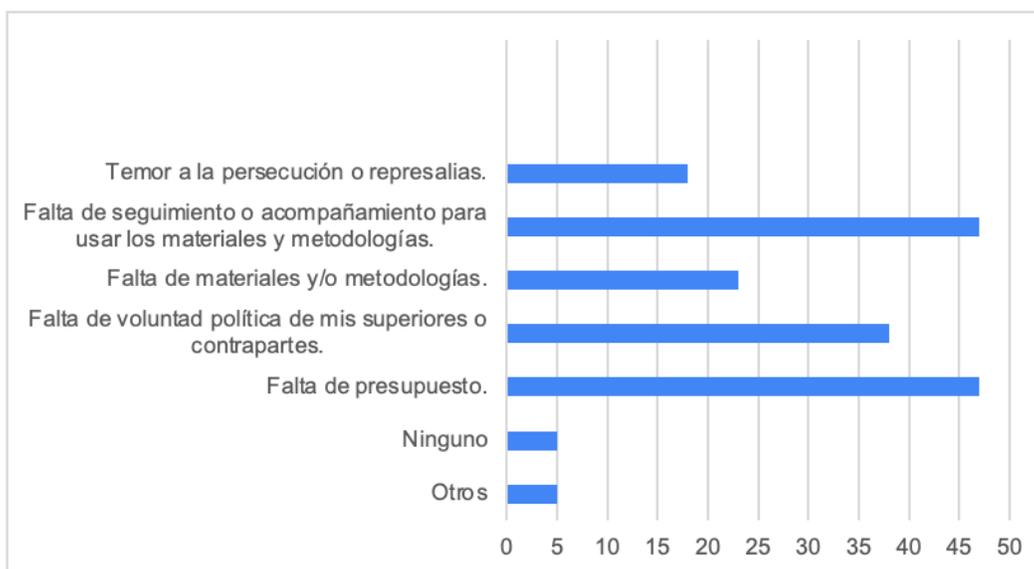
Ilustración 21. Manera en que se han aplicado los conocimientos, herramientas y recursos



Fuente: elaboración propia

En el mismo proceso de consulta, las personas señalaron cuáles son **los principales obstáculos que han enfrentado para aplicar los conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías adquiridos** en las sesiones formativas en su labor profesional. Los resultados **son coincidentes con los riesgos a la sostenibilidad** que se señalaron en el apartado anterior (pregunta 6.1. de evaluación). Como factor externo, la mayoría refiere la falta de presupuesto (25.7%) y la falta de voluntad política de superiores o contra partes (20.8%). Sin embargo, es importante destacar que también se posiciona la falta de seguimiento o acompañamiento para usar los materiales y metodologías (25.7%) y la falta de materiales y metodologías (12.6%).

Ilustración 22. Factores que han dificultado la aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y metodologías adquiridas



Fuente: elaboración propia

En definitiva, la falta de acompañamiento es una necesidad que no necesariamente puede ser satisfecha por un proyecto de corta duración (2 a 3 años), ya que no significa que del todo no se haya prestado ningún tipo de asistencia o seguimiento, sino que puede haber una expectativa de un acompañamiento de más largo plazo o más personalizado. No obstante, **la falta de materiales y de metodologías si es un obstáculo que depende del proyecto**, pues considerando la gran cantidad de recursos en ese sentido que se han desarrollado (como se destacó en el apartado anterior, pregunta 6.1. de evaluación), se puede suponer que no es que hacen falta recursos de esa naturaleza, sino que necesitan ser suficientemente difundidos. Por otro lado, no debe dejar de observarse que un 9.8% de personas consultadas **hacen referencia al temor de persecución o represalias**, lo que sugiere la necesidad de integrar un enfoque de seguridad en intervenciones relacionadas con la transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción en un contexto de inseguridad como el mexicano.

Finalmente, considerando las condiciones creadas para la sostenibilidad descritas en el apartado anterior (pregunta 6.1 de evaluación), los resultados que se han alcanzado a nivel de efecto (descritos bajo el criterio de eficacia, preguntas 3.1 y 3.2 de evaluación), y las capacidades y desafíos descritas en este apartado, se puede concluir que **se han creado suficientes capacidades para mantener los resultados a nivel individual de las personas que fueron partícipes a las acciones del proyecto. Sin embargo, a un nivel institucional, empresarial u organizacional, puede observarse intencionalidad y pasos iniciales, pero no la capacidad instalada para sostener, replicar y escalar los resultados.** La brecha responde a los obstáculos antes mencionados.

IX. Conclusiones

1. **El proyecto es altamente pertinente**, ya que sus actividades responden y se complementan con la estrategia del Sistema de Naciones Unidas (el Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025; el Documento de Programa para México 2021-2025 y las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030), así como con las estrategias gubernamentales (el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024, la Política Nacional Anticorrupción, el Programa Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (PROTAI) 2022-2026 y el Cuarto Plan de Acción de México en la Alianza para el Gobierno Abierto). Sin embargo, el área de oportunidad es integrar la perspectiva de género, pertinencia cultural y enfoque de no dejar a nadie atrás (atención a grupos en situación de vulnerabilidad) desde el diseño. Si bien pueden tomarse acciones correctivas, como en efecto se hizo (en mayor medida con relación al género, en menor medida con otros grupos en situación de vulnerabilidad), las acciones tendrán mayores resultados si responden a una estrategia previa que incluso ha sido consultada con los actores pertinentes.
2. **La coherencia del proyecto es altamente satisfactoria**, ya que se complementa con las prioridades y abordajes de UNODOC -la otra agencia del SNU que trabaja ampliamente en corrupción y que también recibe financiamiento de USAID-, con quien también se coordina para participar conjuntamente en espacios o foros comunes. Respecto de otros actores o iniciativas fuera el SNU, en el marco del proyecto se generaron acercamientos estratégicos con actores especializados y reconocidos en la materia, que en algunos casos si desembocó en una alianza o colaboración puntual. El área de oportunidad es fortalecer la comunicación de manera que no se genere duplicidad de esfuerzos con quienes se ha generado la alianza de colaboración.

3. **La eficacia del proyecto ha sido satisfactoria.** Por una parte, se reconoce que siguió una lógica de proceso considerando la intervención que le precede. En la práctica, fue un proyecto que se enfrentó a diversos desafíos que lo volvieron un proyecto resiliente, que alcanzó resultados relevantes pese a las limitaciones del contexto. Por una parte, en términos cuantitativos, 9 de los 14 indicadores del marco lógico han sobrepasado las metas establecidas, 5 han cumplido la meta y solo 1 se presenta por debajo de la meta; por lo que se puede esperar que se alcancen todas las meta para la fecha de cierre del proyecto.

En términos cualitativos es especialmente destacado el fortalecimiento de capacidades del sector privado, sociedad civil y gobierno de México en materia de ética e integridad, con un profundo carácter de sensibilización y aumento en los conocimientos y habilidades para replicar el conocimiento con sus pares y para integrar en su ámbito profesional iniciativas de transparencia, rendición de cuentas y combate a la corrupción. En los casos más exitosos, la capacitación individual ha trascendido a la implementación de iniciativas institucionales (22.1%) o a una manifiesta intencionalidad y avances (17.22%). Sin embargo, el 60.7% aún no identifica cambios en ese sentido.

El fortalecimiento de capacidades también se destaca en torno a las OSC que fueron destinatarias del proyecto a partir de subvenciones, pues los talleres aumentaron su especialización y favorecieron mejor implementación de sus proyectos, creando un piso mínimo de conocimientos comunes. Asimismo, se favoreció la posibilidad de ampliar las redes de contactos, alianzas y puentes de diálogo entre organizaciones, y de estas con entidades gubernamentales. No obstante, el desafío es que estos puentes se mantengan sin intervención del PNUD. Por su parte, las técnicas implementadas por el PNUD para estos efectos fueron innovadoras en el contexto de la pandemia y generaron buenas prácticas, pero también aprendizajes para lograrlo de forma más orgánica y con medidas de mitigación a los conflictos.

Se destaca también que la subvención de proyectos implementados por OSC amplió los resultados del proyecto, a partir de las contribución de cada sub-proyecto. Sin embargo, la experiencia generó aprendizajes para ambas partes -OSC y PNUD-, de manera que en el futuro se fortalezca la estrategia de forma enteramente satisfactoria.

La gran contribución del proyecto a la gobernanza de México ha sido el desarrollo de un cúmulo importante de herramientas, metodologías y recursos que llenan algunos vacíos de las políticas e iniciativas nacionales, y que favorecen la aplicación de prácticas para la rendición de cuentas, la transparencia y la corrupción que han encontrado positiva acogida por las instituciones públicas, el sector privado y las OSC. El pilotaje de dichos recursos, cuyas experiencias y aprendizajes han sido sistematizados, son también una contribución importante para invitar a su aplicación en otros territorios. Sin embargo, el desafío es la brecha que existe entre el diseño y pilotaje de las iniciativas y su institucionalización, réplica y escalabilidad por otros actores, que favorezcan su consolidación y contribución a generar cambios estructurales. Para ello, un área de oportunidad es aprovechar mejor la lógica de proceso y avanzar o priorizar no solo en el pilotaje, sino también en el monitoreo y generación de evidencia sobre los efectos de las iniciativas, de manera que se cuente con datos duros sobre su eventual impacto en el combate a la corrupción, para favorecer la movilización de recursos, y propiciar su adopción mediante la incidencia estratégica.

4. **El proyecto responde al género** en los términos de la escala *Gender Integration Continuum*. Si bien no integró una estrategia o enfoque en ese sentido desde su diseño, durante la implementación integró medidas correctivas que fueron relevantes, en particular: desarrolló un acervo bibliográfico y malla curricular en materia de combate a la corrupción, transparencia y rendición de cuentas que no ignora el enfoque de género y basado en derechos humanos, y apoyó vía subvención a un proyecto específico que apunta a contribuir a la disminución de riesgos de corrupción para incidir en la garantía de una vida libre de violencia para las niñas y mujeres de Quintana Roo. Esto ha contribuido a confirmar y posicionar en el saber general que existe un vínculo entre la desigualdad entre hombres y mujeres y la corrupción, que debe atenderse. No obstante, al ser un abordaje de desarrollo reciente en la materia y la implementación de una estrategia emergente, aún no se puede decir que se han generado condiciones género transformadoras. Un aprendizaje del contexto es que el debate ideológico y conceptual en torno al “género” y la inclusión de mujeres trans y otras identidades, tiene efectos en la participación y apropiación de las iniciativas.
5. **La eficiencia del proyecto fue altamente satisfactoria**, gracias al funcionamiento de un mecanismo de gobernanza que favoreció la toma de decisiones y a la excelente gestión administrativa que facilitó el monitoreo operativo y la fluidez de los procedimientos y ejecución financiera. Dos elementos fueron destacados para la eficiencia: por una parte, el compromiso, diálogo fluido y capacidad de coordinación del equipo técnico del PNUD, sus contrapartes y las OSC participantes. Por otro lado, las adaptaciones metodológicas y la creación de instrumentos y herramientas *ad hoc* para el monitoreo y seguimiento en el contexto virtual que posibilitaron la ejecución y seguimiento a pesar de enfrentar obstáculos relacionados con la disminución del presupuesto obligado y otros factores de contexto como la pandemia COVID-19, la salida de una de las contrapartes iniciales, y los aprendizajes en torno a las subvenciones. El área de oportunidad se encuentra en fortalecer los instrumentos de monitoreo, para que recopilen información sobre los resultados más transformadores, y los documentos de ejecución financiera, para que reflejen los sobregiros y subejecuciones.
6. **La sostenibilidad del proyecto es probable**. Se generaron dos condiciones para la sostenibilidad: 1. la producción editorial de manuales, sistematización de resultados de pilotajes y mapeos de buenas prácticas que constituyen un acervo de bibliografía especializada y auto-formativa en la materia, y 2. la instalación de cursos de capacitación en las plataforma de formación virtual de entidades públicas que permiten su replicabilidad sin intervención del PNUD. Sin embargo, dicha sostenibilidad de se podría ver condicionada si no se garantiza la difusión activa de los productos tanto por el PNUD como por otros actores. Además, se identifican otros factores externos (de voluntad política, de recursos capacidad financiera, de un contexto de inseguridad y persecución, de cambios de administración pública) que condicionan la posibilidad de sostener, replicar y escalar los resultados.

X. Buenas prácticas y lecciones aprendidas

A lo largo del informe de evaluación se integran en el análisis reflexiones, aprendizajes y buenas prácticas sobre determinados aspectos. Sin embargo, a continuación se destacan aquellas más generalizables y aplicables a futuras intervenciones, vinculadas o no al combate a la corrupción y materias relacionadas.

Buenas prácticas:

1. **La pronta y pertinente adecuación a las metodologías y actividades para su ejecución** en el marco de la pandemia, el ajuste del presupuesto y la salida de una de las contrapartes. Aquí es donde la flexibilidad del proyecto, el consentimiento del donante y la coordinación entre el PNUD y las organizaciones fue clave. Las mejores prácticas incluyen la virtualización, cambiar el enfoque al ámbito subnacional y la selección estratégica de nuevos socios.
2. **Prever el traslado del paquete informático de los cursos virtuales a instituciones públicas** es clave para la sostenibilidad ya que permite que se repliquen sin intervención directa del PNUD y promueve la estandarización de competencias.
3. **La metodología basada en la co-creación** en donde OSC y las instituciones públicas participan activamente en el diseño y retroalimentación de los productos, genera apropiación y facilita su implementación, replicabilidad y escalamiento.
4. **La elaboración de herramientas *ad hoc* para facilitar la implementación y el monitoreo operativo y técnico de las subvenciones**, aprovechando la tecnología, es un elemento clave para la eficiencia de las intervenciones y pueden ser ajustadas y mejoradas para aplicar en otros proyectos o institucionalizarlas en la práctica del PNUD.
5. **Sistematizar los resultados inmediatos y aprendizajes de los ejercicios de pilotaje de modelos y metodologías**, recupera la experiencia y facilita que pueda ser replicado o escalado por otros actores.
6. **La lógica de proceso de un proyecto a otro que abarca el diseño a partir de los aprendizajes y la reinversión en actores que han sido apoyados previamente**, facilita la consolidación de las alianzas y fortalece la contribución de la estrategia de intervención.
7. **El compromiso del equipo técnico del PNUD, las contrapartes y las organizaciones destinatarias**, permite enfrentar eficazmente los obstáculos del contexto y genera confianza en los aliados, lo que fortalece las alianzas y genera que se avance hacia los resultados esperados.

Lecciones aprendidas:

1. **La falta de integración en el diseño de los proyectos de la perspectiva de género y el enfoque basado en derechos humanos y de no dejar a nadie atrás** (a partir de la atención a grupos en situación de vulnerabilidad) inhibe que las acciones sean más estratégicas, menos emergentes o reactivas, con posibilidad de ser consultadas y retroalimentadas y con un análisis y contribución más profunda en cuanto al impacto desigual de la corrupción y su abordaje y soluciones diferenciadas.
2. **Es importante integrar un enfoque de seguridad y acción sin daño en las intervenciones en materia de combate a la corrupción**, ya que existe un contexto político desafiante con el restringido espacio habilitante de las OSC y la persecución, que generan decepción y temor

fundado para denunciar y, en el peor de los casos, pueden significar una situación de riesgo a la integridad personal.

3. **Las subvenciones a OSC y estrategias para promover la generación de alianzas requieren de mayor claridad**, a fin de promover alianzas más orgánicas, con mediación estratégica por parte del PNUD que respete la autonomía de las OSC pero facilite alcanzar acuerdos con la satisfacción de todas las partes, y con mayor apropiación de los productos que se generen.
4. **Los ejercicios de monitoreo técnico del proyecto deben permitir levantar y documentar información cualitativa sobre los efectos o resultados más transformadores de las intervenciones**, ya que más allá de la exitosa implementación, esto genera insumos para la movilización de recursos y la incidencia. En el mismo sentido, priorizar el seguimiento y generación de evidencia de los efectos de estrategias o modelos que se piloteen aumenta las probabilidades de su adopción, institucionalización, replicabilidad y/o escalabilidad.
5. **La documentación financiera del proyecto debe los sobregiros y subejecuciones por línea de gasto**, y dicha información debe ser de conocimiento tanto del equipo técnico del proyecto como de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina; con el fin de tener una apreciación real y compartida sobre la eficiencia de la ejecución financiera y, en caso de ser necesario, tomar medidas correctivas en tiempo y forma.

XI. Recomendaciones

Recomendación 1: Fortalecer la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos humanos y de no dejar a nadie atrás (a través de la atención a grupos en situación de vulnerabilidad).

Criterio: Pertinencia, Eficacia, Género y empoderamiento	Hallazgo: 3, 5, 12, 13 y 14	Prioridad: Alta	Plazo: Corto plazo/inmediato	Responsables: Toda la estructura del PNUD.
---	------------------------------------	------------------------	-------------------------------------	---

Acciones sugeridas:

- A. Integrar la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos humanos y de no dejar a nadie atrás (a través de la atención a grupos en situación de vulnerabilidad) en el diseño de los proyectos, aún en las materias que tradicionalmente no incluyen ese enfoque.
 - a. Integrar a la Oficial de Género de la Oficina en las revisiones o retroalimentación del PRODOC.
 - b. Incorporar de manera intencionada la alianza con actores especializados en la materia, tras un mapeo de actores. Esto puede incluir la colaboración interagencial (con ONU Mujeres, por ejemplo).
 - c. Durante el diseño, y en consulta con representantes de las poblaciones, identificar las necesidades diferenciadas en la materia y delimitar la contribución que el PNUD y el proyecto podrían tener.
 - d. En consecuencia, integrar indicadores de género en el marco lógico. Esto significa incluir resultados, indicadores y metas que apunten en específico a generar cambios en la situación de las mujeres y/o grupos en situación de vulnerabilidad relacionados con la temática del proyecto (a partir de las necesidades antes identificadas participativamente).
 - e. Desagregar datos durante los ejercicios de monitoreo con una perspectiva de interseccionalidad, es decir, más allá de la sola distinción de sexo.
- B. En las materias cuyo abordaje tradicional no incluye la perspectiva de género y enfoque diferencial (como combate a la corrupción), priorizar la investigación y generación de conocimiento y evidencia en la materia. Para ello es esencial mapear los insumos que ya existen, especialmente los del propio PNUD (en el país, en otros países y regional).
- C. En el mismo sentido, priorizar las consultas e investigación de la materia (en este caso, el combate a la corrupción) desde la cosmovisión indígena, para generar proyectos que apunten a sus necesidades diferenciadas y contengan pedagogías y abordajes con pertinencia cultural. Ente otras: incluyendo la participación de aliados locales, con la participación de personas indígenas como docentes/acompañantes y talleristas, y atendiendo como prácticas de corrupción aquellas actitudes gubernamentales y sociales que los pueblos indígenas perciben y califican como tal, etc.
- D. Profundizar en los cursos, publicaciones y productos en general los contenidos relacionados con perspectiva de género y enfoque diferencial, incluyendo su mención no solo como enfoque transversal, sino evidenciando el impacto desigual y promoviendo soluciones diferenciadas.

Recomendación 2: Fortalecer la generación de evidencia sobre los efectos más transformadores de las intervenciones a fin de propiciar la movilización de recursos y la incidencia política (para su adopción, institucionalización, replicabilidad y/o escalabilidad).

Criterio: Eficacia, eficiencia y sostenibilidad	Hallazgo: 7, 15 y 19	Prioridad: Alta	Plazo: Corto plazo/inmediato	Responsables: Oficiales y especialistas de Planeación Estratégica, Monitoreo y Evaluación
---	----------------------	-----------------	------------------------------	---

Acciones sugeridas:

- A. Mejorar los instrumentos de monitoreo de manera que permitan levantar y documentar información cualitativa sobre los efectos o resultados más transformadores de las intervenciones, especialmente cuando se trata de subvenciones. Algunas estrategias podrían ser:
 - a. Utilizar los supuestos de la TdC como indicadores cualitativos de seguimiento.
 - b. Integrar dichos indicadores a la matriz de resultados del proyecto y tablero de control de indicadores.
 - c. Incluir en el formato de la plataforma de seguimiento un par de preguntas abiertas, en donde más allá de los datos cuantitativos, las OSC puedan compartir -desde su reflexión- la principal contribución o resultado.
 - d. Incluir en los formatos de encuestas un par de preguntas abiertas que permitan recopilar experiencias puntuales sobre la aplicación de los conocimientos o herramientas.

- B. Priorizar como estrategia el llevar a cabo un seguimiento de más larga data a los pilotajes (o una muestra) de modelos/metodologías, para documentar y generar evidencia sobre sus efectos en un segundo nivel. La recuperación de esa evidencia (por ejemplo, datos sobre la disminución de corrupción a partir de la automatización de determinado trámite una vez que se identificó como riesgo de corrupción) deberá utilizarse en las estrategias de movilización de recursos e incidencia política. Considerando que son limitados los fondos que permiten el financiamiento por más de 3 años, esto deberá priorizarse en el diseño de proyectos que partan de uno anterior. Puede, por ejemplo, apoyarse menos subvenciones, pero acompañar por más tiempo la experiencia de un pilotaje ya en curso.

Recomendación 3: Exponenciar la difusión de productos y capacitaciones para facilitar su replicabilidad.

Criterio: Eficiencia y Sostenibilidad	Hallazgo: 15, 18 y 19	Prioridad: Media	Plazo: Mediano plazo (6 meses a 1 año)	Responsables: PNUD (por definir).
---------------------------------------	-----------------------	------------------	--	-----------------------------------

Acciones sugeridas:

- A. A nivel externo:
 - a. Invertir en transformar los cursos y capacitaciones de la estrategia de *Capacity Building* en una oferta auto-formativa, para que puedan estar a disposición de otras OSC un piso mínimo de conocimientos, y se favorezca en el marco de los proyectos la formación a través de ejercicios prácticos.
 - b. Llevar a cabo un mapeo de actores (socios o no del proyecto) que pudieran tener interés en integrar en sus plataformas los productos y/o cursos desarrollados en el marco del proyecto, o difundirlos entre en sus miembros o agremiados.
 - c. De ser posible, mantener el sitio del proyecto <https://anticorrupcionmx.org/> vigente y difundirlo ampliamente, pues en sí mismo es una “caja de herramientas” especializada en materia de combate a la corrupción, participación ciudadana, transparencia y rendición de cuentas. En su defecto, generar una estrategia de

comunicación en redes que difunda constantemente los diferentes productos y su ubicación en la página web del PNUD México.

- B. A nivel interno del PNUD: compartir las herramientas de gestión que se elaboraron en el marco del proyecto (en particular: plataforma web de seguimiento; Instrumentos de monitoreo -tabla de control de indicadores y matriz de resultados- y Manual de operación para la ejecución y comprobación financiera de las OSC, correspondiente al acuerdo de subvención de bajo valor que se firmó con el PNUD en México) con el resto de áreas del PNUD, a modo de buena práctica para que puedan ser ajustados y utilizados en otros proyectos, o incluso, fortalecidos para su uso generalizado en la oficina.

Recomendación 4: Fortalecer la estrategia de trabajo en materia de combate a la corrupción con el sector empresarial y entidades y funcionariado público capacitado.

Criterio: Eficacia	Hallazgo: 7 (supuestos, 1, 4 y 6 de la TdC).	Prioridad: Media	Plazo: Corto plazo/inmediato)	Responsables: PNUD (por definir)
---------------------------	---	-------------------------	--------------------------------------	---

Acción sugerida:

- A. Movilizar recursos para consolidar la estrategia de trabajo en materia de combate a la corrupción con el sector empresarial: Buscar financiamiento para la implementación de un proyecto o intervención de investigación y generación de evidencia en torno al aumento de competitividad y ganancias de las empresas que aplican las herramientas de integridad corporativa. A partir de los datos, generar campañas y asistencia para su aplicación, que parta de un discurso que destaque el “ganar-ganar” para los fines de lucro de la empresa y para el desarrollo social y vigencia de derechos.
- B. Generar iniciativas que no signifiquen un alto costo pero que funcionen como incentivo para el funcionariado público o instituciones que apliquen exitosamente metodologías, herramientas o modelos en materia de combate a la corrupción, participación, transparencia o rendición de cuentas. Puede ser, por ejemplo, un reconocimiento público o “certificado” con difusión en notas de prensa o actos protocolarios.

Recomendación 5: Fortalecer la estrategia de subvenciones a OSC y creación de alianzas.

Criterio: Eficacia	Hallazgo: 10	Prioridad: Media	Plazo: Mediano plazo (6 meses a 1 año)	Responsables: PNUD (por definir).
---------------------------	---------------------	-------------------------	---	--

Acción sugerida:

- A. Complementar el Manual de operación para la ejecución y comprobación financiera de las OSC con otros elementos que fortalezcan el mecanismo de subvenciones, antes, durante y después. Por ejemplo, información mínima que debe incluir una convocatoria de subvenciones para mayor claridad de los términos y condiciones; un código de conducta y lineamientos sobre las responsabilidades éticas de las partes, límites a la actuación de las OSC -si las hubiera- (por ejemplo, en la comunicación con otros actores, difusión de información, etc.) y acciones que puede -y no- llevar a cabo el PNUD bajo su mandato, protocolo o lineamientos para la mediación o resolución de conflictos, etc.

Recomendación 6: 6. Fortalecer el monitoreo de la ejecución financiera.

Criterio: Eficiencia	Hallazgo: 16	Prioridad: Alta	Plazo: Mediano plazo (6 meses a 1 año)	Responsables: PNUD (por definir).
----------------------	--------------	-----------------	--	-----------------------------------

Acción sugerida:

- A. Modificar la estructura del documento "Combined Delivery Report", o en su defecto, acompañarlo de otro documento que refleje no solo el listado de gastos en un periodo de tiempo determinado, sino también un balance de los gastos y el presupuesto general que refleje si existen sobregiros o subejecuciones por cada rubro o línea de gasto. Dicha información debe ser de conocimiento tanto del equipo técnico del proyecto como de la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Oficina País.

XII. Trabajos citados

- Casar, M. A. (2020). *Anatomía de la Corrupción*. Obtenido de <https://contralacorrupcion.mx/wp-content/uploads/2021/02/anatomia-de-la-corrupcion-tercera-edicion.pdf>
- CIDH. (6 de diciembre de 2019). *Corrupción y Derechos Humanos*. Obtenido de <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrupcionDDHHES.pdf>
- Crespo, C. (10 de marzo de 2022). *Mujeres y corrupción: profundización de la brecha de género*. Obtenido de <https://contralacorrupcion.mx/mujeres-y-corrupcion-profundizacion-de-la-brecha-de-genero/>
- AS/COA. (2022). *El Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC)*. Obtenido de https://www.as-coa.org/sites/default/files/inline-files/CCC_Reportaje_2022.pdf
- IMCO. (2022). *Índice de riesgo de corrupción: compras públicas en México 2018-2021*. Obtenido de <https://imco.org.mx/indice-de-riesgos-de-corrupcion-2022/>
- INEGI. (19 de julio de 2021). *Comunicado de Prensa Núm 385/21 sobre la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/ensu/ensu2021_07.pdf
- INEGI. (24 de mayo de 2021). *Comunicado de Prensa Núm. 295/22*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/EstSegPub/encig2021_Nal.pdf
- MCCI-COPARMEX. (2022). *Encuesta contra la corrupción en el sector privado*. Obtenido de <https://contralacorrupcion.mx/encuesta-contra-la-corrupcion-en-el-sector-privado/>
- México Elige. (Agosto de 2022). *Estudio Nacional de Opinión Pública*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1mXT9svfMaU674HPx3samFmw0xTCY6NTq/view>
- PNUD. (Agosto de 2020). *Segund Convocatoria de Corresponsabilidad de las OSC con las políticas estatales anticorrupción y la política nacional anticorrupción*. Obtenido de <https://www.undp.org>: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/mx/CONVOCATORIA-OSC-Anticorrupcion.pdf>
- PNUD. (Marzo de 2022). *Impulsan 6 recomendaciones para enfrentar efecto desproporcionado y diferenciado de corrupción entre mujeres y hombres en México*. Obtenido de [undp.org](https://www.undp.org): <https://www.undp.org/es/mexico/news/impulsan-6-recomendaciones-para-enfrentar-efecto-desproporcionado-y-diferenciado-de-corrupci%C3%B3n-entre-mujeres-y-hombres-en-m%C3%A9xico>
- PNUD. (2022). *Instituciones Abiertas*. Obtenido de <https://anticorrupcionmx.org/instituciones-abiertas>
- PNUD. (22 de junio de 2022). *Términos de Referencia de la consultoría de evaluación final del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”*.
- RNA. (2021). *Documento de sistematización de los procesos consultivos y participativos de las PEA en los estados donde se encuentran en construcción*. Obtenido de

- <https://anticorrupcionmx.org>:
<https://anticorrupcionmx.org/docs/corresponsabilidad/RNA/L5.d%20Doc%20de%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20consultivos%20y%20participos.pdf>
- Soto, D. (12 de agosto de 2022). *Programas sociales de tres estados con hasta 80% de riesgo en corrupción*. Obtenido de <https://politica.expansion.mx/mexico/2022/08/12/programas-sociales-de-tres-estados-con-hasta-80-de-riesgo-en-corrupcion>
- Torres, C. (2022). *El tamaño de la corrupción en el sector privado*. Obtenido de <https://anticorrupcion.nexos.com.mx/el-tamano-de-la-corrupcion-en-el-sector-privado/>
- Transparencia Mexicana. (27 de enero de 2021). *Mejora percepción de corrupción en México 2020; riesgo de impunidad, latente: Transparencia Mexicana*. Obtenido de <https://www.tm.org.mx/ipc2020/>
- UNDP & USAID. (2020). *Activity Monitoring, Evaluation, and Learning Plan*.
- UNODC. (2021). *Las vacunas contra el Coronavirus (Covid-19) y los riesgos de corrupción: prevención de la corrupción en la fabricación, asignación y distribución de vacunas*. Obtenido de https://www.unodc.org/ropan/es/las-vacunas-contra-el-coronavirus-covid-19-y-los-riesgos-de-corrupcin_-prevencin-de-la-corrupcin-en-la-fabricacin--asignacin-y-distribucin-de-vacunas.html
- World Justice Project. (14 de octubre de 2021). *Comunicado de prensa: México está en el lugar 113 de 139 países en Estado de Derecho, con la caída de una posición*. Obtenido de https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/Mexico_2021%20WJP%20Rule%20of%20Law%20Index%20-%20Country%20PR_FINAL_SPA.pdf
- World Justice Project. (17 de mayo de 2022). *Índice de Estado de Derecho en México 2021-2022*. Obtenido de <https://worldjusticeproject.mx/indice-de-estado-de-derecho-en-mexico-2021-2022/#:~:text=Los%20resultados%20de%20la%20edici%C3%B3n,que%20aquellos%20que%20mostraron%20avances>.

XIII. Anexos

XIII.1. Términos de Referencia

Términos de Referencia (TORS) Consultoría individual

Descripción de la Consultoría:	Servicios de consultoría para la evaluación de medio término del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”
Duración estimada:	3 meses
Fecha de inicio:	Agosto 2022
Fecha de Término:	Octubre 2022
Número y Título del Proyecto:	00112866 - Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible.
Objetivo:	Realizar una evaluación final independiente, con el objetivo de evaluar la implementación del Proyecto, sus logros y resultados, en los términos de calidad programática del PNUD: pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad, para conocer el alcance en el cumplimiento de los resultados esperados del Proyecto.
Nombre del Supervisor:	Unidad de Monitoreo y Evaluación y Unidad de Gobernanza Efectiva y Democracia del PNUD en México.
Descripción de Viajes:	No se consideran viajes
Lugar de trabajo:	A distancia y se espera realización de entrevistas con los socios implementadores.
Forma de Pago:	Contra aceptación y validación de los productos.
Dedicación:	Parcial

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

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

Una de las principales áreas de trabajo del PNUD en México es la que se aboca a la generación de condiciones para la gobernabilidad democrática (por medio de la generación de espacios imparciales de diálogo, de la creación o consolidación de instituciones transparentes y que

rindan cuentas y de la promoción de esquemas inclusivos y participativos para la toma de decisiones), que contribuye a la realización del ODS 16.

En este sentido, el PNUD en México, con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo

Internacional (USAID), emprendió el Proyecto “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”.

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

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

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

Asimismo, durante sus tres años de implementación (2019-2022), este Proyecto también contribuirá al logro de las metas anticorrupción establecidas en la Agenda 2030; por medio del diseño para la puesta en marcha de iniciativas sociales que se encontrarán guiadas por: 1) fortalecimiento de la vigilancia ciudadana y las capacidades de abogacía en el combate a la corrupción; 2) consolidación de espacios sostenibles para un diálogo entre gobierno y sociedad civil, así como la cocreación de políticas en el tema, lo que incrementará la transparencia, propiciará las condiciones para disminuir la corrupción y facilitará el desarrollo de soluciones innovadoras.

Cabe mencionar que, por su temporalidad, el Proyecto ha desarrollado la gran mayoría de sus actividades en las circunstancias de la contingencia por la pandemia de la COVID-19, la cual ha

tenido como resultado más de dos millones de personas contagiadas y más de doscientos mil fallecimientos por esa causa en el país. Asimismo, con la finalidad de reducir el número de contagios, el gobierno federal está implementando un sistema de semáforo para limitar las actividades presenciales. Esto para el Proyecto ha implicado desarrollar prácticamente la totalidad de sus actividades en modalidad virtual, con las ventajas y desventajas que ello significa.

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

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

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

Línea de acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas:

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

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

- 1) Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción, el cual fue elaborado en el marco de este Proyecto (ver Producto 6).
- 2) Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM)

a nivel local.

- 3) Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).
- 4) Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs.

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

- Producto 3: desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA). Los productos sustantivos de esta actividad estarán basados en el contenido de la “Guía para Municipios y Alcaldías, una propuesta de gobierno abierto” (http://www.transparenciasonora.org/files/documentos/Archivo_1606861278.pdf), publicada por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y el Sistema Nacional de Transparencia. Esta caja será piloteada en cinco municipios.

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

- Producto 5: en colaboración con la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), se publicó el Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción (https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/democratic_governance/mapeo-de-buenas-practicas-metodologias-para-la-gestion-de-riesgo.html), el cual se alinea a los ejes y prioridades establecidas en la Política Nacional Anticorrupción (PNA). Este documento tiene como objetivo identificar buenas prácticas en la administración de riesgos de corrupción a nivel nacional e internacional.

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

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

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

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La presente consultoría tiene como finalidad realizar la evaluación final del Proyecto requerida en el PRODOC y el Plan de Evaluación del PNUD en México; misma que debe ser independiente, según las Directrices de Evaluación del PNUD (Anexo 2). 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 aplicable 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 COVID-19 (Anexos 2, 3 y 4).

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

El propósito de la evaluación final es obtener un análisis de los resultados y logros del Proyecto, según los indicadores del marco de resultados, favoreciendo la medición de metas, objetivos y resultados alcanzados durante la implementación del Proyecto; bajo los Lineamientos de Evaluación del PNUD (Anexos 2, 3 y 4). Los principales beneficiarios de esta evaluación serán la Unidad Coordinadora de Proyecto, la Unidad de Gobernanza Efectiva y Democracia del PNUD, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), la Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA), el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información, y Protección de Datos (INAI), los municipios de Saltillo, Torreón, Piedras Negras, Guadalajara, Tlajomulco de Zúñiga, Tamazula de Gordiano y Benito Juárez, las Auditorías Superiores, Contralorías y Sistemas Locales Anticorrupción de los Estados de Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Guanajuato, Jalisco, Quintana Roo, Sonora y Zacatecas, pues servirá para reforzar las capacidades que se instalan en estas instituciones.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el PNUD y sus contrapartes nacionales (socios implementadores, donantes, y sociedad civil) para mejorar futuros proyectos y programas e identificar estrategias que contribuyan al logro del principal objetivo del proyecto.

Se espera que la persona consultora realice una valoración de los resultados del Proyecto y de la incidencia de las actividades realizadas, respecto de los objetivos y sobre el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible 2020-2025-UNSDCF (Anexo 5), El Documento de Programa para México 2021-2025 (Anexo 6) y el Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD (Anexo 12)

2. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación deberá cubrir los dos componentes y las actividades clave que en ellos se desarrollan, establecidas en el PRODOC (Anexo 1) a lo largo de toda la vida del proyecto. El enfoque de la evaluación final abarcará una evaluación de logros y de resultados obtenidos del Proyecto y su manejo adaptativo, teniendo en cuenta la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad de cada uno de los productos mencionados en la sección Antecedentes y Contexto.

Para desarrollar los trabajos, el equipo del Proyecto facilitará documentación disponible como informes de avances a PNUD México, informes de avances al donante, ligas a artículos donde se dio cobertura de eventos y acciones del Proyecto, ligas a sesiones en línea videograbadas del Proyecto, notas técnicas internas, planes anuales de trabajo y productos generados, entre otros documentos que se identifiquen.

La evaluación deberá cumplir, al menos los siguientes objetivos:

- Analizar y evaluar los logros y resultados del Proyecto.
- Analizar el manejo adaptativo del Proyecto ante la circunstancia de pandemia y ante cambios en contrapartes por causas exógenas al PNUD.
- Analizar la eficiencia en el ejercicio de los recursos.
- Analizar en qué medida el Proyecto incorporó 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 y retroalimentar las lecciones aprendidas.
- Proporcionar recomendaciones y elementos para la toma de decisiones y la realización mejoras necesarias.

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

Criterio de evaluación y rangos asignados

Pertinencia: La pertinencia está relacionada con el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La pertinencia también considera en qué medida la iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano establecidas en los planes de desarrollo del país, del marco de cooperación, el programa de país y del plan estratégico del PNUD así como las prioridades de empoderamiento e igualdad de género. La pertinencia está relacionada con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según

lo han previsto quienes concibieron la iniciativa, y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinada. También implica el concepto de receptividad, es decir, en qué medida el Proyecto fue capaz de responder de manera receptiva a prioridades de desarrollo cambiantes y emergentes, y a las necesidades.

Pertinente (P)

No pertinente (NP)

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

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.

Género y empoderamiento de las mujeres: La evaluación deberá incorporar la perspectiva de género, aunque el proyecto no haya sido género-responsivo en su diseño.

- La evaluación deberá evaluar el grado en el que el género y las relaciones de poder, incluidas las causas estructurales de las desigualdades, discriminación y relaciones de poder han cambiado o no como resultado de la intervención del proyecto.
- La evaluación deberá usar un proceso inclusivo, participativo y respetuoso de todas las partes involucradas.
- La evaluación deberá especificar de qué manera se atienden los temas de género en la metodología, incluyendo la manera en la que los métodos de recolección y análisis de datos integraron consideraciones de género y aseguraron que los datos obtenidos están desagregados por sexo.
- La metodología de la evaluación y el muestreo deberán considerar la diversidad de actores involucrados y afectados por el proyecto, particularmente los más vulnerables.

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

Es importante que la persona consultora se familiarice con el contexto de los objetivos del Proyecto y actores que lo integran y que tenga conocimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 16. Asimismo, debido al requerimiento de independencia para las evaluaciones, solicitado por el PNUD, es indispensable que los postulantes entreguen junto con la propuesta técnica, una carta de independencia firmada.

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

3. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

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

Criterio: Pertinencia

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

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

¿En qué medida el Proyecto es pertinente en término de la prioridad D “Anticorrupción, Transparencia, Rendición de Cuentas, Participación Social y Política, y Toma de Decisiones Inclusiva” del Documento de Programa para México 2021-2025 (Anexo 6)?

¿En qué medida el Proyecto responde a las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030 en los temas de empoderamiento e igualdad de género?

¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de las estrategias prioritarias y acciones puntuales del gobierno federal en el combate a la corrupción?

¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente los grupos vulnerables, en el combate a la corrupción a nivel subnacional?

¿En qué en qué medida el Proyecto fue capaz de responder de manera receptiva a las prioridades de desarrollo nacional establecidas por el Gobierno Federal?

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?

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

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

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 avances en la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente de los grupos vulnerables, consideradas en la Estrategia de Implementación del Documento de Proyecto?

¿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?

¿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?

Criterio: Sostenibilidad

¿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 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 otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados buscados por el proyecto?

¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?

¿Hasta qué punto hay superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o el apoyo brindado por otros actores?

¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el plan de alineación para el monitoreo y evaluación) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?

¿Existen otras iniciativas en el Sistema de las Naciones Unidas que persigan los mismos objetivos o que complementen los resultados de este proyecto?

Criterio: Género y empoderamiento de las mujeres

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

¿En qué medida se ha abordado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto?

¿Los datos del marcador de género asignados a este proyecto son representativos de la realidad?

¿En qué medida el proyecto ha promovido cambios positivos en el género?

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

4. METODOLOGÍA

La evaluación será llevada a cabo por una persona evaluadora independiente y contará principalmente con insumos del PNUD, de sus socios implementadores, y de los beneficiarios del proyecto ; utilizando la matriz de evaluación como guía para clarificar la planeación y metodología a utilizar (Anexo 9). 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 resultados esperados, informes existentes, evaluaciones previas o de proyectos similares, documentos técnicos, entrevistas a las partes interesadas y encuestas.

Se espera que la evaluación adopte un enfoque de "teoría del cambio" (TOC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el PNUD ha apoyado y ha observado progresos en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local. La persona evaluadora elaborará o verificará el modelo lógico de cómo se espera que las intervenciones del PNUD conduzcan a los cambios esperados.

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

5. PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN (entregables claves)

ITEM	RESPONSABILIDAD
1	Reunión de arranque de evaluación y minuta de la reunión.
2	Informe preparatorio de la evaluación (Inception Report) que incluye un cronograma detallado de trabajo
3	Reunión de presentación de hallazgos y retroalimentación con las personas responsables de la evaluación.
4	Borrador del informe de evaluación y Rastro de Auditoría (Audit Trail).
5	Informe Final en español y en inglés con anexos.

6. RESPONSABILIDADES y ÉTICA EN LA EVALUACIÓN

RESPONSABILIDADES

La responsabilidad principal de administrar esta evaluación reside en la Unidad de Monitoreo y Evaluación del PNUD México. El PNUD contratará a la persona evaluadora. El equipo del proyecto será responsable de coordinar con la persona evaluadora para establecer entrevistas con las partes interesadas, organizar visitas de campo, coordinar con los Gobiernos, etc.

La persona evaluadora que resulte seleccionada será responsable de realizar la evaluación. La persona evaluadora 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 del Proyecto, previa suscripción de una carta de compromiso de ética en la evaluación, y se discutirán aspectos generales de la evaluación final. También, la persona evaluadora elaborará una minuta de la reunión preliminar la cual será firmada por las y los participantes, previa revisión de sus contenidos.

La persona evaluadora estará en permanente comunicación, vía remota y se podrá convocar a reuniones informativas de evaluación, con el área de Monitoreo y Evaluación del PNUD para las solicitudes de información y retroalimentación de los productos a entregar.

La persona evaluadora que resulte seleccionada deberá preparar un informe de arranque 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 preparatorio deberá contener una Matriz de Evaluación (Anexo 9)), que deberá estar aprobada por el equipo del PNUD y contendrá una propuesta de preguntas de evaluación que buscarán ser contestadas en cada criterio. También debe incluir cómo se responderán estas preguntas. Asimismo, deberá detallar el plan de entrevistas, grupos focales, encuestas en línea, documentos a revisar y cualquier otra herramienta y/o fuente que utilizará para la evaluación. Este informe deberá proponer un calendario detallado de labores, actividades y entregables. El informe de arranque también deberá valorar las brechas digitales que existen en el contexto y proponer alternativas para solventarlas. No se debe poner en peligro a ningún interesado, consultor/a o personal del PNUD y la seguridad es la prioridad clave. Además, este informe preparatorio 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.

El personal de PNUD examinará los productos de la evaluación para asegurar que cumplen los criterios de calidad exigidos (los cuales se encuentran en el Anexo 2, “Directrices de Evaluación del PNUD”).

Los comentarios, las preguntas, las sugerencias y las solicitudes de aclaraciones sobre el borrador del informe de evaluación serán recogidos por las personas administradoras de la evaluación en un documento de Rastro de Auditoría de la evaluación (Anexo 10), 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 que considere pertinentes 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.

La persona evaluadora deberá liderar una reunión en donde presentará los resultados preliminares, primeras conclusiones y versiones de sus recomendaciones, después de haber realizado el trabajo de campo. En dicha reunión estarán presentes las partes involucradas en la evaluación y podrán proporcionar retroalimentación y/o comentarios o expresar inquietudes respecto de la metodología y resultados de la evaluación al momento.

La persona evaluadora entregará un borrador del informe de la evaluación que deberá cumplir con los estándares más altos de calidad y cumplir con los criterios establecidos en las Directrices de Evaluación del PNUD. Las observaciones, comentarios y sugerencias realizadas a la persona evaluadora acerca del borrador del informe, serán registradas en el formato Rastro de Auditoría (Anexo 10))

La persona evaluadora responderá a los comentarios de las partes involucradas en la evaluación al borrador del informe 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 fundamental del proceso de finalización del informe de evaluación. El rastro de auditoría de la evaluación no se debe incluir en el informe final, aunque sí debe entregarse como anexo y no se debe cargar en el *Evaluation Resource Centre*.

El informe final de la evaluación 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. El informe deberá entregarse, en su versión final, tanto en español como en inglés con todos los anexos señalados en la Directrices de Evaluación del PNUD y deberá incluir también un informe ejecutivo, así como la evidencia recopilada de manera sistematizada y organizada para el informe como archivos anexos, en formato Word o Excel, según sea el caso. El contenido mínimo del informe es el señalado en las Directrices de Evaluación:

1. Título y páginas iniciales, con datos sobre el proyecto, programa o efecto que se está evaluando y el equipo de evaluación.
2. Datos sobre el proyecto y la evaluación, como el título del proyecto, el número de Atlas, los presupuestos, las fechas del proyecto y otros datos esenciales.
3. Índice.
4. Lista de siglas y abreviaturas.
5. Resumen ejecutivo. Un apartado de hasta cinco páginas que incluye de forma breve el proyecto a evaluar, desarrolla el propósito y objetivos de la evaluación, incluyendo la audiencia de la evaluación y su uso. Además, describe aspectos clave del enfoque y del método de evaluación, y resume los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
6. Introducción y sinopsis. Explica qué se está evaluando y por qué.
7. Descripción de la intervención que se está evaluando. Sirve de base para que los lectores comprendan el diseño, el marco lógico general, el marco de resultados (teoría del cambio) y demás información pertinente sobre la iniciativa que se está evaluando.
8. Alcance y objetivos de la evaluación. Para explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
9. Enfoque y métodos de la evaluación. Describe en profundidad los enfoques metodológicos los métodos seleccionados.
10. Análisis de datos. Describe los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación.
11. Hallazgos y conclusiones. Se exponen los hallazgos de la evaluación, basándose en el análisis de los datos recopilados y las conclusiones extraídas a partir de estos hallazgos.
12. Recomendaciones. En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas y viables destinadas a los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar.
13. Lecciones aprendidas. Según corresponda y cuando así lo dispongan los términos de referencia, el informe debe analizar las lecciones aprendidas a partir de la evaluación de la intervención.
14. Todos los hallazgos, las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas deben tener en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.
15. Anexos. Deben incluir, como mínimo, los siguientes elementos:
 - a. los términos de referencia de la evaluación;
 - b. la matriz de evaluación (Anexo 9) y los instrumentos de recopilación de datos;

- c. una lista de las personas o grupos a los que se realizaron entrevistas o consultas y de los lugares visitados;
- d. una lista de los documentos de apoyo revisados

La persona evaluadora deberá comprometerse a entregar los productos de la evaluación en las fechas determinadas en cronograma de trabajo del Informe de Arranque y/o en su contrato y sus enmiendas y/o en acuerdos posteriores con los administradores de la evaluación. El no cumplir con la entrega de productos en las fechas acordadas podrá redundar en una valoración negativa al trabajo de la persona evaluadora en los sistemas del PNUD.

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 compromiso de comportamiento ético en la evaluación 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 7) e “Integrando los Derechos Humanos y Perspectiva de Género en la Evaluación”. (Anexo 8) y la persona evaluadora deberá firmar el documento “*Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation*” (Anexo 11).

La persona evaluadora no podrá haber participado en la preparación, formulación y/o ejecución del proyecto (incluyendo la redacción del Documento del Proyecto o cualquier otro documento programático o administrativo). Tampoco podrá tener participaciones futuras en ninguna actividad del proyecto incluyendo consultorías independientes no relacionadas con evaluación. Asimismo, no podrá haber sido proveedora de otras consultorías realizadas en el marco del Proyecto, y 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.

7. CALENDARIO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

ITEM	ACTIVIDAD	PRODUCTO Y DESCRIPCIÓN	CALENDARIO	% PAGO
1	Reunión de arranque de evaluación final y minuta de la reunión.	1.1 Minuta de la reunión. 1.2 Plan de trabajo detallado con cronograma. 1.3 Carta compromiso de ética en la evaluación firmada. 1.4 Mapa preliminar de actores a involucrar en la evaluación. 1.5 Matriz de evaluación (Anexo 9) aprobada con preguntas por criterio.	Semana 1	0%
2	Informe preparatorio de la evaluación (<i>Inception Report</i>).	Documento (entre 10 y 15 páginas) que deberá contener como mínimo los elementos señalados en las Directrices de Evaluación del PNUD contenidas en Anexo 2 particularmente: <ul style="list-style-type: none"> a. la comprensión de la persona evaluadora sobre lo que va a evaluar 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/información propuestos; b. propuesta de calendario de labores, actividades y entregables; el informe ofrece al Proyecto y a la persona evaluadora una oportunidad para comprobar que entienden de la misma manera la 	Semana 2	10%

		evaluación y clarificar cualquier malentendido desde el principio.		
3	Reunión de presentación de hallazgos y retroalimentación con las personas responsables de la evaluación.	Presentación en la cual la persona evaluadora compartirá los hallazgos preliminares de la evaluación y las primeras versiones de las conclusiones y recomendaciones derivadas de esta. Los administradores de la evaluación y el equipo extendido brindarán retroalimentación a la persona evaluadora.	Semana 8	0%

4	Borrador del informe de evaluación y Rastro de Auditoría (<i>Audit Trail</i>).	<p>Documento borrador (entre 40 y 60 páginas) del informe de evaluación que deberá contener como mínimo los elementos señalados en las Directrices de Evaluación del PNUD.</p> <p>El equipo extendido y las personas administradoras de la evaluación examinarán el borrador para asegurar que éste cumple los criterios de calidad requeridos en las Directrices de Evaluación del PNUD y plasmarán sus comentarios y retroalimentación en el formato de Rastro de Auditoría.</p>	Semanas 9 a 11	30%
5	Informe Final en español y en inglés con anexos.	<p>Informe final de la evaluación, en inglés y español, que deberá contener como mínimo los elementos señalados en las Directrices de Evaluación del PNUD.</p> <p>La persona evaluadora responderá a las aclaraciones y comentarios sobre el borrador del informe a través del documento de rastro de auditoría de la evaluación (Anexo 10) y realizará las adecuaciones al informe que considere pertinentes.</p> <p>El informe final será revisado por las personas administradoras de la evaluación y el equipo extendido y en su caso, se realizarán comentarios adicionales mediante el formato de Rastro de Auditoría.</p> <p>El informe se considerará finalizado hasta que cumpla con los criterios de calidad y contenido que el PNUD considere necesarios.</p>	Semana 13	60%

8. PROCESO Y BASES PARA LA SELECCIÓN

REQUIRIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y CALIFICACIONES

De la propuesta técnica	
1	Propuesta técnica en la que se presenta una metodología adecuada y óptima a usar para la evaluación. La propuesta técnica deberá reflejar claridad y entendimiento de los objetivos de la evaluación, así como los alcances y la metodología que utilizará para desarrollarla. Su redacción deberá ser concisa y utilizar lenguaje claro. Deberá mencionar la forma en la que integrará la perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres en el análisis y productos de la evaluación.
De la Formación	
2	Grado académico. Licenciatura en Ciencias Sociales, Relaciones Internacionales, Administración o afines a las actividades y conocimientos requeridos para la evaluación.
De la Experiencia Profesional	
3	Experiencia mínima de tres años, comprobable mediante CV en evaluación de proyectos de desarrollo o en temáticas afines al proyecto a ser evaluado (integridad, transparencia, participación ciudadana, gobierno abierto, anticorrupción, etc.)
Del envío de la Evidencia	
4	Envío de al menos dos muestras de informes de evaluación de trabajos previos (uno inglés y otro en español) en donde se verifique que la persona candidata fue la evaluadora principal o fue coautora.
De la Entrevista	
5	La persona evaluadora responde de manera satisfactoria las preguntas realizadas por un panel evaluador, demostrando tener los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo la evaluación con la calidad requerida. Únicamente se entrevistará a las personas que, dada la evaluación de los criterios técnicos, en caso de alcanzar la puntuación mínima en la entrevista, quedarían habilitados técnicamente.

DOCUMENTOS PARA 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 técnica:

(i) Las razones que lo colocan como el mejor candidato/candidata para cumplir con éxito los servicios solicitados.

(ii) Proveer una descripción de la metodología o actividades que planea realizar para cumplir con éxito la evaluación.

(iii) Proveer la evidencia de informes de evaluación previos, en inglés y español.

2. Propuesta Económica

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

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 candidatas serán evaluadas con base en el siguiente criterio:

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

Propuesta técnica (70%)

- De la Propuesta Técnica
- De la formación
- De la experiencia profesional
- Del envío de la evidencia
- De la independencia
- De la Entrevista (únicamente se entrevistará a las personas que, dada la evaluación de los criterios técnicos, en caso de alcanzar la puntuación mínima en la entrevista, quedarían habilitados técnicamente).

Propuesta económica (30%)

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

ITEM	CRITERIOS DE EVALUACION	PUNTAJE
De la Propuesta Técnica		

1	<p>Propuesta técnica en la que se presenta una metodología adecuada y óptima a usar para la evaluación. La propuesta técnica deberá reflejar claridad y entendimiento de los objetivos de la evaluación, así como los alcances y la metodología que utilizará para desarrollarla. Su redacción deberá ser concisa y utilizar lenguaje claro. Deberá mencionar la forma en la que integrará la perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres en el análisis y productos de la evaluación.</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos. B) El oferente refleja entendimiento sobre los objetivos de la evaluación 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 y presenta una propuesta técnica que define la metodología de manera clara y congruente: 300 puntos.</p>	300
De la persona evaluadora		
1	<p>Grado académico. Licenciatura en ciencias sociales, relaciones internacionales, administración o afines a las actividades y conocimientos requeridos para la evaluación.</p> <p>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.</p>	150
2	<p>Experiencia mínima de tres años, comprobable mediante CV en evaluación de proyectos de desarrollo o en temáticas afines al proyecto a ser evaluado (integridad, transparencia, participación ciudadana, gobierno abierto, anticorrupción etc.)</p> <p>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 más de 3 años de experiencia comprobable en el punto anterior y/o además de manera específica en proyectos de temáticas afines al Proyecto a evaluar (Integridad, transparencia, participación ciudadana, gobierno abierto, anticorrupción etc.): 200 puntos.</p>	200
3	<p>Evidencia. Envío de al menos dos muestras de informes de evaluación de trabajos previos (uno en inglés y otro en español) en donde se verifique que la persona oferente fue la evaluadora principal o fue coautora.</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Envío de dos muestras de trabajos de informes previos: 140 puntos. C) Envío de tres o más muestras de trabajos de informes previos: 200 puntos.</p>	200

4	Entrevista. La persona evaluadora responde de manera satisfactoria las preguntas realizadas por un panel evaluador, demostrando tener los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo la evaluación con la calidad requerida. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Responde satisfactoriamente al menos tres preguntas: 100 puntos C) Responde satisfactoriamente a todas las preguntas: 150	150
PUNTAJE TOTAL		1000

ANEXOS

Anexo 1. Prodoc

Anexo 2. *UNDP Evaluation Guidelines (English)*

Anexo 3. *UNDP Evaluation Guidelines (Spanish)*

Anexo 4. Directrices de Evaluación (Evaluación durante la COVID 19)

Anexo 5. Marco de Cooperación 2020-2025 México (UNSDCF)

Anexo 6. Documento del Programa para México 2021-2025

Anexo 7. *UNEG Ethical Guidelines*

Anexo 8. *UNEG Human Rights and Gender*

Anexo 9. Plantilla de matriz de evaluación

Anexo 10. Plantilla del Rastro de Auditoría

Anexo 11. *Pledge of Commitment to Ethical Conduct in Evaluation*

Anexo 12. Plan Estratégico del PNUD 2022-2025

Anexo 13. Criterios de Calidad de Evaluaciones en el PNUD.

XIII.2. Objeto de evaluación

Información del proyecto “Rendición de cuentas, participación ciudadana y prevención de la corrupción para el desarrollo sostenible”.			
Título del proyecto o efecto	“Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.		
Región	Latino América y el Caribe		
País	México		
Territorios	Nivel nacional, con énfasis en: Baja California Baja California Sur Coahuila (Saltillo y Torreón) Guanajuato (León, Salamanca, Silao, Irapuato y Celaya) Jalisco (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco, El Salto, Juanacatlán, Ixtlahuacán de los Membrillos y municipios conurbados: Puerto Vallarta y Lagos de Moreno) Quintana Roo (Bacalar, Benito Juárez, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, José Ma. Morelos, Lázaro Cárdenas, Othón P. Blanco, Puerto Morelos, Solidaridad y Tulum) Sonora (Hermosillo, Obregón, Nogales, Navojoa, San Luis Río Colorado y Etchojoa) Zacatecas		
Fecha de la firma del documento del proyecto	26 de julio del 2019		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista	
	1º. Agosto 2019	31 de enero 2023	
Presupuesto del proyecto	100%	\$2,100,000.00	Monto Inicial
	92%	\$1,927,997.00	Monto ajustado
	8%	\$172,003.00	Diferencia
Fuente de financiación	USAID		
Parte encargada de la ejecución	PNUD México		
Objetivo general	Contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción.		
Propósito	OSC y entidades del sector privado y del gobierno de México cuentan con capacidades fortalecidas e implementan acciones para promover la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción, desde sus mandatos y bajo un enfoque colaborativo.		
Efectos esperados	-Autoridades y Sistemas Locales Anticorrupción (SLA) adoptan medidas anticorrupción y medidas/instrumentos de gobierno abierto desarrolladas por PNUD.		

	- Los sectores público y privado implementan estrategias anticorrupción que ayudan a prevenir y contrarrestar la corrupción.
Líneas de acción y productos	<p>Línea de acción 1: Participación ciudadana e instituciones abiertas</p> <p>Producto 1.1. Pilotajes de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana Consolidados.</p> <p>Producto 1.2. Capacidades de las OSC fortalecidas por el PNUD.</p> <p>Producto 1.3. Prácticas de gobierno abierto municipal sistematizadas.</p> <p>Línea de acción 2: Integridad, ética y prácticas anticorrupción</p> <p>Producto 2.1. Servidores públicos capacitados(as) en integridad y ética.</p> <p>Producto 2.2. Metodologías de identificación de riesgos de corrupción incorporadas en el ciclo de políticas públicas.</p> <p>Producto 2.3. Cámaras, MIPYMES y Sistemas Locales Anticorrupción capacitados en responsabilidades de integridad empresarial.</p>
Actividades	<p>1.1.1. Pilotaje de Mecanismos de Vigilancia Ciudadana (MVC) con el apoyo de las OSC de la RNA, en cinco programas sociales federales diferentes.</p> <p>1.2.1. Acompañamiento a la formulación, fortalecimiento e implementación de las Políticas Estatales Anticorrupción (PEAs) a través de las OSC de la RNA, a través de:</p> <p>1.2.1.a) Pilotajes del Modelo para la Gestión de Riesgos para la Corrupción.</p> <p>1.2.1.b) Adoptar las variables del Catálogo de Información sobre la Corrupción en México (CICM) a nivel local.</p> <p>1.2.1. c) Elaboración de una guía digital de transversalización de la perspectiva de género con enfoque de Derechos Humanos en el marco de la Política Nacional Anticorrupción (PNA).</p> <p>1.2.1. d) Desarrollo de un banco de buenas prácticas en la elaboración e implementación de las PEAs.</p> <p>1.2.1. e) Impulso a proyectos para combatir la corrupción a través de la Segunda Convocatoria de Corresponsabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil</p> <p>1.3.1. Desarrollar una caja de herramientas de gobierno abierto municipal, en colaboración con Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA).</p> <p>1.3.2. Pilotaje de la caja de herramientas en 5 municipios.</p> <p>2.1.1. Implementación del Curso “Nueva ética e integridad en el servicio público e instalación de la plataforma en la Secretaría de la Función Pública (SFP).</p> <p>2.2.1. Publicación del Mapeo de buenas prácticas: Metodologías para Gestión de Riesgos de Corrupción.</p> <p>2.2.2. Construcción del Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción.</p> <p>2.3.1. Desarrollar e impartir talleres de integridad corporativa para el sector privado.</p>

Contrapartes / socios implementadores/ destinatarios	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA) Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) Auditoría Superior de la Federación (ASF) Arkimetría ¿Cómo vamos Colima? Tierra Colectiva Solidaria México Mexiro Clúster de Energía Coahuila, A.C. Ligalab Ideas que Unen A.C. Transfo Empresas Sociales, A.C. Transparencia por Quintana Roo, A.C. Fundación ANKAI, A.C. Prosociedad, hacer bien el bien Iniciativas Humanas y Sociales A.C. Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo A.C. Movimiento por un Navojoa Mejor A.C. Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA) Comité de Participación Ciudadana (CPC) Red Nacional Anticorrupción (RNA)
Beneficiarios(as) finales	MIPYMES Funcionariado público Sociedad en general

XIII.3. Usuarios de la evaluación

Usuarios	Uso de la evaluación
Directivos y oficiales de PNUD	<ul style="list-style-type: none"> -Documentar la experiencia y rendir cuentas. -Herramienta de aprendizaje a partir de la valoración de los avances y desafíos. -Evidencia para fortalecer los esfuerzos de movilización de recursos. -Insumo para la comunicación que permita diseminar entre el PNUD, socios, aliados y población meta, la validez y buenas prácticas de las intervenciones que tuvieron lugar en el marco del proyecto. -Recomendaciones y evidencia para la toma de decisiones para la programación futura y diseño de proyectos relacionados. -Insumo para la identificación de oportunidades de intersección con otras áreas y proyectos de PNUD.
Donante	<ul style="list-style-type: none"> -Insumos para los ejercicios de rendición de cuentas de su cooperación internacional. -Evidencia para la toma de decisiones y definición de las prioridades estratégicas de su cooperación.
Entidades públicas contrapartes y destinatarias del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> -Elementos valorativos y evidencia sobre la potencial capacidad de las intervenciones para ser replicadas en contextos similares y/o adoptadas como política pública. -Visualizar y realizar acciones de ajuste o potenciar las experiencias exitosas.
Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) contrapartes y destinatarias del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la implementación de sus intervenciones, ya sea con fondos de PNUD, propios o de otras fuentes.
Entidades del sector privado empresarial contrapartes y destinatarias del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar oportunidades de colaboración futura entre pares y multi actor.
Funcionariado público, empresarios(as), liderazgos de sociedad civil, etc.	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con un espacio para brindar sugerencias de mejora a las actividades e intervenciones (aunque de manera limitada a la muestra).

Fuente: elaboración propia.

XIII.4. Alcance territorial del proyecto

Mapa del alcance territorial del proyecto



Fuente: elaboración propia

Alcance municipal del proyecto

Entidad Federativa	Municipios
Baja California Sur	La Paz
Coahuila	Saltillo y Torreón
Guanajuato	León, Salamanca, Silao, Irapuato y Celaya
Jalisco	Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco, El Salto, Juanacatlán, Ixtlahuacán de los Membrillos y municipios conurbados: Puerto Vallarta y Lagos de Moreno
Quintana Roo	Bacalar, Benito Juárez, Cozumel, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, José Ma. Morelos, Lázaro Cárdenas, Othón P. Blanco, Puerto Morelos, Solidaridad y Tulum
Sonora	Hermosillo, Obregón, Nogales, Navojoa, San Luis Río Colorado y Etchojoa

Fuente: elaboración propia

XIII.5. Matriz de evaluación

criterio	Pregunta de evaluación	Supuesto de éxito	Indicadores	Fuente de información	Técnicas evaluativas / Métodos de recolección
Pertinencia	¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de las prioridades y necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia (Efecto 9 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025, UNSDC)?	El proyecto responde ampliamente a las necesidades del país para fortalecer la rendición de cuentas, participación ciudadana y transparencia.	El proyecto: -genera capacidades instaladas para prevenir, denunciar y sancionar actos de corrupción -promueve mecanismos de rendición de cuentas y de participación social y política en la toma de decisiones -incorpora un enfoque inclusivo, en condiciones de igualdad y sin dejar a nadie atrás.	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas
	¿En qué medida el Proyecto es pertinente con el Documento de Programa para México 2021-2025?	El proyecto responde ampliamente a las prioridades del Documento de Programa para México 2021-2025.	El proyecto es pertinente con la prioridad D “Anticorrupción, Transparencia, Rendición de Cuentas, Participación Social y Política, y Toma de Decisiones Inclusiva”, ya que: -Aborda el control efectivo de los riesgos de corrupción. -Genera espacios de diálogo entre el Gobierno y la sociedad civil para construir soluciones.	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas

			<p>-Pone acento en abordar los efectos diferenciados de la corrupción en los grupos vulnerables.</p> <p>-Se aplica a nivel subnacional.</p> <p>-Fortalece capacidades de agentes sociales, el sector privado y los empleados públicos.</p> <p>-Genera acciones que aseguran la igualdad de género, el empoderamiento y la participación plena y efectiva de las mujeres.</p> <p>El proyecto es pertinente con el producto 8. Fortalecimiento de la capacidad del sector público para la prevención, la denuncia y el enjuiciamiento eficaces de la corrupción en todos los niveles de gobierno.</p>		
	¿En qué medida el Proyecto responde a las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030 en los temas de empoderamiento e igualdad de género?	El proyecto responde ampliamente a las prioridades de desarrollo humano de la Agenda 2030 en los temas de empoderamiento e igualdad de género.	<p>Desde su diseño, el proyecto promueve acciones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - poner fin a todas las formas de discriminación contra de las mujeres (meta 5.1) que mayormente les sitúan en mayor riesgo de ser víctimas de corrupción, y que inhiben su participación en la toma de decisiones y denuncia. -asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades (meta 5.5) - mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos del proyecto - Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas

			comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres [y su participación y denuncia] (meta 5.b)		
	¿En qué medida el Proyecto es pertinente con las estrategias gubernamentales en materia de combate a la corrupción?	El proyecto es capaz de responder de manera receptiva a las prioridades de desarrollo nacional y a las acciones puntuales en el combate a la corrupción establecidas por el Gobierno Federal.	El proyecto: -se alinea a los objetivos del Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública 2019-2024. -se alinea a los objetivos de estrategias gubernamentales en la materia como: la Política Nacional Anticorrupción; el Programa Nacional de Transparencia y Acceso a la Información (PROTAI) y el Cuarto Plan de Acción de México en la Alianza para el Gobierno Abierto. - contribuye al fortalecimiento de las OSC para su promover su participación, vigilancia y denuncia ciudadana. - contribuye al fortalecimiento de capacidades de las entidades y mecanismos anticorrupción previstos en el Plan Nacional de Desarrollo.	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas
	¿En qué medida el Proyecto es pertinente en términos de la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente los grupos vulnerables, en el combate a la	El proyecto identifica las necesidades diferenciadas de grupos en situación de vulnerabilidad e integra acciones específicas para su atención.	El proyecto: -implementó mecanismos para que grupos en situación de vulnerabilidad participaran en la definición de la estrategia y acciones correctivas del proyecto. -contó con una estrategia de trabajo específica para el abordaje de las necesidades de los grupos en situación de vulnerabilidad.	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Cuestionarios - Grupos focales

	corrupción a nivel subnacional?		-incorpora acciones afirmativas para la integración de mujeres y personas y grupos en situación de vulnerabilidad (por ejemplo, en los procesos de licitación, en la selección contrapartes, etc.)		
Coherencia	¿En qué medida el proyecto es coherente con otras iniciativas que también buscan promover la Rendición de Cuentas, la Participación Ciudadana y la Prevención de la Corrupción?	El proyecto goza de complementariedad, armonización y coordinación con otros actores e iniciativas que comparten objetivos comunes.	-Durante el proyecto (incluyendo su evaluación) se identificaron otras iniciativas en el Sistema de las Naciones Unidas y provenientes de otros actores que persiguen los mismos objetivos o que complementan los del proyecto objeto de evaluación. -El proyecto y otras intervenciones o políticas se complementan y apoyan entre sí, evitando duplicidades o restarse valor. -Actores clave reconocen el valor agregado del proyecto y de PNUD para promover la Rendición de Cuentas, la Participación Ciudadana y la Prevención de la Corrupción.	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas -Cuestionarios - Grupos focales
Eficacia	¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del proyecto de contribuir al fortalecimiento de una buena gobernanza en México a partir de prácticas de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y	El proyecto ha contribuido a generar cambios normativos, institucionales o de política pública en materia de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción.	Existe evidencia cualitativa de la contribución del proyecto a la generación de cambios normativos, institucionales o de política pública en materia de gobierno abierto, participación ciudadana, transparencia y anticorrupción. Por ejemplo: -Espacios permanentes y accesibles de participación de OSC y multiactor	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes - Titulares de derechos beneficiarios(as)	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios

	anticorrupción, así como contribuir al cumplimiento de los ODS?		<p>en la creación e implementación de políticas anticorrupción.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implementación de metodologías de riesgos de corrupción. -Oferta permanente de capacitación en integridad corporativa. <p>**No se agregan indicadores del marco lógico por tratarse de la medición de resultados a nivel de impacto**</p>		
	¿En qué medida se ha logrado el propósito del Proyecto (según el plan de alineación para el monitoreo y evaluación) de que la sociedad civil, el sector privado y el gobierno de México fortalecen sus capacidades para la promoción colaborativa de la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción?	<p>OSC y entidades del sector privado y del gobierno de México cuentan con capacidades fortalecidas e implementan acciones para promover la transparencia, la participación ciudadana y el fomento de prácticas anticorrupción, desde sus mandatos y bajo un enfoque colaborativo.</p>	<p>Existe evidencia cualitativa de la contribución del proyecto a cambios positivos en capacidades y actitudes de personas y entidades/organizaciones destinatarias, en particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad instalada para vigilancia ciudadana y monitoreo de uso de recursos públicos. - Sensibilidad alrededor de la comprensión y apropiación del rol del servicio público en la integridad del gobierno. - Sensibilidad alrededor de la comprensión y apropiación del rol del sector privado en la prevención de la corrupción. <p>Indicadores del Marco Lógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Número de OSC apoyadas por el PNUD que han fortalecido sus capacidades organizativas para combatir la corrupción. 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes - Titulares de derechos beneficiarios(as) 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios

			<p>-Número de Municipios que adoptan al menos una recomendación emitida de la herramienta de gobierno abierto municipal generada por el PNUD.</p> <p>-Número de prácticas de integridad adoptadas por partes interesadas del sector privado debido a la asistencia del Gobierno de los Estados Unidos.</p> <p>Indicador del Producto 8 del CPD: - Número de instituciones públicas (4) con capacidad reforzada para prevenir y denunciar la corrupción</p>		
	<p>¿Hasta qué punto se han alcanzado o logrado avances en los resultados esperados del Proyecto y sus componentes?</p>	<p>No existen discrepancias significativas entre las metas que fueron planificadas y lo que efectivamente se logró durante la implementación del proyecto.</p> <p>Bajo el actual ritmo de avance se prevé que el proyecto sea implementado por completo en la fecha de término.</p>	<p>Indicadores del Marco Lógico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero Mecanismos de Vigilancia Ciudadana piloteadas con éxito por las OSC. - Número de OSC que generan alianzas y acuerdos colaborativos con los Sistemas Locales Anticorrupción y autoridades locales para implementar actividades anticorrupción. - Número de municipios que adquieren conocimientos y habilidades técnicas sobre cómo implementar la Caja de Herramientas de Municipios Abiertos. - Porcentaje de servidores públicos evaluados que reportan comprender su papel en el fortalecimiento de la integridad pública. - Número de funcionarios gubernamentales que reciben 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos del proyecto - Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales - Cuestionarios

			<p>capacitación anticorrupción respaldada por el gobierno de EE. UU.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de cámaras empresariales que, tras recibir el curso de formación de formadores, imparten el curso a sus respectivos integrantes. - Número de Sistemas Locales Anticorrupción que, luego de recibir el curso de formación de formadores, imparten el curso a las MIPYMES. - Número de MIPYMES que implementan herramientas de integridad y buenas prácticas desarrolladas por el PNUD. <p>-Las y los participantes del proyecto y actores relacionados no identifican efectos negativos o no deseados, por el contrario, se identifican cambios y resultados positivos inesperados o adicionales.</p>		
¿Hasta qué punto se ha logrado avance en la promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana, particularmente de los grupos vulnerables, consideradas en la Estrategia de Implementación del Documento de Proyecto?	El proyecto implementó una estrategia que favoreció que las entidades y organizaciones destinatarias promovieran acciones para fortalecer la rendición de cuentas y participación ciudadana de grupos en situación de vulnerabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Se implementaron las recomendaciones de la evaluación de medio término, en particular, el análisis de resultados en base a grupos en situación de vulnerabilidad. -Se identifican iniciativas de gobierno abierto en donde se observa mayor participación de personas que forman parte de grupos en situación de vulnerabilidad. -Se identifican iniciativas de integridad corporativa implementadas por MIPYMES en 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos del proyecto -Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes - Titulares de derechos beneficiarios(as) 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios 	

			<p>donde se observan acciones positivas para la participación de personas que forman parte de grupos en situación de vulnerabilidad.</p> <p>-Se identifican iniciativas de las OSC fortalecidas por el proyecto que favorecen la participación de personas que forman parte de grupos en situación de vulnerabilidad.</p>		
Género y empoderamiento de las mujeres	¿En qué medida se ha abordado la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto?	Desde el diseño hasta la implementación, el proyecto evidencia la aplicación clara, coherente y consistente de los enfoques de género, derechos humanos y de desarrollo.	<p>El Proyecto aplicó los enfoques transversales de igualdad de género, derechos y el desarrollo humano en las acciones del proyecto, por ejemplo:</p> <p>-Integró el lenguaje inclusivo en materiales, productos, documentos y discursos.</p> <p>-Levantó en su proceso de monitoreo datos desagregados por sexo e, idealmente, bajo otros criterios de interseccionalidad (etnia, discapacidad, etc.).</p> <p>-El marco de resultados incluyó indicadores y metas específicas de género.</p> <p>-Se implementaron acciones afirmativas para promover la participación de mujeres y personas LGBTIQ+ en las acciones del proyecto.</p> <p>-Utilizó el “perfil de género” como indicador en la elección de contrapartes y proveedores de servicios.</p>	<p>-Documentos del proyecto</p> <p>Usuarios de evaluación</p> <p>- Equipo de proyecto</p> <p>- Contrapartes</p> <p>- Titulares de derechos beneficiarios(as)</p>	<p>- Revisión documental</p> <p>- Entrevistas semiestructuradas</p> <p>- Grupos focales</p> <p>-Cuestionarios</p>

			<ul style="list-style-type: none"> -Se generaron alianzas con organizaciones/entidades especializadas en género. -Las adaptaciones a las metodologías y presupuesto que se hicieron en el proyecto (especialmente en el contexto COVID) consideraron las necesidades de mujeres (por ejemplo: para la definición de horarios de sesiones virtuales). -Generó guías o metodologías para favorecer la transversalización de género en las políticas anticorrupción y de rendición de cuentas. -Integró un módulo de género en todas las actividades de formación y capacitación. -Los datos del marcador de género asignados al proyecto son representativos de la realidad. -Se implementaron las recomendaciones de la evaluación de medio término. 		
	¿En qué medida el proyecto ha promovido cambios género-transformadores?	Bajo la escala <i>Gender Integration Continuum</i> el proyecto cuenta con elementos suficientes para considerarse transformadora de género (gender-transformative)	<p>El proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> -promovió que las mujeres y población LGBGIQ+ ocupen puestos de toma de decisiones dentro de las dependencias y organizaciones encargadas de combatir la corrupción. -generó datos o evidencia que facilita incluir la perspectiva de género en las políticas anticorrupción y de rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes - Titulares de derechos beneficiarios(as) 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios

			<p>-visibilizó los estereotipos, roles de género y posiciones de poder que sitúan a las mujeres en mayor riesgo de ser víctimas de corrupción.</p> <p>-Actores clave manifiestan interés y compromiso en promover la igualdad de género en sus procesos y estructuras (por ejemplo, institucionalizando metodologías generadas por el proyecto).</p> <p>-Las mujeres y población LGBTIQ+ que participaron en las actividades del proyecto se auto perciben con mayor empoderamiento y capacidad para ejercer un rol de liderazgo y participación.</p> <p>-Se observan percepciones positivas en los participantes masculinos y personas binarias en cuanto al papel de las mujeres y población LGBTIQ+ en las políticas anticorrupción, rendición de cuentas y políticas de participación.</p>		
Eficiencia	¿En qué fue eficiente la gestión del proyecto?	Las herramientas y procesos de gestión del proyecto favorecieron su implementación fluida.	<p>-El alcance del proyecto y sus actividades se consideran atinados para la consecución de los objetivos.</p> <p>- La elección de socios para la implementación se considera estratégica y relevante para los fines del proyecto.</p> <p>-Las herramientas de gestión del Proyecto (ej.: TdC, marco lógico, POA, etc.) y los procesos administrativos</p>	<p>-Documentos del proyecto</p> <p>Usuarios de evaluación</p> <p>- Equipo de proyecto</p> <p>- Contrapartes</p>	<p>- Revisión documental</p> <p>- Entrevistas semiestructuradas</p> <p>- Grupos focales</p> <p>-Cuestionarios</p>

			han sido accesibles, ágiles y útiles para la implementación y seguimiento. En su defecto, se identifican los ajustes que serían necesarios para iniciativas futuras. -Las estructura de la unidad coordinadora y los procesos de gobernanza del proyecto favorecieron la pronta toma de decisiones. En su defecto, se identifican los ajustes que serían necesarios para iniciativas futuras.		
	¿En qué medida la implementación del proyecto fue eficiente para la implementación y el logro de los objetivos?	La implementación del proyecto fue sumamente eficiente, desde una perspectiva costo-resultado.	-El presupuesto contemplado fue suficiente para la implementación, sin presentar sobregiros o subejecuciones excesivas. -Los procesos de contratación permitieron acceder a costos competitivos para los componentes del proyecto. -El recurso humanos contemplado para la implementación del proyecto fue suficiente para implementar las acciones planificadas. -Los resultados alcanzaron o excedieron las metas planificadas, con el presupuesto previsto.	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios
	¿En qué medida los recursos, procedimientos, actividades y mecanismos de implementación del proyecto se adaptaron	Los mecanismos y procesos de gestión del proyecto permitieron que se adaptara a los cambios del contexto, sin mermar excesivamente el	-Un monitoreo continuado del contexto favoreció la toma de decisiones atinadas para adaptar el proyecto. -El sistema y herramientas de monitoreo proporcionaron a la administración una corriente de datos	-Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes	- Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios

	a los cambios del contexto, especialmente a la pandemia COVID-19?	alcance de resultados planificados.	<p>que le permitió aprender y ajustar la implementación en consecuencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Las lecciones aprendidas de las adaptaciones fueron compartidas e internalizadas entre el equipo de trabajo de PNUD y socios implementadores. -La adaptación de las metodologías y actividades frente a la pandemia respondió a las limitaciones de las medidas sanitarias y necesidades de contrapartes y beneficiarios(as). -Las adaptaciones metodológicas contemplaron los riesgos o desafíos de accesibilidad de los grupos en situación de vulnerabilidad. -Las adaptaciones al presupuesto a partir de la pandemia, favorecieron la implementación de las actividades o, incluso, ampliaron su alcance. -Durante la implementación del proyecto (incluyendo la evaluación) se identificaron los retos y oportunidades que implicó la pandemia para la ejecución del Proyecto. 		
Sostenibilidad	¿Qué acciones se han creado para contribuir a la sostenibilidad del proyecto?	El proyecto generó acciones que favorecen la recuperación de los modelos e iniciativas en el marco del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> -Se ha diseñado e implementado una estrategia de sostenibilidad para el proyecto, incluyendo una estrategia de salida. -Se identifican prácticas de sistematización de experiencias que se están llevando a cabo y facilitan su fortalecimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios

			<p>replicabilidad/escalabilidad. En su defecto, se identifican las oportunidades para hacerlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durante el monitoreo y evaluación del proyecto se han extraído lecciones que fueron compartidas e internalizadas por PNUD y sus socios implementadores. -Durante el proyecto (incluyendo la evaluación final) se ha identificado si hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o políticos para sostener los resultados del proyecto y, de ser posible, se han previsto medidas de mitigación. - Durante el proyecto (incluyendo la evaluación final), se identifican acciones necesarias para facilitar la continuidad a las actividades más allá de su finalización. 		
	<p>¿En qué medida el proyecto ha contribuido a generar las capacidades y condiciones necesarias para mantener y ampliar los resultados?</p>	<p>El proyecto generó condiciones suficientes de sostenibilidad, basada en la instalación de capacidades y sensibilización, para asegurar que los modelos y productos creados continúen siendo utilizados por los actores clave y mantener y ampliar los resultados más allá de la vida del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Se identifican estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tienen potencial de replicación o escalabilidad. -A nivel individual, las personas capacitadas o vinculadas a las acciones del proyecto manifiestan tener capacidad instalada para aplicar los conocimientos y compartirlos con sus pares. - A nivel institucional, empresarial y organizacional, las y los actores clave se muestran comprometidos a continuar las acciones del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> -Documentos del proyecto Usuarios de evaluación - Equipo de proyecto - Contrapartes - Titulares de derechos beneficiarios(as) 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental - Entrevistas semiestructuradas - Grupos focales -Cuestionarios

			<p>con recursos propios o de otras fuentes. Por ejemplo: los modelos de capacitación se han institucionalizado; las iniciativas piloto se impulsarán para su adopción como política pública, las metodologías se han integrado a las prácticas de observación y denuncia ciudadana, etc.</p> <p>-Se concretaron alianzas estratégicas con actores gubernamentales, de sociedad civil y/o del sector privado para dar continuidad a las acciones.</p>		
--	--	--	--	--	--

XIII.6. La Teoría de cambio

Desde su diseño, el proyecto contemplo la siguiente Teoría de Cambio:

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

A lo largo de esta lógica, las siguientes declaraciones “si-entonces” deben materializarse para lograr los resultados previstos:

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

Para ello, el proyecto incorpora las siguientes intervenciones:

- Apoyar y supervisar la creación y consolidación de los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana.
- Involucrar a la sociedad civil en la co-creación de políticas anticorrupción locales y fomentar la consolidación de esfuerzos anticorrupción a nivel estatal a través de redes organizadas.
- Crear y poner a prueba estrategias replicables de gobierno abierto municipal.
- Capacitar a las y los servidores públicos en ética e integridad.
- Desarrollar e implementar herramientas y metodologías para evaluar y mitigar los riesgos de corrupción.
- Empoderar a los Mecanismos de Vigilancia Ciudadana para detectar la corrupción en los programas públicos y la prestación de servicios y capacitarlos para desarrollar estrategias de mitigación/solución.
- Fortalecer capacidades en las Secretarías Locales Anticorrupción y cámaras empresariales para que puedan capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en integridad corporativa.

Para los fines de la evaluación, se considera que **las declaraciones “si-entonces” contienen suficientes supuestos⁴² que hacen posible definir las contribuciones de PNUD y causalidad entre la cadena de resultados.** Por lo tanto, los supuestos serán integrados en el proceso de evaluación como indicadores sobre los cuales se buscará evidencia, con el fin de definir en qué medida el proyecto avanza hacia los resultados y cambios previstos.

⁴² Los supuestos se refieren a las hipótesis, ideas, percepciones que subyacen al planteamiento de una Teoría de Cambio, sus componentes y lógicas de interrelación. Es decir, explican cómo pensamos que algo va a suceder. A diferencia del Marco Lógico, no son las condiciones que deben darse externamente para que algo suceda.

XIII.7. Integración de la perspectiva de género en el proceso de evaluación

Etapa de la evaluación	Acciones
Diseño de la evaluación	<p>Se integra “Género y empoderamiento de las mujeres” como un criterio de evaluación, con preguntas e indicadores propios.</p> <p>Los indicadores de género en la matriz de evaluación no se limitan al criterio “género y empoderamiento de las mujeres”, y también se incluyen en otros criterios.</p> <p>Se establece un sistema de valoración por rangos de la integración de la perspectiva de género en el proyecto, utilizando la metodología <i>Gender Integration Continuum</i>⁴³.</p>
Levantamiento de información	<p>Se garantizará una participación equitativa entre hombres y mujeres.</p> <p>Los espacios de consulta grupal se moderarán de tal manera que se promueva la participación y se escuche la voz de las mujeres y personas LGBTQ+.</p> <p>Se prioriza incluir en el muestreo a las y los actores que puedan proveer información sobre los efectos del proyecto en mujeres, y grupos en situación de vulnerabilidad.</p> <p>Para la definición de las consultas se tomarán en consideración los desafíos que podrían inhibir la participación de las mujeres (por ejemplo, los horarios de las sesiones o las técnicas a utilizar).</p> <p>En todas las técnicas de levantamiento de información se incluyen preguntas relacionadas a los efectos del proyecto en el empoderamiento y participación de las mujeres y personas LGBTQ+.</p>
Análisis de la información	<p>Se toma en consideración la bibliografía y doctrina disponible sobre la afectación diferenciada de la corrupción en las mujeres (generada o no por el proyecto), a fin de integrarlo en el análisis de los efectos del proyecto objeto de evaluación.</p> <p>Se analiza de manera sistemática en qué medida la intervención integró acciones para la participación, protección, empoderamiento y fortalecimiento de capacidades de las mujeres y personas LGBTQ+ tomando en consideración sus necesidades diferenciadas.</p>
Redacción del Informe	<p>El apartado de contexto incluirá referencias a la situación diferenciada de las mujeres.</p> <p>Se presentarán datos desagregados por sexo, y en función de otras categorías bajo el enfoque de interseccionalidad (ej. etnia, discapacidad).</p> <p>Se utilizará lenguaje inclusivo que visibilice a las mujeres y población LGBTQ+.</p>

Fuente: elaboración propia

⁴³ Gender integration continuum es una herramienta para facilitar en la planificación la integración del enfoque de género en proyectos/ programas / políticas a partir de indicadores en 4 categorías: ciego al género, sensible al género, responde al género y transformadora de género.

XIII.8. Fuentes documentales

1. *Cooperative Agreement “Access to information, transparency, and integrity for sustainable development activity.*
2. *Modification of assistance (Cooperative Agreement “Access to information, transparency, and integrity for sustainable development activity).*
3. PNUD, Tablero de control de indicadores.
4. PNUD, Resultados del proyecto por tema.
5. PNUD, Anexo D. Manual para la ejecución y comprobación financiera.
6. *USAID letter of credit – expenditures*
 - i. *December 2019, 2020, 2021*
 - ii. *June 2020, 2021, 2022*
 - iii. *March 2020, 2021, 2022*
 - iv. *September 2020, 2021*
7. *Federal Financial Report*
 - i. *October-December 2019, 2020, 2021*
 - ii. *January-March 2020, 2021*
 - iii. *April-June 2020, 2021*
 - iv. *May-June 2021, 2022*
 - v. *July-September 2019, 2020, 2021*
8. *UNDP, Year 1 Annual Work Plan*
9. *UNDP, Year 2 Annual Work Plan*
10. *UNDP, Year 3 Annual Work Plan*
11. *UNDP Support transparency, integrity and citizen participation for sustainable development. Bi-monthly highlights*
 - i. *2020*
 - ii. *2021*
 - iii. *2022*
12. *Acuerdo entre las Partes Responsables*
 - i. *GESOC y PNUD*
 - ii. *Arkemetría y PNUD*
 - iii. *Cómo Vamos Colima y PNUD*
 - iv. *Tierra Colectiva y PNUD*
 - v. *Solidaria y PNUD*
 - vi. *Mexiro y PNUD*
13. *Country programme document for Mexico (2021-2025)*
14. *Combined Delivery Report*
 - i. *Quarter 4, 2020*
 - ii. *Quarter 4, 2021*
 - iii. *Quarter 1, 2022*
15. *Informes Operativos de OSC*
16. *Informes administrativos de OSC*
17. *Mid term evaluation: Recommendations and management response*

18. Análisis del impacto del Proyecto “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible” en grupos en situación de vulnerabilidad.
19. Marco de cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025
20. MEL Plan
 - i. 2020
 - ii. 2021
 - iii. 2022
21. Evaluación de medio término del Proyecto: 00112866 “Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible”.
22. Listas de participantes de capacitaciones
23. Plan Operativo Anual
 - i. 2021
 - ii. 2022
24. Productos del proyecto
 - i. Curso Nueva Ética
 - ii. Curso Ética e Integridad
 - iii. Manual para adoptar ejercicios de gobierno abierto en el ámbito municipal
 - iv. Mapeo de buenas prácticas de gobierno abierto en el ámbito municipal
 - v. Recomendaciones para la incorporación del enfoque de desarrollo sostenible en ejercicios de gobierno abierto municipal
 - vi. Recomendaciones para incorporar la perspectiva de género en ejercicios de gobierno abierto municipal
 - vii. Buenas prácticas para la prevención, el combate a la corrupción y promoción de la Integridad en MIPYMES en México
 - viii. Cómo elaborar un Código de Conducta para MIPYMES en México
 - ix. Cómo implementar un Sistema de control, vigilancia y auditoría en MIPYMES en México
 - x. Guía Modelo en Ética e Integridad en el Servicio Público
 - xi. Mapeo de Buenas Prácticas - Ética e Integridad en el Servicio Público
 - xii. Mapeo de Buenas Prácticas: Metodologías para la Gestión de Riesgos de Corrupción
 - xiii. Modelo para la Gestión de Riesgos de Corrupción en el Sector Público
25. *Quarterly reports*
 - i. 2019
 - ii. 2020
 - iii. 2021
 - iv. 2022
 - v. *Year 1 Report*
 - vi. *Year 2 Report*
26. Evaluaciones de la Estrategia de fortalecimiento de capacidades
27. Evaluaciones de Integridad Corporativa
28. Evaluaciones de OSC

29. El uso de datos para la gestión de riesgos de corrupción: los casos de Saltillo y Torreón.
30. Diagnóstico de intereses y necesidades de las organizaciones sociales para la cocreación local de agendas ciudadanas anticorrupción (Guanajuato y Quintana Roo).
31. Agenda ciudadana anticorrupción: experiencias y aprendizajes (Guanajuato y Quintana Roo).
32. Sistematización del espacio de diálogo para la construcción de un agenda común de incidencia para el control de la corrupción
33. Publicación de 5 diagnósticos institucionales (Secretaría de Hacienda de Sonora, Secretaría de Infraestructura y Desarrollo Urbano, Secretaría de Educación y Cultura de Sonora, Secretaría de Salud Pública de Sonora y Coordinación Estatal de Protección Civil) e Informe Final.
34. Reporte de percepción ciudadana sobre el problema de corrupción en la región del Mayo 2021 e informe final.
35. Compliance y políticas de integridad con guía breve de recomendaciones para MIPYMES.
36. Informe: Resultados de la encuesta a MIPYMES y organizaciones de la sociedad civil en el Estado de Guanajuato.
37. Informe: Resultados de la encuesta estatal a MIPYMES en materia de integridad: resultados por género.
38. Metodología para el desarrollo del Anexo transversal de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres y niñas de Quintana Roo.
39. Guía didáctica: ¿por qué el presupuesto público es clave para cambiar la vida de las mujeres?.
40. Opinión técnica al Anexo transversal de igualdad sustantiva y no violencia contra las mujeres del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo 2022.
41. Diagnóstico sobre los riesgos de corrupción en el acceso a la justicia de mujeres en situación de violencia en el Estado de Quintana Roo.
42. Compilación de estadísticas y observaciones.
43. Recomendaciones ciudadanas.

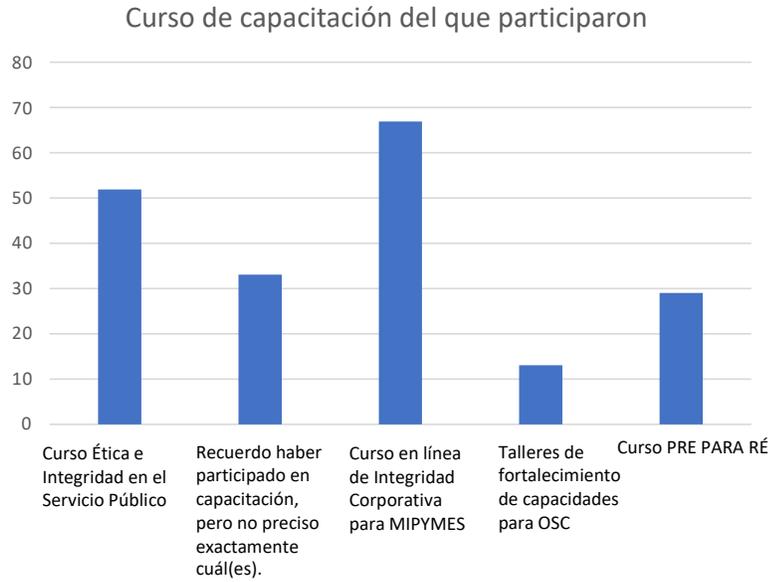
XIII.9 Listado de actores consultados mediante entrevista o grupo focal

#	Posición	Entidad
1	Subdirectora de Control y Evaluación	Secretaría Ejecutiva del Sistema Nacional Anticorrupción (SESNA)
2	Subdirector de Políticas de Gobierno Abierto	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)
3	Miembro de CIMTRA - Querétaro	Ciudadanos por Municipios Transparentes (CIMTRA)
4	Coordinador General	GESOC
5	Coordinador de proyectos	
6	Representante	Red Nacional Anticorrupción
7	Presidente	CPC Nacional
8	Coordinador	Arkemetría
9	Gerente	¿Cómo vamos Colima?
10	Director	Tierra Colectiva
11	Directora	Solidaria México
12	Directora	Mexiro
13	Director de Cooperación con Entidades Federativas	Auditoría Superior de la Federación
14	Coordinadora	Clúster de Energía Coahuila, A.C.
15	Coordinadora de proyectos anticorrupción	Ligalab Ideas que Unen A.C.
16	Coordinador de desarrollo	
17	Directora	
18	Directora de innovación y desarrollo social	Transfo Empresas Sociales, A.C.
19	Directora	Transparencia por Quintana Roo, A.C.
20	Coordinador de proyecto	Fundación ANKAI, A.C.
21	Coordinadora del programa de incidencia de políticas públicas y gobierno abierto	Prosociedad, hacer bien el bien
22	Coordinadora de gestión del conocimiento	
23	Director	Iniciativas Humanas y Sociales A.C.
24	Coordinadora de proyecto	Observatorio de la Gobernanza para la Cooperación y el Desarrollo A.C.
25	Coordinadora de vinculación	
26	Representante legal	
27	Directora	Movimiento por un Navojoa Mejor
28	Coordinador de inclusión indígena	
29	Abogado de Análisis de Riesgo de Corrupción	

30	Coordinador de proyecto	
31	Cumplimiento	CANACINTRA
32	Vicepresidenta de seguimienot al sistema nacional anticorrupción de la comisión de ética e integridad.	COPARMEX
33	Director de planeación, seguimiento y evaluación.	Instituto Quintanarroense de la Mujer.
34	Oficial Nacional de Gobernanza efectiva y Democracia	PNUD
35	Asistente de Gobernanza efectiva y Democracia	PNUD
36	Coordinador del Proyecto Rendición de Cuentas, Participación Ciudadana y Prevención de la Corrupción para el Desarrollo Sostenible	PNUD
37	Coordinador Administrativo del Proyecto	PNUD
38	Asociada en Integridad, Transparencia y Anticorrupción del Proyecto	PNUD
39	Especialista en Rendición de Cuentas y Ética Pública	PNUD
40	Especialista en Apertura Institucional y Desarrollo Sostenible	PNUD
41	Especialista en Participación Ciudadana y Contraloría Social	PNUD
42	Directora General	ICA consultores empresariales
43	Representante Legal	Oportunidades de Amor
44	Gerente comercial	HP Enterprises
45	Director de Operaciones	Servicios Integrales
46	Representante Legal	Empresa Maguir
47	Miembro	Comunidad de San Jose, Masiaca.
48	Miembro	Comunidad de Cucajaqui
49	Miembro	Comunidad Mayo Chucarit, municipio de Etchojoa
50	Miembro	Comunidad Sirebampo Sonora
51	Miembro	Comunidad de Mezquital de Buiyacusi, Tesia

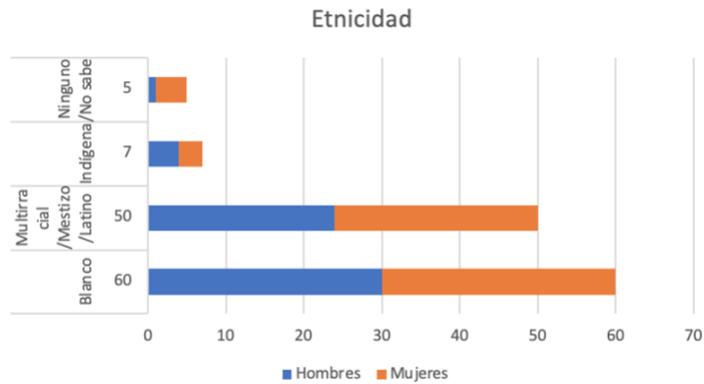
XIII.10 Perfiles de personas encuestadas

Ilustración 23. Personas encuestadas, según el Curso en el que participaron



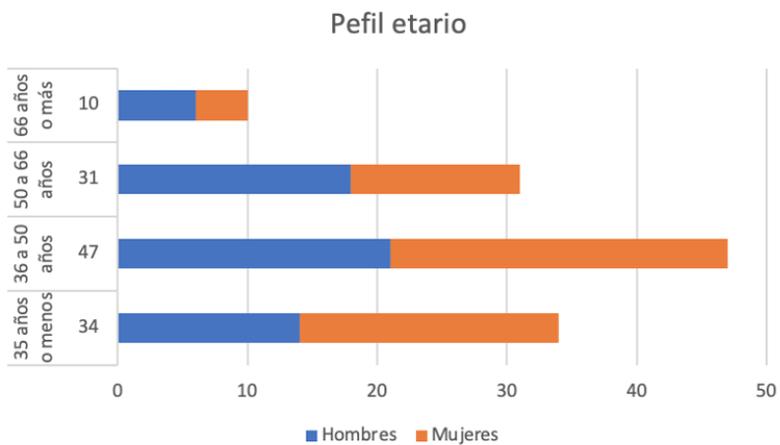
Fuente: elaboración propia

Ilustración 24. Personas encuestadas, según etnicidad y género



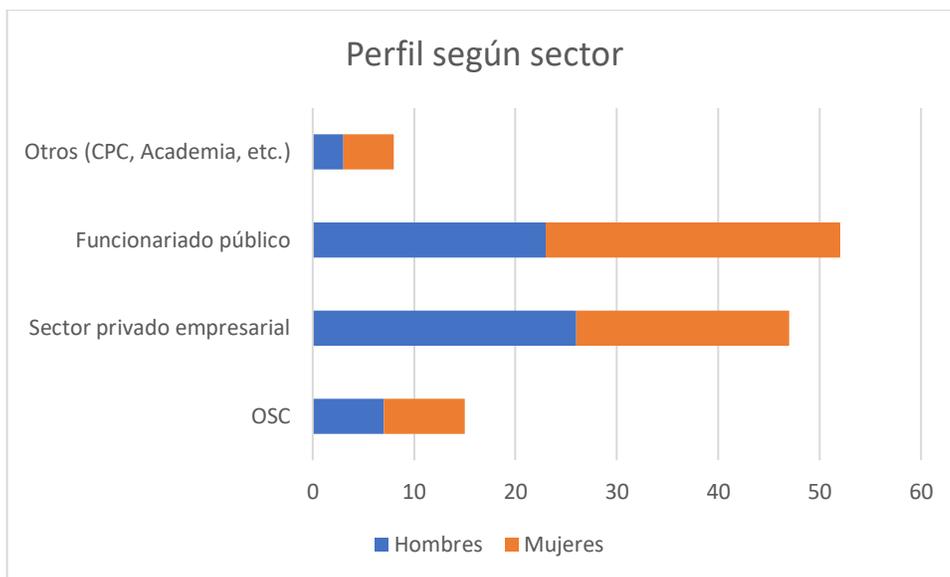
Fuente: elaboración propia

Ilustración 25. Personas encuestadas, según perfil etario y género



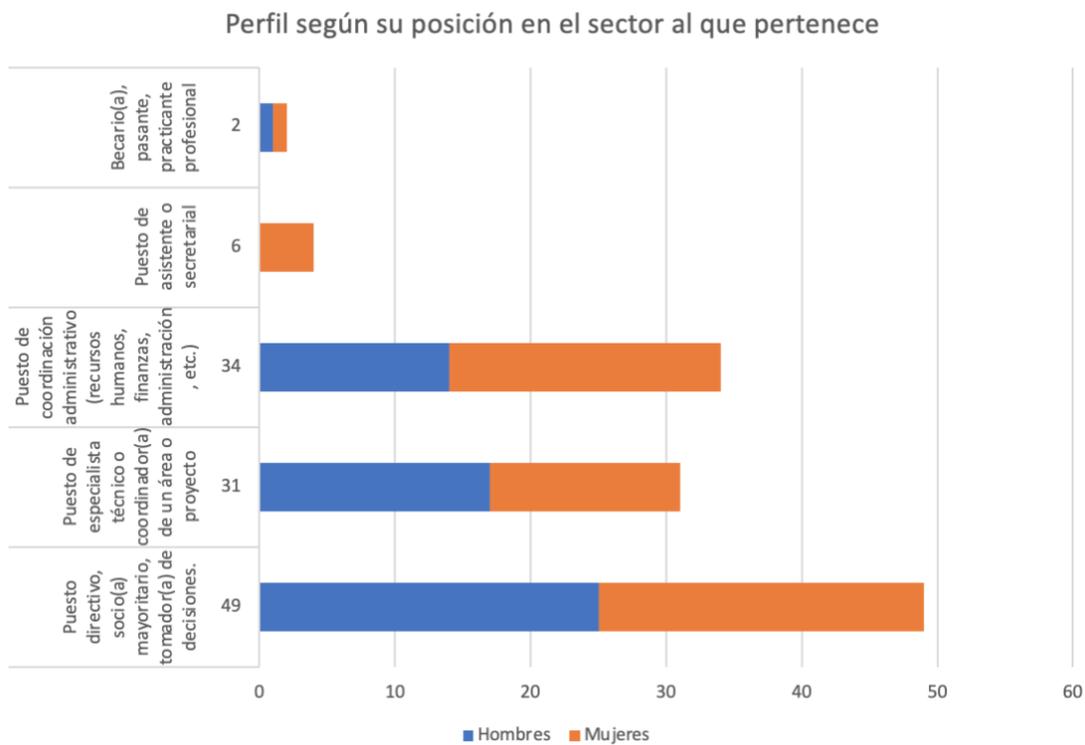
Fuente: elaboración propia

Ilustración 26. Personas encuestadas, según sector



Fuente: elaboración propia

Ilustración 27. Personas encuestadas, según su posición en el sector al que pertenecen



Fuente: elaboración propia

S