

**PNUD
CONSULTORÍA
EL SALVADOR**

**EVALUACIÓN DEL PROYECTO PILOTO: DIGI-
CHIQUIHUITES - Canasta digital para salvaguardar los
medios de vida, la protección social y la inclusión
financiera de las mujeres**

INFORME FINAL

**JOSÉ PEDRO ALBERTI
21 de marzo de 2023
Con el apoyo de DARIO SALMERÓN**

ÍNDICE

LISTADO DE CUADROS	2
LISTADO DE GRÁFICOS	3
SIGLAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	8
1. INTRODUCCIÓN	12
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	13
3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	26
4. ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN	28
5. HALLAZGOS	33
6. CONCLUSIONES	48
7. RECOMENDACIONES	54
8. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	56
ANEXO 1: TEORÍA DE CAMBIO	57
ANEXO 2: DATOS ECONOMICOS Y SOCIALES RELEVANTES	58
ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN	62
ANEXO 4: GRUPOS FOCALES	79
ANEXO 5: CONTRATOS DE SERVICIOS TÉCNICOS GESTIONADOS	89
ANEXO 6: MAPA DE PARTES INTERESADAS	90
ANEXO 7: LISTA DE PERSONAS Y ENTIDADES ENTREVISTADAS	94
ANEXO 8: LISTA DE DOCUMENTOS EXAMINADOS	95
ANEXO 9: MARCO DE RESULTADOS, MODIFICADOS, ALCANZADOS	97
ANEXO 10: TABLA RESUMEN DE HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	107
ANEXO 11: CÓDIGO DE CONDUCTA FIRMADO POR EL EVALUADOR	118
ANEXO 12: TÉRMINOS DE REFERENCIA	119

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1:	Ejecución presupuestaria del proyecto	33
Cuadro 2:	Caída de PIB sectoriales 2020 (millones de dólares y porcentajes)	58
Cuadro 3:	Distancia al puesto de trabajo	60
Cuadro 4:	Tiempo que insume a afiliados llegar a un centro de salud ISBM	61
Cuadro 5:	Partes interesadas	90
Cuadro 6:	Marco de resultados del Producto 1 y su modificación	97
Cuadro 7:	Producto 1: Datos de participación de personas beneficiarias	99
Cuadro 8:	Producto 1: Datos de participación de otras categorías de personas	99
Cuadro 9:	Producto 1: Matriz de resultados	99
Cuadro 10:	Disminución en respuesta: “No conozco y no forma parte de mis rutinas”	100
Cuadro 11:	Disminución en respuesta: “Conozco, pero no sé cómo hacerlo”	101
Cuadro 12:	Incremento en respuestas: “Totalmente de acuerdo y acuerdo”	102
Cuadro 13:	Marco de resultados del Producto 2 y su modificación	103
Cuadro 14:	Producto 2: Matriz de resultados	105

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Población ocupada por rama de actividad económica, por sexo 2020	59
Gráfico 2:	Personas que usan internet por cada 100 personas en El Salvador	59
Gráfico 3:	Suscripciones a banda ancha fija por cada 100 personas en El Salvador	59
Gráfico 4:	Suscripciones a telefonía celular móvil cada 100 personas en El Salvador	60
Gráfico 5:	Nivel educativo de las personas arrendatarias	60

SIGLAS

ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
CNC	Contraparte Nacional de Coordinación
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo
CPD	Country Programme Document
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
DRA	Digital Readiness Assessment
ESCO	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional
FUNDEMÁS	Fundación Empresarial para la Acción Social
ISBM	Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial
ISSS	Instituto Salvadoreño de Seguridad Social
ISTU	Instituto Salvadoreño de Turismo
LAB	Laboratorio de Aceleración PNUD
MANUD	Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MINEC	Ministerio de Economía
MINEDUCYT	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
MITUR	Ministerio de Turismo
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MYPE	Micro y Pequeñas Empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONEC	Oficina Nacional de Estadística y Censos del Banco Central de Reserva
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto
SICAP	Sistema de Captación de Fondos ISBM
SIGOB	Sistema de Gestión de Gobernabilidad del PNUD
SIP	Secretaría de Innovación de la Presidencia
SIS	Sistema Integrado de Salud
TDR	Términos de Referencia
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework

AGRADECIMIENTO

Esta evaluación desea agradecer a todas las personas que tomaron parte activa de la misma, ya sea en la oficina del PNUD en San Salvador, en las instituciones socias del proyecto DIGI-Chiquihuites, así como pertenecientes a otras instancias nacionales vinculadas con la temática de la evaluación. A todas nuestro sincero agradecimiento, los aportes de esta evaluación se deben a su comprometido aporte, sin el cual no podríamos haber completado nuestro trabajo.

José Pedro Alberti
Montevideo, Uruguay
21 de marzo de 2023

Datos informativos sobre el proyecto

INFORMACIÓN DEL PROYECTO O EFECTO		
Título del proyecto o efecto	“DIGI-Chiquihuites” Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres.	
ID de Atlas	SLV10- 00135313; productos 00126605 y 00127703	
Efecto y producto institucionales	<p>Periodo 2016-2021 Efecto 1: “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de bienes y servicios de calidad” Producto del CPD 1.2: Instituciones seleccionadas del sector público disponen de herramientas de gestión efectiva, eficiente y transparente</p> <p>Periodo 2022-2026 Efecto 1: Al 2026, las personas, especialmente aquellas en situación de mayor vulnerabilidad y exclusión, tienen acceso equitativo a educación, salud, servicios sociales y sistemas de protección social integral, contribuyendo a la reducción de la pobreza multidimensional y de las brechas de desigualdad en todas sus manifestaciones. Producto del CPD 1.1: Las instituciones nacionales del sector salud seleccionadas tienen mejores capacidades para proporcionar un acceso adecuado a los servicios de salud. Efecto 2: Al 2026, las personas, particularmente las que están en situación de vulnerabilidad, tienen mayores oportunidades de acceder a un trabajo decente, productivo y medios de vida sostenibles, en un entorno de transformación económica inclusiva, innovadora y sostenible. Producto del CPD 2.2: Mujeres empresarias disfrutan de inclusión financiera y digital.</p>	
País	El Salvador	
Región	Latinoamérica y el Caribe	
Fecha de la firma del documento del proyecto	28 de mayo de 2021	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	20 de mayo de 2021	24 de mayo de 2022.
Presupuesto del proyecto	US\$351,000.00	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	US\$ 330,356.72	
Fuente de financiación	Mecanismo de Financiación Rápida del PNUD Fondos Centrales del PNUD (Trac 1)	
Parte encargada de la ejecución	PNUD.	

INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN		
Tipo de evaluación (proyecto/ efecto/ temática/ programa de país, etc.	CONSULTORÍA: UNDP/SLV10/IC/2022/1542 “DIGI-Chiquihuites - Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres” N° de proyecto SLV10- 00135313; productos 00126605 y 00127703 EL SALVADOR	
Final, medio término/otra	EVALUACIÓN FINAL DE PROYECTO PILOTO	
Período sujeto a evaluación	Inicio	Final
	20 de mayo de 2021	24 de mayo de 2022.
Evalúador	José Pedro Alberti	
Correo electrónico evaluadores	albertijosepedro@gmail.com	
Fechas de la evaluación	Inicio	Cierre
	28/10/2022	15/03/2023

RESUMEN EJECUTIVO

Esta evaluación refiere al Proyecto DIGI-Chiquihuites llevado adelante por el PNUD en asociación con MITUR/ISTU/CORSATUR (Producto 1) e ISBM (Producto 2). De acuerdo con el Documento del Proyecto (PRODOC) el producto 1 estaba orientado a empoderar a 100 mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas para reducir la brecha digital, y el producto 2 a desarrollar servicios digitalizados de salud para docentes del sector público y sus familias. Ambos productos apuntan al resultado de “generar canasta de servicios digitales para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres, y acercar los servicios de salud a docentes y sus familias.”

A nivel concreto de actividades, el Producto 1 buscaba empoderar microempresarias arrendatarias en 13 parques públicos de El Salvador a través de canastas digitales que les brindaron celulares inteligentes, paquetes de conectividad móvil, capacitación en habilidades digitales y habilidades blandas, como respuesta a la crisis generada por el COVID-19, y el Producto 2 desarrollar, implementar y poner en funcionamiento una APP que permita a las y los docentes de magisterio agendar consultas médicas, solicitar medicamentos y resultados de exámenes médicos.

El propósito de esta evaluación es contribuir al aprendizaje del PNUD y sus socios sobre el proceso innovador y de transformación digital inclusiva y su mérito como solución de desarrollo a las prioridades nacionales de salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres, entendiendo las condiciones de éxito necesarias para perfeccionar la práctica llevada a cabo por el proyecto para su escalamiento o replicación.

Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el PNUD, la Secretaría de Innovación de la Presidencia, MITUR, CONAMYPE y las instituciones del sector salud en El Salvador.

Los objetivos de la evaluación son: i) Valorar la consecución de sus objetivos y el valor de la intervención para contribuir a salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres y a la atención de las necesidades de los grupos más vulnerables; ii) Determinar los elementos esenciales que contribuyen a aumentar la probabilidad de éxito de futuras intervenciones; y iii) Identificar las dimensiones y variables que explican las interacciones ocurridas dentro del proceso innovador y el papel de los diferentes socios y actores.

El enfoque de la evaluación se orienta a una evaluación final de una breve intervención de 12 meses fuertemente pautada por la metodología LAB, finalizada en mayo del 2022, con abundante información previa, con un análisis desglosado a nivel de ejecución en dos productos que se enmarcan cada uno de ellos en contextos diversos de políticas públicas, con un análisis también desglosado en materia de gestión, entre las unidades de gestión de cada producto, la gestión del proyecto en su conjunto y el soporte de LAB PNUD, dónde importa observar la incidencia de este último en la pertinencia y eficacia del proyecto, aunque no exclusivamente.

En síntesis, la consultoría implica una evaluación de resultados en sus cinco dimensiones habituales y una evaluación de proyectualidad basada en establecer el potencial de innovación y escalabilidad de la experiencia. Si bien ambos productos 1 y 2 comparten el empoderamiento de la mujer y la digitalización, más allá de eso son sumamente distintos.

Dado el hecho que la evaluación se desdobra en dos productos y siete dimensiones (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, innovación y escalabilidad) y tres niveles de análisis (diseño, implementación,

resultados) resultó conveniente considerar todas estas dimensiones en la Matriz de Evaluación a fin de observar con mayor precisión todos estos elementos y garantizar la debida triangulación de datos (varias fuentes para cada respuesta), garantizando la evaluabilidad, así como la elaboración de los instrumentos que se utilizaron para el relevamiento de información primaria. El método de análisis siguió la estructura de la matriz de evaluación y sus preguntas y subpreguntas.

Asimismo, se analizó la adecuación de la Teoría de Cambio del proyecto, dónde se valoraron los supuestos subyacentes a las intervenciones y las soluciones propuestas y sus vínculos causales para alcanzar los resultados planificados en la Teoría de Cambio, considerando en detalle el enfoque propuesto.

Esta evaluación concluye fundamentalmente en la conveniencia de no dar por cerrada la intervención del proyecto DIGI-Chiquihuites y dejar paso a la realización de una segunda fase de consolidación y acumulación de fuerzas en sus dos productos para un futuro escalamiento de la iniciativa.

Las razones para esta segunda etapa son diferentes en cada uno de sus productos y pueden comprenderse en la lectura de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación que resumiremos brevemente a continuación.

Asimismo, se concluye en la incidencia determinante que ha tenido la aplicación LAB de Aceleración por primera vez en un proyecto en El Salvador, la que potenció la pertinencia y la eficacia de las actividades del proyecto, aunque su inclusión tardía en la fase de ejecución y no desde inicios del proyecto perjudicó el fortalecimiento del marco de alianzas previsto para el escalamiento de la iniciativa, por concentrarse el soporte brindado por LAB en las actividades del proyecto en detrimento de las actividades de inclusión y sensibilización de las partes interesadas incluidas en las alianzas estratégicas.

El hecho de que el proyecto cobijara bajo el amplio paraguas de la “digitalización” dos intervenciones radicalmente diferentes: i) una en turismo orientada a la adopción de habilidades digitales por parte de mujeres empresarias en 13 parque públicos de El Salvador gestionados por ISTU y CORSATUR, y ii) otra en salud para la digitalización de diversos servicios que brinda a sus asociados el Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM), condujeron a que el capítulo de hallazgos de la evaluación esté estructurado en forma diferenciada entre ambos productos.

El proyecto por influjo de la metodología LAB Aceleración PNUD ha tenido y puede tener importantes beneficios en materia de pertinencia y eficacia a nivel de actividades, de modo comprobado en el Producto 1 y de modo potencial en el Producto 2.

El análisis de la dimensión de coherencia se observa una alineación del proyecto con la Agenda Digital de la Secretaría de Innovación de la Presidencia, con el Plan Nacional de Turismo 2030 de MITUR y con los esfuerzos del Gobierno para fortalecer el Sistema Integrado de Salud. No se observa una retroalimentación o sinergia entre ambos productos del proyecto, los que tienen características radicalmente diferentes y se orientan a ámbitos de política pública también diferentes.

En materia de eficiencia, se observan panoramas muy diferentes en cada uno de los productos. En el caso del Producto 1 el presupuesto original previsto en el PRODOC resultó válido y razonable, aunque actividades orientadas al marco de alianzas para el escalamiento fueron eliminadas y se introdujo la elaboración de una línea de base para ambos productos. En el caso del Producto 2, el presupuesto fue modificado hacia actividades que no guardaron relación con el desarrollo y puesta en marcha de la aplicación, lo que evidentemente incidió en que el mismo finalizara apenas con la realización de una prueba de concepto de la misma, sin alcanzar el desarrollo, implementación y puesta en marcha de la aplicación.

En el Producto 1 se observa sostenibilidad en las acciones realizadas y en el Producto 2 existen indicios de sostenibilidad potencial una vez se encuentre en funcionamiento la aplicación “Tu ISBM”, la que constituyó parcialmente el centro de los esfuerzos realizados.

En materia de innovación, la experiencia realizada en el Producto 1 generó un posicionamiento diferencial en materia de gestión de los negocios de las microempresarias beneficiarias en comparación con sus pares que no formaron parte del mismo, mientras que en el Producto 2 el liderazgo y potencial innovador que tenía la idea de la APP en sus inicios perdió ventaja frente al ISSS que se encuentra ahora desarrollando la digitalización de sus servicios de salud con un amplio abanico de opciones. Otro factor innovador destacado lo constituye la aplicación por primera vez en El Salvador de la metodología LAB de Aceleración PNUD, la que brinda fuertes ventajas para la ejecución de diverso tipo de proyectos con independencia del grupo meta u objetivo que persigan. Para que esto sea palpable para las autoridades nacionales es imprescindible que en los proyectos que se decida la participación del LAB, éste actúe desde el inicio del mismo comenzando por el levantamiento de la línea base y elaboración del Documento del Proyecto.

En materia de escalamiento, como se menciona al principio de este resumen ejecutivo, esta evaluación ha encontrado que el proyecto aún no ha madurado lo suficiente a estos efectos, especialmente por la debilidad del marco de alianzas implementado en la práctica en el Producto 1 y por no haber logrado el resultado principal en el Producto 2. Sobre esta dimensión se abunda en forma reiterada a lo largo del documento que aquí presentamos.

Finalmente, en cuanto al enfoque de género, el proyecto en su diseño original lo tocaba transversalmente, pero en la práctica orientada por la metodología LAB se observan aspectos relevantes de inclusión del mismo: i) en primer lugar, la metodología de abordaje de la problemática de las mujeres empresarias del Producto 1 fue adaptándose paulatinamente a los aspectos estructurales de la empresariedad femenina caracterizada por la unidad negocio-familia, la participación de miembros de la familia en el negocio, la carga de las empresarias con los sistemas de cuidados y tareas domésticas, en definitiva, su agenda de tiempos limitados para poder asistir a jornadas de capacitación, las que se fueron adaptando gradualmente a sus necesidades y preferencias; y ii) en segundo lugar, es posible visualizar que también en el caso del Producto 2 las maestras (67% del magisterio nacional) obtendrán importantes beneficios de ahorro de tiempos en sus agendas igualmente cargadas con sus tareas profesionales, así como con los sistemas de cuidados y tareas domésticas, una vez lograda la APP objeto de la intervención. Por lo tanto, en este documento se visibiliza el enfoque de género en la secciones de hallazgos y conclusiones, y el enfoque por la lógica de intervención del Producto 1 guarda relación específicamente con la empresariedad femenina. En referencia a la escala de la Metodología GRES-Gender Results Effectiveness Scale PNUD/Oficina Independiente de Evaluación, cabe señalar que los resultados observados no pueden clasificarse exclusivamente dentro de una sola categoría. En parte, se vinculan con la categoría “responsivo al género”, donde los resultados atendieron las necesidades diferenciadas de las mujeres, atendiendo algunas causas raíz de inequidades a través del reconocimiento de elementos estructurales de la empresariedad femenina. Y en parte se vinculan también con la categoría “transformador de género” porque fortaleció normas y valores culturales de un conjunto de empresarias arrendatarias hereditarias de negocios en los parques públicos que ya contaban con un importante grado de autonomía económica.

En virtud de las conclusiones aquí resumidas, las dos recomendaciones principales de esta evaluación son: i) introducir una nueva fase de consolidación y acumulación de fuerzas en ambos productos a fin de lograr en el Producto 1 un adecuado marco de alianzas y en el Producto 2 la culminación del propósito del mismo, es decir, el desarrollo, implementación y puesta en funcionamiento de la aplicación para servicios digitales de salud, a fin de alcanzar en ambos productos las condiciones necesarias para el escalamiento de las experiencias realizadas; e ii)

incorporar al LAB en el futuro desde el inicio del proyecto, comenzando por la elaboración de una línea base para la elaboración del documento de proyecto, para superar la dicotomía que se observa entre el nivel macro y micro del proyecto, dónde a nivel macro el diseño de la lógica de intervención y la elaboración PRODOC son realizados sin la participación del LAB y a nivel micro de la ejecución de actividades la potente metodología del LAB termina reformulando el diseño original con vistas a lograr mayor pertinencia y eficacia de las mismas.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta evaluación es contribuir al aprendizaje del PNUD y sus socios sobre el proceso innovador y de transformación digital inclusiva y su mérito como solución de desarrollo a las prioridades nacionales de salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres, entendiendo las condiciones de éxito necesarias para perfeccionar la práctica llevada a cabo por el proyecto para su escalamiento o replicación.

Los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el PNUD, la Secretaría de Innovación de la Presidencia (SIP), MITUR, CONAMYPE y las instituciones del sector salud en El Salvador. Asimismo, son usuarios de esta evaluación la Agencia de El Salvador para la Cooperación internacional (ESCO)¹ y el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), que son la Contraparte Nacional de Coordinación para el Programa del PNUD. En particular, los usuarios buscan obtener recomendaciones para:

- Retroalimentar el diseño y estrategia del Proyecto “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”, que se implementa en asociación con la Agencia Coreana de Cooperación (KOICA), CONAMYPE, MITUR y ESCO;
- Identificar la hoja de ruta para oferta del PNUD en apoyo a la digitalización del sector salud para un mayor y mejor acceso de los servicios sanitarios;
- Identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones.

El proyecto a evaluar lleva por título “DIGI-Chiquihuites” Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres, y su ID de Atlas es SLV10- 00135313; productos 00126605 y 00127703. El período de ejecución del proyecto abarcó 12 meses, desde el 20 de mayo de 2021 al 24 de mayo de 2022. El presupuesto del proyecto fue de US\$ 351.000, con fuente de financiamiento: Mecanismo de Financiación Rápida del PNUD Fondos Centrales del PNUD (Trac 1).

El presente documento se encuentra estructurado en 8 capítulos, incluyendo la presente introducción.

Como antecedentes de la intervención y la evaluación, en el Capítulo 2 se presenta una descripción de la intervención. Seguidamente el Capítulo 3 presenta de modo breve los objetivos y el alcance de la evaluación.

El capítulo 4 está dedicado a la metodología de la evaluación, dónde se expone el enfoque conceptual y la metodología de la misma, así como los aspectos que hacen al análisis de datos, sus niveles, métodos y triangulación de los mismos.

A partir de allí se presentan los capítulos analíticos. El Capítulo 5 presenta los hallazgos de la evaluación de forma diferenciada para cada uno de los dos productos del proyecto, luego de discutir algunos supuestos de contexto relevantes para la evaluación y revisar la adecuación de la Teoría de Cambio. El Capítulo 6 sistematiza las conclusiones generales de la evaluación en sus 7 dimensiones, pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, innovación y escalamiento. El Capítulo 8 está dedicado a las recomendaciones y el Capítulo 9 a las lecciones aprendidas.

¹ ESCO tiene el mandato de gestionar los recursos de cooperación conforme las prioridades estratégicas del Gobierno y opera de forma coordinada, y apoya a las instituciones de gobierno en la planificación y formulación de proyectos. <https://esco.gob.sv/marco-institucional/>

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

2.1 El problema a resolver

Las medidas no farmacológicas para controlar la pandemia de la COVID-19 conllevaron a una recesión económica en 2020, con una reducción del Producto Interno Bruto (PIB) - a precios actuales - del 8.6% en relación con el 2019. La recesión en 2020 condujo a un incremento del desempleo ubicándose en 6,2% de la población activa total, frente a un 4,2% registrado en 2019. Cabe destacar que, las mujeres tienen alta participación en algunos sectores que fueron fuertemente afectados por la pandemia: comercio, hoteles, restaurantes, industrias manufactureras y educación.

La necesidad de distanciamiento social de la pandemia y recuperación económica aceleró el proceso de digitalización en la sociedad, sin embargo, persistieron brechas digitales. La brecha digital pertenece a la nueva generación de desigualdades en desarrollo humano del siglo XXI, relacionada con las capacidades ampliadas.

Además, más de la mitad de las mujeres salvadoreñas en edad laboral no participaban en el mercado laboral. La tasa de actividad o participación en el mercado laboral, vale decir, el porcentaje de personas que estando en edad de trabajar efectivamente trabajan o buscan trabajo, es de 79,8% para los hombres y apenas 46.9% para las mujeres, lo cual denota una brecha significativa entre hombres y mujeres como resultado de las cargas laborales en otros espacios como las tareas del hogar y cuidados de familiares en el caso de las mujeres.

Más aún, los hogares con jefaturas de mujeres presentaron un mayor riesgo o desventaja frente a la pandemia COVID-19. Mientras el 85.5% del total de los hogares padecía al menos una de las siguientes seis privaciones: acceso a agua potable, acceso a servicios de salud, hacinamiento, acceso a saneamiento, subempleo y acceso a la seguridad social, el 74% de hogares con jefaturas de mujeres, que representa el 31.1 % del total de hogares a nivel nacional, tenía entre una y tres de estas privaciones. Esta característica es relevante porque las mujeres tienen una inserción laboral más precaria y mayores cargas de trabajo del hogar no remunerado.

También, la pandemia de la COVID -19 y la falta de digitalización limitó las posibilidades de acceso a los servicios de salud. Cabe señalar que, las mujeres están altamente sobre representadas en este sector: el número de docentes públicos fue de 46,277 en 2018, y de ese total el 67% eran mujeres.

Las barreras identificadas en la Teoría de Cambio del Proyecto fueron:

- Limitado acceso digital: ocho de cada diez MYPES no tienen acceso efectivo a internet.
- Reducidas capacidades para un uso efectivo de los servicios digitales.
- Inadecuado entorno regulatorio para incentivar un mayor uso de los servicios digitales.
- Exclusión financiera: seis de cada diez MYPES no tienen acceso al sistema financiero.
- Limitado acceso a servicios de salud por efectos de la pandemia y falta de digitalización efectiva.

La Teoría de Cambio sintetizó la situación inicial de la siguiente manera: *“la pandemia COVID-19 y la falta de digitalización impiden que las personas gocen de servicios básicos y tenga acceso a sus medios de vida, especialmente las mujeres que están sobre representadas en sectores altamente afectados por la pandemia (MYPES en sectores de turismo y comercio y sector educación)”*.

El proyecto buscó ayudar a El Salvador a responder y recuperarse del impacto de la crisis de la COVID-19, buscando aprovechar la oportunidad de la misma para acelerar los procesos de transformación y disrupción digital.

2.2 Los resultados esperados

El proyecto DIGI-Chiquihuites tiene por objetivo generar una canasta de servicios digitales para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres, así como el acercamiento de los servicios de salud para los docentes del sector público y sus grupos familiares a través de innovaciones digitales.

El proyecto se estructuró en dos productos que buscaron alcanzar los siguientes resultados:²

- **PRODUCTO 1.** Empoderar a las empresarias, en 100 microempresas y pequeñas empresas, para reducir la brecha digital. Los indicadores de resultados previstos para determinar el alcance de este Producto 1 fueron: 1.1) Número de soluciones digitales adoptadas para apoyar a las mujeres emprendedoras: a) sistemas de comercio electrónico digital; b) plataformas de aprendizaje, con una meta de 4 soluciones; 1.2) Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para permitir reducir la brecha digital de las mujeres emprendedoras: a) Entidades del gobierno nacional, con una meta de 4 entidades apoyadas para permitir reducir la brecha digital de las mujeres emprendedoras; y 1.3) Número de empresas del sector privado y trabajadores del sector formal e informal apoyados durante y después de la pandemia de COVID-19: a. Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a.1 Liderado por mujeres; b) Trabajadores del sector informal³ b.1 mujeres b.2 hombres, con las siguientes metas; a) 100, a.1)100, b) 225, b.1) 180, b.2) 45.
- **PRODUCTO 2.** Protección social: servicios de salud digitalizados desarrollados para docentes del sector público y sus familias, considerando indicadores desagregados por sexo y edad. Los indicadores de resultados previstos para alcanzar este Producto 2 fueron: 2.1) Existencia de una base de datos completa de personas beneficiarias; 2.2.) Existencia de ventanilla electrónica de servicios administrativos para trámites sanitarios; 2.3) Número de quioscos para asistencia con trámites sanitarios; 2.4) Existencia de APP para la gestión de servicios administrativos, suministro de medicamentos y servicios; y 2.5) Número de personas beneficiarias de planes de protección social (servicios de salud) desglosados por sexo y edad: a) Mujer: 52,411 b) Hombres: 39.841 c) 0-5 años: aún no disponible d) Adultos: aún no disponible e) Personas mayores: aún no disponible.

Producto Aplicable del Plan Estratégico del PNUD 2016-2021 fue: 3. *“Instituciones fortalecidas de los países para dar acceso universal en forma progresiva a los servicios básicos”*. Efecto previsto conforme a lo establecido en el MANUD (Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo) / Marco de Resultados y Recursos del Programa de País 2016-2021 fue: 1. *“La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad.”*

2.3 La estrategia, la Teoría de Cambio y los principales supuestos

La Teoría de Cambio del proyecto⁴ se presenta en el Anexo 1 y comprende la siguiente lógica de intervención:

La situación inicial refiere al problema que busca resolver el proyecto: ayudar a El Salvador a responder y recuperarse del impacto de la crisis de la COVID-19, buscando aprovechar la oportunidad de la misma para acelerar los procesos de transformación y disrupción digital, tanto para empoderar a las mujeres emprendedoras

² PNUD-ES. (2021-05-21). DOCUMENTO DE PROYECTO - “Digi-Chiquihuites” - N° 00135313/00126605. Antiguo Cuscatlán, El Salvador, Marco de Resultados(PNUD-ES, 2021-05-21, pág. 16).

³ Se espera que algunos trabajadores sean formales, no se cuentan en este indicador b.

⁴ PNUD-ES. (2021-05-21). DOCUMENTO DE PROYECTO - “Digi-Chiquihuites” - N° 00135313/00126605. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Teoría de Cambio (PNUD-ES, 2021-05-21, pág. 27).

en MYPES, para reducir la brecha digital, así como para mejorar la protección social ofreciendo servicios de salud digitales para los docentes del sector público y sus familiares. La situación inicial tiene la siguiente formulación:

1. **Situación inicial:** *La pandemia COVID-19 y la falta de digitalización impiden que las personas gocen de servicios básicos y tengan acceso a sus medios de vida; especialmente las mujeres que están sobre representadas en sectores altamente afectados por la pandemia (MYPES en sectores de turismo, comercio y educación).*

Las barreras constituyen las causas del problema a resolver y éstas deben abordarse en la estrategia del proyecto o bien mediante alianzas para producir el resultado que conduzca a superar el problema. En la Teoría de Cambio del proyecto, las barreras tienen la siguiente formulación:

2. **Barreras:** *i) Limitado acceso digital: 8 de cada 10 MYPES no tienen acceso efectivo a internet; ii) Reducidas capacidades para un uso efectivo de los servicios digitales; iii) Inadecuado entorno regulatorio para incentivar un mayor uso de los servicios digitales; iv) Exclusión financiera: 6 de cada 10 MYPES no tienen acceso al sistema financiero; y v) Limitado acceso a servicios de salud por efectos de la pandemia y la falta de digitalización efectiva.*

Las estrategias previstas en la Teoría de Cambio se dividen en aquellas que puede aplicar el proyecto por sí mismo: “Conocimientos para crear y difundir canastas inclusivas de servicios digitales”, y aquellas que requieren del “Establecimiento de un marco de alianzas”. La Teoría de Cambio considera tres estrategias en cada una de estas dos categorías:

3. **Estrategias:** A. Conocimientos para crear y difundir canastas inclusivas de servicios digitales que comprende: *i) Identificar innovaciones que reduzcan la brecha digital con base en la exploración, mapeo de soluciones, experimentación y escalamiento; ii) Creación de servicios financieros que aumente la cobertura en el segmento MYPE particularmente turismo; iii) Desarrollo de servicios digitales de salud innovadores para las docentes del sector público. B. Establecimiento de alianzas que comprende:* *iv) Fortalecer una red de innovación en servicios digitales para la MYPE; v) Fortalecer las capacidades digitales del ISBM para el desarrollo y adopción de servicios; y vi) Fortalecer la innovación en la banca privada para contribuir a los ODS.*

Con base en las estrategias definidas para superar las barreras del proyecto y mejorar la situación inicial, el Output del proyecto queda definido de la siguiente manera:

4. **Output del proyecto:** *Canasta de servicios digitales inclusiva (medios, capacidades, habilitadores) que permiten reducir las desigualdades en el acceso a servicios básicos y a medios de vida.*

Finalmente, el OUTPUT del CPD, los efectos CPD/UNDAF y el Impacto tuvieron la siguiente definición y encadenamiento:

5. **Output CPD:** *1.2. Instituciones seleccionadas del sector público disponen de herramientas de gestión efectiva y transparente*
6. **Efectos CPD/UNDAF:** *Efecto 1: La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de bienes y servicios básicos de calidad.*
7. **Impacto:** *Mayor desarrollo humano mediante capacidades digitales y financieras inclusivas.*

El proyecto se sustentaba en los siguientes supuestos⁵: i) las contrapartes MITUR, ISTU e ISBM contarían con la disponibilidad de personal para responder y proporcionar acompañamiento en el desarrollo de los productos esperados; ii) las estrategias de conectividad impulsadas por la Secretaría de Innovación de la Presidencia (SIP) para mejorar las capacidades digitales de las personas beneficiarias serían exitosas y oportunas; iii) existiría la disposición por parte de las y las personas beneficiarias para mejorar sus habilidades digitales e incorporar soluciones tecnológicas en su día a día, para facilitar su acceso a servicios de salud e inclusión financiera; iv) las prioridades de las contrapartes, así como el involucramiento de los socios estratégicos se mantendrían a lo largo del desarrollo del proyecto; y v) las condiciones en ese momento vigentes respecto a la pandemia de COVID-19 se mantendrían sin cambios drásticos que pudieran implicar mayores restricciones.

2.4 Las actividades previstas

Para lograr el resultado del proyecto se esperaba lograr dos grandes productos a través del desarrollo de las siguientes actividades previstas en el Plan Plurianual del PRODOC:⁶

Producto 1: Empoderadas mujeres empresarias, iniciando con 100 micro y pequeñas empresas, para reducir la brecha digital. Actividades: 1.1. Adopción y adaptación de nuevas tecnologías por micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres. 1.2. Desarrollo de competencias digitales y formación para emprendedores: educación financiera, uso de tecnología, innovación. 1.3. Capacitación a emprendedores: sobre bioseguridad, género y masculinidades. 1.4. Desarrollo de plataformas de aprendizaje para fortalecer la articulación y mentoría entre empresas. 1.5. Espacios de diálogo creados con el sector bancario. 1.6. Desarrollo de un Consejo de Fundaciones que trabaje en el país para apoyar la recuperación económica y los esfuerzos hacia las mujeres.

Producto 2: Servicios de salud digitalizados desarrollados para docentes del sector público y sus familias, considerando indicadores desagregados por sexo y edad. Actividades: 2.1 Sistema Electrónico de Gestión Integral de los servicios de salud a las personas beneficiarias. 2.2 Ventana electrónica de servicios administrativos para procedimientos sanitarios. 2.3 Aplicación desarrollada para la gestión de servicios administrativos, suministro de medicamentos y servicios especializados con énfasis en servicios sexuales y reproductivos.

2.5 Las personas beneficiarias

Como se ha mencionado, las personas beneficiarias comprendían a empresarias de los parques públicos administrados por ISTU y CORSATUR en el Producto 1, y las y los docentes y sus familiares asociados al ISBM en el Producto 2. A continuación, se presenta el perfil de las personas beneficiarias según la línea base realizada por el proyecto. Cabe destacar que esta línea base no se realizó al inicio del proyecto y antes de la elaboración del Documento del Proyecto, sino en la fase de ejecución durante el año 2022. En términos de la metodología LAB, la línea base correspondió a la fase de exploración.

⁵ PNUD-ES. (2021-05-21). *DOCUMENTO DE PROYECTO - "Digi-Chiquihuites" - N° 00135313/00126605*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. SUPUESTOS (PNUD-ES, 2021-05-21, pág. 10).

⁶ PNUD-ES. (2021-05-21). *DOCUMENTO DE PROYECTO - "Digi-Chiquihuites" - N° 00135313/00126605*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. (PNUD-ES, 2021-05-21, pág. 20)

2.5.1 Perfil de las personas participantes en el Producto 1 ⁷

El perfil de las personas participantes del proyecto DIGI-Chiquihuites se midió con diferentes variables incluidas en las dimensiones de capacidades, contexto, acceso relacionado con la conectividad, como las más relevantes. Entre los hallazgos más relevantes se pueden enumerar:

- En cuanto al uso de herramientas digitales financieras, el 10% de las personas arrendatarias las utiliza para acceder a cuenta bancaria, 7% para hacer cobro a clientes y 6.4% para pagos de recibos a bancos. El 29% de las personas arrendatarias tiene cuenta bancaria.
- El 80.2% de las personas arrendatarias son mujeres, la edad promedio es de 50.5 años. El 62% de las personas participantes se encuentra entre los 46 años o más, y el 28% cuenta con 60 o más años.
- Un 73,2% de las personas arrendatarias cuenta con estudios de primaria completa, dentro de las cuales 17,4% a nivel de noveno grado de educación media, 30,2% a nivel de bachillerato y un 11% a nivel universitario.
- El 83.1% contaba con acceso a teléfono celular, principalmente para llamadas telefónicas (93.6%) y comunicación familiar por WhatsApp (68.6%), para contactar proveedores (63,4%) y para la toma de fotografías para promocionar productos (56.4%). El servicio de internet más utilizado es el prepago, con el 65.1% de las personas arrendatarias, el 25% postpago.
- El tipo de venta que realizan las personas arrendatarias son en un 89% al detalle y sólo un 10.5% dice vender al detalle y al por mayor. El volumen de ventas en el 76.7% de los casos anda abajo de \$500 por mes, sólo el 19.8% vende entre \$500 y \$7,000 y sólo el 0.6% vende más de \$7,001. El 2.9% no quiso proporcionar esta información.

Los parques públicos abarcados por el Producto 1 fueron: Balboa, Puerta del Diablo, Amapulapa, Apastepeque, Altos de La Cueva, Apulo, Agua Fría, Atecozol, Cerro Verde, Sihuatehuacán, Ichanmichen, Costa del Sol (administrados por ISTU) y sitio turístico Mercado del Mar (administrado por CORSATUR).

El estado actual de situación de algunos parques públicos pone límites al crecimiento de los negocios de las empresarias arrendatarias en los mismos. En general, el informe de línea base ha constatado y evidenciado deterioro de las instalaciones y poco apoyo publicitario, con excepción del Mercado del Mar, que se reflejan en la poca afluencia de visitantes y consumo por parte de los turistas. Asimismo, falta o existe poca señalización al interior de los parques recreativos. Con la excepción del Parque Balboa, existen escasos o delgados vínculos con la comunidad aledaña: iglesias, centros de estudio, asociaciones comunales, entre otras, lo que conduce a que ésta no haga uso de los mismos con fines deportivos, recreativos y culturales.

No obstante, el potencial de los parques públicos administrados por ISTU es sumamente alto. Cuentan con áreas verdes naturales: muchos de estos parques recreativos tienen espacios considerables, algunos de ellos superiores a las 40 manzanas de terreno. En general es poca el área utilizada por cada parque recreativo respecto al área total de la propiedad. Debido a la vigilancia que se ejerce, estos parques tienen una vegetación muy bien preservada, muchos de ellos con árboles centenarios y también cuentan con árboles que están en peligro de extinción. Debido a este nivel de preservación es admirable la fauna que albergan estos espacios. Todos los parques recreativos tienen una ubicación “premium.” No están muy alejados de los centros poblacionales, es fácil acceder a ellos por muy buenas autopistas o carreteras y se dispone de transporte público para llegar a ellos. Así mismo, estos espacios de tanta belleza podrían ofrecer caminatas guiadas, campings e incluso para el

⁷ CONEXION El Salvador. (2022-01-29). *Línea base Proyecto DIGI-Chiquihuites sobre conectividad y oportunidades para la digitalización inclusiva para el sistema de parques del Instituto Nacional de Turismo (ISTU) y Mercado del Mar (MITUR)*. Antiguo Cuscatlán. PNUD El Salvador (CONEXION El Salvador, 2022-01-29, págs. 44-94).

establecimiento de rutas para bicicletas de montaña, en algunos de estos parques, siempre buscando el menor impacto ambiental a los ecosistemas existentes.

2.5.2 Perfil de cotizantes y beneficiarios en el Producto 2 y organización interna del ISBM⁸

El ISBM tiene un total de 88,042 afiliados, entre cotizantes y beneficiarios. La muestra aplicada durante el levantamiento de la línea base **no fue representativa en términos estadísticos**. Se logró obtener un total de 134 respuestas de cotizantes y 61 de beneficiarios, haciendo un total de 195 respuestas. No obstante, **dada la homogeneidad de la población a encuestar** – docentes y familiares de los mismos (beneficiarios) – se considera por parte de la evaluación que la misma tiene una representatividad aproximativa como panel, vale decir, una representatividad cualitativa.

- De la muestra obtenida se observa que la edad promedio de cotizantes es de 37 años y de las personas beneficiarias 38 años.
- En cuanto al nivel educativo de las personas beneficiarias – como se sabe, los cotizantes son docentes de magisterio - se observa que en su inmensa mayoría (86.9%) tienen estudios universitarios, el 4.9% tiene bachillerato, el 3.3% tiene maestría, constituyendo ambos grupos un conjunto con altas destrezas para su digitalización.
- Respecto al acceso a Internet, en el caso de las personas beneficiarias el lugar donde tienen más acceso es en casa (89%), en segundo lugar, en el móvil o celular (78%) y en tercer lugar en el trabajo (26%). Los cotizantes en primer lugar dicen que el lugar de mayor acceso es su móvil o celular (80%,) en segundo lugar en casa (71%,) y en su trabajo en tercer lugar (25%).
- Sobre la pregunta si tienen WhatsApp, prácticamente el 100 de cotizantes y beneficiarios lo usa.
- La consulta médica fue el servicio de salud más demandado en 2021, en un 93% por ambos grupos. En segundo lugar, quedan las entregas de medicinas (70% de las personas beneficiarias y 80% de los cotizantes), en cuarto lugar, los exámenes de laboratorio (67% de las personas beneficiarias y 58% de los cotizantes), y en cuarto lugar el servicio de hospitalización (23% de las personas beneficiarias y 19% de los cotizantes).
- En relación con los principales problemas que afrontan los afiliados en su acceso a los servicios de salud del ISBM, se observa que ambos grupos, beneficiarios y cotizantes, indican la deficiente gestión de citas (71% y 56% respectivamente), seguido por la dificultad para la ubicación de medicamentos recetados (26% en ambos casos) y el exceso de papeleo (26% y 22% respectivamente).

En el marco de la elaboración de la Línea Base del ISBM, se realizó un análisis de la organización interna del instituto en materia informática mediante entrevistas a sus funcionarios de la Gerencia de Desarrollo Tecnológico. El inventario de sistemas de información totaliza 20. Todos estos sistemas han sido desarrollados a lo interno. El soporte técnico se brinda a nivel nacional. El área de infraestructura administra todas las bases de datos y los servidores que están ubicados en el Centro de Datos. Todas las unidades del ISBM están interconectadas por medio de enlaces privados dedicados. El conocimiento que posee la gerencia es bastante amplio y está distribuido entre todos los empleados: base de datos, programación, redes, ciberseguridad, infraestructura y protocolos de Internet, plataformas de infraestructura Linux y MS Windows, desarrollo y metodologías de sistemas de información.

Tienen dos tipos de sistemas que benefician a los afiliados, unos son del área de salud y otros de tipo administrativo. Todos los sistemas que tienen están hechos en Java y la base de datos es SQL Server. Todas las

⁸ CONEXION El Salvador. (2022-01-21). Borrador de Línea Base Proyecto DIGI-Chiquihuites sobre conectividad y desarrollo digital: mejora de los servicios de salud para maestros del sector público y sus familias brindados por el ISBM. Antiguo Cuscatlán. PNUD (CONEXION El Salvador, 2022-01-21).

aplicaciones son aplicaciones web. Entre los principales sistemas están: i) Sistema de Afiliación que maneja los datos de todos los afiliados, toma fotos y se adhieren los datos del grupo familiar; ii) SICAP que es donde se registran todas las aportaciones de los afiliados, aquí se pueden activar o desactivar los descuentos, los cuales son hechos por las Direcciones Departamentales de Educación; iii) Episodios Médicos, dónde los médicos o enfermeras registran los signos vitales del afiliado, se registra toda la información de la consulta y se hacen y se imprimen las recetas; iv) Botiquines, dónde se registran las entregas y traslados de medicinas, básicamente un inventario; v) Especialistas, aplicación que usan los médicos especialistas externos a la institución que brindan servicios a los afiliados, es como el sistema de episodios médicos pero para especialistas externos; vi) Sistema de atenciones telefónicas que recibe llamadas telefónicas de los afiliados todo el día, los que atienden son médicos, es como un call center donde se dan algunas consultas médicas. Los servidores que tienen son Linux y Windows. Mantienen documentación estándar y actualizada de todos los sistemas, tanto en documentos como en código fuente.

2.6 Enfoques de género, derechos humanos y personas discapacitadas

El marcador de género midió la inversión del proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el nivel GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo). En el PRODOC se preveía en riesgos sociales vinculados al proyecto, cambios en las dinámicas sociales y económicas en el contexto familiar y comunitario, así como en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, derivados de un mayor liderazgo y autonomía económica por parte de las mujeres, lo cual podría conllevar un aumento en la violencia de género. Respecto a este riesgo, se desarrollarían sesiones de formación que puedan realizar las mujeres y sus parejas con el objetivo de transformar la dimensión de las relaciones cercanas, y ayudar a las mujeres a ampliar sus opciones de vida y tomar sus propias decisiones en cuanto al manejo de sus ingresos. Dentro de las capacitaciones previstas para el Producto 1 se incluyó género y nuevas masculinidades.

El proyecto fue diseñado específicamente para reducir las brechas de género que permean en los procesos de adopción de tecnologías y en la mejora de servicios de salud con enfoque de género. Lo anterior, a través de estrategias que incluirían la utilización de servicios financieros para mujeres diseñados por Banco Agrícola, así como otros que en la fase de mapeo de soluciones sean utilizados primordialmente por mujeres. Asimismo, los criterios de selección para la implementación de los servicios digitales de salud incluirían indicadores de género para garantizar un acceso inclusivo a los servicios, reduciendo las barreras que puedan enfrentar las mujeres para su uso.

El proyecto de DIGI-Chiquihuites incorpora un enfoque basado en los derechos humanos de las personas y, con un particular énfasis en las mujeres, para tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado y la creación de condiciones que aseguren a todos la asistencia y servicios médicos en caso de enfermedad, según el Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales. La teoría de cambio del proyecto del proyecto busca la transición de una situación de alta vulnerabilidad creada por las condiciones de la pandemia de COVID-19 en grupos particularmente golpeados por dichas condiciones (MYPES en sector de turismo y comercio, así como los y las docentes) hacia una mejor cobertura y acceso a bienes y servicios básicos de alta calidad y mejores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles. Finalmente, cabe señalar que el proyecto no incluye acciones orientadas a personas discapacitadas.

2.7 Arreglo de implementación⁹

De acuerdo con el Marco de Cooperación del PNUD y con base en el manual de programación, se crearía una estructura del proyecto que contemplaría:

- Junta Ejecutiva del Proyecto conformada por el/la Representante Residente del PNUD, la Ministra de Turismo, la Presidenta del ISBM y la Directora del ISTU. La Junta sería la instancia responsable de proveer la dirección estratégica del Proyecto y tomar, por consenso, las decisiones para su implementación y logro de resultados. La Junta brindaría recomendaciones a la unidad ejecutora del Proyecto, PNUD o al Asociado en la Implementación, respecto a los planes anuales de trabajo, informes de avance y revisiones al proyecto; proveería orientación y acordaría medidas para la gestión de los riesgos identificados; establecería las tolerancias de acuerdo a los planes trimestrales; conocería, revisaría y aprobaría informes de progreso trimestral; evaluaría y decidiría sobre los cambios sustantivos del proyecto; aprobaría planes anuales de trabajo. Además, tendría la facultad de decidir sobre la suspensión o terminación anticipada del proyecto. Al término del proyecto, declarararía la terminación de las actividades (cierre operativo) y efectuaría recomendaciones para acciones de seguimiento. Debido a la duración, volumen de operación y nivel de riesgo de este proyecto, la Junta Ejecutiva se reuniría en lo posible de forma trimestral o al menos una vez al año.
- Garante del proyecto: Mediante delegación de PNUD, apoya a la Junta Ejecutiva y lleva a cabo de forma objetiva e independiente las actividades de monitoreo y supervisión del proyecto, asegurando que los hitos programados para su implementación sean administrados y completados adecuadamente. El garante de este proyecto será la persona delegada como Oficial de Programa de la cartera de inversión social del PNUD.
- Comité de Seguimiento Técnico al Proyecto: Este comité estará integrado por representantes del Ministerio de Turismo (MITUR), el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), la Secretaría de Innovación de la Presidencia, el Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM) y PNUD. Sería responsable de brindar lineamientos técnicos para la implementación del Proyecto a el/la coordinador/a del proyecto. El Comité definirá sus propios mecanismos internos de funcionamiento, los cuales serán oportunamente comunicados a PNUD, para fines de coordinación interinstitucional.
- Coordinador/a del Proyecto. Responsable de la gestión técnica, administrativa y de la toma de decisiones cotidianas del proyecto. El (la) coordinador (a) será designado por PNUD y actuará como enlace principal entre PNUD y el Comité de Seguimiento Técnico.
- Asistente Administrativo del Proyecto. Apoya la administración financiera y ejecución del proyecto para lograr los resultados establecidos, bajo los estándares de calidad y tiempos definidos. El (la) asistente administrativo (a) será designado por PNUD y estará bajo la supervisión directa del coordinador (a) del proyecto.
- El proyecto fue implementado directamente por el PNUD bajo la modalidad de implementación directa en tanto se consideró necesaria la rápida entrega y toma de decisiones para una vuelta rápida a la recuperación económica y facilitar la interacción con las diferentes contrapartes del proyecto.
- ESCO, si bien no tiene un rol dentro de la Junta de Proyecto, en su virtud de Contraparte Nacional del PNUD y sus funciones, ha participado en la supervisión del proyecto, desde de su aprobación en 20 de mayo de 2021.

2.8 Prioridades nacionales e internacionales

Como prioridad nacional cabe destacar lo establecido en el PRODOC: *“Este proyecto ayudará a El Salvador a responder y recuperarse del impacto de la crisis de la COVID-19, con una perspectiva de largo plazo. En ese sentido, se enmarca en la Agenda Digital Nacional desarrollada por el gobierno de El Salvador para fomentar la innovación, el espíritu empresarial y el acceso a servicios públicos eficaces. La Agenda es una de las estrategias más completas*

⁹ PNUD-ES. (2021-05-21). *DOCUMENTO DE PROYECTO - “Digi-Chiquihuites” - N° 00135313/00126605*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. Arreglos de gestión y gobernanza (PNUD-ES, 2021-05-21, págs. 21-22).

desarrolladas por el gobierno salvadoreño y está alineada con los ODS. Además, la Agenda Digital tiene como objetivo crear asociaciones para promover la competitividad empresarial, la alfabetización digital y la cobertura de banda ancha, al mismo tiempo que busca proporcionar servicios de salud más conectados utilizando la tecnología, incluida una identificación única para registros médicos y medicamentos.”

El resultado esperado de este proyecto responde también al marco de programación del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador en los siguientes efectos y productos institucionales:

Periodo 2016-2021

Efecto 1: “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de bienes y servicios de calidad”

Producto del CPD 1.2: “Instituciones seleccionadas del sector público disponen de herramientas de gestión efectiva, eficiente y transparente.”

Periodo 2022-2026

Efecto 1: “Al 2026, las personas, especialmente aquellas en situación de mayor vulnerabilidad y exclusión, tienen acceso equitativo a educación, salud, servicios sociales y sistemas de protección social integral, contribuyendo a la reducción de la pobreza multidimensional y de las brechas de desigualdad en todas sus manifestaciones.”

Producto del CPD 1.1: “Las instituciones nacionales del sector salud seleccionadas tienen mejores capacidades para proporcionar un acceso adecuado a los servicios de salud.”

Efecto 2: “Al 2026, las personas, particularmente las que están en situación de vulnerabilidad, tienen mayores oportunidades de acceder a un trabajo decente, productivo y medios de vida sostenibles, en un entorno de transformación económica inclusiva, innovadora y sostenible.”

Producto del CPD 2.2: “Mujeres empresarias disfrutan de inclusión financiera y digital.”

2.9 Recursos destinados

Para el desarrollo del Proyecto se contó con un monto de US\$350,000 del Rapid Financing Facility (RFF por sus siglas en inglés), los cuales estarían disponibles por el período establecido del proyecto, y para las actividades de acuerdo al Marco de Resultados. De manera paralela se implementaría el proyecto de fortalecimiento al Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial (ISBM) con recursos de ISBM y cuyas actividades complementarían el alcance de los resultados de este proyecto. Por parte de ISBM también se contaría con personal de la institución que apoyaría con el acompañamiento técnico para el logro de los productos esperados.

2.10 Cambios realizados

Durante la ejecución del proyecto – en particular en las fases de exploración y mapeo de soluciones con base en la metodología LAB - se introdujeron cambios en el Marco de Resultados del proyecto a nivel de las actividades mencionadas arriba en el apartado 2.4., así como a nivel de indicadores de resultados mencionados en el apartado 2.2.

PRODUCTO 1 - En base a los registros del proyecto se presenta en el Anexo 9 el cuadro 6 sobre el Marco de Resultados del Producto 1 y su modificación, el que en contraste con el Marco de Resultados y Plan Plurianual previstos en el PRODOC¹⁰, permite extraer las siguientes conclusiones.

- La actividad 1.1 prevista originalmente – *Adopción y adaptación de nuevas tecnologías por micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres* - se concretizó de la siguiente forma: “Diseño de canastas digitales con diferentes componentes a partir de la comprensión de condiciones de los públicos meta del Proyecto”. El indicador original 1.1 vinculado: *1.1) Número de soluciones digitales adoptadas para apoyar a las mujeres emprendedoras: a) sistemas de comercio electrónico digital; b) plataformas de aprendizaje, con una meta de 4 soluciones*; se concretizó en: 1.1 Número de soluciones incorporadas en la canasta digital inclusiva para mujeres emprendedoras, manteniendo la meta.
- En relación con las actividades 1.2 y 1.3 previstas originalmente - *1.2. Desarrollo de competencias digitales y formación para emprendedores: educación financiera, uso de tecnología, innovación, y 1.3. Capacitación a emprendedores: sobre bioseguridad, género y masculinidades* - se redefinieron de la siguiente manera en una sola: 1.2 “Desarrollo de competencias digitales y formación para empresarias de la MYPE: educación financiera, uso de tecnología, innovación, género y masculinidades”, mientras que el Indicador 1.3 vinculado - *Número de empresas del sector privado y trabajadores del sector formal e informal apoyados durante y después de la pandemia de COVID-19: a. Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a.1 Liderado por mujeres; b) Trabajadores del sector informal¹¹, b.1 mujeres, b.2 hombres, con las siguientes metas; a) 100, a.1)100, b) 225, b.1) 180, b.2) 45* – se redefinió en: 1.2 Porcentaje de personas que finalizan el programa de formación en habilidades, competencias, actitudes y comportamientos digitales, a. Mujeres, b. Mujeres adultas mayores, c. Administradores/as de parques, d. Personas ayudantes digitales, sin especificar metas.
- Cabe destacar que el Indicador original 1.2 - *Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para permitir reducir la brecha digital de las mujeres emprendedoras: a) Entidades del gobierno nacional, con una meta de 4 entidades apoyadas* – fue eliminado del Marco de Resultados modificado.
- En relación con las actividades 1.4 y 1.5 previstas originalmente - *Desarrollo de plataformas de aprendizaje para fortalecer la articulación y mentoría entre empresas y Espacios de diálogo creados con el sector bancario* – se redefinieron y unificaron en una sola de la siguiente manera: 1.3 Número plataformas de aprendizaje o espacios de intercambio desarrollados para apoyar a las mujeres emprendedoras. Estas actividades no estaban directamente vinculadas a un indicador en el Marco de Resultados original del PRODOC, y tampoco lo están en el Marco de Resultados modificado. Es de suponer que se encuentran vinculadas al Indicador 1.2 modificado. Cabe señalar que la eliminación de la actividad referida a la creación de espacios de diálogo con el sector bancario debilita el marco de alianzas previsto.
- En relación con la actividad 1.6 prevista originalmente en el PRODOC - *Desarrollo de un Consejo de Fundaciones que trabaje en el país para apoyar la recuperación económica y los esfuerzos hacia las mujeres* -, la misma fue eliminada con la siguiente justificación: “En el devenir del proyecto se ha identificado que sale del control y del marco de competencias de las 2 instituciones contrapartes; sin embargo, se identifica la oportunidad de proponerla como actividad relevante para el proyecto con CONAMYPE y KOIKA”. También la eliminación de esta actividad debilita el marco de alianzas del proyecto previsto en la Teoría de Cambio (Ver Anexo 1)

¹⁰ PNUD-ES. (2021-05-21). *DOCUMENTO DE PROYECTO - “Digi-Chiquihuites” - N° 00135313/00126605*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. (PNUD-ES, 2021-05-21, pág. 16 y 20)

¹¹ Se espera que algunos trabajadores sean formales, no se cuentan en este indicador b.

PRODUCTO 2 – Nuevamente en base a los registros del proyecto se presenta en el Anexo 9 el cuadro 13 sobre el Marco de Resultados del Producto 2 y su modificación, el cual, en contraste con el Marco de Resultados y Plan Plurianual previstos en el PRODOC, permite extraer las siguientes conclusiones.

- En relación con las actividades originales 2.1 y 2.2 - *Sistema Electrónico de Gestión Integral de los servicios de salud a los beneficiarios y Ventana electrónica de servicios administrativos para procedimientos sanitarios* - se procedió a eliminarlas con la siguiente justificación: “Durante la etapa de sentir, propuesta por la metodología de laboratorios de PNUD, se obtuvieron evidencias fehacientes sobre las necesidades de digitalización de los servicios de salud prestados por el ISBM, que implicó una redefinición de las estrategias para cumplir con el producto. Adicionalmente, considerando los recursos y el tiempo disponible para la ejecución del proyecto, se tomó la decisión estratégica de focalizar las áreas de intervención en aquellas acciones que permitan alcanzar el producto.” Estas actividades fueron sustituidas por las siguientes: “2.1 Identificación de requerimientos de transformación digital de servicios de salud para atención de afiliados y beneficiarios del ISBM, a. Desarrollo de análisis operacional para la identificación de procesos clave, retos y oportunidades de intervención, b. Definición de Plan de Proyecto y Estrategia manejo del Cambio para la implementación de Prueba de Concepto, 2.2 Ejecución de prueba de concepto para el desarrollo de servicios digitales de salud, a. Coordinación para el diseño y desarrollo tecnológico de componentes de habilitación digital para prueba de concepto. b. Coordinación para la implementación de prueba de concepto”, todas las que al parecer constituyen actividades preparatorias para la actividad original 2.3. Consecuentemente, los indicadores de resultados originales vinculados - 2.1) *Existencia de una base de datos completa de beneficiarios*; 2.2.) *Existencia de ventanilla electrónica de servicios administrativos para trámites sanitarios*; 2.3) *Número de quioscos para asistencia con trámites sanitarios* – fueron sustituidos por los siguientes indicadores en el Marco de Resultados modificado: 2.1 Implementación de un modelo para la recopilación, procesamiento, y análisis de datos de actividades u operaciones institucionales para optimizar el análisis y la toma de decisiones, 2.2 Implementada una prueba de concepto para integrar servicios digitalizados de atención en salud para afiliados y dependientes del ISBM administrada por la institución.
- Sin embargo, la actividad original 2.3 - *Aplicación desarrollada para la gestión de servicios administrativos, suministro de medicamentos y servicios especializados con énfasis en servicios sexuales y reproductivos* -, también fue eliminada y sustituida por: 2.3 Definición de estrategias de transformación digital de servicios de salud derivadas de la prueba de concepto y de la evaluación de la transformación digital (DRA.), a. Socialización de estrategia de sostenibilidad de la implementación de estrategia de transformación digital, con lo cual el Producto 2 quedó limitado a actividades preparatorias y posteriores a la realización de la prueba de concepto sin llegarse a implementar y poner en funcionamiento la aplicación. Consecuentemente, los indicadores originales 2.4 y 2.5 previstos en el Marco de Resultados del PRODOC - *Existencia de APP para la gestión de servicios administrativos, suministro de medicamentos y servicios*; y *Número de beneficiarios de planes de protección social (servicios de salud) desglosados por sexo y edad: a) Mujer: 52,411 b) Hombres: 39.841* – fueron sustituidos en el Marco de Resultados modificado por el indicador: 2.3 Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para fortalecer capacidades digitales en el área de su competencia, que en definitiva limita el mismo sencillamente al apoyo recibido por el ISBM.

Asimismo, y en parte a consecuencia de los cambios en actividades y resultados, se introdujeron cambios presupuestales. En primer lugar, hubo una redistribución de fondos al interior de la estructura presupuestal del proyecto a favor del Producto 2 que llevó el presupuesto original de US\$ 116,600 a 128,079.07 según lo informado en el Informe Final del proyecto.

La ejecución presupuestaria del Producto 1 mostró fuertes diferencias con lo establecido en el PRODOC. Mientras el presupuesto para el año 2021 estaba previsto en US\$ 140,207.79, sólo se ejecutaron US\$ 70,963.52, vale decir, un 50,6% de lo presupuestado. De acuerdo con lo informado en el Primer Informe Anual (2021) del proyecto, este

desempeño estuvo condicionado por la disponibilidad de recurso humano para el proyecto que recién fue completado en el mes de agosto 2021. Sin embargo, esta justificación parece tener un alcance parcial puesto que del total del presupuesto 2021 no ejecutado – US\$ 69,244.27 – un 57,2% corresponde a las actividades 1.5 Espacios de diálogo con el sector bancario y 1.6 Desarrollo de un Consejo de Fundaciones, las que fueron eliminadas. Cabe consignar que la contratación para la elaboración de línea base – “Consultoría para levantamiento de línea base para los productos 1 y 2 del Proyecto DIGI-Chiquihuites” – no estaba prevista en el presupuesto original del PRODOC y se contrató el 10 de noviembre de 2021 por un monto de US\$ 22,600.00. Es así que finalmente en los menos de 5 meses de ejecución del Producto 1 en 2022 (Cierre al 24 de mayo 2022) se ejecutaron US\$ 150,465.46, vale decir, un 67,2% del presupuesto asignado al Producto 1.

También en el Producto 2 se observaron fuertes desviaciones respecto a los planes anuales. El presupuesto original del PRODOC preveía una ejecución de 99,1% en 2021 y 0,9% en 2022, mientras que en el Informe Final se informa sobre una ejecución de 19,4% en 2021 y 80,6% en los 5 meses de ejecución de 2022.

2.11 La adecuación de la Teoría de Cambio

En este apartado se discute la adecuación la teoría de cambio del proyecto - la que explica cómo se entiende que las actividades produzcan los resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos -, dado que de la misma surgen inconsistencias que luego explican en parte algunos cambios introducidos en el marco de resultados de ambos productos, entre otros hallazgos que se presentarán en los siguientes apartados. La Teoría de Cambio incluida en el PRODOC se presenta en el Anexo 1.

1. **Situación inicial:** La situación inicial refiere al problema que busca resolver el proyecto, a saber, ayudar a El Salvador a responder y recuperarse del impacto de la crisis de la COVID-19, buscando aprovechar la oportunidad de la misma para acelerar los procesos de transformación y disrupción digital, tanto para empoderar a las mujeres emprendedoras, en micro y pequeñas empresas, para reducir la brecha digital, así como para mejorar la protección social ofreciendo servicios de salud digitales para los docentes del sector público y sus familiares. Sin embargo, cabe destacar que la situación inicial refiere básicamente al Producto 1 y tangencialmente al producto 2 (acceso a servicios básicos).
2. **Barreras:** Las barreras constituyen las causas del problema a resolver y éstas deben abordarse en la estrategia del proyecto o bien mediante alianzas para producir el resultado que conduzca a superar el problema. Cabe destacar que: i) no se ha podido identificar la fuente para la primera barrera (*“Limitado acceso digital: ocho de cada diez MYPES no tienen acceso efectivo a Internet”*); ii) los aspectos de inadecuación del marco regulatorio (tercera barrera) establecidos en la Agenda Digital, si bien importantes para el país en su conjunto, se encuentran lejos de la problemática de las beneficiarias del proyecto; iii) en relación a la cuarta barrera (*“Exclusión financiera: seis de cada diez MYPES no tienen acceso al sistema financiero”*) no se ha podido identificar la fuente correspondiente y no queda claro si incluye al sector informal (microcrédito) y/o formal. De tal modo que las barreras que presentan relevancia clara para el proyecto son “reducidas capacidades para un uso efectivo de los servicios digitales” y “limitado acceso a servicios de salud por efectos de la pandemia y la falta de digitalización efectiva”. Precisamente, luego se verá en los siguientes apartados, que en la práctica efectivamente el proyecto apuntó solamente a la superación de estas dos barreras.
3. **Estrategias:** i) (primera estrategia - *“Identificar innovaciones que reduzcan la brecha digital con base en la exploración, mapeo de soluciones, experimentación y escalamiento”*) no existe una brecha digital per se, existe una brecha en el acceso a internet y esta no es una brecha de género, sino fundamentalmente territorial cuya causa se encuentra en problemas de infraestructura (limitado acceso a banda ancha internacional y fundamentalmente fragmentación territorial), por ende la formulación de la primera estrategia es de relativa aplicación en el marco del proyecto dónde caracterizar como innovación el aprendizaje en el uso de teléfonos inteligentes es discutible. En síntesis, la estrategia ancla en las actividades y no en los resultados en términos

de superación de problemas de desarrollo que en este caso como hemos dicho implicaría mejorar los problemas de infraestructura para superar la brecha territorial; ii) (segunda estrategia - *“Creación de servicios financieros que aumente la cobertura en el segmento MYPE particularmente turismo”*) la creación misma de servicios financieros se encuentra por fuera del alcance del proyecto y debería ser alcanzada mediante las alianzas pertinentes, lo que el proyecto puede aportar es facilitar a las empresarias del Producto 1 el acceso o la profundización del acceso a servicios financieros digitales existentes; iii) (cuarta estrategia - *“Fortalecer una red de innovación en servicios digitales para la MYPE”*) fortalecer una red de servicios digitales para la MYPE es una estrategia sumamente válida y necesaria en el mediano y largo plazo, pero de muy difícil concreción en el marco de un proyecto piloto de 12 meses y con un marco de alianzas que no incluye todos los actores relevantes para llevarla a cabo; iv) (sexta estrategia - *“Fortalecer la innovación en la banca privada para contribuir a los ODS”*) del mismo modo fortalecer la innovación en la banca privada, y más aún de cara a los objetivos ODS, no parece estar al alcance del proyecto, ni de su marco de alianzas, no tanto por su carácter piloto, sino porque la innovación financiera para contribuir a los ODS implica el abordaje de complejos problemas para los que no se observa un marco de alianzas suficientemente potente: altas tasas de interés del microcrédito que ha quedado equiparado al crédito comercial con tasas que rondan niveles de usura, escasa profundidad del mercado crediticio bancario formal tanto en el tamaño de las empresas como en el monto de los créditos y escasa transformación de plazos entre pasivos y activos bancarios para financiar préstamos de largo plazo, entre los más relevantes. Al igual de lo sucedido con las barreras, las estrategias claras y relativamente aplicables por el proyecto quedan reducidas a: *“Identificar innovaciones que reduzcan la brecha digital con base en la exploración, mapeo de soluciones, experimentación y escalamiento”*, *“desarrollo de servicios digitales de salud innovadores para los docentes del sector público”* y *“fortalecer las capacidades del ISBM para el desarrollo y adopción de servicios digitales”*.

4. **Output del proyecto:** por lo expresado en relación con las barreras y estrategias no retoma el conjunto de las mismas, de modo que la solución aportada a los problemas de desarrollo en ambos productos queda circunscripta a la canasta digital.
5. **Output CPD:** se encuentra relativamente en línea con el Output del proyecto, las canastas digitales inclusivas, aunque más en el caso del Producto 2 que en el caso del Producto 1.
6. **Efectos CPD-UNDAF:** en el caso del Producto 2, la digitalización de servicios de salud para las y los docentes de magisterio contribuiría claramente al Efecto 1, mientras que en el caso del Producto 1, el desarrollo de habilidades digitales por parte de las microempresarias informales de los parques públicos podría impactar parcialmente en el Efecto 1 pero para contribuir al logro del mismo se requiere, como mínimo, de la efectiva implementación de las estrategias que conducirían a mejorar la capacidad de gestión y financiamiento de sus negocios: creación de servicios financieros para MYPES, fortalecimiento de una red de innovación en servicios digitales para MYPES y fortalecimiento de la innovación en la banca privada para el logro de los ODS.
7. **Impacto:** se puede afirmar que las canastas digitales por lógica deberían impactar en *“mayor desarrollo humano mediante capacidades digitales y financieras inclusivas”*.

El conjunto de inconsistencias señaladas parece haber llevado a que en el Marco de Resultados del proyecto (Ver Anexo 2, Cuadros 7 y 14, así como apartado 2.2 en la descripción de la intervención) sus indicadores constituyan claramente indicadores de cumplimiento de actividades que no permiten retomar las estrategias planteadas, ni tampoco verificar si el alcance de las mismas impacta de modo directo en los resultados esperados del proyecto.

3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

3.1 Objetivo

Tal como se establece en los TDR, el propósito de la evaluación es contribuir al aprendizaje del PNUD y sus socios sobre el proceso innovador y de transformación digital inclusiva y su mérito como solución de desarrollo a las prioridades nacionales de salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres, entendiendo las condiciones de éxito necesarias para perfeccionar la práctica llevada a cabo por el proyecto para su escalamiento o replicación. En particular, se busca obtener recomendaciones para:

- Retroalimentar el diseño y estrategia del Proyecto “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”, que se implementa en asociación con la Agencia Coreana de Cooperación (KOICA), CONAMYPE, MITUR y ESCO;
- Identificar la hoja de ruta para oferta del PNUD en apoyo a la digitalización del sector salud para un mayor y mejor acceso de los servicios sanitarios;
- Identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones.

En este sentido, los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el PNUD, la Secretaría de Innovación de la Presidencia, MITUR, CONAMYPE y las instituciones del sector salud en El Salvador.

Son objetivos de la evaluación:

- Valorar la consecución de sus objetivos y el valor de la intervención para contribuir a salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres y a la atención de las necesidades de los grupos más vulnerables;
- Determinar los elementos esenciales que contribuyen a aumentar la probabilidad de éxito de futuras intervenciones;
- Identificar las dimensiones y variables que explican las interacciones ocurridas dentro del proceso innovador, el papel de los diferentes socios y actores.

3.2 Alcance

La evaluación abarcará **integralmente** el Proyecto “DIGI-chiquihuites”, sus productos y sus actividades. Incluye tres niveles de análisis: diseño, implementación y resultados. A nivel geográfico, toma en cuenta la amplitud de la ubicación de las personas beneficiarias directas.

Criterios y preguntas de la evaluación.

La evaluación aborda los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, además incluye la innovación y la escalabilidad como parámetros particulares.

Pertinencia: ¿En qué medida la intervención ha sido adecuada para responder a las prioridades de desarrollo nacional, institucionales y globales, y a los problemas o retos que enfrentan las personas beneficiarias, especialmente las más vulnerables?

Coherencia: ¿En qué medida la intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres?

Eficacia: ¿Se han logrado los resultados esperados? ¿En qué medida los prototipos de digitalización aplicados han tenido un efecto catalizador para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera? ¿Cómo se explican estos resultados o su ausencia?

Eficiencia: ¿El presupuesto es justificable y válido conforme el alcance y tamaño del proyecto y sus componentes? ¿En qué medida las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados?
Sostenibilidad: ¿Son sostenibles los resultados? ¿se diseñaron y planificaron acciones para la sostenibilidad? ¿Qué se podría hacer para fortalecer la sostenibilidad de los resultados?

Innovación: ¿En qué medida el proyecto aporta valor a las estrategias nacionales en marcha? ¿Se puede considerar innovador? ¿Cómo se explica este aporte o su ausencia?

Escalabilidad: ¿Es previsible que la generalización de la intervención, en los mismos términos dispuestos contribuya a resolver el problema o reto a una población más amplia que se quiere extender o replicarla en otros contextos o situaciones? ¿Qué modificaciones/mejoras deben introducirse para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación?

No se prevé que la evaluación arroje evidencia sobre el impacto de la iniciativa, ya que por el carácter piloto y la escala de la intervención no se considera factible determinar los efectos transformadores de largo plazo de la intervención.

Enfoques transversales: La evaluación aborda además la forma en que la intervención ha incorporado la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos y las cuestiones relativas a la discapacidad.

4. ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN

4.1 Marco conceptual

El enfoque de la evaluación se orienta a una evaluación final de una breve intervención de 12 meses fuertemente pautada por la metodología LAB, finalizada en mayo del 2022, con abundante información previa, con un análisis desglosado a nivel de ejecución en dos productos que se enmarcan cada uno de ellos en contextos diversos de políticas públicas, con un análisis también desglosado en materia de gestión, entre las unidades de gestión de cada producto, la gestión del proyecto en su conjunto y el soporte de LAB PNUD, dónde importa observar la incidencia de este último en la pertinencia y eficiencia del proyecto, aunque no exclusivamente. Finalmente, en los TDR se incluye, lógicamente, que esta evaluación no implica una evaluación de impactos, porque el plazo transcurrido desde la finalización de la intervención no es suficiente a esos efectos.

En síntesis, la consultoría implica entonces una evaluación de resultados en sus cinco dimensiones habituales y una evaluación de proyectualidad basada en establecer el potencial de innovación y escalabilidad de la experiencia. Si bien ambos productos comparten el empoderamiento de la mujer y la digitalización, más allá de eso son sumamente distintos. En el primer caso, el Producto 1 apunta a establecer una metodología eficaz para escalar en un tema amplio y urgente: digitalización de la mujer empresaria informal. También en el segundo caso es trascendente, se vincula con el desarrollo de servicios digitales de salud, dónde la mujer por su peso en la estructura ocupacional del magisterio (67%) resultaría especialmente beneficiada.

4.2 Metodología aplicada

Dado el hecho que la evaluación se desdobra en dos productos y siete dimensiones (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, innovación y escalabilidad) y tres niveles de análisis (diseño, implementación, resultados) resultó conveniente considerar todas estas dimensiones en la Matriz de Evaluación que se presenta en el Anexo 3 a fin de observar con mayor precisión todos estos elementos y garantizar la debida triangulación de datos (varias fuentes para cada respuesta), garantizando la evaluabilidad, así como la elaboración de los instrumentos que se utilizaron para el relevamiento de información primaria. El método de análisis siguió la estructura de la matriz de evaluación y sus preguntas y subpreguntas. Las informaciones que procedieron de tres diversas fuentes (documentación, entrevistas en profundidad y grupos focales) fueron sistematizadas con base en matrices para el análisis y ponderación de las mismas. Los datos a analizar fueron: i) cualitativos y cuantitativos derivados de la documentación a revisar, organizados los cuantitativos en tabulaciones simples; y ii) cualitativos derivados de entrevistas y grupos focales.

En el Anexo 2 “Matriz de Evaluación” y de acuerdo con lo expuesto hasta el momento se sistematizan los 7 criterios de la evaluación y las preguntas principales, los que constituyeron la base para la elaboración de la misma.

El análisis de datos se realizó de acuerdo a estos criterios y preguntas, presentando los resultados en los Capítulos 5 y 6 de este informe final. Asimismo, se analizó la adecuación de la Teoría de Cambio del proyecto, dónde se valoraron los supuestos subyacentes a las intervenciones y las soluciones propuestas y sus vínculos causales para alcanzar los resultados planificados en la Teoría de Cambio, considerando en detalle el enfoque propuesto.

El análisis de datos y la consiguiente derivación de resultados de los dos productos se basaron en diversas etapas de triangulación de la información, que comprendieron la repetición del acto analítico y deductivo sobre los mismos datos en diversas fases sucesivas:

1. En la lectura inicial de la documentación relevante de cada producto.
2. En las sucesivas entrevistas en profundidad mencionadas anteriormente.
3. En los 4 grupos focales realizados.
4. En la lectura de documentación de las instituciones asociadas publicadas en sus páginas web.
5. En el análisis de datos de contexto con base en la Encuesta de Hogares y datos Banco Mundial.

Por último, en relación con la dimensión innovación, cabe destacar que el PNUD introdujo el marcador “enfoque innovador” definido como “la identificación, la experimentación y la ampliación de soluciones más eficaces que aporten un valor añadido a las personas afectadas por los retos del desarrollo”, e identificó como enfoques innovadores aquellos basados en el aprovechamiento de nuevos enfoques y tecnologías emergentes: Juegos para el bien social; Prospección; *Crowdsourcing*; *Crowdfunding*; Premios a los retos; *Blockchain*; Conocimiento del comportamiento; Inteligencia artificial y Finanzas alternativas. No obstante, la [Evaluación del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021](#) daba cuenta de la ausencia de un enfoque y definición claros sobre cómo definir la innovación y diferenciarla de la experimentación y los proyectos piloto. De allí que la definición que se emplea se retoma de las definiciones establecidas en la Guía de Evaluación Final para proyectos implementados por el PNUD con el financiamiento del FMAM.

4.3 Técnicas, fuentes, medios e instrumentos para recolección de datos

Las fuentes para la recolección de datos fueron: i) revisión documental, la que resultó abundante en diversos tópicos tanto por estar finalizado el proyecto y por ende todos sus informes y registros correspondientes, como por la incidencia de la metodología LAB, en el marco de la cual se generaron relevamientos de línea base, sistematización de experiencias, estudios cuasi experimentales sobre resultados de la formación y protocolos de experimentación, entre los más relevantes; ii) entrevistas en profundidad con representantes de PNUD El Salvador involucrados en la gestión del proyecto, así como entidades socias y otras partes interesadas, las que se enumeran en el Anexo 7; y iii) grupos focales en parque públicos de incidencia del Producto 1, así como con personal del ISBM en el marco del Producto 2 (Ver Anexo 6).

Las encuestas censales previstas en la oferta técnica presentada por la persona evaluadora no se pudieron llevar a cabo por dos razones diferentes: i) en el caso del Producto 1 se debía nuclear nuevamente al conjunto de empresarias digitalizadas a través de WhatsApp y las condiciones de habilidades existentes imponían para una encuesta censal la aplicación de no más de 7 preguntas, preferiblemente entre 3 y 5, por lo que el beneficio agregado de datos en relación con otras fuentes como los grupos focales no compensaba el esfuerzo a realizar; y ii) en el producto 2 el prototipo ha llegado solamente hasta la fase de correr en ambiente web la prueba de concepto, la que aún no se encuentra activa para beneficiarias/os del ISBM.

Se realizaron 3 grupos focales con beneficiarias y no beneficiarias del Producto 1, y un grupo focal con el personal del ISBM en el Producto 2. En el Anexo 4 se encuentra resúmenes de lo observado en los mismos. Los grupos focales con beneficiarias y no beneficiarias del Producto 1 abarcaron 15 mujeres y 5 hombres en el Mercado del Mar, 14 mujeres y 1 hombre en Amapulapa y 12 mujeres y 1 hombre en Balboa, en total 39 mujeres y 9 hombres. La consideración de algunas personas no beneficiarias del proyecto, “no tratadas” por el mismo, permitió contar con una evaluación comprehensiva de las ventajas y desventajas del “producto” desarrollado, así como indicios acerca de lo sucedido en ausencia de tratamiento. Asimismo, la participación de hombres, además de reflejar de modo aproximativo la composición por sexo de beneficiarios del Producto 1, brindó indicios acerca de la brecha digital, entre otros. En relación con el grupo focal con el personal del proyecto del Producto 2 en ISBM, lo que dispuso la institución, participaron 5 funcionarios, 2 mujeres y 3 hombres.

Asimismo, se realizaron 19 entrevistas en profundidad (Ver Anexo 7), 10 mujeres y 9 hombres, con pautas específicas para cada entrevista según la distribución de preguntas y fuentes que se presenta en la Matriz de Evaluación en el Anexo 3, la que está orientada según el propósito de la evaluación ya mencionado en el apartado 3.1, así como para obtener las recomendaciones solicitadas¹² para los principales usuarios¹³, ambos aspectos también y mencionados en el apartado 3.1, la que muestra suficiente grado de triangulación de datos y de evaluabilidad.

En relación con los temas de equidad de género, la evaluación integra en su propósito, procesos y métodos, los conceptos, normas, valores y principios relacionados, buscando asegurar el debido desglose de los datos por sexo, así como el empleo de diferentes fuentes y procesos. Se aplican las orientaciones de las guías UNEG para abordar la evaluación de la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos y las cuestiones relativas a la discapacidad (UNEG, Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations, 2014), (UNEG, Guidance on Integrating Disability Inclusion in Evaluations, 2022). Asimismo, se aplica la escala de la Metodología GRES-Gender Results Effectiveness Scale PNUD/Oficina Independiente de Evaluación:

- **Negativo al género:** los resultados tuvieron un efecto negativo que reforzó las iniquidades existentes de género y las normas.
- **Ciego al género:** Los resultados no atendieron los temas de género, pues no reconoció las necesidades diferenciadas de hombres, mujeres, niñas y niños o poblaciones marginalizadas.
- **Género como Objetivo:** Los resultados se concentraron en el número equitativo entre hombres y mujeres o población marginalizada a la que se dirigió.
- **Responsivo al género:** los resultados atendieron las necesidades diferenciadas de hombres o mujeres y atendió una distribución equitativa de los beneficios, recursos, estatus, derechos, pero no atendió las causas raíz de las inequidades en sus vidas.
- **Transformador de género:** Los resultados contribuyen a cambios en las normas, valores culturales que son la raíz de las inequidades de género y la discriminación.

El análisis no arrojó diferencias entre hombres y mujeres por dos razones fundamentales: i) en el caso del Producto 1 la participación de los hombres en los grupos focales fue marginal y el análisis se centró en los asuntos relativos a la empresarialidad femenina porque ésta constituyó el foco del mismo; y ii) en el Producto 2 no se realizaron grupos focales con docentes y las opiniones técnicas del grupo focal con personal del ISBM fueron homogéneas entre ambos sexos.

4.4 Limitantes de la evaluación

Las limitantes guardaron relación con dificultades para profundizar con determinados actores indirectos de la intervención, partes interesadas, fundamentalmente por su falta de conocimiento acerca del proyecto.

¹²

- *“Retroalimentar el diseño y estrategia del Proyecto” Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”, que se implementa en asociación con la Agencia Coreana de Cooperación (KOICA), CONAMYPE y MITUR;*
- *Identificar la hoja de ruta para oferta del PNUD en apoyo a la digitalización del sector salud para un mayor y mejor acceso de los servicios sanitarios.*
- *Identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones.”*

¹³ *...“los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el PNUD, la Secretaría de Innovación de la Presidencia, MITUR, CONAMYPE y las instituciones del sector salud en El Salvador.”*

En particular, la evaluación se vio afectada en uno de sus principales objetivos¹⁴ dado que la CONAMYPE se excusó de participar en la evaluación por no haber sido parte del proyecto, aunque desde la Oficina PNUD ES se insistió explicando que la entrevista en profundidad a llevar a cabo – con independencia del grado de conocimiento sobre el proyecto y su evolución – buscaba recuperar información de contexto sobre proyectos similares y comparables con el Producto 1 en asociación con MITUR/ISTU/CORSATUR (dimensión de evaluación: COHERENCIA). Asimismo, no fue posible tener una entrevista en profundidad con la Junta Ejecutiva del Proyecto,¹⁵ lo que impidió realizar un análisis de su desempeño en la gestión del mismo.

Finalmente, en la práctica, estas limitantes no fueron relevantes porque: i) los hallazgos de la evaluación condujeron a la conclusión de que la experiencia del proyecto no se encuentra aun en condiciones de ser escalada en ninguno de sus dos productos, por lo que el objetivo de retroalimentar el diseño y estrategia del Proyecto Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas, que se implementa en asociación con la Agencia Coreana de Cooperación (KOICA), CONAMYPE y MITUR, perdió relevancia de facto; ii) en la web de CONAMYPE y FUNDEMAS se ubicó información suficiente sobre programas complementarios con el Producto 1 lo que permitió establecer la coherencia de este último con otras iniciativas relevantes en el país; y iii) en la documentación del proyecto y sus registros se contó con información sobre monitoreo suficiente como para inferir que la coordinación del proyecto llevó un seguimiento estrecho del proyecto, no así la Junta Ejecutiva sobre la que no se observan registros de actividad, cuya ausencia no permitió una gestión estratégica del proyecto y sus productos, impactando especialmente en la debilidad del marco de alianzas implementado en la práctica.

4.5 Consideraciones éticas

Esta evaluación será conducida en conformidad con los principios establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés) en “Lineamientos Éticos para la Evaluación”.¹⁶ La persona consultora salvaguardará los derechos y la confidencialidad de los informes, entrevistados y socios a través de medidas que aseguren el cumplimiento de los códigos legales y otros relevantes que gobiernan la recolección de información y su reporte. La persona evaluadora también asegurará la seguridad de la información recolectada antes y después de la evaluación y establecerá protocolos para asegurar el anonimato y confidencialidad de las fuentes de información según sea requerido. El conocimiento de información y la recolección de datos en el proceso de la evaluación será utilizado exclusivamente para la evaluación y no para otros usos sin la que existe autorización expresa del PNUD y sus socios.

4.6 Equipo Evaluador

El equipo evaluador está conformado por José Pedro Alberti como persona evaluadora y Darío Salmerón como especialista para la realización de grupos focales. El experto José Pedro Alberti es economista con grado de maestría de la Technische Universität Berlin, ha realizado numerosas evaluaciones intermedias para diversos organismos multilaterales y agencias de cooperación y una evaluación final para PNUD El Salvador en 2019 referida a su cartera de proyectos en salud. Entre otras competencias relevantes para esta consultoría, cabe destacar una amplia experiencia en temas vinculados con microempresas informales y especialmente pertenecientes a mujeres, así como en empresarialidad femenina. El experto Darío Salmerón es psicólogo graduado en la Universidad Evangélica de El Salvador y master en políticas para la prevención de la violencia juvenil graduado en la Universidad Don Bosco, con amplia experiencia en consultorías en gestión educativa,

¹⁴ “Retroalimentar el diseño y estrategia del Proyecto Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas, que se implementa en asociación con la Agencia Coreana de Cooperación (KOICA), CONAMYPE y MITUR.”

¹⁵ La Junta Ejecutiva del Proyecto, estuvo conformada por el/la Representante Residente del PNUD, la Ministra de Turismo, la Presidenta del ISBM y la Directora del ISTU.

¹⁶ UNEG (United Nations Evaluation Group), “*Ethical Guidelines for Evaluation*”, 2020. New York.

orientación vocacional, coordinación de proyectos y prevención de violencia. Entre las diversas competencias que ha adquirido, cabe destacar para esta consultoría un experimentado manejo de técnicas de grupos focales y sistematización de experiencias.

5. HALLAZGOS

En términos generales, el proyecto alcanzó un nivel de ejecución satisfactorio a nivel financiero, en relación con los recursos previstos. Asimismo, el proyecto movilizó \$13,500.00 en recursos adicionales para la ejecución de acciones estratégicas en el Producto 1, siendo el Laboratorio de Aceleración del PNUD el área que aportó los recursos financieros necesarios para desarrollar estas actividades. En el Anexo 5, se incluye un cuadro con los contratos de los servicios técnicos gestionados.

Cuadro 1: Ejecución presupuestaria del proyecto

Proyecto 00135313 "Canasta digital "	ASL Total Asignado	Ejecución 2021	Ejecución 2022	Total de presupuesto ejecutado	Saldos	Total ejecutado
	(USD)	(USD)	(USD)	(USD)	(USD)	(%)
00126605 Turismo	221,564.25	70,963.52	150,465.46	221,428.98	135.27	99.9%
00127703 ISBM	128,435.75	24,914.49	103,164.58	128,079.07	356.68	99.7%
Total	350,000.00	95,878.01	253,630.04	349,508.05	491.95	99.9%

Fuente: Informe Final del Proyecto DIGI-Chiquihuites.

5.1 Discusión de algunos supuestos de contexto relevantes

Las medidas no farmacológicas para controlar la pandemia de la COVID-19 conllevaron a una recesión económica en 2020, con una reducción del Producto Interno Bruto (PIB) a precios actuales del 8.6% en relación con el 2019. En el año 2021 la recuperación fue de un 16,6% con relación al 2020 y un crecimiento de 6,8% en relación con el 2019¹⁷. En síntesis, el país recuperó en 2021 la reducción ocasionada por la pandemia y en 2021 siguió creciendo con relación al año previo a la misma.

La recesión en 2020 condujo a un incremento del desempleo ubicándose en 6,2% de la población activa total, frente a un 4,2% registrado en 2019. En 2021 el desempleo descendió levemente a un 5,9%.¹⁸ En definitiva, al cierre del 2021 el desempleo no había recuperado los niveles previos a la pandemia. En 2020, el desempleo femenino se ubicó en 6,5% y el masculino en 6,0%, frente a un 4,5% y un 4,0% respectivamente en 2019. En 2021 el desempleo femenino descendió a un 6,3% y el masculino a un 5,6%. Cabe consignar que la tasa de desempleo comprende a la totalidad de la población activa tanto formal como informal puesto que su estimación se realiza a través de la Encuesta de Hogares.

En este contexto cabe especialmente destacar que la tasa de actividad o participación en el mercado laboral, vale decir, el porcentaje de personas que estando en edad de trabajar efectivamente trabajan o buscan trabajo, era de 79,8% para los hombres y apenas 46.9% para las mujeres en 2021, lo cual denota una brecha significativa entre hombres y mujeres como resultado de las cargas laborales en otros espacios como las tareas del hogar y cuidados de familiares en el caso de las mujeres.¹⁹

Entre los sectores más afectados en la recesión del 2020 se encontraron “actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas (-42%), “alojamiento y servicios de comidas” (-27%), “actividades profesionales, científicas y técnicas” (-23%), “electricidad, gas, vapor y aire acondicionado” (-21%), “construcción” (-15%), “transporte y almacenamiento” (-15%), “industrias manufactureras (-12%) y “enseñanza” (-9%). (Ver Anexo 2,

¹⁷ (Banco Mundial DATOS, 2022)

¹⁸ Idem.

¹⁹ DIGESTYC. (2021). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*. Ministerio de Economía, San Salvador. (DIGESTYC, 2021)

Cuadro 5). Cabe destacar que, las mujeres tienen alta participación en algunos sectores fuertemente afectados por la pandemia: comercio, hoteles, restaurantes e industrias manufactureras. (Ver Anexo 2, Gráfico 1).

Los datos de salud resultan de especial complejidad para su análisis antes, durante y después de la pandemia, por lo que pueden llevar a conclusiones erróneas. En efecto, la población salvadoreña que padeció enfermedad, síntoma o lesión fue un 14,9% de la población total en 2019, 12,9% en 2020, primer año de pandemia, y 11,3% en 2021, segundo año de pandemia, según la Encuesta de Hogares de Propósito Múltiples (EHPM) de El Salvador para esos años. No debe interpretarse este descenso como un menor padecimiento de enfermedades, síntomas y lesiones en la población durante el trienio 2019-2021, puesto que a nivel mundial se ha observado el mismo fenómeno y no responde a dicha causa sino a una menor concurrencia a los centros de salud por las restricciones que operaron en el nivel primario de atención a la salud por efecto de la pandemia COVID-19. Aun no se cuenta con la EHPM 2022 para observar cómo evolucionó ese indicador luego de la pandemia, pero es de esperar un fuerte incremento. Un caso paradigmático en este sentido es el fuerte incremento que se está observando a nivel mundial en fallecimientos por cáncer, producto de la reducción de diagnósticos durante la pandemia.²⁰ La población con acceso a seguro médico descendió durante el trienio 2019-2021, de 25,3% en 2019, a 24,8% en 2022 y 24,6% en 2021.²¹ Dado que más del 90% de la población asegurada está afiliada al ISSS, resulta evidente que este descenso es consecuencia del aumento del desempleo, el que se reflejó en una caída de cotizantes a este instituto.

De acuerdo con lo establecido en el PRODOC y varios documentos de apoyo, la brecha digital enfrenta tres principales obstáculos: i) el limitado acceso digital, específicamente a internet; ii) las reducidas capacidades para un uso efectivo de los servicios digitales; y iii) un inadecuado entorno regulatorio para incentivar un mayor uso de estos servicios.

- **Limitado acceso digital, específicamente a internet**

En 2020 un 55% de la población en El Salvador tenía acceso a internet, frente a un 60% a nivel mundial, y un 74% en América Latina y el Caribe (Banco Mundial DATOS, 2022).²² Para una visión de la evolución histórica 1999-2020, ver Anexo 2, Gráfico 2. Por su parte, las suscripciones a banda ancha fija por cada 100 personas en El Salvador se ubicaban en 9 en el año 2020, en comparación con un 15,8 a nivel mundial y un 14,8 en América Latina y El Caribe (Ver Anexo 2, Gráfico 3). Además, en 2020 existían en El Salvador 153 celulares por cada 100 personas, en comparación con 106 como promedio mundial y 102 en América Latina y el Caribe (Ver Anexo 2, Gráfico 4). En síntesis, los datos anteriores permiten verificar que no existe un limitado acceso digital per se, sino un limitado acceso a internet.

- **Capacidades para un uso efectivo de los servicios digitales**

No se confirma una brecha significativa entre hombres y mujeres en el uso de internet, puesto que 52,4% de los hombres y el 48,9% de mujeres hacen uso de esta tecnología.²³ La brecha fundamental es de género en la actividad económica, dónde como hemos mencionado se observa una tasa de actividad económica de 79,8% para los hombres y apenas 46.9% para las mujeres, clara expresión de un bajo empoderamiento de la mujer y su desigual

²⁰ <http://surl.li/fpbux>, <https://sdr.fic.edu.uy/la-epidemia-despues-de-la-pandemia/>, <https://www.adninstitut.com/el-cancer-durante-despues-de-la-pandemia-por-covid-n-50-es>.

²¹ EHPM 2019-2021-

²² Últimos datos disponibles.

²³ PNUD. (2022, marzo). *Nivel de la Preparación Digital (DRA) - EL SALVADOR*. New York. Obtenido de digital@undp.org. (PNUD, 2022, marzo, pág. 34)

carga con los sistemas de cuidados, entre otros obstáculos estructurales. Una diferencia de 3,5% en el uso de internet es escasamente significativa frente a una diferencia de 32,9% en el ejercicio de actividades económicas.²⁴

Por su parte, la brecha digital fundamental en el uso de internet se encuentra entre el área urbana y el área rural, dónde solamente un 4% de los hogares cuenta con acceso a internet, frente a un 42% de los hogares en el área urbana.²⁵ El obstáculo principal que constituye la causa de las brechas en el uso de internet entre las áreas rural y urbana, así como en la cantidad de personas que usan internet (55 de cada 100 personas) y en las suscripciones a banda ancha fija (9 de cada 100 personas) son el limitado acceso del país a banda ancha internacional y la fragmentación de la infraestructura digital a nivel nacional. La calidad de los servicios de internet es baja, vale decir, los planes de internet disponibles son a velocidades relativamente bajas debido a la falta de inversión en infraestructura.²⁶

- **Entorno regulatorio para incentivar un mayor uso de servicios digitales**

Los aspectos de inadecuación del entorno regulatorio refieren en buena medida a la falta de políticas públicas integrales que aborden los temas de digitalización desde una perspectiva de inclusión, no solo de acceso. La principal política pública es la mencionada [Agenda Digital 2020-2030](#) de la Secretaría de Innovación de la Presidencia, en la cual se detallan las leyes habilitantes necesarias para mejorar el entorno regulatorio.²⁷ Como puede observarse, los aspectos de inadecuación del marco regulatorio establecidos en la Agenda Digital, si bien importantes para el país en su conjunto, se encuentran lejos de la problemática de las beneficiarias del proyecto.

5.2 Producto 1 - Canasta Digital - Turismo

Como se ha mencionado, en las fases de exploración y mapeo de resultados con base en la metodología LAB se realizaron una serie de modificaciones en las actividades y resultados esperados del proyecto. En este apartado se analizan los resultados alcanzados versus los resultados modificados. En base a los registros del proyecto, se presentan en el Anexo 9 “Marco de resultados, su modificación y resultados alcanzados” los cuadros 7 a 9 sobre los resultados alcanzados, los que permiten extraer las siguientes consideraciones:

- En relación con el indicador de resultados modificado 1.1, el número de soluciones alcanzadas fueron 6 agrupadas en tres categorías: Acceso a tecnología adecuada: (1) Teléfono con capacidad de almacenamiento

²⁴ Asimismo, los hogares con jefaturas de mujeres presentaron un mayor riesgo o desventaja frente a la pandemia COVID-19. El estudio “COVID-19 y vulnerabilidad: una perspectiva desde la pobreza multidimensional” en El Salvador encontró que el 85.5% de los hogares padecía al menos una de las siguientes seis privaciones: acceso a agua potable, acceso a servicios de salud, hacinamiento, acceso a saneamiento, subempleo y acceso a la seguridad social. Y el 74% de hogares con jefaturas de mujeres, que representa el 31.1 % del total de hogares a nivel nacional, tenía entre una y tres de estas privaciones (PNUD, Mayo 2020).

²⁵ PNUD. (2022, marzo). *Nivel de la Preparación Digital (DRA) - EL SALVADOR*. New York. Obtenido de digital@undp.org. (PNUD, 2022, marzo, pág. 34)

²⁶ Idem. (PNUD, 2022, marzo, pág. 35).

²⁷

- Ley de Protección de Datos Personales que garantice el manejo adecuado de la información y la protección de los derechos de usuarios de servicios digitales.
- Implementación de la Ley de Comercio Electrónico que norma las transacciones electrónicas y favorece el desarrollo de una economía basada en la innovación tecnológica.
- Ley de Gobierno Digital para asegurar el establecimiento de una gobernanza efectiva en el Órgano Ejecutivo y la continuidad de los planes de modernización del Estado.
- Propiciar la creación del marco legal para la Identidad Digital e impulsar la aprobación de reformas a la Ley Orgánica del Registro Nacional de las Personas Naturales y a su Reglamento, para asegurar la inclusión de toda la población y el acceso a nuevos canales digitales.
- Ley del Teletrabajo para impulsar la venta de bienes y servicios en el exterior por parte de personas y empresas nacionales.
- Ley del Servicio Público que establezca las bases de una carrera administrativa, exija calidad del talento humano del Estado y garantice contrataciones basadas en la capacidad y el mérito.
- Ley de Firma Electrónica y su Reglamento para actualizar y dinamizar la implementación y la adopción de servicios digitales en el menor tiempo posible.

de múltiples aplicaciones. (2) Paquete de datos para conectividad por 4 meses durante la capacitación, según compañía telefónica de preferencia de las participantes, por medio de una plataforma de recargas masivas y tarjetas de supermercado. (3) Infraestructura de conectividad a Internet en parque Balboa (instalación de fibra óptica y Smart Wifi) Capacidades: (4) Programa de formación digital basado en competencias. Habilitadores: (5) Programa de Formación “Conecta con tu parque” que incluyó al personal administrativo de los parques recreativos y (6) la primera evaluación de la preparación para la transformación digital a nivel de país denominada Digital Readiness Assessment. En relación con la meta original de 4 soluciones previstas en el Marco de Resultados del PRODOC²⁸, la misma habría sido superada con 2 soluciones adicionales, aunque resulta discutible la inclusión de la Digital Readiness Assessment o DRA puesto que no ha sido una actividad del proyecto y la misma no parece tener una relación directa con las beneficiarias del Producto 1.

- En relación con el indicador modificado 1.2 basado en porcentajes, que como se ha mencionado en el apartado 2.10 los mismos no fueron establecidos en el Marco de Resultados modificado, no es posible el contraste. Tomando el indicador 1.2 original, la meta original de 100 MIPYMES lideradas por mujeres habría sido alcanzada y superada puesto que se alcanzaron 135 microempresarias y adicionalmente 17 microempresarios que finalizaron la formación, a los que se agregaron en virtud del rediseño del proyecto 41 ayudantes digitales y 11 administradores de parques. Cabe señalar que la incorporación de ayudantes digitales durante las fases de exploración y mapeo de soluciones con base en la metodología LAB constituye uno de los elementos más claros de adopción de un enfoque de empresarialidad femenina, a la vez que de una mejor comprensión de la situación de las empresarias beneficiarias. En efecto, en su mayoría los ayudantes digitales son familiares de las empresarias, especialmente nietas y nietos, involucrados en la gestión de los negocios de las empresarias arrendatarias y con la perspectiva de heredar en el futuro dichos negocios. Los ayudantes digitales se incorporaron para apoyar el aprendizaje de habilidades digitales por parte de las empresarias, en su mayoría de avanzada edad y por ende con mayores dificultades para su digitalización.
- En relación con el indicador modificado 1.3, se alcanzaron 4 plataformas o espacios de aprendizaje: 1) Conversatorio entre empresarias 830 de noviembre 2021), 2) Primer Encuentro Guerreras digitales “Conectar a la distancia” (01/02/2022), 3) Segundo Encuentro Guerreras Digitales “Intercambio de aprendizajes” (02/03/2022, y 4) Tercer Encuentro Guerreras Digitales “El futuro de los mercados/parques” (27/04/2022). Como se mencionó en el apartado 2.10, en la actividad correspondiente se eliminó la creación de espacios de diálogo con el sector bancario, lo que debilitó el marco de alianzas previsto en la Teoría de Cambio.
- Finalmente, cabe reiterar que la actividad 5 definida originalmente como “*Creación de un Consejo de Fundaciones, principalmente privadas, que puedan apoyar en el escalamiento de los resultados del proyecto*” fue eliminada con la justificación de que en “*el devenir del proyecto se ha identificado que sale del control y del marco de competencias de las 2 instituciones contrapartes*”, la que no resulta congruente porque reduce la gestión del proyecto a la suma de los dos componentes sin tener en cuenta que la gestión del mismo corrió por cuenta del PNUD y específicamente con el soporte del LAB. La eliminación de esta actividad también debilitó el marco de alianzas previsto en la Teoría de Cambio.

Cabe agregar que a pesar de su limitado nivel de alfabetización digital y de no haber recibido nunca capacitación sobre temas de informática, las personas arrendatarias ubican bien las ventajas de contar con una buena conexión a Internet en su puesto de trabajo y además hubo un considerable interés en aprender y participar en capacitaciones. También es importante considerar que, a pesar de que existía dificultad para interactuar con la tecnología, muchas personas arrendatarias se apoyaron en parientes o amigos para resolver sus necesidades de comunicación, información y soporte técnico. Las personas que hicieron la labor de ayudantes digitales mejoraron

²⁸ PNUD-ES. (2021-05-21). DOCUMENTO DE PROYECTO - “Digi-Chiquihuites” - N° 00135313/00126605. Antiguo Cuscatlán, El Salvador. (PNUD-ES, 2021-05-21, pág. 16)

la experiencia de aprendizaje para sí mismos y para la persona titular en el proceso de formación, buena parte de ellos por ser los negocios heredables probablemente ya estén incorporando destrezas que tendrán impactos positivos en los negocios a largo plazo. Dada la impronta de la metodología LAB, los resultados en las capacidades digitales fueron medidos con base en estudios científicos. En los cuadros 10 a 12 del Anexo 9 se muestran los avances logrados por las personas beneficiarias en el desarrollo de sus competencias digitales.

5.2.1 Pertinencia

La evaluación logró verificar la pertinencia de las capacitaciones realizadas en relación a las necesidades y preferencias de modalidades por parte de las empresarias, incluidas personas sin alfabetización. El logro de esta pertinencia guarda estrecha relación con la línea base realizada durante la ejecución del proyecto, así como con la metodología del LAB, especialmente en sus fases de exploración, mapeo de resultados y experimentación. Cabe destacar que la línea base se realizó durante las fases de exploración y mapeo de resultados de la metodología LAB.

Para el logro de estos resultados en materia de pertinencia se introdujeron cambios que tuvieron implicaciones sobre el marco de resultados, tal como se detalló en el apartado 2.10, que en los casos resultantes de diseño de las canastas digitales, desarrollo de competencias digitales y formación, y desarrollo de plataformas de aprendizaje e intercambio de experiencias estuvieron debidamente justificados y fueron decisivos para alcanzar la pertinencia de estas actividades del Producto 1 en relación con los problemas y retos que enfrentaban las beneficiarias, especialmente las más vulnerables, puesto que se concentraron en los segmentos más bajos de negocios del grupo meta, incluidas empresarias sin alfabetización. El análisis de la situación realizado dio cuenta de las necesidades de incorporación de habilidades digitales y blandas, así como de las preferencias en materia de calendarios y horarios de las empresarias beneficiarias, con lo que este componente mostró una capacidad de respuesta adecuada a los cambios económicos y sociales que había generado la pandemia en el grupo de beneficiarias.

Asimismo, los objetivos y el diseño final del Producto 1 respondieron a las necesidades y prioridades del Plan Nacional de Turismo 2030²⁹ de estas entidades, caracterizada por la integración de las mismas y la implementación de un plan conjunto, dónde la pertinencia de la intervención fue reconocida por las tres partes y el MITUR la considera apropiada para continuar actividades similares en el sector privado a través de CORSATUR.

En aplicación específica del enfoque de género, en la ejecución del proyecto se tuvieron en cuenta los rasgos estructurales de la empresariedad femenina que son diferentes a la empresariedad tradicional. Concretamente, la unidad hogar-empresa, el involucramiento de familiares en el negocio, que permitió que se los formara como facilitadores digitales para apoyar la capacitación de las empresarias, así como la carga de las agendas de las empresarias con sistemas de cuidado y labores domésticas, todo lo que se tuvo en cuenta para definir las modalidades de capacitación, sus calendarios y horarios. El Producto 1 fortaleció el empoderamiento de empresarias arrendatarias hereditarias de avanzada edad que ya contaban con un importante grado de autonomía económica.

5.2.2 Coherencia

El Producto 1 ha mostrado coherencia con la Agenda Digital de la Secretaría de Innovación de la Presidencia, dónde se destacan como relevantes los siguientes compromisos y metas asumidos por el Gobierno de El Salvador:

²⁹ MITUR. (2021). *Plan Nacional de Turismo 2030*. San Salvador: Gobierno de El Salvador. Obtenido de https://mitur.gob.sv/wp-content/uploads/2021/06/Plan-Nacional-de-Turismo-2030-El-Salvador_-_Ministerio-de-Turismo-Bajaultimo1.pdf. (MITUR, 2021)

2.5.6. Promover la implementación de programas inclusivos de formación en TIC para la inserción laboral que respondan a las demandas del mercado de conocimientos específicos. 2.5.7. Impulsar proyectos educativos que incluyan a personas de diferentes edades, facilitándoles el acceso a la tecnología y permitiéndoles integrarlas a sus actividades diarias, promoviendo así la alfabetización digital. 2.6.3. Coordinar desde el Estado la implementación de programas para incrementar la bancarización y el uso de instrumentos financieros y acompañar la promoción de la Inclusión Financiera para la adquisición de productos financieros para los ciudadanos.

Dado que las políticas de alfabetización digital son de reciente implementación en El Salvador, son pocos los programas que se están llevando a cabo y por sus características resultan complementarios. CONAMYPE cuenta con el programa “Herramientas TIC” que facilita: i) formación especializada y/o asesoría personalizadas en herramientas de uso de redes sociales para la comercialización, comercio electrónico y marketing digital, enfocado en el incremento de ventas; ii) diplomado de e-commerce; iii) participación en market-place y ferias virtuales; y iv) capacitaciones sobre herramientas TIC de control. El grupo meta al que se dirige este programa de CONAMYPE está constituido por empresas dinámicas con claro potencial de crecimiento. Por su parte, FUNDEMÁS cuenta con el programa “CONECTADAS” que es una iniciativa lanzada por TIGO El Salvador y FUNDEMÁS en 2020. Desde entonces, ha beneficiado a 60 emprendedoras salvadoreñas de la cadena de valor de TIGO. Como resultado de la asistencia recibida, las emprendedoras aumentaron sus ventas en un 28%, y fortalecieron sus empresas a través de mejores estrategias de venta, costeo, manejo de inventarios, inclusión financiera, uso de herramientas tecnológicas para su negocio, comercialización y mercadeo, entre otros.

Asimismo, el Producto 1 guarda coherencia con la Estrategia Digital del PNUD 2022-2025³⁰, especialmente en sus principios rectores: i) *priorizar los derechos humanos*; y ii) *promover enfoques inclusivos y con perspectiva de género que no dejan a nadie atrás*. En su diseño original también guardaba relación con el principio rector “*aprovechar las asociaciones estratégicas para impulsar los enfoques inclusivos de desarrollo digital*”, sin embargo, la debilidad del marco de alianzas aplicado en la práctica no mostró finalmente suficiente coherencia con el mismo.

Por último, corresponde señalar que no se observa una retroalimentación o sinergia entre ambos productos, los que han actuado en forma aislada entre sí, bajo el paraguas común de la digitalización.

5.2.3 Eficacia

Según los indicadores del Marco de Resultados modificado, se han logrado los resultados esperados en cuanto a la cantidad de soluciones incorporadas para la digitalización de las empresarias arrendatarias en los parques públicos y se han logrado los resultados esperados en materia de formación digital y en habilidades blandas de empresarias y empresarios, superando el alcance previsto en cantidad de soluciones y participantes. Asimismo, en los grupos focales realizados se ha observado la continuidad en el uso de los teléfonos inteligentes, las plataformas facilitadas y la aplicación de las habilidades transferidas en la formación. Asimismo, las empresarias manifestaron que el proyecto les permitió mantener y mejorar las ventas de sus negocios. De modo que es posible afirmar que los prototipos de digitalización aplicados en el Producto 1 han contribuido a salvaguardar los medios de vida de las empresarias. No obstante, queda un deber en materia de mayor inclusión financiera. En efecto, la eliminación de actividades como la creación de espacios de diálogo con el sector bancario y la creación del Consejo de Fundaciones para apoyar la recuperación económica y el trabajo hacia las mujeres afectaron el marco de alianzas del proyecto para alcanzar resultados por fuera de la incidencia directa del proyecto, de acuerdo con su

³⁰ PNUD. (2022). *Estrategia Digital PNUD 2022-2025*. New York: PNUD. (PNUD, 2022, págs. 12-13)

Teoría de Cambio, en los ámbitos de innovación de servicios financieros digitales inclusivos para las empresarias, especialmente.

El diseño e implementación del portafolio de experimentos partió de la información obtenida en la exploración sobre experiencias similares y las características de las personas participantes (información que se obtuvo de la línea de base), que se complementó con el mapeo de soluciones. El portafolio de experimentos fue inclusivo, diferenció y agrupó las características de las personas participantes, con sus respectivas necesidades en función de los resultados buscados. Se tuvo en cuenta el enfoque de género a través de la identificación de los aspectos estructurales de la empresariedad femenina. Contar con un portafolio de experimentos, con sus respectivas hipótesis y pruebas, validó la efectividad de las soluciones. DIGI-Chiquihuites probó la eficacia de las ayudantías digitales para personas con dificultades para leer y escribir, lo cual se ha valorado por las participantes que hicieron uso de este recurso como positivo. El Producto 1 ha contribuido a consolidar el empoderamiento de mujeres empresarias que por su avanzada edad y por la condiciones hereditaria de sus negocios ya ejercían sus actividades con autonomía económica.

Por otra parte, la formulación de los indicadores de resultados previstos tanto en el Marco de Resultados original como en el modificado no resultan aptos para poder evaluar con precisión su aporte a los objetivos del proyecto y del Producto 1. Esto se debe a que constituyen indicadores de cumplimiento de metas de actividades y no de resultados vinculados al alcance de objetivos.

5.2.4 Eficiencia

En general, puede afirmarse que, a nivel de los indicadores de resultados formulados como cumplimiento de actividades, el Producto 1 logró los mismos de manera económica y en el breve tiempo de 12 meses de intervención, con lo cual el presupuesto asignado resulta justificable y válido conforme al alcance y tamaño del mismo y fueron utilizados según lo previsto y prácticamente en su totalidad (99.9%).³¹ Si se toma el presupuesto ejecutado en el Producto 1 (US\$ 221.429) que se presenta en el cuadro 1 al comienzo de este capítulo, y se lo divide por las 152 empresas digitalizadas (135 propiedad de mujeres y 17 empresas propiedad de hombres) y fortalecidas en sus competencias para la gestión de sus negocios, todas las acciones incluidas, arroja un presupuesto promedio de US\$ 1.456. Si tomamos el total de personas capacitadas, vale decir, 204 (152 empresarias/os, 41 ayudantes digitales que en su mayoría acompañan o heredarán los negocios y 11 administradores de parques), todas las cuales en términos generales están consolidado oportunidades de empleo, el costo promedio se ubica en US\$ 1.085. Con recursos asignados al Producto 1 se contrató una asistencia técnica para el diseño y dictado de un programa de formación de competencias y habilidades digitales, inclusión financiera para el empoderamiento de mujeres empresarias y personal administrativo de los parques. (Ver Anexo 5).

Tanto los desgloses presupuestarios originales como los incluidos en los informes anuales no permiten establecer fehacientemente en qué medida se utilizaron los recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular. Por otra parte, la única complementación de recursos que se informa en los documentos del proyecto son US\$ 13.500, siendo el LAB PNUD el área que aportó los recursos financieros necesarios para desarrollar actividades consistentes en “Co-diseño y prueba de modelos de ayudantías sobre servicios digitales en parques recreativos de El Salvador” por valor de US\$ 11,500, actividad que tampoco se encontraba prevista en el presupuesto original del PRODOC, y “Servicios digitales – Diseño de logos para negocios” por US\$ 2,000.

³¹ Ver Cuadro 1 en conclusiones generales sobre eficiencia del proyecto.

De los informes anuales del proyecto se desprende que se realizó un seguimiento estrecho a la gestión de riesgos y supuestos del proyecto con detalle de los eventos ocurridos, sus causas, sus impactos, el tratamiento de los riesgos y medidas de mitigación y el seguimiento posterior.

El desempeño de la Junta Ejecutiva en la gestión del proyecto no pudo ser estimado por la evaluación tanto por razones de agenda que impidieron realizar una entrevista en profundidad con la misma, como por la escasez de datos al respecto en la documentación y registros del proyecto. Según lo observado en la documentación del proyecto, la Junta Ejecutiva no funcionó con el ritmo trimestral previsto en el PRODOC lo que indica que ésta no habría cumplido con su rol en la toma de decisiones para la implementación y logro de resultados, y en particular, su rol de dirección estratégica. El rol de la junta habría sido fundamental para debatir en su seno las implicaciones de los cambios introducidos de frente a los resultados y su escalabilidad.

5.2.5 Sostenibilidad

La evaluación ha podido confirmar que las empresarias beneficiarias siguen realizando uso de los celulares inteligentes y las aplicaciones adoptadas, así como mantienen y consolidan las habilidades digitales adquiridas (Ver Anexo 3). Existe un amplio interés por parte de las mismas en profundizar en habilidades adicionales, así como por parte de empresarias que en la primera fase no decidieron participar existe ahora un fuerte interés en recibir los beneficios del programa por efecto demostración, su reticencia fue superada por completo al observar los progresos de las colegas que participaron del Producto 1. Se observó un marcado interés en continuar la iniciativa profundizando sus efectos por parte de ISTU en los parques públicos, así como en extenderla al sector privado por parte de CORSATUR. De modo que los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrada para las partes interesadas clave, incluidas las beneficiarias.

De hecho, estas instituciones socias ya mantienen y se han apropiado de los beneficios del proyecto en el ámbito del empoderamiento de las empresarias arrendatarias para su inclusión digital, no observándose obstáculos para la continuación de los beneficios. Cabe destacar, que esta perspectiva se asocia a un entorno propicio en materia de políticas públicas, tanto por el Plan Nacional de Turismo 2030 como por la Agenda Digital de la SIP.

5.2.6 Innovación

Entendida la innovación como el grado en que el producto o proceso es nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) crea valor y difiere significativamente de otros productos o procesos puestos a disposición de los usuarios potenciales para el mismo propósito³², puede considerarse que la adopción de innovaciones digitales para la gestión de los negocios de las empresarias arrendatarias en los parques públicos es una innovación tanto en comparación con su situación anterior como en comparación con sus pares que no cuentan con esas habilidades y soportes.

Desde la perspectiva institucional, el proyecto aporta una experiencia de valor para estrategias nacionales en marcha como la Agenda Digital y el Plan Nacional de Turismo 2030.³³ La experiencia ha desafiado formas

³² Para identificar un proyecto como innovador, el PNUD introdujo el marcador “enfoque innovador” definido como “la identificación, la experimentación y la ampliación de soluciones más eficaces que aporten un valor añadido a las personas afectadas por los retos del desarrollo”, e identificó como enfoques innovadores aquellos basados en el aprovechamiento de nuevos enfoques y tecnologías emergentes: Juegos para el bien social; Prospección; *Crowdsourcing*; *Crowdfunding*; Premios a los retos; *Blockchain*; Conocimiento del comportamiento; Inteligencia artificial y Finanzas alternativas. No obstante, la [Evaluación del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021](#) daba cuenta de la ausencia de un enfoque y definición claros sobre cómo definir la innovación y diferenciarla de la experimentación y los proyectos piloto. De allí que la definición que se emplea se retoma de las definiciones establecidas en la Guía de Evaluación Final para proyectos implementados por el PNUD con el financiamiento del FMAM.

³³ MITUR. (2021). *Plan Nacional de Turismo 2030*. San Salvador: Gobierno de El Salvador. Obtenido de <https://mitur.gob.sv/wp-content/uploads/2021/06/Plan-Nacional-de-Turismo-2030-El-Salvador--Ministerio-de-Turismo-Bajaultimo1.pdf>

tradicionales para atender los problemas de la microempresa informal en la medida en que no se concentró en la habitual asignación de crédito y capacitación contable como acciones para la mejora de los negocios, sino en la transferencia de habilidades y soportes para poder acceder de mejor modo y en forma oportuna a servicios financieros digitales, así como para gestionar sus negocios y continuar aprendiendo. Dicho breve, tiene mayor trascendencia.

En buena medida el enfoque participativo y experimental del LAB, expresado en sus fases de exploración, mapeo de soluciones y experimentación, cocreando soluciones con las entidades socias y las beneficiarias,³⁴ ha optimizado el aprovechamiento y aceleración de las soluciones existentes para abordar los retos de cierre de la brecha digital, salvaguardar los medios de vida y la inclusión financiera de las microempresarias de los parques públicos.

5.2.7 Escalamiento

De acuerdo con los resultados del proyecto a nivel de la beneficiarias es previsible que la generalización de la experiencia en los mismos términos pueda contribuir a resolver problemas similares a una población más amplia. Quizá como evidencia de esta posibilidad, también cuente la disposición de 60 empresarias de los parques públicos que no quisieron formar parte de la experiencia pero que ahora al ver los progresos de sus colegas que sí participaron, le han planteado al ISTU su interés por acceder a los mismos beneficios.

El obstáculo para el escalamiento de la experiencia residió no en que la misma no sea escalable, sino en que el marco de alianzas previsto a estos efectos no fue implementado. El proyecto fue diseñado en línea con la Agenda Digital Nacional 2020-2030, que incluyó un conjunto de acciones que buscaban integrar a los actores que participan en el desarrollo del país a través de la innovación y el uso de la tecnología. Particularmente, en el Componente 1 se iría creando y experimentando con las siguientes instituciones gubernamentales: Secretaría de Innovación de la Presidencia, Ministerio de Turismo (MITUR), Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), Ministerio de Economía (MINEC), Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) y Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

El marco de alianzas previsto en el diseño del proyecto sería clave para el escalamiento de los resultados del proyecto. En la práctica, ninguna de las alianzas previstas formó parte del mismo, Impact Hub San Salvador no figura en los registros y documentos analizados, y en las conversaciones previas con FUNDEMÁS para agendar una entrevista y en la reunión con ASI se observó que no tenían conocimiento del proyecto. Dado que estas alianzas habían sido consideradas clave para el escalamiento de los resultados de DIGI-Chiquihuites, su ausencia explica la falta de impactos de escalamiento. Al parecer, esta ausencia responde en parte a una focalización del proyecto en sus actividades en desmedro de su orientación por resultados, debido en parte a la brevedad de su intervención, pero fundamentalmente a una dicotomía micro-macro que caracteriza la falta de adecuación de su Teoría de Cambio.

Asimismo, el PRODOC visualizaba la creación de un Consejo de Fundaciones, principalmente privadas, como un apoyo para el escalamiento de resultados. Sin embargo, esta iniciativa fue eliminada por considerarse que en el devenir del proyecto se identificó que se salía del control y del marco de competencias de las 2 instituciones contraparte, lo que al parecer suena lógico, pero la justificación reduce la gestión del proyecto a la suma de los dos productos sin tener en cuenta que la gestión del mismo corrió por cuenta del PNUD y específicamente con el

³⁴ Entre otras pruebas, cabe destacar que el LAB realizó pruebas de prototipos de promotores y casetas de servicios digitales para experimentar si era posible emular el rol de los ayudantes digitales. Además, se experimentó también con los servicios financieros digitales y el componente a distancia de DIGI-Chiquihuites.

soporte del LAB. La justificación de su eliminación no parece entonces consistente con lo establecido en la gestión del proyecto (apartado 3.9) y es una siguiente causa del escaso escalamiento del proyecto debido a la debilidad de la estrategia de alianzas aplicada en la práctica. En todo caso y nuevamente de acuerdo con la actualización del marco de resultados, esta iniciativa se dejó para proponerla como actividad relevante para el proyecto con CONAMYPE y KOICA, el que no ha avanzado en sus negociaciones preliminares, cerrando por el momento una nueva posibilidad para el escalamiento de los resultados del proyecto.

Pero insistimos, la experiencia en sí misma muestra aspectos claros de replicabilidad, constituyó una innovación en la gestión de los negocios de las empresarias beneficiarias que les permitió enfrentar las consecuencias de la pandemia y mejorar sus ventas, tal como se pudo corroborar también en los grupos focales. Pero también debe tenerse en cuenta que el estado actual de situación de algunos parques públicos pone límites al crecimiento de los negocios de las personas arrendatarias en los mismos, no permite desplegar todos los beneficios potenciales de la experiencia, así como su remodelación completa en tres casos (Altos de la Cueva en San Miguel proyectada para 2024, Costa del Sol proyectada a iniciar a mediados de Abril 2023 y Puerta del Diablo que ya está en ejecución y programada su finalización para Agosto 2023), impactará de modo significativo en el escalamiento de los mismos. Probablemente, una segunda fase del proyecto DIGI-Chiquihuites en el marco de una remodelación de los parques públicos que permita desplegar todo su potencial turístico y por ende incrementar el flujo de turistas, podría tener aún mayores impactos en la gestión y ventas de los negocios de las empresarias arrendatarias.

5.3 PRODUCTO 2 – PROTECCIÓN SOCIAL

Nuevamente se reitera que en las fases de exploración y mapeo de resultados con base en la metodología LAB se realizaron una serie de modificaciones en las actividades y resultados esperados del proyecto. En este apartado se analizan los resultados alcanzados versus los resultados modificados. En base a los registros del proyecto, se presenta en el Anexo 9 “Marco de resultados, su modificación y resultados alcanzados” el cuadro 14 que corresponde a la Matriz de Resultados del Informe Final del proyecto. Cotejando dicha matriz, que presenta los resultados de modo sumamente simplificado, con diversas fuentes y registros del proyecto,³⁵ se observa lo siguiente:

³⁵ PNUD-ES. (2022). *Hoja de Ruta para la Digitalización de Servicios de Salud - Aprendizajes recolectados en la implementación del proyecto DIGI-Chiquihuites*. Antigua Cuscatlán, El Salvador (PNUD-ES, 2022, págs. 9-10) / PNUD-ES. (2021-12-23). *Primer Informe Anual del Proyecto DIGI Chiquihuites - N° : N° 00135313/00126605 y 00127703*. Antigua Cuscatlán, El Salvador (PNUD-ES, 2021-12-23, pág. 5) / PNUD-ES. (2022-06-20). *Informe de Lecciones Aprendidas - Proyecto DIGI - Chiquihuites - N° 00135313/00126605 y 00127703*. Antigua Cuscatlán, El Salvador (PNUD-ES, 2022-06-20, pág. 3) / PNUD-ES. (2022). *Hoja de Ruta para la Digitalización de Servicios de Salud - Aprendizajes recolectados en la implementación del proyecto DIGI-Chiquihuites*. Antigua Cuscatlán, El Salvador (PNUD-ES, 2022, pág. 11), (PNUD, 2022-07-22, págs. 54-55) / PNUD. (2022-07-22). *SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA - WHITE PAPER, Digi-Chiquihuites: Una iniciativa para la reducción de la Brecha Digital y la Digitalización de los servicios de salud*. Antigua Cuscatlán: PNUD-ES (PNUD, 2022-07-22, pág. 56).

- En relación con el indicador de resultados modificado 2.1, *Implementación de un modelo para la recopilación, procesamiento, y análisis de datos de actividades u operaciones institucionales para optimizar el análisis y la toma de decisiones*, concretamente se ha alcanzado un Dashboard (panel de control) de indicadores de desempeño institucional basado en la tecnología de Power BI de Microsoft, que permite tener una plataforma que integre la información ya existente en sus múltiples sistemas para fortalecer la toma de decisiones basada en datos. Si bien es posible apreciar que esta actividad y su resultado pueden ser de suma relevancia para la gestión del ISBM, no se observa su correspondencia directa con el producto esperado que consistía en el desarrollo e implementación de la APP “Tu ISBM” para la gestión de solicitud de citas médicas, reserva de medicamento y solicitud de exámenes de laboratorio. Más aún, tampoco se observa correspondencia con la actividad modificada 2.1, *“Identificación de requerimientos de transformación digital de servicios de salud para atención de afiliados y beneficiarios del ISBM, a. Desarrollo de análisis operacional para la identificación de procesos clave, retos y oportunidades de intervención, b. Definición de Plan de Proyecto y Estrategia manejo del Cambio para la implementación de Prueba de Concepto”*, por lo que la actividad realizada vendría a constituir una segunda modificación a lo previsto en el Marco de Resultados original del PRODOC
- En relación con el indicador de resultados modificado 2.2., *Implementada una prueba de concepto para integrar servicios digitalizados de atención en salud para afiliados y dependientes del ISBM administrada por la institución*, concretamente se desarrolló una prueba de concepto que incluyó un componente de cara al usuario: diseñar, desarrollar e implementar una aplicación web que facilite a los afiliados del ISBM la autogestión de las citas médicas en los policlínicos y consultorios magisteriales, registrar quejas, sugerencias y felicitaciones, conocer la ubicación y disponibilidad de medicamentos en los Botiquines Magisteriales del país y resolver las principales preguntas frecuentes desde una misma plataforma digital de autogestión. La prueba de concepto fue observada por la evaluación durante el grupo focal realizado en el ISBM y se corresponde y cumple con lo descrito en los registros del proyecto.
- En relación con el Indicador 2.3., *Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para fortalecer capacidades digitales en el área de su competencia*, concretamente el ISBM recibió capacitaciones para el desarrollo y administración de soluciones digitales. Corresponde señalar que el registro de 2 entidades en la Matriz de Resultados del Informe Final que se observa en el mencionado cuadro 14 del Anexo 9, no es correcto, puesto que tal como se informe en dicho informe se agrega aquí el apoyo al ISTU, que corresponde en realidad al Producto 1.

En síntesis, el Producto 2 solo llegó hasta la realización de la prueba de concepto de la APP “Tu ISBM” e incluyó una actividad 2.1., que aparentemente no guarda relación directa con el objetivo de desarrollar y poner en funcionamiento dicha aplicación.

En principio, las preguntas de la evaluación en sus 7 dimensiones están concebidas para responderse una vez culminado el producto a realizarse, lo que no es el caso en el Producto 2 porque la aplicación no llegó aún a implementarse. No obstante, existen una serie de consideraciones preliminares que resulta conveniente destacar en este y los siguientes apartados.

5.3.1 Pertinencia

La realización de la línea base realizada durante las fases de exploración y mapeo de soluciones de la metodología LAB ha contribuido, aún con sus limitaciones en lo que refiere a la encuesta a beneficiarios y cotizantes, a un mejor conocimiento de las expectativas y preferencias de los usuarios y del personal en relación con la APP “Tu ISBM”, así como sobre las capacidades y organización interna de la entidad para llevarla a cabo. De modo que, en un futuro, la aplicación podría responder a las necesidades y prioridades de las personas beneficiarias y del ISBM, y contribuir con el Efecto 1 CPD/UNDAF Período 2016-2021: *La población goza de una mejor cobertura y acceso*

universales y equitativos de bienes y servicios básicos de calidad, así como al Producto del CPD 1.1 Período 2022-2026: Las instituciones nacionales del sector salud seleccionadas tienen mejores capacidades para proporcionar un acceso adecuado a los servicios de salud.

Cabe reiterar muy especialmente que el uso de indicadores de salud en el trienio 2019-2021, por ejemplo, para corroborar la pertinencia de la iniciativa al Efecto 1 CPD/UNDAF Período 2016-2021 antes mencionado, conducirá inexorablemente a conclusiones erradas en virtud de la magnitud de impactos exógenos a la dinámica y gestión de la salud pública salvadoreña. Como ya se ha detallado en el apartado 5.1 la cobertura de la población con acceso a seguro médico descendió durante el trienio 2019-2021, de 25,3% en 2019, a 24,8% en 2020 y 24,6% en 2021.³⁶ Dado que más del 90% de la población asegurada está afiliada al ISSS, resulta evidente que este descenso es consecuencia del aumento del desempleo, el que se reflejó en una caída de cotizantes a este instituto, producto de la crisis económica ocasionada por el COVID-19. De esta evolución concluir de inmediato en la no pertinencia de la iniciativa sería a juicio de esta evaluación un análisis equivocado.

La evolución del Efecto 1 Período 2016-2021 mencionado estará sujeto a un cuidadoso análisis de la reducción de servicios de atención primaria durante la pandemia y las consecuencias económicas y sociales de las medidas no farmacológicas, para lo que aún no se dispone de datos siquiera para el año 2022 por no haberse publicado la EHPM correspondiente.

Finalmente cabe destacar que, si bien no se encuentra enteramente explícito el enfoque de género en el diseño del Producto 2, resulta evidente que contando el magisterio con un 67% de mujeres, la implementación futura de la aplicación “Tu ISBM” tendría un especial impacto en las maestras que además de sus obligaciones profesionales cuentan con una intensa agenda con escasos tiempos libres por la desigual carga en materia de cuidados y tareas domésticas.

5.3.2 Coherencia

De llevarse a cabo la implementación de la APP “Tu ISBM”, el Producto 2 mantendría coherencia con los compromisos y metas asumidos por la Agenda Digital: 1.3.3. Liderar el diseño, la creación y la implementación del Registro de Salud Electrónica (EHR por sus siglas en inglés) integrado al Expediente Ciudadano, que permita el intercambio y la consulta segura de información entre todos los centros de salud públicos y privados autorizados.³⁷ Asimismo, en el ISSS se observa un importante avance de esta institución y equivalente a la iniciativa original con el ISBM. Desde principios del año pasado ya cuenta con la aplicación Dr. ISSS en línea³⁸, y se propone ahora desarrollar un abanico de servicios digitales en salud y potenciar el expediente médico electrónico. No se observan indicios de que el Producto 1, una vez culminado, pudiera socavar otras intervenciones o políticas, más bien puede afirmarse que serían complementarias.

Sin contar con el Producto 2 culminado, toda vez que el ISSS está avanzando en las soluciones mencionadas y en virtud de la amplia cobertura de dicha institución, resulta discutible que el mismo vaya a agregar valor a los esfuerzos ya existentes en la materia para salvaguardar la protección social de grupos vulnerables, incluidas las mujeres y personas con discapacidad. Es evidente que la demora en la implementación de la aplicación “Tu ISBM” le ha quitado liderazgo a la institución en materia de servicios digitales de salud a nivel nacional.

³⁶ EHPM 2019-2021-

³⁷ Secretaría de Innovación de la Presidencia de El Salvador. (2019). *Agenda Digital 2020-2030*. San Salvador. Obtenido de https://innovacion.gob.sv/downloads/Agenda_Digital.pdf (Secretaría de Innovación de la Presidencia de El Salvador, 2019).

³⁸ <https://www.iss.gov.sv/servicio-de-orientacion-medica-en-linea/>

Finalmente, como se ha señalado no se observa sinergia entre ambos productos del proyecto, constituyen intervenciones independientes una de otra.

5.3.3 Eficacia

La eficacia de la aplicación “Tu ISBM” estará completa cuando en forma adicional a los servicios ya previstos para la aplicación (solicitud de citas médicas, reserva de medicamento y solicitud de exámenes de laboratorio) se integren en una segunda etapa – que deberá finalizar con el funcionamiento a pleno de la aplicación – una serie de complementos adicionales.³⁹ Resulta evidente que estos complementos adicionales equipararían la APP “Tu ISBM” a lo que ya está avanzando el ISSS.

Asimismo, en materia contractual, la segunda fase del proyecto debería establecer una presupuestación correcta que permita llegar a la implementación y puesta en funcionamiento de la aplicación “Tu ISBM” y contemplar una partida financiera adicional para imprevistos, con el objetivo de poder realizar aquellos complementos no identificados en el levantamiento del requerimiento inicial que agregan valor y vuelven más eficiente el proceso. También se debería contemplar un mayor tiempo para la fase de desarrollo de la APP ya que en la experiencia reciente, los tiempos de desarrollo han sido demasiado cortos y los tiempos del proceso de adquisición/contratación muy largos. El nuevo contrato debería incluir que el proceso de desarrollo de las funcionalidades de la APP deberá ser implementado en los ambientes de desarrollo, pruebas y producción del Instituto. Adicionalmente, se debería incluir la entrega del código fuente, Script de base de datos, manuales técnicos, manuales de usuario y traslado de conocimientos al personal técnico del Instituto mediante capacitación de por lo menos 10 horas hábiles.

No es posible para esta evaluación anticipar si la introducción de complementos adicionales, ahora en forma extemporánea, al desarrollo de la prueba de concepto conduciría a su reelaboración y por ende a la pérdida parcial o total de los recursos invertidos en ella. En adición, no está claro si el proyecto ha representado un valor agregado al ISBM en el desarrollo de herramientas digitales y por tanto, que no pueda, por sus propias capacidades y recursos, desarrollar la APP Tu ISBM. En todo caso, un nuevo aporte debería considerar que el desarrollo e implementación para culminar la aplicación debería pasar a la responsabilidad del ISBM para garantizar su continuidad y apropiación.

39

- CONSULTAR/AGENDAR CITAS CON MÉDICOS ESPECIALISTAS PRIVADOS: esta funcionalidad reviste de mucha importancia ya que en la actualidad el afiliado/beneficiario tiene que investigar cuáles son los especialistas privados contratados por el ISBM y luego llamar y/o acudir a las oficinas de los especialistas y agendar con la asistente del mismo una cita para ser atendido en la fecha disponible.
- ENVÍO DE MEDICAMENTOS A LA VIVIENDA DE LOS AFILIADOS/BENEFICIARIOS: con esta funcionalidad se podrá atender a aquellos usuarios de avanzada edad y/o con enfermedades crónicas para poder enviar los medicamentos repetitivos hasta su casa a través del correo nacional u otra empresa de Courier del país.
- GESTIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS: esta funcionalidad permitirá que el afiliado/beneficiario gestione las solicitudes de anteojos, gastos funerarios, invalidez afiliado, invalidez beneficiario, pensión por sobrevivencia, subsidio incapacidad temporal, subsidio incapacidad permanente, pensión por riesgos profesionales, solicitud de reembolso por compra de medicamentos.
- CONSULTA DE LABORATORIOS CLÍNICOS Y RADIOLÓGICOS: esta funcionalidad permitirá al afiliado/beneficiario obtener la información de todos los laboratorios clínicos y radiológicos privados que están a su disposición para la realización de las pruebas indicadas.
- VISUALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE EXÁMENES DE LABORATORIO: esta funcionalidad permitirá que los afiliados/beneficiarios puedan visualizar el resultado de sus exámenes de laboratorio, evitando con ello, realizar llamadas telefónicas a los establecimientos de salud para conocer los resultados y acudir a la cita médica.
- SERVICIO DE TELEMEDICINA - ASESORÍA MÉDICA EN LÍNEA (DR ISBM): con el objetivo de prestar servicios interactivos de diagnóstico y videoconferencia a los afiliados/beneficiarios. Recepcionar y enviar imágenes diagnósticas en tiempo récord. Agilizar el diagnóstico por parte de los especialistas. Impactar con una alta calidad médica la precisión diagnóstica.

5.3.4 Eficiencia

Sin lugar a duda, la intervención no produjo resultados a tiempo y lo parcialmente logrado es discutible si fue de manera económica, tanto porque la actividad 2.1. dos veces modificada no guardó relación con los resultados del Producto 2, como por la interrogante respecto a la validez de lo realizado en cuanto a la prueba de concepto de la aplicación, puesto que para ser eficaz el ISBM considera que debiera comprender complementos adicionales.

El desempeño de la Junta Ejecutiva en la gestión del proyecto no pudo ser estimado por la evaluación tanto por razones de agenda que impidieron realizar una entrevista en profundidad con la misma, como por la escasez de datos al respecto en la documentación y registros del proyecto. Según lo observado en la documentación del proyecto, la Junta Ejecutiva no funcionó con el ritmo trimestral previsto en el PRODOC lo que indica que ésta no habría cumplido con su rol en la toma de decisiones para la implementación y logro de resultados, y en particular, su rol de dirección estratégica. El rol de la junta habría sido fundamental para debatir en su seno las implicaciones de los cambios introducidos de frente a los resultados y su escalabilidad.

5.3.5 Sostenibilidad

La sostenibilidad podrá ser alcanzada cuando la aplicación “Tu ISBM” esté culminada y sea plenamente apropiada por la institución, de momento es discutible que existan beneficios netos de la intervención y no puede afirmarse que éstos existirán y continuarán en el futuro.

En este sentido y teniendo en cuenta las dificultades observadas en la primera fase que ha culminado y en la cual la gestión del PNUD con su soporte en el LAB de Aceleración ya dio su apoyo en sus fases de exploración, mapeo de soluciones y experimentación en un breve lapso de tiempo, cabe preguntarse si en una eventual siguiente fase no debería repensarse la definición de roles pasando la responsabilidad de la gestión al ISBM para acelerar el proceso de apropiación de la herramienta. En todo caso, puede afirmarse que el ISBM muestra un alto grado de interés y disposición a seguir adelante con el desarrollo e implementación de la misma.

La sostenibilidad de la iniciativa solo se puede fortalecer culminando el desarrollo, implementación y puesta en funcionamiento de la aplicación “Tu ISBM”.

5.3.6 Innovación

Entendida la innovación en el contexto de esta evaluación como el grado en que el producto o proceso es nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) crea valor y difiere significativamente de otros productos o procesos puestos a disposición de los usuarios potenciales para el mismo propósito, resulta relativamente evidente que la misma está siendo llevada a cabo por el ISSS en materia de servicios digitales de salud y el ISBM ha perdido el liderazgo en la materia, siendo ahora necesario en primer lugar desarrollar e implementar la aplicación “Tu ISBM” para equiparar sus servicios a los del ISSS.

La iniciativa original del Producto 2 se encontraba en línea con la iniciativa de innovación liderada por la Secretaría de Innovación de la Presidencia a nivel nacional, que busca el desarrollo de servicios digitales de salud inclusivos y dada esta alineación y el fuerte interés demostrado a la evaluación por la Dirección y equipo técnico del ISBM es de esperar que la innovación que representa la idea de la APP “Tu ISBM” sea llevada a cabo.

5.3.7 Escalamiento

Definitivamente, no es el momento para escalar la iniciativa. La aplicación “Tu ISBM” debe ser complementada con una serie de complementos que se han detallado en el apartado dedicado a Eficacia y por otro lado es imprescindible que la aplicación se encuentre funcionando y en uso por parte de sus usuarios finales. Asimismo, el ISSS viene avanzando en el mismo sentido y un futuro escalamiento al resto de los subsistemas de salud y especialmente en el Ministerio de Salud encontrará a ambas instituciones para trabajar de manera conjunta para innovar, ampliar y fortalecer los servicios digitales de salud a nivel nacional a través del Sistema Integrado de Salud (SIS).

6. CONCLUSIONES

Extraer conclusiones generales sobre el diseño, implementación y ejecución del proyecto se enfrenta a dos limitaciones fundamentales: i) los dos productos, si bien se encuentran bajo del común paraguas de la “digitalización”, son completamente diferentes en sus lógicas de intervención y no tienen efectos de retroalimentación o sinergia entre sí; y ii) los avances en cada uno son muy dispares, especialmente por el hecho de que el Producto 2 no llegó a cumplir con su resultado. No obstante, se presentan en este capítulo algunas conclusiones relevantes para la formulación de recomendaciones en el siguiente capítulo.

6.1 Pertinencia

La metodología LAB Aceleración PNUD ha contribuido significativamente a incrementar la pertinencia de la intervención en el Producto 1 y al parecer sucederá lo mismo en el Producto 2, una vez finalizada y en funcionamiento la aplicación “Tu ISBM”. Dado el efecto que ha tenido esta metodología en el marco de resultados del proyecto, especialmente en sus actividades, habría que plantearse si la misma debería ser aplicada desde inicios de la intervención, vale decir, en forma previa a la elaboración del Documento del Proyecto con la elaboración de la línea base del mismo, pero también para que su encadenamiento de fases de exploración, mapeo de soluciones y experimentación pueda impactar no solo a nivel de actividades sino también a nivel de la definición de las estrategias y objetivos de la intervención del proyecto. De otra manera parece generarse un cierto divorcio entre las actividades y los objetivos y estrategias de la intervención, una dicotomía micro-macro, para lo que a lo largo del documento se han presentado varios ejemplos como evidencia.

Aun cuando la elaboración de la línea base se demoró significativamente – período de contratación 10/11/2021 – 31/01/2022 – y se realizó durante las fases de exploración y mapeo de la metodología LAB, igualmente contribuyó a la pertinencia del proyecto, tanto en las capacitaciones realizadas en el Producto 1 en relación con las necesidades y preferencias de modalidades por parte de las empresarias, incluidas personas sin alfabetización, así como a un mejor conocimiento en el Producto 2 de las expectativas de los usuarios y del personal del ISBM en relación con la futura APP “Tu ISBM”.

En el Producto 1 se introdujeron cambios que tuvieron implicaciones sobre el marco de resultados y sobre la pertinencia del mismo. Estos cambios que incidieron en la creación de las canastas digitales, el desarrollo de competencias digitales y habilidades blandas y en el desarrollo de plataformas de aprendizaje e intercambio de experiencias estuvieron debidamente justificados y fueron decisivos para alcanzar la pertinencia a las necesidades del grupo meta de estas actividades del Producto 1, aunque afectaron por otra parte su pertinencia en cuanto a un mayor y mejor acceso a servicios digitales financieros porque se eliminaron las actividades referidas a las alianzas necesarias para lograrlos. No obstante, en términos generales el Producto 1 tuvo una adecuada capacidad de respuesta a los problemas generados por la pandemia en el grupo de empresarias beneficiarias.

Los objetivos y diseño final del Producto 1 también respondieron a las necesidades y prioridades del Plan Nacional de Turismo 2030 de MITUR en articulación con CORSATUR e ISTU. Las fases de exploración, mapeo de soluciones y experimentación llevaron al Producto 1 de un enfoque marcado por la empresarialidad tradicional a otro de empresarialidad femenina, propio de las empresarias arrendatarias de los parques que ya contaban con un importante empoderamiento y autonomía económica en virtud de su edad y de sus condiciones de hereditarias de los negocios, donde comenzaron a cobrar relevancia los aspectos estructurales de la misma, como la unidad hogar-empresa, el involucramiento de familiares de negocios, así como el manejo de agendas cargadas con sistemas de cuidados y labores domésticas. En esta adecuación a las características estructurales de la empresarialidad femenina es donde se observa una aplicación específica del enfoque de género.

En el caso del Producto 2, es de esperar que la futura implementación de la APP “Tu ISBM” contribuya del mismo modo a impactar en la liberación de tiempos de las maestras, con positivos resultados para sus alumnos en cuanto a menor pérdida de días de clase, así como para las familias de las docentes.

6.2 Coherencia

El proyecto ha mostrado coherencia con la Agenda Digital del Gobierno, particularmente con compromisos y metas asumidos en la misma. Por cierto, en el caso del Producto 2 dicha coherencia se materializará una vez desarrollada, implementada y puesta en funcionamiento la aplicación “TU ISBM”. Asimismo, el producto 1 muestra coherencia con el Plan Nacional de Turismo 2030 del Gobierno, así como el producto 2, una vez alcanzados sus resultados, mostrará coherencia con los esfuerzos del Gobierno tendientes al fortalecimiento del Sistema Integrado de Salud (SIS).

Dado que tanto las políticas de alfabetización digital como de digitalización de servicios de salud son incipientes en El Salvador y los programas correspondientes constituyen pilotos de exploración de las mismas, no es de esperar que ninguno de los dos productos del proyecto conduzcan a socavar otras intervenciones en marcha, por el contrario, en los apartados correspondientes a los mismos se han presentado indicios de complementariedad.

Asimismo, el proyecto guarda coherencia con la Estrategia Digital del PNUD 2022-2025⁴⁰, especialmente en sus principios rectores: i) priorizar los derechos humanos; ii) promover enfoques inclusivos y con perspectiva de género que no dejan a nadie atrás; y iii) aprovechar las asociaciones estratégicas para impulsar los enfoques inclusivos de desarrollo digital. En relación con este último principio rector en ambos componentes y por razones muy diferentes (debilidad del marco de alianzas en el primero y no alcance del resultado esperado en el segundo), la coherencia es aún potencial, no se ha demostrado.

Como se ha señalado, no se observa una retroalimentación o sinergia entre ambos productos, los que han actuado en forma aislada entre sí, bajo el paraguas común de la digitalización. Tanto la naturaleza tan diferente de ambos productos como esta falta de sinergia ponen en cuestión las razones para haberlos considerados como componentes de un mismo proyecto, y plantean más bien la necesidad en el futuro de establecer proyectos diferentes con enfoques y operatividades igualmente diferentes para la ejecución de cada uno. Esto incrementaría seguramente la calidad de la gestión de cada uno al ser específica para cada uno de los ámbitos. Habitualmente para construir un proyecto con componentes se espera que los mismos tengan un encadenamiento sucesivo entre sí, dónde el primero aporta a la ejecución del siguiente, o bien una articulación horizontal dónde la ejecución de los mismos genera retroalimentación y sinergia entre los mismos. No observándose ninguno de estos dos efectos de articulación vertical u horizontal, no se encuentran razones válidas para haberlos cobijado bajo un mismo paraguas.

6.3 Eficacia

Según los indicadores del Marco de Resultados modificado, surgen dos panoramas muy diferentes en cada producto respecto de la eficacia alcanzada. En el Producto 1, los cambios introducidos han permitido alcanzar satisfactoriamente los indicadores relacionados con las soluciones incorporadas a las canastas digitales y la capacitación de las empresarias en habilidades digitales y blandas, superando las metas correspondientes, pero la eliminación de actividades ligadas al marco de alianzas impidió lograr mayores y mejores resultados en acceso

⁴⁰ PNUD. (2022). *Estrategia Digital PNUD 2022-2025*. New York: PNUD. (PNUD, 2022, págs. 12-13)

e innovación en servicios financieros digitales. Por su parte, en el Producto 2 las sucesivas modificaciones de las actividades correspondientes al indicador de resultados 2.1 dieron lugar a la realización de una actividad de fortalecimiento de la capacidad de gestión del ISBM que no guarda relación con el Marco de Resultados del proyecto, ni el original, ni el modificado. Asimismo, y probablemente por efecto de esta desviación, no se llegó a desarrollar, implementar y poner en funcionamiento la APP “Tu ISBM”. Incluso, la eficacia de la aplicación “Tu ISBM” podría alcanzarse si se incorporan nuevos complementos a la misma, lo que pone en cuestión la eficacia de la prueba de concepto desarrollada.

Dadas las inconsistencias observadas en la construcción de la Teoría de Cambio y el marco de resultados no es posible estimar con precisión en qué medida el cumplimiento satisfactorio de las metas de actividades, que en definitiva es lo que representan los indicadores de resultados contenidos en los marcos de resultados original y modificado, ha permitido alcanzar los resultados del proyecto en relación con los objetivos del mismo, salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social, y mejorar la inclusión financiera en el caso de las empresarias. Asimismo, tampoco es posible visualizar al momento en qué grado la experiencia realizada permitió el fortalecimiento de capacidades en las instituciones asociadas.

La metodología LAB contribuyó de modo importante a nivel de ejecución de actividades en el Producto 1, dónde su metodología permitió un portafolio de experimentos inclusivo, diferenció y agrupó adecuadamente a las personas participantes según sus características, tuvo en cuenta el enfoque de género expresado en aspectos estructurales de la empresarialidad femenina y validó la efectividad de las soluciones.

En general y como conclusión final en materia de eficacia, contrastan fuertemente las metas trazadas en el diseño original del proyecto, que como se ha analizado en la adecuación de la Teoría de Cambio incluían la superación de barreras y la aplicación de estrategias sumamente ambiciosas y fuera del alcance del proyecto o bien de su débil marco de alianzas aplicado en la práctica, con los limitados recursos del proyecto y su breve período de ejecución de 12 meses.

6.4 Eficiencia

La distribución del presupuesto del proyecto se mantuvo relativamente estable entre su asignación inicial en el PRODOC y su asignación final, con una leve reestructuración a favor del ISBM. En efecto, en el presupuesto asignado a la ejecución de ambos productos en el PRODOC (Subtotal US\$ 343,164.26), un 66% correspondía al Producto 1 (US\$ 226,564.26) y un 34% al Producto 2 (US\$ 116,600), mientras que en la ejecución presupuestaria final del proyecto presentada en su Informe Final un 63,4% correspondió al Producto 1 (US\$ 221,428.98) y el 36,6% al Producto 2 (US\$ 128,079.07).

En relación con el Producto 1, los indicadores de resultados formulados como meta de cumplimiento de actividades se lograron de manera económica y a tiempo en el breve lapso de 12 meses de intervención, validando un presupuesto que resultó razonable para el alcance y tamaño de la intervención. Pero este no fue el caso en el Producto 2, dónde la intervención no logró sus resultados a tiempo y queda la interrogante si lo realizado fue económicamente razonable.

Cómo se ha detallado en los apartados correspondientes a ambos productos la ejecución presupuestaria anual mostró fuertes desviaciones respecto de lo establecido en el presupuesto original en el PRODOC, lo que llevó en la suma de ambos componentes a que el mayor porcentaje de los recursos se ejecutaran en los últimos 5 meses del programa en el año 2022.

De la documentación del proyecto y sus registros de monitoreo se infiere que la coordinación del proyecto llevó un seguimiento estrecho del proyecto, no así la Junta Ejecutiva sobre la que no se observan registros de actividad, cuya ausencia no permitió una gestión estratégica del proyecto – vale como ejemplo, la mencionada debilidad del marco de alianzas implementado – y sus productos.

En cuanto a las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes para posibilitar los resultados esperados, el proyecto todavía tiene un deber que en una nueva fase de consolidación puede contribuir a un mejor alcance de los objetivos programáticos, más allá del correcto o relativo cumplimiento de actividades y metas de las mismas.

6.5 Sostenibilidad

Los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrada para las partes interesadas clave, incluidas las beneficiarias. De hecho, estas instituciones socias ya mantienen y se han apropiado de los beneficios del proyecto en el ámbito del empoderamiento de las empresarias arrendatarias para su inclusión digital, no observándose obstáculos para la continuación de los beneficios. Esta perspectiva se asocia a un entorno propicio en materia de políticas públicas, tanto por el Plan Nacional de Turismo 2030 como por la Agenda Digital de la SIP.

La sostenibilidad del producto 2 podrá ser alcanzada cuando la aplicación “Tu ISBM” esté culminada y sea plenamente apropiada por la institución, de momento es discutible que existan beneficios netos de la intervención y no puede afirmarse de modo categórico que éstos existirán y continuarán en el futuro.

6.6 Innovación

La adopción de habilidades y dispositivos digitales para la gestión de las empresarias arrendatarias en los parques públicos atendidos en el Producto 1 puede considerarse una innovación en contraste con su situación anterior, así como en contraste con otras microempresarias que no cuentan con esas ventajas y aporta una experiencia de valor para las estrategias nacionales del Gobierno en marcha como la Agenda Digital y el Plan Nacional de Turismo 2030.

En el caso del Producto 2, la demora en la implementación de la aplicación “Tu ISBM” ha llevado a que el instituto este siendo superado de momento por las iniciativas del ISSS en materia de servicios digitales de salud, que es quién lleva ahora la vanguardia en innovación en la materia. No obstante, la firme disposición de la dirección y equipo técnico del ISBM de llevar adelante la aplicación permite avizorar que el instituto equipará al ISSS en materia de servicios digitales de salud y ambos en forma complementaria podrían seguir expandiendo la innovación al resto del Sistema Integrado de Salud.

Como se ha mencionado, el carácter innovador del proyecto DIGI-Chiquihuites también reside en la metodología del LAB de Aceleración PNUD que ha traído importantes beneficios en el rediseño, implementación y ejecución, así como en la evaluación del Producto 1 con base en estudios cuasiexperimentales, vale decir, estudios científicos que permiten aislar los impactos del proyecto de las llamadas variables de contexto, principal desafío metodológico de una evaluación de impactos. Asimismo, la metodología ha combinado dentro del amplio paraguas de la “digitalización” dos intervenciones radicalmente diferentes, orientadas a grupos meta muy diferentes y con objetivos igualmente diferentes, lo que ha demostrado su aptitud como metodología de intervención para una muy amplia diversidad de intervenciones.

6.7 Escalamiento

Esta evaluación observa que no es aún momento de pasar al escalamiento de la experiencia realizada, sino más bien a la introducción de una nueva fase de consolidación y acumulación de fuerzas para el escalamiento en ambos productos. Un conjunto de recomendaciones a este respecto, se presentan en el siguiente Capítulo 7.

En el caso del Producto 1, la dificultad no reside en que la experiencia realizada no sea escalable en sí misma. Por el contrario, los resultados observados en los grupos focales realizados muestran que la experiencia puede ser beneficiosa para un amplio sector de microempresarias informales de El Salvador y no únicamente en el sector de turismo. Se adapta a las condiciones estructurales de la empresarialidad femenina, ha resultado ser efectiva para incrementar las ventas de los negocios a través de la facilitación de dispositivos y habilidades digitales y blandas, y constituye una innovación en relación con las tradicionales políticas de atención a la microempresa. La dificultad reside más bien en que el marco de alianzas para el escalamiento de la experiencia se debilitó al eliminar los espacios de diálogo con el sector bancario que podría haber tenido interés de trasladar la experiencia a sus microempresarias prestatarias, así como al eliminar la iniciativa del Consejo de Fundaciones que igualmente podría haber permitido extender la innovación entre microempresarias asistidas por diversos programas de entidades privadas de promoción social.

Una nueva fase de consolidación y profundización de la experiencia en los mismos parques públicos, complementando las habilidades de las microempresarias beneficiadas con nuevas competencias, así como integrando a un grupo de 60 microempresarias que a diferencia del pasado ahora sí están interesadas en formar parte de la experiencia, y muy especialmente retomando y fortaleciendo el marco de alianzas con el sector bancario y con entidades privadas de promoción de la microempresa femenina, permitiría la acumulación de fuerzas suficiente para poder escalar la iniciativa. No obstante, también es necesario poner atención en que la situación de algunos parques públicos pone límites estrechos a la afluencia de turistas y por ende al crecimiento de los negocios de las microempresarias arrendatarias. En este sentido, una segunda fase de consolidación y profundización del Producto 1 deberá ir acompañada de un proceso de remodelación de los parques públicos que como se señaló ya está planificado para 3 de ellos.

En el caso del Producto 2, las condiciones en que finalizó el proyecto hacen que se encuentre aún más lejos la posibilidad de escalamiento. El ISSS viene avanzando en el mismo sentido y un futuro escalamiento al resto de los subsistemas de salud y especialmente en el Ministerio de Salud encontrará a ambas instituciones para trabajar de manera conjunta para innovar, ampliar y fortalecer los servicios digitales de salud a nivel nacional a través del Sistema Integrado de Salud (SIS).

6.8 Ejes transversales

El marcador de género midió la inversión del proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el nivel GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo). En el PRODOC se preveía en riesgos sociales vinculados al proyecto, cambios en las dinámicas sociales y económicas en el contexto familiar y comunitario, así como en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, derivados de un mayor liderazgo y autonomía económica por parte de las mujeres, lo cual podría conllevar un aumento en la violencia de género. Respecto a este riesgo, se desarrollarían sesiones de formación que puedan realizar las mujeres y sus parejas con el objetivo de transformar la dimensión de las relaciones cercanas, y ayudar a las mujeres a ampliar sus opciones de vida y tomar sus propias decisiones en cuanto al manejo de sus ingresos. Dentro de las capacitaciones previstas para el Producto 1 se incluyó género y nuevas masculinidades.

El proyecto fue diseñado específicamente para reducir las brechas de género que permean en los procesos de adopción de tecnologías y en la mejora de servicios de salud con enfoque de género. Lo anterior, a través de estrategias que incluirían la utilización de servicios financieros para mujeres diseñados por Banco Agrícola, así como otros que en la fase de mapeo de soluciones sean utilizados primordialmente por mujeres. Asimismo, los criterios de selección para la implementación de los servicios digitales de salud incluirían indicadores de género para garantizar un acceso inclusivo a los servicios, reduciendo las barreras que puedan enfrentar las mujeres para su uso.

El proyecto de DIGI-Chiquihuites incorpora un enfoque basado en los derechos humanos de las personas y, con un particular énfasis en las mujeres, para tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado y la creación de condiciones que aseguren a todos la asistencia y servicios médicos en caso de enfermedad, según el Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales. La teoría de cambio del proyecto del proyecto busca la transición de una situación de alta vulnerabilidad creada por las condiciones de la pandemia de COVID-19 en grupos particularmente golpeados por dichas condiciones (MYPES en sector de turismo y comercio, así como los y las docentes) hacia una mejor cobertura y acceso a bienes y servicios básicos de alta calidad y mejores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles. Finalmente, cabe señalar que el proyecto no incluye acciones orientadas a personas discapacitadas.

No tanto el proyecto que en su diseño original toca transversalmente el enfoque de género y derechos humanos, pero sí en la práctica del mismo orientada por la metodología LAB se observan aspectos relevantes de inclusión de ambos enfoques. En primer lugar, la metodología de abordaje de la problemática de las mujeres empresarias del Producto 1 fue adaptándose paulatinamente a los aspectos estructurales de la empresariedad femenina caracterizada por la unidad negocio-familia, la participación de miembros de la familia en el negocio, la carga de las empresarias con los sistemas de cuidados y tareas domésticas, en definitiva, su agenda de tiempos limitados para poder asistir a jornadas de capacitación, las que se fueron adaptando gradualmente a sus necesidades y preferencias. Es de destacar también que la metodología permitió que personas no alfabetizadas pudieran beneficiarse también de las actividades del Producto 1. En segundo lugar, es posible visualizar que también en el caso del Producto 2 las maestras (67% del magisterio nacional) obtendrán importantes beneficios de ahorro de tiempos en sus agendas igualmente cargadas con sus tareas profesionales, así como con los sistemas de cuidados y tareas domésticas.

En referencia a la escala de la Metodología GRES-Gender Results Effectiveness Scale PNUD/Oficina Independiente de Evaluación⁴¹, cabe señalar que los resultados observados no pueden clasificarse exclusivamente dentro de una sola categoría. En parte, se vinculan con la categoría “responsivo al género”, donde los resultados atendieron las necesidades diferenciadas de las mujeres, atendiendo algunas causas raíz de inequidades a través del reconocimiento de elementos estructurales de la empresariedad femenina. Y en parte se vinculan también con la categoría “transformador de género” porque fortaleció normas y valores culturales de un conjunto de empresarias arrendatarias hereditarias de negocios en los parques públicos que ya contaban con un importante grado de autonomía económica.

⁴¹

Negativo al género: los resultados tuvieron un efecto negativo que reforzó las inequidades existentes de género y las normas.

Ciego al género: Los resultados no atendieron los temas de género, pues no reconoció las necesidades diferenciadas de hombres, mujeres, niñas y niños o poblaciones marginalizadas.

Género como Objetivo: Los resultados se concentraron en el número equitativo entre hombres y mujeres o población marginalizada a la que se dirigió.

Responsivo al género: los resultados atendieron las necesidades diferenciadas de hombres o mujeres y atendió una distribución equitativa de los beneficios, recursos, estatus, derechos, pero no atendió las causas raíz de las inequidades en sus vidas.

Transformador de género: Los resultados contribuyen a cambios en las normas, valores culturales que son la raíz de las inequidades de género y la discriminación.

7. RECOMENDACIONES

7.1 A PNUD: superar la dicotomía micro-macro en la intervención del LAB

Como se ha podido observar en el desarrollo del análisis de la evaluación, la metodología LAB PNUD condujo a una redefinición de las actividades y estrategias planteadas en el Documento del Proyecto, lo que plantea la razonable recomendación de que la metodología aplicada por el LAB comience a operar de modo previo a la elaboración del Documento del Proyecto, iniciando con la definición de la línea base del mismo.

En efecto, la concentración de la metodología LAB exclusivamente durante el período de ejecución condujo a una focalización en las actividades del proyecto en desmedro de sus objetivos como pudo observarse en la debilidad del marco de alianzas que se aplicó en la práctica y que ha dificultado el escalamiento del proyecto al cierre de su período de ejecución, especialmente en el Producto 1, así como a un rediseño de las actividades e indicadores de resultados previstos en el PRODOC, lo que también ocasionó demoras imprevistas en la ejecución.

A nivel macro se produjo la elaboración del Documento del Proyecto y su Marco de Resultados y a nivel micro se desarrolló una implementación y ejecución guiada por la metodología LAB que terminó cuestionando y reformulando importantes aspectos de lo establecido a nivel macro.

Esta evaluación tiene el convencimiento que la metodología LAB Aceleración ha agregado al PNUD un complemento de singular importancia que puede permitir dotar a sus acciones de mayor pertinencia y eficacia, como principales beneficios, aunque tampoco exclusivos. Al explorar, mapear y experimentar también se puede mejorar la eficiencia de las acciones y su sostenibilidad. De modo que no parece conveniente mantener disociadas – en los casos en que se prevea la incorporación de la metodología LAB Aceleración en futuros proyectos – las etapas de diseño según la metodología tradicional, por llamarla de alguna manera, de las etapas de implementación y ejecución según la metodología LAB, la que por su comprobada eficacia termina rediseñando, tal como se ha comprobado a lo largo del análisis realizado, acciones y estrategias definidas en la primera etapa “macro”.

7.2 A PNUD/ISTU/CORSATUR/ISBM: nueva fase de consolidación y escalamiento

Dadas las debilidades observadas en el desarrollo del marco de alianzas no parece previsible la generalización de la intervención en este momento. Para contribuir a resolver problemas y retos de desarrollo en una población más amplia que se quiera extender o replicarla en otros contextos o situaciones, se requiere de otras partes asociadas y convencidas de los beneficios de la experiencia que la hagan posible en sus ámbitos de incidencia.

Para ello parece necesario una segunda fase de ampliación y consolidación de la intervención en el Producto 1 a fin de lograr mayores niveles de crecimiento y formalización en las empresarias y los empresarios alcanzados de modo que resulte aún más evidente la eficacia de la experiencia realizada y la versatilidad de la metodología LAB aceleración PNUD con independencia de qué grupo meta a atender y qué problema de desarrollo a resolver se traten. Asimismo, es necesaria una nueva fase para completar la aplicación y funcionamiento en línea de la App “Tu ISBM”, incluyendo los servicios adicionales que se están considerando ahora, a fin de ser un ejemplo contundente en materia de servicios digitales de salud para el resto de los subsistemas del SIS.

Algunas recomendaciones específicas para una segunda fase para cada producto se presentan en los siguientes apartados 7.3 y 7.4. La especificidad de estas recomendaciones abre la interrogante, si en la siguiente etapa la responsabilidad por la gestión no debiera pasar de PNUD a las instituciones socias.

7.3 A PNUD/ISTU/CORSATUR

Una segunda fase de consolidación y acumulación de fuerzas en el Producto 1 debería apuntar – además de integrar a 60 microempresarias y microempresarios que no se decidieron a participar en la primera fase y ahora están interesados en hacerlo vistos los resultados obtenidos por sus colegas - a profundizar habilidades en el conjunto de las personas beneficiarias a fin de poder profundizar mejoras en la gestión de sus negocios.

A los efectos de una exitosa realización en una segunda fase para consolidación y acumulación de fuerzas para el escalamiento debe tenerse en cuenta que el estado actual de situación de algunos parques públicos pone límites estrechos al crecimiento de los negocios de las personas arrendatarias. En este sentido, una segunda fase debería ir en paralelo con los planes de remodelación completa de algunos parques por parte del ISTU. En este sentido, ya se encuentran planificados 3 casos: Altos de la Cueva en San Miguel proyectada para 2024, Costa del Sol proyectada a iniciar a mediados de Abril 2023 y Puerta del Diablo que ya está en ejecución y programada su finalización para Agosto 2023. La conjunción de una segunda fase de fortalecimiento y complementación de habilidades, junto con la remodelación de los parques impactará de modo significativo en el escalamiento de los negocios de las personas arrendatarias.

7.4 A PNUD/ISBM

De acuerdo con lo expresado por el ISBM a la evaluación, se están considerando un conjunto de recomendaciones específicas para una segunda y final fase para la exitosa implementación de la aplicación “Tu ISBM”, tal como se ha detallado en el apartado 5.4.4.

Asimismo, en materia contractual, la segunda fase del proyecto debería establecer una presupuestación correcta que permita llegar a la implementación y puesta en funcionamiento de la aplicación “Tu ISBM” y contemplar una partida financiera adicional para imprevistos, con el objetivo de poder realizar aquellos complementos no identificados en el levantamiento del requerimiento inicial que agregan valor y vuelven más eficiente el proceso. También se debería contemplar un mayor tiempo para la fase de desarrollo de la APP ya que en la experiencia reciente, los tiempos de desarrollo han sido demasiado cortos y los tiempos del proceso de adquisición/contratación muy largos. El nuevo contrato deberá incluir que el proceso de desarrollo de las funcionalidades de la APP deberá ser implementado en los ambientes de desarrollo, pruebas y producción del Instituto. Adicionalmente, se deberá incluir la entrega del código fuente, Script de base de datos, manuales técnicos, manuales de usuario y traslado de conocimientos al personal técnico del Instituto mediante capacitación de por lo menos 10 horas hábiles.

8. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

En el proyecto DIGI-Chiquihuites la intervención por vez primera de la metodología LAB de Aceleración PNUD fue determinante. Como se ha mencionado en documentos del proyecto, la misma constituyó el ADN de la intervención. Es por esta razón, que se justifica resaltar tres lecciones aprendidas en torno a la misma, que de ser consideradas en futuros proyectos con intervención de dicha metodología pueden conducir a la sistematización de buenas prácticas y a posibilitar un salto cualitativo del enfoque de cooperación PNUD en El Salvador. Estas tres lecciones aprendidas están íntimamente ligadas entre sí y así las presentamos a continuación, bien pueden considerarse tres planos de un mismo fenómeno.

8.1 La conveniencia de explorar, mapear soluciones y experimentar desde inicios del proyecto

La metodología LAB Aceleración PNUD es sumamente potente y conlleva la exploración, mapeo de soluciones y experimentación fundada en bases científicas, sumamente provechosa para la ejecución del proyecto. Si la misma no abarca todo el proceso desde el diseño mismo del proyecto, se focaliza en las actividades en detrimento del marco de alianzas que posibilita la escalabilidad de la experiencia. No obstante, tampoco se puede afirmar con seguridad que, de haber estado presente desde el inicio del proyecto, la misma hubiera asegurado el escalamiento de las experiencias en el breve período de intervención. Sencillamente porque no se puede dar por seguro lo que no sucedió. Lo que sí se puede afirmar, es que el desconocimiento de algunas partes interesadas que no estuvieron presentes durante la ejecución del proyecto perjudicó la escalabilidad de forma notoria. Esta lección justifica de modo suficiente la intervención del LAB desde los inicios en aquellos proyectos dónde se tenga prevista su participación.

8.2 La importancia de realizar la línea base antes de la elaboración del Documento del Proyecto

Aun cuando el LAB ya había comenzado a intervenir en el proyecto, los relevamientos de línea base llegaron sumamente tarde en el año 2022, cuando el proyecto se acercaba a su cierre. No obstante, fueron de utilidad porque permitieron justificar algunos cambios que incrementaron la pertinencia de la intervención y permitieron superar las debilidades de la Teoría de Cambio. La falta de coherencia entre barreras, estrategias y output del proyecto que bien podrían haber sido corregidas mediante la realización de los relevamientos de línea base en su momento correcto, vale decir, antes de la elaboración del Documento del Proyecto. De modo que la exploración que caracteriza la primera fase de la metodología LAB debe estar presente desde antes de la elaboración del Documento del Proyecto a fin de aprovechar al máximo la información que brinden los relevamientos de línea base.

8.3 La limitación del LAB a la ejecución dificulta visualizar su carácter innovador

La limitación de la metodología LAB a la ejecución de actividades dificulta la visualización de su carácter innovador por las partes potencialmente interesadas en el escalamiento de la intervención y perjudica el logro de un salto cualitativo en la comprensión de las mismas respecto del enfoque PNUD. La metodología se confunde con la acción y no se alcanza a visualizar que es independiente de la misma, del grupo meta al que se dirige y el objetivo que se persigue. Nuevos proyectos con soporte en la metodología LAB de principio a fin de la intervención, permitirán mostrar de mejor manera aún a las autoridades nacionales la conveniencia del enfoque PNUD para incrementar pertinencia y eficacia en la gestión de políticas públicas.

Montevideo, 21 de marzo de 2023.

Anexo 1: TEORÍA DE CAMBIO



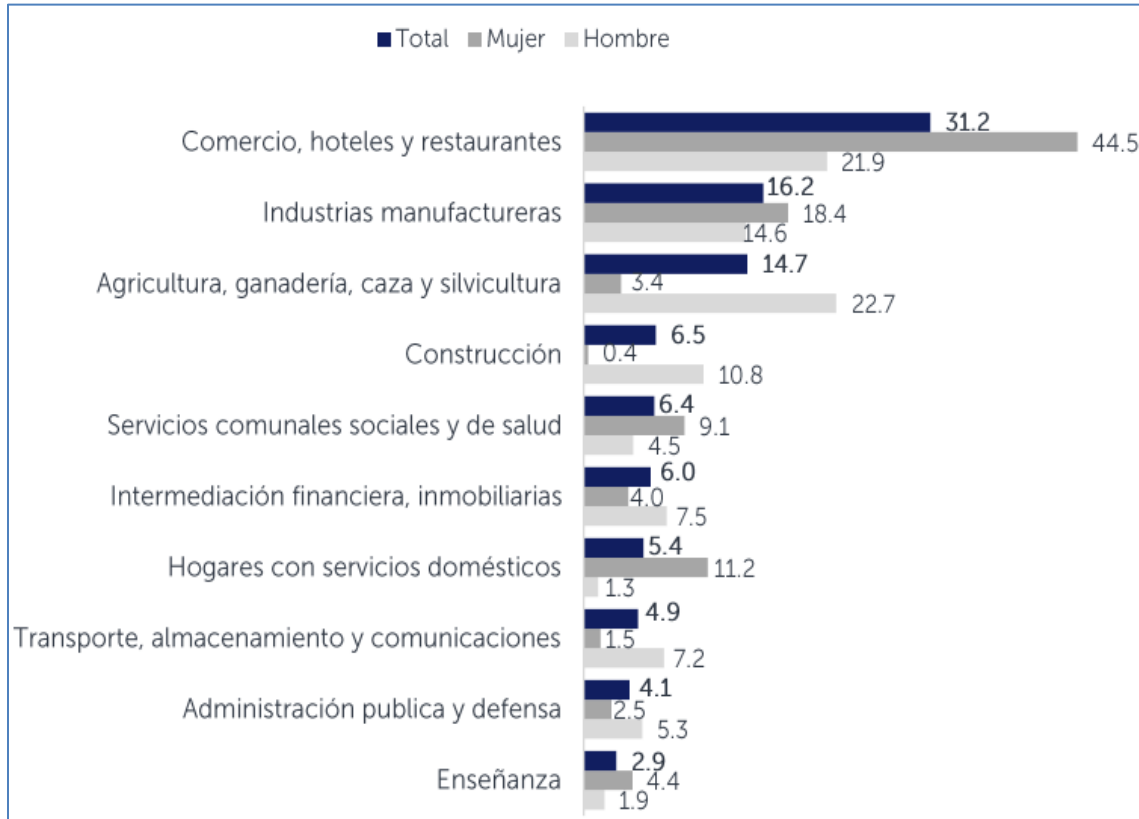
Anexo 2: DATOS ECONOMICOS Y SOCIALES RELEVANTES

Cuadro 2: Caída de PIB sectoriales 2020 (millones de dólares y porcentajes)

SECTORES	2019	2020	2020/2019
1.18 R. Actividades Artísticas, de entretenimiento y recreativas	111,58	64,29	-42%
1.9 I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	793,12	579,47	-27%
1.13 M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	573,65	442,95	-23%
1.4 D. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	764,02	604,98	-21%
1.6 F. Construcción	1.603,96	1.359,24	-15%
1.8 H. Transporte y almacenamiento	1.217,00	1.039,19	-15%
1.3 C. Industrias manufactureras	4.182,35	3.666,67	-12%
1.16 P. Enseñanza	1.259,68	1.151,09	-9%
1.7 G. Comercio, reparación de vehículos automotores y motocicletas	3.096,08	2.835,20	-8%
1.22 Impuestos netos de Subvenciones	2.564,39	2.359,70	-8%
1.2 B. Explotación de minas y canteras	75,95	69,95	-8%
1.12 L. Actividades inmobiliarias	1.933,43	1.793,91	-7%
1.10 J. Información y comunicaciones	823,09	786,04	-5%
1.5 E. Suministro de agua, alcantarillados y gestión de desechos	187,59	180,04	-4%
1.1 A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1.383,42	1.339,71	-3%
1.14 N. Actividades de servicios administrativos y de apoyo	1.044,63	1.021,67	-2%
1.11 K. Actividades financieras y de seguros	1.738,61	1.762,67	1%
1.15 O. Administración pública y defensa, planes de seguridad social y de afiliación obligatoria	1.973,15	2.074,64	5%
1.17 Q. Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	851,98	899,18	6%
1.19 S. Otras actividades de servicios	387,85	532,41	37%
1.21.1 Más			
1.23 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ENFOQUE DE LA PRODUCCIÓN	26.881,14	24.563,02	-8,6%

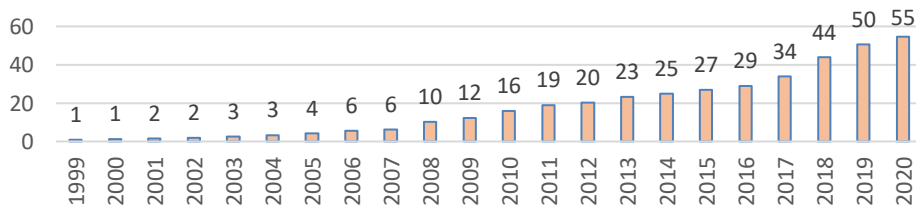
Fuente: Banco Central de El Salvador

Gráfico 1: Población ocupada por rama de actividad económica, por sexo 2020



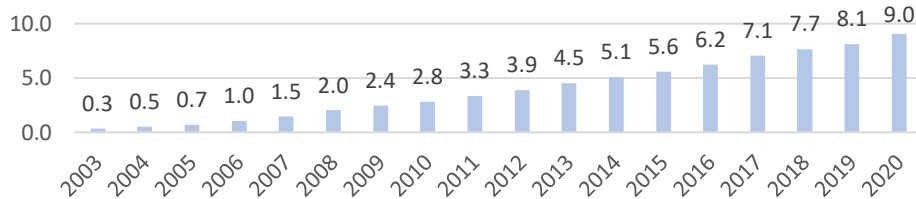
Fuente: DIGESTYC, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2020

Gráfico 2: Personas que usan internet por cada 100 personas en El Salvador



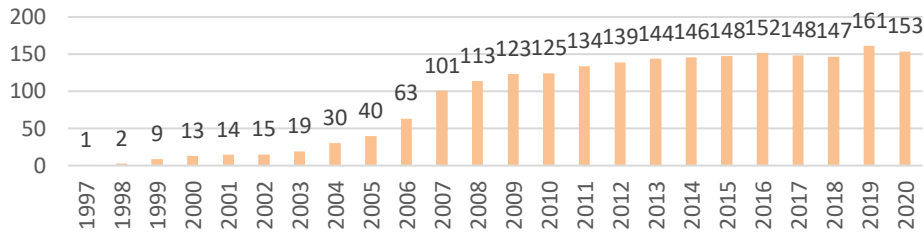
Fuente: Banco Mundial Datos

Gráfico 3: Suscripciones a banda ancha fija por cada 100 personas en El Salvador



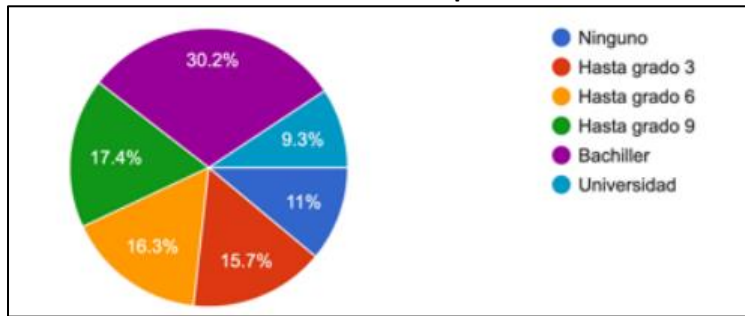
Fuente: Banco Mundial Datos

Gráfico 4: Suscripciones a telefonía celular móvil cada 100 personas en El Salvador



Fuente: Banco Mundial Datos

Gráfico 5: Nivel educativo de las personas arrendatarias



Fuente: (CONEXION El Salvador, 2022-01-29, pág. 47)

Cuadro 3: Distancia al puesto de trabajo

#	Distancia al trabajo, estudio o negocio.	Beneficiarios (B)	Cotizantes (C)
1	No trabajo, ni estudio, ni tengo negocio	9.80%	0.00%
2	Menos de 30 minutos	47.50%	39.55%
3	Entre 30 minutos y 1 hora	21.30%	32.10%
4	De 1 a 2 horas	13.10%	21.60%
5	De 2 a 3 horas	6.60%	5.20%
6	De 3 a 4 horas	1.60%	0.70%
7	De 4 a 5 horas	0.00%	0.00%
8	Más de 5 horas	0.00%	0.00%

Fuente: (CONEXION El Salvador, 2022-01-21, pág. 14)

Cuadro 4: Tiempo que insume a afiliados llegar a un centro de salud ISBM

#	Tiempo	Beneficiarios	Cotizantes
1	Menos de 30 minutos	44.30%	54.50%
2	Entre 30 minutos y 1 hora	45.90%	30.60%
3	Entre 1 y 2 horas	9.80%	10.40%
4	Entre 2 y 3 horas	0.00%	3.70%
5	Entre 3 y 4 horas	0.00%	0.70%
6	Más de 4 horas	0.00%	0.00%

Fuente: (CONEXION El Salvador, 2022-01-21, pág. 19)

ANEXO 3: MATRIZ DE EVALUACIÓN

criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
<p>Pertinencia: El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y las prioridades de los beneficiarios, de los socios y del país, así como a las prioridades del PNUD y globales.</p>	<p>¿En qué medida la intervención ha sido adecuada para responder a las prioridades de desarrollo nacional, institucionales y globales, y a los problemas o retos que enfrentan los beneficiarios, especialmente las más vulnerables?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas, el Plan Estratégico del PNUD⁴² y los ODS? • ¿Hasta qué punto hubo un análisis exhaustivo de los grupos de población que experimentan el mayor grado de marginación socioeconómica y/o discriminación en identificar los beneficiarios de la intervención? ¿Se tomaron en consideración las perspectivas de hombres y mujeres, y de los grupos marginados, que podrían influir en los resultados y de quienes podrían contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados y productos previstos? • ¿Hasta qué punto se ha integrado el enfoque de género y de derechos humanos a lo largo del ciclo del proyecto? • ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, sociales, económicos, institucionales, etc. del país? ¿Se introdujeron cambios? ¿están debidamente justificados? ¿tuvieron implicaciones sobre la teoría de cambio o el marco de resultados, o la pertinencia de la intervención? 	Diseño	P1	<i>¿En qué medida la intervención ha sido adecuada para responder a las prioridades de desarrollo nacional, institucionales y globales, y a los problemas o retos que enfrentan las personas beneficiarias, especialmente las más vulnerables?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	100% de adecuación	Cualitativo: análisis de contenido
		Diseño	P2	<i>¿Se ajustó el proyecto a las prioridades establecidas?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	100% de adecuación	Cualitativo: análisis de contenido
		Diseño	P3	<i>¿Se ajustó el diagnóstico de base del proyecto a los problemas o retos que enfrentan las personas beneficiarias, especialmente las más vulnerables?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Medida en que el diagnóstico de base del proyecto contempló un análisis exhaustivo de los problemas o retos que enfrentan las personas beneficiarias identificando las causas estructurales de las barreras que enfrentan los grupos vulnerables.	Cualitativo: análisis de contenido
		Diseño	P4	<i>¿Hasta qué punto se ha integrado el enfoque de género y de derechos humanos a lo largo del ciclo del proyecto?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Medida en que el diagnóstico de base del proyecto contempló un análisis exhaustivo de los problemas o retos que enfrentan las personas beneficiarias identificando las causas estructurales de las barreras que enfrentan los grupos vulnerables.	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	P5	<i>¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, sociales, económicos, institucionales, etc. del país? ¿Se introdujeron cambios? ¿están debidamente justificados? ¿Tuvieron implicaciones sobre la teoría de cambio o el marco de resultados, o la pertinencia de la intervención?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Nivel de capacidad de respuesta del proyecto a los cambios políticos, sociales, económicos, institucionales, etc. del país, cambios introducidos y nivel en que estos se justifican para lograr resultados	Cualitativo: análisis de contenido
		Diseño	P6	<i>¿En qué medida y en qué aspectos un entorno regulatorio inadecuado desincentiva el uso de servicios digitales?</i>	Junta Ejecutiva del Proyecto ISTU / MITUR ISBM Restantes subsistemas de salud Otras partes interesadas	• Entrevistas en profundidad	Causas explicadas	Cualitativo: análisis de contenido
		Resultados	P7	<i>¿Qué número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales recibieron apoyo para fortalecer capacidades digitales? (<u>Indicador de Resultados 2.3</u>)</i>	Documentación del proyecto	• Revisión documental	2 ISBM: capacitación para el desarrollo y administración de las 2 soluciones digitales ISTU: capacitación para la gestión de la plataforma Smart Wifi del Parque Balboa y sobre	Cualitativo: análisis de contenido

⁴² Especial consideración deberá ponerse a las soluciones emblemáticas de Pobreza e Inequidad; Resiliencia e Igualdad de Género, y de los habilitadores de innovación estratégica y digitalización.

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
							herramientas digitales al personal administrador de parques	
		Resultados	P8	¿En qué medida el apoyo recibido por las entidades gubernamentales y otras contrapartes se ajustó a sus necesidades y prioridades?	ISTU / MITUR ISBM	• Entrevistas en profundidad	100% adecuado	Cuantitativo: tabulaciones simples
				<i>Producto 1: Canasta Digital Turismo:</i>				
		Diseño	P9	¿Cómo se estableció la meta de beneficiarias y sus criterios de elegibilidad?, ¿se realizó con base en el diagnóstico de base u otro estudio?	Documentación del proyecto	• Revisión documental	Meta de atención y criterios de elegibilidad son pertinentes de acuerdo con el diagnóstico de base.	
		Implementación Resultados	P10	Si corresponde, ¿cuáles son las razones que explican la no digitalización de algunas empresarias del grupo meta?	Gerencia del proyecto Empresarias digitalizadas y no digitalizadas	• Entrevistas en profundidad • Grupos focales con empresarias digitalizadas y no digitalizadas	Causas explicadas	Cualitativo: análisis de contenido
		Resultados	P11	¿Los prototipos aplicados resultaron pertinentes para beneficiarias?	Beneficiarias.	• Grupos focales, considerando diversas dimensiones que hacen a la pertinencia de los prototipos.	100% pertinentes	Cualitativo: análisis de contenido
		Resultados	P12	¿Qué número de soluciones fueron incorporadas en la canasta digital inclusiva para mujeres emprendedoras (Indicador de Resultados 1.1)?	Documentación del proyecto	• Revisión documental	8	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	P13	¿Qué porcentaje de personas finalizaron el programa de formación en habilidades, competencias, actitudes y comportamientos digitales, diferenciando: a. Mujeres b. Mujeres adultas mayores c. Administradores/as de parques d. Personas ayudantes digitales (Indicador de Resultado 1.2)	Documentación del proyecto Entrevista en profundidad con Gerencia de Producto 1	• Revisión documental • Entrevista en profundidad	a) 88% (de 154) b) 88% (de 72) c) 65% (de 17) d) 73% (de 56)	Cuantitativo: tabulaciones simples: tabulaciones simples
		Implementación	P14	¿Qué número de plataformas de aprendizaje o espacios de intercambio se desarrollaron para apoyar a las mujeres emprendedoras? (Indicador de Resultado 1.3)	Documentación del proyecto Entrevista en profundidad con Gerencia de Producto 1	• Revisión documental • Entrevista en profundidad	4	Cualitativo: análisis de contenido
				<i>Producto 2: Protección social docentes</i>				
		Resultados	P15	¿Cuántos servicios de salud digitales se encuentran disponibles en ISBM y/o se encontrarán disponibles como consecuencia de las acciones del proyecto?	Gerencia de atención digital del ISBM	• Entrevista en profundidad	2 Solicitud de consultas Medicamentos	Cuantitativo: tabulaciones simples: tabulaciones simples
		Resultados	P16	¿Cuántas/os maestras/os beneficiarias del ISBM acceden y/o accederán a servicios de salud	Gerencia de atención digital del ISBM	• Entrevista en profundidad	100% de las personas beneficiarias	Cuantitativo: tabulaciones simples:

Criterion	Principal questions	Levels of analysis	Code of questions	Concrete sub-questions	Sources of data	Methods or tools for compilation of data	Indicators or standards of achievements	Methods for data analysis
				<i>digitales como consecuencia de las acciones del proyecto?</i>				tabulaciones simples
		Implementación Resultados	P17	<i>Si corresponde, ¿cuáles son las razones que explican la no digitalización de maestras/os en servicios de salud?</i>	Gerencia del proyecto Personal del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista en profundidad Grupo focal con personal del proyecto en ISBM 	Causas explicadas	Cualitativo: análisis de contenido
		Resultados	P18	<i>¿Los prototipos desarrollados resultaron pertinentes para beneficiarias/os durante la prueba de concepto?, ¿Las plataformas o servicios ofrecidos por el proyecto resultaron pertinentes a las personas beneficiarias conforme los problemas identificados en el análisis de base? ¿Coincide con las percepciones de las beneficiarias?</i>	Personal del proyecto en ISBM	<ul style="list-style-type: none"> Grupos focales, considerando diversas dimensiones que hacen a la pertinencia de los prototipos. 	100% pertinentes	Implementación
Coherencia: El grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa.	¿En qué medida la intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres? <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida la intervención considera las compensaciones y tensiones en relación con otras iniciativas gubernamentales en marcha o planificadas para la digitalización? ¿Y con relación a la Estrategia Digital del PNUD? ¿Se ha solapado la intervención con otras realizadas por otros actores? ¿En qué medida la intervención añade valor a - o duplica - los esfuerzos existentes salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables, incluidas las mujeres y personas con discapacidad? ¿En qué medida se refuerzan y retroalimentan entre sí los dos componentes de la iniciativa? 	Diseño	C1	<i>¿En qué medida la intervención considera las compensaciones y tensiones en relación con otras iniciativas gubernamentales en marcha o planificadas para la digitalización? ¿Y con relación a la Estrategia Digital del PNUD?</i>	Documentación del proyecto, Estrategia Digital del PNUD, iniciativas gubernamentales para la digitalización	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental 	La intervención se encuentra debidamente articulada con otras iniciativas en marcha o planificadas para la digitalización y con la Estrategia Digital del PNUD	Cualitativo: análisis de contenido
		Diseño Implementación	C2	<i>¿Se ha solapado la intervención con otras realizadas por otros actores?</i>	Beneficiarias/os Gerencias de productos Junta Ejecutiva del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas en profundidad Grupos focales 	Medida en que se identificaron otras iniciativas en marcha y su sinergia se incorporó al proyecto La intervención ha sido complementaria con otras realizadas por otros actores	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	C3	<i>¿Qué aprendizajes deja el proyecto en materia de digitalización de mujeres ocupadas, maestras, empresarias formales e informales?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	La intervención generó mejores prácticas en materia de digitalización de mujeres ocupadas, maestras, empresarias formales e informales, reduciendo la brecha digital de género	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	C4	<i>¿En qué medida la intervención añade valor a - o duplica - los esfuerzos existentes para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables, incluidas las mujeres y personas con discapacidad?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	La intervención añade valor a los esfuerzos existentes para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables, incluidas las mujeres y personas con discapacidad	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación	C5	<i>¿En qué medida se refuerzan y retroalimentan entre sí los dos componentes de la iniciativa?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Los componentes de la iniciativa se refuerzan y retroalimentan entre sí	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	C6	<i>¿Han recibido las empresarias beneficiarias apoyos complementarios de otras partes en materia de digitalización? En caso afirmativo, preguntas en detalles que permitirán identificar</i>	Beneficiarias Gerencia del producto 1 Junta Ejecutiva del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Grupos focales Entrevistas en profundidad 	Las beneficiarias han recibido apoyos complementarios en materia de digitalización.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Producto 1: Canasta Digital Turismo:						

criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
				<i>complementariedad, neutralidad o superposición de intervenciones.</i>				
		Resultados	C7	<i>¿En qué medida la intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres?</i>	Documentación del proyecto CENPROMYPE Empresarialidad CONAMYPE Junta Ejecutiva del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	La intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres	Cualitativo: análisis de contenido
				<i>Producto 2: Protección social docentes</i>				
		Implementación	C8	<i>¿Han recibido las/os beneficiarias/os apoyos complementarios de otras partes en materia de digitalización? En caso afirmativo, preguntas en detalles que permitirán identificar complementariedad, neutralidad o superposición de intervenciones.</i>	Beneficiarias/os Gerencia del producto 2 Junta Ejecutiva del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas en profundidad Grupos focales 	Las/os beneficiarias/os han recibido apoyos complementarios en materia de digitalización.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño Implementación	C9	<i>¿En qué medida la intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres?</i>	Documentación del proyecto Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	La intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres	Cualitativo: análisis de contenido
Eficacia: El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.	¿Se han logrado los resultados esperados? ¿En qué medida los prototipos de digitalización aplicados han tenido un efecto catalizador para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera? ¿Cómo se explican estos resultados o su ausencia? <ul style="list-style-type: none"> ¿Los objetivos y productos del proyecto y sus indicadores de éxito están claros y son prácticos y viables dentro del ámbito de la iniciativa? ¿Tienen claramente en cuenta la atención a las necesidades diferenciadas de las mujeres, los hombres y de los grupos vulnerables, especialmente las personas con discapacidad? ¿Se formularon indicadores SMART43? ¿En qué medida se lograron los productos y resultados del proyecto? ¿En qué áreas registró mayores logros? ¿Cómo se distribuyen estos logros entre hombres, mujeres y los grupos vulnerables? ¿Qué factores explican este desempeño? ¿En qué medida la estrategia de digital ha sido un catalizador del cambio de la situación inicial de los grupos beneficiarios? 	Resultados	E1	<i>¿Se han logrado los resultados esperados?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Resultados se lograron en un 100%.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación Resultados	E2	<i>Si corresponde, ¿cuáles son las razones que explican la no digitalización de algunas empresarias del grupo meta?</i>	Gerencia del proyecto Empresarias digitalizadas y no digitalizadas	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas en profundidad Grupos focales con empresarias digitalizadas y no digitalizadas 	Causas explicadas	Cualitativo: análisis de contenido
		Resultados	E3	<i>¿En qué área se registraron mayores logros?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	-	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	E4	<i>¿Cómo se distribuyen estos logros entre hombres, mujeres y los grupos vulnerables?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	-	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación	E5	<i>¿Qué factores explican este desempeño?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Causas explicadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	E6	<i>¿En qué medida la estrategia de digital ha sido un catalizador del</i>	Documentación del proyecto y	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / 	La estrategia de digital ha sido un catalizador del cambio de la situación inicial de los grupos	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido,

⁴³ Por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Hasta qué punto la intervención ha contribuido a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos, en particular los sociales y económicos? ¿Se atendieron las normas y estereotipos que tienen impacto en el acceso de las mujeres y personas vulnerables a la digitalización, medios de vida, la protección social y la inclusión financiera? ¿Surgieron resultados no planificados, positivos o negativos para las mujeres, los hombres o los grupos vulnerables, o para los socios participantes? ¿En qué medida estos resultados derivan de la observancia – o no – de los estándares Sociales y Ambientales⁴⁴ que guían la programación del PNUD? 			<i>cambio de la situación inicial de los grupos beneficiarios?</i>	<i>resultados de todas las consultas.</i>	<i>análisis de datos de las consultas</i>	beneficiarios, reduciendo la brecha digital de género	tabulaciones simples
Diseño Resultados		E7	<i>¿Cuál era el grado y modalidad de digitalización de beneficiarios/os antes y después de la intervención?</i>	Documentación del proyecto	• Revisión documental	-	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples	
Resultados		E8	<i>¿En qué medida los prototipos de digitalización aplicados han tenido un efecto catalizador para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad • Grupos focales con beneficiarios/os Producto 1	Los prototipos de digitalización aplicados han tenido un efecto catalizador para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples	
Implementación		E9	<i>¿Cómo se explican estos resultados o su ausencia?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad • Grupos focales con beneficiarios/os Producto 1	Causas explicadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples	
Diseño		E10	<i>¿Los objetivos y productos del proyecto y sus indicadores de éxito están claros y son prácticos y viables dentro del ámbito de la iniciativa?</i>	Documentación del proyecto	• Revisión documental	Están claros, son prácticos y viables	Cualitativo: análisis de contenido	
Diseño		E11	<i>¿Tienen claramente en cuenta la atención a las necesidades diferenciadas de las mujeres, los hombres y de los grupos vulnerables, especialmente las personas con discapacidad?</i>	Documentación del proyecto	• Revisión documental	Tienen claramente en cuenta la atención a las necesidades diferenciadas establecidas.	Cualitativo: análisis de contenido	
Diseño Implementación		E12	<i>¿Se formularon indicadores SMART?</i>	Documentación del proyecto	• Revisión documental	Se formularon indicadores SMART	Cualitativo: análisis de contenido	
Resultados		E13	<i>¿Hasta qué punto la intervención ha contribuido a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos, en particular los sociales y económicos?</i>	Gerencias de productos Junta Ejecutiva del Proyecto Beneficiarias	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad • Grupos focales con beneficiarios/os Producto 1	La intervención ha contribuido a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos, en particular los sociales y económicos, reduciendo la brecha digital de género	Cuali-Cuantitativo: tabulaciones simples	
Diseño Implementación		E14	<i>¿Se atendieron las normas y estereotipos que tienen impacto en el acceso de las mujeres y personas vulnerables a la digitalización, medios de vida, la protección social y la inclusión financiera?</i>	Documentación del proyecto	• Revisión documental	Se atendieron las normas y estereotipos que tienen impacto en el acceso de las mujeres y personas vulnerables a la digitalización, medios de vida, la protección social y la inclusión financiera	Cualitativo: análisis de contenido	

⁴⁴ Los Estándares Sociales y Ambientales orientan la identificación de oportunidades y riesgos que deben atenderse para garantizar que las intervenciones del PNUD a) incorpore un enfoque basado en principios (no dejar a nadie atrás, los derechos humanos, la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad y la resiliencia, la rendición de cuentas); maximizar la oportunidades y los beneficios sociales y medio ambientales; c) evitar impactos adversos para las personas y el medio ambiente; d) minimizar y gestionar los impactos adversos cuando no sea posible evitarlos; e) reforzar las capacidades del PNUD y sus socios para gestionar dichos riesgos; y f) garantizar la participación efectiva de los interesados, incluido un mecanismo para responder a las quejas de las personas afectadas por los proyectos.

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos	
		Resultados	E15	¿Surgieron resultados no planificados, positivos o negativos para las mujeres, los hombres o los grupos vulnerables, o para los socios participantes?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupos focales con beneficiarias/os Producto 1 	Surgieron resultados no planificados y positivos, los que han sido identificados	Cuali-Cuantitativo: tabulaciones simples	
		Resultados	E16	¿En qué medida estos resultados derivan de la observancia – o no – de los estándares Sociales y Ambientales ⁴⁵ que guían la programación del PNUD?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Estos resultados derivan de la observancia – o no – de los estándares Sociales y Ambientales que guían la programación del PNUD	Cuali-Cuantitativo: tabulaciones simples	
				<i>Producto 1: Canasta Digital Turismo:</i>					
		Resultados	E17	¿Cuántas empresarias se encuentran digitalizadas con los servicios del proyecto?	Gerencia de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental 	100 mujeres digitalizadas	Cuantitativo: tabulaciones simples	
		Resultados	E18	¿Fue el dispositivo seleccionado el adecuado?, cuáles fueron sus ventajas y cuáles sus desventajas frente a otros dispositivos?	Empresarias digitalizadas. Gerencia del producto 1	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista en profundidad Grupos focales 			
				¿En qué medida los prototipos de digitalización aplicados:					
		Resultados	E19	¿Mejoraron la gestión de los negocios?	Empresarias digitalizadas. Gerencia del producto 1	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista en profundidad Grupos focales 	Los prototipos de digitalización aplicados mejoraron la gestión de los negocios	Cuantitativo: tabulaciones simples, en grupos focales se utilizarán tarjetas individuales con intervalos para evaluar mejora o empeoramiento en porcentajes	
		Resultados	E20	¿Facilitaron – liberaron tiempos para el cuidado de familiares a cargo de las mujeres empresarias?	Empresarias digitalizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Grupos focales 	Los prototipos de digitalización aplicados liberaron tiempos a las empresarias	Cuantitativo: tabulaciones simples, en grupos focales se utilizarán tarjetas individuales con intervalos para evaluar mejora o empeoramiento en porcentajes	
		Resultados	E21	¿Mejoraron la inclusión financiera de las empresarias?	Documentación del proyecto Empresarias digitalizadas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Grupos focales 	Los prototipos de digitalización aplicados mejoraron la inclusión financiera de las empresarias	Cuantitativo: tabulaciones simples, en grupos focales se utilizarán tarjetas individuales con intervalos para evaluar mejora o empeoramiento en porcentajes	
		Resultados	E22	¿En qué medida fueron clave para una mejora en la situación inicial de las empresarias?	Documentos de línea base.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Grupos focales 	Los prototipos de digitalización aplicados fueron clave para una mejora en la situación inicial de las	Cuantitativo: tabulaciones simples, en grupos	

⁴⁵ Los Estándares Sociales y Ambientales orientan la identificación de oportunidades y riesgos que deben atenderse para garantizar que las intervenciones del PNUD: a) incorporen un enfoque basado en principios (no dejar a nadie atrás, los derechos humanos, la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad y la resiliencia, la rendición de cuentas); b) maximicen la oportunidades y los beneficios sociales y medio ambientales; c) eviten impactos adversos para las personas y el medio ambiente; d) minimicen y gestionen los impactos adversos cuando no sea posible evitarlos; e) refuercen las capacidades del PNUD y sus socios para gestionar dichos riesgos; y f) garanticen la participación efectiva de los interesados, incluido un mecanismo para responder a las quejas de las personas afectadas por los proyectos.

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
					Empresarias digitalizadas.		empresarias, reduciendo la brecha digital de género	focales se utilizarán tarjetas individuales con intervalos para evaluar mejora o empeoramiento en porcentajes
		Resultados	E23	¿En qué medida los prototipos de digitalización le han permitido superar / evadir prácticas discriminatorias por parte de proveedores, clientes, entidades financieras, servicios empresariales, entidades del Estado?	Empresarias digitalizadas.	• Grupos focales	Los prototipos de digitalización le han permitido superar / evadir prácticas discriminatorias por parte de proveedores, clientes, entidades financieras, servicios empresariales, entidades del Estado	Cualitativo: análisis de contenido
		Diseño Resultados	E24	¿Cuál era el ingreso de los negocios antes de la introducción de los prototipos, cuánto es ahora y cuál es el tope máximo de ingresos que puede alcanzar el negocio?	Empresarias digitalizadas	• Grupos focales	Medida en que el proyecto ha contribuido a aumentar los ingresos de las beneficiarias.-	Cuantitativo: tabulaciones simples
				<i>Producto 2: Protección social docentes</i>				
		Implementación	E25	¿Se ha implementado un modelo para la recopilación, procesamiento, y análisis de datos de actividades u operaciones institucionales para optimizar el análisis y la toma de decisiones? (Indicador de Resultados 2.1)	Documentación del proyecto	• Revisión documental	SI	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	E26	¿Se ha implementado una prueba de concepto para integrar servicios digitalizados de atención en salud para afiliados y dependientes del ISBM administrada por la institución? (Indicador de Resultados 2.2)	Documentación del proyecto	• Revisión documental	SI	Cualitativo: análisis de contenido
Eficiencia: El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.	¿El presupuesto es justificable y válido conforme el alcance y tamaño del proyecto y sus componentes? ¿En qué medida las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados? • ¿Se asignaron los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y realista para lograr los resultados esperados de la iniciativa piloto? ¿Se utilizaron según lo previsto y en su totalidad? ¿En qué medida se contó con el conocimiento experto en los temas de digitalización y género? • ¿Las elecciones para la asignación y ejecución de los recursos abordaron los "trade-offs" entre los grupos de beneficiarios, los periodos de tiempo en la implementación, así como opciones disponibles en el mercado para la adquisición de los insumos? ¿fueron estas elecciones óptimas? ¿existen	Implementación	F1	¿Cómo se desempeñó el órgano de gobierno del proyecto (Junta Ejecutiva del Proyecto de Proyecto)? ¿Hubo participación de las personas beneficiarias y socios en la toma de decisiones? ¿Hubo representatividad de género?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Proyecto	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	El desempeño del órgano de gobierno del proyecto fue correcto y oportuno, hubo participación de beneficiarias/os y socios en toma de decisiones descentralizadas, y hubo una adecuada representación de género.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño	F2	¿El presupuesto es justificable y válido conforme el alcance y tamaño del proyecto y sus componentes?	Documentación del proyecto	• Revisión documental	El presupuesto es justificable y válido conforme el alcance y tamaño del proyecto y sus componentes	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	F3	¿Qué acciones de seguimiento y evaluación se realizaron a la ejecución de ambos productos?, ¿En qué medida el sistema de seguimiento y evaluación contribuyó a la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto, de sus riesgos y supuestos?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Proyecto Gerencias de productos Beneficiarias/os	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad • Grupos focales	El sistema de seguimiento y evaluación contribuyó a la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto, de sus riesgos y supuestos.	Cualitativo: análisis de contenido
				<i>Producto 1: Canasta Digital Turismo:</i>				
		Implementación	F4	¿Qué alianzas y vínculos con otras iniciativas se han desarrollado	Documentación del proyecto	• Revisión documental	Las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han	Cualitativo: análisis de contenido

criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
	desviaciones respecto a los planes anuales? ¿Están justificadas?			<i>durante la ejecución del producto 1?, ¿En qué medida las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados?</i>	Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia del producto 1	• Entrevistas en profundidad	posibilitado los resultados esperados.	
	• ¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular?	Implementación	F5	<i>¿En qué medida las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos para el logro de los resultados de la iniciativa?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos para el logro de los resultados del producto 1 en una relación 50%/50%	
	• ¿En qué medida las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos para el logro de los resultados de la iniciativa?	Implementación	F6	<i>¿Se asignaron en el producto 1 los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y realista para lograr los resultados esperados de la iniciativa piloto?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) se asignaron de manera estratégica y realista para lograr los resultados esperados de la iniciativa piloto	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
	• ¿En qué medida el sistema de seguimiento y evaluación contribuyó a la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto, de sus riesgos y supuestos?	Implementación	F7	<i>¿Se utilizaron según lo previsto y en su totalidad?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Se utilizaron según lo previsto y en su totalidad	Cuantitativo: tabulaciones simples
	• ¿Cómo se desempeñó el órgano de gobierno del proyecto (Junta Ejecutiva del Proyecto de Proyecto)? ¿Hubo participación de los beneficiarios y socios en la toma de decisiones? ¿Hubo representatividad de género?	Implementación	F8	<i>¿En qué medida se contó con el conocimiento experto en las temas de digitalización y género?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Las contrataciones de expertise en digitalización y género fueron las razonables para la ejecución del producto 1.	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	F9	<i>¿Las elecciones para la asignación y ejecución de los recursos abordaron los "trade-offs" entre los grupos de beneficiarios, los periodos de tiempo en la implementación, así como opciones disponibles en el mercado para la adquisición de los insumos?, ¿fueron estas elecciones óptimas?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Las elecciones fueron óptimas	Cuantitativo: tabulaciones simples
		Implementación	F10	<i>¿Existen desviaciones respecto a los planes anuales? ¿Están justificadas?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	No existen, o bien en caso de existir están justificadas.	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	F11	<i>¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 1	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	La mayor parte de los recursos ejecutados se utilizaron para hacer frente a desigualdades y cuestiones de género al mismo tiempo.	Cuantitativo: tabulaciones simples
		<i>Producto 2: Protección social docentes</i>						
		Implementación	F12	<i>¿Qué alianzas y vínculos con otras iniciativas se han desarrollado durante la ejecución del producto 2?, ¿En qué medida las alianzas y vínculos con otras iniciativas</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados.	Cualitativo: análisis de contenido

criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
				<i>pertinentes han posibilitado los resultados esperados?</i>				
		Implementación	F13	<i>¿En qué medida las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos para el logro de los resultados de la iniciativa?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos para el logro de los resultados del producto 1 en una relación 50%/50%	
		Implementación	F14	<i>¿Se asignaron en el producto 2 los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y realista para lograr los resultados esperados de la iniciativa piloto?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) se asignaron de manera estratégica y realista para lograr los resultados esperados de la iniciativa piloto	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño Implementación	F15	<i>¿Se utilizaron según lo previsto y en su totalidad?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Se utilizaron según lo previsto y en su totalidad	Cuantitativo: tabulaciones simples
		Implementación	F16	<i>¿En qué medida se contó con el conocimiento experto en los temas de digitalización y género?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Las contrataciones de expertise en digitalización y género fueron las razonables para la ejecución del producto 2.	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	F17	<i>¿Las elecciones para la asignación y ejecución de los recursos abordaron los "trade-offs" entre los grupos de beneficiarios, los periodos de tiempo en la implementación, así como opciones disponibles en el mercado para la adquisición de los insumos?, ¿fueron estas elecciones óptimas?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Las elecciones fueron óptimas	Cuantitativo: tabulaciones simples
		Implementación	F18	<i>¿Existen desviaciones respecto a los planes anuales? ¿Están justificadas?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	No existen, o bien en caso de existir están justificadas.	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	F19	<i>¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	La mayor parte de los recursos ejecutados se utilizaron para hacer frente a desigualdades y cuestiones de género al mismo tiempo.	Cuantitativo: tabulaciones simples
		Implementación Resultados	F20	<i>¿Qué alianzas y vínculos con otras iniciativas se han desarrollada durante la ejecución del producto 2?, ¿En qué medida las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Gerencia del producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados.	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	F21	<i>¿En qué medida las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad</i>	Documentación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental 	Las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos	

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos		
				<i>de recursos para el logro de los resultados de la iniciativa?</i>	Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia del producto 2	• Entrevistas en profundidad	para el logro de los resultados del producto 2 en una relación 50%/50%			
Sostenibilidad: El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.	¿Son sostenibles los resultados? ¿se diseñaron y planificaron acciones para la sostenibilidad? ¿Qué se podría hacer para fortalecer la sostenibilidad de los resultados? <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrable para las partes interesadas clave, incluidos los beneficiarios previstos, una vez finalizada la intervención? ¿Cuál es el grado de apoyo de los socios y partes interesadas, incluidos los beneficiarios (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos del proyecto? ¿En qué medida este apoyo se asocia al entorno propicio (ej. la existencia de mecanismos, procedimientos y políticas institucionales en el país)? ¿Qué probabilidad hay de que los socios mantengan y se apropien de los beneficios del proyecto en los ámbitos del empoderamiento de las mujeres para su inclusión digital; el acceso a la salud digital? ¿Hasta qué punto se pusieron en marcha el proyecto los mecanismos a este fin? ¿Fue efectiva la estrategia de gestión de conocimiento? ¿Existen obstáculos para la continuación de los beneficios? ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de la sostenibilidad, a fin de apoyar a los beneficiarios del proyecto, así como a los grupos marginados? 	Resultados	S1	<i>¿En qué medida los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrable para las partes interesadas clave, incluidas las personas beneficiarias previstas, una vez finalizada la intervención?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencias de productos Beneficiarias ISTU / MITUR ISBM	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad • Grupos focales	Los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrable para las partes interesadas clave, incluidos las/os beneficiarias/os previstas/os, una vez finalizada la intervención.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
		Resultados	S2	<i>¿Fue efectiva la estrategia de gestión de conocimiento?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencias de productos ISTU / MITUR ISBM	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad	La estrategia de gestión del conocimiento fue efectiva	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
		Producto 1: Canasta Digital Turismo:								
		Resultados	S3	<i>¿Son sostenibles los resultados del producto 1, diferenciando sostenibilidad tecnológica, económica e institucional?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencias de producto 1 ISTU / MITUR	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad	Los resultados del producto 1 son sostenibles tecnológicamente, económicamente e institucionalmente	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
		Diseño Implementación	S4	<i>¿Se diseñaron y planificaron acciones para la sostenibilidad del producto 1?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencias de producto 1 ISTU / MITUR	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad	Acciones para la sostenibilidad del producto 1 fueron diseñadas y planificadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
		Resultados	S5	<i>¿Qué se podría hacer para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del producto 1?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencias de producto 1 ISTU / MITUR Partes interesadas	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad	Se han identificados acciones para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del producto 1	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
		Implementación Resultados	S6	<i>¿Cuál es el grado de apoyo de los socios y partes interesadas, incluidas las personas beneficiarias (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos del producto 1?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 1 Beneficiarias ISTU / MITUR Partes interesadas	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad • Grupos focales	Alto grado de apoyo de los socios y partes interesadas, incluidas las personas beneficiarias (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos del producto 1	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
		Diseño Implementación	S7	<i>¿En qué medida este apoyo se asocia al entorno propicio (ej. la existencia de mecanismos, procedimientos y políticas institucionales en el país)?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto	• Revisión documental en profundidad • Entrevistas en profundidad	El apoyo de socios y partes interesadas, incluidas las beneficiarias, se asocia positivamente a un entorno propicio como existencia de	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido		

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
					Gerencia del producto 1 Ada Méndez-CENPROMYPE Empresarialidad femenina-CONAMYPE		mecanismos, procedimiento y políticas institucionales en el país	
		Resultados	S8	¿Qué probabilidad hay que los socios mantengan y se apropien de los beneficios del proyecto en los ámbitos del empoderamiento de las mujeres para su inclusión digital?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 1 ISTU / MITUR	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad 	Los socios mantienen y se apropian de los beneficios del producto 1 en los ámbitos del empoderamiento de las mujeres para su inclusión digital	Cuali-Cuantitativo: tabulaciones simples
		Implementación	S9	¿Hasta qué punto se pusieron en marcha en el producto 1 los mecanismos a este fin?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 1	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad 	Se pusieron en marcha los mecanismos para lograr este fin en el producto 1	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Implementación Resultados	S10	¿Existen obstáculos para la continuación de los beneficios?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 1 ISTU / MITUR	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad 	No existen obstáculos para la continuación de los beneficios. De existir, las acciones para remover los obstáculos se encuentran identificadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	S11	¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de la sostenibilidad, a fin de apoyar a las beneficiarias del producto 1, así como a los grupos marginados?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 1 Beneficiarias ISTU / MITUR	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad Grupos focales 	Se han identificado acciones pertinentes para reforzar las estrategias de la sostenibilidad, a fin de apoyar a las beneficiarias del producto 1, así como a los grupos marginados	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	S12	¿Son sostenibles los resultados del producto 2, diferenciando sostenibilidad tecnológica, económica e institucional?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencias de producto 2 ISBM Otros subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad Grupo focal con personal del proyecto 	Los resultados del producto 2 son sostenibles tecnológicamente, económicamente e institucionalmente	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño Implementación	S13	¿Se diseñaron y planificaron acciones para la sostenibilidad del producto 2?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 2 ISBM	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad 	Acciones para la sostenibilidad del producto 2 fueron diseñadas y planificadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	S14	¿Qué se podría hacer para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del producto 2?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental en Entrevistas en profundidad 	Se han identificado acciones para fortalecer la sostenibilidad de los resultados del producto 2	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
					Gerencia de producto 2 ISBM Otros subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Grupo focal con personal del proyecto 		
		Implementación	S15	¿Cuál es el grado de apoyo de los socios y partes interesadas, incluidas las personas beneficiarias (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos del producto 2?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 2 ISBM Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupo focal con personal del proyecto 	Alto grado de apoyo de los socios y partes interesadas, incluidas las personas beneficiarias (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos del producto 2	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño Implementación	S16	¿En qué medida este apoyo se asocia al entorno propicio (ej. la existencia de mecanismos, procedimientos y políticas institucionales en el país)?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia del producto 2 ISBM Restantes subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	El apoyo de socios y partes interesadas, incluidas las/os beneficiarias/os, se asocia positivamente a un entorno propicio como existencia de mecanismos, procedimiento y políticas institucionales en el país	Cualitativo: análisis de contenido
		Resultados	S17	¿Qué probabilidad hay que los socios mantengan y se apropien de los beneficios del proyecto en los ámbitos del empoderamiento de las mujeres para el acceso a la salud digital?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 2 ISBM	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Los socios mantienen y se apropian de los beneficios del producto 2 en los ámbitos del empoderamiento de las mujeres para su inclusión digital	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación	S18	¿Hasta qué punto se pusieron en marcha en el producto 2 los mecanismos a este fin?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Se pusieron en marcha los mecanismos para lograr este fin en el producto 2	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación Resultados	S19	¿Existen obstáculos para la continuación de los beneficios?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 2	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupo focal con personal del proyecto 	No existen obstáculos para la continuación de los beneficios. De existir, las acciones para remover los obstáculos se encuentran identificadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
			S20	¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de la sostenibilidad, a fin de apoyar a las personas beneficiarias del proyecto, así como a los grupos marginados?	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del proyecto Gerencia de producto 2 ISBM Otros subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupo focal con personal del proyecto 	Se han identificado acciones pertinentes para reforzar las estrategias de la sostenibilidad, a fin de apoyar a las beneficiarias del producto 2, así como a los grupos marginados	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
Innovación: El grado en que el producto o proceso es nuevo o mejorado (o una combinación de ambos)	¿En qué medida el proyecto aporta valor a las estrategias nacionales en marcha? ¿Se puede considerar innovador? ¿Cómo se explica este aporte o su ausencia?	Diseño Resultados	11	¿En qué medida el proyecto aporta valor a las estrategias nacionales en marcha?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Aporta valor	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
crea valor y difiere significativamente de otros productos o procesos puestos a disposición de los usuarios potenciales para el mismo propósito ⁴⁶ .	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la estrategia de la iniciativa puede considerarse una innovación? (considere las dimensiones económica, humana, organizativa o social). ¿Cómo se explica -o no- el carácter innovador de la iniciativa a partir de los elementos habilitadores, flujos internos y externos, y los beneficios obtenidos? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta qué punto la intervención ha desafiado las formas tradicionales para atender los problemas que intentaba resolver? ¿Se ajustó a las necesidades e intereses de los beneficiarios? ¿Ha permeado en el PNUD y sus socios para facilitar la innovación local? ¿Cómo puede mejorarse? • ¿Qué valor le dan los socios y partes interesadas a la creación de conocimiento, su transferencia y aprendizaje a partir de la iniciativa? • ¿En qué medida el enfoque participativo y la naturaleza de las asociaciones llevadas a cabo han optimizado el aprovechamiento y aceleración de las soluciones existentes para abordar los retos de cierre de la brecha digital, salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables? ¿Hasta qué punto estas asociaciones se basan en el enfoque de derechos? ¿Qué mejoras podrían introducirse para asegurar la aplicación del principio de “no dejar a nadie atrás”? 	Diseño	12	¿Se puede considerar innovador?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Es innovador	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación	13	¿Cómo se explica este aporte o su ausencia?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Causas explicadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño	14	¿La intervención se ajustó a las necesidades e intereses de las personas beneficiarias?	Documentación del proyecto. Beneficiarias/os	• Revisión documental • Grupos focales	Se ajustó a las necesidades e intereses de beneficiarias/os	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	15	¿La intervención ha permeado en el PNUD y sus socios para facilitar la innovación local?	Documentación del proyecto Gerencias de productos Junta Ejecutiva del Proyecto ISTU / MITUR ISBM	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Es posible facilitar la innovación local a través del PNUD y sus socios	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Implementación	16	¿Qué valor le dan los socios y partes interesadas a la creación de conocimiento, su transferencia y aprendizaje a partir de la iniciativa?	Documentación del proyecto Gerencias de productos Junta Ejecutiva del Proyecto ISTU / MITUR ISBM Partes interesadas	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Los socios y partes interesadas otorgan valor a la creación de conocimiento, su transferencia y aprendizaje a partir de la iniciativa	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Implementación	17	¿En qué medida el enfoque participativo y la naturaleza de las asociaciones llevadas a cabo han optimizado el aprovechamiento y aceleración de las soluciones existentes para abordar los retos de cierre de la brecha digital, salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables? ¿Hasta qué punto estas asociaciones se basan en el enfoque de derechos?	Documentación del proyecto Gerencias de productos Junta Ejecutiva del Proyecto	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	El enfoque participativo y la naturaleza de las asociaciones han optimizado el aprovechamiento y aceleración de las soluciones existentes para abordar los retos de cierre de brecha digital, salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables. Las asociaciones se basan en el enfoque de derechos.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	18	¿Qué mejoras podrían introducirse para asegurar la aplicación del principio de “no dejar a nadie atrás”?	Documentación del proyecto Gerencias de productos	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	La lógica de la intervención garantiza la aplicación del principio de “no dejar a nadie atrás”	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples

⁴⁶ Para identificar un proyecto como innovador, el PNUD introdujo el marcador “enfoque innovador” definido como “la identificación, la experimentación y la ampliación de soluciones más eficaces que aporten un valor añadido a las personas afectadas por los retos del desarrollo”, e identificó como enfoques innovadores aquellos basados en el aprovechamiento de nuevos enfoques y tecnologías emergentes: Juegos para el bien social; Prospección; Crowdsourcing; Crowdfunding; Premios a los retos; Blockchain; Conocimiento del comportamiento; Inteligencia artificial y Finanzas alternativas. No obstante, la [Evaluación del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021](#) daba cuenta de la ausencia de un enfoque y definición claros sobre cómo definir la innovación y diferenciarla de la experimentación y los proyectos piloto. De allí que la definición que se emplea se retoma de las definiciones establecidas en la Guía de Evaluación Final para proyectos implementados por el PNUD con el financiamiento del FMAM.

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
					Junta Ejecutiva del Proyecto ISTU / MITUR ISBM Restantes subsistemas de salud Partes interesadas			
		Resultados	I9	<i>¿Hasta qué punto la intervención ha desafiado las formas tradicionales para atender los problemas que intentaba resolver?</i>	Documentación del proyecto Gerencias de productos Junta Ejecutiva del Proyecto ISTU / MITUR ISBM Restantes subsistemas de salud Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	La intervención ha superado las formas tradicionales para atender los problemas que intentaba resolver	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	I10	<i>¿En qué medida la estrategia de la iniciativa puede considerarse una innovación? (considere las dimensiones económica, humana, organizativa o social).</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	La estrategia de la iniciativa es una innovación en las dimensiones económica, humana, organizativa y social	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Diseño Resultados	I11	<i>¿Cómo se explica -o no- el carácter innovador de la iniciativa a partir de los elementos habilitadores, flujos internos y externos, y los beneficios obtenidos?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	El carácter innovador de la iniciativa se explica con claridad a partir de los elementos habilitadores, flujos internos y externos, y los beneficios obtenidos.	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	I12	<i>¿Cómo puede mejorarse?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Mejoras identificadas y viables	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	I13	<i>¿En qué medida el proyecto aporta valor a las estrategias nacionales en marcha?</i>	Documentación del proyecto Gerencia del producto 1 Ada Méndez - CENPROMYPE Empresarialidad femenina - CONAMYPE	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	El producto 1 aporta valor a las estrategias nacionales en marcha	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Resultados	I14	<i>¿Se puede considerar innovador?</i>	Documentación del proyecto Documentación del proyecto Gerencia del producto 1 Ada Méndez - CENPROMYPE Empresarialidad femenina - CONAMYPE	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	El producto 1 es innovador	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
		Implementación Resultados	15	¿Cómo se explica este aporte o su ausencia?	Documentación del proyecto Gerencia del producto 1 Ada Méndez - CENPROMYPE Empresarialidad femenina - CONAMYPE	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Causas explicadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
<i>Producto 2: Protección social docentes</i>								
		Resultados	116	¿En qué medida el proyecto aporta valor a las estrategias nacionales en marcha?	Documentación del proyecto Gerencia del producto 2 ISBM Restantes subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	El producto 2 aporta valor a las estrategias nacionales en marcha	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	117	¿Se puede considerar innovador?	Documentación del proyecto Gerencia del producto 2 ISBM Restantes subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	El producto 2 es innovador	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación Resultados	118	¿Cómo se explica este aporte o su ausencia?	Documentación del proyecto Gerencia del producto 2 ISBM Restantes subsistemas de salud	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas en profundidad 	Causas explicadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
Escalabilidad: El grado en que es posible potencializar el impacto de un proyecto social. Incluye la posibilidad de ampliar los beneficiarios o de su implementación en otro contexto o situación.	¿Es previsible que la generalización de la intervención, en los mismos términos dispuestos contribuya a resolver el problema o reto a una población más amplia que se quiere extender o replicarla en otros contextos o situaciones? ¿Qué modificaciones/mejoras deben introducirse para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación?	Resultados	ES1	¿Es previsible que la generalización de la intervención, en los mismos términos dispuestos contribuya a resolver el problema o reto a una población más amplia que se quiere extender o replicarla en otros contextos o situaciones?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Ampliación, escalamiento y/o replicación es factible	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Resultados	ES2	¿Existe evidencia suficiente para permitir la ampliación, escalamiento o replicación de los prototipos? Considere el capital social de la iniciativa, la masa crítica, sensación de confianza y la capacidad de transformación sistémica del PNUD y sus socios.	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Existe evidencia suficiente para permitir la ampliación, escalamiento o replicación de los prototipos	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Resultados	ES3	¿Resulta de importancia su ampliación o replicación? Considere el reto de desarrollo y el interés de los socios nacionales.	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Ampliación, escalamiento y replicación resultan importantes, tanto como reto de desarrollo como de interés para socios nacionales	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples
		Implementación Resultados	ES4	¿Qué factores tecnológicos, socioculturales e institucionales influyen en el potencial de escalabilidad?	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión documental / análisis de datos de las consultas 	Factores tecnológicos, socioculturales e institucionales que influyen en el potencial de escalabilidad han sido	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos	
	<p>cambiarse o introducirse para optimizar la adopción o reproducción de los prototipos de forma más amplia?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué medidas deben desarrollarse para ampliar los beneficios de la iniciativa garantizando la inclusión de todas las partes interesadas y la no discriminación de los grupos vulnerables, en particular con una óptica de igualdad de género y acceso de las personas con discapacidad? 			<i>escalabilidad de la iniciativa? ¿Cómo pueden abordarse?</i>			identificados y se ha establecido la forma de abordarlos		
Implementación Resultados		ES5	<i>¿Qué modificaciones/mejoras deben introducirse para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Modificaciones/mejoras han sido identificadas para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
Resultados		ES6	<i>¿Es posible escalar la intervención bajo las mismas o mejores condiciones de eficiencia?</i>	Documentación del proyecto y resultados de todas las consultas.	• Revisión documental / análisis de datos de las consultas	Es posible escalar la intervención bajo las mismas o mejores condiciones de eficiencia	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
<i>Producto 1: Canasta Digital Turismo:</i>									
Implementación		ES7	<i>¿Cuál es el universo de empresarias en parques y similares en ES?</i>	Documentación del proyecto Gerencia del producto 1 Banco Central	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Universo de empresarias informales y formales en parque y similares en ES ha sido estimado	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
Implementación		ES8	<i>¿Qué otras áreas similares contiene el país con presencia de empresarias similares?, ¿Cuántas son?</i>	Banco Central	• Entrevista en profundidad	Identificadas áreas similares con presencia de empresarias en similares condiciones y necesidades de digitalización	Cuantitativo: tabulaciones simples		
Implementación		ES9	<i>¿Qué modificaciones/mejoras deben introducirse al proyecto para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación?</i>	Documentación del proyecto MITUR / ISTU Gerencia del producto 1 Beneficiarias Ada Méndez - CENPROMYPE Empresarialidad femenina - CONAMYPE	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Modificaciones/mejoras al producto 1 para asegurar la eficacia de su ampliación o replicación han sido identificadas	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
Implementación		ES10	<i>¿Qué elementos, procesos, alianzas y paradigmas deberían cambiarse o introducirse para optimizar la adopción o reproducción de los prototipos de forma más amplia?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Proyecto MITUR / ISTU Gerencia del producto 1 Beneficiarias Ada Méndez - CENPROMYPE Empresarialidad femenina - CONAMYPE	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Han sido identificados los elementos, procesos, alianzas y paradigmas que deberán cambiarse o introducirse para optimizar la adopción o reproducción de los prototipos de forma más amplia	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		
Implementación		ES11	<i>¿Qué medidas deben desarrollarse para ampliar los beneficios de la iniciativa garantizando la inclusión de todas las partes interesadas y la no discriminación de los grupos vulnerables, en particular con una óptica de igualdad de género y acceso de las personas con discapacidad?</i>	Documentación del proyecto Junta Ejecutiva del Proyecto MITUR / ISTU Gerencia del producto 1 Beneficiarias Ada Méndez - CENPROMYPE	• Revisión documental • Entrevistas en profundidad	Han sido identificadas las medidas que deben desarrollarse para ampliar los beneficios de la iniciativa garantizando la inclusión de todas las partes interesadas y la no discriminación de los grupos vulnerables, en particular con una óptica de igualdad de género y acceso de las personas con discapacidad	Cuali-Cuantitativo: análisis de contenido, tabulaciones simples		

Criterio	Preguntas principales	Niveles de análisis	Codificación de preguntas	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos
					Empresarialidad femenina - CONAMYPE			
					<i>Producto 2: Protección social docentes:</i>			
		Resultados	ES12	<i>¿Es previsible que la generalización de la intervención, en los mismos términos dispuestos contribuya a resolver el problema o reto a una población más amplia que se quiere extender o replicarla en otros contextos o situaciones?</i>	Documentación del proyecto Restantes subsistemas de salud	Revisión documental Entrevistas en profundidad	Es factible resolver el problema o reto a una población más amplia que se quiere extender o replicarla en otros contextos o situaciones mediante la generalización de la intervención, en los mismos términos dispuestos	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Resultados	ES13	<i>¿Es posible escalar la intervención bajo las mismas o mejores condiciones de eficiencia?</i>	Documentación del proyecto Restantes subsistemas de salud	Revisión documental Entrevistas en profundidad	Es posible escalar la intervención bajo las mismas o mejores condiciones de eficiencia	Cualitativo: análisis de contenido: análisis de contenido
		Implementación	ES14	<i>¿Qué modificaciones/mejoras deben introducirse para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación?</i>	Documentación del proyecto ISBM Restantes subsistemas de salud	Revisión documental Entrevistas en profundidad	Las modificaciones y mejoras que deben introducirse para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación han sido identificadas	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	ES15	<i>¿Qué medidas deben desarrollarse para ampliar los beneficios de la iniciativa garantizando la inclusión de todas las partes interesadas y la no discriminación de los grupos vulnerables, en particular con una óptica de igualdad de género y acceso de las personas con discapacidad?</i>	Documentación del proyecto Restantes subsistemas de salud	Revisión documental Entrevistas en profundidad	Han sido identificadas las medidas que deben desarrollarse para ampliar los beneficios de la iniciativa garantizando la inclusión de todas las partes interesadas y la no discriminación de los grupos vulnerables, en particular con una óptica de igualdad de género y acceso de las personas con discapacidad	Cualitativo: análisis de contenido
		Implementación	ES16	<i>¿Qué elementos, procesos, alianzas y paradigmas deberían cambiarse o introducirse para optimizar la adopción o reproducción de los prototipos de forma más amplia?</i>	Documentación del proyecto ISBM Restantes subsistemas de salud	Revisión documental Entrevistas en profundidad	Han sido identificados los elementos, procesos, alianzas y paradigmas deberían cambiarse o introducirse para optimizar la adopción o reproducción de los prototipos de forma más amplia	Cualitativo: análisis de contenido

ANEXO 4: GRUPOS FOCALES

PRODUCTO 1

MERCADO DEL MAR

Proyecto: Evaluación del proyecto piloto “DIGI-Chiquihuites. Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres”.

Actividad: Grupo Focal – ISTU

Lugar: Instalaciones del Centro de Atención Turística de La Libertad, ubicado en el Complejo Turístico de La Libertad

Fecha: 23-01-2023

Horario: 9:00 am – 11:00 am

Objetivo: Evaluar todas las dimensiones y niveles del proyecto desde la perspectiva de las beneficiarias.

Cantidad de Participantes convocados: 18 Mujeres; 5 Hombres – 23 en total

Cantidad de participantes asistentes: 13 Mujeres; 5 hombres – 18 en total

Resumen:

La jornada inició con la inscripción de las personas convocadas y se les colocó un identificativo para generar un clima de confianza.

Se realizaron preguntas a partir de los indicadores de Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Pertinencia, Coherencia, Sostenibilidad, Innovación y Escalabilidad.

Cabe mencionar que se proyectó establecer preguntas base y posterior al diálogo de los y las participantes, se fueron generando preguntas complementarias en consonancia al diálogo de los y las participantes.

Las preguntas base fueron:

- ¿Pueden explicarnos en qué consistió el proyecto “DIGI-Chiquihuites”?
- ¿Cómo les ha funcionado?
- ¿Ha cambiado el uso del teléfono?

Preguntas complementarias:

- ¿A qué aplicaciones se refiere?
- ¿Tuvieron capacitaciones? ¿Cuántas jornadas fueron?
- ¿Obtuvieron algún beneficio a través del proyecto?
- ¿Siguen usando los recursos que se les entregaron?
- ¿La conectividad de internet se volvió un gasto?

- Si tuvieran que mejorar un aspecto o varios del proyecto, ¿Qué mejorarían?
- ¿Cuáles son las sugerencias para próximos proyectos?

Los y las participantes respondieron a cada una de las preguntas, de lo que se puede extraer las siguientes impresiones.

Las personas asistentes mencionaron que el proyecto “chiquihuites” (así se refirieron al proyecto), lo consideraron como muy oportuno y pertinente para las actividades que realizan, ya que consideraban que no sabían sobre tecnología y el proyecto ayudó a utilizarla, como por ejemplo el canal de WhatsApp.

También, refirieron que la comunicación (a pesar de algunas de las asistentes expresaron no saber leer ni escribir) vía telefónica mejoró sus ventas y compras de producto a partir de las capacitaciones recibidas por parte de los facilitadores, que enseñaron el uso de aplicaciones, lo que permitió que usuarios y consumidores buscaran el local y el producto ofertado. A su vez, facilitó la solicitud de productos a los proveedores. Así mismo, durante las jornadas aprendieron a utilizar aplicaciones de cobro y pagos virtuales, mismos que facilitan el comercio de sus producto. Por tanto, consideran que sus ventas han aumentado.

A pesar de que el proyecto les entregó un kit que incluía un teléfono “Smart”, la conectividad a internet debía ser pagada por las personas beneficiarias, sin embargo, no lo ven como un gasto, ya que el costo del paquete de internet lo incluyen en su inversión para el uso, también valoraron las diferentes compañías y sus utilidades.

Durante la jornada del grupo focal, se convocó a personas que no habían sido beneficiadas, estas percibieron el proyecto como una gran oportunidad de desarrollo para los comerciantes de la zona, que “ellos” utilizan algunas plataformas para comercializar productos, pero que lo han hecho empíricamente, y que consideran que si fuese a través de capacitaciones fuese mejor.

A partir de lo anterior, sugirieron que en próximos proyectos se les tomara en cuenta a personas (mejorar la cobertura) comerciantes como restauranteros, artesanos, comerciantes informales, y no solo del mercado del mar, si no del municipio, así como también personas que realizan alguna actividad comercial desde sus casas.

También, sugirieron ampliar a otras aplicaciones novedosas o nuevas que mejoren sus ventas.

Y por último y no menos importante, incorporar en capacitaciones temas como “finanzas” o “educación financiera”, marketing digital o cómo mejorar sus productos.

Al finalizar el taller se solicitó al grupo de participantes tomar una fotografía, la cual se coloca a continuación.



PARQUE ACUÁTICO AMAPULAPA

Proyecto: Evaluación del proyecto piloto “DIGI-Chiquihuites. Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres”.

Actividad: Grupo Focal – ISTU

Lugar: Instalaciones del Parque Acuático Amapulapa, Cantón Dos Quebradas, San Vicente.

Horario: 1:30 pm – 3:30 pm

Objetivo: Evaluar todas las dimensiones y niveles del proyecto desde la perspectiva de las beneficiarias.

Cantidad de participantes asistentes: 14 Mujeres; 1 hombres – 15 en total

Resumen:

La jornada inició con la inscripción de las personas convocadas y se les colocó un identificativo para generar un clima de confianza. La jornada se desarrolló dentro de las instalaciones del parque, en el área de los merenderos, sin embargo, en algunos momentos algunos ruidos interrumpieron auditivamente la sesión, pero no se detuvo. (Podrá verse y escucharse en las grabaciones de audio y video).

Se realizaron preguntas a partir de los indicadores de Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Pertinencia, Coherencia, Sostenibilidad, Sostenibilidad, Innovación y Escalabilidad.

Cabe mencionar que se proyectó establecer preguntas base y posterior al diálogo de los y las participantes se fueron generando preguntas complementarias en consonancia a la conversación de los y las participantes.

Las preguntas base fueron:

- ¿Pueden explicarnos en que consistió el proyecto “DIGI-Chiquihuites”?
- ¿Cómo les ha funcionado?
- ¿Han cambiado el uso del teléfono?

Preguntas complementarias:

- ¿A qué aplicaciones se refiere?
- ¿Tuvieron capacitaciones? ¿Cuántas jornadas fueron?
- ¿Obtuvieron algún beneficio a través del proyecto?
- ¿Siguen usando los recursos que se les entregaron?
- ¿La conectividad de internet se volvió un gasto?
- Si tuvieran que mejorar un aspecto o varios del proyecto, ¿Qué mejorarían?
- ¿Cuáles son las sugerencias para próximos proyectos?

De manera general se les consultó a los asistentes para que les sirvió el proyecto, a lo cual contestaron: el proyecto sirvió para hacer recibos y pagos, también pedidos a proveedores, a enviar mensajes, e incluso a usar los buscadores para usar otros servicios.

Entre los beneficios directos que los y las participantes expresaron fueron:

- Para el momento de pandemia ayudó muchísimo ya que aprendieron algunas redes sociales
- A fotografiar sus productos (figura, fondo, enfoque)
- Cómo vender en línea
- Como crear un mercado en línea
- A crear un propósito de ventas
- A crear marcas y logos
- Usar aplicación “30” para hacer inventario
- Utilizar WhatsApp Business

En el caso del parque de Amapulapa las personas refirieron que las capacitaciones les sirvieron más allá del propósito, ya que les ha ayudado a buscar medicinas en casos de emergencia y a emprender con otros productos. Lo anterior, se puede definir como un objetivo indirecto el proyecto.

Ven con buenos ojos el conocer experiencias de otros países como el Perú y comprender que hacen otras personas y que pueden hacer ellas.

También se les solicitó que expusieran aquellas mejoras que considerasen para futuros proyectos.

- Consideran que se les debe fortalecer aún más en las aplicaciones para las transacciones, ya que algunas personas no cuentan con cuentas bancarias, por tanto, aun se consideran principiantes en esos temas y tienen miedo en usarlas.

Lo anterior es necesario tomar en cuenta para futuras capacitaciones, ya que las transacciones son fundamentales para las ventas. De las personas asistentes tan solo una persona de las 15 usaba transacciones.

- Hacer de la capacitación un evento más práctico y no tanta teoría, ya que algunas personas consideraron que al momento de regresar a sus puestos de trabajo y tratar de hacerlo se les había olvidado algunas cosas.

De manera general, las participantes consideran que han aumentado las ventas o pedidos por otros canales digitales, sin embargo, por reglas internas del parque, la persona de las minutas no puede desplazarse del lugar en donde está ubicado, por tanto, no puede ir a dejar a domicilio cuando a este le piden a través de canales digitales.

Y por último, las participantes sugieren se les pueda fortalecer en

- Edición de logos
- Transacciones monetarias

Se apreció que en el grupo no cuentan con una sana convivencia, a pesar de haber participado en todos los talleres del proyecto.

Se deja como evidencia una foto grupal de las personas que participaron en la jornada del grupo focal.



PARQUE BALBOA

Proyecto: Evaluación del proyecto piloto “DIGI-chiquihuites. Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres”.

Actividad: Grupo Focal – ISTU

Lugar: Instalaciones del Parque Balboa, Cantón Planes de Renderos, San Salvador

Fecha: 26/01/2023

Horario: 8:00 am – 10:30 am

Objetivo: Evaluar el proyecto en todas sus dimensiones y niveles de análisis desde el punto de vista de las participantes.

Cantidad de participantes asistentes: 12 Mujeres; 3 hombres – 15 en total

Resumen:

La jornada inició con la inscripción de las personas convocadas y se les colocó un identificativo para generar un clima de confianza. A pesar de que la jornada se llevó a cabo en la cancha de básquetbol, en un lugar abierto, se tuvo la apertura de cada una de las personas asistentes.

Se realizaron preguntas a partir de los indicadores de Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Pertinencia, Coherencia, Sostenibilidad, Innovación y Escalabilidad.

Cabe mencionar que se proyectó establecer preguntas base y posterior al diálogo de los y las participantes, se fueron generando preguntas complementarias en consonancia a la conversación de los y las participantes.

Las preguntas base fueron:

- ¿Pueden explicarnos en que consistió el proyecto “DIGI-Chiquihuites”?
- ¿Cómo les ha funcionado?
- ¿Ha cambiado el uso del teléfono?

Preguntas complementarias:

- ¿A qué aplicaciones se refiere?
- ¿Tuvieron capacitaciones? ¿Cuántas jornadas fueron?
- ¿Obtuvieron algún beneficio a través del proyecto?
- ¿Siguen usando los recursos que se les entregaron?
- ¿La conectividad de internet se volvió un gasto?
- Si tuvieran que mejorar un aspecto o varios del proyecto, ¿Qué mejorarían?
- ¿Cuáles son las sugerencias para próximos proyectos?

Las y los participantes respondieron a cada una de las preguntas, de lo que se puede extraer las siguientes impresiones.

Las personas que asistieron expresaron que el proyecto DIGI-Chiquihuites se trató sobre el uso de la tecnología a través del teléfono celular, aprendieron a cómo utilizarlo, algunas aplicaciones para que los clientes los ubiquen, aplicaciones para comunicarse con proveedores y clientes, algunas redes sociales en donde pueden comercializar sus productos.

Entre los beneficios directos que las y los participantes expresaron fueron:

- Usar el WhatsApp Business o empresarial
- Crear su página de Facebook y Marketplace
- Como diseñar un logo
- Tomar fotos
- Hacer catálogos
- Hacer pedidos con proveedores
- Usar Google como buscador de otras cosas
- Crear un código QR para ver menú
- Usar aplicaciones como CASH, Tigomoney, Chivowallet para pagos con tarjeta

Es necesario dejar claro, que cada expresión de las y los participantes fue tomada en cuenta. Una de las participantes de la zona de “La Puerta del Diablo” refirió que el grupo se unió más, ya que las demás vendedoras tanto del parque, como de la plaza del maíz y otras partes se conocieron y ayudaron entre sí, cuando alguien no comprendía la capacitación o había faltado.

Lo anterior, se puede definir como un objetivo indirecto el proyecto que mejoró la sana convivencia entre las participantes.

También se les solicitó que expusieron aquellas mejoras que considerasen para futuros proyectos.

- Mejorar la parte logística, ya que tenían que gastar para ir al lugar sede “casa de piedra”.
- Mejorar la convocatoria, ya que algunas personas llegaron y no sabían a que iban.
- Las clases virtuales en la zona no fue viable, ya que las participantes en sus casas no tenían internet o la señal era deficiente, y si lo recibían en el negocio, no lograban concentrarse por los empleados o clientes.
- Algunas participantes cuyos negocios cuentan con menos afluencia de clientes como las minutas, consideran que a veces es un gasto el paquete de internet, ya que en algunas ocasiones no lo recuperan en sus ventas.
- Tan solo una persona refirió que su teléfono estaba dañado, que un botón ya no le servía.

Por tanto, se puede expresar que los beneficios fueron que avanzaron en la tecnología para hacer pedidos a proveedores, mejoró la comunicación con los clientes, ha habido aumento de pedidos, han visto la mejora de promocionar los productos a través de catálogos o algunas redes sociales.

Y por último, las participantes sugieren se les pueda fortalecer en:

- Expandir más a través de la publicidad o mercadeo digital
- Atención al cliente
- Apoyar a los adultos mayores con otras habilidades tecnológicas

- Utilizar otras plataformas como tiktok para sus ventas
- Apoyarles con una retroalimentación más continua al “ayudante digital”

Se deja como evidencia una foto grupal de las personas que participaron en la jornada del grupo focal.



PRODUCTO 2

Proyecto: Evaluación del proyecto piloto “DIGI-chiquihuites. Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres”.

Actividad: Grupo Focal – ISBM

Lugar: Instalaciones del Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial, ubicado Oficina de la Presidencia en Calle Guadalupe, N.º 1349, Colonia Médica, San Salvador.

Horario: 10:00 am – 12:00 md

Objetivo: Identificar la hoja de ruta para oferta del PNUD en apoyo a la digitalización del sector salud para un mayor y mejor acceso de los servicios sanitarios

Cantidad de funcionarios participantes asistentes: 2 Mujeres; 3 hombres – 5 en total

El conversatorio con el personal del ISBM se desarrolló con mucha cordialidad, mismos que comenzaron a contar los beneficios que ofrece al interno como a los usuarios la App, las cuales son:

- Citas medicas
- Reserva de medicamento
- Exámenes de laboratorio

Mencionaron que también que por el momento se está trabajando con proveedores internos y externos, sin embargo, un tercer proveedor privado hospitalario, el cual aún no se ha ingresado a la App, ya que esperan una tercera fase.

El personal del ISBM expresó que son pioneros en el manejo de información digital, con base de datos actualizado de más de 40 mil usuarios directos y más de 80 mil usuarios de manera extensiva, llámese hijos e hijas y conyuges.

Ya contaban con un registro de datos con la especificación de cada uno de los pacientes usuarios del sistema de salud a través del ISBM.

Una de las ventajas que podrá obtener el usuario del ISBM a través de la App es gestionar sus propias citas médicas, ya que en la actualidad el proceso es por llamada y el/la doctor/a le genera un espacio. Con la App la persona usuaria colocará su cita según disposición propia y de calendario.

En continuidad con lo anterior, el paciente podrá a través de la App generar sus citas ya sea con medicina general o con doctores especialistas. Y se vincula a un recordatorio, así como la posibilidad de mover o cancelar la cita, con ello agiliza y moderniza los tramites.

Otro beneficio que podrá obtener el paciente usuario es reservar el medicamento con un vencimiento de 24 horas, verificar la existencia del medicamento, información del trámite del medicamento en caso de compra propia y su proceso de reembolso, así como en algunos casos podrá solicitarlo a domicilio según zona de cobertura.

Los exámenes de laboratorio, los pacientes usuarios podrán rastrear su examen, saber si ya está en proceso de lectura o de resultado, ya que en la actualidad solo se entrega; sin embargo, tendrá restricciones por confidencialidad y la información que se maneja de los pacientes.

También, a nivel interno beneficiará la efectividad de las citas con los pacientes, verificar stock e inventarios de medicamentos, realizar análisis de por cada uno de los 56 establecimientos de atención, por padecimiento o consulta.

Cabe mencionar, que a pesar de mencionar todos los beneficios que podrá obtener tanto el Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial y todos los usuarios con la app, ésta no se ha hecho pública y aun se tiene en versión de prueba.

Los funcionarios expresaron que las dificultades han sido diversas, por ejemplo:

- No se habían entregado los códigos fuente por parte de la empresa desarrolladora.
- Se dificultó la instalación en los servidores propios del ISBM.
- Cambio de recurso humano en el ISBM y durante el proceso de desarrollo de la App, por lo limitó y enlenteció la comunicación del proceso de la app.
- Se recibió la fase y aun no se había implementado.

A su vez, están esperando apoyo del PNUD en su tercera fase, que pueda integrar la App con el SIS – Sistema Integrado de Salud.

También, el personal del ISBM solicitó explícitamente una sugerencia o recomendación para la tercera fase de la App, ésta se refiere a contemplar con antelación los tiempos de contratación adquisición, desarrollo y pruebas, ya que en la fase dos de la App, afectó en gran medida los tiempos de ejecución de proyecto, y en algunos momentos consideran que se realizaron acciones apresuradas y poco supervisadas.

Se adjunta una fotografía como evidencia de la reunión.



Anexo 5: CONTRATOS DE SERVICIOS TÉCNICOS GESTIONADOS

Nº contrato	Descripción	Empresa	Monto	Vigencia
UNDP/SLV10/SDP/2021/5193	Consultoría para levantamiento de línea base para los productos 1 y 2 del proyecto Digi-Chiquihuites "Canasta Digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres"	Asociación Conexión al Desarrollo de El Salvador	\$22,600.00	10/11/2021 31/01/2022
UNDP/SLV10/IC/2021/5197	Asistencia técnica para el levantamiento de requerimiento de transformación digital de servicios de salud para atención de afiliados y beneficiarios del ISBM.	Adapta Technologies SA de CV	\$7,500.00	21 días a partir de la orden de inicio. Emitido el 17/11/2022
UNDP/SLV10/SDC/2021/519	Asistencia técnica para el diseño y dictado de un programa de formación de competencias y habilidades digitales, inclusión financiera para el empoderamiento de mujeres empresarias y personal administrativo del sector turismo en el marco del proyecto Digi-Chiquihuites "Canasta Digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres"	Asociación Conexión al Desarrollo de El Salvador	\$26,920.00	25/11/2021 16/05/2022
UNDP/SLV10/IC/2021/1456	Consultor individual Transformación digital e innovación	José Rubén Aquino	\$9,995.00	23/12/2021 09//05/2022
UNDP/SLV10/IC/2022/1476	Consultoría para la sistematización y diseño de productos de conocimiento en el marco del proyecto Digi-Chiquihuites "Canasta Digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres"	Sandra Evelyn Liborio	\$9,400.00	29-03-2022 18-05-2022
UNDP/SLV10/IC/2022/1474	Asistencia técnica para el diseño, desarrollo e implementación de una aplicación web para digitalizar los servicios de salud para atención de afiliados y beneficiarios del ISBM	Diana Elizabeth Campos Zetino	\$48,750.00	06-04-2022 23-05-2022
UNDP/SLV10/IC/2022/1477	Asistencia técnica para el diseño, desarrollo e implementación de un tablero o dashboard de inteligencia de negocios en Microsoft Power BI para el ISBM	Omar Ernesto Ramirez Luna	\$15,000.00	11-04-2022 24-05-2022
UNDP/SLV10/SDP/2022/5218	Servicios de conectividad para el Parque Recreativo Balboa en el marco del proyecto Digi-Chiquihuites "Canasta Digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres"	Telemovil El Salvador SA de CV	\$39,581.82	45 días después de la orden de inicio. Emitido 01 de abril 2022. Servicio Smart Wifi vigente por 1 año.
SDC No. 00126605-5228	Servicios de alimentación y uso de salones para realizar evento en el marco del proyecto DIGI-Chiquihuites"	HOTELES Y DESAROLLOS S.A. DE C.V.	\$6,037.50	18 de mayo del 2022.

ANEXO 6: MAPA DE PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas y las personas involucradas se listan en la siguiente tabla entregada al experto por el PNUD.

Cuadro 5: Partes interesadas

Nombre	Institución	Rol en la iniciativa
Entidad que encarga la evaluación		
Kryssia Brade Representante Residente a.i.	PNUD	Titular de la institución que encarga la evaluación
Silvia Guzmán Analista de Gerencia	PNUD	Punto focal de la evaluación y gerente de la evaluación.
Entidad financiadora		
Flor Bolaños, Especialista de Programa de país para El Salvador Vladimir Dominguez, Especialista de Proyectos Estratégicos	Buro Regional de América Latina y el Caribe- PNUD	Evaluación de criterios de selección, recomendación de asignación de recursos y seguimiento ejecutivo a la iniciativa
Entidad de implementación		
Rafael Pleitez Representante Residente Auxiliar-Programa	PNUD	Jefe de programa
José Rodrigo Moran, Jefe de Mapeo de Soluciones Victor Tablas, Jefe de Experimentación Laboratorio de Aceleración	PNUD	Apoyo a la estrategia de innovación y digitalización
Patricia Montalván de López, Coordinadora de Operaciones Marielos Rivera, Asociada de Programa Cosset Cruz, Asociada de Programa en el área de Inversión Social.	PNUD	Exoficial de Programa y garante del proyecto. Apoyo administrativo y de control financiero del proyecto
Ada Kelly Pineda	PNUD	Coordinadora del Proyecto
Socios Clave		
Vladimir Roberto Handal Secretario de Innovación	Secretaría de Innovación de la Presidencia	Ente coordinador de las iniciativas gubernamentales en materia digital
	ESCO - Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional	Parte del Comité Directivo y Técnico del Proyecto "Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas".
Morena Valdez Ministra de Turismo Carolina Cerna	Ministerio de Turismo (MITUR)	Responsable de la selección de beneficiarias en los parques nacionales y otras áreas de interés y miembro de la Junta Ejecutiva del Proyecto.

Directora de Relaciones Internacionales Priscila Marroquin Tecnico de información Turística		Socio clave en el proyecto “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”.
Jesús Benjamin Bran Argueta, Director Ejecutivo ISTU. Adriana Melchor Unidad de Turicentros y parques Jesse Escobar Administrador Parque Balboa	Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)	Socio clave en el proyecto. Junto con MITUR, responsable de la selección de beneficiarias en los parques nacionales y otras áreas de interés y miembro de la Junta Ejecutiva del Proyecto.
José Mauricio Pineda Ministro de Educación interino.	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT)	Referente para las soluciones que mejoren las condiciones y servicios a los beneficiarios del ISBM
Silvia Azucena Canales Lazo, Directora Presidenta. Juan Carlos Villatoro Jefe de Infraestructura Tecnológica-ISBM	Instituto de Bienestar Magisterial (ISBM)	Junto con MINEDUCYT, referente para las soluciones que mejoren las condiciones y servicios a los beneficiarios del ISBM, miembro de la Junta de Proyecto.
María Luisa Hayem Brevé, Ministra de Economía	Ministerio de Economía (MINEC)	Participante de la fase de experimentación
Adolfo José Araujo Jaimes Director Ejecutivo	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Participante de la fase de experimentación. Socio clave en el proyecto “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”.
Haydeé de Trigueros, Directora Ejecutiva.	Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)	Aliado clave para el escalamiento de resultados y la conformación de un Consejo de apoyo a las pequeñas empresas
Jorge Arriaza Director Ejecutivo	Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	Aliado clave para el escalamiento de resultados y la conformación de un Consejo de apoyo a las pequeñas empresas
Rafael Barraza, Presidente Ejecutivo	Banco Agrícola Comercial	Aliado para la incorporación de evidencia en el escalamiento y adaptación de los productos financieros experimentales para mujeres que impulsa el banco.
Beneficiarios		
1. Ana Delmy Chipagua De Granados	1. APULO 2. APULO	Mujeres beneficiarias de la canasta digital turismo

2. Mabel Edith Diaz Escobar	3. APULO	
3. Marta Jeysiel Serrano De Molina	4. APULO	
4. Abel Ibarra	5. AMAPULAPA	
5. Paz Melisa Pérez	6. AMAPULAPA	
6. María Cristina Iraheta	7. AMAPULAPA	
7. Santos Del Carmen Balbino	8. BALBOA	
8. Judith Estela Zometa de Bonilla	9. BALBOA	
9. Ana Cecilia Cruz de Iraheta	10. BALBOA	
10. María Del Carmen Tejada	11. BALBOA	
11. María Esperanza Rivera López	12. PUERTA DEL DIABLO	
12. Milagro Del Carmen Alfaro	13. PUERTA DEL DIABLO	
13. Ana Deisy Hernández	14. PUERTA DEL DIABLO	
14. Irma Carolina Melgares de Bonilla	15. SIHUATEHUACAN	
15. Guadalupe Carolina Medina	16. SIHUATEHUACAN	
16. María Tzoc Ixcoy	17. MERCADO DEL MAR	
17. María Dolores Mena de Hernández	18. MERCADO DEL MAR	
18. Claudia Elizabeth Gómez Aquino	19. MERCADO DEL MAR	
19. José Antonio Palacios Bénitez	20. CERRO VERDE	
20. Beatriz Adriana Mancía Rodríguez	21. CERRO VERDE	
21. Rosa Marina Ordoñez	22. ICHANMICHEN	
22. Alma del Carmen Martinez de Crespín	23. ICHANMICHEN	
23. Rosa Nimia de Paz Menjivar	24. COSTA DEL SOL	
24. Brenda Maritza Maravilla Clímaco	25. COSTA DEL SOL	
25. Azucena del Carmen López Alvarado	26. AGUA FRÍA	
26. María Antonia Domínguez	27. AGUA FRÍA	
27. Carmelo Mejía Leiva		
NOTA: Una lista completa de las personas participantes estará a disposición de la		

persona evaluadora para la selección de la muestra		
NOTA: Una lista de las personas participantes estará a disposición de la persona evaluadora para la selección de la muestra. La selección de las personas beneficiarias deberá acordarse con el ISBM		Maestros beneficiarios de los servicios de salud digitalizados
Otras partes interesadas		
Jong-Su Yi Director de país	Agencia coreana de Cooperación (KOIKA)	Socio financiador del proyecto: “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”.
Francisco José Alabí Ministro	Ministerio de Salud	Ente rector del sistema de salud.
Nelson Morales Director Ejecutivo	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)	Gremial empresarial que representa a pequeñas empresas de todos los sectores productivos. Provee una serie de servicios para el desarrollo empresarial.
Sandra Carranza, Coordinadora General	ORMUSA	Organización de mujeres.
María Cristina Herrera de Cazares, Directora Ejecutiva	CONAIPD	Consejo Nacional, referente de personas con discapacidad.
Cesar Falconi Representante	Banco Interamericano de Desarrollo	Banca Internacional de Desarrollo. Impulsa la iniciativa “Innovation Lab (I-Lab)” para el fortalecimiento de los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento.

ANEXO 7: LISTA DE PERSONAS Y ENTIDADES ENTREVISTADAS

Nombre	Institución	Cargo
Entidad que encarga la evaluación		
Kryssia Brade	PNUD	Representante Residente a.i.
Silvia Guzmán	PNUD	Analista de Gerencia
Entidad de implementación		
Rafael Pleitez	PNUD	Representante Residente Jefe de programa
José Rodrigo Moran Víctor Tablas	PNUD Laboratorio de Aceleración	Jefe de Mapeo de Soluciones Jefe de Experimentación
Patricia Montalván de López,	PNUD	Coordinadora de Operaciones Exoficial de Programa y garante del proyecto.
Ada Kelly Pineda	PNUD	Coordinadora del Proyecto
Socios Clave		
Ricardo Méndez	Secretaría de Innovación de la Presidencia	Asesor especialista de la SIP
Carolina Cerna	Ministerio de Turismo (MITUR)	Directora de Relaciones Internacionales
Eny Aguiñada	Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)	Presidente.
Alejandra Duran	CORSATUR	Directora
Edgard Abrego	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT)	Director de Educación
Silvia Azucena Canales Lazo Juan Carlos Villatoro	Instituto de Bienestar Magisterial (ISBM)	Directora Presidenta Jefe de Infraestructura Tecnológica- ISBM
Jorge Arriaza Director Ejecutivo	Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	Director Ejecutivo
Benjamín Lumen	Banco Agrícola	Gerente de Sostenibilidad
Ada Méndez	CENPROMYPE	Directora de Empresarialidad Femenina
Karla Marinero	ISSS	Jefa de Género
Beneficiarios		
Grupo focal	Mercado del Mar	
Grupo focal	Amapulapa	
Grupo focal	Parque Balboa	
Grupo focal	ISBM	

ANEXO 8: LISTA DE DOCUMENTOS EXAMINADOS

- Banco Mundial DATOS. (2022). *Banco Mundial Datos*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2022, de <https://datos.bancomundial.org/>
- CONEXION El Salvador. (2022-01-21). *Borrador de Línea Base Proyecto DIGI-Chiquihuites sobre conectividad y desarrollo digital: mejora de los servicios de salud para maestros del sector público y sus familias brindados por el ISBM*. Antiguo Cuscatlán: PNUD.
- CONEXION El Salvador. (2022-01-29). *Línea base Proyecto DIGI-Chiquihuites sobre conectividad y oportunidades para la digitalización inclusiva para el sistema de parques del Instituto Nacional de Turismo (ISTU) y Mercado del Mar (MITUR)*. Antiguo Cuscatlán: PNUD El Salvador.
- DIGESTYC. (2021). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples*. Ministerio de Economía, San Salvador.
- GOES. (2020). *COVID 19 y Tormentas Tropicales Amanda y Cristóbal, Resumen Ejecutivo*.
- MITUR. (2021). *Plan Nacional de Turismo 2030*. San Salvador: Gobierno de El Salvador. Obtenido de https://mitur.gob.sv/wp-content/uploads/2021/06/Plan-Nacional-de-Turismo-2030-El-Salvador_-_Ministerio-de-Turismo-Bajaultimo1.pdf
- PNUD. (2022). *Estrategia Digital PNUD 2022-2025*. New York: PNUD.
- PNUD. (2022, marzo). *Nivel de la Preparación Digital (DRA) - EL SALVADOR*. New York. Obtenido de digital@undp.org
- PNUD. (2022-07-22). *SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA - WHITE PAPER, Digi-Chiquihuites: Una iniciativa para la reducción de la Brecha Digital y la Digitalización de los servicios de salud*. Antiguo Cuscatlán: PNUD-ES.
- PNUD. (Mayo 2020). *COVID 19 y Vulnerabilidad: Una Perspectiva desde la Pobreza Multidimensional en El Salvador*. Nueva York, NY 10017: PNUD. Obtenido de <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/latinamerica/UNDP-RBLAC-CD19-PDS-Number12-ES-ElSalvador.pdf>
- PNUD. (Octubre 2020). *Aprender de la Crisis: 10 ideas para proteger a las MYPES y recuperar los medios de vida*. Antiguo Cuscatlán: PNUD.
- PNUD-ES. (2021-05-13). *Design & Appraisal Stage Quality Assurance Report*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.
- PNUD-ES. (2021-05-21). *DOCUMENTO DE PROYECTO - "Digi-Chiquihuites" - N° 00135313/00126605*. Antiguo Cuscatlán, El Salvador.

PNUD-ES. (2021-12-23). *Primer Informe Anual del Proyecto DIGI Chiquiuites - N° : N°. 00135313/00126605 y 00127703*. Antigua Cuscatlán, El Salvador.

PNUD-ES. (2022). *Hoja de Ruta para la Digitalización de Servicios de Salud - Aprendizajes recolectados en la implementación del proyecto DIGI-Chiquiuites*. Antigua Cuscatlán, El Salvador.

PNUD-ES. (2022-06-20). *Informe de Lecciones Aprendidas - Proyecto DIGI - Chiquiuites - N°. 00135313/00126605 y 00127703*. Antigua Cuscatlán, El Salvador.

PNUD-ES. (2022-06-21). *Informe Final DIGI-Chiquiuites*.

PNUD-ES. (2022-07-21). *JUNTA DE CIERRE DE PROYECTO N°00135313/ 00126605-00127703 DIGI-CHIQUIHUITES*. Antigua Cuscatlán, El Salvador.

PNUD-ES. (2022-10-26). *Closure Stage Quality Assurance Report*. Antigua Cuscatlán.

Secretaría de Innovación de la Presidencia de El Salvador. (2019). *Agenda Digital 2020-2030*. San Salvador. Obtenido de https://innovacion.gob.sv/downloads/Agenda_Digital.pdf

ANEXO 9: MARCO DE RESULTADOS, MODIFICADOS, ALCANZADOS

PRODUCTO 1

Cuadro 6: Marco de resultados del Producto 1 y su modificación

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS Plan Plurianual	CUERPO DEL PRODOC	CAMBIOS / ACTIVIDADES	CAMBIOS/ INDICADORES	JUSTIFICACIÓN
<p>Producto 1: Empoderar a las mujeres emprendedoras, experimentando con 100 micro y pequeñas empresas, para reducir la brecha digital. El 75% de las micro y pequeñas empresas están en el sector turístico.</p> <p>PRODUCTO 1: Empoderar a las mujeres emprendedoras, a través de la experimentación de un grupo piloto de micro y pequeñas empresas, para reducir la brecha digital.</p>	1.1. Adopción y adaptación de nuevas tecnologías por micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres.	1. Adopción y adaptación de nuevas tecnologías para empresas (comercio electrónico digital y servicios financieros digitales).	1.1 Diseño de canastas digitales con diferentes componentes a partir de la comprensión de condiciones de los públicos meta del Proyecto.	1.1 Número de soluciones incorporadas en la canasta digital inclusiva para mujeres emprendedoras.	Es una actividad clave del proyecto y habilitadora de del resto de estrategias de intervención.
	1.2. Desarrollo de competencias digitales y formación para emprendedores: educación financiera, uso de tecnología, innovación.	2. Capacitación para MYPE en: educación financiera; género y masculinidades.	1.2. Desarrollo de competencias digitales y formación para empresarias de la MYPE: educación financiera, uso de tecnología, innovación, género y masculinidades.	1.2 Porcentaje de personas que finalizan el programa de formación en habilidades, competencias, actitudes y comportamientos digitales a. Mujeres b. Mujeres adultas mayores c. Administradores/as de parques d. Personas ayudantes digitales	Se propone unir ambas actividades de formación manteniendo el contenido propuesto inicialmente.
	1.3. Capacitación a emprendedores: sobre bioseguridad, género y masculinidades.				
	1.4. Desarrollo de plataformas de aprendizaje para fortalecer la articulación y mentoría entre empresas.	3. Desarrollo de plataformas de aprendizaje para fortalecer la articulación y la tutoría entre empresas.	1.3 Desarrollo de plataformas de Aprendizaje e Intercambio de Experiencias para	1.3 Número plataformas de aprendizaje o espacios de intercambio desarrollados para apoyar a las mujeres emprendedoras.	Combinar las actividades 1.5 y 1.4 para ampliar el alcance de las plataformas de aprendizaje enfocado en generar articulación,

	1.5. Espacios de diálogo creados con el sector bancario.	4. Creación de espacios de diálogo para eliminar barreras a los servicios digitales, particularmente financieros.	fortalecer la articulación y mentoría entre emprendedoras en áreas de tecnologías e innovación y liderazgo femenino.		mentoría en temas relevantes para las empresarias.
	1.6. Desarrollo de un Consejo de Fundaciones que trabaje en el país para apoyar la recuperación económica y los esfuerzos hacia las mujeres.	5. Creación de un Consejo de Fundaciones, principalmente privadas, que puedan apoyar en el escalamiento de los resultados del proyecto.	Eliminación		En el devenir del proyecto se ha identificado que sale del control y del marco de competencias de las 2 instituciones contrapartes; sin embargo, se identifica la oportunidad de proponerla como actividad relevante para el proyecto con CONAMYPE y KOIKA.

Fuente: (PNUD-ES, 2021-05-21)

Cuadro 7: Producto 1: Datos de participación de personas beneficiarias

Personas arrendatarias/ Sexo	Personas a quienes se les entregó celular	Personas que finalizaron formación digital	% Personas que finalizaron formación digital
MUJERES	154	135	88%
HOMBRES	28	17	61%
Total	182	152	84%

Fuente: (PNUD-ES, 2022-06-21, págs. 7-24)

Cuadro 8: Producto 1: Datos de participación de otras categorías de personas

Otras categorías	Iniciaron formación	Finalizaron formación	% finalizaron formación
MUJERES 55+	72	63	88%
AYUDANTES DIGITALES	56	41	73%
ADMINISTRADORES/AS DE PARQUES	17	11	65%

Fuente: (PNUD-ES, 2022-06-21, págs. 7-24)

Cuadro 9: Producto 1: Matriz de resultados

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)			Resultados 2022
		Valor	Año	2021	Resultados 2021	2022	
PRODUCTO 1. Empoderar a las mujeres emprendedoras, a través de la experimentación de un grupo piloto de micro y pequeñas empresas para	1.1 Número de soluciones incorporadas en la canasta digital inclusiva para mujeres emprendedoras.	0	2020	4	2	4	6
	1.2 Porcentaje de personas que finalizan el programa de formación en habilidades, competencias, actitudes y comportamientos digitales a. Mujeres b. Mujeres adultas mayores c. Administradores/as de parques d. Personas ayudantes digitales	0%	2020	0	N/A	a) 85% b) 55% c) 85% d) 90%	a) 88% b) 88% c) 65% d) 73%

reducir la brecha digital.	1.3 Número plataformas de aprendizaje o espacios de intercambio desarrollados para apoyar a las mujeres emprendedoras.	0	2020	3	1	3	4
-----------------------------------	--	---	------	---	---	---	---

Fuente: (PNUD-ES, 2022-06-21, págs. 7-24)

Cuadro 10: Disminución en respuesta: “No conozco y no forma parte de mis rutinas”

PREGUNTAS REALIZADAS	Referencia Preguntas	Línea de entrada (%)	Línea de salida (%)	% disminución
¿Conoce sobre el uso que puede darle a su teléfono para ayudar a su negocio?	01	23%	54%	31%
¿Conoce alguna forma de promocionar su negocio a través de su teléfono celular?	02	27%	53%	26%
¿Sabe cómo tomar fotografías con su teléfono celular?	03	67%	79%	11%
¿Sabe cómo tomar videos con su teléfono celular?	04	61%	72%	11%
¿Sabe cómo acceder a las fotos y videos tomados con su teléfono celular?	05	66%	78%	12%
¿Sabe cómo ofrecer sus servicios o productos a través de una red social (Facebook, WhatsApp u otra)?	06	32%	54%	22%
¿Conoce alguna forma de recibir pedidos o solicitudes de sus productos o servicios por medio del teléfono celular?	07	40%	59%	19%
¿Conoce cómo realizar cobros de sus productos o servicios desde su teléfono celular?	08	17%	35%	18%
¿Sabe cómo cobrar o pagar con criptomoneda (bitcoin)?	09	14%	24%	10%

Fuente: (PNUD, 2022-07-22, pág. 38)

Cuadro 11: Disminución en respuesta: “Conozco, pero no sé cómo hacerlo”

PREGUNTAS REALIZADAS	Referencia Preguntas	Línea de entrada (%)	Línea de salida (%)	% disminución
¿Conoce sobre el uso que puede darle a su teléfono para ayudar a su negocio?	01	48 %	8%	40%
¿Conoce alguna forma de promocionar su negocio a través de su teléfono celular?	02	51%	9%	43%
¿Sabe cómo tomar fotografías con su teléfono celular?	03	16%	4%	12%
¿Sabe cómo tomar videos con su teléfono celular?	04	25%	6%	19%
¿Sabe cómo acceder a las fotos y videos tomados con su teléfono celular?	05	17%	4%	14%
¿Sabe cómo ofrecer sus servicios o productos a través de una red social(Facebook, WhatsApp u otra)?	06	50%	9%	41%
¿Conoce alguna forma de recibir pedidos o solicitudes de sus productos o servicios por medio del teléfono celular?	07	46%	16%	30%
¿Conoce cómo realizar cobros de sus productos o servicios desde su teléfono celular?	08	76%	37%	38%
¿Sabe cómo cobrar o pagar con criptomoneda (bitcoin)?	09	77%	53%	24%

Fuente: (PNUD, 2022-07-22, pág. 39)

Finalmente, en el siguiente cuadro se presentan los porcentajes de incrementos vinculados con las respuestas: “Totalmente de acuerdo y acuerdo”.

Cuadro 12: Incremento en respuestas: “Totalmente de acuerdo y acuerdo”

PREGUNTAS	Ref. Pregunta	Línea de entrada (LE) %	Línea de salida (LS) %	% INCREMENTO
¿Considera indispensable el uso del teléfono celular para actividades de su negocio?	1	72%	88%	16%
¿Considera que recibir capacitaciones le ayuda a mejorar el uso de su teléfono celular para su negocio?	2	93%	98%	5%
¿Se siente segura usando herramientas o servicios en su teléfono celular?	3	72%	81%	9%
¿Considera que realizar pagos o cobros por medio de aplicaciones en su teléfono celular es seguro?	4	36%	56%	21%
¿Considera que el uso del teléfono y sus herramientas se pueden aprovechar de una mejor forma para mejorar su negocio?	5	85%	92%	7%
¿Considera importante saber utilizar criptomonedas para aplicar en su negocio?	6	45%	49%	4%

Fuente: (PNUD, 2022-07-22, pág. 40)

PRODUCTO 2

Cuadro 13: Marco de resultados del Producto 2 y su modificación

PRODUCTOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PREVISTAS Plan Plurianual	CUERPO DEL PRODOC	CAMBIOS / ACTIVIDADES	CAMBIOS / INDICADORES	JUSTIFICACIÓN
Producto 2: Protección social: servicios de salud digital desarrollados para docentes del sector público y sus familias, considerando indicadores desagregados por sexo	2.1 Sistema Electrónico de Gestión Integral de los servicios de salud a los beneficiarios	1. Sistema Electrónico de Gestión Integral de los servicios de salud a los beneficiarios del ISBM.	2.1 Identificación de requerimientos de transformación digital de servicios de salud para atención de afiliados y beneficiarios del ISBM.	2.1 Implementación de un modelo para la recopilación, procesamiento, y análisis de datos de actividades u operaciones institucionales para optimizar el análisis y la toma de decisiones.	Durante la etapa de sentir, propuesta por la metodología de laboratorios de PNUD, se obtuvieron evidencias fehacientes sobre las necesidades de digitalización de los servicios de salud prestados por el ISBM, que implicó una redefinición de las estrategias para cumplir con el producto. Adicionalmente,
		a. Compilación de la base de datos de información integral para la creación de un número único para los servicios de salud dentro de ISBM.	a. Desarrollo de análisis operacional para la identificación de procesos clave, retos y oportunidades de intervención.		
		b. Integrar el componente digital en el proceso de consulta médica, desde el ingreso al establecimiento con el fin de reducir los tiempos de espera y la entrega de datos para verificación del prestador del servicio, así como formularios de servicios digitales para la población de usuarios.	b. Definición de Plan de Proyecto y Estrategia manejo del Cambio para la implementación de Prueba de Concepto.		

y edad.	2.2 Ventana electrónica de servicios administrativos para procedimientos sanitarios	2. Ventanilla electrónica de servicios administrativos para trámites sanitarios.	2.2 Ejecución de prueba de concepto para el desarrollo de servicios digitales de salud.	2.2 Implementada una prueba de concepto para integrar servicios digitalizados de atención en salud para afiliados y dependientes del ISBM administrada por la institución.	considerando los recursos y el tiempo disponible para la ejecución del proyecto, se tomó la decisión estratégica de focalizar las áreas de intervención en aquellas acciones que permitan alcanzar el producto.
		a. Estandarizar formularios y formatos de solicitud de servicio.	a. Coordinación para el diseño y desarrollo tecnológico de componentes de habilitación digital para prueba de concepto.		
		b. Instalar quioscos para asistencia con los procedimientos de salud (de 32 a 55 puntos de recolección de datos).	b. Coordinación para la implementación de prueba de concepto.		
	2.3 Aplicación desarrollada para la gestión de servicios administrativos, suministro de medicamentos y servicios especializados con énfasis en servicios sexuales y reproductivos	3. Aplicación APP desarrollada para la gestión de servicios administrativos, suministro de Medicamentos y servicios especializados con énfasis en servicios sexuales y Reproductivos.	2.3 Definición de estrategias de transformación digital de servicios de salud derivadas de la prueba de concepto y de la evaluación de la transformación digital (DRA.)	2.3 Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para fortalecer capacidades digitales en el área de su competencia.	
		a. Diseñar la App con diferentes funcionalidades, incluso para la asistencia y gestión de medicamentos. Incluir registro de prestación de servicios especializados para embarazadas y niños (0-5 años).	a. Socialización de estrategia de sostenibilidad de la implementación de estrategia de transformación digital.		

Fuente: (PNUD-ES, 2021-05-21)

Cuadro 14: Producto 2: Matriz de resultados

PRODUCTOS ESPERADOS	INDICADORES DE PRODUCTO	LÍNEA DE BASE		METAS (según frecuencia de recolección de datos)			Resultados 2022
PRODUCTO 2. Protección social: servicios de salud digitalizados desarrollados para docentes del sector público y sus familias, considerando indicadores desagregados por sexo y edad.	2.1 Implementación de un modelo para la recopilación, procesamiento, y análisis de datos de actividades u operaciones institucionales para optimizar el análisis y la toma de decisiones.	NO	2020	YES	0	YES	SI
	2.2 Implementada una prueba de concepto para integrar servicios digitalizados de atención en salud para afiliados y dependientes del ISBM administrada por la institución.	NO	2020	YES	0	YES	SI
	2.3 Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para fortalecer capacidades digitales en el área de su competencia.	0	2020	2	N/A	2	2 ⁴⁷

Fuente: (PNUD-ES, 2022-06-21, págs. 7-24)

⁴⁷ De acuerdo con lo indicado en el Informe Final del Proyecto, aquí se agregó a ISTU, que en realidad corresponde al Producto 1.

ANEXO 10: TABLA RESUMEN DE HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

1. **Situación inicial:** La situación inicial refiere al problema que busca resolver el proyecto, a saber, ayudar a El Salvador a responder y recuperarse del impacto de la crisis de la COVID-19, buscando aprovechar la oportunidad de la misma para acelerar los procesos de transformación y disrupción digital, tanto para empoderar a las mujeres emprendedoras, en micro y pequeñas empresas, para reducir la brecha digital, así como para mejorar la protección social ofreciendo servicios de salud digitales para los docentes del sector público y sus familiares. Sin embargo, cabe destacar que la situación inicial refiere básicamente al Producto 1 y tangencialmente al producto 2 (acceso a servicios básicos).
2. **Barreras:** Las barreras constituyen las causas del problema a resolver y éstas deben abordarse en la estrategia del proyecto o bien mediante alianzas para producir el resultado que conduzca a superar el problema. Cabe destacar que: i) no se ha podido identificar la fuente para la primera barrera (*“Limitado acceso digital: ocho de cada diez MYPES no tienen acceso efectivo a Internet”*); ii) los aspectos de inadecuación del marco regulatorio (tercera barrera) establecidos en la Agenda Digital, si bien importantes para el país en su conjunto, se encuentran lejos de la problemática de las beneficiarias del proyecto; iii) en relación a la cuarta barrera (*“Exclusión financiera: seis de cada diez MYPES no tienen acceso al sistema financiero”*) no se ha podido identificar la fuente correspondiente y no queda claro si incluye al sector informal (microcrédito) y/o formal. De tal modo que las barreras que presentan relevancia clara para el proyecto son “reducidas capacidades para un uso efectivo de los servicios digitales” y “limitado acceso a servicios de salud por efectos de la pandemia y la falta de digitalización efectiva”. Precisamente, luego se verá en los siguientes apartados, que en la práctica efectivamente el proyecto apuntó solamente a la superación de estas dos barreras.
3. **Estrategias:** i) (primera estrategia - *“Identificar innovaciones que reduzcan la brecha digital con base en la exploración, mapeo de soluciones, experimentación y escalamiento”*) no existe una brecha digital per se, existe una brecha en el acceso a internet y esta no es una brecha de género, sino fundamentalmente territorial cuya causa se encuentra en problemas de infraestructura (limitado acceso a banda ancha internacional y fundamentalmente fragmentación territorial), por ende la formulación de la primera estrategia es de relativa aplicación en el marco del proyecto dónde caracterizar como innovación el aprendizaje en el uso de teléfonos inteligentes es discutible. En síntesis, la estrategia ancla en las actividades y no en los resultados en términos de superación de problemas de desarrollo que en este caso como hemos dicho implicaría mejorar los problemas de infraestructura para superar la brecha territorial; ii) (segunda estrategia - *“Creación de servicios financieros que aumente la cobertura en el segmento MYPE particularmente turismo”*) la creación misma de servicios financieros se encuentra por fuera del alcance del proyecto y debería ser alcanzada mediante las alianzas pertinentes, lo que el proyecto puede aportar es facilitar a las empresarias del Producto 1 el acceso o la profundización del acceso a servicios financieros digitales existentes; iii) (cuarta estrategia - *“Fortalecer una red de innovación en servicios digitales para la MYPE”*) fortalecer una red de servicios digitales para la MYPE es una estrategia sumamente válida y necesaria en el mediano y largo plazo, pero de muy difícil concreción en el marco de un proyecto piloto de 12 meses y con un marco de alianzas que no incluye todos los actores relevantes para llevarla a cabo; iv) (sexta estrategia - *“Fortalecer la innovación en la banca privada para contribuir a los ODS”*) del mismo modo fortalecer la innovación en la banca privada, y más aún de cara a los objetivos ODS, no parece estar al alcance del proyecto, ni de su marco de alianzas, no tanto por su carácter piloto, sino porque la innovación financiera para contribuir a los ODS implica el abordaje de complejos problemas para los que no se observa un marco de alianzas suficientemente potente: altas tasas de interés del microcrédito que ha quedado equiparado al crédito comercial con tasas que rondan niveles de usura, escasa profundidad del mercado crediticio bancario formal tanto en el tamaño de las empresas como en el monto de los créditos y escasa transformación de plazos entre pasivos y activos bancarios para financiar préstamos de largo plazo, entre los más relevantes. Al igual

de lo sucedido con las barreras, las estrategias claras y relativamente aplicables por el proyecto quedan reducidas a: “Identificar innovaciones que reduzcan la brecha digital con base en la exploración, mapeo de soluciones, experimentación y escalamiento”, “desarrollo de servicios digitales de salud innovadores para los docentes del sector público” y “fortalecer las capacidades del ISBM para el desarrollo y adopción de servicios digitales”.

4. **Output del proyecto:** por lo expresado en relación con las barreras y estrategias no retoma el conjunto de las mismas, de modo que la solución aportada a los problemas de desarrollo en ambos productos queda circunscripta a la canasta digital.
5. **Output CPD:** se encuentra relativamente en línea con el Output del proyecto, las canastas digitales inclusivas, aunque más en el caso del Producto 2 que en el caso del Producto 1.
6. **Efectos CPD-UNDAF:** en el caso del Producto 2, la digitalización de servicios de salud para las y los docentes de magisterio contribuiría claramente al Efecto 1, mientras que en el caso del Producto 1, el desarrollo de habilidades digitales por parte de las microempresarias informales de los parques públicos podría impactar parcialmente en el Efecto 1 pero para contribuir al logro del mismo se requiere, como mínimo, de la efectiva implementación de las estrategias que conducirían a mejorar la capacidad de gestión y financiamiento de sus negocios: creación de servicios financieros para MYPES, fortalecimiento de una red de innovación en servicios digitales para MYPES y fortalecimiento de la innovación en la banca privada para el logro de los ODS.
7. **Impacto:** se puede afirmar que las canastas digitales por lógica deberían impactar en “mayor desarrollo humano mediante capacidades digitales y financieras inclusivas”.

El conjunto de inconsistencias señaladas parece haber llevado a que en el Marco de Resultados del proyecto (Ver Anexo 2, Cuadros 7 y 14, así como apartado 2.2 en la descripción de la intervención) sus indicadores constituyan claramente indicadores de cumplimiento de actividades que no permiten retomar las estrategias planteadas, ni tampoco verificar si el alcance de las mismas impacta de modo directo en los resultados esperados del proyecto.

PERTINENCIA	<p>La metodología LAB Aceleración PNUD ha contribuido significativamente a incrementar la pertinencia de la intervención en el Producto 1 y al parecer sucederá lo mismo en el Producto 2, una vez finalizada y en funcionamiento la aplicación “Tu ISBM”. Dado el efecto que ha tenido esta metodología en el marco de resultados del proyecto, especialmente en sus actividades, habría que plantearse si la misma debería ser aplicada desde inicios de la intervención, vale decir, en forma previa a la elaboración del Documento del Proyecto con la elaboración de la línea base del mismo, pero también para que su encadenamiento de fases de exploración, mapeo de soluciones y experimentación pueda impactar no solo a nivel de actividades sino también a nivel de la definición de las estrategias y objetivos de la intervención del proyecto. De otra manera parece generarse un cierto divorcio entre las actividades y los objetivos y estrategias de la intervención, una dicotomía micro-macro, para lo que a lo largo del documento se han presentado varios ejemplos como evidencia.</p> <p>Aun cuando la elaboración de la línea base se demoró significativamente – período de contratación 10/11/2021 – 31/01/2022 – y se realizó durante las fases de exploración y mapeo de la metodología LAB, igualmente contribuyó a la pertinencia del proyecto, tanto en las capacitaciones realizadas en el Producto 1 en relación con las necesidades y preferencias de modalidades por parte de las empresarias, incluidas personas sin alfabetización, así como a un mejor conocimiento en el Producto 2 de las expectativas de los usuarios y del personal del ISBM en relación con la futura APP “Tu ISBM”.</p> <p>En el Producto 1 se introdujeron cambios que tuvieron implicaciones sobre el marco de resultados y sobre la pertinencia del mismo. Estos cambios que incidieron en la creación de las canastas digitales, el desarrollo de competencias digitales y habilidades blandas y en el desarrollo de plataformas de aprendizaje e intercambio de experiencias estuvieron debidamente justificados y fueron decisivos para alcanzar la pertinencia a las necesidades del grupo meta de estas actividades del Producto 1, aunque afectaron por otra parte su pertinencia en cuanto a un mayor y mejor acceso a servicios digitales financieros porque se eliminaron las actividades referidas a las alianzas necesarias para lograrlos. No obstante, en términos generales el Producto 1 tuvo una adecuada capacidad de respuesta a los problemas generados por la pandemia en el grupo de empresarias beneficiarias.</p> <p>Los objetivos y diseño final del Producto 1 también respondieron a las necesidades y prioridades del Plan Nacional de Turismo 2030 de MITUR en articulación con CORSATUR e ISTU. Las fases de exploración, mapeo de soluciones y experimentación llevaron al Producto 1 de un enfoque marcado por la empresarialidad tradicional a otro de empresarialidad femenina, propio de las empresarias arrendatarias de los parque que ya contaban con un importante empoderamiento y autonomía económica en virtud de su edad y de su condiciones de hereditarias de los negocios, dónde comenzaron a cobrar relevancia los aspectos estructurales de la misma, como la unidad hogar-empresa, el involucramiento de familiares de negocios, así como el manejo de agendas cargadas con sistemas de cuidados y labores domésticas. En esta adecuación a las características estructurales de la empresarialidad femenina es dónde se observa una aplicación específica del enfoque de género.</p> <p>En el caso del Producto 2, es de esperar que la futura implementación de la APP “Tu ISBM” contribuya del mismo modo a impactar en la liberación de tiempos de las maestras, con positivos resultados para sus alumnos en cuanto a menor pérdida de días de clase, así como para las familias de las docentes.</p>
--------------------	---

COHERENCIA	<p>El proyecto ha mostrado coherencia con la Agenda Digital del Gobierno, particularmente con compromisos y metas asumidos en la misma. Por cierto, en el caso del Producto 2 dicha coherencia se materializará una vez desarrollada, implementada y puesta en funcionamiento la aplicación “TU ISBM”. Asimismo, el producto 1 muestra coherencia con el Plan Nacional de Turismo 2030 del Gobierno, así como el producto 2, una vez alcanzados sus resultados, mostrará coherencia con los esfuerzos del Gobierno tendientes al fortalecimiento del Sistema Integrado de Salud (SIS).</p> <p>Dado que tanto las políticas de alfabetización digital como de digitalización de servicios de salud son incipientes en El Salvador y los programas correspondientes constituyen pilotos de exploración de las mismas, no es de esperar que ninguno de los dos productos del proyecto conduzcan a socavar otras intervenciones en marcha, por el contrario, en los apartados correspondientes a los mismos se han presentado indicios de complementariedad.</p> <p>Asimismo, el proyecto guarda coherencia con la Estrategia Digital del PNUD 2022-2025⁴⁸, especialmente en sus principios rectores: i) priorizar los derechos humanos; ii) promover enfoques inclusivos y con perspectiva de género que no dejan a nadie atrás; y iii) aprovechar las asociaciones estratégicas para impulsar los enfoques inclusivos de desarrollo digital. En relación con este último principio rector en ambos componentes y por razones muy diferentes (debilidad del marco de alianzas en el primero y no alcance del resultado esperado en el segundo), la coherencia es aún potencial, no se ha demostrado.</p> <p>Como se ha señalado, no se observa una retroalimentación o sinergia entre ambos productos, los que han actuado en forma aislada entre sí, bajo el paraguas común de la digitalización. Tanto la naturaleza tan diferente de ambos productos como esta falta de sinergia ponen en cuestión las razones para haberlos considerados como componentes de un mismo proyecto, y plantean más bien la necesidad en el futuro de establecer proyectos diferentes con enfoques y operatividades igualmente diferentes para la ejecución de cada uno. Esto incrementaría seguramente la calidad de la gestión de cada uno al ser específica para cada uno de los ámbitos. Habitualmente para construir un proyecto con componentes se espera que los mismos tengan un encadenamiento sucesivo entre sí, dónde el primero aporta a la ejecución del siguiente, o bien una articulación horizontal dónde la ejecución de los mismos genera retroalimentación y sinergia entre los mismos. No observándose ninguno de estos dos efectos de articulación vertical u horizontal, no se encuentran razones válidas para haberlos cobijado bajo un mismo paraguas.</p>
-------------------	---

⁴⁸ PNUD. (2022). *Estrategia Digital PNUD 2022-2025*. New York: PNUD. (PNUD, 2022, págs. 12-13)

EFICACIA	<p>Según los indicadores del Marco de Resultados modificado, surgen dos panoramas muy diferentes en cada producto respecto de la eficacia alcanzada. En el Producto 1, los cambios introducidos han permitido alcanzar satisfactoriamente los indicadores relacionados con las soluciones incorporadas a las canastas digitales y la capacitación de las empresarias en habilidades digitales y blandas, superando las metas correspondientes, pero la eliminación de actividades ligadas al marco de alianzas impidió lograr mayores y mejores resultados en acceso e innovación en servicios financieros digitales. Por su parte, en el Producto 2 las sucesivas modificaciones de las actividades correspondientes al indicador de resultados 2.1 dieron lugar a la realización de una actividad de fortalecimiento de la capacidad de gestión del ISBM que no guarda relación con el Marco de Resultados del proyecto, ni el original, ni el modificado. Asimismo, y probablemente por efecto de esta desviación, no se llegó a desarrollar, implementar y poner en funcionamiento la APP “Tu ISBM”. Incluso, la eficacia de la aplicación “Tu ISBM” podría alcanzarse si se incorporan nuevos complementos a la misma, lo que pone en cuestión la eficacia de la prueba de concepto desarrollada.</p> <p>Dadas las inconsistencias observadas en la construcción de la Teoría de Cambio y el marco de resultados no es posible estimar con precisión en qué medida el cumplimiento satisfactorio de las metas de actividades, que en definitiva es lo que representan los indicadores de resultados contenidos en los marcos de resultados original y modificado, ha permitido alcanzar los resultados del proyecto en relación con los objetivos del mismo, salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social, y mejorar la inclusión financiera en el caso de las empresarias. Asimismo, tampoco es posible visualizar al momento en qué grado la experiencia realizada permitió el fortalecimiento de capacidades en las instituciones asociadas.</p> <p>La metodología LAB contribuyó de modo importante a nivel de ejecución de actividades en el Producto 1, donde su metodología permitió un portafolio de experimentos inclusivo, diferenció y agrupo adecuadamente a las personas participantes según sus características, tuvo en cuenta el enfoque de género expresado en aspectos estructurales de la empresariedad femenina y validó la efectividad de las soluciones.</p> <p>En general y como conclusión final en materia de eficacia, contrastan fuertemente las metas trazadas en el diseño original del proyecto, que como se ha analizado en la adecuación de la Teoría de Cambio incluían la superación de barreras y la aplicación de estrategias sumamente ambiciosas y fuera del alcance del proyecto o bien de su débil marco de alianzas aplicado en la práctica, con los limitados recursos del proyecto y su breve período de ejecución de 12 meses.</p>
----------	---

<p style="text-align: center;">EFICIENCIA</p>	<p>La distribución del presupuesto del proyecto se mantuvo relativamente estable entre su asignación inicial en el PRODOC y su asignación final, <u>con una leve reestructuración a favor del ISBM</u>. En efecto, en el presupuesto asignado a la ejecución de ambos productos en el PRODOC (Subtotal US\$ 343,164.26), un 66% correspondía al Producto 1 (US\$ 226,564.26) y un 34% al Producto 2 (US\$ 116,600), mientras que en la ejecución presupuestaria final del proyecto presentada en su Informe Final un 63,4% correspondió al Producto 1 (US\$ 221,428.98) y el 36,6% al Producto 2 (US\$ 128,079.07).</p> <p>En relación con el Producto 1, los indicadores de resultados formulados como meta de cumplimiento de actividades se lograron de manera económica y a tiempo en el breve lapso de 12 meses de intervención, validando un presupuesto que resultó razonable para el alcance y tamaño de la intervención. Pero este no fue el caso en el Producto 2, dónde la intervención no logró sus resultados a tiempo y queda la interrogante si lo realizado fue económicamente razonable.</p> <p>Cómo se ha detallado en los apartados correspondientes a ambos productos la ejecución presupuestaria anual mostró fuertes desviaciones respecto de lo establecido en el presupuesto original en el PRODOC, lo que llevó en la suma de ambos componentes a que el mayor porcentaje de los recursos se ejecutaran en los últimos 5 meses del programa en el año 2022.</p> <p>De la documentación del proyecto y sus registros de monitoreo se infiere que la coordinación del proyecto llevó un seguimiento estrecho del proyecto, no así la Junta Ejecutiva sobre la que no se observan registros de actividad, cuya ausencia no permitió una gestión estratégica del proyecto – vale como ejemplo, la mencionada debilidad del marco de alianzas implementado – y sus productos.</p> <p>En cuanto a las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes para posibilitar los resultados esperados, el proyecto todavía tiene un deber que en una nueva fase de consolidación puede contribuir a un mejor alcance de los objetivos programáticos, más allá del correcto o relativo cumplimiento de actividades y metas de las mismas.</p>
<p style="text-align: center;">SOSTENIBILIDAD</p>	<p>Los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrada para las partes interesadas clave, incluidas las beneficiarias. De hecho, estas instituciones socias ya mantienen y se han apropiado de los beneficios del proyecto en el ámbito del empoderamiento de las empresarias arrendatarias para su inclusión digital, no observándose obstáculos para la continuación de los beneficios. Esta perspectiva se asocia a un entorno propicio en materia de políticas públicas, tanto por el Plan Nacional de Turismo 2030 como por la Agenda Digital de la SIP.</p> <p>La sostenibilidad del producto 2 podrá ser alcanzada cuando la aplicación “Tu ISBM” esté culminada y sea plenamente apropiada por la institución, de momento es discutible que existan beneficios netos de la intervención y no puede afirmarse de modo categórico que éstos existirán y continuarán en el futuro.</p>

INNOVACIÓN	<p>La adopción de habilidades y dispositivos digitales para la gestión de las empresarias arrendatarias en los parques públicos atendidos en el Producto 1 puede considerarse una innovación en contraste con su situación anterior, así como en contraste con otras microempresarias que no cuentan con esas ventajas y aporta una experiencia de valor para las estrategias nacionales del Gobierno en marcha como la Agenda Digital y el Plan Nacional de Turismo 2030.</p> <p>En el caso del Producto 2, la demora en la implementación de la aplicación “Tu ISBM” ha llevado a que el instituto este siendo superado de momento por las iniciativas del ISSS en materia de servicios digitales de salud, que es quién lleva ahora la vanguardia en innovación en la materia. No obstante, la firme disposición de la dirección y equipo técnico del ISBM de llevar adelante la aplicación permite avizorar que el instituto equipará al ISSS en materia de servicios digitales de salud y ambos en forma complementaria podrían seguir expandiendo la innovación al resto del Sistema Integrado de Salud.</p> <p>Como se ha mencionado, el carácter innovador del proyecto DIGI-Chiquihuites también reside en la metodología del LAB de Aceleración PNUD que ha traído importantes beneficios en el rediseño, implementación y ejecución, así como en la evaluación del Producto 1 con base en estudios cuasiexperimentales, vale decir, estudios científicos que permiten aislar los impactos del proyecto de las llamadas variables de contexto, principal desafío metodológico de una evaluación de impactos. Asimismo, la metodología ha combinado dentro del amplio paraguas de la “digitalización” dos intervenciones radicalmente diferentes, orientadas a grupos meta muy diferentes y con objetivos igualmente diferentes, lo que ha demostrado su aptitud como metodología de intervención para una muy amplia diversidad de intervenciones.</p>
-------------------	--

ESCALAMIENTO	<p>Esta evaluación observa que no es aún momento de pasar al escalamiento de la experiencia realizada, sino más bien a la introducción de una nueva fase de consolidación y acumulación de fuerzas para el escalamiento en ambos productos. Un conjunto de recomendaciones a este respecto, se presentan en el siguiente Capítulo 7.</p> <p>En el caso del Producto 1, la dificultad no reside en que la experiencia realizada no sea escalable en sí misma. Por el contrario, los resultados observados en los grupos focales realizados muestran que la experiencia puede ser beneficiosa para un amplio sector de microempresarias informales de El Salvador y no únicamente en el sector de turismo. Se adapta a las condiciones estructurales de la empresarialidad femenina, ha resultado ser efectiva para incrementar las ventas de los negocios a través de la facilitación de dispositivos y habilidades digitales y blandas, y constituye una innovación en relación con las tradicionales políticas de atención a la microempresa. La dificultad reside más bien en que el marco de alianzas para el escalamiento de la experiencia se debilitó al eliminar los espacios de diálogo con el sector bancario que podría haber tenido interés de trasladar la experiencia a sus microempresarias prestatarias, así como al eliminar la iniciativa del Consejo de Fundaciones que igualmente podría haber permitido extender la innovación entre microempresarias asistidas por diversos programas de entidades privadas de promoción social.</p> <p>Una nueva fase de consolidación y profundización de la experiencia en los mismos parques públicos, complementando las habilidades de las microempresarias beneficiadas con nuevas competencias, así como integrando a un grupo de 60 microempresarias que a diferencia del pasado ahora sí están interesadas en formar parte de la experiencia, y muy especialmente retomando y fortaleciendo el marco de alianzas con el sector bancario y con entidades privadas de promoción de la microempresa femenina, permitiría la acumulación de fuerzas suficiente para poder escalar la iniciativa. No obstante, también es necesario poner atención en que la situación de algunos parques públicos pone límites estrechos a la afluencia de turistas y por ende al crecimiento de los negocios de las microempresarias arrendatarias. En este sentido, una segunda fase de consolidación y profundización del Producto 1 deberá ir acompañada de un proceso de remodelación de los parques públicos que como se señaló ya está planificado para 3 de ellos.</p> <p>En el caso del Producto 2, las condiciones en que finalizó el proyecto hacen que se encuentre aún más lejos la posibilidad de escalamiento. El ISSS viene avanzando en el mismo sentido y un futuro escalamiento al resto de los subsistemas de salud y especialmente en el Ministerio de Salud encontrará a ambas instituciones para trabajar de manera conjunta para innovar, ampliar y fortalecer los servicios digitales de salud a nivel nacional a través del Sistema Integrado de Salud (SIS).</p>
---------------------	--

EJES TRANSVERSALES	<p>El marcador de género midió la inversión del proyecto en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el nivel GEN2 (Igualdad de género como un objetivo significativo). En el PRODOC se preveía en riesgos sociales vinculados al proyecto, cambios en las dinámicas sociales y económicas en el contexto familiar y comunitario, así como en las relaciones de poder entre hombres y mujeres, derivados de un mayor liderazgo y autonomía económica por parte de las mujeres, lo cual podría conllevar un aumento en la violencia de género. Respecto a este riesgo, se desarrollarían sesiones de formación que puedan realizar las mujeres y sus parejas con el objetivo de transformar la dimensión de las relaciones cercanas, y ayudar a las mujeres a ampliar sus opciones de vida y tomar sus propias decisiones en cuanto al manejo de sus ingresos. Dentro de las capacitaciones previstas para el Producto 1 se incluyó género y nuevas masculinidades.</p> <p>El proyecto fue diseñado específicamente para reducir las brechas de género que permean en los procesos de adopción de tecnologías y en la mejora de servicios de salud con enfoque de género. Lo anterior, a través de estrategias que incluirían la utilización de servicios financieros para mujeres diseñados por Banco Agrícola, así como otros que en la fase de mapeo de soluciones sean utilizados primordialmente por mujeres. Asimismo, los criterios de selección para la implementación de los servicios digitales de salud incluirían indicadores de género para garantizar un acceso inclusivo a los servicios, reduciendo las barreras que puedan enfrentar las mujeres para su uso.</p> <p>El proyecto de DIGI-Chiquihuites incorpora un enfoque basado en los derechos humanos de las personas y, con un particular énfasis en las mujeres, para tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado y la creación de condiciones que aseguren a todos la asistencia y servicios médicos en caso de enfermedad, según el Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales. La teoría de cambio del proyecto del proyecto busca la transición de una situación de alta vulnerabilidad creada por las condiciones de la pandemia de COVID-19 en grupos particularmente golpeados por dichas condiciones (MYPES en sector de turismo y comercio, así como los y las docentes) hacia una mejor cobertura y acceso a bienes y servicios básicos de alta calidad y mejores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles. Finalmente, cabe señalar que el proyecto no incluye acciones orientadas a personas discapacitadas.</p> <p>No tanto el proyecto que en su diseño original toca transversalmente el enfoque de género y derechos humanos, pero sí en la práctica del mismo orientada por la metodología LAB se observan aspectos relevantes de inclusión de ambos enfoques. En primer lugar, la metodología de abordaje de la problemática de las mujeres empresarias del Producto 1 fue adaptándose paulatinamente a los aspectos estructurales de la empresarialidad femenina caracterizada por la unidad negocio-familia, la participación de miembros de la familia en el negocio, la carga de las empresarias con los sistemas de cuidados y tareas domésticas, en definitiva, su agenda de tiempos limitados para poder asistir a jornadas de capacitación, las que se fueron adaptando gradualmente a sus necesidades y preferencias. Es de destacar también que la metodología permitió que personas no alfabetizadas pudieran beneficiarse también de las actividades del Producto 1. En segundo lugar, es posible visualizar que también en el caso del Producto 2 las maestras (67% del magisterio nacional) obtendrán importantes beneficios de ahorro de tiempos en sus agendas igualmente cargadas con sus tareas profesionales, así como con los sistemas de cuidados y tareas domésticas.</p> <p>En referencia a la escala de la Metodología GRES-Gender Results Effectiveness Scale PNUD/Oficina Independiente de Evaluación⁴⁹, cabe señalar que los resultados observados no pueden clasificarse exclusivamente dentro de una sola categoría. En parte, se vinculan con la categoría “responsivo al género”, donde los resultados atendieron las necesidades diferenciadas de las mujeres, atendiendo</p>
--------------------	---

	algunas causas raíz de inequidades a través del reconocimiento de elementos estructurales de la empresariedad femenina. Y en parte se vinculan también con la categoría “transformador de género” porque fortaleció normas y valores culturales de un conjunto de empresarias arrendatarias hereditarias de negocios en los parques públicos que ya contaban con un importante grado de autonomía económica.
--	--

49

Negativo al género: los resultados tuvieron un efecto negativo que reforzó las inequidades existentes de género y las normas.

Ciego al género: Los resultados no atendieron los temas de género, pues no reconoció las necesidades diferenciadas de hombres, mujeres, niñas y niños o poblaciones marginalizadas.

Género como Objetivo: Los resultados se concentraron en el número equitativo entre hombres y mujeres o población marginalizada a la que se dirigió.

Responsivo al género: los resultados atendieron las necesidades diferenciadas de hombres o mujeres y atendió una distribución equitativa de los beneficios, recursos, estatus, derechos, pero no atendió las causas raíz de las inequidades en sus vidas.

Transformador de género: Los resultados contribuyen a cambios en las normas, valores culturales que son la raíz de las inequidades de género y la discriminación.

ANEXO 11: CÓDIGO DE CONDUCTA FIRMADO POR EL EVALUADOR

Evaluation Consultant Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

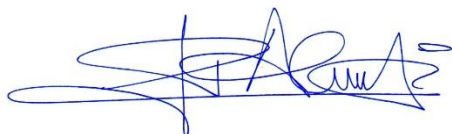
Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: JOSÉ PEDRO ALBERTI ALÉ

Name of Consultancy organization (where relevant) _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation.

Signed at Montevideo, Uruguay on 20/02/2023



Signature: _____

ANEXO 12: TÉRMINOS DE REFERENCIA

Términos de Referencia

Evaluación del proyecto piloto:

“Digi-chiquihuites. Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres”.

1. Antecedentes y contexto

El Proyecto 00135313- “Digi-Chiquihuites” – Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres nació como parte de los esfuerzos para la recuperación socioeconómica del país.

El resultado esperado del proyecto es “generar una canasta de servicios digitales inclusiva - denominada por la palabra en náhuatl Chiquihuites- para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres. Así como el acercamiento de los servicios de salud para los docentes del sector público y sus grupos familiares a través de innovaciones digitales. Así que, la canasta de servicios digitales inclusiva, que comprende medios, capacidades y habilitadores, contribuirá a reducir las desigualdades en el acceso a servicios básicos y a medios de vida”⁵⁰. A tal fin, el proyecto se estructuró alrededor de dos componentes (outputs):

Producto 00126605-Canasta Digital Turismo: dirigido a mujeres empresarias de 100 micro y pequeñas empresas, particularmente del sector turismo e instaladas en parques públicos seleccionados, a fin de empoderarlas para reducir la brecha digital.

Producto 00127703-Protección social docentes: dirigido a los docentes del sector público y sus familias, para favorecer el acceso a servicios de salud digitalizados brindados por el Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial. Se estima que para el año 2018 el número de docentes públicos era de 46,277 personas, siendo el 67% mujeres.

El proyecto intenta responder a la precaria inserción laboral de las mujeres y al impacto por las medidas de distanciamiento social implementadas para la contención de la COVID-19 que exacerbó la vulnerabilidad de los hogares, especialmente aquellos con jefatura femenina; el impacto los medios de vida de la población más vulnerable y la limitación del acceso a los servicios de salud. También respondía el desafío de reducir la brecha digital – y las consecuentes desigualdades que de ella se originan- expresada en el limitado acceso a internet, las limitadas capacidades en el uso de servicios digitales y un entorno regulatorio que desincentiva el uso de los servicios.

La teoría de cambio se fundamenta en que la inclusión digital y la posibilidad de adaptar los medios de vida al contexto de distanciamiento social pueden convertirse en alternativas no solo para recuperar los ingresos, sino también para recuperarse en mejores condiciones, y son un medio para lograr un mayor desarrollo humano. Para ello, sería necesario atender las dimensiones de acceso, capacidades, y factores habilitadores

⁵⁰ Documento de Proyecto. Sección III. Resultados y Alianzas.

que faciliten la inclusión digital. La efectividad de la teoría de cambio tenía como supuestos que las instituciones socias dispondrían de personal para acompañar el desarrollo de los productos; el éxito de las estrategias de conectividad impulsados por la Secretaría de Innovación; la disposición de los beneficiarios a mejorar sus habilidades digitales e incorporar soluciones tecnológicas; la participación de los socios estratégicos; y, que las condiciones de la COVID-19 no impondría restricciones. El esquema de la teoría de cambio se presenta en el **Anexo 1**.

La estrategia tenía a la base la innovación a partir de los conocimientos y soluciones existentes, pero todavía no explorados como soluciones para el desarrollo. Para ello se incorporarían las prácticas principales y herramientas de los Laboratorios de Aceleración del PNUD: la exploración (para medir el nivel de acceso, las capacidades y las regulaciones para la inclusión social); el mapeo de soluciones basado en la inteligencia colectiva; la experimentación a partir de prototipos (que demuestren pertinencia, costo-eficiencia, replicabilidad y sostenibilidad); y el escalamiento. El establecimiento de alianzas con diferentes entidades de gobierno, fundaciones y el sector privado financiero, facilitaría la implementación de la estrategia.

El proyecto inició en mayo de 2021 y finalizó en mayo 2022. Contó con un financiamiento directo de US\$351,000, provenientes del Mecanismo de Financiación Rápida (RFF por sus siglas en inglés)⁵¹ y de recursos propios del PNUD, habiendo acumulado un total de gastos de US\$ 349,989.01 a la fecha de su cierre operativo. Estos recursos se complementarían con el Proyecto de Fortalecimiento al Instituto de Bienestar Magisterial, que entre sus productos plantea mejorar los servicios de salud digitalizados de la institución, con un presupuesto revisado en 2022 de US\$1,102,544.78. No obstante los gastos acumulados en este componente ascienden a **US\$0.0** al 30 de junio de 2022.

El proyecto fue implementado directamente por el PNUD para garantizar la rápida entrega de productos y de su toma de decisiones y facilitar la interacción entre las contrapartes para asegurar una vuelta rápida a la recuperación económica. Para ello se destinaron dos personas a tiempo completo: una Coordinadora de Proyecto y una asistente administrativo-financiero, y el apoyo del personal de Laboratorio de Aceleración.

En enero de 2022, el proyecto realizó un ajuste a sus actividades, y cambió sus indicadores y metas – como consta en el informe anual del 2021 – estos cambios respondían a los resultados de la exploración de soluciones y para asegurar la consecución de los resultados previstos. Según registra el informe final del proyecto, a su término se habrían superado en su mayoría las metas propuestas. El detalle del marco de resultados y logros se presenta en el **Anexo 2**.

El Proyecto responde a las prioridades de la Agenda Digital del Gobierno 2019-2024 cuyo objetivo crear asociaciones para promover la competitividad empresarial, la alfabetización digital y la cobertura de banda ancha, al mismo tiempo que busca proporcionar servicios de salud más conectados utilizando la tecnología, incluida una **identificación única para registros médicos y medicamentos**. También se alinea a la estrategia de reactivación económica postpandemia del Gobierno de El Salvador y el Plan Nacional de Turismo 2020-2030 que plantea entre sus ejes la mejora de la competitividad del sector.

El proyecto cruza dos periodos del Programa de Cooperación del PNUD (CPD). Para el periodo 2016-2021 responde al Efecto 1 del Marco de Cooperación de Naciones Unidas (MANUD): “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de bienes y servicios de calidad”, específicamente con el producto del CPD 1.2: Instituciones seleccionadas del sector público disponen de herramientas de gestión efectiva, eficiente y transparente. En el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas 2022-2026, el PNUD se compromete a: promover la inclusión social a través de la digitalización para favorecer el acceso equitativo a

⁵¹ Como parte de los esfuerzos del PNUD para la recuperación post-COVID con miras al 2030, lanzó el Mecanismo de Financiación Rápida (RFF por sus siglas en inglés) a fin de reforzar la capacidad de respuesta socioeconómica de los países a través de iniciativas catalizadoras que apoyen los esfuerzos nacionales de recuperación, identificando la gobernanza, la protección social, la economía verde y la disrupción digital como áreas prioritarias.

la educación, la atención sanitaria, los servicios sociales y los sistemas universales de protección social; y promover la transformación económica a través de la innovación y transformación digital inclusiva para proveer de mayores oportunidades a las personas de acceder a un trabajo decente y productivo y a medios de vida sostenibles (Efectos 1 y 2 del CPD)⁵². Se estima que el proyecto responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: 3: Salud y Bienestar; 5: Igualdad de Género; 8: Trabajo decente y crecimiento económico; y 9: Industria, innovación e infraestructura.

El proyecto se desarrolla en un contexto en que el presidente Nayib Bukele mantiene los más altos niveles de aprobación entre la población (86%), pese a las críticas internacionales sobre los atentados a la democracia y respeto a los derechos humanos. El modesto crecimiento económico previsto para el 2022 de 3%. se contrapone al extraordinario de crecimiento económico del 10.3% en 2021 que fue impulsado por el consumo y las exportaciones. Las bajas proyecciones de crecimiento para el 2022 tienen en cuenta las consecuencias de la desaceleración económica mundial y la espiral inflacionaria provocada por la invasión rusa a Ucrania. El reducido margen fiscal del país se ha visto agravado por las medidas implementadas para mitigar los efectos de la inflación de los alimentos y la energía en los hogares salvadoreños y mantener el consumo interno.

En el marco de la Agenda Digital Nacional 2020-2030, en el año 2021 se pusieron en marcha algunas iniciativas: El lanzamiento de la Política de Ciberseguridad de El Salvador; la adopción del bitcoin (criptomoneda) como divisa de curso legal y la creación de la aplicación de la billetera digital para incentivar su uso y contribuir a la inclusión financiera; el programa de Reducción de Brecha Digital en Centros Escolares; y la atracción de nuevas inversiones para convertir al país en un *hub* digital y tecnológico. En 2022, se aprobó el refuerzo presupuestario a la Secretaría de Innovación Social para impulsar iniciativas para la modernización y transformación digital de diferentes servicios públicos en temas de salud, educación, ciberseguridad y registro del estado familiar.

Un mayor detalle del contexto en que se desarrolló la iniciativa se encuentra en el **Anexo 3**.

El PNUD reconoce que la transformación digital inclusiva exige de enfoques basados en las prioridades nacionales y donde la prioridad sea prestar mejores servicios hacia resultados más inclusivos. Estos enfoques y prácticas son emergentes y se busca probar, repetir e investigar para entender las condiciones de éxito necesarias para perfeccionar las prácticas. Precisamente la evaluación del proyecto busca generar evidencia en este sentido, de allí que hace parte del Plan de Evaluación del Programa de País del PNUD para el periodo 2022-2026.

INFORMACIÓN DEL PROYECTO O EFECTO	
Título del proyecto o efecto	“Digi-Chiquihuites” (Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres.
ID de Atlas	SLV10- 00135313; productos 00126605 y 00127703
Efecto y producto institucionales	<p>Periodo 2016-2021</p> <p>Efecto 1: “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de bienes y servicios de calidad”</p> <p>Producto del CPD 1.2: Instituciones seleccionadas del sector público disponen de herramientas de gestión efectiva, eficiente y transparente</p> <p>Periodo 2022-2026</p>

⁵² Los efectos se corresponden con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas 2022-2026: Efecto 1 del pilar Personas; y el Efecto 4, bajo el pilar planeta.

	<p>Efecto 1: Al 2026, las personas, especialmente aquellas en situación de mayor vulnerabilidad y exclusión, tienen acceso equitativo a educación, salud, servicios sociales y sistemas de protección social integral, contribuyendo a la reducción de la pobreza multidimensional y de las brechas de desigualdad en todas sus manifestaciones.</p> <p>Producto del CPD 1.1: Las instituciones nacionales del sector salud seleccionadas tienen mejores capacidades para proporcionar un acceso adecuado a los servicios de salud.</p> <p>Efecto 2: Al 2026, las personas, particularmente las que están en situación de vulnerabilidad, tienen mayores oportunidades de acceder a un trabajo decente, productivo y medios de vida sostenibles, en un entorno de transformación económica inclusiva, innovadora y sostenible.</p> <p>Producto del CPD 2.2: Mujeres empresarias disfrutan de inclusión financiera y digital.</p>	
País	El Salvador	
Región	Latinoamérica y el Caribe	
Fecha de la firma del documento del proyecto	28 de mayo de 2021	
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
	20 de mayo de 2021	24 de mayo de 2022.
Presupuesto del proyecto	US\$351,000.00	
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	US\$ 330,356.72	
Fuente de financiación	Mecanismo de Financiación Rápida del PNUD Fondos Centrales del PNUD (Trac 1)	
Parte encargada de la ejecución	PNUD.	

2. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

Propósito y objetivos

El **propósito** de la evaluación es contribuir al aprendizaje del PNUD y sus socios sobre el proceso innovador y de transformación digital inclusiva y su mérito como solución de desarrollo a las prioridades nacionales de salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera de las mujeres, entendiendo las condiciones de éxito necesarias para perfeccionar la práctica llevada a cabo por el proyecto para su escalamiento o replicación. En particular se busca:

Obtener recomendaciones para:

Retroalimentar el diseño y estrategia del Proyecto “ Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”, que se implementa en asociación con la Agencia Coreana de Cooperación (KOICA), CONAMYPE y MITUR;

Identificar la hoja de ruta para oferta del PNUD en apoyo a la digitalización del sector salud para un mayor y mejor acceso de los servicios sanitarios.

Identificar las lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser replicables en otros contextos y situaciones.

En este sentido, los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el PNUD, la Secretaría de Innovación de la Presidencia, MITUR, CONAMYPE y las instituciones del sector salud en El Salvador.

La Evaluación forma parte del Plan de Evaluación del PNUD para el periodo 2022-2026. Siendo un proyecto con un enfoque y prácticas emergentes, se constituye en un proyecto piloto innovador, de allí que, consecuente con las políticas y guías de Evaluación del PNUD, el proyecto requiere ser evaluado antes de que pueda ser ampliado y escalado. Tras varios meses de finalización del proyecto, solo hasta el mes de julio se completaron los informes, recabaron las lecciones y sistematizó la práctica, todos elementos necesarios para llevar adelante la evaluación en este momento.

Son objetivos de la evaluación:

Valorar la consecución de sus objetivos y el valor de la intervención para contribuir a salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres y a la atención de las necesidades de los grupos más vulnerables.

Determinar los elementos esenciales que contribuyen a aumentar la probabilidad de éxito de futuras intervenciones.

Identificar las dimensiones y variables que explican las interacciones ocurridas dentro del proceso innovador, el papel de los diferentes socios y actores.

Alcance.

La evaluación abarcará integralmente el Proyecto “Digi-chiquihuites”, sus productos (outputs) y sus actividades. En conformidad con lo anterior, se delimitan los siguientes parámetros:

Criterios de la evaluación.

La evaluación incluirá una evaluación de la **pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad** de la intervención del PNUD considerando las prioridades nacionales y el contexto en que se desempeñó el proyecto. En concordancia con los propósitos estratégicos de la evaluación, se incluye la **innovación y la escalabilidad** como parámetros particulares.

No se prevé que la evaluación arroje evidencia sobre el impacto de la iniciativa, ya que por el carácter piloto y la escala de la intervención no se considera factible determinar los efectos transformadores de largo plazo de la intervención.

Enfoques transversales.

La evaluación abordará además la forma en que la intervención ha incorporado la perspectiva de género, el enfoque basado en derechos y las cuestiones relativas a la discapacidad. Esto requiere que la evaluación integre en su propósito, procesos y métodos los conceptos, normas, valores y principios relacionados⁵³.

Perspectiva de género

La integración de la perspectiva de género en la programación del PNUD es una estrategia para alcanzar el objetivo de la igualdad de género y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El proceso conlleva la evaluación de las implicaciones para para las mujeres y los hombres de cualquier intervención, en todos los ámbitos, a todos los niveles, y en todo a lo largo del ciclo del proyecto: diseño, implementación, seguimiento y evaluación, con el objetivo final de lograr la igualdad de género.

⁵³ El marco de referencia para los temas transversales se basa en la [Guía “Integrando los Derechos Humanos y la Igualdad de género en las Evaluaciones”](#) del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y los [Informes del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la respuesta a la Pandemia](#).

La pandemia de COVID-19 evidenció que, al igual que otras crisis y retos de desarrollo, tuvo un mayor impacto sobre las mujeres debido a la desigual distribución del poder y la arraigada discriminación de género; y puso de manifiesto la necesidad de replantear y reequilibrar los sistemas políticos, económicos, sociales y medioambientales para que sean inclusivos y sostenibles. En este contexto la oferta del PNUD responde a la oportunidad para promover inversiones sostenibles a largo plazo para sistemas sanitarios universales y resilientes, sistemas de protección social y de cuidados, así como para el desarrollo de políticas activas de empleo y de recuperación económica; con el crecimiento inclusivo, la inclusión social y la sostenibilidad medioambiental en el centro. Sus intervenciones se centran en lograr el empoderamiento⁵⁴, la autonomía y la capacidad de elección de las mujeres y en la disminución de las barreras estructurales.

Enfoque basado en derechos

La integración del enfoque basado en derechos es la estrategia de aplicación de los derechos humanos en la programación de las Naciones Unidas. Como marco conceptual el proceso de desarrollo humano se basa en las normas internacionales de derechos humanos y se dirige operativamente a la promoción y protección de los derechos humanos, contribuyendo al desarrollo de las capacidades de los titulares de deberes para cumplir con sus obligaciones y/o de los titulares de derecho para reclamar sus derechos. Para ello es necesario que las intervenciones confronten los patrones de desigualdad y discriminación, y formulen respuestas que aborden las causas estructurales de la exclusión, la marginación y la negación de los derechos humanos con el objetivo de No dejar a Nadie Atrás.

Hay indicios de que el impacto de la COVID-19 afectó de forma desproporcionada a determinadas comunidades, poniendo de manifiesto las desigualdades estructurales subyacentes y la discriminación generalizada. Las respuestas socioeconómicas para atender la necesidad de recuperación se fundamentan en la importancia de la responsabilidad de los gobiernos de proteger a las personas, garantizando sus derechos económicos y sociales, independientemente de su condición social o económica, especialmente de los más vulnerables; y que las personas se involucren en las decisiones que les afectan mediante la participación efectiva.

Cuestiones relativas a la discapacidad.

La inclusión de la discapacidad es fundamental para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su promesa de No dejar a Nadie Atrás, llegando primero a los más rezagados. Si bien la COVID-19 ha intensificado las desigualdades y producido nuevas amenazas, también presenta una oportunidad única para construir mejor hacia adelante. Esto implica diseñar y poner en práctica una respuesta y una recuperación que tengan en cuenta la discapacidad, apoyando sociedades más inclusivas y accesibles, en colaboración con las personas con discapacidad y sus organizaciones. Así, el PNUD tiene el mandato de atender los obstáculos a los que se enfrentan las personas con discapacidad e integrar la discapacidad en las áreas de trabajo específicas como los medios de vida, la protección social, el cambio climático y el género⁵⁵.

⁵⁴ El empoderamiento implica que las personas tomen el control de sus vidas: estableciendo sus propias agendas, adquiriendo habilidades (o haciendo que se reconozcan sus propias habilidades y conocimientos), aumentar la confianza en sí mismos, resolver problemas y desarrollar la autosuficiencia. Es tanto un proceso y un resultado. El empoderamiento implica una ampliación de la capacidad de las mujeres para tomar decisiones estratégicas en la vida, en un contexto en el que esta capacidad no estaba presente.

⁵⁵ Para la consideración de los temas de discapacidad en la evaluación, se deberá consultar la Estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la Discapacidad, disponible en <https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>

Alcance Temporal

La evaluación cubrirá el periodo del proyecto, es decir de mayo 2021 a mayo 2022.

Niveles de análisis

La evaluación considera fundamentalmente tres niveles de análisis:

- **Diseño de la intervención.** En este nivel de análisis se valorará la adecuación de la teoría de cambio, los supuestos subyacentes a la intervención, las soluciones propuestas y sus vínculos causales para alcanzar los resultados planificados. En este nivel, se espera que se examine el enfoque propuesto y las ventajas comparativas y valor agregado del PNUD, el rol esperado de los asociados, así como la pertinencia a las prioridades nacionales y corporativas, las consideraciones a los enfoques transversales y riesgos enfrentados.
- **La implementación** de la intervención en la que se evaluará la calidad de la gestión, el manejo de cambios, la asignación y ejecución financiera, y el seguimiento y la evaluación.
- **Los resultados alcanzados**, se enfocará en valorar hasta qué punto la generación de la canasta digital inclusiva ha contribuido a salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres y a la atención de las necesidades de los grupos más vulnerables. La evaluación incluirá un examen de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias negativas y positivas derivadas de la intervención; e identificará las posibilidades y factibilidad para su escalamiento o replicación.

Alcance Geográfico

El alcance geográfico es nacional. Este alcance toma en cuenta la amplitud de la ubicación de los beneficiarios para evaluar posibles inequidades o disparidades entre grupos de población (beneficiarios últimos).

Producto 1: Canasta Digital Turismo:

Parque Natural Balboa, Cantón Planes de Renderos.
Parque recreativo Puerta del Diablo, Cantón Planes de Renderos.
Parque recreativo Amapulapa, Departamento de San Vicente.
Parque recreativo Apastepeque, Departamento de San Vicente.
Parque recreativo Altos de La Cueva, Departamento de San Miguel.
Parque recreativo Apulo, Ilopango, Departamento de San Salvador.
Parque recreativo Agua Fría, Departamento de Chalatenango.
Parque Recreativo Atecozol, Izalco, Departamento de Sonsonate.
Parque Natural Cerro Verde, Departamento de Santa Ana.
Parque recreativo Sihuatehuacán, Santa Ana, Departamento de Santa Ana.
Parque recreativo Ichanmichen , Zacatecolula, Departamento de La Paz.
Parque recreativo Costa del Sol, San Luis la Herradura, Departamento de la Paz.
Complejo turístico Mercado del Mar, La Libertad, Departamento La Libertad.

Producto 2: Protección social docentes

Oficinas Administrativas del ISBM, Departamento de San Salvador.
Policlínicos y consultorios magisteriales distribuidos en el país.

Grupos beneficiarios.

Se distinguen dos segmentos de grupos beneficiarios:

Beneficiarios últimos

Mujeres emprendedoras y dueñas de MYPE que operan en la red de parques nacionales del ISTU y MITUR.

Personas beneficiarias y sus familias de los servicios del ISBM.

Beneficiarios institucionales

Tomadores de decisiones, Personal técnico, administrativo y gerencial de los socios del proyecto, tanto gubernamentales como privados.

3. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

La evaluación responderá los criterios de evaluación -según las definiciones adaptadas en 2019- del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): **pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad**⁵⁶. En consideración a los requerimientos de calidad de la evaluación y la particularidad de la intervención se introducen los parámetros de **innovación y escalabilidad**.

La aplicación de estos criterios en función de las preguntas orientadoras deberá tener una consideración adecuada del contexto de la evaluación, su propósito y objetivos previstos; el alcance definido; así como los requerimientos de la inclusión de las dimensiones de género, derechos humanos y discapacidad. La persona evaluadora deberá adaptar dichas preguntas y detallarlas en el Informe Inicial utilizando en la matriz de evaluación (El **Anexo 6** proporciona un modelo de matriz de evaluación) para cumplir con los propósitos, objetivos y el alcance de la evaluación⁵⁷.

Las preguntas orientadoras clave de la evaluación son:

Criterio	Preguntas principales
Pertinencia: El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y las prioridades de los beneficiarios, de los socios y del país, así como a las prioridades del PNUD y globales.	¿En qué medida la intervención ha sido adecuada para responder a las prioridades de desarrollo nacional, institucionales y globales, y a los problemas o retos que enfrentan los beneficiarios, especialmente las más vulnerables? <ul style="list-style-type: none">• ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas, el Plan Estratégico del PNUD⁵⁸ y los ODS?

⁵⁶ Las definiciones revisadas pueden accederse en: <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

⁵⁷ Las preguntas no necesitan ser respondidas una a una, sino que se usarán como base para la presentación de hallazgos y conclusiones de la evaluación.

⁵⁸ Especial consideración deberá ponerse a las soluciones emblemáticas de Pobreza e inequidad; Resiliencia e Igualdad de Género, y de los habilitadores de innovación estratégica y digitalización.

Criterio	Preguntas principales
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta qué punto hubo un análisis exhaustivo de los grupos de población que experimentan el mayor grado de marginación socioeconómica y/o discriminación en identificar los beneficiarios de la intervención? ¿Se tomaron en consideración las perspectivas de hombres y mujeres, y de los grupos marginados, que podrían influir en los resultados y de quienes podrían contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados y productos previstos? • ¿Hasta qué punto se ha integrado el enfoque de género y de derechos humanos a lo largo del ciclo del proyecto? • ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, sociales, económicos, institucionales, etc. del país? ¿Se introdujeron cambios? ¿están debidamente justificados? ¿tuvieron implicaciones sobre la teoría de cambio o el marco de resultados, o la pertinencia de la intervención?
<p>Coherencia: El grado en el que otras intervenciones (sobre todo políticas) apoyan o socavan la intervención y viceversa.</p>	<p>¿En qué medida la intervención ha sido compatible con otras intervenciones en marcha para la inclusión digital y otras que buscan salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se la intervención considera las compensaciones y tensiones en relación con otras iniciativas gubernamentales en marcha o planificadas para la digitalización? ¿Y con relación a la Estrategia Digital del PNUD? • ¿Se ha solapado la intervención con otras realizadas por otros actores? ¿En qué medida la intervención añade valor a - o duplica – los esfuerzos existentes salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables, incluidas las mujeres y personas con discapacidad? • ¿En qué medida se refuerzan y retroalimentan entre sí los dos componentes de la iniciativa?
<p>Eficacia: El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.</p>	<p>¿Se han logrado los resultados esperados? ¿En qué medida los prototipos de digitalización aplicados han tenido un efecto catalizador para salvaguardar los medios de vida, fortalecer la protección social y mejorar la inclusión financiera? ¿Cómo se explican estos resultados o su ausencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los objetivos y productos del proyecto y sus indicadores de éxito están claros y son prácticos y viables dentro del ámbito de la iniciativa? ¿Tienen claramente en cuenta la atención a las necesidades diferenciadas de las mujeres, los hombres y de los grupos vulnerables,

Criterio	Preguntas principales
	<p>especialmente las personas con discapacidad? ¿Se formularon indicadores SMART59?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se lograron los productos y resultados del proyecto? ¿En qué áreas registró mayores logros? ¿Cómo se distribuyen estos logros entre hombres, mujeres y los grupos vulnerables? ¿Qué factores explican este desempeño? • ¿En qué medida la estrategia de digital ha sido un catalizador del cambio de la situación inicial de los grupos beneficiarios? • ¿Hasta qué punto la intervención ha contribuido a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos, en particular los sociales y económicos? ¿Se atendieron las normas y estereotipos que tienen impacto en el acceso de las mujeres y personas vulnerables a la digitalización, medios de vida, la protección social y la inclusión financiera? • ¿Surgieron resultados no planificados, positivos o negativos para las mujeres, los hombres o los grupos vulnerables, o para los socios participantes? ¿En qué medida estos resultados derivan de la observancia – o no – de los estándares Sociales y Ambientales⁶⁰ que guían la programación del PNUD?
<p>Eficiencia: El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.</p>	<p>¿El presupuesto es justificables y válido conforme el alcance y tamaño del proyecto y sus componentes? ¿En qué medida las alianzas y vínculos con otras iniciativas pertinentes han posibilitado los resultados esperados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se asignaron los recursos (fondos, personal masculino y femenino, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica y realista para lograr los resultados esperados de la iniciativa piloto? ¿Se utilizaron según lo previsto y en su totalidad? ¿En qué medida se contó con el conocimiento experto en los temas de digitalización y género? • ¿Las elecciones para la asignación y ejecución de los recursos abordaron los “<i>trade-offs</i>” entre los grupos de beneficiarios, los periodos de tiempo en la implementación, así como opciones disponibles en el mercado para la adquisición de los insumos? ¿fueron estas elecciones óptimas? ¿existen desviaciones respecto a los planes anuales? ¿Están justificadas?

⁵⁹ Por sus siglas en inglés: **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**elevant and **T**ime-bound

⁶⁰ Los Estándares Sociales y Ambientales orientan la identificación de oportunidades y riesgos que deben atenderse para garantizar que las intervenciones del PNUD a) incorpore un enfoque basado en principios (no dejar a nadie atrás, los derechos humanos, la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad y la resiliencia, la rendición de cuentas); maximizar la oportunidades y los beneficios sociales y medio ambientales; c) evitar impactos adversos para las personas y el medio ambiente; d) minimizar y gestionar los impactos adversos cuando no sea posible evitarlos; e) reforzar las capacidades del PNUD y sus socios para gestionar dichos riesgos; y f) garantizar la participación efectiva de los interesados, incluido un mecanismo para responder a las queja de las personas afectadas por los proyectos.

Criterio	Preguntas principales
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular? • ¿En qué medida las alianzas con los socios y otras iniciativas permitieron la complementariedad de recursos para el logro de los resultados de la iniciativa? • ¿En qué medida el sistema de seguimiento y evaluación contribuyó a la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto, de sus riesgos y supuestos? • ¿Cómo se desempeñó el órgano de gobierno del proyecto (Junta de Proyecto)? ¿Hubo participación de los beneficiarios y socios en la toma de decisiones? ¿Hubo representatividad de género?
<p>Sostenibilidad: El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.</p>	<p>¿Son sostenibles los resultados? ¿se diseñaron y planificaron acciones para la sostenibilidad? ¿Qué se podría hacer para fortalecer la sostenibilidad de los resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida los efectos positivos generados por la intervención han continuado de forma demostrable para las partes interesadas clave, incluidos los beneficiarios previstos, una vez finalizada la intervención? • ¿Cuál es el grado de apoyo de los socios y partes interesadas, incluidos los beneficiarios (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos del proyecto? ¿En qué medida este apoyo se asocia al entorno propicio (ej. la existencia de mecanismos, procedimientos y políticas institucionales en el país)? • ¿Qué probabilidad hay de que los socios mantengan y se apropien de los beneficios del proyecto en los ámbitos del empoderamiento de las mujeres para su inclusión digital; el acceso a la salud digital? ¿Hasta qué punto se pusieron en marcha el proyecto los mecanismos a este fin? ¿Fue efectiva la estrategia de gestión de conocimiento? ¿Existen obstáculos para la continuación de los beneficios? • ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de la sostenibilidad, a fin de apoyar a los beneficiarios del proyecto, así como a los grupos marginados?
<p>Innovación: El grado en que el producto o proceso es nuevo o mejorado (o una combinación de ambos) crea valor y difiere significativamente de otros productos o procesos puestos a disposición de los usuarios potenciales para el mismo propósito⁶¹.</p>	<p>¿En qué medida el proyecto aporta valor a las estrategias nacionales en marcha? ¿Se puede considerar innovador? ¿Cómo se explica este aporte o su ausencia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida la estrategia de la iniciativa puede considerarse una innovación? (considere las dimensiones económica, humana, organizativa o social). ¿Cómo se explica -o no- el carácter innovador de la iniciativa a partir de los

⁶¹ Para identificar un proyecto como innovador, el PNUD introdujo el marcador “enfoque innovador” definido como “la identificación, la experimentación y la ampliación de soluciones más eficaces que aporten un valor añadido a las personas

Criterio	Preguntas principales
	<p>elementos habilitadores, flujos internos y externos, y los beneficios obtenidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hasta qué punto la intervención ha desafiado las formas tradicionales para atender los problemas que intentaba resolver? ¿Se ajustó a las necesidades e intereses de los beneficiarios? ¿Ha permeado en el PNUD y sus socios para facilitar la innovación local? ¿Cómo puede mejorarse? • ¿Qué valor le dan los socios y partes interesadas a la creación de conocimiento, su transferencia y aprendizaje a partir de la iniciativa? • ¿En qué medida el enfoque participativo y la naturaleza de las asociaciones llevadas a cabo han optimizado el aprovechamiento y aceleración de las soluciones existentes para abordar los retos de cierre de la brecha digital, salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de los grupos más vulnerables? ¿Hasta qué punto estas asociaciones se basan en el enfoque de derechos? ¿Qué mejoras podrían introducirse para asegurar la aplicación del principio de “no dejar a nadie atrás”?
<p>Escalabilidad: El grado en que es posible potencializar el impacto de un proyecto social. Incluye la posibilidad de ampliar los beneficiarios o de su implementación en otro contexto o situación.</p>	<p>¿Es previsible que la generalización de la intervención, en los mismos términos dispuestos contribuya a resolver el problema o reto a una población más amplia que se quiere extender o replicarla en otros contextos o situaciones? ¿Qué modificaciones/mejoras deben introducirse para asegurar la eficacia y eficiencia de su ampliación o replicación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe evidencia suficiente para permitir la ampliación, escalamiento o replicación de los prototipos? Considere el capital social de la iniciativa, la masa crítica, sensación de confianza y la capacidad de transformación sistémica del PNUD y sus socios. • ¿Resulta de importancia su ampliación o replicación? Considere el reto de desarrollo y el interés de los socios nacionales. • ¿Qué factores tecnológicos, socioculturales e institucionales influyen en el potencial de escalabilidad de la iniciativa? ¿Cómo pueden abordarse? ¿Es posible escalar la intervención bajo las mismas o mejores condiciones de eficiencia? ¿Qué elementos, procesos, alianzas y paradigmas deberían cambiarse o introducirse para optimizar la adopción o reproducción de los prototipos de forma más amplia?

afectadas por los retos del desarrollo”, e identificó como enfoques innovadores aquellos basados en el aprovechamiento de nuevos enfoques y tecnologías emergentes: Juegos para el bien social; Prospección; *Crowdsourcing*; *Crowdfunding*; Premios a los retos; *Blockchain*; Conocimiento del comportamiento; Inteligencia artificial y Finanzas alternativas. No obstante, la [Evaluación del Plan Estratégico del PNUD 2018-2021](#) daba cuenta de la ausencia de un enfoque y definición claros sobre cómo definir la innovación y diferenciarla de la experimentación y los proyectos piloto. De allí que la definición que se emplea se retoma de las definiciones establecidas en la Guía de Evaluación Final para proyectos implementados por el PNUD con el financiamiento del FMAM.

Criterio	Preguntas principales
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué medidas deben desarrollarse para ampliar los beneficios de la iniciativa garantizando la inclusión de todas las partes interesadas y la no discriminación de los grupos vulnerables, en particular con una óptica de igualdad de género y acceso de las personas con discapacidad?

4. Metodología

La metodología de evaluación se adherirá a las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés).⁶²

Enfoque general

La metodología de la evaluación se enfocará en el valor de la iniciativa para conseguir sus objetivos de salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres y a la atención de las necesidades de los grupos más vulnerables; de su carácter innovador y escalabilidad y replicabilidad. Para ello se propone que la evaluación siga *un enfoque sistémico basado en la Teoría de Cambio propuesta en el proyecto, pero centrándose en los resultados previstos a lo largo de la cadena de resultados, su gestión y las múltiples dimensiones y constructos del proceso de innovación y el aprendizaje, que interactuaron para cumplir los resultados de la intervención y facilitar su escalabilidad o replicación.*

Se espera que la persona evaluadora siga *un proceso participativo e inclusivo* que garantice la representación y colaboración con el PNUD, los asociados en la ejecución, los beneficiarios directos de ambos sexos y otras partes interesadas.

La evaluación deberá proporcionar una imagen completa de la iniciativa en su conjunto (generación de canasta de servicios digitales inclusivos), a partir de la descripción y el análisis de sus componentes (canasta digital turismo y protección social docentes). Para ello se propone hacer uso de *estudios de caso* de cada componente. Con ello se busca facilitar la comprensión de la interacción e influencia de los diferentes elementos sistémicos de cada uno de sus componentes, considerando el contexto y factores particulares. El tipo, alcance y características de los estudios de caso deberá determinarse en función de su idoneidad para responder a las preguntas de la evaluación, dotar de credibilidad a los hallazgos, y las necesarias consideraciones a las limitaciones de tiempo y costo.

Fuentes de información

En función del enfoque general de la evaluación, se identifican tres fuentes de información principales:

Individuos o grupos beneficiarios y representantes contrapartes y partes interesadas que puedan ofrecer una perspectiva informada sobre la iniciativa o sus componentes; o expertos en la temática y área de intervención. Una lista preliminar de estos individuos se proporciona en el **Anexo 4**. La amplitud y selección final de los individuos a consultar deberá tener en consideración la necesidad de triangular los datos y perspectivas.

Para abordar a la población beneficiaria *se propone la utilización del muestreo intencional*, ya sea a través de entrevistas o encuestas. La o las características de selección y el tamaño de la muestra deberán garantizar la minimización del sesgo a través de un método de selección transparente, la triangulación y la búsqueda equilibrada de pruebas conformes y disconformes.

⁶² <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

Información documental. Incluye los registros e información de la iniciativa, políticas institucionales y corporativas, registros de contrapartes y estadísticas disponibles. Una lista no exhaustiva de la información documental disponible se proporciona más abajo.

Registro fotográfico de la iniciativa y observación directa de los beneficiarios.

Métodos de recopilación de datos y de análisis recomendados

Para la recopilación de datos deberán utilizarse técnicas cualitativas y cuantitativas, así como el análisis de contenido, y combinarse con enfoques analíticos adecuados. Las técnicas deberán seleccionarse de forma rigurosa a fin de obtener evidencias creíbles a las preguntas de la evaluación, garantizando que sean válidas, fiables y suficientes para cumplir el propósito y objetivos de la evaluación. Los métodos de análisis deberán ser completos y apoyar la coherencia lógica (no especulativo ni subjetivo). Para validar las conclusiones deben aplicarse principios de triangulación (uso de varias fuentes de datos y métodos).

Los instrumentos metodológicos propuestos para la recopilación de datos son:

La revisión documental. Este proceso engloba la revisión de todos los documentos pertinentes, entre otros:

- El documento del proyecto, su teoría del cambio; marco de resultados y plan de trabajo plurianual.
- Informes de garantía de calidad del proyecto;
- Planes de trabajo anuales;
- Informes trimestrales y anuales consolidados;
- Informes financieros
- Memoria o actas de reuniones de la junta del proyecto;
- Informes de sistematización de la iniciativa
- Acuerdo de financiación (o en su caso, la delegación de autoridad) y las disposiciones y criterios de adjudicación.
- El Marco de Cooperación de las Naciones Unidas y el Documento de Programa de País del PNUD
- Documentos corporativos: Plan Estratégico, Estrategia digital, Notas de política de innovación estratégica.
- Políticas y planes nacionales e institucionales.
- Estudios y publicaciones que apoyen la comprensión del contexto, documentos normativos y compromisos internacionales, entre otros.

Una lista detallada de los documentos sugeridos para revisión se encuentra en el **Anexo 5**.

Entrevistas y reuniones con el PNUD, las principales partes interesadas (hombres y mujeres), como contrapartes gubernamentales clave, miembros de la comunidad de donantes, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) y asociados en la ejecución:

- **Entrevistas semiestructuradas**, basadas en preguntas de la evaluación diseñadas para las distintas partes interesadas en torno a los criterios de la evaluación.
- **Grupos focales** con la participación de hombres y mujeres, beneficiarios y partes interesadas.

Encuestas y cuestionarios con los beneficiarios del proyecto, a las partes interesadas a nivel estratégico y programático.

Observación no participante.

Consideraciones sobre el análisis de la financiación y sus fuentes.

La evaluación deberá recopilar y presentar los datos financieros de la iniciativa, es decir, los gastos previstos y reales, incluidos los costos de gestión, y su distribución por componente, así como cualquier revisión presupuestaria significativa y su justificación.

La información financiera deberá considerar la financiación directa del proyecto, así como datos de cofinanciación en especie y efectivo y los recursos apalancados previstos y reales. Los datos se presentarán en una tabla que indique la fuente, las contribuciones planificadas y reales, y categoría general de inversión, incluida los costos de gestión. Esta información será proporcionada por el equipo del proyecto.

El análisis de esta información deberá contribuir a responder las preguntas de la evaluación bajo los diferentes criterios aplicables (coherencia, eficacia) y particularmente, el criterio de eficiencia.

En la evaluación del criterio de eficiencia no se requiere del uso de medidas económicas tradicionales o del empleo de herramientas relacionadas como el análisis coste-beneficio, las tasas de rendimiento, el análisis coste-eficacia, las comparaciones de referencia, etc. En cambio, la persona evaluadora podrá proponer los métodos y herramientas más apropiados en función de las preguntas de la evaluación.

El enfoque metodológico, herramientas de recopilación y análisis de datos, y fuentes de información, son sugeridos. La persona evaluadora podrá proponer una metodología diferente a partir de las consultas llevadas a cabo con el PNUD y las partes interesadas clave, justificando su adecuación, mérito y viabilidad a los propósitos, objetivos y alcance de la evaluación, así como las consideraciones sobre las limitaciones sobre el presupuesto, tiempo y datos.

La evaluación debe realizarse con los más altos estándares de integridad y respeto por las creencias, modales y costumbres del entorno social y cultural del país y adherirse a las prácticas, principios y valores de Evaluación del Grupo de las Naciones Unidas para la evaluación.

El enfoque y métodos de recopilación de datos, análisis e informes deberán considerar la promoción y contribución a los objetivos y metas establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; y asegurar que los principios de “no hacer daño”, de derechos humanos y la igualdad de género se respetan, atienden y promueven.

La persona evaluadora deberá tomar las previsiones necesarias para respetar el derecho de las instituciones y los individuos a proporcionar información de forma confidencial, garantizando la protección de los datos sensibles y que éstos no puedan identificarse con su fuente.; y deberá obtener el consentimiento informado para el uso de información privada de quienes que la proporcionan.

Consideraciones a la COVID-19.

El Gobierno de El Salvador ha ganado reconocimiento internacional por los exitosos resultados obtenidos con la estrategia de manejo sanitario integral de la pandemia, con lo cual el país está posicionado en la región con la menor cantidad de contagios confirmados y letalidades en lo que va de la pandemia. Si bien en el mes de julio pasado se registró un alza en el número de casos, de acuerdo con la información oficial, los nuevos casos están en descenso. Actualmente el país no tiene restricciones de ingreso al país, ni son obligatorias las medidas de distanciamiento social o uso de mascarillas.

No obstante, reconociendo la imprevisibilidad del comportamiento del virus de la corona, se reconoce que existe un riesgo que la metodología propuesta pueda sufrir cambios en el camino e imponer limitaciones a la

obtención de datos (en cantidad y calidad). Si el riesgo fuera significativo, la persona evaluadora, en observancia al principio de “no hacer daño”, proponga oportunamente las modificaciones a la metodología de la evaluación e incluya las consideraciones necesarias para garantizar la validación de los datos. Estos cambios deberán hacerse en estrecha consulta con el PNUD.

5. Productos de evaluación

La persona evaluadora deberá entregar los productos indicados a continuación. El calendario detallado y el plazo para la finalización de los productos de la evaluación se detallan en la sección 9 de estos términos de referencia.

Producto 1. Informe preparatorio de la evaluación.

El informe preparatorio deberá establecer el marco conceptual aplicable a la evaluación; los objetivos de la evaluación, la teoría de cambio, las preguntas de la evaluación y las posibles sub-preguntas; define la metodología, y proporciona información sobre la recopilación y las fuentes de datos, muestra y los indicadores clave. Especial atención deberá ponerse a cómo se considerarán y analizarán los temas transversales a lo largo de la evaluación.

El informe deberá tener una extensión de entre 10 y 15 páginas como máximo y anexar los instrumentos de recopilación de información. El informe preparatorio deberá cumplir con la estructura y contenido que se presenta en el **Anexo 8** de estos términos de referencia. El primer borrador deberá presentarse en formato MS Word para facilitar su revisión, y el informe aprobado en formato PDF.

Este informe deberá presentarse al término de la ronda preliminar de discusiones y análisis de información documental (dentro de las dos semanas contadas a partir de la firma del contrato) y previo a la fase de recolección de datos. La aprobación de este informe es requisito indispensable para la realización de la etapa de levantamiento de información en campo. El informe preparatorio será presentado al grupo de referencia como preámbulo a la recolección de información.

Producto 2: Reunión Presentación preliminar de los hallazgos

Al término de la etapa de recopilación de información, la persona evaluadora deberá hacer una presentación ejecutiva y preliminar (haciendo uso de herramientas visuales, como Power Point, Prezi, Emaze, Keynote, u otro) sobre los principales hallazgos preliminares. Esta presentación deberá seguir las pautas de las preguntas principales de la evaluación y asegurar que responde a los propósitos y objetivos de la evaluación. La presentación se realizará ante el Grupo de Referencia de la Evaluación. El PNUD podrá invitar a otros participantes interesados. Con esta presentación preliminar se pretende brindar retroalimentación a la persona evaluadora para corregir errores factuales e identificar vacíos de información, si los hubiera, antes de la redacción del informe de evaluación. Una copia de la presentación deberá entregarse al Punto focal de evaluación del PNUD en formato PDF.

Producto 3: Borrador del informe de evaluación

El borrador del informe de evaluación deberá elaborarse con las características del informe final, siguiendo la estructura, pautas de contenido y calidad del Informe final de la evaluación dispuestos en la Guía de Evaluación del PNUD disponible en <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-4.shtml>. En el **Anexo 9** de estos términos de referencia se presenta la plantilla del informe de evaluación y los estándares de calidad. La persona evaluadora deberá asegurar que el informe de evaluación se estructure de manera lógica, exponiendo los hallazgos, conclusiones, lecciones y recomendaciones basados en evidencias, y que se redacte de manera que la información resulte accesible y comprensible a los usuarios de esta. Asimismo, se deberá garantizar que el informe satisface los propósitos y objetivos de la evaluación, así como las necesidades de aprendizaje de los principales usuarios. El informe tendrá una extensión máxima de 40 páginas, incluido el resumen, y deberá

acompañarse de sus anexos. El borrador del informe deberá entregarse al dentro de dos semanas a partir de la conclusión de la misión y presentarse en formato MS Word y PDF.

Producto 4. Registro de auditoría del informe de evaluación.

El borrador de informe será examinado por el PNUD y el Grupo de Referencia de la Evaluación. La revisión podrá derivar en comentarios, las preguntas, las sugerencias, y las solicitudes de aclaraciones que serán recogidas en el documento de “registro de auditoría” de la evaluación (véase el **Anexo 10**); será enviado a la persona evaluadora siguiendo los arreglos de ejecución que se describen en la sección 8 de estos términos de referencia y dentro de los plazos convenidos en el calendario de la evaluación. El registro de auditoría final no forma parte del informe de evaluación. Este será entregado junto con el Informe final de la Evaluación, pero de forma separada, en formato PDF.

En caso de que se descubran errores de hecho o enfoques malinterpretados, las partes interesadas clave proporcionarán la documentación necesaria para justificar los comentarios y las solicitudes. La persona evaluadora registrará cómo se ha dado respuesta a los comentarios o las razones por las que no se atienden dichos comentarios a través de este documento. En caso de controversias la persona evaluadora deberá realizar esfuerzos para aportar más evidencia que respalden sus hallazgos. En caso de que las controversias no pudieran ser resueltas mediante acuerdo entre los participantes de la evaluación, se seguirá el proceso de solución de controversias descritas en el **Anexo 11**.

Producto 5. Presentación a las partes interesadas y al grupo de referencia de la evaluación

A fin de maximizar el uso de los resultados de evaluación, el evaluador realizará una presentación sobre los principales hallazgos de los estudios de caso, las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Para ello utilizará herramientas visuales, como Power Point, Prezi, Emaze, Keynote, etc., teniendo en consideración las diferentes características e intereses de las partes interesadas. La presentación se realizará dentro del plazo de una semana posterior a la fecha de recepción de los comentarios al borrador del informe de evaluación. Una copia de la presentación deberá entregarse al Punto focal de Evaluación del en formato PDF.

Producto 6. Informe final de evaluación.

El equipo de evaluación deberá entregar el informe final de la evaluación en un plazo máximo de 2 semanas después de haber recibido los comentarios u observaciones al borrador del informe. El informe final de evaluación debería observar la guía de contenido y estándares de calidad establecidos en el [anexo 1 de la Sección 4 de la Guía de Evaluación del PNUD](#) . El informe final no deberá exceder de 40 páginas (sin anexos) y se presentará en formato PDF. El formato obligatorio y estándares de calidad del informe final de la evaluación se proporciona también en el **Anexo 9** de estos términos de referencia.

El informe de evaluación se debe estructurar de manera lógica, debe exponer hallazgos, conclusiones, lecciones y recomendaciones basados en pruebas, y se debe presentar de manera que la información esté bien estructurada y sea exhaustiva. Especial atención deberá ponerse a proporcionar recomendaciones específicas, orientadas a la acción y relevantes a los propósitos de la evaluación, manteniendo una cantidad viable y realista. Asimismo, al formular las lecciones aprendidas se deberán considerar: las cuestiones relacionadas con los criterios de la evaluación; el ciclo del proyecto y los temas transversales; basarse estrictamente en las evidencias presentadas, asegurando su distinción de las conclusiones y recomendaciones; y observar la necesidad de generalización para ser aplicables en otras intervenciones o contextos.

La estructura y contenido del informe de evaluación debe tomar en consideración los requisitos de calidad que utiliza la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD⁶³.

⁶³ Disponible en <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-6.shtml>

6. Competencias necesarias de la persona evaluadora.

Para llevar a cabo la evaluación se contratará a un experto en evaluación con experiencia y exposición a evaluaciones en otros países.

La persona experta en evaluación será responsable del diseño general de la evaluación de la redacción del informe preparatorio, del informe de evaluación y del registro de auditoría dentro del plazo acordado. Evaluará las tendencias emergentes con respecto a los marcos normativos y el contexto pertinente de la intervención, y de todos los criterios especificados en estos términos de referencia. Participará activamente en la puesta en marcha, en el cierre de la misión de recolección de información y en las presentaciones a las partes interesadas. Trabjará con el equipo del proyecto en el desarrollo del itinerario detallado de la evaluación y mantendrá una estrecha comunicación con el PNUD para llamar su atención sobre cualquier cuestión que afecte el proceso de la evaluación.

Cualidades requeridas:

- Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, políticas, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines.
- Con formación en evaluación o técnicas de investigación o experiencia equivalente de al menos dos años.
- Haber participado como consultor principal o líder de equipo en al menos 3 trabajos relacionados con el diseño o evaluación de proyectos en el área de pobreza. Se valorará positivamente la experiencia previa con el PNUD u otras organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.
- Comprensión demostrada de las cuestiones relacionadas con el género, los derechos humanos
- Excelente capacidad de comunicación escrita y oral demostrable en español. Deseable tener un nivel de inglés medio o superior.

La persona proponente deberá presentar su Currículum Vitae y el formulario de antecedentes personales (formulario P11) que incluya la experiencia pasada en asignaciones similares, el correo electrónico, el teléfono y los datos de contacto de las referencias pertinentes. Asimismo, deberá referenciar (hipervínculos) muestras de trabajo que permitan comprobar el cumplimiento de los requerimientos descritos, en caso sea necesario.

Criterios especiales de elegibilidad:

No será elegible toda persona que haya participado directamente en las fases de diseño, gestión, o implementación del programa sujeto a evaluación o los proyectos vinculados; y no deberán tener algún conflicto de interés con las actividades relacionadas a la intervención. Tampoco podrán participar miembros del personal del PNUD que se encuentren en otras oficinas en los países, en los centros regionales y en las dependencias de la sede. Esta condición aplica a los profesionales especialistas que pudiera subcontratar.

7. Ética de la evaluación

Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento Directrices Éticas para evaluaciones del UNEG⁶⁴. La persona evaluadora debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. La persona evaluadora también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados.

La persona evaluadora deberá revisar y firmar el Compromiso de Conducta Ética en la Evaluación (**Anexo 12**) al momento de la firma del contrato.

8. Arreglos de ejecución

La responsabilidad principal de la gestión de esta evaluación recae en la Oficina de El Salvador del PNUD como unidad que encarga la evaluación. A través de su Representante Residente, garantizará la aplicación de las Directrices de Evaluación del PNUD en todo el proceso y dará la aprobación final al Informe de Evaluación. El PNUD contratará al consultor y asegurará la provisión oportuna de viáticos en el país.

El punto focal de Evaluación de la oficina del PNUD en el país gestionará la evaluación, y orientará a la persona evaluadora sobre el propósito y el alcance de la evaluación, los estándares de calidad requeridos y brindará las aclaraciones necesarias a los acuerdos de ejecución de la evaluación. Recibirá los informes de la persona evaluadora y los distribuirá - una vez asegurados los estándares de calidad- entre las partes interesadas clave. Recopilará y consolidará los comentarios sobre los borradores de los informes de evaluación en el registro de auditoría y lo compartirá con la persona evaluadora para ultimar el informe de evaluación.

El Oficial de Programa del Área de Inversión Social, las personas miembros de equipo de Laboratorio de Aceleración y el personal asociado al proyecto (en conjunto, personal del Proyecto) se encargarán de establecer el enlace de la persona evaluadora con las personas fuentes de información y proporcionarán todos los documentos pertinentes. Proporcionarán una lista actualizada de las partes interesadas con detalles de contacto (teléfono y correo electrónico); concertarán las entrevistas con las partes interesadas; y organizarán las visitas sobre el terreno. Asimismo, participarán de la revisión de los borradores de informes y aportarán comentarios; redactarán la respuesta de la administración a las recomendaciones. El PNUD realizará las gestiones iniciales para introducir a la persona evaluadora al Grupo de Referencia y otras partes interesadas para facilitar el contacto inicial.

Se conformará un Grupo de Referencia integrado por las partes interesadas. Este grupo tendrá la función de asesoría a lo largo del proceso de evaluación; revisará y comentará los borradores de informes; y apoyará la salvaguarda de la transparencia e independencia de la evaluación. Su participación podrá ser a través del intercambio por medios electrónicos o a través de reuniones convocadas para los fines específicos.

La persona evaluadora es responsable de cumplir con los arreglos contractuales en virtud de los términos de referencia y de observar los requerimientos de ética, independencia y protección de derechos y

⁶⁴UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, 2020. <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

confidencialidad de las fuentes. Deberá además asegurar un completo entendimiento de las Directrices de Evaluación del PNUD, así como de otros documentos del PNUD para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos de las evaluaciones. La persona evaluadora deberá presentar a las partes interesadas los resultados de la evaluación. Asimismo, deberá asegurar que dispone de todos los recursos para cumplir la tarea a su propio costo, incluyendo los traslados en terreno para la recopilación de la información y el personal de apoyo necesario. Un desglose de dichos costos deberá ser proporcionado en la oferta económica. El PNUD proporcionará únicamente los costos de logística de las reuniones de presentación de los hallazgos preliminares y del informe final.

Mecanismo de presentación, revisión y aprobación de informes.

El punto focal de M&E del PNUD recibirá, comentará y compartirá todos los entregables de la evaluación con las partes interesadas pertinentes.

Todos los entregables serán revisados en dos fases: la primera, de carácter interno, para asegurar que los entregables cubren los requisitos mínimos señalados en estos Términos de Referencia y los estándares de calidad del PNUD. En la segunda fase, el PNUD distribuirá los informes al Grupo de Referencia y las partes interesadas pertinentes para darles la oportunidad de comentar el borrador de los informes y proporcionar información adicional si es pertinente. El punto focal de Evaluación del PNUD recopilará los comentarios sobre el informe en el registro de auditoría y lo enviará a la persona evaluadora dentro de los 8 días calendario siguientes a la presentación de los informes. El informe se considerará definitivo una vez que el PNUD, a través de su Representante Residente, apruebe el informe final.

9. Plazo para el proceso de evaluación

Se estima que el total de días laborables para completar la evaluación es de 36 días distribuidos en un plazo de 3 meses.

A continuación, se describen las tareas y productos finales, incluidos las actividades de revisión y reuniones informativas y las fechas límites. En los anexos a estos términos de referencia se incluyen los formatos obligatorios para la presentación de informes.

ACTIVIDAD/TAREA/PRODUCTO	NUMERO DE DIAS ESTIMADOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	LUGAR	RESPONSABLE
Primera Fase: Revisión de documentos e informe preparatorio				
Reunión informativa con el PNUD (Punto focal de evaluación y responsables del proyecto)	1 día	26 de septiembre (al momento de la firma del contrato)	PNUD o a distancia	Punto focal de Evaluación del PNUD
Intercambio de documentación pertinente con la persona evaluadora		26 de septiembre	Por repositorio electrónico o disco compartido	Punto focal de Evaluación del PNUD Equipo del proyecto
Revisión de documentos, diseño de la evaluación, metodología y plan de trabajo actualizado, incluida la lista de las partes interesadas que serán entrevistadas	7 días	5 de octubre	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Entrega del informe preparatorio (15 páginas como máximo)		5 de octubre (en un plazo de 2 semanas a	Por correo electrónico	Persona evaluadora

ACTIVIDAD/TAREA/PRODUCTO	NUMERO DE DIAS ESTIMADOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	LUGAR	RESPONSABLE
		partir de la firma del contrato)		
Comentarios al informe preparatorio		12 de octubre, 2022	PNUD	Punto focal de Evaluación del PNUD
Finalización del informe preparatorio	1 día	13 de octubre, 2022 (Al menos 2 semanas antes del inicio de la misión de recopilación de datos)	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Segunda Fase: Misión de recopilación de datos				
Reunión de lanzamiento de la evaluación	1 día	31 de octubre	En el país	PNUD
Consultas y visitas sobre el terreno (según metodología propuesta: Calculo basado en 16 entrevistas (4 entrevistas por día); 4 grupos focales (2 por día) y 6 visitas al terreno (1 por día)	12 días	16 de noviembre	En el país, con visitas al terreno	PNUD en coordinación con el personal de proyecto, beneficiarios y partes interesadas clave
Reunión de presentación con el PNUD y las partes interesadas clave de los hallazgos preliminares	1 día	16 de noviembre	En el país	Persona evaluadora
Tercera fase: Redacción del Informe de evaluación				
Preparación del borrador del informe de evaluación (Max. 40 páginas, sin anexos) y del resumen (4-5 páginas).	8 días	2 de diciembre	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Entrega del borrador del informe		2 de diciembre (en un plazo de 2 semanas a partir de la conclusión de la misión)	Por correo electrónico	Persona evaluadora
Comentarios consolidados del PNUD y las partes interesadas sobre el borrador del informe		9 de diciembre		Punto focal de Evaluación del PNUD y partes interesadas
Reunión de presentación del informe	1 día	14 de diciembre (dentro la semana siguiente después de haber recibido los comentarios)	Virtual	Punto focal de Evaluación del PNUD; partes interesadas y persona evaluadora
Finalización del informe de evaluación incorporando las ampliaciones y comentarios del PNUD y partes interesados	4 días	20 de diciembre (dentro de la semana siguiente a la presentación del informe de evaluación)	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Entrega del informe final de evaluación		20 de diciembre	Por correo electrónico	Persona evaluadora
TOTAL	36 días			

10. Proceso de presentación de solicitudes y criterios de selección

Presentación recomendada de la propuesta.

- Carta de confirmación de interés y disponibilidad utilizando la plantilla proporcionada por el PNUD;
- Currículum vitae y un formulario de antecedentes personales (formulario P11) que incluya la experiencia pasada en misiones similares, el correo electrónico, el teléfono y los datos de contacto de las referencias pertinentes acompañado de una nota que indique por qué la persona se considera el más adecuado para la asignación.
- Breve descripción del enfoque metodológico propuesto para abordar la evaluación (máximo 3 páginas, que incluya el marco conceptual, la metodología propuesta y su justificación en consideración el propósito y objetivo de la evaluación, junto con un plan de trabajo preliminar, con actividades y tiempos estimados (cronograma)
- Propuesta financiera que indique el precio total fijo del contrato y todos los demás costos relacionados con el viaje (como el billete de avión, las dietas, etc.), respaldada por un desglose de los costos, según la plantilla adjunta a la plantilla de la carta de confirmación de interés. Si un solicitante está empleado por una organización/empresa/institución, y espera que su empleador cobre una comisión de gestión en el proceso de cesión al PNUD en el marco del Acuerdo de Préstamo Reembolsable (RLA), el solicitante debe indicarlo en este punto, y asegurarse de que todos esos costos están debidamente incorporados en la propuesta financiera presentada al PNUD.

Todos los documentos de la propuesta deberán ser enviados por correo electrónico a la siguiente dirección Adquisiciones.sv@undp.org antes de las 17:30 horas (GTM-6) del 16 de septiembre de 2022 indicando la siguiente referencia "Consultoría Evaluación del Proyecto 000135313 Digi-chiquihuites. Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres".

En caso de que el proceso competitivo no produzca resultados satisfactorios en un plazo razonable, los candidatos serán identificados a través de una lista vetada. Se emitirá una carta de invitación para presentar una oferta a través del PNUD en la que se pedirá a los candidatos que envíen una carta al PNUD confirmando su interés y disponibilidad, junto con el currículum personal más actualizado, incluyendo la experiencia en proyectos similares, el correo electrónico, el teléfono y cualquier otro dato de contacto para las referencias; una propuesta financiera y una breve metodología sobre cómo abordará y completará la asignación. El contrato se negociará en función de sus honorarios pactados.

Criterios de evaluación de la propuesta

Sólo se evaluarán las solicitudes que respondan y cumplan con los requisitos. Las ofertas se evaluarán de acuerdo con el método de puntuación combinada, en el que los antecedentes educativos y la experiencia en misiones similares se ponderarán en un 70% y la propuesta de precio pesará como un 30% de la puntuación total. El PNUD comprobará el candidato más adecuado de acuerdo con sus propias normas, reglamentos y políticas, incluyendo la comprobación de referencias. Se adjudicará el contrato a la persona que reciba la mayor puntuación combinada y que también haya aceptado las condiciones generales del PNUD y confirme las comprobaciones de referencias.

	Criterio	Puntaje	%
A.	Calificaciones clave	400	40%
1	Profesional universitario con grado de Maestría en ciencias sociales, economía, cooperación al desarrollo o carreras afines.	50	

	<p>Deseable contar formación demostrable en asuntos de género/derechos humanos o experiencia equivalente en la aplicación del enfoque de al menos trabajos.</p> <p>Con Maestría en las áreas relacionadas = 35 puntos Con formación o experiencia en asuntos de género o derechos humanos = 15 puntos adicionales</p>		
2	<p>Con formación demostrable en evaluación o técnicas de investigación o experiencia equivalente de al menos dos años.</p> <p>No = 0 puntos Si = 70 puntos Formación a nivel de post grado o maestría= 30 puntos adicionales.</p>	100	
3	<p>Haber participado como consultor principal o líder de equipo en al menos 3 trabajos relacionados con el diseño o evaluación de proyectos en el área de pobreza. Se valorará positivamente la experiencia previa con el PNUD u otras organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.</p> <p>Menos de 3 trabajos = 0 puntos 3 trabajos o más = 140 puntos Al menos un trabajo en el área de pobreza = 30 puntos adicionales. Experiencia previa con el PNUD u otras organizaciones del SNU. = 30 puntos adicionales.</p>	200	
4	<p>Dominio del español y nivel medio o superior de inglés.</p> <p>No = 0 Si = 50</p>	50	
B.	Metodología, enfoque y plan de ejecución	300	30%
1	<p>Propuesta Metodológica.</p> <p>La propuesta muestra una débil comprensión del objeto a evaluar; no responde al alcance de la evaluación y los métodos propuestos no se consideran apropiados = 0.0 puntos.</p> <p>La propuesta demuestra de forma aceptable la comprensión del objeto a evaluar y el propósito de la evaluación. El enfoque, alcance, criterios de la evaluación y métodos propuestos cumplen con los TdeR. = 140 puntos.</p> <p>La propuesta demuestra una clara comprensión del objeto a evaluar y el propósito de la evaluación. El alcance y criterios de la evaluación, así como el enfoque y métodos propuestos cumplen con los propósitos de ésta y permiten una participación adecuada de los principales actores. = 200 puntos.</p>	200	

2	Plan de trabajo y Cronograma. No cumple con los plazos previstos y no presenta las actividades de forma integrada y coherente= 0.0 puntos. Cumple con los plazos previstos, y presenta las actividades en secuencia aceptable = 70 puntos. Cumple con los plazos previstos y presenta las actividades de forma integrada y coherente= 100 puntos.	100	
C.	Propuesta económica Se otorgará la mayor puntuación (30%) a la oferta más económica.	300	30%
TOTAL		1000	100%

11. Honorarios y forma de pago

Los honorarios serán cancelados contra entrega y aprobación de los productos por parte de PNUD, de la siguiente manera:

- Un primer pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 1: Informe preparatorio.
- Un segundo pago del 40% de los honorarios pactados, contra la entrega del Producto 3: Borrador de Informe de la evaluación y su comprobación de cumplimiento de estructura y observancia de los estándares de calidad.
- Un tercer y último pago del 30% de los honorarios pactados contra entrega y aprobación del Producto 6: Informe final de la evaluación y el registro de auditoría final.

Anexos de los términos de referencia

Anexo 1. Esquema de la teoría del cambio de la intervención.

Anexo 2. Marco de resultados

Anexo 3. Detalle del contexto en el que se desarrolla la iniciativa.

Anexo 4. Lista de las partes interesadas y los asociados clave.

Anexo 5. Documentos de consulta.

Anexo 6. Matriz de evaluación

Anexo 7. Formato de Calendario de tareas, hitos y productos finales.

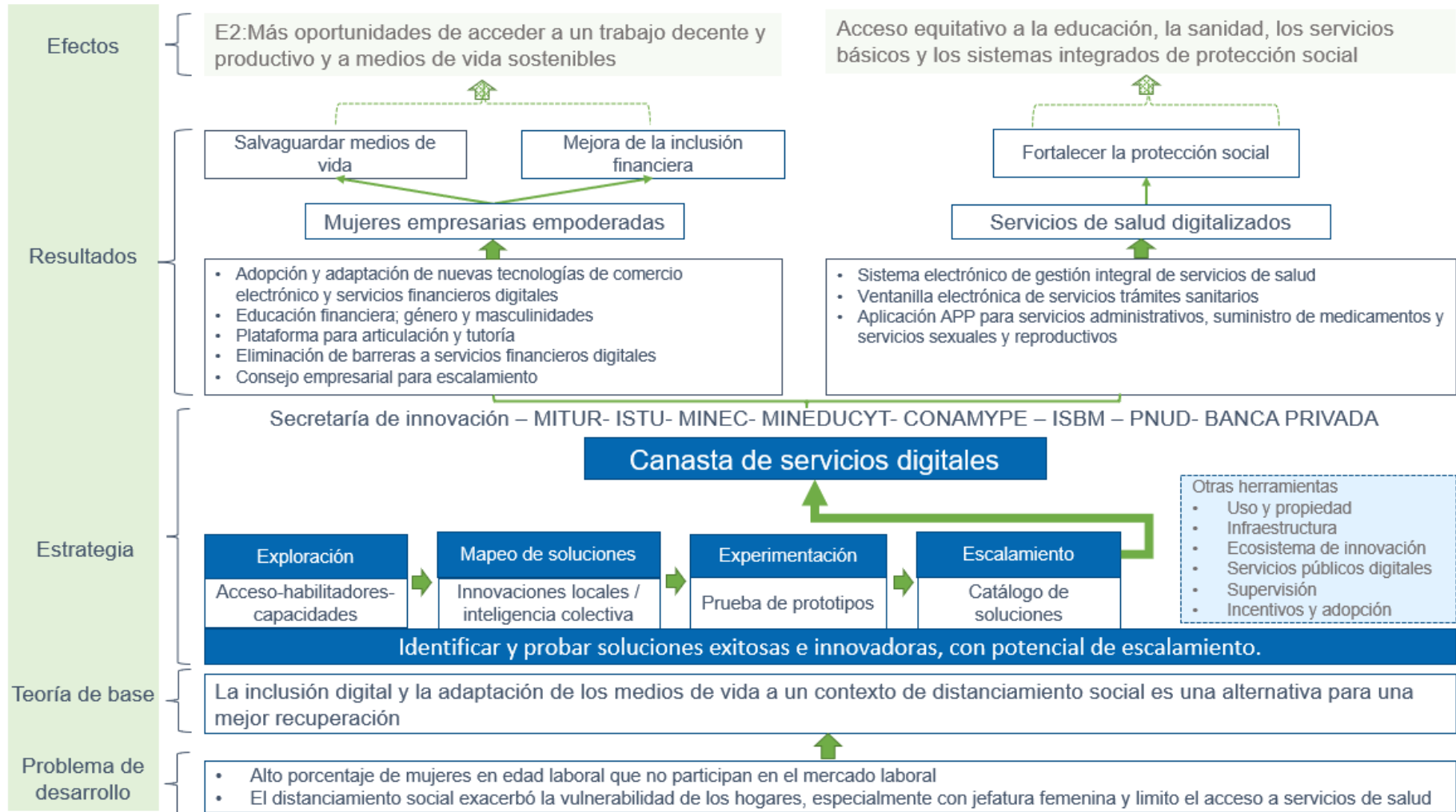
Anexo 8. Contenido obligatorio para el informe preparatorio

Anexo 9. Modelo y estándares de calidad del informe final de evaluación.

Anexo 10. Proceso de solución de controversias, denuncia de faltas de conducta y datos de contacto.

Anexo 11. Compromiso de conducta ética en la evaluación.

Anexo 1. Esquema de Teoría de Cambio



Anexo 2. Marco de resultados del proyecto

Efecto previsto conforme lo establece el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas y el Programa de País del PNUD

Periodo 2016-2021

Efecto 1: “La población goza de una mejor cobertura y acceso universales y equitativos de bienes y servicios de calidad”

Periodo 2022-2026

Efecto 1: Al 2026, las personas, especialmente aquellas en situación de mayor vulnerabilidad y exclusión, tienen acceso equitativo a educación, salud, servicios sociales y sistemas de protección social integral, contribuyendo a la reducción de la pobreza multidimensional y de las brechas de desigualdad en todas sus manifestaciones

Efecto 2: Al 2026, las personas, particularmente las que están en situación de vulnerabilidad, tienen mayores oportunidades de acceder a un trabajo decente, productivo y medios de vida sostenibles, en un entorno de transformación económica inclusiva, innovadora y sostenible.

Indicadores de Efecto:

Periodo 2016-2021

1.1 Tasa de pobreza multidimensional. LB. 39.10 (2013); Meta 2020: 29; Resultado 27.16 (datos 2020)

1.1.(a) TPM Hogares con jefatura femenina. LB. 37.10 (2013); Meta 2020: 27; Resultado 24.23 (datos 2020)

1.1.(b) TPM Hogares con jefatura masculina. LB. 40.20 (2013); Meta 2020: 30; Resultado 28.92 (datos 2020)

Periodo 2022-2026

1.1 Multidimensional poverty rate – total (SP1): LB. 28.1 (2019); Meta N/D

(a) Male-headed households. LB. 29.89 (2019); Meta N/D

(b) Female-headed households. LB. 24.95 (2019); Meta: N/D

(c) Rural. LB. 46.0 (2019); Meta: N/D

(d) Urban. LB. 17.5 (2019); Meta: N/D

Productos aplicables del Plan Estratégico del PNUD:

Periodo 2018-2021: 1.1.2 Marginalised groups, particularly the poor, women, people with disabilities and displaced are empowered to gain universal access to basic services and financial and non-financial assets to build productive capacities and benefit from sustainable livelihoods and jobs

Periodo 2022-2025:

E.1 People and institutions equipped with strengthened digital capabilities and opportunities to contribute to and benefit from inclusive digital societies"

1.3 Access to basic services and financial and non-financial assets and services improved to support productive capacities for sustainable livelihoods and jobs to achieve prosperity

6.1 Country-led measures implemented to achieve inclusive economies and to advance economic empowerment of women in all their diversity, including in crisis contexts

Título y número de Proyecto: 000135313-“Digi-Chiquihuites” -Canasta digital para salvaguardar los medios de vida, la protección social y la inclusión financiera de las mujeres.							
Productos Esperados	Indicadores de producto ⁶⁵	Fuente de datos	Línea Base		Metas anuales		Resultado al final del proyecto
			Valor	Año	2021	2022	
Producto 1. 00126605 Canasta Digital Turismo Empoderar a las empresarias en 100 microempresas y pequeñas empresas para reducir la brecha digital, basado en la experimentación y las lecciones aprendidas.	1.1 Número de soluciones incorporadas en la canasta digital inclusiva para mujeres emprendedoras	Base de datos generada por el proyecto	0	2020	4	4	6 1) Acceso: celular inteligente y 2) paquetes de conexión a Internet, 3) Infraestructura de conectividad a Internet en parque Balboa (instalación de fibra óptica y Smart Wifi) 4) Capacidades: Programa de formación en habilidades digitales “Conecta con tu negocio”, 5) Habilitadores: Programa de Formación “Conecta con tu parque” que incluyó al personal administrativo de los parques recreativos, (6) Informe primera evaluación de la preparación para la transformación digital a nivel de país denominada Digital Readiness Assessment o DRA.

⁶⁵ Con base a indicadores revisados en enero de 2022.

	<p>1.2 Porcentaje de personas que finalizan el programa de formación en habilidades, competencias, actitudes y comportamientos digitales</p> <p>a. Mujeres b. Mujeres adultas mayores c. Administradores/as de parques d. Personas ayudantes digitales</p>	<p>Base de datos generada por el proyecto</p>	<p>a) 0% b) 0% c) 0% d) 0%</p>	<p>2020</p>	<p>a) 0% b) 0% c) 0% d) 0%</p>	<p>a) 85% b) 55% c) 85% d) 90%</p>	<p>a) 88% (de 154) b) 88% (de 72) c) 65% (de 17) d) 73% (de 56)</p>
	<p>1.3 Número plataformas de aprendizaje o espacios de intercambio desarrollados para apoyar a las mujeres emprendedoras.</p>	<p>Base de datos generada por el proyecto.</p>	<p>0</p>	<p>2020</p>	<p>3</p>	<p>3</p>	<p>4 1) Conversatorio entre empresarias 30 de noviembre 2021, 2) Primer Encuentro Guerreras digitales "Conectar a la distancia" (01/02/2022) Segundo Encuentro Guerreras Digitales "Intercambio de aprendizajes" (02/03/2022 4) Tercer Encuentro Guerreras Digitales "El futuro de los mercados/parques" (27/04/2022).</p>

Producto 2.00127703 Protección social docentes. Servicios de salud digitalizados desarrollados para docentes del sector público y sus familias, considerando indicadores desagregados por sexo y edad.	2.1 Implementado un modelo para la recopilación, procesamiento, y análisis de datos de actividades u operaciones institucionales para optimizar el análisis y la toma de decisiones.	ISBM	NO	2020	SI	SI	SI Dashboard de Indicadores de Desempeño Institucional basado en la tecnología de Power BI de Microsoft
	2.2 Implementada una prueba de concepto para integrar servicios digitalizados de atención en salud para afiliados y dependientes del ISBM administrada por la institución.	ISBM	NO	2020	SI	SI	SI Prueba de concepto incluyó un componente de cara al usuario: diseñar, desarrollar e implementar una aplicación web que facilite a los afiliados del ISBM la autogestión de las citas médicas en los policlínicos y consultorios magisteriales, registrar quejas, sugerencias, y felicitaciones, conocer la ubicación y disponibilidad de medicamentos en los Botiquines Magisteriales del país y resolver las principales preguntas frecuentes desde una misma plataforma digital de autogestión
	2.3 Número de entidades gubernamentales y otras contrapartes nacionales que reciben apoyo para fortalecer capacidades digitales en el área de su competencia.	ISBM	0	2020	2	2	2 ISBM: capacitación para el desarrollo y administración de las 2 soluciones digitales.

								ISTU: capacitación para la gestión de la plataforma Smart Wifi del Parque Balboa y sobre herramientas digitales al personal administrador de parques
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 3. Detalles sobre el contexto

El Salvador ha experimentado un crecimiento económico modesto en las últimas décadas, aun así, ha tenido logros significativos en la reducción de la pobreza y desigualdad.

El país había alcanzado un nivel de desarrollo humano medio en 2019 (0.673), y en el mismo año, el Índice de Gini llegó a 0,38, el más bajo de la región de América Latina y el Caribe. El porcentaje de personas en situación de pobreza monetaria fue del 30.4%, mientras la incidencia de la pobreza multidimensional del 28.1%⁶⁶.

La crisis golpeó duramente la economía de El Salvador. En 2020, el producto interno bruto (PIB) se contrajo un 7.9% anual, y de acuerdo con las últimas estimaciones tasa de pobreza alcanzó el 30.7%, mientras que la tasa de pobreza extrema alcanzó 8.3%, lo que supone un aumento de 2.7 puntos porcentuales, frente al año anterior⁶⁷; y se espera que la desigualdad haya aumentado de 0,38 a 0,39. Desde la perspectiva de la salud se observó la interrupción de servicios esenciales de salud no relacionados con el coronavirus, lo que impidió el acceso a la salud de la población⁶⁸.

La recesión económica provocó pérdidas de empleo formales, siendo los sectores más afectados por los servicios turísticos, la industria cultural, los servicios educativos, el transporte, hotelería entre otros, sectores que reúnen a más de la mitad de los ocupados (52.8%) y que sufrieron más tiempo de suspensión de sus operaciones. El impacto de la emergencia ha sido particularmente negativo para las mujeres, ya que representan el 65% de las Micro y pequeñas empresas⁶⁹.

En este contexto concurrieron además dos tormentas tropicales que provocaron inundaciones, deslizamientos y desbordes de ríos. Este tipo de fenómenos no es ajeno a El Salvador, que está expuesto a una variedad de fenómenos naturales con consecuentes pérdidas humanas y económicas a las que el país se ve expuesto por su localización, geomorfología y orografía.

El Gobierno de El Salvador adoptó rápidamente fuertes medidas de contención contra el virus y realizó importantes esfuerzos para garantizar la vacunación de la población. También implementó una sólida respuesta fiscal para limitar el impacto de la pandemia y de las tormentas en los hogares y las empresas. Como consecuencia, tras la contracción marcada en 2020, en 2021 la economía creció en 10.3%, de acuerdo con cifras oficiales.

La respuesta fiscal a las múltiples crisis si bien ayudó a mitigar sus impactos, agravó los problemas persistentes de déficit fiscal y alto nivel de endeudamiento, el que llegó a más del 90 por ciento del PIB en 2021, según datos del Banco Mundial, mientras el Fondo Monetario Internacional proyecta un que la deuda pública podría alcanzar el 96% del PIB en 2026⁷⁰.

Como agravante a los daños provocados por la pandemia de COVID-19, la invasión rusa a Ucrania ha exacerbado la desaceleración de la economía mundial, cuyos efectos se transmitirán en los precios más altos de productos básicos como los alimentos y la energía elevarán aún más la inflación, lo cual a su vez erosionará el valor de los ingresos y deprimirá la demanda (Banco Mundial). Esto tiene el potencial de comprometer la seguridad alimentaria de los países con menores ingresos, en particular los que dependen de las importaciones para abastecer ciertos productos e insumos agrícolas, como es el caso salvadoreño. De agudizarse la

⁶⁶ DIGESTYC, Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2019.

⁶⁷ OCDE. Perspectivas Económicas de América Latina 2021.

⁶⁸ CEPAL-OPS. La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la economía y el desarrollo social, 2021.

⁶⁹ PNUD. Aprender de la Crisis: 10 ideas para proteger a las MYPES y recuperar a los medios de vida, 2020.

⁷⁰ IMF. Country Report No. 22/20

problemática, no solo la recuperación económica está en juego sino también la capacidad de los hogares de cubrir sus necesidades básicas y alimentación, principalmente los más vulnerables.

Según nuevas estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) el conflicto de Ucrania ha agudizado los problemas inflacionarios, aumentado la volatilidad y costos financieros, se prevé para el 2022 un crecimiento promedio de 1,8% para la región y un 3% para El Salvador (1.6 puntos por debajo de la proyección inicial)⁷¹.

A esta situación se suma el ajuste monetario de Los Estados Unidos que han acentuado el endurecimiento de las condiciones financieras globales que se venía observando en los últimos meses, provocando una mayor volatilidad en los mercados financieros, lo que, junto al aumento a la aversión global al riesgo como resultado del conflicto en Ucrania, ha perjudicado los flujos de capital hacia los mercados emergentes. Estas tendencias podrían acentuarse en los próximos meses, en especial si persisten las presiones inflacionarias en las economías desarrolladas, y los bancos centrales de estas economías profundizan políticas monetarias contractivas, incluyendo alzas de las tasas de política monetaria y la reversión de los estímulos monetarios (compra de activos).

Lo anterior deriva en los señalamientos de varias fuentes nacionales e internacionales de una tendencia al alza del riesgo derivado de los persistentes déficits fiscales debido a las medidas adicionales que implementa el gobierno para paliar el impacto de la inflación mundial en los hogares salvadoreños y mantener el consumo interno, que constituye uno de los pilares más fuertes de la economía⁷². Entre estas medidas se incluyen la eliminación de impuestos a la importación de productos de la canasta básica, así como mayores inversiones que den impulso a la economía, entre ellos, la inversión en obras públicas, el fortalecimiento del turismo y el uso del bitcoin; así como reformas para incentivar la inversión extranjera y facilitar también la emisión de bonos en bitcoin.

En este contexto y tras tres años de gobierno, el presidente Nayib Bukele mantiene los más altos niveles de aprobación entre la población (86%⁷³). La guerra contra el crimen, las medidas de alivio a la población ante la crisis económica, así como el reconocido manejo de la pandemia y la vacunación, son factores que contribuyen a su popularidad. Esto contrasta con las críticas internacionales sobre la independencia de poderes, las violaciones de los derechos humanos en el marco del régimen de excepción, y el debilitamiento de los espacios de participación y acceso a la información de la población.

Brecha digital

En el año 2021, la Encuesta “El Salvador: Brecha Digital 2021”⁷⁴ daba cuenta de que solamente el 36.5 % de las personas mayores de 18 años en El Salvador tuvieron acceso a computadora en su hogar, siendo las mujeres quienes tienen menos acceso a este recurso (30.1 %), en comparación con los hombres (44.9 %). Asimismo, el 45.6 % de los residentes en el área urbana tienen acceso a una computadora versus el 21.6 % en el área rural.

El mismo estudio revela que el 97.2 % de los hogares salvadoreños tienen acceso a internet, mientras que solo el 32% tenía acceso a red residencial.

Varios estudios del PNUD señalan que para el año 2017 la mayoría de las MYPES se encontraban desconectadas de internet (76.1%) y que de las mujeres autoempleadas solo el 20% tenía acceso a internet y menos del 40% tiene acceso a servicios financieros.

⁷¹ CEPAL. Comunicado de Prensa. Nuevas proyecciones de crecimiento. Abril 2022.

⁷² Consejo Monetario Centroamericano. Informe de Riesgo País El Salvador. Junio 2022.

⁷³ CID Gallup. Opinión sobre Desempeño de presidentes Latinoamericanos. Encuestas nacionales. Mayo 2022.

⁷⁴ FUNDAUNGO. La brecha digital y el sistema educativo en El Salvador 2021.

En el año 2021, el Gobierno puso en marcha una serie de iniciativas para reducir la brecha digital.

En abril del año 2021 se lanzó la Política de Ciberseguridad de El Salvador, normativa considera la aplicación de diferentes estrategias como la creación de la entidad coordinadora de ciberseguridad a nivel nacional, así como líneas de acción para aumentar las capacidades en ciberseguridad.

En el mes de septiembre del 2021, El Salvador adoptó el bitcoin (criptomoneda) como divisa de curso legal y la disposición de que las empresas y negocios acepten la moneda digital como forma de pago. Para incentivar su uso y contribuir así a la inclusión financiera, se creó una aplicación de billetera digital mediante la cual ponía a disposición US\$30.00 en bitcoins a los ciudadanos que utilizaran la aplicación, esto no obstante el limitado acceso de la mayoría de la población a internet. No obstante, de acuerdo un estudio publicado por la Universidad de Chicago⁷⁵, más del 60% de los usuarios de la cripto cartero, la habrían abandonado, y solo un 1.6% de las remesas se habrían enviado por medio de Bitcoin. En adición, entidades nacionales e internacionales han advertido de los riesgos de tal medida, señalando entre otros la inestabilidad financiera debido a las grandes fluctuaciones en el precio del criptoactivo, los que además podrían ser la puerta de entrada a fondos ilícitos; los riesgos de pérdida de patrimonio para los hogares y empresas además de los riesgos de ciberdelito.

En noviembre de 2021 se puso en marcha el Programa de Reducción de Brecha Digital en Centros Escolares, con el que se esperaba beneficiar a unos 597 mil alumnos y 1,300 docentes concentrados en los departamentos con altos índices de pobreza multidimensional. También se incrementaría la conectividad y acceso de internet.

La atracción de nuevas inversiones para convertir al país en un hub digital y tecnológico hacen parte de la estrategia del Ministerio de Economía. Así reporta inversiones de alrededor de \$200 millones y el incremento de un 30% en los últimos dos años de los empleos relacionados con Tecnologías de información y comunicación (TIC).

En adición, las reformas a la Ley de Presupuesto 2022, incorporaron \$25,145,000 al presupuesto de la Presidencia de la República destinados a la Secretaría de Innovación Social para impulsar diferentes iniciativas encaminadas a reducir la brecha digital en el país, a partir de la modernización y transformación digital de diferentes servicios públicos en temas de salud, educación, ciberseguridad y registro del estado familiar.

⁷⁵ Are Cryptocurrencies Currencies? Bitcoin as Legal Tender in El Salvador. Fernando E. Alvarez, David Argente, and Diana Van Patten. April 2022

ANEXO 4. Partes interesadas y los asociados clave.

A continuación, se provee una lista de las partes interesadas clave y otras personas a las que se debe consultar. En función de la metodología propuesta, y para asegurar la triangulación de fuentes, esta lista podrá ampliarse a juicio de la persona evaluadora. El equipo del Proyecto una lista de las partes interesadas con detalles de contacto (teléfono y correo electrónico), así como una propuesta de los sitios a visitar y de las personas beneficiarias a abordar, conforme los mecanismos de nuestro propuestos.

Nombre	Institución	Rol en la iniciativa
Entidad que encarga la evaluación		
Kryssia Brade Representante Residente a.i.	PNUD	Titular de la institución que encarga la evaluación
Silvia Guzmán Analista de Gerencia	PNUD	Punto focal de la evaluación y gerente de la evaluación.
Entidad financiadora		
Flor Bolaños, Especialista de Programa de país para El Salvador Vladimir Dominguez, Especialista de Proyectos Estratégicos	Buro Regional de América Latina y el Caribe- PNUD	Evaluación de criterios de selección, recomendación de asignación de recursos y seguimiento ejecutivo a la iniciativa
Entidad de implementación		
Rafael Pleitez Representante Residente Auxiliar-Programa	PNUD	Jefe de programa
José Rodrigo Moran, Jefe de Mapeo de Soluciones Victor Tablas, Jefe de Experimentación Laboratorio de Aceleración	PNUD	Apoyo a la estrategia de innovación y digitalización
Patricia Montalván de López, Coordinadora de Operaciones Marielos Rivera, Asociada de Programa Cosset Cruz, Asociada de Programa en el área de Inversión Social.	PNUD	Exoficial de Programa y garante del proyecto. Apoyo administrativo y de control financiero del proyecto
Ada Kelly Pineda	PNUD	Coordinadora del Proyecto
Socios Clave		
Vladimir Roberto Handal Secretario de Innovación	Secretaría de Innovación de la Presidencia	Ente coordinador de las iniciativas gubernamentales en materia digital
Morena Valdez Ministra de Turismo Carolina Cerna Directora de Relaciones Internacionales Priscila Marroquin	Ministerio de Turismo (MITUR)	Responsable de la selección de beneficiarias en los parques nacionales y otras áreas de interés y miembro de la Junta Ejecutiva del Proyecto. Socio clave en el proyecto “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”.

Tecnico de información Turística		
Jesús Benjamin Bran Argueta, Director Ejecutivo ISTU. Adriana Melchor Unidad de Turicentros y parques Jesse Escobar Administrador Parque Balboa	Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU)	Socio clave en el proyecto. Junto con MITUR, responsable de la selección de beneficiarias en los parques nacionales y otras áreas de interés y miembro de la Junta Ejecutiva del Proyecto.
José Mauricio Pineda Ministro de Educación interino.	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT)	Referente para las soluciones que mejoren las condiciones y servicios a los beneficiarios del ISBM
Silvia Azucena Canales Lazo, Directora Presidenta. Juan Carlos Villatoro Jefe de Infraestructura Tecnológica-ISBM	Instituto de Bienestar Magisterial (ISBM)	Junto con MINEDUCYT, referente para las soluciones que mejoren las condiciones y servicios a los beneficiarios del ISBM, miembro de la Junta de Proyecto.
María Luisa Hayem Brevé, Ministra de Economía	Ministerio de Economía (MINEC)	Participante de la fase de experimentación
Adolfo José Araujo Jaimes Director Ejecutivo	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Participante de la fase de experimentación. Socio clave en el proyecto “Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas”.
Haydeé de Trigueros, Directora Ejecutiva.	Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS)	Aliado clave para el escalamiento de resultados y la conformación de un Consejo de apoyo a las pequeñas empresas
Jorge Arriaza Director Ejecutivo	Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	Aliado clave para el escalamiento de resultados y la conformación de un Consejo de apoyo a las pequeñas empresas
Rafael Barraza, Presidente Ejecutivo	Banco Agrícola Comercial	Aliado para la incorporación de evidencia en el escalamiento y adaptación de los productos financieros experimentales para mujeres que impulsa el banco.
Beneficiarios		
28. Ana Delmy Chipagua De Granados 29. Mabel Edith Diaz Escobar 30. Marta Jeysiel Serrano De Molina 31. Abel Ibarra 32. Paz Melisa Pérez 33. María Cristina Iraheta	28. APULO 29. APULO 30. APULO 31. APULO 32. AMAPULAPA 33. AMAPULAPA 34. AMAPULAPA 35. BALBOA 36. BALBOA 37. BALBOA	Mujeres beneficiarias de la canasta digital turismo

<p>34. Santos Del Carmen Balbino</p> <p>35. Judith Estela Zometa de Bonilla</p> <p>36. Ana Cecilia Cruz de Iraheta</p> <p>37. María Del Carmen Tejada</p> <p>38. María Esperanza Rivera López</p> <p>39. Milagro Del Carmen Alfaro</p> <p>40. Ana Deisy Hernández</p> <p>41. Irma Carolina Melgares de Bonilla</p> <p>42. Guadalupe Carolina Medina</p> <p>43. María Tzoc Ixcoy</p> <p>44. María Dolores Mena de Hernández</p> <p>45. Claudia Elizabeth Gómez Aquino</p> <p>46. José Antonio Palacios Bénitez</p> <p>47. Beatriz Adriana Mancía Rodríguez</p> <p>48. Rosa Marina Ordoñez</p> <p>49. Alma del Carmen Martínez de Crespín</p> <p>50. Rosa Nimia de Paz Menjivar</p> <p>51. Brenda Maritza Maravilla Clímaco</p> <p>52. Azucena del Carmen López Alvarado</p> <p>53. María Antonia Domínguez</p> <p>54. Carmelo Mejía Leiva</p> <p>NOTA: Una lista completa de las personas participantes estará a disposición de la persona evaluadora para la selección de la muestra</p>	<p>38. BALBOA</p> <p>39. PUERTA DEL DIABLO</p> <p>40. PUERTA DEL DIABLO</p> <p>41. PUERTA DEL DIABLO</p> <p>42. SIHUATEHUACAN</p> <p>43. SIHUATEHUACAN</p> <p>44. MERCADO DEL MAR</p> <p>45. MERCADO DEL MAR</p> <p>46. MERCADO DEL MAR</p> <p>47. CERRO VERDE</p> <p>48. CERRO VERDE</p> <p>49. ICHANMICHEN</p> <p>50. ICHANMICHEN</p> <p>51. COSTA DEL SOL</p> <p>52. COSTA DEL SOL</p> <p>53. AGUA FRÍA</p> <p>54. AGUA FRÍA</p>	
<p>NOTA: Una lista de las personas participantes estará a disposición de la persona evaluadora para la selección de la muestra. La selección de las personas beneficiarias deberá acordarse con el ISBM</p>		<p>Maestros beneficiarios de los servicios de salud digitalizados</p>

Otras partes interesadas		
Jong-Su Yi Director de país	Agencia coreana de Cooperación (KOICA)	Socio financiador del proyecto: "Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas".
Francisco José Alabí Ministro	Ministerio de Salud	Ente rector del sistema de salud.
Nelson Morales Director Ejecutivo	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)	Gremial empresarial que representa a pequeñas empresas de todos los sectores productivos. Provee una serie de servicios para el desarrollo empresarial.
Sandra Carranza, Coordinadora General	ORMUSA	Organización de mujeres.
María Cristina Herrera de Cazares, Directora Ejecutiva	CONAIPD	Consejo Nacional, referente de personas con discapacidad.
Cesar Falconi Representante	Banco Interamericano de Desarrollo	Banca Internacional de Desarrollo. Impulsa la iniciativa "Innovation Lab (I-Lab)" para el fortalecimiento de los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento.

Anexo 5. Documentos de consulta.

A continuación se provee una lista de documentos relevantes para su lectura al inicio de la evaluación.

Documento del proyecto

Informes de garantía de calidad del proyecto para el año 2021 y 2022.

Planes de trabajo anuales y sus revisiones

Informes anual y final

Informes financieros (Informe Combinado de Gastos-CDR)

Memoria o actas de reuniones de la junta del proyecto.

Informe de sistematización de la iniciativa

Informe de lecciones aprendidas.

Rapid Financing Facility in support of the UNDP Beyond Recovery COVID-19 Offer. (Disposiciones y criterios de adjudicación de recursos de la iniciativa)

[Agenda Digital del Gobierno 2019-2024](#)

[Plan Nacional de Turismo 2020-2030](#)

Marco de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2016-2021

Marco de Cooperación de las Naciones Unidas 2022-2025

Documento de Programa de País del PNUD 2016-2021

Documento de Programa de País del PNUD 2022-2025

[Plan Estratégico del PNUD 2022-2024](#)

[Estrategia digital del PNUD](#)

Notas de política de innovación estratégica del PNUD

[Women's Digital Financial Inclusion \(WDFI\) Advocacy Hub](#)

Documento de proyecto "Desarrollo de Micro y Pequeñas empresas dinámicas"

Recomendaciones del informe: Evaluación de la contribución del PNUD a la generación capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local y su efecto en la cobertura y el acceso universal a los servicios básicos de salud.

[Estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la Discapacidad](#)

Evaluación de Necesidades de Recuperación Post Desastre. 2020

[Directrices de Evaluación del PNUD](#)

UNEG, [Ethical Guidelines for Evaluation, 2020](#).

Anexo 6. Matriz de evaluación

La matriz de evaluación es la herramienta que la persona evaluadora creará para guía y referencia para la planificación y la realización de la evaluación. Resume y presenta de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos y las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida según el que se evaluarán las preguntas.

Matriz de evaluación modelo

Criterios de evaluación	Nivel de análisis	Preguntas clave	Subpreguntas concretas	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos	Indicadores o estándares de logros	Métodos para el análisis de datos

Anexo 7. Formato de Calendario de tareas, hitos y productos finales.

Sobre la base del plazo de tiempo indicado en los términos de referencia, la persona evaluadora presentará un calendario pormenorizado de las actividades y tareas de la evaluación. Este calendario deberá incorporarse al Informe Preparatorio.

ACTIVIDAD/TAREA/PRODUCTO	NUMERO DE DIAS ESTIMADOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	LUGAR	RESPONSABLE
Primera Fase: Revisión de documentos e informe preparatorio				
Reunión informativa con el PNUD (Punto focal de evaluación y responsables del proyecto)	1 día	26 de septiembre (al momento de la firma del contrato)	PNUD o a distancia	Punto focal de Evaluación del PNUD
Intercambio de documentación pertinente con la persona evaluadora		26 de septiembre	Por repositorio electrónico o disco compartido	Punto focal de Evaluación del PNUD Equipo del proyecto
Revisión de documentos, diseño de la evaluación, metodología y plan de trabajo actualizado, incluida la lista de las partes interesadas que serán entrevistadas (DETALLAR)	7 días	5 de octubre	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Entrega del informe preparatorio (15 páginas como máximo)		5 de octubre (en un plazo de 2 semanas a partir de la firma del contrato)	Por correo electrónico	Persona evaluadora
Comentarios al informe preparatorio		12 de octubre, 2022	PNUD	Punto focal de Evaluación del PNUD
Finalización del informe preparatorio	1 día	13 de octubre, 2022 (Al menos 2 semanas antes del inicio de la misión)	En lugar de residencia	Persona evaluadora

ACTIVIDAD/TAREA/PRODUCTO	NUMERO DE DIAS ESTIMADOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	LUGAR	RESPONSABLE
		de recopilación de datos)		
Segunda Fase: Misión de recopilación de datos				
Reunión de lanzamiento de la evaluación	1 día	31 de octubre	En el país	PNUD
Consultas y visitas sobre el terreno (según metodología propuesta: (DETALLAR	12 días	16 de noviembre	En el país, con visitas al terreno	PNUD en coordinación con el personal de proyecto, beneficiarios y partes interesadas clave
Reunión de presentación con el PNUD y las partes interesadas clave de los hallazgos preliminares	1 día	16 de noviembre	En el país	Persona evaluadora
Tercera fase: Redacción del Informe de evaluación				
Preparación del borrador del informe de evaluación (Max. 40 páginas, sin anexos) y del resumen (4-5 páginas).	8 días	2 de diciembre	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Entrega del borrador del informe		2 de diciembre (en un plazo de 2 semanas a partir de	Por correo electrónico	Persona evaluadora

ACTIVIDAD/TAREA/PRODUCTO	NUMERO DE DIAS ESTIMADOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	LUGAR	RESPONSABLE
		la conclusión de la misión		
Comentarios consolidados del PNUD y las partes interesadas sobre el borrador del informe		9 de diciembre		Punto focal de Evaluación del PNUD y partes interesadas
Reunión de presentación del informe	1 día	14 de diciembre (dentro la semana siguiente después de haber recibido los comentarios)	Virtual	Punto focal de Evaluación del PNUD; partes interesadas y persona evaluadora
Finalización del informe de evaluación incorporando las ampliaciones y comentarios del PNUD y partes interesados	4 días	20 de diciembre (dentro de la semana siguiente a la presentación del informe de evaluación)	En lugar de residencia	Persona evaluadora
Entrega del informe final de evaluación		20 de diciembre	Por correo electrónico	Persona evaluadora
TOTAL	36 días			

Anexo 8. Contenido obligatorio del Informe inicial

Antecedentes y contexto, que ilustran la concepción del proyecto o efecto que se va a evaluar.

Objetivo, propósito y alcance de la evaluación. Una exposición clara del propósito y los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que se va a examinar. Esta sección deberá observar lo establecido en la sección 2 de estos Términos de Referencia.

Criterios y preguntas de la evaluación. Los criterios que se emplearán en la evaluación para valorar el desempeño y las justificaciones. Será necesario incluir y acordar las partes interesadas con las que se realizarán reuniones y las preguntas de las entrevistas, además de una propuesta de calendario para las visitas sobre el terreno.

Análisis de la evaluabilidad. Consiste en un análisis de la evaluabilidad basado en criterios formales (productos, indicadores, bases de referencia y datos claros) y sustanciales (identificación del problema abordado, teoría del cambio y marco de resultados), en el que se ponen de relieve las consecuencias para la metodología propuesta.

Temas transversales. Se ofrecen detalles sobre la forma en que se evaluarán, se considerarán y se analizarán los temas transversales a lo largo de la evaluación. En la descripción, debe indicarse cómo se incorporarán las **cuestiones de género** en los métodos de recopilación y análisis de datos, de qué manera se garantizará el desglose por sexo y otras categorías pertinentes de los datos recopilados, y cómo se emplearán diversas fuentes de datos y procesos para lograr la inclusión de las diferentes partes interesadas, en especial de las personas más vulnerables, cuando proceda.

Enfoque y metodología de la evaluación, donde se pondrán de relieve los modelos conceptuales que se adoptarán y se describirán los métodos de recopilación de datos, las fuentes y los enfoques analíticos que se emplearán, además de las justificaciones pertinentes para su elección (cómo servirán de base para la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y los protocolos de recopilación de datos; y se examinarán la fiabilidad y la validez de la evaluación y el plan de muestreo. Especial atención deberá ponerse a exponer cómo se triangularán los métodos y fuentes para asegurar la fiabilidad de los datos y la validez de las conclusiones.

Matriz de evaluación, que presenta las preguntas clave de la evaluación y de qué modo se responderán dichas cuestiones por medio de los métodos seleccionados. Las preguntas de evaluación deberán organizarse siguiendo los criterios de evaluación y los niveles de análisis. El formato se presenta en el **Anexo 6** de estos Términos de referencia.

Una versión revisada del **calendario de los principales hitos**, productos finales y responsabilidades, donde figurarán también las fases de la evaluación y el detalle pormenorizado de las tareas, incluidos la recopilación de datos, análisis de datos y elaboración de informes. El formato sugerido se presenta en el **Anexo 7** de estos términos de referencia.

Información detallada sobre los **requisitos en materia de recursos** ligados a las actividades y los productos finales de la evaluación que figuran en el plan de trabajo. Debe incluir la asistencia específica que se requiere del PNUD, como la realización de los acuerdos necesarios para visitar determinados lugares u oficinas sobre el terreno, teniendo en cuenta lo descrito en la sección 8 de estos términos de referencia.

Esquema del borrador del informe o del informe final, según lo dispuesto en las directrices y garantizando la calidad y la funcionalidad (como se describirá más adelante). El esquema del informe aceptado debe cumplir

los estándares de calidad recogidos en estas Directrices y los requisitos relativos a la valoración de calidad que figuran en el **Anexo 9** de estos términos de referencia.

Anexo 9. Modelo de informe de evaluación y estándares de calidad del informe final de evaluación.

Este **modelo de informe de evaluación** tiene por objeto servir de orientación para la elaboración de informes de evaluación relevantes, útiles y creíbles que cumplan los estándares de calidad. Dicho modelo no constituye un formato obligatorio y definitivo, detallado sección por sección, que todos los informes de evaluación deben seguir, sino que propone las áreas de contenido que debería figurar en un informe de evaluación de calidad.

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos. En el contexto del país, el informe se presentará en español. En el informe deben figurar los siguientes aspectos:

1. **Título y páginas iniciales.** Deben proporcionar los siguientes datos básicos:
 nombre de la intervención de la evaluación;
 plazo de la evaluación y fecha del informe;
 países de la intervención de la evaluación;
 nombres y organizaciones de los evaluadores;
 nombre de la organización que encarga la evaluación;
 agradecimientos.
2. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación;** figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación en la segunda página (una sola página):

Información del proyecto o efecto		
Título del proyecto o efecto		
ID de Atlas		
Efecto y producto institucionales		
País		
Región		
Fecha de la firma del documento del proyecto		
Fechas del proyecto	Inicio	Finalización prevista
Presupuesto total comprometido		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la ejecución ⁷⁶		

⁷⁶ Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto, el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados. En el caso de la intervención sujeta a evaluación la Parte Encargada de ejecución es el PNUD.

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de programas de los países, etc.)		
Final, revisión de mitad de período u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evaluadores		
Dirección de correo electrónico de los evaluadores		
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización

3. **Índice**, donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.
4. **Lista de siglas y abreviaturas.**
5. **Resumen (de cuatro a cinco páginas como máximo).** Se trata de una sección independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:
 Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
 Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
 Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
 Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
6. **Introducción**
 Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
 Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
 Definir la intervención que se está evaluando (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones).
 Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos.
7. **Descripción de la intervención.** Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. En la descripción se debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Es necesario:

Describir **qué se está evaluando**, **quién busca obtener un beneficio de ella** y el **problema o la cuestión** que se pretende abordar.

Explicar el **modelo o marco de resultados previsto**, las **estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia o la teoría del cambio.

Vincular la intervención con las **prioridades nacionales**, las prioridades del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas, las prioridades del Plan Estratégico del PNUD y los **objetivos específicos del Programa de País del PNUD**.

Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p. ej., planes, estrategias o marcos lógicos, teoría del cambio) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.

Señalar y describir los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.

Incluir datos y un análisis de **determinados grupos sociales** afectados. Definir los **temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos vulnerables o marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.

Describir la **envergadura de la intervención**, como el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el volumen de la población (hombres y mujeres) a la que se dirige cada uno de ellos.

Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los recursos humanos como los presupuestos.

Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar los desafíos y las oportunidades que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.

Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención o la teoría del cambio) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos, tiempo, etc.).

8. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.

Alcance de la evaluación. En el informe se deben definir los parámetros de la evaluación definidos en los términos de referencia e indicar cuáles se evaluaron y cuáles no y por qué.

Objetivos de la evaluación. El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que servirán de base a la evaluación, las cuestiones que se deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.

Criterios de evaluación. En el informe, se deben definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados y explicar los motivos por los que se han seleccionado esos criterios en particular.

Preguntas de la evaluación. En el informe se deben detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

9. **Enfoque y métodos de la evaluación.**⁷⁷ En el informe de evaluación es necesario describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección, y cómo, conforme a las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. **En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la discapacidad, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas.** La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:

⁷⁷ En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

Enfoque de la evaluación.

Fuentes de datos: las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas con las que se han realizado reuniones), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.

Muestra y marco de muestreo el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra; el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de comparación y tratamiento, y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra al momento de generalizar los resultados.

Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos: métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y las pruebas de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.

Estándares de desempeño:⁷⁸ el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).

Participación de las partes interesadas: quién participó y modo en que el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.

Aspectos éticos: por ejemplo, las medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG).⁷⁹

Información básica sobre la persona evaluadora: experiencia y aptitudes y adecuación de las competencias técnicas.

Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente, además de las medidas adoptadas para mitigarlas.

10. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, como los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.
11. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de los criterios y preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad, los derechos humanos y otros temas transversales, así como posibles efectos inesperados.

⁷⁸ Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que se evalúan las distintas preguntas. Esta es una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe.

⁷⁹ UNEG (2020), *Ethical Guidelines for Evaluation*: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

12. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como a la discapacidad, los derechos humanos y otros temas transversales.
13. **Recomendaciones.** En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas, aplicables 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. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en pruebas y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos. También es necesario responder a las recomendaciones relativas a la discapacidad y otros temas transversales.
14. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, contexto, efectos o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe. También deben tenerse en cuenta la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.
15. **Anexos del informe.** A continuación, se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:
- los términos de referencia de la evaluación;
 - documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;
 - una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
 - una lista de los documentos de apoyo revisados;
 - el modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
 - cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
 - el compromiso de conducta ética en la evaluación firmado por la persona evaluadora.

Anexo 10. Formato de registro de auditoría

Modelo de registro de auditoría de la evaluación

Número de capítulo y de sección	Número de párrafo/ número de línea	Comentarios	Respuestas del equipo de evaluación o acciones emprendidas

Anexo 11. Proceso de solución de controversias, denuncia de faltas de conducta y datos de contacto

Solución de reclamaciones y controversias

En caso de que usted o un miembro del equipo de evaluación tengan preocupaciones relevantes con respecto a la implementación de una evaluación o la finalización de un informe de evaluación, tiene libertad para plantear sus preocupaciones a la administración del PNUD. Puede remitir sus preocupaciones de forma anónima en cualquier fase del proceso de evaluación, incluso después de que haya finalizado, aunque el PNUD recomienda que se notifique lo antes posible para garantizar que dichas cuestiones se aborden de manera oportuna.

Por ejemplo, puede decidirse a avisar a la administración del PNUD en los siguientes casos:

- Se siente sometido a presiones indebidas para modificar los hallazgos, conclusiones o recomendaciones de una evaluación para la que se le ha contratado

- Se ha retenido el pago de la evaluación hasta que la modifique para adaptarla según las peticiones del solicitante de la evaluación (y no para abordar problemas de calidad relacionadas con el informe)

- No se le ha facilitado información que considera relevante para el informe de evaluación

- El alcance o la minuciosidad de la evaluación se han visto negativamente afectados porque no le han brindado el acceso pertinente a la entrevista ni ha podido establecer contacto con las partes interesadas

Sírvase plantear cualquier preocupación relevante al director adjunto de la oficina regional correspondiente, que deberá responder oportunamente, y tomar medidas justas para abordar las preocupaciones y tratar de solucionar cualquier controversia. Incluya también a la Oficina de Evaluación Independiente en su correspondencia (evaluation.office@undp.org).

Denuncia de faltas de conducta

El PNUD se toma en serio todas las denuncias de falta de conducta. De conformidad con el [Marco jurídico del PNUD para tratar el incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas](#), la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) es el principal canal para recibir denuncias.⁸⁰

Se recomienda encarecidamente a cualquier persona que tenga información sobre algún caso de fraude, dispendio, abuso u otro tipo de falta de conducta contra los programas del PNUD o en el que esté implicado el personal del PNUD que lo denuncie a través del teléfono de asistencia para investigaciones (+1 844 595 5206).

Las personas que denuncien faltas de conducta en el teléfono de asistencia para investigaciones tienen la opción de dejar la información de contacto pertinente o permanecer en el anonimato. En cambio, las denuncias de acoso en el lugar de trabajo y de abuso de autoridad no pueden ser anónimas.

Se alienta a las personas que denuncien algún caso a través del teléfono de asistencia a que sean los más específicas posible e incluyan los detalles básicos de quién, qué, dónde, cuándo y cómo ocurrió cualquiera de los incidentes. La especificidad de la información permitirá a la OAI investigar a fondo la presunta falta de conducta.

⁸⁰ <https://www.undp.org/accountability/audit/investigations>

El teléfono de asistencia para investigaciones está a cargo de un proveedor de servicios independiente, que lo administra en nombre del PNUD para proteger la confidencialidad; se puede acceder a él directamente en todo el mundo y de forma gratuita utilizando una de las siguientes opciones:

[FORMULARIO DE REMISIÓN EN LÍNEA](#) *(se le redirigirá al sitio de un tercero independiente.)*

TELÉFONO - COBRO REVERTIDO [Números de teléfono en todo el mundo accesibles a través de este enlace](#) (con intérpretes disponibles 24 horas al día). En los Estados Unidos, llame al +1 844 595 5206

CORREO ELECTRÓNICO dirigido a la OAI a: reportmisconduct@undp.org

CORREO ORDINARIO

Deputy Director (Investigations)
Office of Audit and Investigations
United Nations Development Programme
One UN Plaza, DC1, 4th Floor
New York, NY 10017, EE. UU.



Al firmar este compromiso, me comprometo a debatir y aplicar las Directrices Éticas para la Evaluación del UNEG y a adoptar los comportamientos éticos asociados.

INTEGRIDAD

Me adheriré activamente a los valores morales y las normas profesionales de la práctica de la evaluación como se indica en las Directrices Éticas para la Evaluación del UNEG y siguiendo los valores de las Naciones Unidas. En concreto, seré:

Honesto y veraz en mi comunicación y acciones.

Profesional, con un comportamiento creíble y digno de confianza, junto con competencia, compromiso y una práctica reflexiva continua.

Independiente, imparcial e incorruptible.

RESPONSABILIDAD

Responderé de todas las decisiones tomadas y de las acciones emprendidas, y seré responsable de cumplir con los compromisos, sin reservas ni excepciones. Informaré de los daños potenciales o reales observados. En concreto, seré:

Transparente con respecto al propósito de la evaluación y las medidas adoptadas, estableciendo confianza y aumentando la responsabilidad por el desempeño ante el público, en particular ante las poblaciones afectadas por la evaluación.

Responsivo a las preguntas o acontecimientos que surjan, adaptando los planes según sea requerido y remitiendo a los canales apropiados cuando sean identificados casos de corrupción, fraude, explotación sexual o abuso u otras conductas indebidas o despilfarro de recursos.

Responsable del cumplimiento del propósito de la evaluación y de las acciones tomadas y de garantizar la reparación y el reconocimiento según sea necesario.

RESPETO

Me comprometeré con todas las partes interesadas a una evaluación de forma que honre su dignidad, su bienestar, su capacidad de acción personal y sus características. En concreto, garantizaré:

El acceso al proceso de evaluación y los productos por parte de todas las partes interesadas, tanto si no tienen poder como si lo tienen, con la debida atención a los factores que podrían impedir el acceso, como el sexo, la raza, idioma, país de origen, la condición de LGBTQ, la edad, el origen religión, etnia y capacidad.

La participación significativa y el tratamiento equitativo de todas las partes interesadas en los procesos de la evaluación, desde el diseño hasta la difusión. Esto incluye la participación de las distintas partes interesadas, en particular los afectados, para que puedan informar activamente el enfoque y los productos de la evaluación, en lugar de ser únicamente objeto de la recopilación de datos.

La representación justa de las diferentes voces y perspectivas en los productos de la evaluación (informes, seminarios web, etc.).

BENEFICENCIA

Me esforzaré por hacer el bien a las personas y el planeta, minimizando los daños derivados de la evaluación como intervención. En concreto, me aseguraré de:

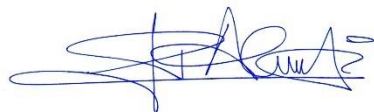
La consideración explícita y continua de los riesgos y beneficios de los procesos de la evaluación.

Maximizar los beneficios a nivel sistémico (incluido el medioambiental), organizativo y programático.

Ningún daño. No procederé cuando el daño no pueda ser mitigado.

La evaluación hace una contribución positiva a los sistemas humanos y naturales y a la misión de las Naciones Unidas.

Me comprometo a desempeñar el papel que me corresponde para garantizar que las evaluaciones se realicen de acuerdo con la Carta de las Naciones Unidas y los requisitos éticos establecidos arriba y contenidos en las Directrices Éticas de Evaluación del UNEG. Cuando esto no sea posible, informaré de la situación a mi supervisor, a los puntos focales designados o canales designados y buscaré activamente una respuesta adecuada.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the date and signature label.

20/02/2023

(Firma y fecha)

