
Proyecto 00118876 Iniciativas Gerenciales. Descripción: “Servicios de consultoría para la Evaluación de medio término del Portafolio de la Unidad de Desarrollo Económico y Social”

Informe Final de Evaluación

Evaluación de medio término del Portafolio de Desarrollo Económico y Social del PNUD México

Oliver Meza, PhD.
Investigador Principal

Este documento corresponde al Producto 3 “Informe de Evaluación” del proyecto 00118876 Iniciativas Gerenciales. Descripción: “Servicios de consultoría para la Evaluación de medio término del Portafolio de la Unidad de Desarrollo Económico y Social”.

Informe de Evaluación de la Evaluación de Medio Término del Portafolio Económico y Social del PNUD México 2021-2025

- Objeto de evaluación: Portafolio Económico y Social del PNUD México 2021-2025. Efectos directos 1 y 4 del CPD.
- Equipo de evaluación: Oliver Meza (evaluador seleccionado mediante proceso competitivo). Equipo de apoyo seleccionado por el evaluador: Elizabeth Pérez-Chiqués, Ximena García Ruiz, Alfredo López Macías, Luis Fernando Cuevas.
- Fecha de la evaluación: El trabajo de investigación ocurrió en los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre del año 2023. Este producto se entregó el 4 de diciembre de 2023.
- Lugar del objeto evaluado: México.
- Fechas del periodo de evaluación: 2021 a la fecha con miras al 2025

Siglas y Abreviaturas

Portafolio	Portafolio de la Unidad de Desarrollo Económico y Social
CPD	Documento de Programa País
MACNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
A2030	Agenda 2030
PolSol	Institucionalización de la Política Social
Ecoln	Economía e Inclusión
InSol	Estrategias de Desarrollo e Inclusión Social
SNU	Sistema de Naciones Unidas

Contenido

Siglas y Abreviaturas	2
Resumen ejecutivo	6
Introducción	7
Sinopsis	8
Descripción de la intervención que se está evaluando	10
Alcance y objetivos de la evaluación	11
Objetivo	11
Propósito	11
Alcance	11
Enfoque y métodos de la evaluación	13
Criterios	13
Temas transversales	15
Diseño de Investigación	16
Fase 1: Cualitativa y Cuantitativa	17
Fase 2: Análisis Integral	23
Análisis de datos	24
Descriptivo de Análisis Documental	24
Descriptivo de Entrevistas	30
Hallazgos y conclusiones	31
PH.1 El Portafolio es pertinente con los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)	31
PH.11 El Portafolio es pertinente al Programa de País: Country Program Document for Mexico (2021-2025) - CPD	31
PH.12 El Portafolio es pertinente al Plan Estratégico de PNUD - UNDP Strategic Plan, 2022-2025	32
PH.14 El Portafolio es pertinente al Plan Nacional de Desarrollo del Estado Mexicano	34
PH.15 El Portafolio ha logrado mantenerse vigente a la luz de los cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, los derivados por la Pandemia de la Covid.	34
PH.16 El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de las y los actores contraparte en los proyectos.	35
PH.17 El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de la población beneficiaria de los proyectos.	35
CH.1 El Portafolio es coherente con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realizan en las temáticas relevantes.	36
CH.11 El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otras Unidades dentro de PNUD México.	36
CH.12 El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.	36
EzH.1 El Portafolio contribuye a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes.	38
EzH.11 El Portafolio fue diseñado e implementado de manera informada por conocimiento relevante, evaluaciones previas, lecciones aprendidas, con base en	

evidencia.	38
EzH.12 El Portafolio fue capaz de identificar y comprometer a la población objetivo a participar en las actividades.	38
EzH.13 El Portafolio tomó en consideración marcadores de monitoreo para maximizar los resultados meta.	38
EzH.14 El Portafolio empleó marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global.	38
EzH.15 El Portafolio realiza un análisis de las características de la contraparte requerida, y la modalidad de implementación es consistente con los resultados.	39
EzH.16 El Portafolio atendió eficazmente las necesidades de las poblaciones beneficiarias bajo una perspectiva de no dejar a nadie atrás, perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres, y perspectiva de derechos humanos, sostenibilidad y resiliencia, y responsabilidad y rendición de cuentas.	39
EcH.1 El Portafolio fue implementado buscando la mayor eficiencia posible.	40
EcH.11 El Portafolio fue implementado buscando estrategias para resguardar el mejor uso de los recursos (financieros y humanos).	40
EcH.12 El Portafolio fue implementado evaluando la oportunidad de reescalar o vincularse con otras iniciativas para lograr mayor impacto.	40
EcH.13 El Portafolio gozó de planificación de gastos y recursos necesarios de manera temprana y revisado de manera continua.	40
EcH.14 El Portafolio logró la recuperación de costos de acuerdo a las directrices institucionales aplicables.	41
EcH.15 El Portafolio fue implementado con el alcance y tamaño consistente con la perspectiva de las contrapartes.	41
SH.1 El Portafolio es en general sostenible en el tiempo.	42
SH.11 El Portafolio es sostenible en la medida que se consultó a las contrapartes nacionales y demás partes interesadas quienes estuvieron presentes en el ciclo de decisión, implementación y monitoreo.	42
SH.12 El Portafolio es sostenible en la medida que se tomaron previsiones para la resiliencia de los proyectos en casos de shocks de cualquier tipo que pudieran arriesgar los resultados.	42
SH.13 El Portafolio cuenta con una estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados.	42
SH.14 El Portafolio es sostenible en la medida que se deja rastro pertinente para generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.	43
IH.1 El Portafolio es en general incluyente y tiene una perspectiva de derechos humanos, género y población con discapacidad.	44
IH.11 El Portafolio es incluyente con mirada de derechos humanos en la medida que atienda causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y refleja el principio de “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”.	44
IH.12 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una mirada de género.	44
IH.13 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una perspectiva de derechos humanos.	44
IH.14 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de interculturalidad.	44
IH.15 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño,	

implementación y rendición de cuentas un enfoque de ciclo de vida.	44
IH.16 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de territorio.	45
Recomendaciones e Implicaciones para la acción	46
Lecciones aprendidas	48
Limitaciones de la investigación y estrategias de mitigación	49
Anexos	50
Matriz de evaluación	50
Cronograma de actividades	67
Requisitos y recursos	69
ANEXO 1. Mapa de actores a involucrar en la evaluación	70
Desarrollo e inclusión social	75
Desarrollo económico e incluyente	77
Inclusión de la Agenda 2030 y política social	78
Anexo 2. Caracterización detallada de los portafolios	80
Anexo 3. Instrumentos de entrevista	82
Anexo 4. Agendas trabajo de campo	93

Resumen ejecutivo

La evaluación independiente al Portafolio de Desarrollo Económico y Social 2021-2025 tiene el propósito de verificar el avance que ha logrado el PNUD México en materia de los Efectos Directos 1 y 4 del Marco de cooperación de Naciones Unidas con el Estado Mexicano, entre otros objetivos que norman la actividad de esta organización.

En ese sentido, la presente evaluación se encuentra principalmente dirigida a dos auditorios. Por un lado al equipo de PNUD que atiende el Portafolio. Esto, con el objetivo de que, a través de los hallazgos y recomendaciones emitidos por la evaluación, PNUD cuente con más herramientas para promover el aprendizaje al interior de la organización, incorporar criterios de transparencia y rendición de cuentas en la ejecución de los proyectos y fortalezca la toma de decisiones basadas en evidencia. El segundo auditorio son las contrapartes quienes han colaborado con PNUD, y el informe sirve como un proceso de rendición de cuentas.

La evaluación se realizó tomando en cuenta una serie de hipótesis que pretenden revisar la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la inclusión del Portafolio. El diseño de investigación fue en métodos mixtos. Se inició con una fase divergente de métodos aplicados simultáneamente para luego entrar en una fase convergente para triangular e interpretar la información descartando o matizando las hipótesis que guiaron la investigación.

En general observamos un portafolio con alto nivel de pertinencia y bien orientado a las disposiciones objetivas de diversos documentos de planificación que orientan la acción del PNUD en México. El Portafolio ha logrado atender con cierto grado de éxito las necesidades de las contrapartes y ser relevante para la población beneficiaria.

En materia de coherencia, el Portafolio es coherente con las acciones de sus contrapartes, y las actividades del Portafolio frecuentemente forman parte de un contexto más amplio de acciones en sintonía con los objetivos de las contrapartes. La coherencia al interior del PNUD ofrece retos aunque existen esfuerzos que seguir impulsando en materia de colaboración y coordinación entre las Unidades.

El Portafolio revela la existencia de procesos previos al diseño y la implementación de los proyectos lo que permite asegurar su eficacia. Los proyectos señalan antecedentes relevantes al proyecto en curso. Las contrapartes señalan que los antecedentes a los proyectos se discuten cuando éstos existen. Cada proyecto genera información que a la fecha podría servir para sentar las bases de futuros proyectos. Analizar esta información y volverla parte de la evidencia para

futuras intervenciones será de suma importancia precisamente para lograr sistematizar procesos en áreas bien conocidas e impulsar y explorar nuevos esfuerzos innovadores.

La eficiencia es otro criterio al que se ha puesto énfasis. La coyuntura de austeridad por la que pasa el gobierno federal ha motivado que el Portafolio busque atender proyectos en gobiernos subnacionales y explorar nuevas contrapartes en el sector privado, y con alianzas en sector civil organizado. Existen esfuerzos que habrá que seguir alimentando para lograr establecer estrategias bien institucionalizadas que permita una mejor administración de los recursos humanos, expertise, y experiencia.

La sostenibilidad es un factor clave para lograr que los efectos de los resultados se mantengan con el tiempo. Las entrevistas señalan que los efectos serán duraderos y existe optimismo generalizado sobre los resultados logrados. Los proyectos anuncian ciertas estrategias para ser resilientes a cambios en la administración pública. No obstante, lograr tener estrategias de salida que velen por la sostenibilidad de los resultados es un reto en el Portafolio y requiere ser atendido de manera más sistemática, en la medida de lo posible.

Atender el principio de *no dejar a nadie atrás* es una de las contribuciones características del PNUD en todos los proyectos. Varios de ellos están dirigidos precisamente a lograr empoderar a las mujeres, y a buscar la igualdad de género. Específicamente los temas relacionados con discapacidad y multiculturalidad son difíciles de incorporar por varias razones asociadas a las prioridades actuales de la administración del gobierno federal en curso, pero también a la dificultad de hacer contacto y de ofrecer herramientas específicas para atender a este grupo de la sociedad. Adicionalmente, personal de PNUD señala que frecuentemente, las organizaciones gubernamentales subnacionales todavía perciben estos temas como algo que se hace por obligación. Lo que ofrece retos importantes para desempeñar acciones en este sentido.

Finalmente la evaluación ofrece una serie de recomendaciones para que el Portafolio logre los objetivos planteados al 2025. Las recomendaciones están agrupadas por criterio de evaluación. Cada recomendación está acompañada del hallazgo del cuál se infiere y los actores en quienes recae cierta responsabilidad.

Introducción

Desde 2015, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha sido un socio clave para el gobierno de México en la construcción de una arquitectura institucional que permita la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. De acuerdo con el documento de país, el PNUD “está en una buena posición para actuar como asociado eficaz del gobierno en la tarea de abordar los complejos problemas en materia de desarrollo, aprovechando su liderazgo en la recuperación socioeconómica conocimientos especializados en las esferas del apoyo normativo, la asistencia técnica, el fomento de la capacidad y la promoción” (CPD 2021-2025).

En respuesta a lo anterior, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México buscó realizar una evaluación de resultados de medio término en función de los siguientes instrumentos de planificación: (1) el Plan de Evaluación del Programa de País 2021 - 2025, (2) el Plan Estratégico del PNUD y (3) la Política de Evaluación del PNUD que establece una serie de principios rectores, normas y criterios de evaluación en la organización. En consecuencia, resultó sumamente importante realizar la evaluación sobre aquellos proyectos que han operado de 2021 a la actualidad, de modo que fuera posible emitir recomendaciones para lograr adecuadamente los resultados planteados para el año de 2025.

Para ello, la evaluación estableció dos propósitos específicos. Por un lado, la evaluación buscó brindar información relevante tanto a personal de PNUD que participa en el portafolio asociado a los Efectos Directos 1 y 4 del Marco de Cooperación, como a sus respectivas contrapartes. Específicamente, la evaluación tuvo como propósito cumplir con (1) las mejores prácticas en materia de evaluación de acuerdo con los criterios de la Oficina de Evaluación Independiente de Naciones Unidas y (2) los lineamientos de buenas prácticas para incorporar elementos de evaluación con mirada de género, discapacidad y atención a poblaciones vulnerables. Por otra parte, la evaluación buscó que las partes involucradas en el portafolio, dentro y fuera del PNUD, cumplieran con su respectiva responsabilidad en cuanto a rendición de cuentas.

En ese sentido, la evaluación fue de carácter independiente según las Directrices de Evaluación del PNUD, imparcial y de calidad apropiada. Adicionalmente, esta fue intencional y fue diseñada desde la perspectiva del cliente y la utilidad que este pudiera darle. Especialmente buscó atender las necesidades e intereses de un conjunto de contrapartes. Dichas contrapartes fueron:

- Los gobiernos de los estados de Veracruz, Sonora, Baja California, Nuevo León, Querétaro, Tlaxcala y el Estado de México;
- Los gobiernos municipales de San Miguel de Allende (Guanajuato), Delicias (Chihuahua), Xicotepac (Puebla), Jesus María (Aguascalientes), Durango (Durango), y Querétaro (Querétaro);

- Académico: Universidad Autónoma del Estado de México;
- Social: Nacional Monte de Piedad, Zurich Foundation;
- Empresarial: Grupo Financiero BANORTE, Asociación de Bancos de México;
- Organismos de Cooperación Internacional: Embajada de Dinamarca en México.

Para evaluar el desempeño del portafolio de PNUD en función de las necesidades atendidas de las contrapartes, fue necesario partir de seis criterios para configurar la estructura de la evaluación: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e inclusión. De los criterios anteriores, derivaron las seis principales preguntas sobre las cuales tomó propósito y estructura la evaluación, como detalla este documento: *(1) ¿cómo y hasta qué punto es pertinente el Portafolio para los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)?, (2) ¿cómo y hasta qué punto son coherentes las acciones del Portafolio con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realiza en las temáticas relevantes?, (3) ¿cómo y hasta qué punto contribuye el Portafolio a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes?, (4) ¿cómo y hasta qué punto la implementación del Portafolio responde a buscar la mayor eficiencia posible?, (5) ¿cómo y hasta qué punto es sostenible en el tiempo el Portafolio? y (6) ¿cómo y hasta qué punto el Portafolio es incluyente y cumple con un enfoque integrado para “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie afuera”?*

El presente documento consta de siete principales secciones que describen detalladamente la estructura y procedimientos incorporados a la evaluación para lograr los propósitos planteados. Inicialmente, el documento describe el conjunto de intervenciones sujetas a ser evaluadas, es decir, realiza una caracterización general de las líneas de acción del portafolio que fueron evaluadas. En segundo lugar, el texto describe tanto el alcance como los objetivos de la evaluación. Posteriormente, el documento describe a detalle el enfoque metodológico empleado por la evaluación, incluyendo los criterios a ser evaluados, el diseño de la investigación para la evaluación, los instrumentos empleados, temas transversales incorporados, entre otros aspectos. En cuarto lugar, el texto describe los principales resultados derivados del análisis de datos. En seguida, el documento desglosa los hallazgos encontrados por cada uno de los criterios de evaluación. En la sexta sección, el documento menciona las recomendaciones derivadas de los hallazgos de la evaluación, tanto en términos globales como por cada uno de los criterios evaluados. Finalmente, el documento incorpora las lecciones aprendidas del portafolio de PNUD con respecto al cumplimiento de los criterios de evaluación planteados.

Descripción de la intervención que se está evaluando

El Documento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México 2021-2025 (CPD, de ahora en adelante) es un documento esencial que establece las principales áreas de enfoque, desafíos, estrategias de acción y resultados previstos para el progreso sostenible del país. El PNUD prioriza la inclusión y la igualdad, la generación de prosperidad compartida, la promoción de una economía ecológica y sostenible, y el fortalecimiento de las instituciones públicas y otras organizaciones. Este programa aborda aspectos como la desigualdad, la pobreza, el crecimiento económico desigual, el alto impacto ambiental y los problemas estructurales vinculados a la violencia y la inseguridad. Para alcanzar sus metas, el PNUD se apoyará en su experiencia y presencia en México para respaldar políticas públicas basadas en evidencia.

El marco de resultados se enfoca en una estrategia integral para el desarrollo social, la lucha contra la pobreza multidimensional y la desigualdad, haciendo hincapié en los derechos humanos, la equidad de género, la diversidad cultural y la dimensión territorial. Este se alinea con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, priorizando la eliminación de la pobreza y la desigualdad. Asimismo, se definen indicadores específicos para medir el avance en áreas como la vulnerabilidad social. Además, se presentan estimaciones de costos para cada resultado o impacto directo, garantizando la transparencia y la responsabilidad en la asignación de recursos.

Conocer el contexto mexicano es importante para entender las intervenciones que el PNUD ha realizado en los últimos años y las que están por delante. Primero, en el país destaca la diversidad de la población mexicana y las brechas significativas en desigualdad, pobreza, discriminación y violencia que afectan a diversos grupos, especialmente a mujeres, personas indígenas, con discapacidad, migrantes, refugiados y jóvenes. Estos desafíos representan la necesidad de promover la inclusión, participación y empoderamiento de estos grupos en el desarrollo sostenible. Además, en términos económicos, México es la decimoquinta economía más grande del mundo, pero enfrenta desafíos debido a una desaceleración económica, tanto por factores externos como internos, que afectan su capacidad de crecimiento. Estos retos señalan la necesidad de un desarrollo económico acelerado, inclusivo y sostenible que reduzca la pobreza y las desigualdades, y que aproveche los recursos naturales, la innovación y la diversificación productiva.

A partir de lo anterior, resulta muy importante evaluar las acciones del PNUD para supervisar los progresos y realizar recomendaciones pertinentes. Esto permite ajustar estrategias, garantizar la efectividad de las acciones y asegurar una óptima utilización de los recursos para lograr los objetivos de desarrollo sostenible. Además, estas evaluaciones ayudan a identificar prácticas exitosas y lecciones aprendidas que puedan replicarse o mejorarse en futuras intervenciones.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es evaluar el Portafolio de Desarrollo Económico y Social del PNUD México entre los años 2021-2023. Para esto, es esencial entender que el PNUD ha desarrollado una teoría del cambio en atención a los Efectos Directos 1 y 4 del CPD, así como para cubrir otros mandatos derivados del Marco de Cooperación de Naciones Unidas con el Estado Mexicano, el Plan Estratégico de PNUD, y el Plan Nacional de Desarrollo del Estado Mexicano. Los Efectos Directos están establecidos de la siguiente manera:

- *ED1. Efecto directo 1 del marco de cooperación.* Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia integral de desarrollo social, combate a la pobreza multidimensional y a la

desigualdad, con un enfoque integrado de derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio, que incorpora mecanismos redistributivos sin dejar a nadie atrás.

- *ED2. Efecto directo 4 del marco de cooperación.* Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la capacidad asociativa, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en las cadenas de producción, con una mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.

La teoría del cambio del Portafolio señala como fin el “contribuir a que el Estado mexicano cuente con una estrategia integral de desarrollo social y económico, combate a la pobreza multidimensional y a la desigualdad, con un enfoque integrado de derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio, que incorpora mecanismos redistributivos sin dejar a nadie atrás”. Para lograr esto, el PNUD ha desarrollado cuatro líneas de acción:

1. *A2030.* Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional
2. *PolSol.* Institucionalización de la política social
3. *Ecoln.* Desarrollo Económico Incluyente
4. *InSo.* Estrategias de desarrollo e inclusión social

La Evaluación de Medio Término pretende contribuir mediante la revisión y valoración de los proyectos realizados en cada una de las líneas de acción. Esta evaluación se hará tomando en seis criterios base, cada una encierra una pregunta de investigación. La Figura 1 señala que cada línea de acción será revisada de manera transversal empleando los seis criterios base. A partir de los hallazgos que surjan se realizarán recomendaciones generales y particulares con la intención de que PNUD pueda mejorar su desempeño dentro del marco de la teoría del cambio propuesta en función de atender los Efectos Directos 1 y 4 y el consecutivo logro de las metas estipuladas para tal efecto.

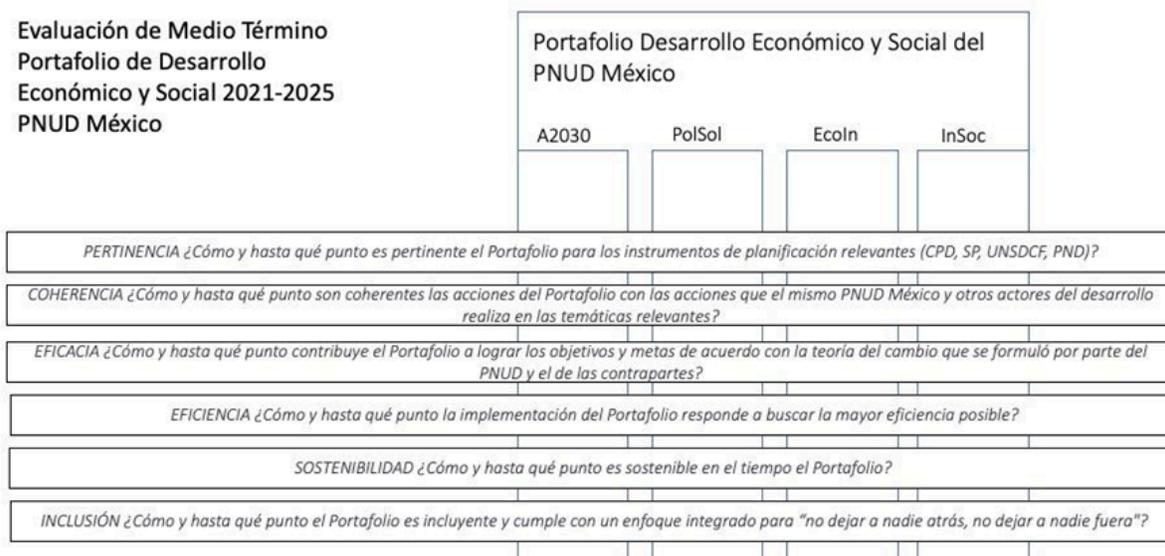


Figura 1. Análisis transversal del Portafolio de Desarrollo Económico y Social 2021-2025

Por su lado, la siguiente tabla señala los detalles de cada conjunto mencionando el número de proyectos implicados, la cuantía global en recursos destinados, el rango de fechas y el tiempo promedio de ejecución. Esto nos da una idea más definida sobre el tamaño del Portafolio, y de su importancia a la luz de varios criterios.

Línea de Acción	Número de proyectos	Cuantía en pesos	Rango fechas	El promedio de meses por proyecto	
Desarrollo económico e incluyente	7	\$6'915,699.00	01/12/2021 - 31/09/2023	15 meses	
Desarrollo e inclusión social	4	\$ 38'941,524.83	06/2015-30/09/2025	19 meses	
	2 Proyectos con AMEXCID	PROCAP	\$ 401'927,381.87	06/2013-06/2025	144 meses
		Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro	\$62'124,947.3	05/07/2021-31/07/2022	12 meses
A2030 y Política Social	13	\$16'113,824.00	01/10/18-31/08/2023	10 meses	

Tabla 1. Caracterización del Portafolio

Es así que el equipo evaluador considera que la teoría de cambio involucra los medios de intervención (o líneas de acción) con sus requisitos esperados para lograr los efectos directos tal como se muestra en la Figura 2:

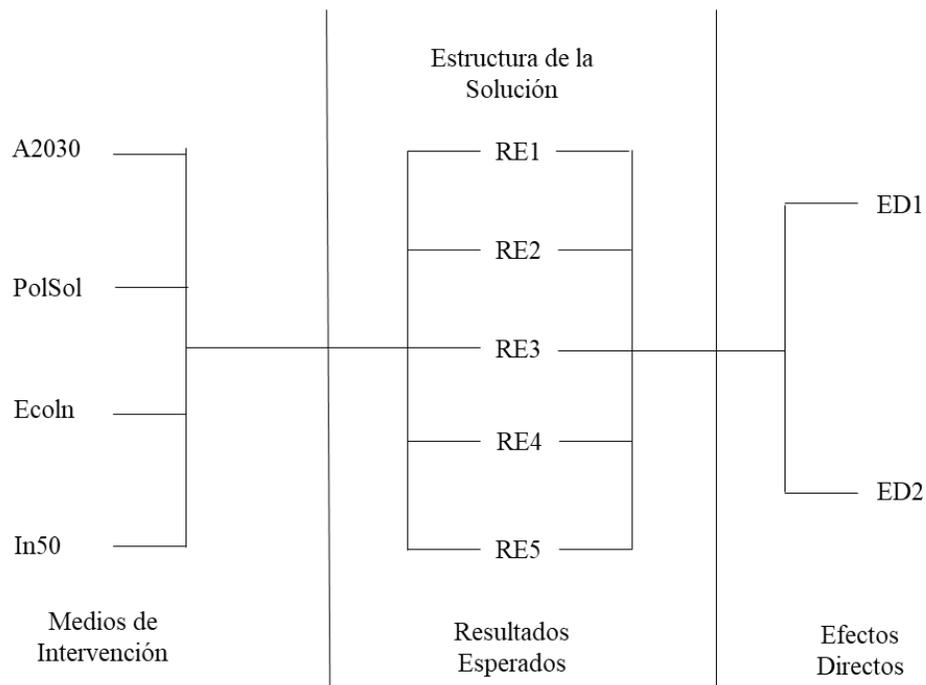


Figura 2. Teoría del Cambio

En principio, si el Portafolio es exitoso en su propósito, esta situación tendría que verse reflejada en cinco Resultados Esperados (RE) para que los Efectos Directos puedan sentirse como consecuencia del logro de los primeros. Los RE son los principales elementos que estarán siendo evaluados. La evaluación estará abocada a conocer y entender si estos resultados

ocurrieron o no, cómo ocurrieron, qué consecuencias colaterales pudieron surgir, y qué aprendizajes pueden derivarse de los hallazgos. Los cinco RE son:

- *RE1.* Capacidades institucionales fortalecidas para integrar la Agenda 2030 en los planes, presupuestos y políticas de desarrollo que combaten las desigualdades y la pobreza multidimensional.
- *RE2.* Estructuras programáticas reforzadas en todos los niveles de gobierno basadas en evidencia para una buena planificación y regulaciones integrales.
- *RE3.* Mayor inclusión de las mujeres, los jóvenes y los migrantes en las cadenas de producción, los mercados laborales y los servicios financieros y educativos.
- *RE4.* Aumento de la capacidad de las empresas y organizaciones productivas locales para aplicar modelos empresariales inclusivos y sostenibles que conduzcan a medios de vida sostenibles.
- *RE5.* Estrategias efectivas e inclusivas implementadas para la transformación de normas sociales, estereotipos de género y prácticas discriminatorias para el cambio cultural hacia la sostenibilidad, la paz, la igualdad, la inclusión y la legalidad.

Alcance y objetivos de la evaluación

Objetivo

La evaluación tuvo como objetivo conocer y valorar los resultados que a la fecha ha logrado realizar el PNUD México en materia de su portafolio asociado a los Efectos 1 y 4 del Marco de Cooperación. Lo anterior fue valorado con base en seis criterios guía, los cuales fueron i) Pertinencia, ii) Coherencia, iii) Eficacia, iv) Eficiencia, v) Sostenibilidad e vi) Inclusión de mirada de Género, Derechos Humanos y poblaciones con discapacidad y/o vulnerable. Esta última constituyó un criterio transversal.

Propósito

La evaluación definió dos principales propósitos:

El estudio de evaluación tuvo el propósito de brindar información útil y relevante a las contrapartes del PNUD y a los equipos dentro del PNUD que participan en el portafolio asociado a los Efectos Directos 1 y 4 del Marco de Cooperación. El estudio debió cumplir con las mejores prácticas en materia de evaluación de acuerdo con los criterios de la Oficina de Evaluación Independiente de Naciones Unidas y con los lineamientos de buenas prácticas para incorporar elementos de evaluación con mirada de género, discapacidad y atención a poblaciones vulnerables.

El segundo propósito fue buscar que las partes involucradas en este portafolio, dentro y fuera del PNUD, cumplieran con su responsabilidad de rendición de cuentas.

Alcance

La evaluación de medio término del portafolio del PNUD asociado a los Efectos Directos 1 y 4 del Marco de Cooperación del PNUD tuvo como alcance lo siguiente:

En materia temática, todos los proyectos del portafolio dentro de las Líneas de Acción que correspondan a:

- A2030. Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional
- PolSol. Institucionalización de la política social
- EcoIn. Desarrollo Económico Incluyente
- InSo. Estrategias de desarrollo e inclusión social

En materia geográfica, todas las zonas, regiones, lugares donde se haya realizado un proyecto dentro de las Líneas de Acción antes mencionadas.

En materia temporal, el portafolio, líneas de acción y proyectos que hayan operado desde 2021 a la fecha, valorando la posibilidad de que los resultados para el año 2025 puedan ser logrados.

En materia de criterios de evaluación las preguntas base de investigación fueron las siguientes:

- *¿Cómo y hasta qué punto es pertinente el Portafolio para los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo) y con los intereses de las contrapartes y las personas beneficiarias?*
- *¿Cómo y hasta qué punto son coherentes las acciones del Portafolio con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realiza en las temáticas relevantes?*
- *¿Cómo y hasta qué punto contribuye el Portafolio a lograr los objetivos y metas de manera eficaz de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes?*
- *¿Cómo y hasta qué punto la implementación del Portafolio responde a buscar la mayor eficiencia posible?*
- *¿Cómo y hasta qué punto es sostenible en el tiempo el Portafolio?*
- *¿Cómo y hasta qué punto el Portafolio es incluyente y cumple con un enfoque integrado para “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”?*

Enfoque y métodos de la evaluación

Criterios

El plan de trabajo estuvo estrechamente ligado a la matriz de evaluación en este mismo documento. Esta matriz ofrece 30 hipótesis de trabajo. Cada una de ellas fue evaluada a la luz de la evidencia existente. La evidencia se recolectó con el apoyo de varios métodos aplicables. En acuerdo con la Guía de Evaluación, todas las hipótesis fueron valoradas con la triangulación de evidencia proveniente de dos o más instrumentos de recolección.

El plan de trabajo pretendió ofrecer evidencia a estas 30 hipótesis de trabajo agrupadas a su vez en 6 hipótesis generales por criterio de evaluación. Los criterios fueron, de acuerdo con los términos de referencia, 1) Pertinencia, 2) Coherencia, 3) Eficiencia, 4) Eficacia, 5) Sostenibilidad y 6) Inclusión. La relación entre estos criterios, las hipótesis generales y las de trabajo pueden consultarse en la tabla 2.

Criterio	Clave	Hipótesis
Pertinencia	PH.1	El Portafolio es pertinente con los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)
	PH.11	El Portafolio es pertinente al Programa de País: Country Program Document for Mexico (2021-2025) - CPD
	PH.12	El Portafolio es pertinente al Plan Estratégico de PNUD - UNDP Strategic Plan, 2022-2025
	PH.13	El Portafolio es pertinente al MARCO DE COOPERACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE MÉXICO 2020-2025 MACNUDS
	PH.14	El Portafolio es pertinente al Plan Nacional de Desarrollo del Estado Mexicano
	PH.15	El Portafolio ha logrado mantenerse vigente a la luz de los cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, derivados por la Pandemia de la Covid.
	PH.16	El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de las y los actores contraparte en los proyectos.
	PH.17	El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de la población beneficiaria de los proyectos.
Coherencia	CH.1	El Portafolio es coherente con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realizan en las temáticas relevantes.
	CH.11	El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otras Unidades dentro de PNUD México.
	CH.12	El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.
Eficacia	EzH.1	El Portafolio contribuye a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes.
	EzH.11	El Portafolio fue diseñado e implementado de manera informada por conocimiento relevante, evaluaciones previas, lecciones aprendidas, con base en evidencia.

	EzH.12	El Portafolio fue capaz de identificar y comprometer a la población objetivo a participar en las actividades.
	EzH.13	El Portafolio tomó en consideración marcadores de monitoreo para maximizar los resultados meta.
	EzH.14	El Portafolio empleó marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global.
	EzH.15	El Portafolio realiza un análisis de las características de la contraparte requerida, y la modalidad de implementación es consistente con los resultados.
	EzH.16	El Portafolio atendió eficazmente las necesidades de las poblaciones beneficiarias bajo una perspectiva de no dejar a nadie atrás, perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres, y perspectiva de derechos humanos, sostenibilidad y resiliencia, y responsabilidad y rendición de cuentas.
Eficiencia	EcH.1	El Portafolio fue implementado buscando la mayor eficiencia posible.
	EcH.11	El Portafolio fue implementado buscando estrategias para resguardar el mejor uso de los recursos (financieros y humanos).
	EcH.12	El Portafolio fue implementado evaluando la oportunidad de reescalar o vincularse con otras iniciativas para lograr mayor impacto.
	EcH.13	El Portafolio gozó de planificación de gastos y recursos necesarios de manera temprana y revisado de manera continua.
	EcH.14	El Portafolio logró la recuperación de costos de acuerdo a las directrices institucionales aplicables.
	EcH.15	El Portafolio fue implementado con el alcance y tamaño consistente con la perspectiva de las contrapartes.
Sostenibilidad	SH.1	El Portafolio es en general sostenible en el tiempo.
	SH.11	El Portafolio es sostenible en la medida que se consultó a las contrapartes nacionales y demás partes interesadas quienes estuvieron presentes en el ciclo de decisión, implementación y monitoreo.
	SH.12	El Portafolio es sostenible en la medida que se tomaron previsiones para la resiliencia de los proyectos en casos de shocks de cualquier tipo que pudieran arriesgar los resultados.
	SH.13	El Portafolio cuenta con una estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados.
	SH.14	El Portafolio es sostenible en la medida que se deja rastro pertinente para generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.
Inclusión	IH.1	El Portafolio es en general incluyente y tiene una perspectiva de derechos humanos, género y población con discapacidad.
	IH.11	El Portafolio es incluyente con mirada de derechos humanos en la medida que atiende causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y refleja el principio de “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”.
	IH.12	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una mirada de género.
	IH.13	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una perspectiva de derechos humanos.
	IH.14	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño,

		implementación y rendición de cuentas un enfoque de interculturalidad.
	IH.15	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de ciclo de vida.
	IH.16	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de territorio.

Tabla 2. Criterios, Hipótesis generales y de trabajo

Temas transversales

El eje transversal adoptó un enfoque integrado, guiado por cinco principios programáticos, con el objetivo central de no dejar a nadie atrás y no dejar a nadie fuera; un enfoque que se debe de ver reflejado en todas las fases de la implementación de los proyectos y el Portafolio. El enfoque integrado estuvo sustentado en cinco principios programáticos que orientaron las acciones en todas las áreas de trabajo, efectos directos y líneas estratégicas. Estos principios fueron:

Enfoque de Derechos Humanos:

- Identificación de brechas en la garantía y ejercicio efectivo de los derechos humanos.
- Énfasis en grupos en mayor vulnerabilidad.
- Cierre de brechas en el cumplimiento de compromisos y estándares internacionales.
- Apoyo a las recomendaciones emitidas por mecanismos internacionales de derechos humanos.

Perspectiva de Género:

- Visualización de desigualdades estructurales e históricas entre géneros y edades.
- Esfuerzos centrados en cerrar brechas de género en áreas clave.
- Establecimiento de igualdad sustantiva como requisito, acelerador y resultado del desarrollo sostenible.

Enfoque de Interculturalidad:

- Reconocimiento de la diversidad.
- Combate a la discriminación.
- Favorecimiento de inclusión, integración y equidad.
- Acceso equitativo a oportunidades y resultados de desarrollo para comunidades indígenas, afromexicanas, y personas migrantes y refugiadas.

Enfoque de Ciclo de Vida:

- Atención a brechas contextuales determinadas por la edad.

- Identificación del encadenamiento de desigualdades en cada etapa de la trayectoria de vida.
- Reversión de desigualdades con perspectiva diferenciada según la edad.

Enfoque de Territorio:

- Visualización y comprensión de desigualdades territoriales.
- Consideración de diversidad socioespacial y ventajas comparativas.
- Construcción de políticas específicas para cada región, orientadas a reducir desigualdades.

La evaluación revisó el nivel al cual este enfoque integrado ha sido considerado en la concepción, diseño, implementación y evaluación del Portafolio; si se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación que permiten verificar el cumplimiento de estos principios; y si se tiene un sistema para incorporar las lecciones aprendidas y ajustar estrategias.

Diseño de Investigación

La evaluación tuvo un diseño de investigación mixta de corte convergente y triangulada. Ello significa que se emplearon métodos en una única fase con una estrategia cualitativa y cuantitativa paralela y complementaria (ver figura 3). La evidencia obtenida sirvió para realizar triangulación.

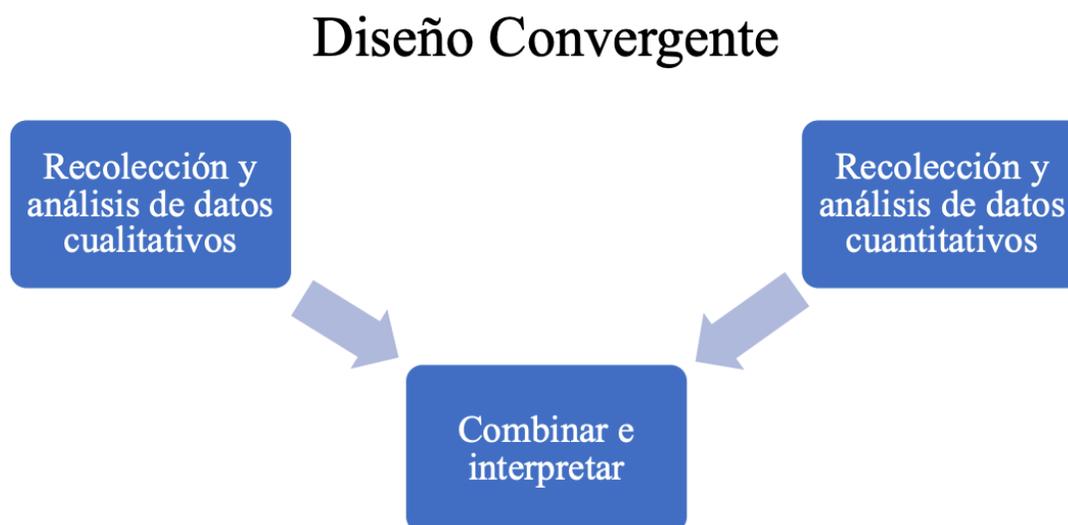


Figura 3. Diseño de Investigación Mixto Convergente

Fase 1: Cualitativa y Cuantitativa

Se desarrollaron instrumentos cualitativos y cuantitativos complementarios, con constructos/variables paralelos, para evaluar la aportación del portafolio al documento de país (CPD 2021-2025), en específico a los Efectos Directos 1 y 4 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025.

- ED1. Efecto directo 1 del marco de cooperación. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia integral de desarrollo social, combate a la pobreza multidimensional y a la desigualdad, con un enfoque integrado de derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio, que incorpora mecanismos redistributivos sin dejar a nadie atrás.
- ED4. Efecto directo 4 del marco de cooperación. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la capacidad asociativa, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en las cadenas de producción, con una mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.

Los Efectos directos 1 y 4 tienen una serie de indicadores asociados a los mismos. Parte de la evaluación se centró en conocer el nivel que estos indicadores guardan actualmente según las fuentes de la medición base. También existen metas cuantitativas y cualitativas asociadas a cada ED. Estas fueron revisadas a partir de los resultados observados. Se evaluó el portafolio utilizando los criterios de: (1) pertinencia, (2) coherencia, (3) eficacia, (4) eficiencia, (5) sostenibilidad, y (6) inclusión (ver Tabla 1 arriba, y Matriz de Evaluación).

Las metodologías cualitativas y cuantitativas se aplicaron de manera independiente y simultánea. El propósito fue generar información que en su conjunto nos brindase base empírica sólida para valorar las conjeturas primarias (hipótesis Tabla 1.). El resultado terminó en la confirmación, matización (o no) de las hipótesis, y en la reconfiguración de nuevas proposiciones que ofrecen un panorama más amplio y preciso de los retos y los avances que los programas tienen y enfrentan.

Las metodologías que se emplearon son las siguientes:

- I. Revisión y análisis de documentos;
- II. Entrevistas con alta gerencia y personal del programa;
- III. Entrevistas semi-estructuradas con socios implementadores;
- IV. Entrevistas grupales;
- V. Visitas de campo;
- VI. Análisis integral.



Figura 4. Proceso Método Mixto Convergente

I. Revisión y análisis documental

Se realizó un análisis de documentos oficiales provistos por PNUD. Se realizó una valoración inicial de estos documentos con base en los propósitos evaluativos antes señalados. La revisión de los documentos pertinentes incluyeron los estudios relacionados con el contexto y la situación del país, los documentos del proyecto, los informes de progreso (trimestrales, anuales, finales, etc.), visitas de campo y de monitoreo y otros informes de evaluación provistos por el PNUD. La revisión y análisis documental comenzó desde la semana 1-- donde se realizó un acercamiento inicial guiado por las hipótesis contenidas en la Matriz de Evaluación (adjunto). El acercamiento exploratorio sirvió para desarrollar un instrumento de evaluación que fue utilizado para la evaluación documental del resto de las hipótesis. Adicionalmente, se estableció congruencia y complementariedad entre los constructos/variables en el instrumento de evaluación documental y los instrumentos de entrevistas, entrevistas grupales, encuestas, y visita de campo.

II. Entrevistas con encargados de Unidad

Se realizaron entrevistas con informantes claves (alta gerencia) con la intención de conocer los supuestos iniciales sobre los propósitos evaluativos. Esto permitió afinar las hipótesis generadas pues estaba dirigida a entender la percepción y expectativa inicial de autoridades clave y

personal estratégico sobre los propósitos evaluativos de esta investigación. Estas entrevistas ayudaron a afinar los instrumentos de entrevistas semiestructuradas y encuestas.

no	Personal	Fecha sugerida
1	Oficial Nacional de Desarrollo Socio Económico	16 Noviembre 2023
2	Oficial Nacional de Género	24 de Noviembre
3	Oficial Nacional de Medio Ambiente	12 de Enero 2024
4	Oficial Nacional de Gobernanza	16 de Enero 2024
5	Analista de gestión de la representación/Oficial de Proyectos Estratégicos de la Representación	12 de Enero 2024

Tabla 2. Organización de entrevistas con alta gerencia

III. Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los socios implementadores. Se entrevistaron 16 miembros actor-socio-implementador de entre los 27 proyectos (se tenía planificado entrevistar 8). Las entrevistas sirvieron para responder preguntas sobre los elementos evaluativos que ya se han definido previamente. La muestra fue insaculada a partir de diversos parámetros que permitan tener diversidad. Esta dispersión ofreció la oportunidad de realizar comparaciones que fueron útiles para identificar condiciones necesarias y suficientes para explicar las diferencias en materia de los propósitos evaluativos de esta investigación. Los datos cualitativos inicialmente se analizaron de manera independiente para posteriormente comparar y contrastar con los resultados obtenidos utilizando otros métodos.

Entrevistas a personal contraparte de PNUD

no	Proyecto involucrado	Fecha sugerida
1	Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias (7 entrevistas en Xicotepec)	Noviembre 21 y 22
2	En Marcha con PNUD	22 de Noviembre de 10:00

	Querétaro	a.m. a 11:00 a.m.
3	En Marcha con PNUD Morelos	24 de Noviembre de 11:00 a.m. a 12:00 p.m.
4	Estrategia de inclusión social e igualdad en materia de género del Nacional Monte de Piedad	15 de Enero de 2024, 16:00-17:00 p.m.
5	Agenda 2030. Estado de México	24 de Noviembre 11:00 a.m. a 12:00 p.m.
6	Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional	30 de Noviembre de, 11:00 a.m. a 12:00 p.m.

Tabla 3. Entrevistas a personal contraparte de PNUD

Se entrevistó a personal de PNUD implicado en los proyectos. Esta información permitió conocer detalles sobre la implementación de los proyectos en el Portafolio.

Entrevistas a personal de PNUD

no	Proyecto involucrado	Fecha sugerida
1	Programa de Cooperación AMEXCID PNUD	23 de Noviembre de 11:00 a.m. a 12:00 p.m.
2	Agenda 2030	23 de Noviembre de 10:00 a.m. a 11:00 a.m.
3	Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro	23 de Noviembre de 16:00 p.m. a 17:00 p.m.
4	Proyectos de la Unidad de Género	23 de Noviembre de 16:00 p.m. a 17:00 p.m.
5	Igualdad y Desarrollo Socioeconómico-CTIM	27 de Noviembre de 16:00 p.m. a 17:00 p.m.
6	Otros proyectos	29 de Noviembre de 10:00 a.m. a 11:00 a.m.
7	Agenda 2030 Asesoría Técnica para el Fortalecimiento del Plan Municipal de Desarrollo con el Enfoque de la Agenda 2030 del municipio de Durango, Durango Asesoría técnica para la incorporación del enfoque	1 de Diciembre de 10:00 a.m. a 11:00 a.m.

	de la Agenda 2030 en el diseño del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Sonora y acompañamiento en los foros de participación ciudadana	
8	Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro	1 de Diciembre de 12:00 p.m. a 13:00 p.m.
9	Proyectos Estratégicos de Representación/Proyectos de Iniciativas gerenciales	12 de enero de 2024, 10:00-11:00 a.m.
10	Oficial Nacional, Gobernanza Efectiva y Democracia	16 de enero de 2024, 10:00-11:00 a.m.

Tabla 4. Entrevistas a personal de PNUD

IV. Entrevistas grupales

Con beneficiarios: Se realizaron entrevistas grupales, al menos una en cada sitio durante los trabajos que se realizaron en las visitas de campo (ver sección VI. Visitas de Campo). Las entrevistas grupales se realizaron con beneficiarios de los programas; se procuró que hubiera representatividad de las personas participantes con especial énfasis en atención a perspectiva de género y al principio de “no dejar a nadie atrás”. El número de entrevistas grupales con personas beneficiarias de los programas se decidió en consulta con el PNUD.

Con contrapartes: Se realizaron entrevistas grupales con el personal contrapartes del PNUD. Las entrevistas grupales con las contrapartes se organizaron de acuerdo a las Líneas de Acción, es decir, hubo grupo(s) focal(es) para cada una de las líneas: (1) A2030. Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional; (2) PolSol. Institucionalización de la política social; (3) Ecoln. Desarrollo Económico Incluyente; y (4) InSo. Estrategias de desarrollo e inclusión social. Se consultó al personal de PNUD para estratificar los grupos de acuerdo a las características de mayor importancia para la evaluación del portafolio.

no	Proyecto/contraparte	Línea de Acción	Fecha sugerida vía zoom
1	Inclusión NMP	InSo. Estrategias de desarrollo e inclusión social & Ecoln.Desarrollo Económico Incluyente	15 de Enero 2024
2	Fortalecimiento del desarrollo económico	A2030. Implementación de la Agenda 2030 a nivel	4 al 11 de Diciembre

	en municipios de Hidalgo	subnacional	
3	Fortalecimiento CTIM, Xicoteppec	InSo. Estrategias de desarrollo e inclusión social	21 al 22 de Noviembre

Tabla 5. Organización de entrevistas grupales

V. Encuestas

Se realizaron dos encuestas para conocer diferentes aspectos de la implementación del portafolio, en específico su aportación al CPD, en específico a los Efectos Directos 1 y 4 del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025. Esta información fue complementaria a lo que ya se tenía en materia de datos y evidencia.

Se realizó una encuesta/sondeo cerrada a población beneficiaria. Se generó una base de datos recolectando información de diversos documentos ofrecidos por personal del Portafolio. Se logró una base con 204 contactos (email), la tasa de respuesta fué del 37%.

Una segunda encuesta abierta aplicada a personal de PNUD. Después de una ronda inicial de entrevistas, quedaron 19 personas por contactar que participaron en el Portafolio pero que no se logró una entrevista vía zoom. Para conocer su perspectiva se generó y envió una encuesta abierta donde se obtuvo una tasa de respuesta del 26%.

VI. Visitas de Campo

Cumpliendo los TDR, el evaluador realizó una visita de campo al proyecto en Xicoteppec, estado de Puebla a conocer el “Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias.” Adicionalmente se realizó una visita de campo al proyecto en el Municipio de Apan, Hidalgo (*Agenda 2030 Hidalgo*).

Estas visitas de observación sirvieron para recopilar datos que difícilmente se obtienen a través de entrevistas o encuestas, por ejemplo, le permitió al evaluador observar interacciones con las poblaciones beneficiarias, interactuar con el personal y ver el funcionamiento del programa. Durante las visitas de campo se organizaron entrevistas grupales con personas beneficiarias del programa (ver Sección IV. Entrevistas Grupales) y entrevistas semi-estructuradas con personal del programa. Durante el proceso de entrevistas así como en consulta con el personal de PNUD se seleccionará un proyecto por línea de acción a ser visitado.

No.	Lugar/proyecto	Línea de Acción	Fechas sugeridas
1	Xicotepec: <i>“Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias.”</i>	InSo. Estrategias de desarrollo e inclusión social	Noviembre 21 y 22. Se realizarían dos Entrevistas Grupales con Población Beneficiaria y Entrevistas semiestructuradas con contrapartes locales involucradas en la implementación.
2	Fortalecimiento del desarrollo económico en municipios de Hidalgo	A2030. Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional	Diciembre 5.

Tabla 6. Organización de visitas de campo

Fase 2: Análisis Integral

Inicialmente se analizaron las bases de datos cualitativas y cuantitativas por separado. En la segunda etapa de análisis se integraron los resultados de las bases y se compararon y contrastaron los resultados para determinar congruencia o divergencia de los mismos. En los casos de congruencia, se pudo confirmar o no las hipótesis preliminares con base empírica sólida. En los casos de divergencia en los resultados se profundizó en el análisis o se obtuvieron datos adicionales para identificar la causa de la divergencia y matizar los resultados obtenidos. La triangulación fue una estrategia integral del acercamiento metodológico. Se puso atención a dos niveles de triangulación; confirmatorio y matizador.

- Confirmar la hipótesis preliminar. La evidencia que surge de los métodos cualitativos (análisis documental, entrevistas semi-estructuradas, entrevistas grupales, visitas de campo) y cuantitativo (encuestas), es convergente, es decir, la evidencia concordó en la dirección y la intensidad que se devela en la hipótesis surgida. Por ejemplo, la entrevista develó que la experiencia del funcionariado es más importante que el nivel de autoridad que tenga sobre la implementación (hipótesis). En encuestas que incorporan variables relevantes y se aplicaron a otros actores, se observó que efectivamente la experiencia tiene mayor peso en la implementación que la autoridad formal que tenga la persona. Es decir, se confirmó mediante el análisis individual y en conjunto de los datos cualitativos y cuantitativos.
- Matizar la hipótesis preliminar. La evidencia que surge de los métodos cualitativos y cuantitativos fue divergente. Es decir, no fue concordante con, o fue parcialmente concordante con, la dirección y la intensidad que se develó en la hipótesis surgida por la evidencia de uno de los métodos. Por ejemplo, la entrevista develó que la experiencia del funcionariado es más importante que el nivel de autoridad que tenga sobre la

implementación (hipótesis). En encuestas que incorporan variables relevantes y se aplican a otros actores, se observó que lo anterior es cierto únicamente bajo ciertas condiciones, como pueden ser, bajos niveles de capacidades técnicas del funcionariado (la hipótesis es matizada). En casos de divergencia fue importante profundizar en el análisis de los datos para poder identificar la causa.

En todo momento la evaluación fue transparente, haciendo explícito cuando no existió suficiencia en datos para triangular, o cuando el ejercicio de triangulación no logró confirmar o matizar. La triangulación puso especial atención en los objetivos de la evaluación de resultados.

Estándares de desempeño

La investigación tuvo como premisa orientadora la búsqueda de evidencia en torno a 30 hipótesis (Tabla 2). Cada una de estas hipótesis implicó la revisión de documentos, y la consulta a personas mediante entrevistas individuales y de grupo. Para determinar la confirmación de las hipótesis se diseñó una serie de estándares que podrían delimitar la búsqueda de información y recolección de datos. La Matriz de Evaluación, en la sección de Anexos, incluye la columna “Indicadores o estándares de logro”. Esta columna permitió identificar, para cada una de las hipótesis, hitos que sirvieron para determinar si la hipótesis lograba o no suficiente evidencia para verificar hasta qué punto estaba o no presente en el Portafolio sujeto a revisión.

Cada una de las hipótesis es abordada con por lo menos dos fuentes de información, y cada fuente tiene asociado un método de recolección específico. Esto permitiría la triangulación de la evidencia en torno a una sola hipótesis. La recolección por medios separados constituye la primera fase, y la segunda sería la fase de integración. Así se explica en los apartados posteriores. La ventaja de trabajar con hipótesis es que son claras en materia de lo que se busca confirmar (o desechar). De ahí que los indicadores o estándares de logro serían, como es idóneo, parámetros sencillos de verificar como por ejemplo, que los elementos que implica la hipótesis estén presentes en los documentos del Portafolio y/o proyecto, o que las partes entrevistadas conozcan y puedan reproducir una narrativa coherente y lógica sobre el elemento que se busca verificar. La Matriz de Evaluación fue utilizada para idear los instrumentos de investigación empleados a lo largo de la recolección de datos. Estos Instrumentos pueden observarse en su modalidad genérica en la sección de anexos.

Participación de las partes interesadas

La participación de las partes fue de suma importancia para desechar o no las hipótesis que guiaron la investigación. Se procuró en todo momento, y en la medida de lo posible, identificar y solicitar la participación de mujeres y hombres. Se puso especial énfasis en primar la participación de mujeres por separado de hombres, por ejemplo, en el proyecto de Xicotepec. Esto permitió conocer de manera directa la experiencia de las mujeres en un contexto señalado por la presencia de aspectos

socioculturales que inhiben sistemáticamente la voz y participación de las mujeres. En este contexto se realizó una entrevista con mujeres estudiantes de nivel bachillerato en Xicotepec de Juárez. En otros proyectos se hizo el mismo acercamiento con la intención de conocer la experiencia de este grupo de personas.

Las entrevistas realizadas procuraron en todo momento separar personas con diferentes jerarquías dentro de una misma organización. Esto para conocer la experiencia de las personas con la mayor libertad posible, y sin la intervención de líneas de comando y control que pudieran afectar la participación de las diversas partes implicadas en los proyectos.

Aspectos éticos

La evaluación fue conducida con estricto apego a lineamientos éticos en materia de investigación en ciencias sociales y humanidades. Esto implica tener y actuar bajo la premisa de que las intervenciones pueden traer costos a los participantes de muchos tipos como monetarios, cognitivos, administrativos y temporales. Para evitar o mitigar estos costos se diseñaron instrumentos de investigación cuya exploración de las experiencias pueda ser conducida y controlada por la persona participante en todo momento. También se hizo y expuso con oportunidad a través del aviso de consentimiento y confidencialidad toda la información relevante sobre los evaluadores, los objetivos de la evaluación, el objetivo a evaluar, las reglas que imperan en las entrevistas, las diferentes alternativas de respuesta por parte de quienes participan y el tiempo que sería dedicado. La evaluación también estuvo apegada, en todo momento, a los lineamientos de la Guía para Evaluaciones Independientes de Naciones Unidas establecidos en la Guía Ética para las Evaluaciones de la UNEG (Grupo para la Evaluación de Naciones Unidas). La guía señala cuatro principios. Aquí señalo cómo la evaluación atendió cada uno de ellos:

Integridad

- Honesto y verídico en mis comunicaciones y actos. Toda comunicación con las partes fue conducida con claridad sobre la persona evaluadora, las intenciones y los motivos. Se diseñó un aviso de consentimiento informado y privacidad. Durante el rapport antes y al inicio de cada sesión de entrevista se leyó el aviso de consentimiento informado y privacidad, y se hizo mención de los objetivos de la entrevista.
- Profesionalidad. Antes y al inicio de toda intervención con partes interesadas se hizo una presentación de las personas, y sus funciones. El rapport incluyó las reglas del juego donde se dice que la participación es voluntaria, así como la duración del tiempo que estaría siendo dedicado para la investigación por parte de las personas entrevistadas.
- Independiente e imparcial. Antes y al inicio de toda intervención se hizo mención sobre la independencia del evaluador con respecto al PNUD, y se dejó un mensaje claro que

aquello que estaba siendo evaluado era el Portafolio y no el proyecto o la persona en cuestión.

Responsabilidad (Accountability)

- **Transparencia.** Antes y al inicio de toda intervención se comentó sobre la importancia de la evaluación, sus objetivos, y aquello que estaba siendo evaluado. También se solicitó permiso para grabar y se ofreció la posibilidad de obtener una copia de la grabación. También se señalaron las reglas de la entrevista y la manera en que la información sería utilizada.
- **Responsividad.** Antes, y durante las intervenciones se preguntó si existía alguna duda sobre el ejercicio.
- **Responsabilidad.** En todo momento el evaluador es responsable del contenido de esta evaluación y de las posibles omisiones o errores en las que se pueda incurrir siempre con la mejor disposición a corregir.

Respeto

- **Acceso.** Esta evaluación está abierta al escrutinio de todas las partes interesadas siempre respetando el anonimato de los participantes.
- **Participación significativa y trato justo.** Las intervenciones estuvieron sujetas a la voluntad de los participantes. En todo evento se pidió autorización para continuar con el ejercicio, para grabar la entrevista. El diseño de los instrumentos estuvo orientado para facilitar y maximizar la mayor flexibilidad posible en materia del contenido que las personas quisieran ofrecer. Esto en contraposición a un instrumento cerrado y acotado, todos los instrumentos permitían a las personas entrevistadas orientar sus respuestas como ellas sintieran mayor comodidad.
- **Fiel representación.** Las grabaciones que se tomaron se transcribieron y se anonimizaron. Esto nos permite recabar las respuestas con la mayor fidelidad posible sin comprometer la integridad de las personas. Este reporte también mantiene de manera anónima a las personas que respondieron y participaron en este ejercicio.

Beneficio

- **Consideraciones de los riesgos/costos y beneficios.** Los instrumentos empleados para la investigación representan riesgo bajo para los beneficiarios. Además, todas las grabaciones y registros auditivos y audiovisuales se eliminaron después de haber sido transcritas. Las transcripciones fueron anonimizadas. Las entrevistas semi-estructuradas

fueron aplicadas de forma que no fueran intrusivas y con suficiente flexibilidad que permite a el o la entrevistada controlar el despliegue de información.

- El mayor beneficio. La investigación busca el mayor beneficio para las personas a través del mejoramiento en el desempeño del trabajo del PNUD, de su Portafolio bajo escrutinio, y de los intereses de las contrapartes.
- No dañar. Todos los instrumentos empleados fueron voluntarios y ninguno está diseñado en materias o formas que puedan dañar a las personas o implicar costos excesivos. Cuando las personas así lo requirieron, la entrevista se ajustó a los tiempos y necesidades de las partes participantes.
- La mayor contribución positiva. En todo momento, desde el diseño hasta el análisis de la información, se buscó y abordó conocer las contribuciones positivas que ofrece el ejercicio para el objetivo que persigue.

Información básica del evaluador independiente

El consultor principal es Oliver Meza. Doctor en Políticas Públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Actualmente es profesor investigador en el Instituto de Investigación en Políticas Públicas y Gobierno de la UDG. El Dr. Meza es un académico destacado en estudios de política pública y gobiernos subnacionales. En el 2020 fue reconocido con el premio nacional a la investigación en Ciencias Sociales por la Academia Mexicana de Ciencias. El Dr. Meza, además, tiene experiencia como consultor con organismos internacionales. El Dr. Meza es experto en el diseño e implementación de investigación con métodos mixtos. Ha llevado esa experiencia a la práctica en múltiples ocasiones, especialmente como evaluador de políticas y programas. Ha sido consultor evaluador de programas en materia de seguridad alimentaria, transparencia y protección de datos, política de drogas, participación ciudadana, cartera de programas en gobiernos subnacionales. En materia de indicadores, el Dr. Oliver Meza fue miembro del International Expert Group on Drug Policy Metrics integrado por el SSRC el IPI para proponer un catálogo de indicadores que podrían ser empleados por Naciones Unidas en materia de seguimiento al problema de las drogas en el Mundo.

Limitaciones de la investigación y estrategias de mitigación

Durante el estudio se tuvo presentes limitaciones para las cuales se intentó mitigar como lo señalamos a continuación:

- Tuvimos acceso limitado a la población beneficiaria. Hubo proyectos que atendieron a un número importante de personas y entidades como empresas y/ emprendedores. Las bases que se obtuvieron por parte del personal del Portafolio contenía información distinta, adecuada a cada proyecto, y varias de ellas se encontraban en PDF escritas a

mano lo que complicó su procesamiento. Aunque el acceso fué limitado a la población beneficiaria encontramos formas de conocer algunos resultados mediante una encuesta/sondeo.

- Aunque se programó la visita a tres proyectos para trabajo de campo, solo se pudo visitar dos. El tercero, Nacional Monte de Piedad, no respondió nuestro llamado al final del año 2023. A inicio del 2024 accedió a ofrecer una entrevista por el actual encargado de continuar con el proyecto.
- Las entrevistas de grupo son especialmente vulnerables cuando existen personas con diversas jerarquías. Estas situaciones inhiben al personal de diferentes formas, tanto a quienes tienen asiento en jerarquías altas pero especialmente a quienes son subordinados. Se evitó en todo momento reunir a personas de la misma organización con jerarquías distintas, y/o se colocaron en distintos grupos o fueron entrevistados por separado.
- Las entrevistas semi-estructuradas son instrumentos flexibles que en ocasiones pueden generar información poco relevante o cuya carga se centra en generar respuestas que el o la entrevistadora quiere escuchar. Sin embargo debido al tema que se preguntó, y al rapport que se hizo previamente, consideramos que las personas lograron dar a conocer de manera fidedigna información relevante sobre sus experiencias en materia de todos los criterios que involucra esta evaluación.
- El análisis documental puede dejar fuera detalles y realidades que se viven en los proyectos, y está centrado en hacer o volver identificable aspectos positivos de la implementación y el diseño. Coincidimos con esta apreciación de manera importante pero no tiene mayor afectación para el propósito de esta evaluación. Adicionalmente, conocimos la experiencia vivida al triangular esta información con lo que ofrecieron las entrevistas y las visitas de campo.
- Documentos incompletos. Algunos proyectos contaron con pocos documentos, por lo que se perdía información sobre estos. El proyecto IRFF de la cartera de Desarrollo Económico e Inclusión ejemplifica lo dicho. A diferencia de otros proyectos, este no contó con informe o documento de proyecto.

Análisis de datos

En línea con el diseño de investigación se presenta una descripción global del método de análisis documental y del análisis de las entrevistas. Posteriormente se presentan de manera consolidada los hallazgos organizados por hipótesis.

Descriptivo de Análisis Documental

Para realizar el análisis documental fue necesario revisar los documentos de los proyectos, entre ellos, los PRODOCs, los informes parciales y finales, entre otros documentos. De esta manera, la valoración de las hipótesis estaría basada en las entrevistas con contrapartes y en los documentos de proyecto. Después de hacer el análisis particular de cada proyecto, la información fue sistematizada en tablas que contienen información general del proyecto, las hipótesis y los estándares de logro (o situación ideal en la que la hipótesis se confirma). Ver el anexo 4 para un ejemplo.

Cada hipótesis fue puesta a prueba y se ofreció un 0 cuando no existía evidencia en el documento de que la hipótesis fuera respaldada; 1 si hacía referencia en lo general; 2 si la referencia era específica; 3 si además ofrecía mecanismos de causa-efecto o era explícita en la relación o vínculo. Esta asignación de valores para las hipótesis fue respaldada con evidencia que ayuda a sustentar la decisión del equipo evaluador, además de observaciones particulares que dieran mejor explicación a esta decisión.

De esta forma cada criterio logra promedios por hipótesis global y por hipótesis secundarias que nos permite tener idea sobre el énfasis, similitudes y diferencias entre las líneas de acción del Portafolio. Asimismo, el análisis cuantitativo de este ejercicio fue acompañado de experiencias de proyectos clave que ayudaron a dilucidar cualitativamente los resultados del estudio documental.

Descriptivo de Entrevistas

Todas las entrevistas fueron transcritas para facilitar el proceso de análisis. Para realizar el análisis de las entrevistas se llevó a cabo un proceso de análisis de contenido. Inicialmente se realizó un análisis de contenido centrado en identificar los puntos principales que aportaba cada entrevista para cada una de las principales hipótesis. Esto implicó una etapa de codificación en el cual se organizaron y asignaron etiquetas al contenido, y se agruparon en categorías específicas para luego examinarlas como evidencia para cada una de las hipótesis y tener un panorama general.

Luego realizamos una segunda ronda de codificación más detallada. En esta segunda ronda de codificación, buscamos identificar evidencia sobre cada una de las subhipótesis, así como profundizar en cada uno de los hallazgos obtenidos en la primera ronda de codificación y análisis. Se buscó profundizar en cada uno de los hallazgos, identificando con mayor detalle los retos identificados por las personas entrevistadas así como las recomendaciones que ofrecían.

Mediante esta estrategia se logró un análisis por hipótesis global y por subhipótesis.

Hallazgos

El Contexto de trabajo

Los hallazgos de las siguientes secciones son resultado del esfuerzo y trabajo del personal de PNUD, y al mismo tiempo, de la manera en que la oficina en México convive con un contexto complejo para el desempeño. ¿Cuál es este contexto? Se trata de un contexto que ha venido configurando las actividades, estrategias y posibilidades de la oficina PNUD México y que consiste en dos grandes retos. El primero fue la Pandemia de la COVID 19. Esta situación surgida en 2020 obligó a la oficina del PNUD en México, particularmente, a migrar buena parte de la cartera a la virtualidad. Fueron palpables los retos que trajo al trabajo de PNUD especialmente porque la Pandemia también se mezcló con una situación de recursos escasos que ahora tienen que ser empleados para atender necesidades básicas por parte de gobiernos subnacionales. El segundo elemento del contexto es la política de austeridad republicana propuesta por la administración del gobierno federal 2018-2024. Dicha política redujo considerablemente los recursos disponibles para que PNUD forme parte de las alianzas que regularmente tiene en materia de políticas con el gobierno federal. En otros casos, las mismas contrapartes con quienes PNUD participaba fueron eliminados o disminuidos en términos financieros y administrativos. Ello también imposibilitó el trabajo de PNUD México como se venía realizando.

Estos retos para PNUD México además de costos asociados a la pérdida de aprendizaje y memoria institucional, mejoramiento continuo de las intervenciones, entre otras, también produjo un replanteamiento de la estrategia de intervención. Dicho replanteamiento se encuentra actualmente en procesos de institucionalización en varios frentes, nuevas contrapartes con quienes trabajar, nuevas alianzas, nuevas disposiciones para el uso de recursos, nuevas medidas de eficiencia, entre otras iniciativas que actualmente son visibles y que será necesario consolidarlas.

Impactos destacados del Portafolio en el Desarrollo Humano

Esta sección ofrece los principales posibles impactos generados a partir de las acciones realizadas en las líneas de acción del Portafolio. Aquí también se ofrece la vinculación que tienen los 5 Resultados Esperados que la Teoría del Cambio del Portafolio utiliza. Los Resultados Esperados dentro de la Teoría del Cambio del Portafolio son los siguientes:

- RE1. Capacidades institucionales fortalecidas para integrar la Agenda 2030 en los planes, presupuestos y políticas de desarrollo que combaten las desigualdades y la pobreza multidimensional.
- RE2. Estructuras programáticas reforzadas en todos los niveles de gobierno basadas en evidencia para una buena planificación y regulaciones integrales.

- RE3. Mayor inclusión de las mujeres, los jóvenes y los migrantes en las cadenas de producción, los mercados laborales y los servicios financieros y educativos.
- RE4. Aumento de la capacidad de las empresas y organizaciones productivas locales para aplicar modelos empresariales inclusivos y sostenibles que conduzcan a medios de vida sostenibles.
- RE5. Estrategias efectivas e inclusivas implementadas para la transformación de normas sociales, estereotipos de género y prácticas discriminatorias para el cambio cultural hacia la sostenibilidad, la paz, la igualdad, la inclusión y la legalidad.

Mayor inclusión de mujeres en áreas que tradicionalmente son dominadas por hombres como lo son las ciencias, las tecnologías y las ingenierías. Esto significa mayor igualdad estructural y sustantiva entre hombres y mujeres al reducir la brecha de oportunidades escolares y profesionales. *El RE3 y RE5 están asociados con este posible impacto.* Dos proyectos insignia fueron los implementados en Xicotepec Puebla, Yucatán, Ciudad de México y Veracruz. En el caso del proyecto en Xicotepec Puebla, la población beneficiaria estuvo conformada por mujeres jóvenes que estudiaran el primer año de educación superior en planteles educativos del municipio, mientras la población beneficiaria del segundo proyecto la conformaron dos grupos: a) 30,000 estudiantes de educación media superior y b) 500 mujeres pertenecientes a 35 organizaciones económicas productivas de comunidades rurales.

El grupo de enfoque logró rescatar testimonios significativos que ofrecen claridad sobre el impacto en las personas: *“En generaciones anteriores, si no me equivoco, aproximadamente un 30-40% se iban a la universidad. Esta última generación se fue prácticamente el 95% a la universidad.”* EGBN(min 52:15). *“Se rompió un gran paradigma de que tú como mujer no puedes estudiar o tú como hombre no, porque tienes que mantener y tienes que trabajar. Creo que fue algo muy...El impacto fuerte. Sí, fue muy fuerte.”* EGBN8 (min 53:27)

Estas actividades fueron coherentes con el contexto de instrumentos de planificación que rodea a las organizaciones participantes, incluido el mismo PNUD México. En el ámbito nacional se destacan dos como lo fueron el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2020-2024 (Proigualdad) y la Estrategia Nacional de Educación Inclusiva (ENEI). En el caso de Xicotepec, el proyecto es coherente con el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024 en el Eje de Bienestar social y rural dentro de varias temáticas como lo fueron el combate frontal a la pobreza, regeneración y fortalecimiento del tejido social, fortalecimiento de lazos familiares y de grupos orientados a atender niñas, niños y adolescentes.

Los resultados de estas colaboraciones son propensas a ser sostenibles en la medida que se logró interesar a otros actores clave en otros estados de la república. Ello implicó la posibilidad real de reescalar estas actividades. En este sentido se buscó el seguimiento de dos estrategias que fueron contactar y difundir los proyectos con autoridades educativas a nivel estatal que permitiera extender los proyectos a otros municipios. Segundo, participar en foros anuales relacionados a los temas para difundir y comunicar los resultados. Por parte de los beneficiarios existen indicios de que los resultados serán sostenibles a nivel individual, por ejemplo lo señalado por una estudiante *“al menos en el salón, siento que la experiencia ya se nos hizo un hábito... como nosotras ya tenemos una experiencia, también podríamos hacer la campaña frente a otros comités que se formen. Aunque PNUD se vaya, yo creo que podemos continuar con nuestro proyecto...”* (EGBN12).

Además de la inclusión de mujeres en las ciencias, tecnologías y las ingenierías, también hay un esfuerzo importante desde la línea de Desarrollo Económico e Inclusión, para el fortalecimiento del poder empresarial de las mujeres. En el proyecto Recuperación Económica a través del Desarrollo y Crecimiento empresarial se mantuvo una perspectiva de género en los procesos de promoción y selección de las microempresas participantes. Además, se llevaron a cabo sesiones de capacitación y mentoría con las microempresas participantes para promover la inclusión social y de género en sus negocios, partiendo desde las manifestaciones de desigualdades de género, incluyendo estereotipos que existen en sus comunidades particulares. Este proyecto logró sobrepasar su meta de que el 50% de los beneficiarios fueran mujeres, logrando que el 78% de las empresas lideradas por mujeres aumentaran sus ventas y su resiliencia económica. Por otro lado, el proyecto Resiliencia de las Mujeres Indígenas y Rurales a los Impactos de la COVID-19 tuvo un fuerte componente dirigido a aumentar la resiliencia financiera de las beneficiarias. Se crearon un Grupos de Ahorro solidario con la participación de 106 mujeres, mediante el cual se incrementó el acceso a capital para las mujeres, y también se fomentó el ahorro.

Mejoramiento del tejido social al interior de espacios comunitarios tales como empresas, escuelas, entre otras organizaciones. Esto significa espacios inclusivos y libres de violencia y discriminación. *El RE4 y RE5 están asociados a este posible impacto.* El proyecto insignia fue el realizado con la organización Nacional Monte de Piedad, aunque otros participaron exitosamente en esta materia como lo fue el caso de Xicotepec, Puebla, en el cual, como es mencionado anteriormente, la población beneficiaria estuvo conformada por aquellas mujeres

jóvenes que cursaran el primer año de educación superior en planteles educativos del municipio.

El proyecto fue coherente con los intereses de las contrapartes. En el caso del Municipio de Xicotepec, lo fue con su PMD, como ya fue señalado anteriormente. En el caso de la organización NMP, el proyecto constituyó una oportunidad tanto para sensibilizar al personal de la organización en temas de inclusión, diversidad e igualdad (particularmente a través de cursos impartidos durante la colaboración con PNUD) como para proponer un nuevo marco institucional al interior de NMP cuyo propósito fuera promover un comportamiento organizacional basado en principios de igualdad de género, diversidad e inclusión de tal forma que sea mejorar el tejido al interior de la empresa como un espacio libre de violencia.

Específicamente el NMP cuenta ahora con un diagnóstico organizacional que sirvió de base para la creación del nuevo marco normativo y procesos internos libres de prácticas no inclusivas, discriminación, violencia de género, laboral, entre otras. Asimismo, cuenta con un Comité especializado cuyo encargo es impulsar los planes en la materia, para seguir avanzando en la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, así como la participación en eventos que permitan posicionar el tema en la agenda de la organización y de un contexto más amplio.

Desde la línea de Desarrollo Económico e Inclusión se impulsaron acciones para que las microempresas adoptaran perspectiva de género en sus negocios, por ejemplo, en el Proyecto Recuperación Económica a través del Desarrollo y Crecimiento Empresarial y en el Proyecto “En Marcha con PNUD” Querétaro. De igual manera, en el proyecto Impulso Económico Global, la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales (SSMH) y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores llevó a cabo una estrategia integral para la integración de la perspectiva de género en la operación de la SSMH. Esto, desde el establecimiento de normas formales, procedimientos y manuales, la generación de alianzas con instituciones también comprometidas con la igualdad de género, y una distribución de recursos, por ejemplo, en las contrataciones, con perspectiva de género. Un proyecto insignia bajo esta línea de acción fue el proyecto Resiliencia de Mujeres Indígenas y Rurales a los Impactos de COVID-19. Entre sus aportaciones al mejoramiento del tejido social comunitario, está el establecimiento de redes comunitarias de sororidad que buscan generar alianzas sociales, económicas y comunitarias. Estas redes, a su vez, identifican y atienden situaciones de violencia contra las mujeres y niñas, buscan aumentar la resiliencia y salud financiera de las mujeres mediante fomento del ahorro y asegurar su salud alimentaria y la de sus familias (hortalizas comunitarias y cría de aves). Entre las aportaciones de este proyecto está un diagnóstico participativo que se realizó en la comunidad de Chuchiltón

con mujeres y hombres mayas-tzotziles. Este diagnóstico contribuye a entender la perspectiva de hombres y mujeres sobre las relaciones de género y la violencia contra las mujeres.

Mejoramiento en la atención de personas con discapacidad. *El RE1, RE2 y RE5 están asociados a este posible impacto.* El proyecto insignia fue el MACI, mejor conocido como Modelo de Atención y Cuidado Inclusivo para niños y niñas con discapacidad. Este proyecto tuvo como objetivo impactar en el mejoramiento de la atención a esta población fortaleciendo su marco normativo, procesos y disposiciones existentes en las instituciones que atienden esta población con el propósito de disminuir la transmisión intergeneracional de la pobreza y exclusión. La población beneficiaria estuvo conformada por 5,592 niños y niñas de 1 a 5 años 11 meses de edad que presentan alguna discapacidad, localizadas(os) a lo largo de 2,975 estancias infantiles.

En un inicio el proyecto fue coherente con los objetivos del Programa de Estancias Infantiles para Apoyar Madres Trabajadores (PEI). Este programa fue eventualmente desmantelado por la administración del gobierno federal 2018-2024. Dentro de un contexto complicado, Pandemia y cambio de administración del gobierno federal, el MACI logró transitar a la virtualidad donde se implementó las últimas fases del proyecto. No obstante, ello representó la oportunidad de extender el impacto del MACI a otras latitudes y se lograron contactos con otras entidades interesadas en la materia como lo fue el Consejo Nacional de Fomento Educativo y entidades como Guanajuato.

Entre los resultados más relevantes se encuentra que el 95% de los estudiantes declararon que haber tomado el curso cambió positivamente su percepción acerca de las y los niños con discapacidad, y que los agentes educativos señalaron estar satisfechos con la capacitación (80%) de acuerdo con el informe final del proyecto.

Apoyo para el fortalecimiento institucional de las organizaciones del Estado Mexicano. *El RE1 y el RE2 están asociados a este posible impacto.* Son varios proyectos que abonan a este objetivo. El primero a destacar es el vínculo hecho entre PNUD y el AMEXCID -Agencia Mexicana para la Cooperación Internacional para el Desarrollo-, específicamente en el desarrollo de los programas Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro. PNUD México ha sido pieza esencial en la operación e implementación de estos dos programas por parte de AMEXCID hacia países de Centroamérica. El apoyo de PNUD ha permitido a que AMEXCID mejore sus capacidades administrativas y de gestión en un contexto complejo que es la cooperación internacional para el desarrollo. Ambos proyectos tienen el potencial de apoyar cerca de 40 mil

personas en El Salvador, y 10 mil personas en Honduras. De igual forma el apoyo de PNUD México ha representado para AMEXCID un aliado clave para que este último logre cumplir con sus resultados de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo. Además del apoyo institucional y operativo, los trabajos de PNUD en materia de estudios y evaluaciones han permitido conocer los posibles impactos, avances y retos que deben ser enfrentados por los programas para lograr sus objetivos.

Por otro lado la línea de acción que corresponde a la Agenda 2030 ha contribuido de manera importante en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, especialmente en gobiernos subnacionales como los proyectos logrados con el gobierno del estado de México y todas sus regiones, el gobierno del estado de Tlaxcala, el gobierno del estado de Sonora, el gobierno del estado de Baja California, el gobierno del estado de Nuevo León, el gobierno del Estado de Querétaro, el gobierno municipal de San Miguel de Allende en Guanajuato, el gobierno municipal de Veracruz, el gobierno municipal de Jesús María en Aguascalientes, el gobierno municipal de Delicias en Chihuahua, el gobierno municipal de Durango. Estos proyectos han logrado impactar de manera clave en la elaboración de los Planes de Desarrollo a nivel Estatal y Municipal con el fin de incorporar objetivos y metas de la Agenda 2030. En este sentido se puede decir que la oficina de PNUD México ha logrado extender su mandato en el territorio nacional, en las regiones ya señaladas, mediante las capacidades institucionales incorporadas en los gobiernos subnacionales.

Estas intervenciones son coherentes con el entorno institucional y de planificación del Estado Mexicano y sus compromisos internacionales, tanto trabajo que se realiza con AMEXCID, así como el que se ha desarrollado con gobiernos subnacionales. Específicamente el proyecto con AMEXCID es coherente con el Plan de Desarrollo Integral elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Los proyectos realizados con los gobiernos subnacionales son coherentes especialmente con el mandato constitucional de realizar planes estatales y municipales de desarrollo.

El trabajo que PNUD ha realizado con AMEXCID ha tenido impacto bajo el principio “no dejar nadie atrás”. Lo anterior por ejemplo mediante la elaboración de estudios y diagnósticos que permiten entender la experiencia diferenciada entre hombres y mujeres dentro del marco de acciones de los programas Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro. Los proyectos realizados en el marco de la Agenda 2030 han logrado transmitir como objetivos propios de estos niveles, aquellos que son mandatados desde la Agenda 2030. De ahí que su impacto es

mucho más amplio, aunque ciertamente todavía sujeto a otras restricciones de los gobiernos subnacionales, y que no es posible controlar y monitorear con anticipación.

El Portafolio desde la mirada de la población beneficiada

Se realizó una encuesta sondeo para conocer la experiencia e impactos más importantes en las vidas de las personas. No fue posible conocer el desagregado por proyecto, aspecto que habría sido muy útil para conocer áreas de oportunidad entre líneas de acción. Se tiene una mira global de los posibles impactos que ha tenido este Portafolio en la vida de las personas.

La encuesta fue respondida por 75 personas en total, del cual 58% son mujeres y 41% son hombres (1% prefirió no revelar). Gobiernos (43%) y educación (39%) son las actividades laborales que más predominaron, seguido de profesionistas independientes (9.2%) y sector empresarial o privado (5.3%). La encuesta rescató información de 7 estados siendo Querétaro, Puebla y Veracruz los más predominantes.

Las actividades que más impacto tuvieron en las personas fueron las capacitaciones, pláticas, talleres y conferencias. El 90% de los encuestados reportan haber participado en este tipo de actividad. Un 38% señala haber participado en foros, mesas de trabajo, talleres de discusión. El 18%, por igual, señala haber participado en elaboración de estudios y diagnósticos, y en entrevistas, grupos de enfoque, entre otras actividades que se realizaron de forma genérica en los proyectos del Portafolio.

Para conocer el impacto de las actividades, y la experiencia particular atendiendo en la medida de lo posible el principio de no dejar a nadie atrás, se reportan los resultados de la encuesta atendiendo diferencias entre hombres y mujeres separando las edades. Por el número de participantes el desglose de edad va de 16 a 42 (grupo 1) y de 43 a 73 (grupo 2). Ambos grupos albergan el 50% de la población.

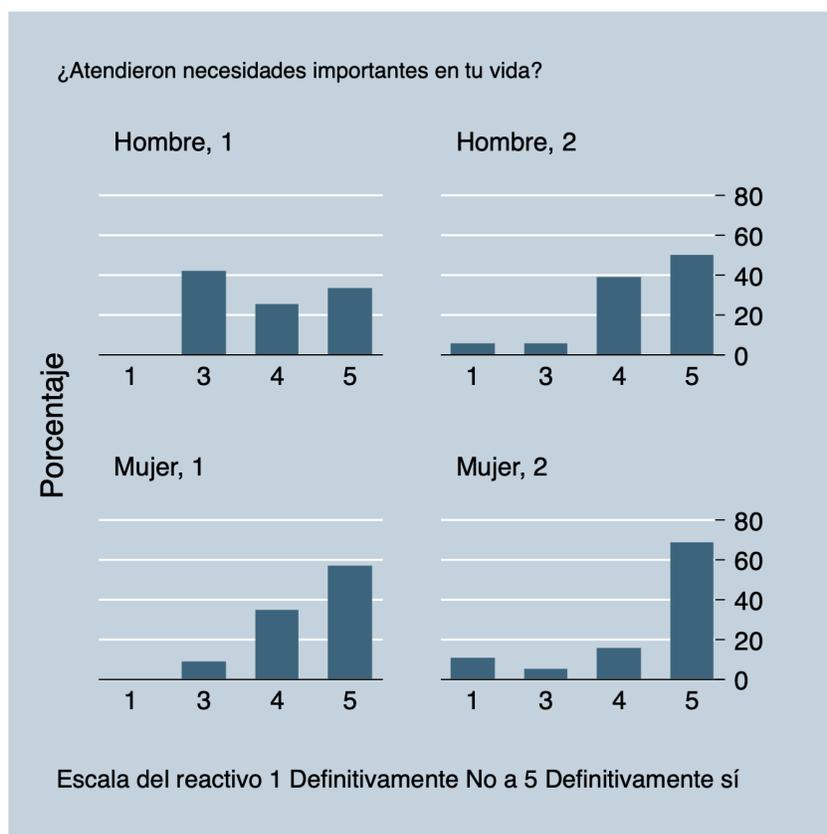


Figura 5. Atención a necesidades Población Beneficiaria

Sobre estas actividades se preguntó si se atendieron necesidades importantes. Esta pregunta está dirigida a conocer el grado de pertinencia de las actividades del Portafolio con las necesidades de la población beneficiaria. Las mujeres en el grupo de edad 2 señalan mayor satisfacción, pero en general, las actividades parecen satisfacer a todos los grupos excepto a hombres del grupo 1.

Con respecto a la pregunta si la actividad hizo que la persona modificara la manera de hacer las cosas en el pasado. Esta pregunta está encaminada a conocer el grado de sostenibilidad que pudo haber tenido la actividad en la vida de las personas. En general parece que sí hubo un impacto en el sentido señalado, no obstante el efecto fue menor en hombres del grupo de edad 1. Los dos grupos de mujeres es donde se experimentó un efecto importante. Igual que en la gráfica anterior, las mujeres en el grupo de edad 2 son las que señalan el mayor impacto en la manera de hacer las cosas en el pasado.

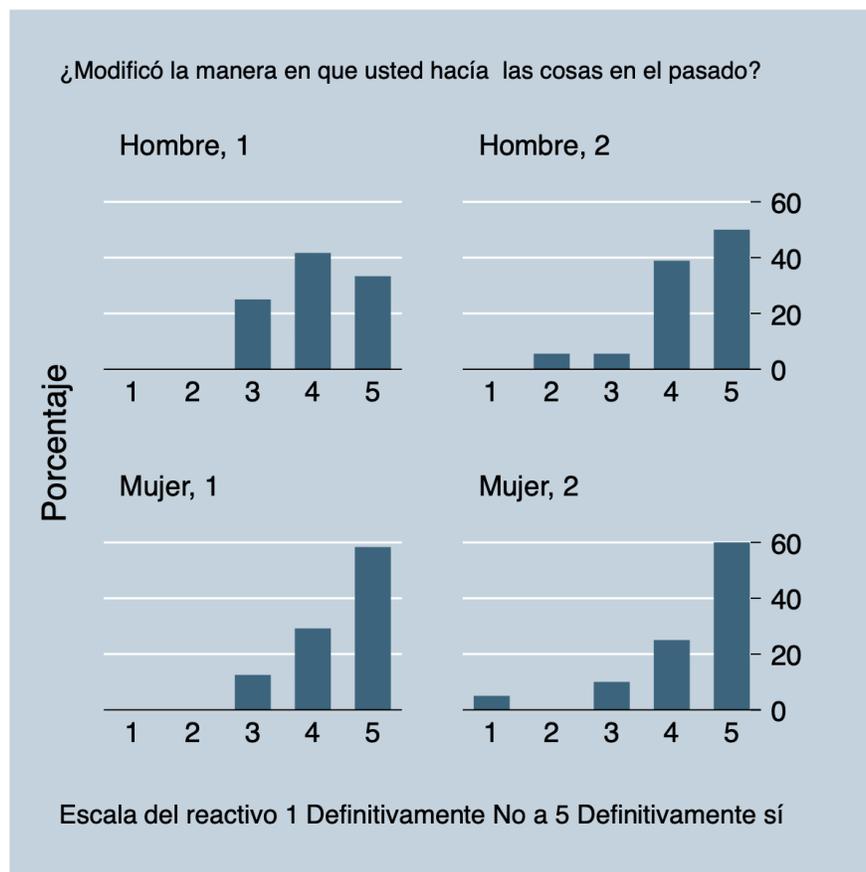


Figura 6. Sostenibilidad en Población Beneficiaria

Finalmente se preguntó, (figura 7) el impacto que pudo haber tenido en las vidas de los beneficiarios. Las respuestas son coherentes a lo visto anteriormente. El grupo 2 de mujeres señala el mayor impacto seguido del grupo 1 de mujeres. Los grupos de los hombres señalan un impacto más conservador, no obstante conceden que las actividades sí tendrán un efecto que durará por mucho tiempo.

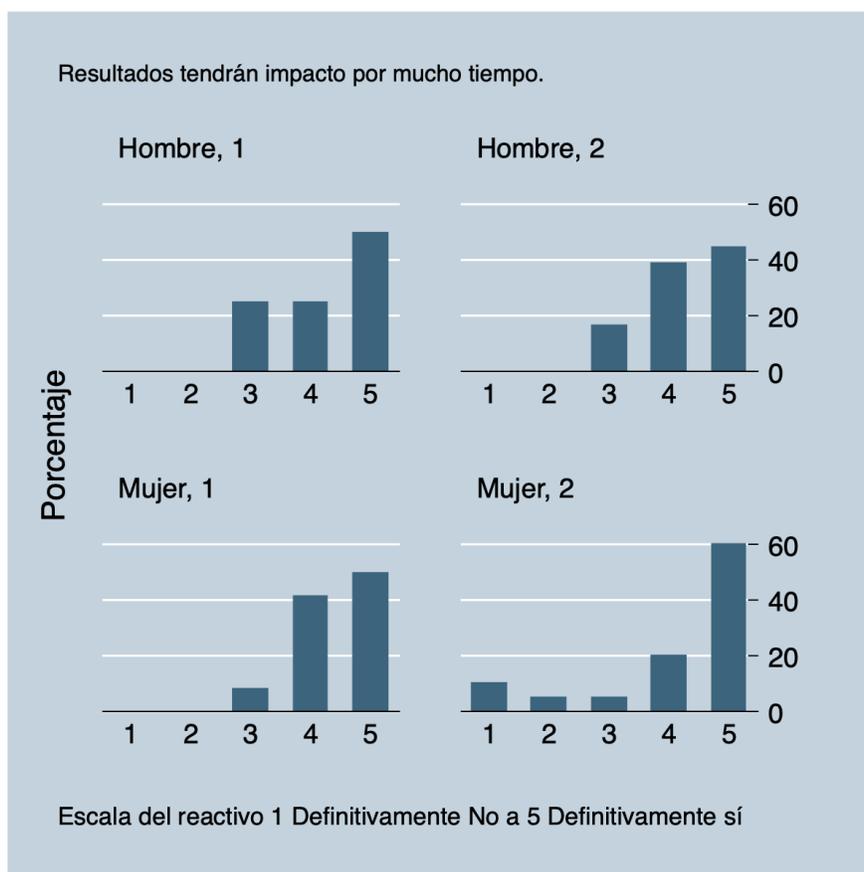


Figura 7. Impacto en el tiempo en Población Beneficiaria

Se preguntó sobre la contribución de las actividades en diversos temas asociados al principio de no dejar a nadie atrás. Las respuestas promedio (misma escala de 1 a 5) se reportan en la tabla 7 que desagrega la diferencia entre hombres y mujeres en dos grupos de edades. El grupo 1 de mujeres concede los promedios más altos. Ello significa que de acuerdo a este grupo de beneficiarias las actividades contribuyen al principio de “no dejar nadie atrás” desde la selección de temáticas que se ofrecieron en la encuesta. El grupo 1 de hombres concede una contribución más modesta. Por el lado de las temáticas a las que potencialmente contribuyen las actividades del Portafolio cabe destacar que “libertades políticas” es uno de los derechos a los que menos contribuye el Portafolio. La segunda temática con menor atención fue “Personas con discapacidad”. Este último dato es coherente con lo que otras entrevistas han señalado. Aun cuando existe un proyecto clave sobre el tema, de manera transversal representa un reto atender dicha temática. En un lugar similar se encuentra la temática de atención a “personas indígenas”. Aun cuando el Portafolio está orientado al Desarrollo Económico y social, la temática de Desarrollo económico es visto como la tercera temática a la que menos contribuyen las actividades. Esto puede ser por la concepción variada que tiene el término, pero también por el grupo 2 de hombres quienes empujan el promedio global de esta temática hacia abajo. Las tres

áreas donde reporta la población beneficiaria mayor contribución son Empoderamiento de las mujeres, Igualdad de género y Acceso a la educación.

Tabla 7. Contribución de actividades del Portafolio en Principio “no dejar nadie atrás”

Sexo	Hombre		Mujer	
	16-42	43-73	16-42	43-73
Edad				
Empoderamiento de las mujeres	3.83	4.33	4.42	4.40
Personas con discapacidad	3.58	3.83	4.17	4.15
Personas indígenas	3.92	4.19	4.29	4.05
Igualdad de género	3.75	4.17	4.50	4.35
Acceso a educación	4.17	4.17	4.39	4.05
Desarrollo económico	4.25	3.56	4.29	4.05
Libertades políticas	3.42	3.78	4.29	3.68

PH.1 El Portafolio es pertinente con los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)

Pertinencia

Línea de Acción/Hipótesis	A2030 y PolSol	Ecoln	InSo
PH.1	2.44	2.12	1.97
PH.11	2,92	2	2.16
PH.12	2.92	2.57	2.66
PH.13	2.85	2	1.66
PH.14	1.15	0.57	1
PH.15	1.38	2.85	1.5
PH.16	3	2.28	2.16
PH.17	2,85	2.57	2.66

Tabla 8. Puntajes del análisis documental del criterio de pertinencia

A2030 y PolSol: La línea de acción cumple con el criterio de dos áreas de oportunidad en la pertinencia con el PND y con su capacidad de mantener vigencia ante cambios en el contexto.

Ecoln: La línea de acción cumple con el criterio con áreas de oportunidad en la pertinencia con el PND.

InSo: La línea de acción muestra un alto nivel de pertinencia con áreas de oportunidad en el PND, el MANUDS y con su capacidad de mantener vigencia ante cambios en el contexto.

PH.11 El Portafolio es pertinente al Programa de País: Country Program Document for Mexico (2021-2025) - CPD

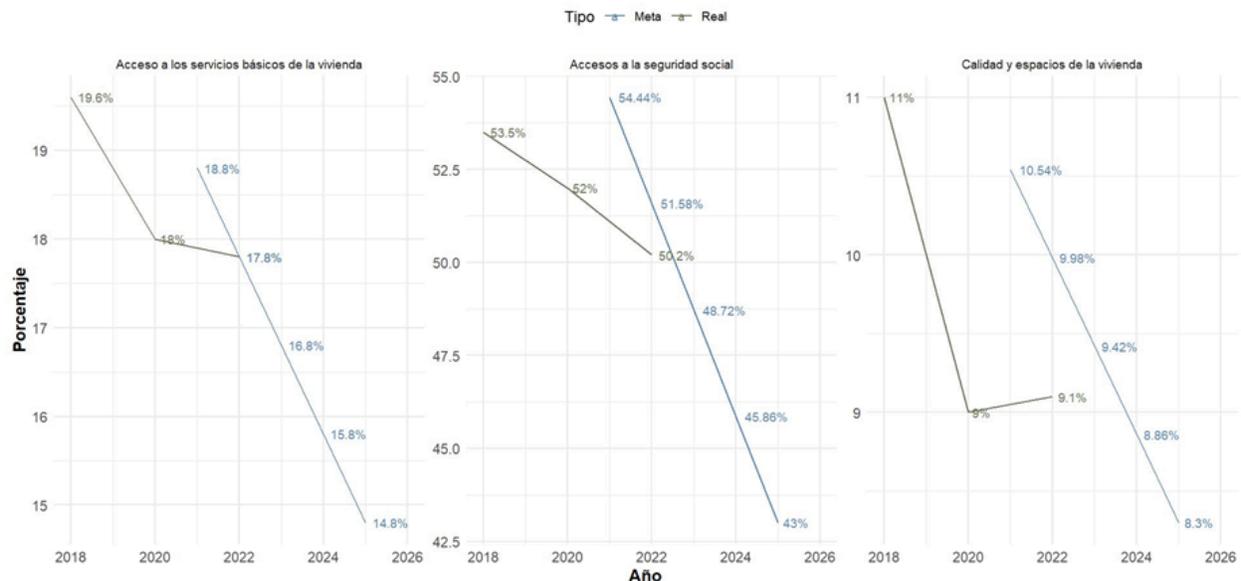
Para verificar la hipótesis el resultado esperado es que los proyectos hagan explícito el vínculo con el CPD en los PRODOC y los informes que se reportan. Este vínculo sería más sustantivo en la medida en que se estipule con claridad la relación lógica o mecanismo causal entre el proyecto y el posible impacto o resultados relacionado con el CPD. Adicionalmente, se esperaría que el personal involucrado en los proyectos pueda señalar con claridad la existencia de este vínculo, y en particular, los retos que en ocasiones esto podría atraer.

El Portafolio buscó contribuir en dos Efectos Directos marcados en el CPD 2021-2025 que son el Efecto Directo 1 (ED1) y el ED4.

El ED 1 dice: Al 2025, el Estado Mexicano cuenta con estrategia integral de desarrollo social, combate a la pobreza multidimensional y a la desigualdad, con enfoque integrado de derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio, que incorpora mecanismos redistributivos sin dejar a nadie atrás. El indicador de efecto es (2.b) Porcentaje de la población en condiciones de vulnerabilidad debido a privaciones sociales. Hay tres mediciones cuyas metas para el 2025 son: a) Acceso a protección social 21.9%, b) Calidad de espacios en la vivienda 43%, c) Acceso a servicios básicos 14.8%.

El enfoque del PNUD se centró en abordar tres aspectos fundamentales de la pobreza multidimensional respecto al Efecto Directo 1: acceso a la protección social, calidad de vivienda y acceso a servicios básicos. Las estrategias implementadas incluyeron temas de asistencia social, mejoras en la infraestructura de viviendas y ampliación de servicios básicos para que fueran involucrados en la construcción de programas. En este sentido, la siguiente gráfica muestra los indicadores de la privación social en México utilizados para medir el outcome antes dicho. En color verde se presentan los datos reportados bienalmente por CONEVAL (2018-2022), mientras que en azul se presentan los valores meta planteados por el PNUD (2021-2025).

ED.1 Porcentaje de la privación social (real y metas)



Los datos revelan avances significativos: en 2018 (año de línea base), las carencias de acceso a los servicios básicos, a la seguridad social, y a la calidad de la vivienda fueron del 19.6%, 53.5% y 11%, respectivamente. Para 2022, estos valores descendieron a 16.8%, 50.2% y 9.1%. Estos logros pueden ser explicados, marginalmente, por el impacto de las intervenciones del PNUD en la reducción de la pobreza multidimensional. No obstante, de acuerdo a lo que se puede observar

en el gráfico anterior, los cambios porcentuales entre 2020 y 2022 muestran una desaceleración importante que puede repercutir en el logro de objetivos para el 2025. Por un lado, las carencias en la calidad y los espacios de la vivienda no se redujeron con la misma tendencia en los últimos tres años como sucedió en el periodo 2018-2020. Por otro lado, el porcentaje correspondiente a las carencias en el acceso a los servicios básicos de la vivienda (para el periodo 2020-2022) sí representó una desaceleración importante que puede repercutir negativamente en las metas planteadas para los próximos años.

A pesar de estos avances, alcanzar las metas propuestas para 2025 presenta desafíos. Se proyecta que las carencias deben reducirse aún más: al 14.8%, 43% y 8.3%, respectivamente. Para lograr esto, se sugiere una mayor focalización en programas de protección social, mejoramiento de la calidad de vivienda y expansión de servicios básicos en áreas específicas identificadas con altos índices de privación. Si bien las intervenciones del PNUD han permitido posicionar estos temas en instituciones públicas y otras organizaciones, como la reducción de la pobreza multidimensional, persisten retos para alcanzar las metas establecidas para 2025. Se requiere una continua y focalizada implementación de estrategias que aborden las causas subyacentes de estas carencias para lograr un impacto más profundo y sostenible.

El ED 4 dice: Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la capacidad asociativa, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en las cadenas de producción, con una mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género. El indicador de efecto es (4.b) Tasa de cambio anual en el número de trabajos para mujeres con más de 30 años y jóvenes (hombres y mujeres) entre 15 y 29 años de edad. Las metas para el 2025 son a) mujeres (30+) 13.42%, b) Jóvenes entre 15 y 29: mujeres 15.52% / hombres 8.9%.

Tomando en consideración los valores de las tasas de variación anual en el número de empleos desempeñados por mujeres mayores a 30 años y por jóvenes de entre 15 a 29 años que el PNUD establece en su documento de Programa País, resulta esencial conocer los datos de la línea base. En un inicio, el porcentaje del número de empleos desempeñados por mujeres mayores a 30 años fue de 11.83%, mientras que para jóvenes de entre 15 a 29 años fue de 10.37%. Con información del Inegi sobre la cuenta laboral de la productividad total de los factores, se concluye que para 2021 hubo una disminución importante en ambas cifras: los puestos de trabajo ocupados por mujeres mayores de 30 años disminuyeron en términos absolutos, ocasionando una tasa de crecimiento negativa de -1.6%. Además de que los puestos de trabajo ocupados por mujeres de entre 19 y 29 años, disminuyeron en términos absolutos lo que significó una tasa de crecimiento negativa de -1.4%.¹

¹ Datos obtenidos de los Reportes Anuales Orientados a Resultados (ROAR).

Las tasas de variación anual sobre los puestos de trabajo, a pesar de mostrar cambios negativos, es esencial voltear a ver el comportamiento que han tenido en los últimos años. En este sentido, las tasas parecen mantenerse en los mismos niveles a lo largo de los años; por ejemplo, de 2018 a 2019, el número de puestos de trabajo ocupados por mujeres mayores de 30 años incrementó en poco más de un punto porcentual, mientras que para el periodo 2020-2021 disminuyó en casi la misma proporción. Es así que, dado el comportamiento de los datos nacionales, es difícil impactar a gran escala estas cifras debido a los diversos factores que les afectan. Si bien son importantes las intervenciones por parte del PNUD, las acciones deben impulsarse también desde el gobierno federal para tener cambios más palpables.

No obstante, el movimiento en estas variables es multifactorial. Para conocer de mejor manera la contribución precisa del Portafolio recurrimos a los indicadores de resultado que son producción directa a partir de los proyectos evaluados. El PNUD estableció productos clave para medir las intervenciones que realiza. Respecto al mismo Efecto Directo 1, se establecieron dos productos: primero, el fortalecimiento de capacidades institucionales para integrar la Agenda 2030 en los planes, presupuestos y políticas de las organizaciones; segundo, el fortalecimiento de estructuras programáticas en todos los niveles de gobierno basado en evidencia. Para el primer producto fue establecido, como meta para 2025, implementar programas en al menos tres instituciones u organizaciones de nivel nacional y cinco a nivel subnacional. En este sentido, el PNUD, a nivel nacional, logró la introducción de una estrategia institucional de transversalización de principios de inclusión en Nacional Monte de Piedad; considerando el tiempo transcurrido, es viable afirmar que logrará impactar dos organizaciones más en los próximos dos años. Referente a nivel subnacional, en los primeros años de implementación de programas, el PNUD ya logró cumplir con la meta propuesta de cinco instituciones; pues ha tenido presencia a lo largo del territorio mexicano, como lo es con Yucatán, Veracruz, Guanajuato y Tlaxcala. Esto significa que los esfuerzos en instituciones a nivel subnacional podrán disminuir considerablemente y, así, enfocar los mismos en las organizaciones nacionales.

En cuanto al avance en el segundo producto, el Portafolio muestra grandes avances respecto al número de instrumentos de política que han sido fortalecidos. Para el sector público, la meta para 2025 es de 10 instrumentos de política que incluyan un plan para el combate de la pobreza a través de la planeación y manejo de presupuestos; mientras que para otras organizaciones la meta es de cinco. Al momento de esta evaluación, el PNUD ha logrado fortalecer veinte instrumentos de política del sector público y nueve para “otras organizaciones”. Esta situación representa un avance considerable con respecto a las metas establecidas.

Ahora bien, como fue explicado anteriormente, el Efecto Directo 4 también está encaminado al logro de metas por productos. El primer producto de este efecto es el logro de una mayor inclusión de mujeres, jóvenes y migrantes en las cadenas de producción, específicamente, medido por el número de iniciativas y modelos de inclusión adoptados por diversos agentes.

Para 2025, el número de iniciativas en atención de mujeres es de cinco, mientras que para migrantes y jóvenes de ocho. Para ambas poblaciones, el avance en estos primeros años fue de dos iniciativas (cuatro en total). Por un lado, el ritmo de intervenciones en atención de mujeres podría ser el adecuado para el logro de la meta establecida; sin embargo, las iniciativas y modelos para las y los jóvenes y migrantes tendrán que ser reforzadas por lo menos al doble de rapidez para que el Portafolio cumpla con lo establecido.

El segundo y último producto contemplado en el ED4 tiene como objetivo el incremento de capacidades en organizaciones productivas para la adopción de modelos inclusivos y sustentables. Específicamente, las metas fueron establecidas con el número total de organizaciones o negocios locales en los que el PNUD haya logrado un impacto positivo; además de valorar particularmente aquellas organizaciones lideradas por mujeres. Para 2025, el número meta de organizaciones lideradas por mujeres es de 100, y el total de 240. A diferencia del primer producto, el PNUD ha logrado alcanzar con gran antelación y calidad las metas establecidas para este segundo. Incluso, las metas fueron superadas, con un total de organizaciones lideradas por mujeres de 156 y 256 como número global. Este éxito no sólo es positivo en sí mismo por haber satisfecho la meta planteada, sino que además puede implicar que el Portafolio concentre esfuerzos en la generación de iniciativas y modelos para mujeres, jóvenes y migrantes para su inclusión en las cadenas de producción.

El personal entrevistado de PNUD expresa con claridad la existencia de este vínculo así como los retos que se enfrentan. El personal entrevistado expresa que en general el Portafolio está alineado al CPD. En el PNUD no se pueden trabajar desde documentos de proyectos (PRODOCS) que no estén alineados al CPD o a otros instrumentos al interior del PNUD o del Plan Nacional de Desarrollo.

Para buscar la vinculación con el CPD, se participa en el country team, en el cual tienen presencia todas las agencias del sistema presentes en México. Desde los procesos de planificación busca alineación para contribuir al CPD. Sin embargo, se identifica como reto hacer una vinculación directa con los indicadores desde la planificación. Con los proyectos se busca resaltar las prioridades que se tienen establecidas pero a un nivel más general. Primero se establecen los proyectos y luego se busca la vinculación con los Efectos Directos 1 y 4. Expresan que esta es la manera en que se ha trabajado por mucho tiempo en la unidad. Esta manera de establecer la vinculación entre los proyectos y el CPD, le hace evidente al personal de PNUD que los proyectos del Portafolio podrían contribuir a muchos más ED. También expresan que el Portafolio contribuye actualmente un poco más al Efecto Directo 1 que al 4.

Las entrevistas a las contrapartes no hicieron preguntas específicas sobre la vinculación al CPD, y las contrapartes entrevistadas no hicieron mención sobre el CPD y cómo se vincula con su proyecto.

PH.12 El Portafolio es pertinente al Plan estratégico de PNUD - UNDP Strategic Plan, 2022-2025

Con el objetivo de verificar la hipótesis, los resultados esperados son los siguientes. Por un lado, se espera que los diferentes documentos de los proyectos, manifiesten de forma explícita el vínculo entre el proyecto en cuestión y el Plan Estratégico de PNUD 2022-2025 en términos de pertinencia. Por otro lado, el resultado esperado de las entrevistas sería que las personas entrevistadas manifestaran una idea clara sobre cómo es que el proyecto se vincula con el Plan Estratégico de PNUD, reconociendo tanto los mecanismos que permiten lograr la vinculación como los retos para hacerlo.

La hipótesis se confirmó en las líneas de acción. La mayoría de los proyectos identificaron en lo general y de manera particular la manera en que las actividades se vinculan con el Plan Estratégico del PNUD.

Las entrevistas a las contrapartes no hicieron preguntas específicas sobre la vinculación al Plan Estratégico, y las contrapartes entrevistadas no hicieron mención sobre éste y cómo se vincula con su proyecto en cuestión.

El personal entrevistado de PNUD expresó que todos los esfuerzos van alineados con el plan estratégico, y que cuentan con procesos para monitorear el cumplimiento con el mismo. Sin embargo, no hubo mención sobre retos específicos al Plan Estratégico.

PH.13 El Portafolio es pertinente al MARCO DE COOPERACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE MÉXICO 2020-2025 -MACNUDS -

Los resultados esperados son los siguientes. A partir del análisis documental, se esperaba que los documentos de los proyectos (PRODOCS) expresan de forma clara cómo se vinculan con el documento correspondiente al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de México 2020-2025 (MACNUDS). Por otra parte, se esperaba que las entrevistas mostraran que el personal PNUD entrevistado muestra claridad sobre cómo se logra dicha vinculación, así como los mecanismos que la hacen posible y los retos a enfrentar para lograrla.

El acuerdo entre Naciones Unidas y México es amplio no obstante, el MACNUDS y el CPD están alineados de igual manera en los Efectos Directos que se buscan para México. Estos son los ED 1 y ED 4 antes mencionados:

- *Efecto directo 1 del marco de cooperación. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia integral de desarrollo social, combate a la pobreza multidimensional y a la desigualdad, con un enfoque integrado de derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio, que incorpora mecanismos redistributivos sin dejar a nadie atrás.*

- *Efecto directo 4 del marco de cooperación. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la capacidad asociativa, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en las cadenas de producción, con una mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.*

Encontramos que los proyectos del Portafolio han trabajado de manera explícita para que las acciones y resultados caigan en el marco de resultados del MACNUDES. Esto fue evidente en las tres líneas de acción con algunas diferencias. Todos los proyectos de la línea de acción “Desarrollo Económico e Inclusión” contribuyeron al efecto directo 4 del MACNUDES.

Como parte de los indicadores establecidos para conocer el avance en materia del MACNUDES existen varios para cada uno de los ED. Las tablas 9 y 10 señalan los indicadores, su línea base y año.

Efecto Directo 1. Al 2025, el Estado Mexicano cuenta con una estrategia integral de desarrollo social, combate a la pobreza multidimensional y a la desigualdad, con enfoque integrado de derechos humanos, género, interculturalidad, ciclo de vida y territorio, que incorpora mecanismos redistributivos sin dejar a nadie atrás.				
No.	Indicador	Línea Base (LB)	Año de la LB	Desagregaciones disponibles para el indicador y fuente
1.a.	Porcentajes de la población en situación de pobreza total y extrema.	Pobreza: 41.9% Pobreza extrema: 7.4%	2018	Sexo, grupos de edad, discapacidad, localidad rural y urbana, entidad federativa, población indígena, condición de discapacidad. <i>Fuente: CONEVAL, bienal.</i>
1.b.	Porcentaje de la población con ingreso inferior a la línea de bienestar.	48.8%	2018	Sexo, grupos de edad, discapacidad, localidad rural y urbana, entidad federativa,

				población indígena, condición de discapacidad. <i>Fuente:</i> <i>CONEVAL, bienal.</i>
1.c.	Coefficiente de Gini antes y después de impuestos y transferencias públicas (ITP).	Antes de ITP: 0.473 Después de ITP: 0.458	2016	N/A. <i>Fuente:</i> <i>CONEVAL, bienal.</i>
1.d.	Porcentaje de la población en condición de vulnerabilidad por ingresos.	6.9%	2018	Sexo, grupos de edad, discapacidad, localidad rural y urbana, entidad federativa, población indígena, condición de discapacidad. <i>Fuente:</i> <i>CONEVAL, bienal.</i>

Tabla 9. Indicadores Efecto Directo 1

Efecto Directo 4. Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco de los derechos humanos y con perspectiva de género.				
No.	Indicador	Línea Base (LB)	Año de la LB	Desagregaciones disponibles para el indicador y fuente

4.a.	Tasa de variación anual de la productividad total de los factores como contribución al crecimiento económico de México, a partir del valor de producción.	0.18	2017	N/A. <i>Fuente: productividad total de los factores INEGI, bienal.</i>
4.b.	Tasa de participación de los anexos transversales del Presupuesto de Egresos de la Federación, respecto del gasto público total presupuestado, destinados a: a) Mujeres mayores de 30 años. b) Jóvenes entre 15 a 29 años:	a) 9,627,117 b) 12,813,675: • Mujeres: 4,783,163 (37.3% de los PT ocupados por jóvenes). • Hombres: 8,030,512 (62.7% de los PT ocupados por jóvenes).	2017	Sexo, grupos de edad y sector productivo. <i>Fuente: productividad total de los factores INEGI, bienal.</i>
4.c.	Gastos en investigación y desarrollo como proporción del PIB.	0.31%	2016	N/A. <i>Fuente: CONACYT con base en la EDISET del INEGI, anual.</i>
4.d.	Valor agregado de manufacturas (VAM) real como porcentaje del PIB real.	15.9%	2017	N/A. <i>Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales del INEGI, anual.</i>

Tabla 10. Indicadores Efecto Directo 4

Cabe señalar que estos indicadores pueden ser impactados por diversos factores y sus movimientos salen considerablemente del alcance de lo que las partes comprometidas puedan controlar directamente, no obstante, sí debe orientar las acciones que permiten contribuir en ellas. La Línea de Acción Desarrollo Económico Incluyente del Portafolio ha realizado varios proyectos que podrían contribuir directamente en los indicadores 4.a y 4.d. Con respecto al 4.c únicamente se destacan los proyectos relacionados con el fortalecimiento CTIM, y su posible contribución se vería reflejado en el largo plazo. Pero dentro de los proyectos de esta Línea de Acción no parece haber algo asociado con el indicador 4.b. Por otro lado, la línea de acción de desarrollo e inclusión social posee dos proyectos en los cuales hay referencia explícita de su alineación con el Efecto Directo 1: la *“Estrategia de inclusión social e igualdad en materia de género del Nacional Monte de Piedad”* y el proyecto de *“Modelo de cuidado y atención inclusivo para niños y niñas con discapacidad en el marco del Programa de Estancias Infantiles para apoyar a madres trabajadoras”*

El personal PNUD entrevistado muestra claridad sobre cómo se logra la vinculación con el Marco de Cooperación. Expresan que se busca que los indicadores estén totalmente alineados a cumplir con los compromisos establecidos en el marco. Se considera que la manera en que se reporta el cumplimiento con los indicadores no permite mostrar todo el trabajo que está realizando el PNUD con sus proyectos, y también limita entonces su campo de acción. Actualmente el portafolio se ubica mayormente contribuyendo al Efecto Directo 1. Sin embargo, se considera que el Portafolio podría contribuir al Efecto Directo 2.

PH.14 El Portafolio es pertinente al Plan Nacional de Desarrollo del Estado Mexicano

Para verificar la hipótesis, se establecen tres resultados esperados. En primer lugar, se esperaría que a través del análisis documental, los informes y documentos de los proyectos hagan explícito el vínculo entre el proyecto mismo y el Plan Nacional de Desarrollo. En segundo lugar, se espera que las entrevistas realizadas al personal PNUD reflejen que las personas tienen una idea clara sobre cómo se lograr dicha vinculación, hasta qué punto es relevante promover dicho vínculo y qué mecanismos lo hacen posible. Finalmente, se espera que, a través de entrevistas realizadas a las contrapartes, las personas tengan una idea clara sobre cómo se realizó el vínculo, así como los retos involucrados en dicho proceso.

Algunos proyectos hacían la vinculación con el PND de manera directa en sus documentos, no obstante fue frecuente observar que no existen estrategias o mecanismos específicos que relacionan al proyecto con este instrumento de planificación.

En entrevista, las contrapartes mencionaron que la vinculación de los proyectos con el Plan Nacional de Desarrollo del Estado era de forma indirecta, a través de la influencia del segundo en los planes estatales y municipales de desarrollo.

Entrevistas con el personal de PNUD reflejan que la vinculación con el Plan Nacional se logra desde una participación muy cercana en la creación del plan, y es una participación a diferentes niveles, incluyendo la participación en consultas. Expresan que todos los proyectos del portafolio se han enfocado a mover estos indicadores. Por otro lado, el Plan Nacional tiene una alineación importante con la Agenda2030. Al apoyar a los estados y municipios en la implementación de la agenda, se consigue una alineación al Plan Nacional de Desarrollo, esto implica mantener un encadenamiento de resultados que va desde el nivel municipal, nivel estatal, federal, y hacia la Agenda2030. Se considera que este es el expertise del proyecto, lograr que los instrumentos de planeación y las políticas públicas respondan a este encadenamiento de resultados. Desde la Agenda2030 se han desarrollado las metodologías para lograrlo de una manera muy integrada. Este expertise del área también lo usan para apoyar a otros proyectos y a otras unidades dentro del PNUD.

Un reto importante, sin embargo, son las dificultades que representa el establecer colaboraciones con el gobierno federal. Personas entrevistadas del PNUD relataron las dificultades de vinculación con el Plan Nacional a partir del 2018, los retos de poder mostrar que son un aliado que puede contribuir a lograr los objetivos establecidos en el Plan Nacional. Aunque ha representado un reto, también ha sido una oportunidad. Personas entrevistadas señalaron que la desconexión que se creó a partir de la nueva estructura del plan nacional, específicamente en relación con los estados y municipios, abrió un área de oportunidad que se aprovechó, especialmente desde la Agenda2030.

Otros retos identificados tienen que ver con las contrapartes. La vinculación con el Plan Nacional y con otros instrumentos de planificación también dependen de la manera en la que las contrapartes utilizan estos instrumentos de planeación. Uno de los retos identificados fue el tema de capacidades en las contrapartes. Personal entrevistado expresó que los instrumentos de planeación a veces se ven simplemente como un requisito con el cual cumplir, y no funcionan realmente como herramientas; se busca que lo vean como algo práctico y aterrizado. Con las contrapartes gubernamentales, esto es mucho más pronunciado a nivel local, donde se presenta más la necesidad de desarrollar o reforzar estas capacidades. Esto se ve agravado por la rotación de personal en gobiernos subnacionales. Por otro lado, el personal identifica como reto la dificultad para poder darle seguimiento a las capacidades que se van desarrollando desde la Agenda2030, esto, debido a falta de presupuesto.

Personal entrevistado del PNUD también enfatizó que ha habido un estancamiento en la fase de planeación y de diseño, y la necesidad de que los gobiernos locales comiencen a trabajar temas

de implementación y de evaluación, y de la necesidad de institucionalizar capacidades, como respuesta al reto que representa la rotación de personal. También se menciona la necesidad de una visión más crítica de lo que se podría generar a partir de la Agenda2030.

PH.15 El Portafolio ha logrado mantenerse vigente a la luz de los cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, los derivados por la Pandemia de la Covid.

Para corroborar la hipótesis hay tres resultados esperados. Por un lado, se espera que el análisis documental permita identificar que cada uno de los proyectos refleja claramente cómo fue posible adaptarse a cambios sociales, políticos, económicos, institucionales o jurídicos. Por otra parte, se espera que el personal PNUD expresa en las entrevistas tener una idea clara sobre cómo fue posible realizar tal adaptación durante el proyecto. Finalmente, se espera que las contrapartes corroboren los mecanismos de adaptación a cambio señalados por el personal PNUD entrevistado.

La pandemia de la COVID se introdujo en México en el año 2020, y 9 de Mayo del 2023 el Estado Mexicano alertó a la población de estar en un contexto de pandemia. Ello produjo cambios en la vida que son bien conocidos por todo el mundo. Al interior de PNUD, personas entrevistadas mencionaron cómo lograron continuar el trabajo del Portafolio de manera ininterrumpida, resaltando la capacidad tecnológica y de coordinación del PNUD para solventar el reto. Estas afectaciones produjeron que proyectos que se tenían pensado realizar como parte del Portafolio tuvieran que migrar por completo a ser en línea.

El Portafolio logró modificar proyectos que se ajustaran a este nuevo escenario de manera exitosa. Existe evidencia de esto en las entrevistas tanto a contrapartes como a personal del PNUD. En el caso de las contrapartes, las personas entrevistadas proveyeron ejemplos de cómo sus proyectos se movieron a atender necesidades que se agudizaron más durante la pandemia, como es el caso de En Marcha Querétaro. La intervención proporcionó a los emprendedores en Querétaro una solución a los problemas comerciales ocasionados por la pandemia. Al ofrecerles acceso a terminales punto de venta a través del PNUD, les permitió mejorar y aumentar sus ventas. Les brindó la capacidad de gestionar las transacciones de una manera más eficiente, algo que era fundamental dado el cambio en los hábitos de compra hacia métodos electrónicos.

En general, las contrapartes entrevistadas mencionaron que los proyectos fueron pertinentes con el contexto y sus cambios de diferentes naturalezas, especialmente considerando las consecuencias durante y después de la pandemia. Cuando esto no sucedía, existió flexibilidad por parte de PNUD para modificar el proyecto, como es en el caso del proyecto implementado en Xicotepec. En este, se modificaron las actividades planteadas en un inicio debido a la carga de trabajo que agregarían a las responsabilidades de profesores.

En el caso de personas entrevistadas del PNUD, surgieron ejemplos de proyectos ideados y emprendidos durante el periodo de pandemia y post-pandemia como lo fue el proyecto de resiliencia de las mujeres indígenas y rurales a los impactos de Covid-19, llevado en colaboración entre la Unidad de Género y la Unidad de Desarrollo Social y Económico. Por otro lado, las adaptaciones a la pandemia también tuvieron efectos negativos en los trabajos al interior del PNUD, personas entrevistadas mencionaron en específico que se dejaron a un lado las reuniones mensuales o quincenales que se llevaban a cabo entre los jefes de unidad, con repercusiones importantes para el deterioro de la comunicación dentro de la oficina.

Otro aspecto que impuso retos para el PNUD fue la política de austeridad del Estado Mexicano. Esto afectó considerablemente la posibilidad de que el Estado Mexicano pudiera acercarse al PNUD para desarrollar proyectos dentro del MACNUDS por decir el más relevante. No obstante el Portafolio de PNUD ha logrado con mucho éxito enfrentar este nuevo reto. Prueba de ello es que ha logrado contribuir de manera sustantiva en los planteamientos señalados en el CPD, MACNUDS, el PND y el Plan Estratégico de PNUD. Lo ha hecho atendiendo a gobiernos subnacionales con quienes formó alianzas para avanzar en los diversos indicadores. También lo hizo con el sector privado y social organizado, con quienes desarrolló proyectos interesantes que podrían considerarse prácticas relevantes para el Sur-Global. Tal es el caso de Banorte, que tiene como meta colaborar en el fortalecimiento de los gobiernos subnacionales en México y se centra en orientar todas las fases de la política pública hacia el desarrollo sostenible y la consecución de los objetivos de la Agenda 2030. Esto implicó que Grupo Financiero Banorte, a través de su división de Banca de Gobierno, se dedicara a capacitar a estos gobiernos en temas financieros, específicamente en la gestión presupuestaria. Esto les permite realizar inversiones que promuevan el desarrollo sostenible en sus respectivas regiones.

Por último, otro reto contextual externo al PNUD mencionado por las personas entrevistadas al cual han estado adaptándose es el hecho de que México ya es considerado un país de renta media alta, y que los donantes no voltean a ver al país como antes. Esto es un riesgo contextual que persiste y que se considera un riesgo más allá del Portafolio, para la oficina del PNUD en México. Entonces, el riesgo que representan los recursos, sea por la política de austeridad a nivel federal, por el posicionamiento de México como un país de renta media alta, o por dificultades específicas al portafolio, que serán atendidas en otras hipótesis, son temas recurrentes en las entrevistas.

PH.16 El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de las y los actores contraparte en los proyectos.

Para corroborar la hipótesis se espera que, en primer lugar, los informes de los proyectos muestren que en realidad el proyecto fue relevante y responsivo a las necesidades de las contrapartes. En segundo lugar, se espera que a través de las entrevistas, el personal PNUD

tenga claras las necesidades de las contrapartes involucradas. Finalmente, se espera que las personas contrapartes manifiesten en las entrevistas que, de hecho, sus necesidades fueron relevantes para el proyecto y tomadas en consideración.

Entrevistas con el personal de PNUD revelan un alto grado de responsividad a las necesidades de las contrapartes involucradas, así como procesos que se llevan a cabo para identificar necesidades y modificar estrategias según surgen necesidades de las contrapartes.

Observamos gran flexibilidad en el PROCAP que se desarrolla entre AMEXCID y PNUD donde el personal de PNUD que trabaja fortaleciendo a la AMEXCID señaló tener que adecuarse a los imperativos que marcan los procesos del gobierno federal. Lo han hecho con cierto éxito aunque no sin algunas dificultades. Entre ellas se destaca la posición bisagra que tiene el personal de PNUD, y los retos que deben surcar para atender las necesidades de AMEXCID al tiempo que siguen los procesos y tiempos marcados por el entorno administrativo en PNUD.

Otra evidencia de lo anterior ha sido lo que se observó en la implementación de los proyectos de diversas líneas de acción, por ejemplo, el proyecto en Xicotepec Fortalecimiento de Redes CTIM. Las contrapartes señalaron la importancia de “bajar los conceptos” a un lenguaje coloquial, y de revisar actividades para que las comunidades más alejadas pudieran participar. El equipo implementador donde participaba el punto focal del municipio y la persona de PNUD tomaron en serio estas vicisitudes del terreno y adecuaron las actividades para no dejar a nadie atrás y a nadie afuera. En el mismo proyecto hubo otro reto, el de flexibilidad de las contrapartes. Dado que los profesores cuentan con un plan anual, el margen de acción es muy poco. Esto fue algo que contempló PNUD en un principio, por lo que el programa tuvo que modificarse para adaptarse a las condiciones derivadas del plan anual.

Por otro lado, las personas entrevistadas del PNUD expresan que a partir de las necesidades de las contrapartes y de los proyectos que se establecen para responder a ello, es que se busca la vinculación con los instrumentos de planificación relevantes. Esto, según personas entrevistadas, representa un reto para la planificación estratégica del portafolio y para la maximización de su impacto, “el portafolio se va ampliando a las necesidades de las contrapartes,” y esto a veces aleja de lo que se ha establecido como estrategia.

Las entrevistas con las contrapartes, en general, revelaron que es un aspecto que se cumple pero se puede mejorar. Por ejemplo, hubo mención por parte de una contraparte entrevistada sobre la necesidad de que también se atiendan otros problemas subyacentes al que el programa pretende atacar dado que esto puede convertirse en un obstáculo para la participación en los programas.

PH.17 El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de la población beneficiaria de los proyectos.

Para verificar la hipótesis, se plantean tres resultados esperados. Por un lado, se espera que el análisis documental que las necesidades de la población beneficiaria fueron relevantes para el proyecto. En segundo lugar, se espera que las entrevistas realizadas al personal PNUD muestren que durante el proyecto hubo conocimiento claro sobre las necesidades de la población beneficiaria, así como sobre los procesos específicos para monitorearlas. Finalmente, se espera que, a través de las visitas a campo, la población beneficiaria manifieste que sus necesidades fueron consideradas y atendidas durante la ejecución de los proyectos.

Los proyectos hacen una clara explicación sobre las necesidades atendidas de la población beneficiaria. Las líneas de acción obtuvieron un puntaje alto. La información derivada de entrevistas con población beneficiaria señaló que si hubo un impacto importante atendiendo necesidades específicas. Esto fue evidente cuando se entrevistó a beneficiarios de fortalecimiento CTIM en Xicotepec. Ambos grupos de estudiantes como de docentes señaló que el proyecto atendía necesidades sentidas por la población.

Las contrapartes entrevistadas mencionaron que los proyectos eran relevantes a la población beneficiaria pero desde una perspectiva más agregada (indicadores municipales o estatales). Por ejemplo, se mencionó que el proyecto “En Marcha con PNUD” Querétaro respondía al estancamiento económico que vivieron las MPYMES del municipio a raíz de la pandemia.

Así como hubo atención de las necesidades de la población beneficiaria, también surgieron retos debido a que no se tomaron en cuenta elementos del contexto que dificultaron su participación y que surgieron como retos durante la implementación del proyecto. El ejemplo más claro es el caso de Xicotepec, en el que los profesores y las estudiantes tuvieron dificultades en participar debido a los problemas con los traslados de zonas aledañas a la cabecera municipal de Xicotepec. Estos problemas se resolvieron con flexibilidad para modificar el proyecto y sus actividades para hacerlas compatibles con las necesidades y posibilidades de la población beneficiaria. También se hizo uso de mesas de trabajo donde las contrapartes y beneficiarios pudieron expresar sus necesidades así como sus preocupaciones.

Las entrevistas realizadas al personal PNUD muestran que cuentan con conocimiento claro sobre las necesidades de la población beneficiaria, así como sobre los procesos específicos para monitorearlas. Hay una gran inserción del personal de PNUD en los proyectos del portafolio, esto se ve reflejado desde las etapas de planificación y durante la ejecución. El personal da ejemplos que muestran estar involucrados en los procesos de identificación de necesidades, de desarrollo de estrategias para la atención de las mismas, y, en el caso del personal enlace de los proyectos, se evidencia una inmersión total que resulta en un conocimiento a profundidad de las necesidades y el contexto.

La información derivada de entrevistas con población beneficiaria señaló que sí hubo un impacto importante atendiendo necesidades específicas. Esto fue evidente cuando se entrevistó a beneficiarios de fortalecimiento CTIM en Xicotepec, particularmente a estudiantes. No obstante, hubo algunas opiniones diferenciadas entre docentes y alumnos.

En el caso del grupo de estudiantes, las personas entrevistadas consideraron que sí se atienden de forma apropiada y adecuada sus necesidades. En el caso de las personas que estuvieron involucradas en proyectos relacionados con el clima como “Acción por el clima”, señalaron que, aunque el proyecto fuera de carácter ambiental, también les permitió aumentar su sentido de liderazgo a nivel colectivo, particularmente en el caso de las mujeres. Asimismo, las personas mencionaron que gracias al proyecto en el cual estuvieron involucradas, fortalecieron al interior de sus espacios escolares el sentido de compañerismo y trabajo en equipo, mejorando la dinámica colectiva escolar.

Adicionalmente, en términos individuales, otras personas señalaron que el proyecto en el cual estuvieron involucradas representó una gran oportunidad para desarrollarse personalmente, pues este les ha dado la oportunidad de aprender de otras personas y/o experiencias en campos similares, les han “abierto muchas puertas” y, en consecuencia, han aumentado sus conocimientos. Es por lo anterior que, en general, el proyecto y acompañamiento de PNUD mostró resultados positivos con respecto al sentido de satisfacción de necesidades por parte de las poblaciones beneficiarias.

Finalmente, las personas señalaron que es de suma importancia conservar el esquema de atención y acompañamiento por parte de PNUD, pues señalan que este les brindó acompañamiento durante todo el proceso del proyecto, poniendo especial atención a las necesidades y retos que experimentaron. En ese sentido, las personas beneficiarias no mencionaron aspectos que hicieran falta durante el proyecto para cubrir sus necesidades. Por el contrario, las personas señalan que PNUD utilizó herramientas y estrategias que les permitió estar pendientes de cualquier adaptación para atender las necesidades de la población, como lo fue la creación de grupos de Whatsapp para estar en constante comunicación. Por lo tanto, es posible identificar un gran sentido de satisfacción.

Sin embargo, en el caso del grupo docente hubo opiniones opuestas. En este caso, fue posible identificar que las personas enfrentaron cuatro principales retos que dificultaron la ejecución de los proyectos y por tanto, la satisfacción de sus necesidades: retos de 1) escasez de recursos, 2) acompañamiento, 3) capacidad administrativa y acompañamiento psicológico y 4) irrupción por pandemia por COVID-19. En primer lugar, uno de los retos señalados durante el programa Xicotepec CTIM tuvo que ver con el contexto del cual partieron todas las escuelas preparatorias. Inicialmente, las personas señalaron que el objetivo consistía en realizar colaboraciones CTIM inter escolares, de modo que dos o más escuelas trabajaran en conjunto en la elaboración de un

mismo proyecto. Sin embargo, una de las personas señaló que en su momento, mencionó la dificultad que representaba para su plantel llevar eso a cabo pues, al incorporar temas de desigualdad de infraestructura institucional era notable que no todos los planteles contaban con la capacidad técnica y de infraestructura para ejecutar los proyectos. En su caso, la comunidad donde se encontraba instalado el plantel carecía de los recursos necesarios para ejecutar tal nivel de coordinación con otros planteles. Solo como un ejemplo, carecían de conexión a internet e incluso de acceso a conexión al servicio de luz (fuera un día, una o dos semanas).

El segundo reto estuvo relacionado con el acompañamiento brindado por PNUD. Algunas personas señalaron que uno de los principales retos que enfrentaron fue, precisamente, poner en marcha todo solas por diferencias ideológicas. Lo anterior ya que, aunque los superiores tenían conocimiento del enfoque PNUD, no coincidía su ideología y metodología escolar con la de Naciones Unidas y, por lo tanto, realmente no hubo un acompañamiento que le permitiera en este caso a los docentes ejecutar de forma colectiva el proyecto.

Un tercer reto identificado fue la escasez de personal técnico para capacitar al resto del personal en la ejecución del proyecto. En un caso, una de las personas señaló que 2 personas se vieron en la necesidad de capacitar a muchas personas en pocos días, enfrentando la no obligación del personal para asistir a las capacitaciones y, en temas de género, con represalias de carácter machista por impartir las capacitaciones del proyecto. En ese sentido, las personas enfrentaron retos no solo de carácter administrativo sino también psicológicos para poder ejecutar adecuadamente el proyecto CTIM.

Finalmente, dado que el proyecto comenzó en 2019 y dado que en 2020 la pandemia por COVID-19 interpuso la asistencia presencial a instituciones educativas, el personal perdió una notable cantidad de alumnos que participaban en proyectos CTIM pero que debido a la pandemia, dejaron atrás tanto los proyectos como las escuelas.

En respuesta a lo anterior, las personas señalaron como recomendación algunas acciones tales como 1) la importancia de la coordinación multisectorial, 2) la flexibilidad de PNUD, 3) la perspectiva socioemocional y 4) una mayor involucramiento en este caso de padres y madres para la ejecución de los proyectos. De esta forma, señalaron que sería posible tanto mejorar la ejecución de los proyectos, como facilitar su participación en ellos.

CH.1 El Portafolio es coherente con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realizan en las temáticas relevantes.

Coherencia

Línea de Acción/Hipótesis	A2030 y PolSol	Ecoln	InSo
CH.1	2.96	1.71	0.66
CH.11	3	2.28	0
CH.12	2.92	1.14	1.3

Tabla 11. Puntajes del análisis documental del criterio de coherencia

A2030 y PolSol: La línea cumple con este criterio satisfactoriamente.

Ecolnc: La línea cumple mejor el criterio con respecto a los intereses de otros organismos del Estado Mexicano que con otras unidades dentro de PNUD.

InSo: La línea tiene áreas de oportunidad para mantener la coherencia evidente con otras Unidades al interior del PNUD.

CH.11 El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otras Unidades dentro de PNUD México.

La hipótesis plantea cuatro resultados esperados. A partir del análisis documental, se espera que los documentos de los proyectos reflejen cómo es que se complementan y coinciden con el Plan Estratégico de PNUD. En segundo lugar, se espera que el personal PNUD identifique de forma clara los espacios de contacto y complementariedad que existen en sus respectivas unidades con el portafolio. En tercer lugar, se espera que el personal relevante al Portafolio identifique cómo el proyecto en cuestión se complementa y coincide con otros proyectos de otras unidades de PNUD. Finalmente, se esperaría que las contrapartes expresen que el proyecto en cuestión coincide y se complementa con otros de sus intereses o programas en ejecución.

De acuerdo con el análisis documental, no todos los proyectos fueron explícitos con respecto a la complementariedad que pudiera tener el proyecto con otros de otras unidades de PNUD. No obstante, una parte importante de los proyectos tienen elementos que complementan o coinciden con otras áreas del PNUD. Hay dos casos evidentes. Uno fue la colaboración con las actividades de la Unidad de Género y el segundo la colaboración en varios proyectos de la Unidad de Gobernanza. Personal de estas adscripciones participó activamente ofreciendo apoyo

técnico en varios proyectos del Portafolio que aquí se evalúa. En el caso de la Unidad de Género, la colaboración ha llegado al nivel de buscar y movilizar recursos de manera conjunta para la implementación de un proyecto en Chiapas. Sin embargo, no todas las líneas de acción mantuvieron el mismo nivel de coherencia y complementariedad.

Otras áreas dentro del PNUD fueron menos convocadas, o existe menor relación con el Portafolio de desarrollo económico y social. Lo anterior fue señalado por personal del PNUD aun siendo conscientes de que los temas de desarrollo socioeconómico podrían tener una amplia vinculación con otras áreas como medio ambiente y/o gobernanza. No obstante, el personal entrevistado de otras unidades reiteraron la complejidad que existe en materia de vinculación entre distintas Unidades al interior del PNUD. Lo anterior en parte por la manera en que PNUD trabaja a nivel global que es por silos delimitados, por el tipo de indicadores que se reportan en cada Unidad, y por la existencia de cierta competencia en la búsqueda de financiación. Este contexto institucional que no está en control de los dirigentes de las Unidades explica la situación antes señalada, aún cuando sí han habido iniciativas que intentan contrarrestar esta tendencia natural e institucionalizada. Por el contrario, al interior del Portafolio de Desarrollo Económico y Social, personal del PNUD señaló que existe colaboración y coordinación.

Encontrar el punto de complementariedad entre diferentes áreas fue señalado en entrevistas como uno de los grandes retos que enfrenta el PNUD. Las personas entrevistadas identifican tres factores importantes están contribuyendo a agudizar este reto: (1) la falta de comunicación entre las diferentes unidades, y dentro de las unidades, entre los diferentes proyectos, (2) la coincidencia que hay entre los temas que se atienden desde las diferentes unidades, (3) la dificultad que enfrenta el portafolio en la movilización de recursos. Esta combinación de factores contribuye a que se genere un ambiente de competencia en lugar de uno de colaboración, y es un reto que se considera pone en riesgo la sustentabilidad de la unidad de desarrollo económico y social y del portafolio. El ambiente de competencia a su vez tiene efectos adversos para desarrollar mayor impacto del Portafolio. Por ejemplo, las personas entrevistadas comentan sobre la existencia de estudios de necesidad que no se comparten ni se socializan entre unidades, en parte por el ambiente de competencia; esto, a su entender, contribuye a acciones descoordinadas a nivel de Oficina. Igualmente, personas entrevistadas identifican la necesidad de acciones a nivel de la “gerencia” del PNUD para atender estos retos y lograr mayor coordinación entre las unidades-- en específico coordinación a nivel oficina para una estrategia de identificación y vinculación con contrapartes, así como en la identificación y plan para la atención de necesidades. Como ejemplo de la falta de estrategia referente a las contrapartes, se menciona que contrapartes gubernamentales a veces reciben acercamientos de varias unidades simultáneamente.

En atención a este tipo de problemas al interior surge la Unidad encargada de proyectos estratégicos y transversales cuya función es variada. Sirve como ente vinculador con

contrapartes, sirve como un apoyo de segundo piso para apoyar estudios o complementar expertise requerido por parte de los portafolio, y sirve para coordinar esfuerzos que pueden ser transversales entre Unidades. Esta iniciativa se fundó en 2020.

CH.12 El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.

Para verificar la hipótesis se plantean 3 resultados esperados. Por un lado, se espera que, durante las entrevistas realizadas al personal PNUD, las personas identifiquen cómo es que los proyectos coinciden y son complementarios de otras iniciativas o proyectos del Estado mexicano. En segundo lugar, se espera que las contrapartes entrevistadas identifiquen claramente cómo es que el proyecto se complementa y coincide con otros proyectos del gobierno mexicano. Finalmente, se espera que los documentos de los proyectos también expresen claramente cómo se complementan con otros programas gubernamentales.

Esta hipótesis se confirmó con la evidencia recabada. Las contrapartes de los proyectos señalaron que la colaboración del PNUD mediante el Portafolio permitió alcanzar objetivos que habría sido difícil lograr de manera independiente. Esto fue evidente en los proyectos realizados con gobiernos subnacionales, pero también con entidades del sector privado. Así también fue posible verificar dentro de los documentos de los proyectos que existían estrategias explícitas y definidas para vincular los proyectos con otros trabajos, programas o proyectos relevantes para las contrapartes como fue el caso del proyecto de Impulso Económico Global, cuyo objetivo principal fue fortalecer a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos en la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.

Otro ejemplo fue el proyecto “Modelo de cuidado y atención inclusivo para niños y niñas con discapacidad en el marco del Programa de Estancias Infantiles (PEI) para apoyar a madres trabajadoras” de la línea de acción de Estrategias de Inclusión y Desarrollo Social. Dicho programa constituyó en sí mismo un mecanismo para fortalecer el Programa de Estancias Infantiles (PEI), previamente impulsado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF) del gobierno federal. Con dicho proyecto, se promovería tanto un Modelo de Atención y Cuidado Inclusivo (MACI) focalizado en niños y niñas con alguna discapacidad inscritos previamente al PEI, como el conocimiento especializado del personal responsable del PEI. De esta manera, el proyecto en mención constituyó una extensión y un mecanismo de fortalecimiento técnico e institucional de un programa previamente establecido por la agenda gubernamental.

Las entrevistas con las contrapartes mostraron la existencia de coherencia de los proyectos de PNUD con los propios. Se alinearon con los objetivos y proyectos previos de otras organizaciones, llegando al punto de incorporar actividades de la contraparte de los proyectos, como es el caso de Xicotepec, donde se mencionó que se incorporaron algunas actividades de

los docentes. En el caso de la colaboración con AMEXCID, el propósito principal es apoyar las funciones de la agencia gubernamental, al punto que se da a los consultores PNUD flexibilidad para adaptar su trabajo a las necesidades de AMEXCID.

Los retos mencionados que están relacionados a esta sub hipótesis son que hubieron problemas para unir las actividades del proyecto con las de la contraparte, como fue en el caso de Xicotepec. En este, los profesores contaron con un programa anual muy rígido, por lo que existieron retos para la coherencia entre las actividades. Estos fueron resueltos al flexibilizar el proyecto e incluir algunas actividades típicas de la contraparte.

Las entrevistas con el personal de PNUD muestran que aunque existe complementariedad y coincidencias con otros programas y proyectos del Estado mexicano hay retos que contribuyen a dificultar que se establezcan proyectos con contrapartes gubernamentales. Según personal entrevistado del PNUD y contrapartes entrevistadas, la política de austeridad del gobierno federal ha disminuido las posibilidades de colaboración. Esta situación, además, fué evidente en los documentos revisados al identificar proyectos que fueron cancelados o sustancialmente modificados en la actual administración, y que tenían años desarrollándose y madurando en el pasado. Por otro lado, la insuficiencia presupuestal de gobiernos a nivel estatal y local disminuyen las posibilidades de establecer proyectos con estos niveles. Además, el proceso de planificación “inverso”, que va conforme dicten las necesidades de las contrapartes, previene procesos más estratégicos que contribuirían a maximizar el alcance de las medidas agregadas implementadas por PNUD y por otros actores del desarrollo.

EzH.1 El Portafolio contribuye a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes.

Eficacia

Línea de Acción/Hipótesis	A2030 y PolSol	Ecoln	InSo
EzH.1	2.56	1.7	2.09
EzH.11	3	2.7	2.66
EzH.12	3	2.4	2.66
EzH.13	3	1.71	2
EzH.14	2.54	0.5	1
EzH.15	1.81	1.42	2.83
EzH.16	2	2	2.5

Tabla 12. Puntajes del análisis documental del criterio de eficacia

A2030 y PolSol: La línea cumple con el criterio de eficacia con importantes áreas de oportunidad en la revisión de las contrapartes con quienes realiza proyectos.

Ecolnc: Existen áreas de oportunidad en el establecimiento de marcadores para medir desempeño, en la utilización de marcos de cooperación sur-sur e identificar las características de las contrapartes.

InSo: En general la línea cumple con áreas en el aprendizaje mediante marcos de cooperación sur-sur.

EzH.11 El Portafolio fue diseñado e implementado de manera informada por conocimiento relevante, evaluaciones previas, lecciones aprendidas, con base en evidencia.

Para verificar la hipótesis se plantean dos resultados esperados. Por un lado, se esperaría que el análisis documental revele que los proyectos hacen explícitos los antecedentes y evidencia para el diseño de los proyectos. Por otra parte, se esperaría que el personal PNUD entrevistado pueda identificar la evidencia que emplearon para diseñar los proyectos.

En general encontramos que los documentos señalan proyectos relevantes y casos previos que pueden informar el diseño de los nuevos proyectos. En la mayoría de los casos la información provista era general y no permitía conocer con detalle aquello que pudo haber sido utilizado para asegurar la eficacia de los nuevos diseños. Por otro lado, algunas entrevistas señalaron la existencia de referencias de programas similares al que se estaba diseñando o proponiendo.

Las entrevistas con personal del PNUD así como con las contrapartes dieron muestra de que se utilizó el conocimiento previo, incluyendo el derivado de implementaciones de otros proyectos y evaluaciones previas, para informar el desarrollo de nuevos proyectos. Por ejemplo, contrapartes entrevistadas del gobierno municipal expresaron que el PNUD se acercó inicialmente con una variedad de proyectos ya aplicados en otros contextos y que de ahí comenzaron la adaptación a su contexto dadas las necesidades particulares. En otro ejemplo derivado de las entrevistas, personal del PNUD de igual manera mencionó una sistematización que permite la réplica de un proyecto exitoso del PNUD en otros contextos. Como parte del proceso de desarrollo de la réplica se tomó en consideración una evaluación externa realizada al proyecto inicial, para hacer correcciones y ajustes previos a la réplica.

EzH.12 El Portafolio fue capaz de identificar y comprometer a la población objetivo a participar en las actividades.

Para corroborar que el portafolio identifica y compromete a la población objetivo en los proyectos, se esperarían los siguientes resultados. En primer lugar, se esperaría que, en el análisis documental, cada uno de los proyectos hiciera explícito cómo es que se involucró a la población objetivo a participar en las actividades. Por otro lado, se esperaría que en las entrevistas, el personal de PNUD conozca de qué manera fue involucrada la población objetivo en los proyectos.

La mayoría de los proyectos señalaron la manera en que la población objetivo y/o beneficiaria participaría en las actividades. Con algunas excepciones como el proyecto IRFF, todas las líneas de acción ofrecieron evidencia para soportar esta hipótesis. Las entrevistas dejaron ver con claridad la manera en que la población beneficiaria participante fue comprometida en el proyecto.

El personal de PNUD muestra conocimiento sobre cómo los proyectos del Portafolio identificaron y comprometieron a la población objetivo. Más allá de tener conocimiento que les proporciona el trabajar de la mano con las contrapartes, el personal de PNUD participó directamente en procesos de consultas, negociaciones, y trabajo directo con la población objetivo, como fue el caso en el Proyecto desarrollado con la Secretaría de Igualdad e Inclusión de Género del Gobierno del Estado de Chiapas y el de CTIM en el estado de Puebla.

Las contrapartes entrevistadas mencionaron de forma indirecta la forma en que participó la población beneficiaria cuando describieron al proyecto y sus actividades. Esto cobró gran relevancia en el proyecto “Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias”, ya que se tuvieron que adaptar las actividades del proyecto a las necesidades de la población objetivo de acuerdo con la retroalimentación que se obtuvo de ellos.

EzH.13 El Portafolio tomó en consideración marcadores de monitoreo para maximizar los resultados meta.

Para verificar la hipótesis se plantean dos resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos de los proyectos especifiquen cómo contribuyen a las metas establecidas, incluidos los indicadores del MACNUDS 2020-2025. Por otra parte, se espera que el personal de PNUD conozca los marcadores de éxito para el proyecto en cuestión.

La mayoría de los proyectos de las líneas de acción tuvieron marcadores e indicadores que permitían conocer el monitoreo de los proyectos. En el caso de la Agenda2030 y Pol.Soc., se hace evidente que estuvo muy centrado en la planeación estratégica, desarrollo de metodologías de planificación y temas de evaluación de monitoreo. De acuerdo a la persona entrevistada, se generaron metodologías de implementación con diversas estrategias para introducir el enfoque de la Agenda 2030, esto incluye el desarrollo de criterios para la evaluación que reflejen el enfoque de la agenda. Por otro lado, de manera general el PNUD cuenta con un sistema integral de monitoreo de resultados.

Con respecto a la línea de acción de Desarrollo e Inclusión Social, el proyecto “Development of skills for gender equality and women empowerment through STEM learning and project design for local development and social inclusion” constituyó un ejemplo destacable en cuanto al establecimiento de criterios o marcadores de monitoreo y éxito del programa. En su documento de proyecto, el programa incorporó un marco de resultados en el cual hace explícitos los indicadores u objetivos a seguir para monitorearlo tales como: 1) el número específico de comités para gestionar el programa de formación con la comunidad estudiantil, 2) el número de profesores capacitados para implementar el programa de formación con la comunidad estudiantil, 3) el nivel de disposición, por parte de la comunidad estudiantil, para colaborar en acciones relacionadas con la equidad de género, entre otras. A partir de dicho marco de resultados, el proyecto ha monitoreado los indicadores con base en la línea de partida establecida, durante tres años. Este ejercicio, no obstante, no se ve replicado con la misma profundidad en otros proyectos.

EzH.14 El Portafolio empleó marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global.

Para verificar la hipótesis se plantean dos resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos de los proyectos (tanto los PRODOCS como los documentos de organizaciones contrapartes) manifiesten de forma explícita como es que se emplearon marcos de acción provenientes de la cooperación sur-sur global en los proyectos. Por otra parte, se espera que el personal contraparte de PNUD exprese claridad sobre cómo es que los marcos de cooperación sur-sur global fueron empleados en el proyecto.

Los proyectos mencionaron la posibilidad y la importancia de usar marcos de cooperación Sur-Sur, o que los proyectos pudieran alimentar con la experiencia la base de esta difusión. Los proyectos del PROCAP son los que quizá fueron más explícitos al respecto. Desde AMEXCID se elaboró un documento titulado “Lecciones y perspectivas del apoyo a la Cooperación Sur-Sur en México: Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD (PROCAP) 2013-2019” cuyo propósito fue realizar una sistematización sobre los principales resultados del PROCAP y, en consecuencia, poder reflexionar sobre algunas lecciones y recomendaciones para fortalecer la Cooperación Internacional para el Desarrollo en general y, la Cooperación Sur-Sur, en particular.

De las entrevistas con el personal del PNUD se devela la importante cantidad de recursos humanos dedicados a la cooperación sur-sur en el marco de la colaboración con la AMEXCID, así como la complejidad administrativa de estas iniciativas. También las personas entrevistadas explican cómo participa el personal de PNUD en promover marcos de acción provenientes de estos aprendizajes, mediante la asistencia técnica provista. Por ejemplo, en el marco de PROCAP se ha brindado a la contraparte asistencia técnica para la evaluación de diseño de Proyectos en El Salvador y Honduras y se estuvo explorando cómo sistematizar un sistema de monitoreo y evaluación de la contraparte. También se mencionó cómo en el marco del Proyecto Mesoamérica se hizo un esfuerzo importante por sistematizar todas las lecciones aprendidas, sin embargo no se le pudo dar continuidad al esfuerzo.

Otros proyectos claramente señalaron emplear en el diseño del mismo estos marcos; para este caso fue el IRFF el único identificado. Esto lo hizo a través del acceso al Engagement Facility del mismo nombre y que ha estado presente en más de 20 países y ha sido financiado por el gobierno alemán: *Africa Adaptation Initiative*, *Generali Insurance* y la *Resilience Action Alliance*.

EzH.15 El Portafolio realiza un análisis de las características de la contraparte requerida, y la modalidad de implementación es consistente con los resultados.

Para verificar la hipótesis se plantean dos resultados esperados. En primer lugar, se esperaría que los documentos de PNUD cumplan con el análisis de las características solicitadas por las contrapartes. En segundo lugar, se esperaría que el personal de PNUD expresara en las entrevistas claridad sobre el proceso que se llevó a cabo para analizar las características de las contrapartes y cómo esto se refleja en el análisis en la implementación.

Los proyectos fueron precisos con respecto al tipo de contraparte y las modalidades de implementación para lograr los resultados esperados.

Un ejemplo clave fue la “Estrategia de inclusión social e igualdad en materia de género del Nacional Monte de Piedad”, de la línea de acción de desarrollo e inclusión social. El objetivo de dicho proyecto consistió en fortalecer, en el Nacional Monte de Piedad (NMP) un ambiente organizacional inclusivo y libre de cualquier tipo de violencia o discriminación en el trabajo. En ese sentido, el proyecto buscó que la implementación de actividades del proyecto involucrara de forma directa al personal del NMP, de modo que fuera posible construir desde el interior de la organización, una estrategia de inclusión laboral que promoviera espacios y dinámicas libre de violencia y discriminación y que, a su vez, constituyera un mecanismo sostenible para la organización. Por lo tanto, la estrategia realizó tanto a) revisiones del marco institucional del NMP, b) encuestas al personal sobre dinámicas organizacionales, así como c) grupos focales, que permitieran generar un diagnóstico integral del ambiente organizacional al interior del NMP y, en consecuencia, consolidar un marco institucional inclusivo a partir de diversas fuentes de información.

Otro claro ejemplo es la intervención en el municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato, en donde el objetivo fue la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo. Para alcanzar los objetivos planteados en este proyecto, el PNUD promovió mesas de trabajo para mejorar la estructura del Plan del municipio. Esto se logró mediante la recopilación participativa de opiniones de representantes de Organizaciones de la Sociedad Civil, funcionarios del Gobierno Municipal, instituciones educativas, el sector privado y otros actores relevantes.

Entrevistas con personal de PNUD confirman que hay claridad sobre el proceso que se lleva a cabo para analizar las características de las contrapartes, sin embargo, se identificaron varias áreas de riesgo en estos procesos. En primer lugar, se considera que hay un número muy limitado de contrapartes para el portafolio. Esto, debido a la política de austeridad del gobierno federal aunado a las insuficiencias presupuestarias de posibles contrapartes gubernamentales, por un lado (es costoso colaborar con el PNUD). Y por otro, los procesos dilatados que conlleva el due diligence con las contrapartes del sector privado. Aunque reconocidos como necesarios, el PNUD pierde la capacidad de responder con agilidad al interés de posibles contrapartes del sector privado. No se menciona proceso para analizar las características de las contrapartes gubernamentales. Lo limitado del pool de contrapartes se considera un riesgo para la unidad de desarrollo social y económico.

EzH.16 El Portafolio atendió eficazmente las necesidades de las poblaciones beneficiarias bajo una perspectiva de no dejar a nadie atrás, perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres, y perspectiva de derechos humanos, sostenibilidad y resiliencia, y responsabilidad y rendición de cuentas.

Para verificar la hipótesis se plantean cuatro resultados esperados. Por un lado, se esperaría que los informes de los proyectos hagan explícita la manera en que buscan atender con eficacia las necesidades de las poblaciones beneficiarias bajo un enfoque integrado. En segundo y tercer lugar, se espera que, en las entrevistas, el personal de PNUD y las contrapartes identifiquen con claridad las estrategias empleadas para atender con eficacia las necesidades de las poblaciones beneficiarias bajo un enfoque integrado. Finalmente, se espera que en las entrevistas grupales las poblaciones beneficiarias expresen que consideran que sus necesidades se atendieron de una manera eficaz y que se emplearon estrategias para hacerlo bajo un enfoque integrado.

La línea de acción Inclusión social fue una que de manera explícita señaló la manera en que se realizó la acción bajo principios. Las otras dos líneas de acción también hicieron mención de este tipo de principios ya sea desde su diseño como en los productos que se ofrecieron. Sin embargo existe un posible sesgo a favor de los temas que tienen que ver con empoderamiento de las mujeres e igualdad de género, dejando con menos atención los temas de interculturalidad y discapacidad.

Existen algunos ejemplos para mostrar la manera en que se incluyó el enfoque integrador. Por ejemplo en la línea de acción de la Agenda 2030. Este enfoque fue utilizado para impulsar la participación ciudadana y el empoderamiento de las personas; por ejemplo, en el proyecto de “Asesoría técnica para la incorporación del enfoque de la Agenda 2030 en el diseño del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Sonora y acompañamiento en los foros de participación ciudadana” fue implementada una encuesta para la retroalimentación del Plan Estatal de Desarrollo. De esta encuesta, además, se desprendió un análisis de las personas participantes, detectando características sociodemográficas: etaria, de procedencia indígena, grado escolar, ocupación y de género.

En el caso de la línea de acción de Inclusión y Desarrollo Social, el proyecto “Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las Jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias”, mantuvo presente en todo momento una perspectiva basada en el género, los derechos humanos y la equidad “sin dejar a nadie atrás”. Lo anterior, particularmente al impulsar en todo el ciclo de vida del proyecto, el empoderamiento y liderazgo de niñas y jóvenes de Xicotepec, Puebla, mediante la conformación de comités estudiantiles de CTIM, así como el emprendimiento y divulgación de sus respectivos proyectos escolares.

Las contrapartes entrevistadas afirmaron que los proyectos atendieron las necesidades de las poblaciones beneficiarias a las que iban dirigidos. El proyecto de Xicotepec CTIM presentó un reto de territorialidad, ya que algunas personas que participaron tenían problemas para trasladarse de la comunidades aledañas a la cabecera municipal. Se respondió a este reto digitalizando las actividades, buscando que no se quedaran atrás.

En el caso del proyecto de Xicotepec CTIM, la población beneficiaria manifestó que el proyecto logró atender sus necesidades de manera eficaz bajo un enfoque integrador, especialmente con una perspectiva de género y un enfoque hacia personas con discapacidad. Lo anterior ya que, en términos de equidad de género, las personas señalaron que cada equipo del proyecto estuvo conformado por capitanas o líderes mujeres, lo cual promovió su sentido de liderazgo.

Sin embargo, es importante destacar que en algunos casos, las personas (mujeres) manifestaron cierto grado de preocupación por el nivel de responsabilidad que representó dicho liderazgo, pues mencionaron que hubo momentos en los cuales sintieron que debía “...salir casi todo bien...”; lo cual incita a reflexionar hasta qué punto la incorporación de una perspectiva de género en los proyectos contempla un sistema de apoyo o únicamente delega responsabilidades diferenciadas por género. Esto es de suma importancia ya que, algunas participantes mencionaron indirectamente que al asumir la total responsabilidad de los proyectos a su cargo puede contradecir o generar fricción con personas de su propia comunidad cuya ideología difiere de la inclusión de mujeres en cualquier ámbito de actividades. De ahí que sea importante cuestionar cómo conciliar ambos espacios de pensamiento y de acción.

Por otra parte, en términos del enfoque basado en una perspectiva de discapacidades, las participantes señalan que han promovido un sentido colectivo de inclusión a personas con discapacidades durante la ejecución de los proyectos. Sin embargo, las personas no especificaron si dicha actitud de inclusión fue un sentido propio de las participantes o algún mecanismo implementado por el propio PNUD.

EcH.1 El Portafolio fue implementado buscando la mayor eficiencia posible.

Eficiencia

Línea de Acción/Hipótesis	A2030 y PolSol	Ecoln	InSo
EcH.1	2.75	2.1	1.54
EcH.11	2.85	2.14	1
EcH.12	2.85	2.14	1
EcH.13	2.54	1.71	2.08

Tabla 13. Puntajes del análisis documental del criterio de eficiencia

A2030 y PolSol: La línea cumple con el criterio.

Ecolnc: La línea tiene áreas de oportunidad en la planificación de los gastos.

InSo: La línea tiene áreas de oportunidad en varios elementos para asegurar mayor eficiencia.

EcH.11 El Portafolio fue implementado buscando estrategias para resguardar el mejor uso de los recursos (financieros y humanos).

Para verificar la hipótesis se plantean dos resultados esperados. En primer lugar, se espera que los documentos de los proyectos, particularmente los informes, hagan explícitas las estrategias empleadas para resguardar la mejor economía de los recursos humanos y financieros. Por otra parte, se esperaría que, en las entrevistas, el personal de PNUD muestre claridad sobre las estrategias implementadas para resguardar los recursos humanos y financieros.

La mayoría de los proyectos señala con claridad los recursos, la procedencia y el destino. Aunque en los documentos no se alcanzó a percibir estrategias puntuales para el uso eficiente, las entrevistas denotaron un esfuerzo importante para mantener los equipos trabajando en diversos proyectos y/o de manera transversal en varios proyectos. Esto es posible únicamente al interior de la Unidad de Desarrollo Económico y Social, pero no de manera que implique otras Unidades dentro de PNUD. Esta estrategia permitió ahorrar en procedimientos de contratación y terminación de contratos por proyecto. Las entrevistas también señalaron otras maneras de eficiencia que no se aprecian en los documentos del proyecto.

Fue notoria la presión financiera bajo la cual PNUD ha trabajado durante los últimos años a partir del decreto de austeridad del gobierno mexicano. En el caso del programa de colaboración con AMEXCID, las entrevistas señalan que los recortes habían afectado de varias maneras como el incremento en la carga de trabajo en menos personal, o bien la utilización de contratos con temporalidades más cortas de lo acostumbrado. Esta situación, señalaron las personas entrevistadas, no dejaba otra opción que trabajar de la manera más eficiente posible.

En el tema de recursos humanos, aunque personas entrevistadas mencionan que se han tomado medidas para que haya más estabilidad en la fuerza laboral, como lo es el contratar personas que puedan trabajar en diferentes proyectos en lugar de contratar personal para un proyecto específico, continúan habiendo retos en esta área. Con personal que está asignado a proyectos e insertos en otras organizaciones hay dificultades administrativas que pueden resultar en condiciones laborales que no son óptimas, por ejemplo, de acuerdo a una persona entrevistada, este personal a veces tienen contratos de un mes. Estas condiciones laborales también afectan el sentido de pertenencia de este personal del PNUD.

Personal del PNUD entrevistado identificó retos que afectaron la eficiencia del Portafolio, que no permite que los recursos se utilicen de la mejor manera. Entre estos, los ya mencionado en secciones anteriores sobre la falta de coordinación en los trabajos de las diferentes unidades, lo cual limita las posibilidades de maximizar la utilización de recursos ya que, por ejemplo, se podrían estar duplicando esfuerzos; herramientas que se han desarrollado en proyectos específicos que se podrían utilizar por otras unidades. También se menciona la falta de comunicación entre los proyectos como tal, y las pérdidas de oportunidades que se pueden estar generando. De igual manera, el tema de la movilización es un reto recurrente mencionado en las entrevistas impactando la eficiencia así como la sostenibilidad. El modelo de movilización en PNUD México, recae sobre las unidades, y se hace por separado por unidad. Esto dificulta la colaboración en el tema de la movilización ya que se genera un ambiente de competencia. Personal entrevistado mencionó que en otros PNUD tienen a una persona encargada de la movilización que apoya a las unidades. En PNUD México, esta situación comienza a atenderse con el área de proyectos Transversales / estratégicos.

También la rigidez de los planes de trabajo de las contrapartes, sobre todo las gubernamentales, y el tiempo disponible de las contrapartes representó un reto. En el caso del proyecto CTIM Xicotepec, resultó difícil implementar muchas actividades debido a que los profesores ya contaban con un plan de trabajo muy exigente e inflexible, por lo que las contrapartes señalaron que se tuvo que adoptar algunas actividades del plan de trabajo anual al proyecto.

ECH.12 El Portafolio fue implementado evaluando la oportunidad de reescalar o vincularse con otras iniciativas para lograr mayor impacto.

Para verificar la hipótesis se esperan los siguientes resultados. En el análisis documental, se espera que los informes de los proyectos mencionen explícitamente la posibilidad de vinculación con otro proyecto o bien, la posibilidad de reescalamiento. Por otro lado, se espera que tanto el personal de PNUD como las contrapartes muestren claridad en las entrevistas sobre si se consideró o no la posibilidad de reescalar o vincular el proyecto con otras iniciativas para obtener un mayor impacto.

La mayoría de los proyectos dentro de las líneas de acción mencionaron esta posibilidad aunque fueron pocos los casos donde se observó que dicha estrategia fuera implementada. Sin embargo, estos resultados encontraron su excepción en el proyecto de "Implementación de la Agenda 2030 a nivel subnacional" dado que abarcó una serie de intervenciones en distintas regiones de México (como Guanajuato, Aguascalientes, Sonora, Veracruz, entre otras). Este proyecto fue fundamental para comprender la estrecha vinculación entre los subproyectos. Su objetivo fue, entonces, adaptar la implementación del proyecto a diversas características sociodemográficas de estados y municipios. El trabajo de PNUD en materia de implementación de la Agenda 2030 fue relevante para analizar el nivel de escalamiento de proyectos considerando los recursos disponibles y los requisitos de las partes involucradas.

El caso del proyecto de "Modelo de cuidado y atención inclusivo para niños y niñas con discapacidad en el marco del programa de Estancias Infantiles para apoyar a madres trabajadoras" constituyó un buen ejemplo sobre proyectos que mostraron tener un interés por reescalar el modelo implementado, pero carecen de una estrategia definida. En este caso, el proyecto señaló que, con respecto a la sostenibilidad de los resultados del proyecto, durante su culminación existieron diversas negociaciones con gobiernos subnacionales como lo fue el del estado de Guanajuato o bien con instituciones como el Consejo Nacional de Fomento Educativo, para reescalar la iniciativa. Sin embargo, no mencionó mecanismos o acciones concretas para lograr esa transición del proyecto. En ese sentido, a pesar de mostrar un interés de extrapolar el modelo implementado, estas pretensiones no lograron trascender al ámbito de los hechos.

De las entrevistas con el personal del PNUD se desprendieron importantes retos para lograr el reescalamiento o vinculaciones para lograr mayor impacto. Por ejemplo, las personas entrevistadas del PNUD identificaron la falta de comunicación entre Unidades como un obstáculo para la identificación de estas posibles áreas de colaboración; las unidades no necesariamente saben en qué está trabajando cada cual. Por otro lado, expresaron que no existe comunicación entre los especialistas de proyecto, lo cual puede representar una pérdida de oportunidades de vinculación y para reescalar proyectos.

Como excepción surgen las estrategias conjuntas exitosas que ha logrado la unidad de desarrollo social y económico junto a la unidad de género.

Las entrevistas con las contrapartes en general no mencionaron que se buscara vincular con otras iniciativas. Se mencionó el re escalamiento en el mapeo socioeconómico de las regiones de Hidalgo, lo cual se hizo involucrando a los municipios con el fin de que tomaran un rol más activo en el proyecto.

ECH.13 El Portafolio gozó de planificación de gastos y recursos necesarios de manera temprana y revisado de manera continua.

Para verificar la hipótesis se esperan los siguientes resultados. En el análisis documental, se espera que los proyectos expliquen en los documentos la planificación de gastos, sus fuentes de recursos, así como las revisiones periódicas a los mismos. Por otro lado, se espera que tanto el personal de PNUD como las contrapartes, conozcan claramente la planificación de datos del proyecto, sus fuentes de recursos, así como las revisiones periódicas de los mismos.

Los proyectos señalaron información sobre sus presupuestos. Fue notorio las diversas maneras en que estas planificaciones se realizaban en los documentos revisados. En algunos casos fue necesario realizar enmiendas, sin embargo, las entrevistas señalaron que el uso de los recursos por parte de PNUD fue claro, transparente, de hecho no encontramos queja alguna dentro de la muestra consultada. Por el contrario, escuchamos que PNUD cumplió con los entregables de la manera en que fue estipulado. Hubo dos casos que denotan los retos entre la planificación y la ejecución. Proyectos de la línea A2030 Banorte señalaron que el proyecto con PNUD tomó más tiempo del necesario aunque cualitativamente los productos fueron los prometidos. En el caso de AMEXCID estuvo el señalamiento de que por procedimientos propios de PNUD, algunas contrataciones o provisiones tomaban más tiempo del necesario.

De las entrevistas con el personal del PNUD mencionan procesos de monitoreo continuo de la utilización de los presupuestos, esto incluye reuniones de seguimiento para revisar el progreso y avance de los proyectos, análisis internos para verificar que no se sobregirar los proyectos, solicitud de informes trimestrales y anuales a las contrapartes para monitorear el uso del presupuesto. A las contrapartes se les proporciona un estado financiero trimestral, para transparentar el uso de los recursos.

Las contrapartes entrevistadas mencionaron que PNUD hizo de su conocimiento el presupuesto con el que estarían trabajando, desglosando este en las secciones que fueran relevantes. Por ejemplo, en el proyecto que mapeó las regiones del Estado de México para la implementación de la Agenda 2030 se presentó un presupuesto que muestra el ejercicio del mismo a través de la implementación del proyecto. No se mencionaron fuentes de recursos o estrategias para revisar el ejercicio de este durante el proyecto.

ECH.14 El Portafolio logró la recuperación de costos de acuerdo a las directrices institucionales aplicables.

Para verificar la hipótesis, se plantean los siguientes resultados esperados. Por un lado, se espera que el personal de las contrapartes tenga claridad sobre cuál o cuáles fueron las políticas de recuperación de costos en el diseño de los proyectos. Por otra parte, se espera que el personal de PNUD sepa cómo se cumple con la recuperación de costos, así como los parámetros existentes para verificar dicha recuperación.

El personal de PNUD señaló que la recuperación de costos se comienza de manera inmediata al firmar los acuerdos con las contrapartes, ya que de manera automática se cobra un porcentaje sobre la firma del acuerdo. El aporte conocido como GMS (General Management Service), permanece en la oficina en lugar de ser asignado al proyecto. Los gastos restantes se destinan a la implementación real del proyecto, incluyendo salarios, compra de equipos, viajes, talleres y consultorías. Al ser una institución sin fines de lucro, todo se destina directamente a la implementación del proyecto. La mayor parte de estos costos se dirige a la nómina para mantener un equipo de expertos que continúen implementando proyectos y contribuyendo a otras actividades. A pesar de intentar evitar concentrar actividades en proyectos específicos, a veces sucede que cuando un proyecto termina, el contrato del especialista también termina, lo que puede causar inestabilidad laboral en el personal del PNUD.

No se mencionaron estrategias o políticas para la recuperación de costos en los diseños de los proyectos durante las entrevistas a las contrapartes.

ECH.15 El Portafolio fue implementado con el alcance y tamaño consistente con la perspectiva de las contrapartes.

Para verificar la hipótesis se esperaría que tanto el personal de las contrapartes como el personal del PNUD considere que el portafolio fue implementado con un alcance y tamaño consistente con su perspectiva.

El personal de PNUD identificó consistentemente en las entrevistas la incorporación de la perspectiva de las contrapartes como prioritaria para establecer el alcance y tamaño de los proyectos, ya que se busca responder a sus necesidades a la vez que hacer la vinculación con los Efectos Directos 1 y 4. Por otro lado, la suficiencia presupuestal de las contrapartes es un factor determinante no solo para establecer el alcance y tamaño de los proyectos sino para poder establecer un proyecto con PNUD. Esto representa un reto en específico con municipios que no cuenten con los recursos necesarios para colaborar con el PNUD pero que se verían altamente beneficiados de poder hacerlo.

Las contrapartes consultadas señalan en general que se encuentran satisfechas con los proyectos implementados. Señalan que por parte del personal de PNUD recibieron un trato que les permitió incorporar la atención de sus necesidades. Algunos ejemplos de cómo el personal de PNUD y el Portafolio logra el alcance y perspectiva de las contrapartes es que

frecuentemente las contrapartes solicitan ciertas capacitaciones adicionales que no habían sido consideradas en el proyecto original. Otro ejemplo que surgió en las entrevistas fue el de las contrapartes de En Marcha con PNUD Querétaro, éstas le hicieron saber al PNUD que se tenía un presupuesto ya fijo, por lo que el proyecto se tendría que ajustar al disponible. PNUD respondió a esto de manera positiva. Además, PNUD se mostró abierto a escalar el proyecto e incorporar otras actividades a petición de las contrapartes. Por lo general el Portafolio ofrecía incorporar éste tipo de solicitudes. No tenemos un solo caso o queja en el tema. Sin embargo, algunas observaciones recurrentes fueron la necesidad de manejar un lenguaje menos técnico y más coloquial para que pueda conectar mejor con las personas.

SH.1 El Portafolio es en general sostenible en el tiempo.

Sostenibilidad

Línea de Acción/Hipótesis	A2030 y PoISol	Ecoln	InSo
SH.1	1.63	1.67	1.66
SH.11	1.58	1.85	2.5
SH.12	1	1.42	1.16
SH.13	1	1.85	1
SH.14	2.92	1.57	2

Tabla 14. Puntajes del análisis documental del criterio de sostenibilidad

A2030 y PoISol: La línea tiene áreas de oportunidad importantes en materia de desplegar estrategias para lograr mayor sostenibilidad.

Ecolnc: La línea tiene áreas de oportunidad importantes en materia de desplegar estrategias para lograr mayor sostenibilidad.

InSo: La línea tiene áreas de oportunidad importantes en materia de desplegar estrategias para lograr mayor sostenibilidad.

SH.11 El Portafolio es sostenible en la medida que se consultó a las contrapartes nacionales y demás partes interesadas quienes estuvieron presentes en el ciclo de decisión, implementación y monitoreo.

Para verificar la hipótesis se plantean tres resultados esperados. En primer lugar, se esperaría que los documentos de los proyectos muestren un plan claro de sustentabilidad de los resultados, así como una estrategia de salida y que, a su vez, tales actividades hayan sido establecidas en consulta con las contrapartes. En segundo lugar, se esperaría que el personal de PNUD exprese en las entrevistas las estrategias empleadas para garantizar la sostenibilidad de los resultados, así como la estrategia de salida en consulta con las contrapartes. Finalmente, se espera que las contrapartes expresen lo anterior, y que hayan sido involucradas en dicho proceso.

En general los proyectos señalaron la manera cómo las contrapartes y demás intereses estuvieron presentes en el ciclo completo del proyecto. Se hizo mediante el uso de cronogramas, hitos del proyecto, entre otras herramientas de coordinación. En especial cabe mencionar el proyecto en Xicotepec donde fué necesario involucrar a las autoridades de educación estatales y la coordinación regional de la secretaría de educación pública para lograr tener impacto en la programación de las escuelas en Xicotepec. La identificación de esta contraparte permitió que el municipio y PNUD pudieran lograr el acceso pretendido. Otras estrategias relevantes son las empleadas mediante convenios de mutuo acuerdo que logran generar interés en futuras contrapartes. En este sentido destaca el vínculo en torno a la línea de acción Agenda 2030 y el INAFED. El PNUD mediante capacitación gratuita logra tener acceso a un número importante de gobiernos subnacionales quienes eventualmente se acercan a PNUD para iniciar un proyecto. Esto pone en manos de las contrapartes el interés de iniciar un proceso de colaboración e incrementa la posibilidad de que los resultados del proyecto sean sostenibles.

Durante las entrevistas con las contrapartes, no se hizo referencia a discusiones explícitas sobre la estrategia de salida en el contexto del PNUD para garantizar la continuidad de los logros obtenidos. Estas conversaciones parecen ocurrir de manera más casual, hasta el punto de asumir que la sostenibilidad del proyecto se da por garantizada debido a la relevancia de la colaboración entre el PNUD y una de sus contrapartes.

Las entrevistas con el personal de PNUD muestran que se incluyen a las contrapartes en los procesos de decisión, implementación y monitoreo de los proyectos. Hay diferentes procesos de consultas a diferentes niveles en los que participa PNUD con posibles contrapartes, especialmente con las gubernamentales, desde reuniones para trabajar en los CPD hasta reuniones a nivel de proyecto con beneficiarios para procesos de toma de decisión e implementación.

SH.12 El Portafolio es sostenible en la medida que se tomaron previsiones para la resiliencia de los proyectos en casos de shocks de cualquier tipo que pudieran arriesgar los resultados.

Para verificar la hipótesis, se plantean los siguientes resultados esperados. En términos del análisis documental, se esperaría que los informes de los proyectos detallen las medidas que se tomaron para asegurar la resiliencia ante cualquier tipo de shock. Por otro lado, se esperaría que en las entrevistas, el personal de PNUD especifique las previsiones que fueron tomadas para enfrentar casos de shocks de cualquier tipo. En tercer lugar, se esperaría que las contrapartes identifiquen de igual manera las previsiones anteriores. Finalmente, se esperaría que la población beneficiaria exprese conocer que se han tomado medidas para garantizar la continuidad del proyecto ante shocks que pudieran arriesgar a los proyectos.

No es una observación generalizada la previsión de medidas para la resiliencia de los proyectos frente a shocks. Esto puede ser explicado por el tiempo corto que muchas veces tienen de vida buena parte de los proyectos. Al igual que otros elementos, el Portafolio parece reaccionar relativamente bien a los shocks pero no se percibe una estrategia definida para lograr este objetivo. Entre proyectos de una misma línea de acción hubo diferencias sustanciales. Algunos fueron detallados en explicar las medidas preventivas para mantener resiliencia en casos de contingencias, en otros no fue posible encontrar esta información. Aunque el problema se mitiga por la flexibilidad que siempre muestra el personal de PNUD para adecuarse a las necesidades particulares de las contrapartes. Por ejemplo, “En Marcha con PNUD, Morelos”, el proyecto dedicó toda una sección en su documento de proyecto a la descripción y análisis de potenciales riesgos para determinar la medida que se tomaría para disminuir el riesgo que presentaron.

Las entrevistas de las contrapartes revelaron como un gran reto la sostenibilidad de los proyectos y sus resultados frente a los cambios de administración (especialmente en el proyecto CTIM Xicotepec), ya que se manifestó como una gran preocupación y no se entró a discusión con PNUD sobre estrategias para hacer frente a este shock. Aún así, se mencionó que se buscó que los participantes se adueñaran de los proyectos para que los pudieran seguir implementando en cierta medida por ellos mismos.

En el caso del proyecto Xicotepec CTIM, las personas beneficiarias entrevistadas no señalaron estrategias concretas definidas o implementadas por el PNUD para contribuir a la sostenibilidad de los resultados. Sin embargo, las personas mencionaron que consideran un reto mantener los resultados de PNUD a largo plazo. Esto ya que, la formación por parte de los proyectos se “...hizo un hábito...”, ante lo cual, señalaron que “...no va a ser en vano...”. En ese sentido, las personas muestran un fuerte sentido de resiliencia psicológica y operativa frente a la salida de PNUD. Incluso, una de las personas expresó que, independientemente de la salida de PNUD, es posible continuar con la dinámica del proyecto, pues señala que gracias a PNUD les ha sido posible innovar de forma colectiva. Por lo tanto, quizá las personas no mencionan o hacen explícitos mecanismos concretos para continuar con la operación del proyecto, pero muestran un gran sentido de resiliencia colectiva.

Aunque el PNUD ha mostrado agilidad en responder a los shocks, como lo han sido la pandemia, y la política de austeridad a nivel federal, las personas entrevistadas no profundizaron sobre cómo se tomaron previsiones. Las personas entrevistadas del PNUD indican la necesidad de establecer estrategias que busquen institucionalizar diferentes aspectos de los proyectos con las contrapartes, especialmente con las gubernamentales, para evitar la pérdida de capacidades que se da debido a la rotación de personal. Por otro lado, el personal entrevistado comentó que las estrategias que se persiguen en el portafolio son estrategias que precisamente puedan resultar duraderas por el efecto que tiene en las contrapartes (desarrollar capacidades) y las personas beneficiarias.

SH.13 El Portafolio cuenta con una estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados.

Para corroborar la hipótesis, se esperan los siguientes resultados. En el análisis documental, se esperaría que los informes de los proyectos hagan explícita la estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados. Por otra parte, se esperaría que el personal de PNUD identifique las estrategias de salida que aseguren la sostenibilidad de los resultados. Finalmente, el último resultado esperado consiste en que las contrapartes conozcan las estrategias de salida anteriormente señaladas.

Hubo diferencias entre las líneas de acción sobre la disponibilidad de estrategias de salida que permiten la sostenibilidad de los resultados. La línea de desarrollo económico incluyente presentó proyectos con estrategias de salida claras y explícitas, mientras que otras fueron vagamente señaladas. Por ejemplo, el proyecto de Impulso Económico Global detalló la sostenibilidad y la posibilidad de escalamiento en toda una sección dentro del Documento de Proyecto. En otras líneas como la de Inclusión social, parece que no hubo estrategias de salidas bien identificadas. En algunos casos se discutieron estrategias de salida pero no se logró identificar acciones precisas. En Xicotepec las y los entrevistados señalaron que la sostenibilidad de los resultados era evidente pues se había sembrado una semilla en cada uno de los jóvenes y docentes participantes. Tanto docentes como jóvenes coincidieron con esta apreciación de manera entusiasta, y desde el punto de vista del evaluador, no cabe duda que el proyecto significó un antes y un después para las personas en la comunidad. No obstante las personas involucradas en el proyecto mostraron preocupación al no saber si el programa permanecería una vez que cambiara la administración municipal, o que se fuera el PNUD. Al menos, señalan algunos entrevistados, las acciones de fortalecimiento CTIM quedaron integradas en los programas educativos de los docentes para que los ejercicios quedarán plasmados en los planes anuales de trabajo. Nuevamente la impresión es que se tiene conciencia de la importancia que tiene la sostenibilidad de los resultados y que frecuentemente se logran vías para este objetivo pero que se van generando y/o construyendo en la medida que avanza el proyecto.

En general, la hipótesis fue atendida de maneras muy diversas entre los diferentes proyectos, muchas veces debido al tipo de proyecto. En otros muy pocos casos, esta situación no está bien resuelta, como en el caso de AMEXCID donde la sostenibilidad de los resultados pudiera ser compleja como la relación entre esta organización y PNUD. Por un lado, AMEXCID necesita de la colaboración de PNUD para realizar acciones que desde las normas de la administración pública mexicana sería muy complicado hacer. Al mismo tiempo PNUD ha tenido en AMEXCID uno de sus principales aliados en materia financiera. No se identificó una estrategia de salida adecuada para ambas organizaciones pues ambas han depositado entre sí funciones cruciales para su desempeño y permanencia.

En las entrevistas con las contrapartes no se mencionó que hubieran discusiones específicas con PNUD sobre la estrategia de salida para asegurar la sustentabilidad de los resultados. Es algo que se da de manera más informal, llegando al punto de considerar que la sostenibilidad del proyecto es algo que se da por sentado dada la importancia de la colaboración entre PNUD y una de sus contrapartes.

Aún así, se mencionaron estrategias que ellos consideraron de salida. Una de estas formas fueron capacitaciones que permitieron a beneficiarios o contrapartes adquirir conocimiento y habilidades que aseguraría la sostenibilidad de los resultados. También se buscó que la población beneficiaria participara de forma muy activa y se adueñara del proyecto, de modo que ellos se volvieran los principales implementadores una vez finalizado el proyecto en turno, como se hizo en el proyecto CTIM Xicotepec. Además, se digitalizaron contenidos para que pudieran ser usados en el futuro, como fue el caso de En Marcha con PNUD Querétaro.

Hubo pláticas en el proyecto CTIM Xicotepec para hacer un libro que registrara el proyecto y su proceso, pero se mencionó que sólo se tocó en pláticas con PNUD y se desconoce si fue implementado.

El personal de PNUD también expresó las dificultades para establecer un plan de salida con las contrapartes gubernamentales, debido a los cambios de administraciones y rotación de personal y la necesidad de buscar institucionalizar capacidades de manera que el efecto de la rotación en la sostenibilidad de los resultados sea menor.

SH.14 El Portafolio es sostenible en la medida que se deja rastro pertinente para generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.

Para verificar la hipótesis se esperaba tener los siguientes resultados. Primero, se esperaba que los documentos de los proyectos mencionen de forma específica las estrategias para generar memoria institucional con un enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales. En segundo lugar, se esperaba que tanto el personal de PNUD y las contrapartes expresen identificar claramente las estrategias establecidas para generar memoria institucional con un enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales. Finalmente, se esperaba que la población beneficiaria considere que los proyectos tienen estrategias para sostener los resultados y que los efectos van a continuar más allá de la duración del proyecto.

La mayoría de los proyectos estipularon algún mecanismo para generar memoria institucional. En ocasiones esto tuvo forma de documento, lecciones aprendidas o de espacios para la reflexión una vez que el proyecto finalizó. Las entrevistas señalaron la importancia que tuvieron las herramientas generadas en los proyectos y de cómo estas serían útiles en momentos posteriores. Sin embargo, este tipo de ejercicios para generar memoria institucional están por lo

general acotados a los proyectos o a áreas específicas. Hacen falta instrumentos más transversales que permitan la cross fertilización entre proyectos en beneficio de una Unidad o del PNUD en su conjunto.

Las entrevistas con personal del PNUD señalan la importancia que tienen las herramientas generadas en los proyectos y de cómo éstas se establecen pensando en su utilidad en momentos y proyectos posteriores. Se busca documentar las estrategias y los aprendizajes para procesos de mejoras de iniciativas y para facilitar el que se puedan replicar proyectos. Por otro lado, la inestabilidad de parte del personal PNUD que trabaja en los proyectos del portafolio, representa una amenaza a esta memoria institucional y aprendizajes organizacionales. De igual manera, el tema de la comunicación interna en el PNUD puede representar una barrera para la disseminación de aprendizajes organizacionales.

Las contrapartes entrevistadas no señalaron de forma específica alguna estrategia para generar memoria institucional y/o aprendizajes organizacionales. En el proyecto Xicotepec CTIM, se señaló que la contraparte dio la idea de crear un libro que registrara el proyecto y su procesos de implementación. Sin embargo, menciona que desconoce si creó tal libro.

En términos de la memoria institucional provocada por el mismo proyecto, las personas participantes en el proyecto Xicotepec señalan si bien no estrategias concretas para sostener los resultados del proyecto, sí un gran sentido de confianza y compromiso para impulsar su sostenibilidad. Lo anterior ya que, las personas mencionan que independientemente de la salida de PNUD, la dinámica y los resultados del proyecto pueden continuar de forma fluida, pues gracias a PNUD han logrado innovar, aprender de otras personas y a fomentar la cooperación al interior de la comunidad para continuar con los resultados del proyecto y hacer de ellos un hábito. Tal como señala una de las personas entrevistadas sobre los logros del proyecto: "...no va a ser en vano...".

IH.1 El Portafolio es en general incluyente y tiene una perspectiva de derechos humanos, género y población con discapacidad.

Inclusión

Línea de Acción/Hipótesis	A2030 y PolSol	Ecoln	InSo
IH.1	2	1.45	1.25
IH.11	2.77	1.14	1.16
IH.12	2.77	2.14	2.66
IH.13	2.85	1	2.16
IH.14	0	1	0.66
IH.15	0.85	1.85	0.16
IH.16	2.77	1.57	0.66

Tabla 15. Puntajes del análisis documental del criterio de inclusión

A2030 y PolSol: La línea tiene importantes áreas de oportunidad en materia de inclusión por interculturalidad y ciclo de vida.

Ecolnc: La línea tiene importantes áreas de oportunidad en materia de inclusión por derechos humanos, interculturalidad y ciclo de vida.

InSo: La línea tiene importantes áreas de oportunidad en materia de inclusión por interculturalidad, ciclo de vida, y territorialidad.

IH.11 El Portafolio es incluyente con mirada de derechos humanos en la medida que atienda causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y refleja el principio de “no dejar a nadie atrás”.

Para verificar la hipótesis se plantean los siguientes resultados esperados. En primer lugar, se espera que los documentos de los proyectos haga explícitas las medidas para atender causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y haga referencia al principio "no dejar a nadie atrás"; y demuestren que esto suceda durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde su diseño hasta la manera en la que se implementa y monitorea. Por otro lado, se espera que tanto el personal de PNUD como las contrapartes, identifiquen las medidas que atienden causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas bajo el principio “no dejar a nadie atrás”; y cómo su proyecto incorpora esto durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Finalmente, se espera que la población beneficiaria considere que se están atendiendo causas estructurales que inciden en su situación.

Mientras que todos los proyectos señalaron acción bajo el principio de “no dejar a nadie atrás” aproximadamente la mitad de ellos no señaló con claridad las actividades o estrategias implementadas para operacionalizar dicho principio.

Las estrategias e inversión del PNUD en fomentar el principio de “no dejar a nadie atrás” es sustancial. Sin embargo, el personal del PNUD expresa que frecuentemente las estrategias son implementadas de manera superficial por las contrapartes, revelando que aunque ha permeado la visión inclusiva, aún no ha sido institucionalizada. Según personas entrevistadas, los criterios de inclusión son muchas veces incorporados por obligatoriedad-- por ser requeridos por el PNUD-- más que por interés de las contrapartes.

Las entrevistas con las contrapartes reveló que la medida en que se incluyó un enfoque integrado. Hay proyectos que por su mismo diseño y objetivos ya toman en cuenta desigualdades estructurales de forma inherente y explícita, como es el caso del proyecto CTIM Xicotepec, que busca luchar contra las desigualdades estructurales relacionadas al género. El mismo proyecto reveló que la flexibilidad del mismo permitió que personas que tuvieron dificultades en tomar parte de las actividades presenciales pudieran seguir con estas de otras maneras al adaptarlas.

En el caso del proyecto de Xicotepec CTIM, el cual constituye una estrategia para fortalecer el tejido social en general y el empoderamiento educativo y laboral de las mujeres (a través de proyectos de CTIM), parece que el proyecto sí atiende problemas estructurales de la población a beneficiar. Lo anterior ya que, las estudiantes entrevistadas señalan que, aunque el proyecto fortalezca el liderazgo de las mujeres, al exterior hay personas que difieren ideológicamente de ello. Al respecto señalan que, en ciertos espacios hay personas que piensan que las mujeres no deben estudiar o trabajar, sino solamente dedicarse a trabajos del hogar. No obstante, las personas entrevistadas comentan que, al contrario, en la actualidad tanto hombres como mujeres deben tener la misma oportunidad tanto de trabajar como de trabajos del hogar; a lo cual el proyecto basado en CTIM ha contribuido en gran medida, delegando el liderazgo de los proyectos a mujeres jóvenes para fortalecer el empoderamiento de las mujeres en particular y el tejido social en general. Por lo tanto, es posible abstraer que, en este caso, el proyecto de PNUD constituye un aspecto fundamental para promover la equidad de género y a su vez, contrarrestar los diferentes tipos de violencia y discriminación hacia las mujeres.

IH.12 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una mirada de género.

Para verificar la hipótesis se plantean los siguientes resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos de los proyectos reflejen una mirada de género integral-incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas. En segundo lugar, se espera que el personal relevante de PNUD y las contrapartes, puedan identificar cómo integraron una mirada de género al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos. Finalmente, se espera que la población beneficiaria considere que la mirada de género es incorporada en todas las fases de los proyectos.

La incorporación de la perspectiva de género mostró haber estado presente en la mayoría de los proyectos por lo menos de forma enunciativa. Una parte importante de los proyectos lograron establecer con claridad la manera en que esta relación se operaba. En otros no, por ejemplo en proyectos donde el trabajo de PNUD tendía a ser más administrativo que sustantivo, PROCAP, la incorporación de esta perspectiva resultó ser más retante.

De las entrevistas se desprende que la Unidad de Género trabajó muy de cerca en los procesos de evaluación de proyectos junto a la Unidad de Desarrollo Social y Económico, buscando asegurar se incorporara la perspectiva desde los procesos iniciales del diseño de los proyectos. Aunque el Portafolio contó con expertos en el tema, la adopción por las contrapartes ha sido un proceso gradual. De igual manera, hubo variación entre las diferentes unidades de PNUD en la adopción de la mirada de género. Desde la perspectiva de personas con conocimiento interno, la Unidad de Desarrollo Social y Económico ha sido una de las unidades más adelantadas dentro del PNUD México en su adopción.

Las contrapartes entrevistadas consideraron que se implementó una perspectiva de género en el diseño e implementación de los proyectos. Algunos proyectos como el CTIM Xicotepec ya contaban con una perspectiva inherente y profunda dada la naturaleza del proyecto y su objetivo de atacar un problema originado de la desigualdad estructural por género. A esto también contribuyó que las contrapartes; sobre todo las gubernamentales, tuvieran ya considerado un eje de género en sus planes de desarrollo.

En el caso del proyecto de Xicotepec CTIM, la población estudiantil beneficiaria destaca el enfoque basado en la equidad de género propio del proyecto en el que estuvieron involucradas. Esto ya que, tal como señalan las personas, cada equipo del proyecto CTIM estuvo conformado por sus respectivas líderes, siempre encabezadas por mujeres, lo cual amplió en gran medida el espacio de participación y toma de decisiones para las mujeres. Algunas de las personas señalaron que, por lo general, las mujeres se ven limitadas en cuestión de la oportunidad de tomar posiciones de liderazgo y de toma de decisiones. Por lo tanto, el liderar proyectos CTIM ha constituido una gran oportunidad para fortalecer el liderazgo de las mujeres y ampliar sus oportunidades tanto educativas como laborales.

Adicionalmente, las estudiantes mencionaron que, aún cuando experimentaron dificultades en el proyecto, PNUD mantuvo en todo momento un sistema de comunicación y apoyo hacia ellas, de modo que fuera posible evitar la interrupción de su proceso de empoderamiento y adopción de posiciones de liderazgo. En general, la perspectiva de la población indica que el equipo PNUD estuvo atento en todo momento al bienestar de las mujeres beneficiarias. Por lo tanto, lo anterior refleja el interés por parte de PNUD de no solo incluir un enfoque de género en los proyectos, sino también de buscar estrategias concretas para no irrumpir tanto con el proceso de instauración de la equidad de género al interior de las comunidades como con el proceso de empoderamiento de las mujeres participantes.

IH.13 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una perspectiva de derechos humanos.

Para verificar la hipótesis se plantean los siguientes resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos reflejen una perspectiva de derechos humanos. Por otra parte, se espera que el personal PNUD y las contrapartes, puedan identificar cómo integraron una perspectiva de derechos humanos al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos. Finalmente, se esperaría que las poblaciones beneficiarias consideren que una perspectiva de derechos humanos es incorporada en todas las fases de los proyectos.

En su gran mayoría los proyectos hicieron mención de la perspectiva de derechos humanos, pero dicha mención se hizo de manera general. Los proyectos no señalaron con precisión las actividades o mecanismos que implican la inclusión de esta perspectiva. Lo anterior en parte se explica porque la concepción de los proyectos, al estar alineados con la Agenda 2030, de manera implícita están orientados a procurar el acceso de los derechos humanos de las personas.

El personal PNUD entrevistado menciona esfuerzos consistentes por atender temas de inclusión, como el de derechos humanos, pero los agrupa, no los discute de manera individual. Se hacen esfuerzos sustanciales en esta dirección.

Las contrapartes entrevistadas no mencionaron de forma directa la adopción de una perspectiva de derechos humanos. Sin embargo, estos se mencionaron de forma indirecta al discutir el proyecto.

En general, la población beneficiaria no expresó directamente que los proyectos incorporen directamente un enfoque basado en los derechos humanos. Sin embargo, sí expresó satisfacción respecto a dos criterios priorizados que fueron fundamentales para los derechos humanos: 1) la perspectiva de personas con discapacidades y 2) la perspectiva de género e inclusión de las mujeres. Por un lado, la población estudiantil beneficiaria del proyecto de Xicotepec CTIM

expresó que las discapacidades nunca fueron motivo de exclusión en la implementación de proyectos. Al contrario, señalan que los equipos siempre promovieron un sentido de integración de personas con discapacidades, de modo que se sintieran en confianza colectivamente. En términos de la perspectiva de género y la inclusión de mujeres, la población estudiantil señaló que el proyecto promovió en todo momento promover los derechos de las mujeres, sobre todo en materia educativa y laboral, de las cuales emana la naturaleza del proyecto. Sin embargo, el grupo docente señaló que, a pesar del enfoque de derechos humanos y equidad de género que había que promover en las capacitaciones para la implementación del proyecto, persistían posiciones e ideologías de algunos miembros del personal basadas en el machismo a las cuales debían enfrentarse; si bien no respaldadas por el proyecto, fueron situaciones no esperadas contrarias a principios de derechos humanos las cuales debieron enfrentar.

IH.14 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de interculturalidad.

Para verificar la hipótesis se plantearon los siguientes resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos reflejen una perspectiva de interculturalidad. Por otra parte, se espera que el personal PNUD y las contrapartes, puedan identificar cómo integraron una perspectiva de interculturalidad al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos. Finalmente, se esperaría que las poblaciones beneficiarias consideren que una perspectiva de interculturalidad es incorporada en todas las fases de los proyectos.

Los proyectos señalaron en lo general el término y la importancia de la interculturalidad pero no precisaron cómo se incorporó este elemento. En las entrevistas hubo evidencia de al menos un proyecto con un fuerte enfoque de interculturalidad en el que se integró cabalmente este aspecto. Este fue realizado en colaboración entre la Unidad de Desarrollo Social y Económico y la Unidad de Género. El Proyecto desarrollado con la Secretaría de Igualdad e Inclusión de Género del Gobierno del Estado de Chiapas, dirigido con un énfasis en crear seguridad financiera para mujeres indígenas. Las personas entrevistadas del PNUD explicaron cómo se adaptaron capacitaciones que ya tenía la unidad de desarrollo con una perspectiva de género y de interculturalidad. Por ejemplo, se llevó a cabo un proceso de consulta previa, informada y libre con las comunidades indígenas para precisamente hacer esta adaptación intercultural. Además se realizó una asamblea para que las mujeres de la comunidad aprobaran la participación del PNUD en el proyecto, y esta se llevó a cabo con intérprete que traducía todo al tzotzil.

Las contrapartes entrevistadas no mencionaron de forma específica el principio de interculturalidad. Sin embargo, en el proyecto de Xicotepec se tuvo que trabajar y encontrar manera de que el machismo no fuera un obstáculo en la participación de las estudiantes, pero no se mencionaron estrategias específicas más allá de esto.

En general, la población beneficiaria no mencionó cómo es que el enfoque de interculturalidad fue incorporado en los proyectos. En ese sentido, resulta de suma importancia que, al igual que con otros criterios o enfoques como la perspectiva de género o bien, el enfoque de discapacidades, se incorpore en todo el ciclo de los proyectos la perspectiva de interculturalidad. Lo anterior con el objetivo de entender las experiencias de las poblaciones beneficiarias diferenciadas por grupos culturales.

IH.15 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de ciclo de vida.

Para verificar la hipótesis se plantearon los siguientes resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos reflejen una perspectiva de ciclo de vida. Por otra parte, se espera que el personal PNUD y las contrapartes, puedan identificar cómo integraron una perspectiva de ciclo de vida al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos. Finalmente, se esperaría que las poblaciones beneficiarias consideren que una perspectiva de ciclo de vida es incorporada en todas las fases de los proyectos.

Los proyectos señalaron en lo general la importancia del término “ciclo de vida” pero fueron pocos los que de manera explícita dieron a conocer acciones o estrategias precisas que denotaran la inclusión efectiva del criterio de ciclo de vida. Personas entrevistadas-- contrapartes, así como personal del PNUD-- identificaron a la población de adultos mayores así como a la población con discapacidad, poblaciones con las cuales no se están trabajando mucho actualmente o con las cuales hay retos adicionales para trabajar, como lo son la falta de oportunidades de intervención y la dificultad para identificar enfoques e intereses colaborativos.

En general, las entrevistas dirigidas a población beneficiaria no hicieron mención directa alguna al criterio de ciclo de vida.

IH.16 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de territorio.

Para verificar la hipótesis se plantearon los siguientes resultados esperados. Por un lado, se espera que los documentos reflejen una perspectiva de territorio. Por otra parte, se espera que el personal PNUD y las contrapartes, puedan identificar cómo integraron una perspectiva de territorio al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos. Finalmente, se esperaría que las poblaciones beneficiarias consideren que una perspectiva de territorio es incorporada en todas las fases de los proyectos.

De manera indirecta, algunos proyectos como Jóvenes construyendo el futuro y Sembrando vida fueron claros sobre la estrategia territorial. Este criterio se incorporó desde el diseño y durante las entrevistas fue señalada la importancia de conocer en terreno la implementación de las

acciones. Xicotepec también fué un proyecto que tuvo que modificar sus actividades en función de la territorialidad pues la distancia de algunos bachilleratos hacía imposible aplicar el programa como originalmente fue diseñado. La línea Agenda 2030 fue la que se expande de manera más distribuida en el territorio nacional pero no parece que exista una estrategia de atención territorial. De hecho, una mayoría de proyectos se realizaron cerca del centro del país donde se encuentran las oficinas de PNUD, con excepción de la línea A2030 y PolSol., que refleja mayor distribución territorial.

Algunos proyectos ya contaban con una enfoque de territorialidad dada la naturaleza de estos. El ejemplo más claro es el mapeo de regiones en el Estado de México, que trabajó con actores locales y tuvo como objetivo detectar las diferencias entre regiones.

La implementación del proyecto CTIM Xicotepec no lo incorporó en un inicio sino hasta que se realizó, lo que provocó un reto en cuanto a la participación de personas en comunidades cercanas, el cual no fue de conocimiento de implementadores hasta que se hicieron visitas de campo a dichos lugares. Esto se resolvió adaptando las actividades según el contexto del territorio y sus habitantes.

En general, la población beneficiaria no hizo mención directa alguna al enfoque de territorio en los proyectos. Sin embargo, algunas personas señalaron que en proyectos como el de Xicotepec CTIM, el equipo de PNUD mantuvo cierto grado de flexibilidad en las actividades, tomando en cuenta desigualdades de infraestructura en las distintas escuelas participantes. Por ejemplo, señalan que hubo que tener flexibilidad para adecuar la implementación de las actividades en escuelas ubicadas en comunidades donde carecían del acceso suficiente a infraestructura para la realización de los proyectos, como el acceso a servicios de luz, señal satelital y conexión internet. En dichos casos, las escuelas tuvieron la oportunidad de apoyarse en escuelas de comunidades cercanas con mayor acceso a recursos para la ejecución de los proyectos. No obstante, aunque este tipo de alternativas facilitaron su participación en las actividades, aún así presentaron limitaciones territoriales, pues las escuelas en un escenario de mayor precariedad, no necesariamente contaban con los recursos suficientes para trasladarse a escuelas de comunidades cercanas a recibir el apoyo para promover la continuidad del programa; lo cual es de suma importancia al considerar que, en el caso de la carencia de servicios como luz, señal satelital y conexión a internet, las escuelas no se quedaban sin ellos únicamente un día, sino que señalan que podían quedarse sin ellos hasta por 15 días continuos. Por lo tanto, lo anterior revela que, aunque en algunos casos se consideraron estrategias tomando en cuenta el contexto territorial, estas pudieron involucrar otro tipo de costos de oportunidad para las poblaciones beneficiarias.

Conclusiones

Pertinencia

*¿Cómo y hasta qué punto es **pertinente** el Portafolio para los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo) y con los intereses de las contrapartes y las personas beneficiarias?*

En general es posible señalar que el Portafolio guarda grados de pertinencia altos con respecto a los principales instrumentos de planificación como lo son el CPD, SP, el MACNUDS y el PND. Mención especial para la pertinencia que el Portafolio guarda con respecto al CPD. Esta situación es posible gracias a que el CPD monitorea el trabajo de PNUD mediante indicadores de resultado. Estos indicadores a diferencia de otros de nivel impacto, son útiles pues permiten conocer y medir la producción directa, o el efecto directo del Portafolio del PNUD. A partir de las metas preestablecidas para el año 2025, podemos decir con cierta confianza que la trayectoria actual que tiene el Portafolio permitirá que el Sistema de Naciones Unidas en México logre cumplir las metas. El Portafolio, no obstante, podría anticiparse para contribuir de manera estratégica en el cumplimiento del CPD si logra atender ciertas áreas de trabajo que actualmente parecen reflejar rezagos a la luz de estas metas. Por ejemplo, el Portafolio podría ofrecer un aporte sustancial si re-orienta esfuerzos hacia el Efecto Directo 1, particularmente el que busca reforzar estructuras programáticas en todos los niveles de gobierno para una buena planificación y regulaciones integrales. Asimismo, el producto que está encaminado a lograr una mayor inclusión de mujeres, jóvenes y migrantes en las cadenas de producción (propio del Efecto Directo 4) presenta un reto para todo el SNU, pero en particular para el PNUD, puesto que no ha logrado alcanzar la meta planteada en los últimos dos años.

En materia del MACNUDS, este instrumento ha servido también como orientador del Portafolio en cuestión. Sin embargo la vinculación de los indicadores del MACNUDS con respecto al trabajo del Portafolio es más complejo pues las metas a cumplir salen del alcance de la acción que puede realizar el PNUD por sí solo. Se trata de impactos que son multifactoriales. Habiendo dicho eso, el Portafolio ha contribuido con la producción de estos impactos de manera pertinente aunque ciertamente con serias limitaciones. Por ejemplo, la planificación de los proyectos no presentan de manera consistente el posible impacto en algunos indicadores del desarrollo social. En particular, estos indicadores hacen referencia a la población que tiene ingresos por debajo del umbral de bienestar, la medición de la desigualdad (evaluada mediante el coeficiente de Gini) y la identificación de la población en situaciones de vulnerabilidad basadas en estos datos.

La pertinencia con el PND es quizá el área con mayores retos dentro del Portafolio. Si bien es cierto que el PND está asociado a nivel de instrumentos de planificación, por ejemplo el PND está alineado al marco de resultados del CPD, este instrumento no parece ser un orientador

importante para diseñar los proyectos del Portafolio. La vinculación del Portafolio con el PND se realiza de manera indirecta atendiendo las necesidades de las contrapartes cuando éstas son organismos del Estado Mexicano. Sin embargo, cuando se trata de contrapartes no gubernamentales, el PND no es relevante. Esta situación puede ser explicada más allá de las intenciones del personal que opera el Portafolio, y pudiera estar asociado con la calidad del PND que a diferencia de otros instrumentos como el CPD y el MACNUDES, no tiene metas e indicadores relevantes para ser usados en el monitoreo de la contribución del Portafolio con el PND. Esta vinculación ocurre de manera indirecta.

El Portafolio es pertinente para los instrumentos de planificación que enmarcan los objetivos de política pública, pero esta labor se encuentra siempre dentro de un contexto cuyas variables fluyen constantemente con el tiempo y la geografía. Por lo que es necesario promover cierta flexibilidad para que el Portafolio pueda adaptarse a este contexto cambiante. Concluimos que el Portafolio y su personal es receptivo a las necesidades de las contrapartes, y mantiene apertura y flexibilidad para adecuarse a los cambios socio-políticos, jurídicos, económicos y ambientales. Los ejemplos documentados señalan al personal con aptitudes para enfrentar estos retos. No obstante existen dificultades para navegar entre la demanda de flexibilidad que el contexto exige y los requerimientos político-administrativos que la organización como PNUD mantiene vigentes.

Por otro lado, aunque se establece la pertinencia, de acuerdo a personal del PNUD, ésta no responde necesariamente o mayormente a un proceso de planeación estratégica, sino a un proceso a veces dictado desde las necesidades que traen las potenciales contrapartes, y entonces se busca la manera de que encajen en los documentos rectores. Esta dificultad estratégica está relacionado, según personas entrevistadas, al tema de cómo se financian los proyectos, incluyendo la dificultad en la movilización de recursos, dificultad en la identificación de contrapartes que puedan, por un lado costear un proyecto en colaboración con PNUD y por otro, cumplan con los requisitos (en el caso del sector privado) lo cual agrava, en un tema más interno, la competencia entre unidades, que empeora en un contexto de austeridad, como el que se vive desde el 2018.

Coherencia

*¿Cómo y hasta qué punto son **coherentes** las acciones del Portafolio con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realiza en las temáticas relevantes?*

En general es posible señalar que el Portafolio de desarrollo social y económico es coherente con las actividades que realizan otras Unidades al interior del PNUD, y con las actividades que realizan entidades fuera del PNUD, especialmente organismos del Estado mexicano, con otras actividades que éstos realizan. Sin embargo dicha coherencia es limitada, especialmente en lo que se refiere a las actividades de otras Unidades al interior del PNUD en donde tienen como

base la voluntad de las personas y las oportunidades que brinda la coyuntura. Con la Unidad de Género se han logrado realizar esfuerzos importantes, y de acuerdo a las experiencias recogidas, existe una colaboración estrecha y procedimientos embebidos y sistematizados para lograr coordinación sustantiva y movilización de recursos. Con la Unidad de Gobernanza existen varios proyectos en los que han participado de manera conjunta, e incluso en varios proyectos las fronteras temáticas son muy delgadas.

El nivel de colaboración que se tiene entre el Portafolio con la Unidad de Género y la Unidad de Gobernanza no ha sido fácilmente replicado con otras unidades. Dado que el desarrollo socioeconómico está ligado a género, gobernanza, y medio ambiente, las personas entrevistadas expresaron que el reto radica en encontrar una colaboración complementaria entre las áreas en lugar de competencia. Atender estos retos internos resulta de alta prioridad no solo para lograr mayor coherencia, sino también para lograr mejores niveles de eficacia, eficiencia, y sostenibilidad del portafolio.

Algunas líneas de acción logran tener mayor coherencia que otras con respecto a las actividades de otras Unidades de PNUD. Lo anterior visto desde el contenido de los informes y PRODOCS de los proyectos. Por ejemplo la línea que corresponde a Agenda 2030 e Institucionalización de la política social parece lograr mejores niveles de coherencia y vinculación con otras Unidades al interior del PNUD. Aunque las entrevistas del personal que colabora con esta línea señala que existen retos importantes para lograr colaboración, pero que estas dificultades están por encima de las Oficinas Nacionales, particularmente la de México. Se trata de normativa e incluso de maneras de ver el desarrollo. En una entrevista se comentó que ver las cosas como “proyecto” podría estar dificultando el trabajo entre Unidades.

Esta tendencia se revierte al considerar la coherencia de las líneas con respecto a las actividades de las contrapartes. La línea de acción correspondiente a desarrollo social mantiene mejores niveles de coherencia similar a lo que se observa en la línea de desarrollo económico e incluyente. No obstante es la línea de Agenda 2030 e Inst. Pol. la que nuevamente logra los mejores niveles de coherencia con actividades de las contrapartes. Esto se explica debido a que esta última línea tiene como foco el fortalecimiento de instituciones gubernamentales para que éstas puedan planificar en clave de la Agenda 2030, y por lo tanto, la actividad es transversal tanto para las actividades de las contrapartes como para las actividades que pueda involucrar otras Unidades dentro del PNUD.

Eficacia

*¿Cómo y hasta qué punto contribuye el Portafolio a lograr los objetivos y metas de manera **eficaz** acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes?*

Se puede apreciar que el Portafolio emplea estrategias para lograr la mayor eficacia posible en el despliegado de sus actividades. Algunas de las que se logró recabar mayor evidencia son la valoración de proyectos similares o antecedentes relevantes que sirven para tomar decisiones con base en evidencia. El personal de PNUD que atiende este portafolio ha logrado transmitir este tipo de información con las contrapartes correspondientes. Una segunda estrategia recurrente ha sido comprometer la participación de la población beneficiaria, la población objetivo y el grupo de funcionarios o personal implementador. Estas acciones han permitido incrementar la eficacia del proyecto.

Existe otro conjunto de estrategias subutilizadas que también podrían ayudar a incrementar la eficacia de los proyectos y el Portafolio en su conjunto. Esto es el establecimiento de marcadores de avance y éxito que acompañe el trabajo de los implementadores. Existen casos particulares y ejemplares donde se utilizan estos marcadores de desempeño pero no fue una práctica común o ampliamente diseminada.

La cooperación sur-sur es otro elemento que representa una área de oportunidad en materia de mejoramiento de la eficacia. México, y particularmente la oficina de PNUD México participa activamente en marcos de cooperación sur-sur, en este caso, para brindar asesoría técnica a organizaciones de otras naciones. Lo ha hecho en dos ocasiones diferentes. El primer uso de tal marco fue la prestación de servicios de asistencia técnica a su homólogo en República Dominicana para la implementación del programa “Programa de inclusión financiera para bancarizar con cuenta de ahorros-tarjetas de débito a la población de la base de la pirámide de Burende y Constanza” a través de capacitaciones a personal implementador, la adaptación del modelo propio de inclusión financiera de PNUD México a la población objetivo y el fortalecimiento de los procesos de monitoreo y evaluación. El segundo uso del marco cooperación sur-sur fue para brindar asesoría técnica a la administración pública de Cuba y su programa de presupuesto por programas. En concreto, fortaleció el diseño de programas durante el pre-pilotaje, hizo revisión del presupuesto, identificó cuellos de botella para la implementación de presupuesto por programa y mejoró la arquitectura institucional para la implementación del mismo. México es país proveedor de asistencia en los marcos de cooperación sur-sur, sin embargo siendo un país con retos tan importantes en materia de desarrollo humano, se aprecia una oportunidad interesante para que México pueda informar sus actividades al interior del país empleando también la cooperación internacional.

Finalmente, un elemento clave podría ser la realización de diagnósticos previos al diseño de proyectos para identificar las características ideales de las contrapartes. Al momento estas existen solo para estudiar contrapartes en el sector privado. Estos diagnósticos, aunque necesarios, tienen costos altos. Por ejemplo, los procesos de *due diligence* con las contrapartes del sector privado, aunque necesarios, ponen al PNUD en una posición de desventaja. Los proyectos entran en procesos demorados afectando el posible impacto y la colaboración con el

sector privado. Los procesos tardados pueden repercutir disminuyendo el atractivo del PNUD frente a otros posibles socios para las contrapartes del sector privado. También afecta en materia de innovación en un momento especialmente complicado para PNUD debido a las restricciones presupuestarias impuestas por el gobierno federal, y que le obliga, al PNUD, ampliar su abanico de socios. No obstante, no hay una herramienta para valorar la idoneidad de las contrapartes que forman parte de los organismos del Estado Mexicano. Las personas entrevistadas señalan que PNUD trabaja directamente para el Estado Mexicano por lo que todo agente de gobierno forma parte del conjunto ideal de contrapartes. Pero identificar el contexto que rodea a la contraparte gubernamental podría servir para entender mejor el alcance del proyecto. Elementos como próximos hitos legislativos, próximos comicios electorales, planes de trabajo de mediano plazo, entre otros aspectos, podría ofrecer información para determinar con mejor tino la modalidad de la intervención para que ésta sea congruente con los resultados que se buscan.

Eficiencia

¿Cómo y hasta qué punto la implementación del Portafolio responde a buscar la mayor eficiencia posible?

El Portafolio es ejecutado en un contexto administrativo con restricciones que forman parte de lineamientos de PNUD a nivel internacional, y por lo que existe poco margen para ser modificados. Este tipo de restricciones en ocasiones impone mayores costos a la operación de los proyectos de los que el personal y las contrapartes esperarían tener que solventar. Por ejemplo cuando se habla de proyectos que además, en su mayoría, son financiados por contrapartes, es difícil lograr generar recursos que puedan respaldar a las Unidades de manera sostenida y transversal.

El Portafolio también se encuentra, especialmente en esta administración del gobierno federal, cursando una situación financiera difícil impuesta por el decreto de austeridad que limita los recursos disponibles que el Estado Mexicano, en sus diversas organizaciones, emplea para promover la Agenda 2030 y especialmente, trabajar con el PNUD. Esta situación ha motivado al personal en PNUD trabajar con la mayor eficiencia posible, aunque en ocasiones en grados que incorpora riesgos que afecta la permanencia del personal en sus proyectos; por ejemplo, contratos cortos y alta rotación de especialistas en algunos proyectos.

En general la percepción que se rescata en el uso eficiente de recursos es que el personal que trabajó en los proyectos del Portafolio ha logrado surcar estos retos en materia de recursos escasos de maneras que todavía no logran institucionalizarse, o que están en curso. Un ejemplo es mantener personal con capacidades especializadas que puedan ofrecer apoyo a varios proyectos u Unidades. Otro ejemplo es el observado en la oficina de proyectos estratégicos y transversales que funge como organismo interno de apoyo y de segundo piso. Este tipo de

acciones están en curso de ser institucionalizadas aunque sus trabajos todavía compiten o no son plenamente coherentes con disposiciones político-administrativas o normativas del PNUD como organización general. Sin embargo, el apremio por los recursos está presente en todo momento pero no se ha podido vislumbrar una estrategia puntual que atienda esta situación. Existen algunas ideas o iniciativas que han permitido mejorar la eficiencia como lo ha sido coordinar las contribuciones de las personas contratadas para que apoyen en varios proyectos en lugar de tenerles a disposición de uno solo. Otra medida que se aprecia es la búsqueda de economías para minimizar gastos al momentos de realizar visitas a campo o intervenciones directas con la población beneficiaria. En general se percibe que el Portafolio se implementa haciendo conciencia sobre la situación en materia de recursos.

Sostenibilidad

¿Cómo y hasta qué punto es sostenible en el tiempo el Portafolio?

La sostenibilidad de los resultados de los proyectos es una de las preocupaciones constantes en todo el personal de PNUD, en específico para este portafolio, ya que todos los proyectos dependen de la movilización de recursos. Muchas de las acciones que se realizan para lograr este objetivo se hacen durante la implementación del proyecto. Se entiende que sea así porque los proyectos son distintos entre sí y en ocasiones su particularidad hace difícil encontrar estrategias que se piensen *ex ante*. Por ejemplo, las estrategias de salida solo aparecen en algunos proyectos como estrategias previstas como parte de los proyectos, y su implementación puede generar costos adicionales que las contrapartes muchas veces no están dispuestas a financiar. De las entrevistas fue posible identificar fortalezas que hicieron que el Portafolio fuera en general sostenible en el tiempo, entre estos, la flexibilidad y adaptación que ha mostrado en adaptarse a importantes cambios contextuales, como lo fue el cambio a una política de austeridad y los cambios que esto representó para el financiamiento de importantes proyectos del Portafolio por parte del gobierno federal, y los cambios que tuvieron que realizarse por motivos de la pandemia. Por otro lado, las contrapartes y beneficiarias y beneficiarios expresaron haber desarrollado habilidades que seguramente mantendrán más allá de la duración del proyecto. Esto hace pensar que de alguna manera el Portafolio lograría ser sostenible con el paso del tiempo.

Por otro lado, de las entrevistas a personal del PNUD se identificaron importantes riesgos para la sostenibilidad del Portafolio. Entre estas destacan: (1) contrapartes con limitaciones, (2) falta de coordinación y de competencia entre unidades del PNUD. Las contrapartes a nivel subnacional se vieron limitadas por asuntos presupuestales puesto que no todos pueden costear un proyecto con el PNUD. Y cuando se logra, se piensa poco en el valor de estas intervenciones una vez que termine la administración de gobierno en turno. Los cambios frecuentes de gobierno a nivel subnacional representan un reto para la continuidad de proyectos, aunque las personas entrevistadas pudieron proveer evidencia de proyectos que pese a cambios y grandes shocks

políticos contextuales, lograron seguir ininterrumpidamente. En cuanto a amenazas internas, se identificó la falta de comunicación y coordinación entre unidades que resulta en subutilización de recursos, posibles vinculaciones, y por ende, posible impacto.

Inclusión

¿Cómo y hasta qué punto el Portafolio es incluyente y cumple con un enfoque integrado para “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”?

El portafolio es sensible a los temas de inclusión y la aplicación del principio no dejar a nadie atrás. Este criterio es quizá uno difícil para el Portafolio implementar cuando las contrapartes frecuentemente tienen carencias y limitaciones que afectan la posibilidad de incorporar estos principios. En ocasiones la inclusión parece más una obligatoriedad que una necesidad, desde la perspectiva de las contrapartes. Generar estrategia de inclusión también puede implicar costos adicionales por lo que se perciben enunciaciones sobre el tema y menos acciones precisas. En este sentido, mientras sea difícil incorporar elementos de la acción bajo principios por la renuencia de las contrapartes, sería importante que PNUD en su conjunto conozca mejor las razones que se esgrimen detrás de esta renuencia. Se trata de entender de mejor manera el cambio cultural requerido para efectos de lograr la acción bajo principios de la manera más cabal y transversal posible. Los proyectos podrían realizar un esfuerzo para identificar, recoger y analizar los obstáculos que impiden la adopción de esta visión de acción pública. Con esta información se pueden identificar nuevas rutas de acción. Existen casos interesantes que podrían servir de ejemplo. En el caso de Xicotepec las entrevistas revelaron que el empoderamiento de las mujeres *“no es bien visto por los hombres frente a sus esposas, pero que no tienen problema si se aplica en sus hijas”*. Esta situación devela una ventana de oportunidad dentro de un sistema cultural y de creencias muy rígido, y cuyos resultados serán palpables en el futuro. Esta situación ofrece una línea de acción muy clara y explotable, y que podría formar parte de la Teoría del Cambio de futuras intervenciones. Nos dice que el sistema, en este caso el de creencias patriarcales, no frena el cambio (retroalimentación negativa) cuando se atienden generaciones por debajo de las que el día de hoy mantienen “poder” dentro del sistema, pero que tienen una conexión afectiva. En el mediano plazo esto modifica al sistema en sí. Lo interesante es saber hasta qué punto esta teoría subyacente del cambio en los sistemas podría servir para informar cambios en otros contextos.

En general los temas de género, empoderamiento de mujeres, y población con discapacidad, son temas que se trabajan con mayor frecuencia a diferencia de los temas que implican la inclusión intercultural, territorial y/o del ciclo de vida. De hecho los temas que ofrecen más retos para ser trabajados son los de interculturalidad, discapacidad, territorialidad (que está asociado con las contrapartes potenciales) y los ciclos de vida.

Recomendaciones e Implicaciones para la acción

El apartado concentra implicaciones y recomendaciones para la acción. Las implicaciones para la acción (IPA) son elementos que pueden servir para la reflexión por parte del equipo de PNUD y no tienen acciones asociadas. No obstante son áreas que pudieran orientar el pensamiento estratégico en los planes a corto y mediano plazo. Las recomendaciones cumplen un propósito similar al anterior, no obstante, si ofrecen acciones clave y señalan a posibles unidades responsables.

Pertinencia

Recomendación 1P. Avances en indicadores de resultado ED4

Identificar y diseñar acciones a favor de los migrantes para lograr atender las metas del producto relacionado con mayor inclusión de mujeres, jóvenes y migrantes en las cadenas de producción medido por el número de iniciativas y modelos de inclusión adoptados por diversos agentes.

El Efecto Directo 4 está encaminado al logro de metas por productos. El primer producto de este efecto es el logro de una mayor inclusión de mujeres, jóvenes y migrantes en las cadenas de producción, específicamente, medido por el número de iniciativas y modelos de inclusión adoptados por diversos agentes. Para 2025, el número de iniciativas en atención de mujeres es de cinco, mientras que para migrantes y jóvenes de ocho. Para ambas poblaciones, el avance en estos primeros años fue de dos iniciativas (cuatro en total). Por un lado, el ritmo de intervenciones en atención de mujeres podría ser el adecuado para el logro de la meta establecida. El Portafolio ha tenido una gran contribución en este aspecto, sin embargo, las iniciativas y modelos para las y los jóvenes y migrantes representan una área de oportunidad interesante para que el Portafolio, desde PNUD, tenga una contribución más decidida sobre este resultado.

Acción(es) Clave	Unidad(es) Responsable(s)
<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer vinculación con organismos del Estado y de la sociedad civil que tengan como misión el apoyo y abordaje de problemáticas relacionadas con jóvenes y migrantes, e idear, diseñar, y/o implementar acciones de manera correspondiente. ● Establecer vinculación con organismos del Estado en sus diferentes órdenes de gobierno nacional y subnacionales para ofrecer capacitación e ideación de programas de atención hacia la población objetivo bajo una acción principada de “no dejar 	Titular de la UDSE, y Oficina de proyectos estratégicos/transversales

<p>nadie atrás”. Este tipo de organismos pueden ser DIF’s, oficinas de atención a la juventud estatales y/o municipales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Explorar la posibilidad de colaborar con oficinas consulares y diplomáticas de aquellos países que tengan flujos importantes de migración hacia México. 	
--	--

Relevancia

IPA 2P. Vinculación con el PND

El instrumento que menor atención tuvo por parte del Portafolio fue el PND. Son varias razones las que explican esta situación sin embargo es importante que se pueda establecer un vínculo más directo entre el Portafolio y el PND. Se recomienda que dicho vínculo se haga de manera mediada y en apoyo directo a las contrapartes que sean organismos del Estado Mexicano. El diseño de los proyectos deberá en todo momento revisar de qué forma la colaboración contribuye a que los organismos públicos se vinculen con el PND de manera explícita. La implicación consiste en identificar e incorporar en los proyectos las maneras precisas en que las colaboraciones y proyectos contribuyen con el PND, especialmente en aquellos que se realizan con organismos gubernamentales del Estado Mexicano.

IPA 3P. Relevancia con las exigencias del entorno

Participar en los asuntos públicos siempre tiene como reto los vaivenes políticos y la atención a los contextos socio-económicos. Este diagnóstico se completa una vez que las y los implementadores de PNUD se adentran en la operación de los proyectos. Las entrevistas con los operadores de PNUD señalan que el apoyo institucional, y de sus gerencias, ha sido clave para que ellos puedan actuar, acomodarse y/o negociar con las contrapartes al momento de atender exigencias específicas. Esta disposición que han mostrado las gerencias es positiva y se recomienda que estas “gerencias” de nivel medio al interior de las Unidades del PNUD continúen brindando soporte y apoyo al personal especialista que implementa los proyectos. Este soporte técnico y político es necesario para que el personal en campo tenga las herramientas suficientes para adecuar los proyectos e intereses que PNUD y el SNU persigue con los intereses particulares de las contrapartes. Sin embargo la evaluación no logra detectar que estos mecanismos de acoplamiento y acomodo tengan un tratamiento interno para que logren convertirse en aprendizajes organizacionales. Esto significa que con cada cambio de personal los aprendizajes se van también. La sugerencia va en línea con identificar, sistematizar y resguardar de manera institucional la oferta de lineamientos de acción específicos que puedan orientar la toma estratégica de decisiones por parte del personal en campo. Estos lineamientos pueden surgir de fuentes variadas. Hoy en día, es claro que la experiencia que ya se tiene en

campo y en los proyectos ya concluidos, servirá de base para idear estos lineamientos de maneras más explícitas con la intención que éstas puedan pasar con mayor facilidad y durante el tiempo a los diversos equipos que laboran en y con PNUD. La implicación consiste en reunir, sistematizar y difundir las estrategias que han surgido en campo por iniciativa del personal de PNUD para atender las exigencias de las contrapartes, al momento de negociar los términos del convenio, así como el acoplamiento a las exigencias del entorno en materia de cambios políticos, legales u otros fenómenos exógenos (como pandemia).

Recomendación 4P. Pertinencia con la población beneficiaria

Recoger de manera periódica y sistemática información sobre la experiencia de la población beneficiaria en todos los proyectos pertinentes, y que la información sea comparable entre proyectos; entre puntos del tiempo (longitudinal); que tengan como base el principio de “no dejar nadie atrás” que puntualmente significa que la información se recoja para distinguir respuestas por género, por condición de discapacidad, por diferencias étnicas, por diferencias geográficas o territoriales, por diferencias en materia de ciclos de vida.

Es clave conocer la perspectiva de la población beneficiaria. Se identificó que el Portafolio recoge información de la población beneficiaria mediante encuestas de salida. Sin embargo la información que se recoge es diversa, no es comparable, y los propósitos son dependientes al proyecto específico dejando de lado la oportunidad de tener información estratégica que oriente al Portafolio en su conjunto. Es decir, se podría incorporar una sección en todas las encuestas de salida que permita conocer la experiencia del beneficiario, las impresiones que le deja el proyecto y/o el PNUD, aspectos que podrían mejorarse, su perspectiva en materia de impacto, funcionalidad, atención a necesidades, etc. En los hallazgos particulares del NMP y de Xicotepec, la experiencia de los beneficiarios, de acuerdo con entrevistas, es que los temas ofrecidos les parecieron interesantes pero también les representó dificultades para procesar información técnica en poco tiempo. El lenguaje que usa PNUD ha sido uno de los elementos que la población beneficiaria señala como áreas de oportunidad sin embargo esta información no se obtiene de las encuestas de salidas que actualmente se implementan. La información que brinden estas encuestas de salida (o de seguimiento) a la población beneficiaria podría incluso dar a conocer el tipo de población que más se atiende, los sesgos naturales que se tienen en materia de acción bajo principios. Este tipo de información podría ser útil para monitorear los posibles impactos logrados en los proyectos. Esta información actualmente no se recoge aún cuando sí existe cierta cultura de realizar encuestas de salida. La mayoría de ellas tienen el propósito de evaluar conocimientos. Adicionalmente esta limitación en las intervenciones del Portafolio afecta la capacidad de generación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, y las limita únicamente a lo que se obtiene en los informes y refuerza el sesgo primando la perspectiva de las partes implementadoras. Actualmente la información con relación a la experiencia de la población beneficiaria es limitada por varias razones, entre ellas por el tiempo

que transcurre entre la implementación y la evaluación de las acciones. Esto puede mitigarse si durante o al finalizar cada proyecto se incorpora un instrumento para conocer la experiencia de la población beneficiaria, en los términos ya señalados. Por lo que se recomienda realizar y aplicar instrumentos para conocer las intervenciones desde la experiencia de la población beneficiaria.

Acción(es) Clave	Unidad(es) Responsable(s)
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar un instrumento transversal y longitudinal para ser aplicado de manera sistemática durante y después de cada proyecto a la población beneficiaria. ● Analizar la información que este instrumento recabe para entender mejor la experiencia de la población beneficiaria, y para recabar evidencia que sirva para el diseño e implementación de futuros proyectos. 	UDSE y Oficina de proyectos estratégicos/transversales.

Recomendación 5P. Nuevas contrapartes

Formular e implementar una estrategia de acercamiento con nuevos tipos de contrapartes que trasciendan los órganos gubernamentales del Estado Mexicano como pueden ser iniciativas privadas de corte lucrativo y no lucrativo, asociaciones gremiales, empresariales, de la sociedad civil, fondeadoras y organismos con capacidad económica y técnica que puedan servir de aliados para los objetivos de PNUD y de Nacionales Unidas en México.

El contexto de austeridad en el gobierno ha repercutido de dos maneras puntuales en el trabajo que realiza PNUD. Primero, ha disminuido los recursos que se pueden ofrecer por parte de los órganos del Estado para atender aspectos donde el PNUD tiene experiencia y expertise. Naturalmente, esto disminuye la capacidad del PNUD para trabajar con el Estado Mexicano, pero sobre todo en cumplir los objetivos plasmados en el CPD, el MACNUDS, Plan estratégico PNUD, PND, entre otros. En segundo lugar, la austeridad ha mantenido en precariedad financiera y administrativa a órganos del Estado Mexicano que naturalmente forman parte del conjunto de contrapartes con quienes PNUD trabajó temas muy específicos. Por ejemplo, la acción bajo principios se ha visto obstaculizada en ciertas áreas por la inexistencia o el debilitamiento de organismos orientados a la atención de población indígena, población migrante, población con discapacidad, entre otros. Del 2018 a la fecha, por poner un ejemplo específico, el MACI tuvo que modificar su aproximación porque el programa de guarderías y/o instancias infantiles del Estado Mexicano desapareció y fue sustituido con la dotación de recursos directos, sin necesariamente garantizar derechos humanos. Este contexto ha retado al PNUD en identificar y acercarse a contrapartes distintas como lo son el sector privado y las alianzas sociales locales, nacionales y/o

con organismos y fondos internacionales. Se recomienda explorar en ampliar la cartera de contrapartes dentro del país con quienes se puedan detonar acciones con impactos generalizables. Por ejemplo el acercamiento con cámaras industriales, de comercio, y/o empresariales será clave para que desde sus áreas de Responsabilidad Social se pueda institucionalizar temas asociados con los principios de “no dejar a nadie atrás”. Existen otras oportunidades de atender a poblaciones beneficiarias como lo son las alianzas entre organizaciones de la sociedad civil que realizan operación tipo “grassroot” y las entidades fondeadoras o fundaciones y organismos internacionales que tienen recursos destinados para la cooperación internacional. PNUD podría remodelarse para ser un vínculo estratégico entre entidades fondeadoras y entidades receptoras, donde PNUD funcione como la bisagra especializada. La reputación de PNUD, la solidez técnica y la solvencia moral, servirá para potencializar acciones que por los medios gubernamentales ha quedado limitada.

Acción(es) Clave	Unidad(es) Responsable(s)
<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciar una búsqueda y mapeo de posibles aliados estratégicos distintos a los organismos del Estado. ● Iniciar y explorar la posibilidad de colaboración con estos organismos de manera coherente con las necesidades de PNUD en materia de sus objetivos; coherente con los objetivos y recursos de los potenciales aliados. 	UDSE y Oficina de proyectos estratégicos/transversales.

Coherencia

IPA 1C. Coordinación entre las Unidades del PNUD

La coherencia entre las acciones del Portafolio con las de otras Unidades al interior del PNUD es natural y muchas veces evidente. Algunas contrapartes incluso señalan colaborar con más de una Unidad de PNUD sin que estas tengan conocimiento o coordinación. La coherencia y coordinación entre Unidades ha sido un tema de amplia discusión al interior del PNUD. Se ha platicado sobre diversas estrategias para lograr revertir “el trabajo en silos” y lograr una visión más conjunta. Algunas iniciativas con resultados promisorios son, entre otros, a) elaborar informes anuales de actividades por temas y no por Unidades, b) compartir del PRODOCS entre las diversas Unidades antes de firmarlo con las contrapartes para verificar posibles sinergias o traslapes, c) la creación de la oficina dedicada a proyectos estratégicos/transversales como un punto nodal donde convergen esfuerzos entre Unidades. Con todo y estos avances parece ser necesario poner la crítica a la normativa institucional que se aplica en PNUD en lo general y que parece ser fuente de ciertas dificultades para lograr mayor coherencia y complementariedad, o

disminuir competencia no sana. Por ejemplo, las oficinas de PNUD se dividen y se reportan en tres unidades básicas, existen indicadores y procesos de monitor que descansa en esta estructura, y por tanto, no incentiva el trabajo colaborativo. La recomendación que podemos hacer es mantener estos esfuerzos vigentes para institucionalizarlos. Ello va a requerir apoyo y compromiso directo de todas las partes al interior de la oficina. Probablemente la Oficina no pueda modificar aspectos que se derivan de la normativa organizacional, y que escapa de las manos de la Oficina en México, pero sí se podrá modificar el énfasis, la importancia que tienen estos parámetros en función de promover mayor cooperación a través de tácticas particulares como las que ya se vienen realizando, entre otros que se podrían investigar y aplicar. Se recomienda estar atentos a lo que hacen otras organizaciones para contrarrestar estos efectos, principalmente al interior del PNUD podrían existir otras Oficinas con el mismo problema y haber ideado soluciones útiles para el caso Mexicano. Se recomienda también dar seguimiento y fortalecer la oficina de proyectos estratégicos y transversales. Esta oficina podría participar como vaso-conducto por donde fluya información de una Unidad a otra, por ejemplo, para compartir informes, reportes y estudios que hagan las Unidades y que puedan ser de utilidad para otras. La oficina transversal podría también realizar estudios al interior del PNUD con la intención de identificar patrones, oportunidades, amenazas globales que afecten a las diversas unidades pero que también sirva de información estratégica para identificar contrapartes. Por ejemplo, hay contrapartes que pueden ser relevantes para todas las Unidades, y que actualmente son necesarias bajo un contexto de austeridad gubernamental, por ejemplo, el acercamiento con colectivos, fundaciones, cámaras empresariales, etc, con quienes se puede formar alianzas. Frente a un escenario de escasez de recursos, y contrapartes, es necesario ser creativos y unificar esfuerzos para ser más eficientes y eficaces. La colaboración interinstitucional (entre las Unidades de PNUD) es clave para lograr que los proyectos sean coherentes y complementarios, pero también para unificar esfuerzos en atender un escenario complejo para PNUD México. Esta colaboración y coordinación es clave y podría permitir atender asuntos aprovechando economías de escala o uso estratégico de recursos. Esta sugerencia idealmente debe ser atendida por alguna autoridad que tenga la capacidad de reunir a las diferentes Unidades al interior del PNUD. Puntualmente la implicación sería Identificar, promover e institucionalizar iniciativas que permitan a las diversas Unidades al interior del PNUD compartir información, eliminar duplicidades y aprovechar economías de escala.

IPA 2C. Coordinación al interior de la Unidades encargada del Portafolio

La coherencia y coordinación se da con frecuencia entre los proyectos de una misma Unidad o portafolio. Esto fue evidente en voz de las partes entrevistadas. Se recomienda que esta colaboración se mantenga vigente, especialmente entre las líneas de acción para provocar sinergias en el trabajo. Será necesario que las Unidades o los participantes de los Portafolio puedan participar en actividades de planificación con la intención de mantener la coordinación,

la complementariedad y revisar las acciones para cubrir brechas de atención que se van generando con la inercia y que no necesariamente se atienden de manera continua. Por ejemplo, otras líneas de acción como Desarrollo social y Desarrollo Económico pueden ser ofrecidas y/o incorporadas con base en los resultados de las actividades resultantes de la línea Agenda 2030; pudieran ser perfiladas como posibles estrategias de salida después de terminar con los proyectos de Agenda 2030, y que también ayudaría en mejorar los niveles de sostenibilidad. Se entiende que este tipo de aspectos está sujeto a los recursos que tengan las contrapartes, no obstante podría ser interesante tener propuestas cuando se tengan contrapartes de nivel estratégico con capacidad de coordinar varias carteras de gobierno. Esta recomendación debe ser implementada por quien tenga autoridad para reunir las líneas de acción pertinentes para el Portafolio en cuestión. La implicación sería identificar, promover e institucionalizar iniciativas, actividades y trabajos transversales que sean relevantes para toda la Unidad y todos los proyectos de la Unidad, y que permita una mejor planificación y programación de las actividades en el corto y mediano plazo.

Eficacia

Con el paso de la experiencia en proyectos, el PNUD está en capacidad de ir generando herramientas para fortalecer la capacidad de lograr resultados con mayor eficacia. Esta experiencia podría ser extraída, incorporada y utilizada en los proyectos nuevos que se estén generando y también podrían informar las acciones que se pueden realizar con las contrapartes. Para ello se hacen tres recomendaciones que deben ser atendidas por personal directivo dentro del Portafolio:

IPA 1E. Banco de lecciones aprendidas y buenas prácticas

Las líneas de acción podrían generar su propio banco de “lecciones aprendidas” o de buenas prácticas además de antecedentes relevantes para el diseño de nuevos proyectos. Se puede tomar ventaja de las “lecciones aprendidas” que se reportan en los reportes finales de los proyectos para tenerles en cuenta al momento de diseñar una nueva colaboración. Sería importante incorporar lecciones aprendidas no solo desde la perspectiva de PNUD sino también desde la perspectiva de las contrapartes. Entre las observaciones que realizan las contrapartes se encuentra la simplificación del lenguaje, y la velocidad con la que PNUD procesa solicitudes, muchas veces dejando tiempos cortos para la implementación de los proyectos. Este tipo de información pudiera ayudar a las contrapartes a prepararse anticipadamente, o mantener condiciones favorables, para entrar en colaboración con PNUD, o incluso, con otras agencias internacionales. La implicación para la acción sería identificar y analizar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas resultantes de los proyectos, y observables en los informes de trabajo, con la finalidad de generar un banco de acciones que sirva de antecedente útiles para el diseño de futuros proyectos. Este banco servirá para orientar las acciones de futuros y nuevos

implementadores por parte de PNUD y permitirá reducir la curva de aprendizaje. Será útil considerar lecciones aprendidas desde la experiencia de las contrapartes.

IPA 2E. Marcos de cooperación internacional

El PNUD es un organismo internacional cuya experiencia en materia de proyectos se extiende más allá del territorio nacional. Esta capacidad es efectivamente utilizada para brindar apoyo a otros países de la región, pero no ha sido usada, en la misma medida, para informar y asistir la generación de proyectos al interior del Estado Mexicano. Si bien, PNUD México se encuentra en una posición privilegiada en la que puede asistir a otras oficinas de la región, todavía podría explotarse la utilización de marcos de cooperación internacional en los proyectos para el país. Se recomienda explotar esta capacidad para beneficio del personal y las contrapartes antes de entrar en el diseño de un proyecto específico. La implicación para la acción sería invocar marcos de cooperación internacional de manera activa que puedan brindar soporte al diseño e implementación de actividades con contrapartes dentro del territorio Mexicano.

Recomendación 3E. Prediagnóstico de contrapartes gubernamentales

Incorporar un instrumento para realizar un prediagnóstico de la contraparte gubernamental con el propósito de organizar mejor la intervención de PNUD con dicha entidad; que pueda generar un pronóstico sobre el tipo de colaboración(es) con los agentes gubernamentales para definir con precisión la o las posibles intervenciones, tiempos disponibles, posibles riesgos por cambios de administración, así como prever las posibles estrategias de salida.

Existe un procedimiento para evaluar la posibilidad de entrar en colaboración con organismos del sector privado (*due diligence*). No existe un procedimiento similar para las contrapartes del sector gubernamental. La razón de esto es que el PNUD trabaja directamente para el Estado Mexicano por lo que todo agente de gobierno forma parte del conjunto ideal de contrapartes. No obstante, identificar el contexto que rodea a la contraparte gubernamental como próximos hitos legislativos, próximos comicios electorales, planes de trabajo de mediano plazo, entre otros, podría ofrecer información clave para determinar con mejor tino la modalidad de la intervención para que ésta sea congruente con los resultados que se buscan. Adicionalmente, este tipo de valoración previa podría realizarse de manera conjunta o a través de alguna oficina de apoyo de segundo nivel como una oficina de proyectos transversales y estratégicos. Esto permitirá identificar áreas de colaboración entre las diversas Unidades hacia una misma contraparte; podría mejorar los esfuerzos de coordinación y complementariedad; y evitaría la duplicidad que frecuentemente experimentan las contrapartes teniendo dos o más puntos focales dentro el PNUD. Se recomienda el diseño de algún instrumento que sirva para el pronóstico de la colaboración con agentes gubernamentales y que con ellos se pueda definir el tipo de intervención, los tiempos pertinentes, y las estrategias de salida que podrían ser invocadas.

Acción(es) Clave	Unidad(es) Responsable(s)
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar un instrumento para elaborar el prediagnóstico de contrapartes del Estado Mexicano. ● Analizar la información recabada para ofrecer elementos útiles en la toma de decisiones para el proyecto en el futuro y para otros proyectos. 	UDSE y Oficina de proyectos estratégicos/transversales.

Eficiencia

IPA 1.EcH. Planificación Estratégica

Actualmente PNUD trabaja velando por la mayor eficiencia posible de los recursos destinados a proyectos. Esta imperiosa necesidad se observa presente como una preocupación constante en el personal que labora en el Portafolio, y ello provoca una serie de acciones encaminadas al mismo fin, sin que logren todavía formalizarse e institucionalizarse. Por ello se recomienda generar un espacio para discutir estas acciones e idear estrategias que puedan ser formalizadas para su implementación de manera transversal al interior de los equipos y entre las Unidades. Se identifican esfuerzos para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y temporales que podrían institucionalizarse con el afán de tener menos costos administrativos y la posibilidad de retener talento en la organización. Algunos ejemplos que podrían reforzarse es la generación de recursos que puedan ser transversalizados y que apoyen diversas Unidades y/o proyectos. Esto implica idear líneas de ingreso/gasto en el marco del GMS u otro instrumento para financiar iniciativas que apoyen a todo el Portafolio, y no solo al proyecto en cuestión. Las mismas actividades de planificación al interior de una Unidad representan costos que deberían ser atendidos con un presupuesto propio de la Unidad, pero que podría surgir de la eficiencia lograda al disminuir consultores externos contratados en cada proyecto. Esta iniciativa podría quedar en manos de la dirección de la Unidad del Portafolio, pero en la que tendrían que participar, necesariamente, todo el equipo para la identificación y generación de ideas y herramientas. La eficiencia en el uso de recursos humanos y económicos es vista como una reacción al contexto administrativo que afecta las acciones del personal del PNUD, y es visto como una reacción a la atención que se brinda hacia las contrapartes. No obstante, los costos asociados al lograr de mayor eficiencia podrían recaer en las y los implementadores. Para evitar esto se recomienda que durante la negociación del convenio de colaboración con contrapartes, el PNUD tenga establecidos lineamientos de eficiencia que pueda compartir con las contrapartes con al finalidad de que se puedan producir estrategias conjuntas para lograr la mayor eficiencia en el uso de recursos, la posibilidad de reescalar los proyecto, y los costos asociados con la

modificación del proyecto original. Estos lineamientos deberán realizarse desde la Dirección de la Unidad encargada del Portafolio y ser difundidos en todo el equipo para que se utilicen de manera oportuna en los convenios de colaboración y se pueda informar sobre éstos al final en los reportes. La implicación para la acción consiste en idear e institucionalizar iniciativas que puedan servir para mejorar la eficiencia en el uso de recursos financieros y de talento mediante procesos de planificación estratégica a nivel Unidad.

IPA 2.EcH. Reescalar proyectos

Una manera de ganar eficiencia es a través del reescalamiento de proyectos para que logren tener un impacto más amplio y trascienden la frontera del alcance del proyecto original. Esta posibilidad es ampliamente considerada en los proyectos pero pocas veces ha sido posible implementarlo. Razón de lo anterior tiene que ver con la movilización de recursos para los proyectos. Todo escalamiento implica inversiones que con frecuencia no son posibles de costear. La recomendación puntual es identificar aquellos proyectos innovadores donde se pueda explorar diversas maneras para incrementar la probabilidad de que el proyecto pueda ser reescalable. Esto puede implicar la generación de guías, libros blancos o documentos que permitan difundir la experiencia o por lo menos resguardar la teoría del cambio detrás del proyecto para que pueda ser utilizada en el futuro y/o en otras latitudes. De hecho, esta recomendación es congruente con el trabajo que ya realiza PNUD México en materia de marcos de cooperación sur sur donde la oficina de México ofrece la posibilidad de extrapolar iniciativas hacia otras latitudes. Esta recomendación tendría que ser pensada y promovida de manera coordinada en toda la Unidad encargada del Portafolio. La implicación para la acción consiste en identificar aquellos proyectos innovadores donde se pueda explorar diversas maneras para incrementar la probabilidad de que el proyecto pueda ser reescalable. Esto puede implicar la generación de guías, libros blancos o documentos que permitan difundir la experiencia o por lo menos resguardar la teoría del cambio detrás del proyecto para que pueda ser utilizada en el futuro y/o en otras latitudes.

Sostenibilidad

IPA 1S. Estrategias de salida

Frecuentemente, en los hechos, la sostenibilidad de los resultados descansa en las capacidades de las contrapartes. Una vez que PNUD sale de la intervención, o termina su contribución, los resultados se mantienen efectivos pero naturalmente se pierde cierto control. Para mejorar las posibilidades de que los resultados se mantengan vigentes por un tiempo más prolongado es necesario que los proyectos puedan incorporar estrategias que promuevan cambios institucionales o estructurales en las organizaciones donde se interviene. Es posible que este tipo de cambios estructurales sea bienvenido por las contrapartes si desde un principio se hace conciencia sobre la motivación de PNUD en cuanto a la sostenibilidad de los resultados del

Portafolio. Existen ejemplos como lo fue incorporar temáticas del proyecto Fortalecimiento CTIM en la currícula formal adaptada por el personal docente de los bachilleratos. Esta situación fue bien recibida por la contraparte aunque probablemente la posibilidad se descubrió durante la implementación. Ahora con proyectos madurados en las diversas materias es posible idear y propiciar la sistematización de diversas estrategias para lograr la sostenibilidad de los resultados. Estas estrategias al estar previamente identificadas se pueden incorporar como parte de los productos y/o compromisos a realizar con las contrapartes. De esta manera se podría tener una caja de estrategias de salida que podrían quedar disponibles para el personal que atiende el Portafolio en el futuro. La implicación para la acción sería aprovechar el conocimiento que se tiene en materia de proyectos para generar una caja de estrategias de salida que incorporen la posibilidad de hacer cambios institucionales en las organizaciones-contraparte para que los resultados puedan sostenerse con el tiempo sin el control directo de PNUD.

IPA 2S. Estrategias para hacer frente a las contingencias

Similar a otros casos, la flexibilidad con la que el Portafolio enfrenta las contingencias tiene como base la capacidad y disponibilidad del personal que opera los proyectos. Esto habla de una correcta inducción del personal en materia de adecuar los proyectos para que sean resilientes a los diversos embates que puedan ser experimentados. No obstante a la fecha ya se cuenta con la experiencia de haber implementado varios proyectos que tuvieron retos como enfrentar una pandemia, cambios de gobiernos, entre otros. Se recomienda recoger esta experiencia en una base de herramientas que pueda ser sistematizada en estrategias para orientar futuras intervenciones, y resguardar en la mejor manera posible, la sostenibilidad de los resultados. Puntualmente se trata de propiciar la sistematización de diversas estrategias para hacer frente a las contingencias socioeconómicas, políticas o medioambientales que puedan afectar el curso de los proyectos, así como identificar las más apropiadas dependiendo del tipo de proyecto, y que estas sean socializadas con todo el equipo. Esta sugerencia deberá ser atendida desde la dirección de la Unidad responsable del Portafolio aunque con la participación activa del personal que viene trabajando los proyectos y las líneas de acción. La implicación para la acción puntualmente es propiciar la sistematización de diversas estrategias para hacer frente a las contingencias socioeconómicas, políticas o medioambientales que puedan afectar el curso de los proyectos, así como identificar las más apropiadas dependiendo del tipo de proyecto, y que estas sean socializadas con todo el equipo.

Inclusión

IPA 1I. Teoría del cambio

La acción inclusiva y bajo principios asociados a empoderamiento de las mujeres, igualdad de género, derechos humanos, inclusión a personas con discapacidad, interculturalidad, ciclo de vida y territorialidad no se agota con la alineación de los proyectos a la Agenda 2030 sino debe ser incorporada desde el diseño y en la implementación de los proyectos. Esto permitiría tener un Portafolio que cumple mejor con este criterio. A la fecha existen áreas de oportunidad en el Portafolio en materia de inclusión por interculturalidad, ciclo de vida y derechos humanos. Para los cuales no se percibe una estrategia definida o claridad sobre cómo realizar esta inclusión.

Se recomienda idear maneras de incorporar estas áreas desde la forma en que se concibe la Teoría del Cambio detrás del Portafolio. Esto es identificando con mayor precisión proyectos específicos o estrategias dentro de los proyectos para incorporar estos principios en los diseños y en las implementaciones de los mismos. La recomendación de verificar esto desde la Teoría del cambio tiene como objetivo lograr una acción más sistemática y estratégica en la incorporación de la acción principal (empoderamiento de las mujeres, inclusión de derechos humanos, inclusión población con discapacidad, ciclo de vida, interculturalidad, territorialidad).

Esto implicaría probablemente negociar con las contrapartes que los objetivos que se establezcan en las colaboraciones sean específicas para incorporar o hacer valer de manera efectiva el empoderamiento de las mujeres, la perspectiva de derechos humanos, atención a ciclos de vida, la interculturalidad y la atención a personas con discapacidad. Al instalarse como objetivos específicos de la colaboración e idearse indicadores para el monitoreo de los mismos, se podría incrementar de manera sustantiva la acción bajo principios de no dejar a nadie atrás. La implicación puntualmente es idear maneras de incorporar áreas de trabajo en materia interculturalidad, ciclo de vida y derechos humanos, desde la forma en que se concibe la Teoría del Cambio detrás del Portafolio. Esto es identificando con mayor precisión proyectos específicos o estrategias dentro de los proyectos para incorporar estos principios en los diseños y en las implementaciones de los mismos.

Lecciones aprendidas

Parte del éxito de los proyectos está en atender las necesidades particulares que la contraparte enfrenta en el terreno.

Identificar a TODAS las contrapartes relevantes para la operación es crucial para el éxito de los proyectos.

Los logros del Portafolio en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres fueron posibles gracias a dos factores: 1 la colaboración directa y comprometida de los oficiales nacionales que tiene como responsabilidad el tema, 2 la apertura del personal de desarrollo económico y social en el tema para trabajar de manera conjunta.

La sostenibilidad del Portafolio de PNUD necesita diversificar las alianzas y contribuciones provenientes de los diversos órdenes de gobierno. La política de austeridad del gobierno federal de México ha afectado la posibilidad de PNUD para contribuir con el país y en el marco de sus objetivos. Esto fué evidente al ver el cambio en el tipo de proyectos que se realizaban antes y después de 2018.

Los proyectos tuvieron un reto formidable con la Pandemia de la COVID, sin embargo PNUD México tuvo capacidad para reconvertir los proyectos en formatos y modalidades que lograron transitar de la presencialidad al trabajo en línea. Estas innovaciones en la implementación ahora forman parte del catálogo a disposición del PNUD que puede ser utilizado para atender poblaciones lejanas, o llevar a cabo proyectos asincrónicos cuyo impacto pueda trascender una temporalidad o geografía específica.

Matriz de evaluación

criterio	Clave	Hipótesis	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cualitativa	Indicadores o estándares de logros	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cuantitativa	Métodos para el análisis de datos
Pertinencia	PH.1	El Portafolio es pertinente con los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)					
	PH.11	El Portafolio es pertinente al Programa de País: Country Program Document for Mexico (2021-2025) - CPD	Documento CPD 2021-2025 PRODOCS - Convenios de proyectos - Reportes/informes	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre los convenios y el CPD.	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos PH.11)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal tenga claridad sobre dicha vinculación, que cómo lo hizo posible.		

	PH.12	El Portafolio es pertinente al Plan Estratégico de PNUD - UNDP Strategic Plan, 2022-2025	Documento UNDP Strategic Plan 2022-2025 PRODOCS - Convenios de proyectos, Reportes/informes	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre el proyecto y el Plan Estratégico de PNUD 2022-2025 y su pertinencia.	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos PH.12)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal tenga claridad sobre dicha vinculación, su relevancia, los respectivos retos y cómo lo hizo posible.		
	PH.13	El Portafolio es pertinente al MARCO DE COOPERACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE MÉXICO 2020-2025 -MACNUDS -	Documento MACNUDS PRODOCS - Convenios de proyectos	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre el proyecto y el MACNUDS.	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos PH.13)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal tenga claridad sobre dicha vinculación, los respectivos retos y cómo lo hizo posible.		
	PH.14	El Portafolio es pertinente al Plan Nacional de Desarrollo del Estado Mexicano	Informes de los proyectos	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre el proyecto y el Plan Nacional de Desarrollo	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos PH.14)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal tenga claridad sobre dicha vinculación, su relevancia, y cómo lo hizo posible.		

			Personal contrapartes de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas contrapartes PNUD)	Que el personal tenga claridad sobre dicha vinculación, los retos para hacerlo y cómo lo hizo posible.		
	PH.15	El Portafolio ha logrado mantenerse vigente a la luz de los cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, los derivados por la Pandemia de la Covid.	Informes de los proyectos	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que cada uno de los proyectos refleje vigencia y adaptación en torno a los cambios.	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos PH.15)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal tenga claridad sobre las modificaciones y adaptaciones hechas por los proyectos para mantener vigencia.		
			Personal contrapartes de PNUD	Entrevistas semi-estructurada (instrumento entrevistas contrapartes PNUD); Entrevistas grupales	Que las contrapartes de PNUD reflejen claridad sobre las modificaciones y adaptaciones hechas y concordancia con el personal de PNUD.		
	PH.16	El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de las y los actores contraparte en los proyectos.	Informes de los proyectos	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que cada uno de los proyectos demuestre relevancia y ser responsivo a las necesidades de las y los actores contraparte.	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos PH.16)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal demuestre conocimiento sobre las necesidades de las y los actores contraparte en los proyectos.		
			Personal contrapartes de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas contrapartes PNUD);	Que las contrapartes consideren que sus necesidades son relevantes y han sido tomadas en cuenta en el Portafolio.		

				Entrevistas grupales			
	PH.17	El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de la población beneficiaria de los proyectos.	Informes de los proyectos	Análisis documental (instrumento evaluativo)	Que los proyectos demuestren ser relevantes a las necesidades de la población beneficiaria.	Encuesta apartado Pertinencia (reactivos Ph.17)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas (instrumento entrevistas personal PNUD)	Que el personal demuestre conocimiento sobre las necesidades de la población beneficiaria y sobre sus procesos para identificarlas y monitorearlas.		
			Poblaciones beneficiarias	Visitas de campo y entrevistas grupales (selección de proyectos clave; instrumento entrevistas grupales)	Que la población considere que los proyectos responden a sus necesidades.		

criterio	Clave	Hipótesis	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cualitativa	Indicadores o estándares de logros	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cuantitativa	Métodos para el análisis de datos
Coherencia	CH.1	El Portafolio es coherente con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realiza en temáticas relevantes.					
	CH.11	El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otras Unidades dentro de PNUD México.	Personal relevante del PNUD otras Unidades	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal identifique claramente los espacios de contacto y complementariedad que existen en sus unidades con el portafolio.	Encuesta apartado Coherencia (CH.11)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante de la UDSE o unidad a cargo de los proyectos	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal identifique la complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otras Unidades.		
			Personal contrapartes de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte identifique la complementariedad y coincidencia con otros de interés para estos		
			Documentos Oficiales de PNUD México	Análisis documental	Que los proyectos del portafolio reflejen complementariedad y coincidencia con el Plan Estratégico PNUD.		
CH.12	El Portafolio mantiene grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.	Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal identifique complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.	Encuesta apartado Coherencia (CH.12)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo	

			Personal contraparte de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte identifique complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.		
			Documentos de contraparte de PNUD - AMEXCID	Análisis documental	Que se hagan explícitos los grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.		

criterio	Clave	Hipótesis	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cualitativa	Indicadores o estándares de logros	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cuantitativa	Métodos para el análisis de datos
Eficacia	EzH.1	El Portafolio contribuye a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes.					
	EzH.11	El Portafolio fue diseñado e implementado de manera informada por conocimiento relevante, evaluaciones previas, lecciones aprendidas, con base en evidencia.	Documentos del proyecto PRODOCS - Convenios de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícito los antecedentes disponibles, con base en evidencia, para el diseño de los mismos.	Encuesta apartado Eficacia (reactivos EzH.11)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Qué el personal pueda señalar los antecedentes y evidencias que emplearon para diseñar los proyectos.		
	EzH.12	El Portafolio fue capaz de identificar y comprometer a la población objetivo a participar en las actividades.	Documentos del proyecto PRODOCS - Convenios de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que involucró a la población objetivo a participar en las actividades	Encuesta apartado Eficacia (reactivos EzH.12)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el persona explique cómo y de qué formas la población objetivo fué involucrada en el proyecto		
	EzH.13	El Portafolio tomó en consideración marcadores de monitoreo para maximizar los resultados	Documentos del proyecto PRODOCS - Convenios de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita su contribución a los objetivos y metas, incluido los indicadores del MACNUDS 2020-2025.	Encuesta apartado Eficacia (reactivos EzH.13)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo

meta.

			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal explique el tipo de marcadores de éxito a disposición del proyecto para el monitoreo		
EzH.14	El Portafolio empleó marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global.	Personal contrapartes de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte refleje claridad sobre cómo fueron empleados marcos de acción provenientes de la cooperación sur-sur global	Encuesta apartado Eficacia (reactivos EzH.14)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo	
		Documentos de organizaciones contrapartes	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que emplearon marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global			
		Documentos del proyecto PRODOCS - Convenios de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que emplearon marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global			
EzH.15	El Portafolio realiza un análisis de las características de la contraparte requerida, y la modalidad de implementación es consistente con los resultados.	Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal tenga claridad sobre el proceso que se llevó a cabo para analizar las características de las contrapartes y cómo se refleja el análisis en la implementación.	Encuesta apartado Eficacia (reactivos EzH.15)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo	

			Documentos de PNUD	Análisis documental	Que se refleje se realizó el análisis requerido de la contraparte.		
	EzH.16	El Portafolio atendió eficazmente las necesidades de las poblaciones beneficiarias bajo una perspectiva de no dejar a nadie atrás, perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres, y perspectiva de derechos humanos, sostenibilidad y resiliencia, y responsabilidad y rendición de cuentas (principled).	Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que buscan atender con eficacia las necesidades de las poblaciones beneficiarias con un enfoque integrado.	Encuesta apartado Eficacia (reactivos EzH.16)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal tenga claridad sobre las estrategias empleadas para atender eficazmente las necesidades de las poblaciones beneficiarias, y cómo esto se realizó con un enfoque integrado.		
			Personal contrapartes de PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda identificar con claridad las estrategias empleadas para atender con eficacia las necesidades de las poblaciones, y cómo esto se realizó con un enfoque integrado.		

			Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales	Que la población considere que sus necesidades se atendieron de una manera eficaz y que se emplearon estrategias para hacerlo bajo un enfoque integrado.		
--	--	--	---------------------------	----------------------	--	--	--

Criterio	Clave	Hipótesis	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cualitativa	Indicadores o estándares de logros	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cuantitativa	Métodos para el análisis de datos
Eficiencia	EcH.1	El Portafolio fue implementado buscando la mayor eficiencia posible.					
	EcH.11	El Portafolio fue implementado buscando estrategias para resguardar el mejor uso de los recursos (financieros y humanos).	Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícitas sus estrategias para resguardar por la mejor economía de los recursos financieros y humanos.	Encuesta apartado Eficiencia (reactivos EcH.11)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal tenga claridad sobre las estrategias implementadas para resguardo de recursos financieros y humanos.		
EcH.12	El Portafolio fue implementado evaluando la oportunidad de reescalar o vincularse con	Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita la posibilidad de vinculación con otras iniciativas o	Encuesta apartado Eficiencia (reactivos EcH.12)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo	

		otras iniciativas para lograr mayor impacto.			reescalamiento.			
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal tenga claridad sobre si se consideró la posibilidad de reescalar o vincular el proyecto con otras iniciativas para obtener un mayor impacto.			
			Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte tenga claridad sobre si se consideró la posibilidad de reescalar o vincular el proyecto con otras iniciativas para obtener un mayor impacto.			
	Ech.13	El Portafolio gozó de planificación de gastos y recursos necesarios de manera temprana y revisado de manera continua.		Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas de los mismos.	Encuesta apartado Eficiencia (reactivos Ech.13)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
				Documentos Oficiales de PNUD	Análisis documental			
				Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal tenga claridad sobre la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas de los mismos		
				Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte tenga claridad sobre la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas de los mismos		

	EcH.14	El Portafolio logró la recuperación de costos de acuerdo a las directrices institucionales aplicables.	Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal tenga claridad sobre cuál o cuáles fueron las políticas de recuperación de costos en el diseño de los proyectos	Encuesta apartado Eficiencia (reactivos EcH.14)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal tenga claridad sobre cómo se cumple con la recuperación de costos, así como los parámetros existentes para verificar dicha recuperación.		
	EcH.15	El Portafolio fue implementado con el alcance y tamaño consistente con la perspectiva de las contrapartes.	Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; entrevistas grupales	Que el personal contraparte considere que el Portafolio fue implementado con un alcance y tamaño consistente con su perspectiva.	Encuesta apartado Eficiencia (reactivos EcH.15)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas			

Criterio	Clave	Hipótesis	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cualitativa	Indicadores o estándares de logros	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cuantitativa	Métodos para el análisis de datos
Sostenibilidad	SH.1	El Portafolio es en general sostenible en el tiempo.					
	SH.11	El Portafolio es sostenible en la medida que se consultó a las contrapartes nacionales y demás partes interesadas quienes estuvieron presentes en el ciclo de decisión, implementación y monitoreo.	Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos detalle un plan de sustentabilidad de los resultados y estrategia de salida, y que esto haya sido establecido en consulta con las contrapartes.	Encuesta apartado Sostenibilidad (reactivos SH.11)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal pueda especificar con claridad las estrategias para garantizar sustentabilidad de los resultados y estrategia de salida, y que esto haya sido en consulta con las contrapartes.		
	Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda especificar con claridad las estrategias para garantizar sustentabilidad de los resultados y estrategia de salida, y que hayan sido consultados por el PNUD.				
SH.12	El Portafolio es sostenible en la medida que se tomaron previsiones para la resiliencia de los proyectos en casos de shocks de cualquier tipo	Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal pueda especificar las previsiones que se tomaron para enfrentar casos de shocks de cualquier tipo.	Encuesta apartado Sostenibilidad (reactivos SH.12)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo	

		que pudieran arriesgar los resultados.	Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda especificar las previsiones que se tomaron para enfrentar casos de shocks de cualquier tipo.			
		Informes de los proyectos		Análisis documental	Que cada uno de los proyectos detalle las medidas que se tomaron para asegurar resiliencia ante cualquier tipo de shock.			
		Poblaciones beneficiarias		Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere que se han tomado medidas para garantizar continuidad de servicios ante shocks que pudieran arriesgar a los proyectos.			
	SH.13	El Portafolio cuenta con una estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados.	Informes de los proyectos		Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícita una estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados.	Encuesta apartado Sostenibilidad (reactivos SH.13)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD		Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal pueda identificar estrategias de salida que aseguren la sostenibilidad de los resultados.		
			Personal contrapartes PNUD		Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda identificar las estrategias de salida que aseguren la sostenibilidad de los resultados.		

	SH.14	El Portafolio es sostenible en la medida que se deja rastro pertinente para generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.	Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícitas las estrategias para generar memoria institucional con un enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.	Encuesta apartado Sostenibilidad (reactivos SH.14)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas	Que el personal pueda identificar estrategias para generar memoria institucional con un enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.		
			Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda identificar las estrategias establecidas para generar memoria institucional con un enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.		
			Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere que los proyectos tienen estrategias para sostener resultados; que consideren que los efectos van a continuar más allá de la duración del proyecto.		

Criterio	Clave	Hipótesis	Fuentes de datos	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cualitativa	Indicadores o estándares de logros	Métodos o herramientas de recopilación de datos: cuantitativa	Métodos para el análisis de datos
Inclusión	IH.1	El Portafolio es en general incluyente y tiene una perspectiva de derechos humanos, género y población con discapacidad y cumple con un enfoque integrado para "no dejar a nadie atrás."					
	IH.11	El Portafolio es incluyente con mirada de derechos humanos en la medida que atienda causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y refleja el principio de "no dejar a nadie atrás".	PRODOCs e Informes de los proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos haga explícitas las medidas para atender causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y haga referencia al principio "no dejar a nadie atrás"; y demuestren que esto suceda durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde su diseño hasta la manera en la que se implementa y monitorea.	Encuesta apartado Inclusión (reactivos IH.11)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas			
Personal contraparte PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte puede identificar las medidas que atienden causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas bajo el principio "no dejar a nadie atrás"; y cómo su proyecto incorpora esto durante todo el ciclo de vida del					

				proyecto, desde su diseño, implementación, y monitoreo.		
		Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere se están atendiendo causas estructurales que inciden en su situación.		
IH.12	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una mirada de género.	PRODOCs e Informes de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos refleje una mirada de género integral--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	Encuesta apartado Inclusión (reactivos IH.12)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
		Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas			
		Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda identificar cómo integraron una mirada de género al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos.		
		Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere que la mirada de género es incorporada en todas las fases de los proyectos.		
IH.13	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una perspectiva de derechos humanos.	PRODOCs e Informes de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos refleje una perspectiva de derechos humanos integral--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	Encuesta apartado Inclusión (reactivos IH.13)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
		Personal relevante	Entrevistas			

		PNUD	semi-estructuradas				
		Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda identificar cómo integraron una perspectiva de derechos humanos al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos.			
		Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere que una perspectiva de derechos humanos es incorporada en todas las fases de los proyectos.			
	IH.14	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de interculturalidad.	PRODOCs e Informes de proyectos	Análisis documental	Que cada uno de los proyectos refleje un enfoque de interculturalidad--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	Encuesta apartado Inclusión (reactivos IH.14)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
			Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas			
			Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales	Que el personal contraparte pueda identificar cómo integraron un enfoque de interculturalidad al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos.		
Poblaciones beneficiarias			Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere que un enfoque de interculturalidad es			

					incorporado en todas las fases de los proyectos.		
IH.15	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de ciclo de vida.	PRODOCs e Informes de proyectos	Análisis documental		Que cada uno de los proyectos refleje un enfoque de ciclo de vida integral--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	Encuesta apartado Inclusión (reactivos IH.15)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
		Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas				
		Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales		Que el personal contraparte pueda identificar cómo integraron un enfoque de ciclo de vida al diseño, implementación y rendición de cuentas de sus proyectos.		
		Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales		Que la población beneficiaria considere que el enfoque de ciclo de vida es incorporado en todas las fases de los proyectos.		
IH.16	El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de territorio.	PRODOCs e Informes de proyectos	Análisis documental		Que cada uno de los proyectos refleje un enfoque de territorio integral--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	Encuesta apartado Inclusión (reactivos IH.16)	Diseño Mixto Convergente: integración datos y análisis cualitativo y cuantitativo
		Personal relevante PNUD	Entrevistas semi-estructuradas				
		Personal contrapartes PNUD	Entrevistas semi-estructuradas; Entrevistas grupales		Que el personal contraparte pueda identificar cómo integraron un enfoque de territorio al diseño, implementación y		

					rendición de cuentas de sus proyectos.		
			Poblaciones beneficiarias	Entrevistas grupales	Que la población beneficiaria considere que el enfoque de territorio es incorporado en todas las fases de los proyectos.		

Cronograma de actividades

	Semana 22 al 28 de octubre	Semana 29 de octubre a 4 de noviembre	Semana 5 al 11 de noviembre	Semana 12 al 18 de noviembre	Semana 19 al 25 de noviembre	Semana 26 de noviembre al 2 de diciembre	Semana 3 al 9 de diciembre	Semana 10 al 16 de diciembre
Minuta de la reunión. (E1.1)								
Plan de trabajo detallado con cronograma. (E1.2)								
Carta compromiso de ética en la evaluación firmada. (E1.3)								
Mapa preliminar de actores a involucrar en la evaluación. (E1.4)								
Propuesta de matriz de evaluación (E1.5)								
Entregable 1. TDR								
Entregable 2. TDR Inception Report Primera Entrega								
Análisis Exploratorio Documental								
Diseño instrumentos cualitativos								
Diseño instrumentos cuantitativos								
Entrevistas con alta gerencia y personal del programa								
Pilotaje y ajustes a instrumentos								
Entrevistas semi estructuradas								
Aplicación encuestas								
Análisis datos cualitativos y cuantitativos								

Visitas de campo y entrevistas grupales								
Entregable 3. TDR Reunión de Presentación de hallazgos y retroalimentación								
Redacción Informe Final								
Entregable 4. TDR Primer Borrador Informe Final								
Entregable 5. TDR Informe Final con Anexos y Respuesta al Audit Trail								

Requisitos y recursos

El éxito de esta evaluación descansa bajo el supuesto de que hay disponibilidad y suficiencia de los siguientes recursos y apoyos por parte de la entidad correspondiente en PNUD:

- Apoyo por parte de quien corresponda para la vinculación con actores sujetos a proyectos que entran dentro del plan de evaluación, así como la consolidación de agendas para realizar trabajo de campo y visitas de campo. En la sección de Anexo I se encuentra el mapeo de actores con quien se solicita la vinculación.
- Apoyo por parte de quien corresponda para que la vinculación incluye, además de actores que participaron como implementadores del portafolio, a población objetivo y beneficiaria, según corresponda, para realizar entrevistas, entrevistas grupales y encuestas.
- Apoyo por parte de quien corresponda para la vinculación con actores dentro del PNUD o del Sistema de Naciones Unidas dentro de la materia que corresponda a esta evaluación. En la sección de Anexo I se encuentra el mapeo de actores con quien se solicita la vinculación.
- Apoyo en materia financiera para la ejecución de todas aquellas visitas de campo que sean requeridas en materia de esta evaluación, y que no hayan formado parte de la propuesta económica original que el evaluador generó con base en los TdR.
- Apoyo para tener de manera oportuna acceso a información documental oficial dentro de la materia sujeta a ser evaluada.

Los recursos para realizar la investigación, trabajo de acopio de información, análisis, y reporte de hallazgos corre por parte del evaluador.

Anexo 1. Caracterización detallada de los portafolios

Desarrollo económico incluyente

Linea de Acción	Proyectos	Resumen	Valor \$ PRODOC	Fechas Inicio - Fin
Desarrollo Económico e Inclusión	Recuperación económica a través del desarrollo y crecimiento empresarial/ En Marcha con PNUD Morelos	El proyecto pretende atacar la limitada protección del trabajo decente ofrecido por las unidades económicas en la base de la piramide a raíz de la crisis post Covid 19. La población objetivo son miembros de comunidades vulnerables (mujeres, jóvenes, indígenas, miembros de la comunidad LGBTITI y discapacitados) con escasas oportuidades laborales. Las formas en que se logrará esto incluye la sensibilización sobre la importancia del emprendimiento, capacitación y apoyo a microempresas en diferentes temas y financiamiento.	142,410 USD	01/12/2020 a 31/05/2022
Desarrollo Económico e Inclusión	En Marcha con PNUD Querétaro	La estrategia pretende mejorar las capacidades de microempresarios con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida e ingresos, así como sus empresas. Esto lleva al último objetivo de lograr un desarrollo sostenible. La estrategia consiste en: - Diagnóstico de y registro de unidades de negocio	422,666 MXN	11/07/2022 a 31/03/2023

		<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en diversos temas (modelo de negocio, mercadotecnia, ventas y finanzas) - Mentoría y seguimiento personalizado - Entrega de equipo productivo - Sistematización y comunicación de resultados. 		
Desarrollo Económico e Inclusión	IF Segunda Oportunidad	<p>El proyecto pretende atacar la inseguridad alimentaria y la violencia de género doméstica, consecuencia de la agravación de la violencia de género por el Covid 19. La población objetivo de la intervención son mujeres de comunidades rurales de Chiapas con presencia de los problemas previamente mencionados y que son especialmente vulnerables a estos debido a la marginación en la que están. Las acciones que seguirán serán a través de capacitaciones presenciales y virtuales.</p>	350,000 USD	23/04/2021 a 31/12/2022
Desarrollo Económico e Inclusión	Sustainability and environment aid roadmap for the private sector	<p>El proyecto pretende aumentar la contribución del sector privado (concretamente, las PyMES mexicanas a lograr) la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las formas en que pretende lograr esto es a través de la creación de guías que le permitan a las PyMES conocer su</p>	67,258.71 USD	26/09/2022 a 31/09/2023

		contribución a la Agenda 2030, así como aumentar esta. También se pretende encontrar oportunidades para el contenido nacional en las cadenas de valor de tecnologías productivas y el uso del hidrógeno verde		
Desarrollo Económico e Inclusión	Resiliencia de las mujeres indígenas y rurales a los impactos de la COVID - 19	El proyecto pretende atacar la inseguridad alimentaria y la violencia de género doméstica, consecuencia de la agravación de la violencia de género por el Covid 19. La población objetivo de la intervención son mujeres de comunidades rurales de Chiapas con presencia de los problemas previamente mencionados y que son especialmente vulnerables a estos debido a la marginación en la que están. Las acciones que seguirán serán a través de capacitaciones presenciales y virtuales.	350,000 USD	23/04/2021 a 31/12/2022
Desarrollo Económico e Inclusión	Insurance and Risk Finance Facility	Edición mexicana de la iniciativa global <i>Insurance Risk and Finance Facility</i> que tiene como objetivo trabajar con los gobiernos y el sector privado para explorar iniciativas que mejoren la cobertura e inclusividad de los mecanismos de transferencia de riesgo para toda la población. Así, el PNUD planea tomar	747,414 MXN	2022 - 2023

		<p>el espacio de facilitación entre los actores principales, siendo un articulador de intervenciones conjuntas y logrando la transformación socioeconómica del país desde los contextos locales. El PNUD desarrollará actividades que permitan que el sector privado y el gobierno tomen decisiones con mayor facilidad con el fin de aumentar la inclusión financiera de seguros y financiamiento de riesgos, promover los seguros inclusivos y eficientar las estrategias de financiamiento de riesgos.</p>		
Desarrollo Económico e Inclusión	Impulso Económico Global	<p>El proyecto pretende Fortalecer a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos en sus funciones de Impulso Económico Global (implementar estrategia de de promoción económica y avanzar el cumplimiento de los compromisos económicos internacionales de México) utilizando la Diplomacia Económica como herramienta principal.</p>	67,258 USD	01/01/2021 a 36/04/2023 (en curso)

Tabla 16. Portafolio Desarrollo Económico Incluyente

Desarrollo e inclusión social

Línea de Acción	Proyectos	Resumen	Valor \$ PRODOC	Fechas Inicio - Fin
-----------------	-----------	---------	-----------------	---------------------

Desarrollo e InCLUSión Social	<i>“Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias”</i>	El proyecto consiste en realizar un conjunto de actividades tales como 1) talleres diagnósticos, 2) talleres participativos, 3) mapeos de actores clave, 4) el diseño de comités estudiantes CTIM, así como 5) foros de intercambio y experiencias. Lo anterior, con el objetivo tanto de fortalecer las capacidades educativas y oportunidades laborales de mujeres jóvenes de Xicotepec, como impulsar, a través de actores clave y estratégicos, proyectos de emprendimiento en CTIM. En conjunto, las actividades anteriores integran las 3 líneas de acción del proyecto: “Iniciativas Intersectoriales”, “Alianzas para la formación y mentoría en CTIM” y “Proyectos colaborativos interescolares de desarrollo comunitario”.	1'657,456.02	5/04/2022 a 28/02/2024
Desarrollo e InCLUSión Social	<i>“Development of skills for gender equality and women empowerment through STEM learning and project design for local development and social inclusion”</i>	El proyecto tiene como objetivo fortalecer tanto el desarrollo educativo como laboral de mujeres, a través de modelos de innovación educativa y laboral en CTIM. Para ello, el proyecto impulsa (de manera general) dos principales intervenciones: 1) el acompañamiento (presencial y remoto) a planteles escolares en la	17'499,615	01/10/2022 a 30/09/2025

		implementación de programas de formación estudiantil en CTIM y 2) mecanismos de mentorías dirigidos a mujeres para la implementación de proyectos de emprendimiento económico.		
Desarrollo e Inclusión Social	<i>“Estrategia de inclusión social e igualdad en materia de género del Monte de Piedad”</i>	El proyecto consiste en brindar apoyo y acompañamiento al Nacional Monte de Piedad (NMP) para fortalecer el espacio laboral en materia de igualdad. Para ello, la principal estrategia consiste en realizar 1) un diagnóstico general sobre la promoción de igualdad al interior del NMP y 2) emitir recomendaciones que permitan consolidar un marco institucional y operativo inclusivo al interior de la organización.	2'145,682.06	01/01/2021 a 28/02/2021
Desarrollo e Inclusión Social	<i>“Modelo de cuidado y atención inclusivo para niños y niñas con discapacidad en el marco del programa de Estancias Infantiles para apoyar a madres trabajadoras”</i>	El proyecto consiste en fortalecer el “Programa de Estancias Infantiles para apoyar a madres trabajadoras” (PEI) a través de un Modelo de Atención y Cuidado Inclusivo (MACI) focalizado en niños y niñas con discapacidades inscritas e inscritos en el PEI. Para realizar lo anterior, el proyecto fue dividido en dos fases. En la primera fase, se diseñó y creó el MACI a implementar por el PEI. En la segunda fase, el proyecto puso en marcha, a través de una prueba piloto, el	17'638,771.98	06/2015 a 06/2017

		diseño del MACI en diversas estancias del PEI.		
Desarrollo e Inclusión Social	<i>“Implementación de los proyectos Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el futuro en El Salvador, Honduras y Guatemala en el Marco del Plan de Desarrollo Integral (PDI) para El Salvador, Guatemala, Honduras y el sur-sureste de México”</i>	El proyecto consiste en proporcionar el apoyo técnico y operativo a la AMEXCID para la implementación del programa Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro. Lo anterior a través de la contratación de recursos humanos, consultorías especializadas, entre otras acciones.	62'124,947.3	05/07/2021 a 31/07/2022
Desarrollo e Inclusión Social	“Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD”	El presente proyecto tiene como propósito brindar apoyo técnico e institucional a la AMEXCID por parte de PNUD a partir de los siguientes componentes o estrategias: 1) fortalecer el potencial para impulsar la CID, 2) apoyo en la gestión u operación de la CID, 3) el apoyo en la conformación de grupos o alianzas que permitan o favorezcan la CID y 4) el seguimiento al Plan de Desarrollo Integral, tal como señala el documento <i>Engagement Facility</i>	401'927,381.87	06/2013 a 06/2025

Tabla 17. Portafolio Desarrollo e inclusión social

Agenda 2030

Linea de Acción	Proyectos	Resumen	Valor \$ PRODOC	Fechas Inicio - Fin
Agenda 2030	Implementación de la Agenda 2030 en el estado de Tlaxcala	Contribuir al desarrollo sostenible de la población del Estado de Tlaxcala mediante estudios que permitan el	\$2,172,420.00	01/10/18-31/12/20

		fortalecimiento de la política social y la implementación de medidas que activen la economía local a partir del encadenamiento productivo de las micro, pequeñas y medianas empresas		
		Contribuir al desarrollo integral de los 60 municipios por medio del fortalecimiento de las capacidades técnicas y funcionales de las y los funcionarios públicos en materia de planeación y gestión por resultados para el desarrollo sostenible con enfoque de la Agenda 2030	\$790,560.00	
Agenda 2030	Estrategia para el desarrollo sostenible de las 20 regiones del Estado de México	El proyecto busca identificar las intervenciones que podrían contribuir a reducir brechas inter e intrarregionales y, por otro lado, dar seguimiento puntual a estas intervenciones a partir de un sistema de seguimiento eficiente. Las líneas de acción para lograr esto son: 1) Elaboración de informe de progresividad del gasto público de la administración actual con un enfoque de desarrollo humano y Agenda 2030; 2) Acompañamiento en la identificación de aceleradores del	\$7,354,800.00	06/11/19-31/08/23

		desarrollo local en las 20 regiones del Estado de México; 3) Asesoría para el fortalecimiento del sistema de seguimiento del desempeño de los planes y programas del Estado de México con enfoque de Agenda 2030. El incremento del presupuesto inicial se da con el objetivo de agregar una línea de acción: 1) Seminario participativo para la incorporación de políticas aceleradoras a nivel regional con perspectiva de planeación de mediano y largo plazo.		
Agenda 2030	Asesoría Técnica para la Elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2040 con el Enfoque de la Agenda 2030 del Municipio de San Miguel de Allende, Guanajuato	El proyecto implica asesoría técnica para elaborar el Plan Municipal en SMA con el enfoque de la A2030, así como para la construcción del sistema de monitoreo del Plan y un programa de capacitación en el diseño de instrumentos de planeación con visión de largo plazo. Este plan está planeado para ser implementado en un periodo de cuatro meses.	\$676,080.00	2021
Agenda 2030	Estrategia de asesoría técnica para el fortalecimiento de capacidades para la planeación y gestión de políticas públicas con enfoque de la Agenda 2030	Aplicación del curso semipresencial "Agenda 2030: planeación y gestión para resultados de desarrollo sostenible en México". Para garantizar el acceso y	\$1,183,896.00	Agosto a diciembre 2021

		participación de los diferentes actores, el curso fue realizado en cuatro regiones del estado: Tuxpan, Xalapa, Córdoba y Coatzacoalcos.		
Agenda 2030	Fortalecimiento del contexto institucional de la Agenda 2030 y de los instrumentos de planeación del Estado de Querétaro	El proyecto busca fortalecer el contexto institucional a través de lineamientos de operación del Consejo Estatal de la A230 y el OSI, el mapeo del contexto institucional y la propuesta de líneas de colaboración entre dependencias. Asimismo, busca diseñar el sistema de monitoreo de los objetivos y metas de la A230 y el acompañamiento técnico para el diseño del Plan Estatal de Desarrollo.	\$1,159,920.00	24/11/22- 23/06/23
Agenda 2030	Asesoría Técnica para el Fortalecimiento del Plan Municipal de Desarrollo con el Enfoque de la Agenda 2030 del municipio de Durango, Durango	Las líneas de acción que componen al proyecto incluyen una jornada de capacitación para la instalación o fortalecimiento de capacidades técnicas en las personas servidoras públicas del municipio de Durango, la asesoría técnica para el fortalecimiento del Plan Municipal con el enfoque de la A2030 y la asesoría técnica para la construcción del sistema de monitoreo del Plan.	\$295,272.00	Octubre a noviembre 2022
Agenda 2030	Fortalecimiento de las capacidades técnicas para el diseño de intervenciones	El proyecto consiste en la realización de una jornada de capacitación para el	\$150,000.00	Abril a noviembre 2022

	públicas con el enfoque de la Agenda 2030	fortalecimiento de capacidades técnicas para el diseño de intervenciones públicas y construcción de indicadores. De aquí se generaron grabaciones de los talleres, un compendio de materiales empleados y constancias de participación a las personas.		
Agenda 2030	Diagnóstico sobre el presupuesto basado en resultados y su vinculación con la Agenda 2030, en los gobiernos subnacionales de México	Este programa fue realizado mediante una jornada de sensibilización en materia de A2030, un diagnóstico orientado a la valoración de las condiciones actuales para la implementación del PbR y una guía para vincular los instrumentos del PbR.	\$860,536.00	Abril a octubre 2022
Agenda 2030	Asesoría técnica para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2040 con el Enfoque de la Agenda 2030 del Municipio de Jesús María, Aguascalientes	Con este proyecto se derivan la asesoría técnica para la elaboración del Plan Municipal y una asesoría técnica para la construcción del sistema de monitoreo (mismo que incluye una batería de indicadores y un documento metodológico con el diseño de una estrategia de monitoreo de los indicadores antes mencionados).	\$125,550.00	Noviembre 2021 a Junio 2022
Agenda 2030	Incorporación del enfoque de la Agenda 2030 en el diseño del Plan Estatal de Desarrollo del	Este proyecto implica la revisión técnica del Plan para la incorporación del enfoque de la A2030	\$300,000.00	Mayo a diciembre 2022

	gobierno del estado de Baja California	y el fortalecimiento de las capacidades de funcionarios del gobierno para adoptar el enfoque A230 en el diseño de los instrumentos de política pública.		
Agenda 2030	Asesoría técnica para la incorporación del enfoque de la Agenda 2030 en el diseño del Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Sonora y acompañamiento en los foros de participación ciudadana	Para lograr el objetivo, se planteó un programa de capacitación para la incorporación del enfoque de la Agenda 2030 en el diseño del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y de su sistema de monitoreo; el acompañamiento técnico para la integración del enfoque de la Agenda 2030 y revisión del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 del gobierno del estado de Sonora; y el acompañamiento técnico en el desarrollo de los foros de participación ciudadana y levantamiento de información a través de encuestas.	\$709,790.00	Finales 2021
	Asesoría Técnica para el Fortalecimiento del Plan Municipal de Desarrollo con el Enfoque de la Agenda 2030 del municipio de Delicias, Chihuahua	Consiste en dar asesorías técnicas para el fortalecimiento del PMD y para la construcción del sistema de monitoreo del mismo. Esto para exponer las recomendaciones derivadas del análisis y revisión de los diagnósticos, árboles de problemas y árboles de objetivos de los ejes del PMD del municipio, así	\$125,000.00	Finales 2021

		como dar recomendaciones derivadas de la revisión de las estrategias, líneas de acción, metas, objetivos y MIR de los ejes del PMD.		
	Estrategia de acompañamiento para integrar el enfoque de la Agenda 2030 en la elaboración del Plan General de Desarrollo 2021-2033 y Plan Rector de Desarrollo Institucional 2021-2025	El fortalecimiento de las capacidades de las personas responsables de la elaboración de los documentos de planeación se da a través de talleres; mientras que el acompañamiento técnico y retroalimentación a los documentos de trabajo fue mediante la revisión de los avances en la integración del Plan General y el Plan Rector para la identificación de áreas de mejora y su consiguiente versión adaptada. En síntesis, los documentos de planeación de la UAEM integran el enfoque de derechos, inclusión y sostenibilidad de la A2030.	\$210,000.00	2021

Tabla 18. Portafolio Institucionalización de Agenda 2030 y Política Social

Anexo 2. Instrumentos de entrevista

Contrapartes

Rapport

Vamos a iniciar con la entrevista. Antes que nada quiero agradecerles puntualmente su tiempo. La intención es que la entrevista no exceda de la hora. En caso que no logremos terminar con todos los temas le vamos a pedir agendar una nueva cita. Esta entrevista formará parte del cuerpo de evidencia para la evaluación de medio término del portafolio en materia de desarrollo económico y social del

programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en México. Si usted no tuvo tiempo u oportunidad de leer el aviso de confidencialidad y consentimiento aprovecho para señalarle lo siguiente:

Primero comentarle que su participación debe ser voluntaria y que todos los datos recabados en esta entrevista serán usados exclusivamente para la evaluación correspondiente. Eso significa que no estaremos ofreciendo esta información para otros propósitos.

Segundo, si usted me lo permite, la entrevista será grabada para captar de manera fiel y exacta los puntos que conversemos. Como parte del procesamiento de esta grabación, haremos una transcripción misma que revisaremos para excluir cualquier dato personal o cualquier otro dato que pudiera identificarle a usted o a otras personas.

Tercero, en cualquier momento usted puede parar la entrevista, solicitar posponer o incluso cancelarla. En cualquier momento usted puede solicitar que algún contenido quede fuera del registro. Esta información no podrá ser usada directamente en la evaluación.

Finalmente, me resta preguntarle si usted tiene alguna pregunta [dejar tiempo para contestar] en todo caso, preguntarle si usted está de acuerdo con que continuemos con la entrevista bajo estos términos. [Dejar tiempo para que responda]

Tópicos y preguntas

[Para entrevistas grupales]. Dado que somos varias personas, voy a tomar tiempo para permitir que todas y todos puedan tener oportunidad de ofrecer su perspectivas. En caso de que ustedes o nosotros lo veamos pertinente, podemos reagendar una cita nueva.

Vamos a pasar por varios tópicos que están asociados con su trabajo en materia del portafolio de desarrollo social y económico.

Entiendo que usted participó en un proyecto con PNUD, me pudiera decir ¿cuál fue ese proyecto y cuál fue su rol en el mismo?

1H. Pertinencia de los proyectos a las necesidades de la entidad recipiente.

Le pido me platique cuales fueron o son las expectativas que tiene del proyecto y si éstas se lograron cumplir. Le ruego me platique las dificultades que encontró para que el proyecto se adecuara a las necesidades de la localidad.

¿Considera usted que los proyectos atienden necesidades de la localidad? ¿Qué dificultades encontraron para que los proyectos realmente atendieran necesidades locales?

¿Considera que los proyectos lograron tener suficiente flexibilidad como para hacer frente a cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, etc?

¿Cómo se hizo el esfuerzo para vincular a los proyectos con el PND? ¿Qué retos encontró?

¿Cómo las LA tuvieron que modificarse frente a cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, ligados o no a la Pandemia? ¿Qué ejemplos recuerda? ¿Cuáles fueron los principales retos?

2H. La coherencia y complementariedad de los proyectos frente a otras acciones que realiza la entidad recipiente.

Le pido me pueda decir si ustedes buscaron que el proyecto fuera complementario con otras actividades de [la organización], y si encontró alguna resistencia por parte de PNUD con estas solicitudes.

¿Hasta qué punto considera que los proyectos apoyados por PNUD fueron complementarios con otros que en su organización se realizan?

3H. Medidas empleadas para asegurar que el proyecto lograra los resultados planteados

Le pido me pueda decir si PNUD le ofreció a usted(es) ejemplos de proyectos similares al de usted como para entender cómo funcionan y qué cosas habría que considerar antes de iniciarlo.

Desde su conocimiento, ¿el proyecto tuvo como base algún otro caso de éxito similar empleado en algún otro lugar? ¿Señalaron algo del estilo, el personal de PNUD?

¿Sabe si el personal de PNUD mencionó algún antecedente relevante para el proyecto? evidencia de otro programa, casos de éxito, ¿quizá le invitaron a revisar algún caso particular?

¿el portafolio empleó marcos de acción provenientes de la cooperación sur-sur global?

4H. Estrategias para usar recursos de manera más eficiente.

Le pido me platique si se en algún momento se platicó con gente de PNUD acerca de ideas para hacer el proyecto más eficiente en el uso de recursos humanos y financieros, o sobre cómo hacer más con lo que se disponía en el momento.

¿Hasta qué punto se consideró la posibilidad de reescalar el proyecto o de vincularlo con otra iniciativa para lograr un mayor impacto?

¿De qué manera el tamaño y alcance de los proyectos se hizo tomando en consideración la perspectiva de ustedes?

¿Cómo se realiza la planificación y monitoreo de los recursos en los proyectos?

¿Existe alguna política de recuperación de costos que se haya mencionado en el diseño de los proyectos?

5H. Medidas para lograr que los resultados sean sostenidos en el tiempo

Le pido me platique si en algún momento se platicó con gente de PNUD como lograr que los resultados fueran sostenibles por el mayor tiempo posible.

¿Cómo el personal de PNUD tomó en cuenta e involucró a las contrapartes en el ciclo de los proyectos?

¿Hasta qué punto se previeron medidas para la resiliencia de los proyectos frente a escenarios de shocks de cualquier tipo?

¿De qué forma se asegura la sostenibilidad de los resultados?

¿Cómo y de qué manera se logra generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales?

6H. Medidas para incorporar perspectiva de género, derechos humanos y/o personas con discapacidad

Le pido me platique si en algún momento se platicó con gente de PNUD el principio de “no dejar nadie atrás”, empoderamiento de las mujeres, derechos humanos y personas con discapacidad.

¿Cómo y de qué manera se logra cumplir con el principio de "no dejar a nadie atrás"? ¿Hay alguna población que esté resultando más retante de atender/ qué retos están enfrentando en esta área? ¿Me puede dar un ejemplo?

¿Cómo y de qué manera se integra una mirada de género y empoderamiento de las mujeres?

¿Cómo y de qué manera se integra una perspectiva de derechos humanos?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de interculturalidad en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de ciclo de vida?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de territorio?

7

PREGUNTAS ADICIONALES**TEMAS PRIORITARIOS QUE NO SE ESTÁN ATENDIENDO****TEMA DE INNOVACIÓN, OPORTUNIDADES DE INNOVAR PROGRAMÁTICAS, ADMINISTRATIVAS--
ESTRATEGIAS QUE FACILITARÍAN LA INNOVACIÓN**

Tabla 19. Instrumento entrevista contrapartes

Personal PNUD**Rapport**

Vamos a iniciar con la entrevista. Antes que nada quiero agradecerles puntualmente su tiempo. La intención es que la entrevista no exceda de la hora. En caso que no logremos terminar con todos los temas le vamos a pedir agendar una nueva cita. Esta entrevista formará parte del cuerpo de evidencia para la evaluación de medio término del portafolio en materia de desarrollo económico y social del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en México. Si usted no tuvo tiempo u oportunidad de leer el aviso de confidencialidad y consentimiento aprovecho para señalarle lo siguiente:

Primero comentarle que su participación debe ser voluntaria y que todos los datos recabados en esta entrevista serán usados exclusivamente para la evaluación correspondiente. Eso significa que no estaremos ofreciendo esta información para otros propósitos.

Segundo, si usted me lo permite, la entrevista será grabada para captar de manera fiel y exacta los puntos que conversemos. Como parte del procesamiento de esta grabación, haremos una transcripción misma que revisaremos para excluir cualquier dato personal o cualquier otro dato que pudiera identificarle a usted o a otras personas.

Tercero, en cualquier momento usted puede parar la entrevista, solicitar posponer o incluso cancelarla. En cualquier momento usted puede solicitar que algún contenido quede fuera del registro. Esta información no podrá ser usada directamente en la evaluación.

Finalmente, me resta preguntarle si usted tiene alguna pregunta [dejar tiempo para contestar] en todo caso, preguntarle si usted está de acuerdo con que continuemos con la entrevista bajo estos términos. [Dejar tiempo para que responda]

Tópicos y preguntas

Vamos a pasar por 6 tópicos que están asociados con su trabajo en materia del portafolio de desarrollo social y económico.

1. **Antes de entrar en preguntas más específicas, ¿me podría platicar un poco sobre su rol en la implementación del Portafolio?**
2. **¿Cuán y hasta qué punto es pertinente el Portafolio para los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)?**

CUAL ES EL PROCESO PARA PODER VINCULAR... COMO LE HACES Y CUALES SON LOS RETOS

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Considera que el Portafolio logró vincularse con los instrumentos de planificación relevantes? ¿Cómo se logró esto? ¿Qué dificultades encontraron? ¿Estas dificultades están más localizadas en algún tema/área? ¿Nos podría dar un ejemplo de dificultades, de logros?

¿Cómo las líneas de acción tuvieron que modificarse frente a cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, ligados o no a la Pandemia? ¿Qué ejemplos recuerda? ¿Cuáles fueron los principales retos?

¿Cómo los proyectos rescatan los intereses locales en materia de política pública? ¿Qué retos encontró para lograr eso?

3. ¿Cuán y hasta qué punto son coherentes las acciones del Portafolio con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realiza en las temáticas relevantes?

COMO SE ASEGURAN QUE MANTENGAN COHERENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD

COMO SUGIERES TU Q DEBERIA DE SER

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Han logrado ser complementarios con otras áreas (Desarrollo Económico, DSE, otros proyectos PNUD), cómo así? ¿Cuáles dificultades han enfrentado, si algunas? ¿En cuáles áreas es más difícil coordinar o más sencillo, y por qué? ¿Tiene algún ejemplo?

¿Hasta qué punto considera que los proyectos del área de Desarrollo Económico y Social fueron/son complementarios con los del área que usted coordina?

4. ¿Cuán y hasta qué punto contribuye el Portafolio a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes?

CUAL ES ESTE PROCESO QUE USTEDES SIGUEN, ANALISIS PRELIMINAR, PARA VERIFICAR QUE LO QUE SE ESTA PROPONIENDO VA A LOGRAR LOS RESULTADOS Q ESTAN BUSCANDO...

COMO VALORAN A LAS CONTRAPARTES PARA VERIFICAR SI ESTO VA A LOGRARSE O NO

Posibles preguntas de seguimiento:

¿De qué forma el diseño de los proyectos fue informado en evidencia, evaluaciones previas o lecciones aprendidas?

¿De qué maneras se involucró a la población objetivo en el proyecto?

¿Qué tipo de marcadores se pusieron a disposición del proyecto para realizar el monitoreo de resultados y asegurar el éxito?

¿Hasta qué punto el personal implicado en el diseño de los proyectos estimó las características requeridas de la contraparte?

5. ¿Cuán y hasta qué punto la implementación del Portafolio responde a buscar la mayor eficiencia posible?

COMPARTIR ESTRATEGIAS Q TIENEN PARA HACER USO MÁS EFICIENTE DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Qué tipo de estrategias se emplearon para hacer un uso más eficiente de los recursos financieros y humanos?

¿Se consideró, en algún momento o proyecto, la posibilidad de reescalar o vincular el proyecto con otras iniciativas para lograr mayor impacto? ¿Qué tipo de retos existen para lograr esto?

¿Cómo se realiza la planificación de gastos y recursos, y qué tipo de monitoreo se tiene?

¿Cómo se logra cumplir con la recuperación de costos? ¿Qué parámetros existen?

¿Cómo se tomó en cuenta a las contrapartes para definir el tamaño y alcance de los proyectos?

6. ¿Cuán y hasta qué punto es sostenible en el tiempo el Portafolio?

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Cómo se tomó en cuenta a las contrapartes en el ciclo de los proyectos?

¿Hasta qué punto se previeron medidas para la resiliencia de los proyectos frente a escenarios de shocks de cualquier tipo?

¿De qué forma se asegura la sostenibilidad de los resultados?

¿Cómo y de qué manera se logra generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales?

7. ¿Cuán y hasta qué punto el Portafolio es incluyente y cumple con un enfoque integrado para “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”.

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Hay alguna población que esté resultando más retante de atender / qué retos están enfrentando en esta área? ¿Me puede dar un ejemplo? ¿Hay algún ejemplo de una dificultad previa a la cual se hayan podido sobreponer? ¿Nos puede contar más al respecto?

De manera más específica, nos podría comentar...

¿Cómo y de qué manera se integra una mirada de género en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra una perspectiva de derechos humanos en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de interculturalidad en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de ciclo de vida en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de territorio en el Portafolio?

8. ¿Hay algún otro aspecto que usted considere importante sobre el Portafolio que no le hayamos preguntado?

obstáculos y oportunidades para la innovación

Tabla 20. Instrumento entrevista personal PNUD

Gerencias PNUD

Rapport

Vamos a iniciar con la entrevista. Antes que nada quiero agradecerles puntualmente su tiempo. La intención es que la entrevista no exceda de la hora. En caso que no logremos terminar con todos los temas le vamos a pedir agendar una nueva cita. Esta entrevista formará parte del cuerpo de evidencia para la evaluación de medio término del portafolio en materia de desarrollo económico y social del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en México. Si usted no tuvo tiempo u oportunidad de leer el aviso de confidencialidad y consentimiento aprovecho para señalarle lo siguiente:

Primero comentarle que su participación debe ser voluntaria y que todos los datos recabados en esta entrevista serán usados exclusivamente para la evaluación correspondiente. Eso significa que no estaremos ofreciendo esta información para otros propósitos.

Segundo, si usted me lo permite, la entrevista será grabada para captar de manera fiel y exacta los puntos que conversemos. Como parte del procesamiento de esta grabación, haremos una transcripción misma que revisaremos para excluir cualquier dato personal o cualquier otro dato que pudiera identificarle a usted o a otras personas.

Tercero, en cualquier momento usted puede parar la entrevista, solicitar posponer o incluso cancelarla. En cualquier momento usted puede solicitar que algún contenido quede fuera del registro. Esta información no podrá ser usada directamente en la evaluación.

Finalmente, me resta preguntarle si usted tiene alguna pregunta [dejar tiempo para contestar] en todo caso, preguntarle si usted está de acuerdo con que continuemos con la entrevista bajo estos términos. [Dejar tiempo para que responda]

Tópicos y preguntas

Vamos a pasar por 6 tópicos que están asociados con su trabajo en materia del portafolio de desarrollo social y económico.

9. **Antes de entrar en preguntas más específicas, ¿me podría platicar un poco sobre su rol en la implementación del Portafolio?**
10. **¿Cuán y hasta qué punto es pertinente el Portafolio para los instrumentos de planificación relevantes (CPD, SP, UNSDCF, Plan Nacional de Desarrollo)?**

CUAL ES EL PROCESO PARA PODER VINCULAR... COMO LE HACES Y CUALES SON LOS RETOS

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Considera que el Portafolio logró vincularse con los instrumentos de planificación relevantes? ¿Cómo se logró esto? ¿Qué dificultades encontraron? ¿Estas dificultades están más localizadas en algún tema/área? ¿Nos podría dar un ejemplo de dificultades, de logros?

¿Cómo las líneas de acción tuvieron que modificarse frente a cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, ligados o no a la Pandemia? ¿Qué ejemplos recuerda? ¿Cuáles fueron los principales retos?

¿Cómo los proyectos rescatan los intereses locales en materia de política pública? ¿Qué retos encontró para lograr eso?

11. **¿Cuán y hasta qué punto son coherentes las acciones del Portafolio con las acciones que el mismo PNUD México y otros actores del desarrollo realiza en las temáticas relevantes?**

COMO SE ASEGURAN QUE MANTENGAN COHERENCIA Y COMPLEMENTARIEDAD

COMO SUGIERES TU Q DEBERIA DE SER

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Han logrado ser complementarios con otras áreas (Desarrollo Económico, DSE, otros proyectos PNUD), cómo así? ¿Cuáles dificultades han enfrentado, si algunas? ¿En cuáles áreas es más difícil coordinar o más sencillo, y por qué? ¿Tiene algún ejemplo?

¿Hasta qué punto considera que los proyectos del área de Desarrollo Económico y Social fueron/son complementarios con los del área que usted coordina?

12. **¿Cuán y hasta qué punto contribuye el Portafolio a lograr los objetivos y metas de acuerdo con la teoría del cambio que se formuló por parte del PNUD y el de las contrapartes?**

CUAL ES ESTE PROCESO QUE USTEDES SIGUEN, ANALISIS PRELIMINAR, PARA VERIFICAR QUE LO QUE SE ESTA PROPONIENDO VA A LOGRAR LOS RESULTADOS Q ESTAN BUSCANDO...

COMO VALORAN A LAS CONTRAPARTES PARA VERIFICAR SI ESTO VA A LOGRARSE O NO

Posibles preguntas de seguimiento:

¿De qué forma el diseño de los proyectos fue informado en evidencia, evaluaciones previas o lecciones aprendidas?

¿De qué maneras se involucró a la población objetivo en el proyecto?

¿Qué tipo de marcadores se pusieron a disposición del proyecto para realizar el monitoreo de resultados y asegurar el éxito?

¿Hasta qué punto el personal implicado en el diseño de los proyectos estimó las características requeridas de la contraparte?

13. ¿Cuán y hasta qué punto la implementación del Portafolio responde a buscar la mayor eficiencia posible?

COMPARTIR ESTRATEGIAS Q TIENEN PARA HACER USO MÁS EFICIENTE DE RECURSOS FINANCIEROS Y HUMANOS

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Qué tipo de estrategias se emplearon para hacer un uso más eficiente de los recursos financieros y humanos?

¿Se consideró, en algún momento o proyecto, la posibilidad de reescalar o vincular el proyecto con otras iniciativas para lograr mayor impacto? ¿Qué tipo de retos existen para lograr esto?

¿Cómo se realiza la planificación de gastos y recursos, y qué tipo de monitoreo se tiene?

¿Cómo se logra cumplir con la recuperación de costos? ¿Qué parámetros existen?

¿Cómo se tomó en cuenta a las contrapartes para definir el tamaño y alcance de los proyectos?

14. ¿Cuán y hasta qué punto es sostenible en el tiempo el Portafolio?

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Cómo se tomó en cuenta a las contrapartes en el ciclo de los proyectos?

¿Hasta qué punto se previeron medidas para la resiliencia de los proyectos frente a escenarios de shocks de cualquier tipo?

¿De qué forma se asegura la sostenibilidad de los resultados?

¿Cómo y de qué manera se logra generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales?

15. ¿Cuán y hasta qué punto el Portafolio es incluyente y cumple con un enfoque integrado para “no dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera”.

Posibles preguntas de seguimiento:

¿Hay alguna población que esté resultando más retante de atender / qué retos están enfrentando en esta área? ¿Me puede dar un ejemplo? ¿Hay algún ejemplo de una dificultad previa a la cual se hayan podido sobreponer? ¿Nos puede contar más al respecto?

De manera más específica, nos podría comentar...

¿Cómo y de qué manera se integra una mirada de género en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra una perspectiva de derechos humanos en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de interculturalidad en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de ciclo de vida en el Portafolio?

¿Cómo y de qué manera se integra un enfoque de territorio en el Portafolio?

16. ¿Hay algún otro aspecto que usted considere importante sobre el Portafolio que no le hayamos preguntado?

obstáculos y oportunidades para la innovación

Tabla 21. Instrumento entrevista gerencias PNUD

Población Beneficiaria

Rapport

Vamos a iniciar con la entrevista. Antes que nada quiero agradecerles puntualmente su tiempo. La intención es que la entrevista no exceda de la hora. En caso que no logremos terminar con todos los temas le vamos a pedir agendar una nueva cita.

Esta entrevista formará parte del cuerpo de evidencia para la evaluación de medio término del portafolio en materia de desarrollo económico y social del programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en México. Si usted no tuvo tiempo u oportunidad de leer el aviso de confidencialidad y consentimiento aprovecho para señalarle lo siguiente.

Primero comentarle que su participación debe ser voluntaria y que todos los datos recabados en esta entrevista serán usados exclusivamente para la evaluación correspondiente. Eso significa que no estaremos ofreciendo esta información para otros propósitos.

Segundo, si usted me lo permite, la entrevista será grabada para captar de manera fiel y exacta los puntos que conversemos. Como parte del procesamiento de esta grabación, haremos una transcripción misma que revisaremos para excluir cualquier dato personal o cualquier otro dato que pudiera identificarle a usted o a otras personas.

Tercero, en cualquier momento usted puede parar la entrevista, solicitar posponerla o incluso cancelarla. En cualquier momento usted puede solicitar que algún contenido quede fuera del registro. Esta información no podrá ser usada directamente en la evaluación.

Finalmente, me resta preguntarle si usted tiene alguna pregunta [dejar tiempo para contestar] en todo caso, preguntarle si usted está de acuerdo con que continuemos con la entrevista bajo estos términos. [Dejar tiempo para que responda]

Tópicos y preguntas

Su experiencia general durante el proyecto. No tiene que estudiar nada, y no necesita consultar información. Solo saber su experiencia y opinión.

Pertinencia

PH.17: El Portafolio ha logrado ser relevante a las necesidades de la población beneficiaria de los proyectos.

- (1) ¿Considera usted que sus necesidades fueron atendidas con este proyecto? ¿Qué aspectos hicieron falta para usted, para mejorar la atención a sus necesidades?

Sostenibilidad

SH.12: El Portafolio es sostenible en la medida que se tomaron provisiones para la resiliencia de los proyectos en casos de shocks de cualquier tipo que pudieran arriesgar los resultados.

- (2) ¿Se ha discutido cómo podría el proyecto mantener la continuidad en caso de que hubiera imprevistos o cambios políticos, ambientales, sociales o de otro tipo?

SH.14: El Portafolio es sostenible en la medida que se deja rastro pertinente para generar memoria institucional con enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.

- (3) ¿Piensa que el proyecto va a tener efectos duraderos para usted, más allá de la duración del mismo? Si es así, ¿cuáles y por qué? Si no, ¿por qué? ¿Qué se necesitaría para lograr efectos sostenibles?

Inclusión

IH.11: El Portafolio es incluyente con mirada de derechos humanos en la medida que atienda causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y refleja el principio de “no dejar a nadie atrás”.

- (4) En su experiencia, ¿cómo los programas toman en consideración las necesidades de las diferentes poblaciones [especialmente de las más vulnerables]? ¿Me podrían dar un ejemplo?
[Si no surge de los participantes, preguntar en específico sobre:

Manera en que los programas buscan empoderar a las mujeres
¿Cómo se toman en cuenta los derechos humanos en los programas?
¿Cómo se toman en cuenta las diferencias culturales?
¿Cómo se toman en cuenta las diferencias en etapas de vida de las personas? (edad)
¿Cómo se toma en cuenta el territorio donde se implementan o de donde provienen las personas que participan de los programas?

ESTAS PASAN A SER POSIBLES PREGUNTAS DE SEGUIMIENTO DEBIDO A LA NECESIDAD DE MANTENER:

IH.12 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una mirada de género.
¿Cómo y de qué manera los programas buscan empoderar a las mujeres? Es decir, en su experiencia, ¿toman sus necesidades particulares en consideración? ¿Me pueden dar un ejemplo?

IH.13 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas una perspectiva de derechos humanos.
¿Cómo se toman en cuenta los derechos humanos en los programas? Es decir, en su experiencia, ¿buscan garantizar los derechos humanos o darlos a conocer? ¿Me pueden dar un ejemplo?

IH.14 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de interculturalidad.
¿Cómo se toman en cuenta las diferencias culturales en los proyectos? Es decir, en su experiencia, ¿cómo se adapta (o no) a las necesidades de diferentes poblaciones (por ejemplo, migrantes, comunidades indígenas)? ¿Me pueden dar un ejemplo? ¿Tienen alguna sugerencia sobre este tema?

IH.15 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de ciclo de vida.
¿Cómo se toman en cuenta las diferencias en etapa de vida en los proyectos? Es decir, en su experiencia, ¿cómo se adapta (o no) a las necesidades de las poblaciones de diferentes edades? ¿Me pueden dar un ejemplo? ¿Tienen alguna sugerencia sobre este tema?

IH.16 El Portafolio es incluyente en la medida que adopta desde su diseño, implementación y rendición de cuentas un enfoque de territorio.
¿Cómo se toman en cuenta las diferencias de territorio en los programas? Es decir, en su experiencia, ¿cómo se adapta (o no) a las necesidades del lugar de donde proviene? ¿Me pueden dar un ejemplo? ¿Tienen alguna sugerencia sobre este tema?

Tabla 22. Instrumento entrevista población beneficiaria

Anexo 3. Agendas trabajo de campo

Xicotepec de Juarez, Puebla

Proyecto	<i>“Fortalecimiento del tejido social y la capacidad de acción de las jóvenes a través de proyectos CTIM en escuelas preparatorias”</i>
Fechas de trabajo de campo	21 y 22 de Noviembre de 2023

Entrevistas logradas	Tipo de entrevista	Número de entrevistas
	Entrevista semiestructurada	7
	Entrevista grupal	2

Tabla 23. Agenda de trabajo de campo: Xicotepec de Juárez, Puebla

Municipio de Apan, Hidalgo

Proyecto	<i>“Agenda 2030 Hidalgo”</i>	
Fechas de trabajo de campo	4 a 6 de Diciembre de 2023	
Entrevistas logradas	Tipo de entrevista	Número de entrevistas
	Entrevista semiestructurada	3
	Entrevista grupal	1

Tabla 24. Agenda de trabajo de campo: Apan, Hidalgo

Nacional Monte de Piedad, Ciudad de México (suspendida)

Proyecto	<i>“Estrategia de inclusión social e igualdad en materia de género del Nacional Monte de Piedad”</i>	
Fechas de trabajo de campo	11 al 15 de Diciembre de 2023	
Entrevistas logradas	Tipo de entrevista	Número de entrevistas
	Entrevista semiestructurada	2
	Entrevista grupal	3

Tabla 25. Agenda de trabajo de campo: Nacional Monte de Piedad

Anexo 4 Análisis de informes y reportes de proyectos del Portafolio

Clave	Reactivos	Resultados de reactivos	Indicadores o estándares de logros	Resultado	Evidencia	Liga
PH.1						
PH.11	El proyecto señala de manera explícita los ED a los que contribuye y los RE.	Multiplicado 1 completo o 0.5 parcial 0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre los convenios y el CPD.	2	Fortalecimiento de la capacidad institucional para integrar la Agenda 2030 en los planes, presupuestos y políticas de desarrollo que combaten las desigualdades y la pobreza multidimensional.	PRODOC - Informe Trimestral del Proyecto Q3 2023
PH.12	El proyecto soporta 1. Transformaciones estructurales en materia de medio ambiente, inclusividad, transición digital 2. No dejar nadie atrás, enfoque con derechos humanos	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre el proyecto y el Plan Estratégico de PNUD 2022-2025 y su pertinencia.	3	Teniendo en cuenta el Plan Estratégico del PNUD 2018-2021, el proyecto responde al área de trabajo: “Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible” e implementará una estrategia que tenga en cuenta la solución emblemática 2: fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable, mediante el fortalecimiento de las	PRODOC - Informe Trimestral del Proyecto Q3 2024

	centrado en el desarrollo humano 3. Construcción de resiliencia frente a riesgos e incertidumbre sistémicos				capacidades del Estado mexicano en el escenario internacional.	
PH.13	El proyecto se vincula con: 1. ED1: 1.a,1.b,1.c,1.d 2. ED4: 4.a,4.b,4.c,4.d	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre el proyecto y el MACNUDS.	3	Además, dada la naturaleza del proyecto y la estrategia de implementación que se ha diseñado teniendo en cuenta la teoría del cambio prevista en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF); este proyecto tendrá efecto en el área de trabajo 2. “Prosperidad e Innovación”, específicamente el Efecto Directo 4. ... Los aportes al cumplimiento del indicador 4.b. Tasa de variación anual en el número de puestos de trabajo (PT) ocupados por: mujeres mayores de 30 años y jóvenes entre 15 a 29 años (mujeres y hombres).	PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 1)

<p>PH.14</p>	<p>El Proyecto se vincula con el eje 2 Política social del PND 2019-2024</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícito el vínculo entre el proyecto y el Plan Nacional de Desarrollo</p>	<p>1</p>	<p>Arreglos de Gestión y Gobernanza Secretaría de Relaciones Exteriores Actuar como contraparte oficial del gobierno mexicano ante el PNUD en su calidad de responsable de la cooperación técnica de México; formalizar la aprobación de los documentos de proyectos de cooperación que las entidades federales, estatales y privadas presenten al PNUD de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo;</p>	<p>PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 30)</p>
<p>PH.15</p>	<p>¿Cómo las LA tuvieron que modificarse frente a cambios políticos, sociales, económicos, jurídicos, institucionales, ligados o no a la Pandemia? ¿Qué ejemplos recuerda? ¿Cuáles fueron los principales retos?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos refleje vigencia y adaptación en torno a los cambios.</p>	<p>2</p>	<p>Desafíos de Desarrollo Considerando el papel crucial que juega la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) en la implementación de la estrategia económica del gobierno, el 3 de mayo de 2019 –por decreto presidencial–, se publicó en el DOF que la Cancillería asumirá el control de las nuevas actividades de promoción del comercio exterior y de atracción de inversión extranjera directa ... Estrategia El objetivo central del proyecto es fortalecer a la Subsecretaría</p>	<p>PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 4 y 6)</p>

					para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global.	
PH.16	El proyecto identifica objetivos de política local o atiende problemáticas de la localidad.	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que cada uno de los proyectos demuestre relevancia y ser responsivo a las necesidades de las y los actores contraparte.	3	Sección de Desafíos de Desarrollo	PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 3 - 5)
PH.17	El proyecto identifica una población beneficiaria.	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que los proyectos demuestren ser relevantes a las necesidades de la población beneficiaria.	3	Eje 1 El objetivo central del proyecto es fortalecer a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global. Lo anterior permitirá, primero, implementar la estrategia de promoción económica y, segundo, avanzar el cumplimiento de los compromisos económicos internacionales de México, como negociación e implementación de tratados de libre comercio, acuerdos comerciales, participación en foros económicos, de promoción económica, entre otros;	PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 6)

					utilizando a la Diplomacia Económica como herramienta principal.	
CH.1						
CH.11	¿Existe una estrategia para mantener la complementariedad y coincidencia desde el diseño y la implementación de los proyectos o LA?	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que los proyectos del portafolio reflejen complementariedad y coincidencia con el Plan Estratégico PNUD.	3	<p>Documento del Proyecto</p> <p>El primer producto se enfoca en la contratación de equipos multidisciplinarios capaces de satisfacer las necesidades de personal y la adquisición de los equipos necesarios para desempeñar sus funciones, dando continuidad a los avances conseguidos y al cumplimiento a los compromisos adquiridos en la materia durante la implementación del Engagement Facility (122992/118379) Fortalecimiento de las Sinergias Multilaterales que lo preceden.</p> <p>Teniendo en cuenta el Plan Estratégico del PNUD 2018-2021, el proyecto responde al área de trabajo: “Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible” e implementará una estrategia que tenga en cuenta la solución emblemática 2: fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable, mediante el</p>	<p>PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 7)</p> <p>https://drive.google.com/file/d/1xWHCRbEe2qb1KDC7or9Vj8k4maYJr3FZ/view?usp=sharing</p>

					fortalecimiento de las capacidades del Estado mexicano en el escenario internacional.	
CH.12	¿Existe una estrategia para mantener la complementariedad y coincidencia desde el diseño y la implementación de los proyectos o LA?	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que se hagan explícitos los grados de complementariedad y coincidencia con otros programas y proyectos de otros organismos del Estado Mexicano.	3	<p>Desafíos de Desarrollo (Toda la sección)</p> <p>Estrategia El objetivo central del proyecto es fortalecer a la Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores en sus funciones de Impulso Económico Global. Lo anterior permitirá, primero, implementar la estrategia de promoción económica y, segundo, avanzar el cumplimiento de los compromisos económicos internacionales de México, como negociación e implementación de tratados de libre comercio, acuerdos comerciales, participación en foros económicos, de promoción económica, entre otros; utilizando a la Diplomacia Económica como herramienta principal.</p>	PRODOC - Documento del Proyecto (Pág 3 - 6)
EzH.1						

<p>EzH.11</p>	<p>¿Hasta que punto menciona antecedentes relevantes para el diseño de los proyectos?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícito los antecedentes disponibles, con base en evidencia, para el diseño de los mismos.</p>	<p>3</p>	<p>Desafíos de desarrollo (toda la sección)</p> <p>Estrategia Eje1 El primer producto se enfoca en la contratación de equipos multidisciplinarios capaces de satisfacer las necesidades de personal y la adquisición de los equipos necesarios para desempeñar sus funciones, dando continuidad a los avances conseguidos y al cumplimiento a los compromisos adquiridos en la materia durante la implementación del Engagement Facility (122992/118379) Fortalecimiento de las Sinergias Multilaterales que lo precede.</p>	<p>PRODOC - Documento del proyecto (Pág 3 - 6)</p>
<p>EzH.12</p>	<p>¿Hasta qué punto menciona la manera en que participa la población objetivo?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que involucró a la población objetivo a participar en las actividades</p>	<p>3</p>	<p>Estrategia (Toda la sección)</p>	<p>PRODOC - Documento del proyecto (Pág 6- 8)</p>

<p>EzH.13</p>	<p>¿Hasta qué punto menciona la existencia de marcadores para el monitoreo y éxito?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícita su contribución a los objetivos y metas, incluido los indicadores del MACNUDS 2020-2025.</p>	<p>3</p>	<p>Informe Trimestral Q3 2023 2.- Desempeño de proyecto 4.- Género y empoderamiento de las mujeres</p> <p>Documento de Proyecto V.- Marco de Resultados</p>	<p>Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 4,5, 7 - 9)</p> <p>PRODOC - Documento de Proyecto (Pág 20 - 23)</p>
	<p>¿Hasta qué punto menciona antecedentes de los marcos de acción provenientes de la cooperación sur-sur global?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que emplearon marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global</p>	<p>0</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

EzH.14

	<p>¿Hasta qué punto menciona antecedentes de los marcos de acción provenientes de la cooperación sur-sur global?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que emplearon marcos de acción provenientes de aprendizajes de la cooperación sur-sur global</p>	<p>2</p>	<p>Estrategia del cambio prevista en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos Mexicanos 2020-2025 (UNSDCF); ... teniendo en cuenta en el diseño de la implementación la línea estratégica 4.3 “Fortalecimiento de capacidades institucionales, promoción de alianzas inclusivas y Cooperación Sur-Sur para aumentar la innovación, la competitividad y la productividad en asociaciones productivas y MIPYMES industriales y agroindustriales, con enfoque de género, en cadenas de valor prioritarias a nivel nacional y global, con énfasis en el incremento del contenido nacional”.</p>	<p>PRODOC - Documento de Proyecto (Pág 6)</p>
--	--	---	---	----------	---	---

<p>EzH.15</p>	<p>¿Hasta qué punto menciona el análisis preeliminar sobre las características requeridas de la contraparte? ¿Hasta qué punto la modalidad de implementación es consistente con los resultados?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que se refleje se realizó el análisis requerido de la contraparte.</p>	<p>3</p>	<p>Desafíos de Desarrollo (Toda la sección, especialmente esta sección): En síntesis, considerando la experiencia de los países citados, México tiene un área de oportunidad importante en dos de los enfoques utilizados por ellos: la atención a las PyMES y la inclusión de la mujer, por medio de las relaciones económicas globales. ... México tiene la oportunidad de aprovechar su potencial institucional, técnico y humano para desarrollar e implementar la estrategia de Impulso Económico Global. Por ello, reforzar a la SRE –a través de potenciar las capacidades de la SSMH en el área de Impulso Económico Global– se debe considerar una prioridad, toda vez que esto contribuirá, sustancialmente, a superar el reto de la reactivación económica nacional.</p>	<p>PRODOC - Documento de Proyecto (Pág 3 - 5)</p>
----------------------	---	--	---	----------	--	---

EzH.16	¿Hasta qué punto el proyecto fue eficaz en atender a las poblaciones bajo un enfoque integrador (principled)?	<p>0. No hace referencia alguna.</p> <p>1. Hace referencia general.</p> <p>2. Hace referencia específica.</p> <p>3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	Que cada uno de los proyectos haga explícita la manera en que buscan atender con eficacia las necesidades de las poblaciones beneficiarias con un enfoque integrado.	3	<p>Informe Trimestral Q3 2023:</p> <p>2.- Desempeño de proyecto</p> <p>4.- Género y Empoderamiento de Mujeres</p>	Informe trimestral Q3 2023 (Pág 4-6, 7-10)
EcH.1						

<p>EcH.11</p>	<p>¿Hasta qué punto hace referencia sobre la posibilidad de vinculación con otras iniciativas o reescalamiento?</p>	<p>0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	<p>Que cada uno de los proyectos haga explícita la posibilidad de vinculación con otras iniciativas o reescalamiento.</p>	<p>3</p>	<p>Documento de proyecto Sostenibilidad y Escalamiento Con base en la experiencia y las mejores prácticas obtenidas, se generará un proceso de fortalecimiento de entidades en la APF, capacitadas en el área respectiva, con facultades para desempeñar sus labores con perspectiva de género y atender a los ODS. Siguiendo el proceso que tiene contemplado el proyecto, brevemente detallado en el párrafo anterior, se presentará a manera de propuesta de réplica para el fortalecimiento de nuevas entidades en la APF de la siguiente manera, teniendo en cuenta que los objetivos y alcances de la entidad a ser fortalecida están previamente determinados:</p> <p>Informe Trimestral Q3 2023 Lecciones Aprendidas Nivel Resultado 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refuerza la coordinación de acciones con las áreas operativas de PNUD México para <p>tomar medidas que contrarresten los efectos de la clusterización</p>	<p>Documento de proyecto (17 - 18): Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 10):</p>
----------------------	---	---	---	----------	--	--

					<p>de servicios.</p> <p>Nivel Resultado 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se toman medidas para reducir el impacto de posibles retrasos en la implementación de <p>actividades previstas en el Plan Operativo Anual.</p>	
EcH.12	¿Hasta qué punto hace referencia sobre la posibilidad de vinculación con otras iniciativas o reescalamiento?	<p>0. No hace referencia alguna.</p> <p>1. Hace referencia general.</p> <p>2. Hace referencia específica.</p> <p>3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	Que cada uno de los proyectos haga explícita la posibilidad de vinculación con otras iniciativas o reescalamiento.	3	<p>Documento de proyecto Sostenibilidad y Escalamiento</p> <p>Con base en la experiencia y las mejores prácticas obtenidas, se generará un proceso de fortalecimiento de entidades en la APF, capacitadas en el área respectiva, con facultades para desempeñar sus labores con perspectiva de género y atender a los ODS. Siguiendo el proceso que tiene contemplado el proyecto, brevemente detallado en el párrafo anterior, se presentará a manera de propuesta de réplica para el fortalecimiento de nuevas entidades en la APF de la siguiente manera, teniendo en cuenta que los objetivos y alcances de la entidad a ser fortalecida están previamente determinados:</p> <p>Informe Trimestral Q3 2023</p>	<p>Documento de proyecto (17 - 18):</p> <p>Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 10):</p>

					<p>Lecciones Aprendidas</p> <p>Nivel Resultado 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refuerza la coordinación de acciones con las áreas operativas de PNUD México para <p>tomar medidas que contrarresten los efectos de la clusterización de servicios.</p> <p>Nivel Resultado 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se toman medidas para reducir el impacto de posibles retrasos en la implementación de <p>actividades previstas en el Plan Operativo Anual.</p>	
EcH.13	¿El documento señala aspectos sobre la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas?	<p>0. No hace referencia alguna.</p> <p>1. Hace referencia general.</p> <p>2. Hace referencia específica.</p> <p>3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	Que cada uno de los proyectos haga explícita la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas de los mismos.	2	<p>Informe trimestral Q3 2023</p> <p>Desempeño Financiero Trimestral</p> <p>Documento del proyecto: Plan de Trabajo Plurianual</p>	<p>Documento de proyecto (17 - 18):</p> <p>Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 10):</p>

	¿El documento señala aspectos sobre la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas?	<p>0. No hace referencia alguna.</p> <p>1. Hace referencia general.</p> <p>2. Hace referencia específica.</p> <p>3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	Que cada uno de los proyectos haga explícita la planificación de gastos, fuentes de recursos y revisiones periódicas de los mismos.	2	<p>Informe trimestral Q3 2023 Desempeño Financiero Trimestral</p> <p>Documento del proyecto: Plan de Trabajo Plurianual</p>	<p>Documento de proyecto (17 - 18):</p> <p>Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 10):</p>
SH.1						
SH.11	¿El documento hace referencia a la manera en que se involucró a las contrapartes en el ciclo de los proyectos?	<p>0. No hace referencia alguna.</p> <p>1. Hace referencia general.</p> <p>2. Hace referencia específica.</p> <p>3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).</p>	Que cada uno de los proyectos detalle un plan de sustentabilidad de los resultados y estrategia de salida, y que esto haya sido establecido en consulta con las contrapartes.	3	Participación de las Partes Involucradas (toda la sección)	Documento de Proyecto (Pág 17)
SH.12	¿El documento hace referencia a las medidas de resiliencia tomadas?	<p>0. No hace referencia alguna.</p> <p>1. Hace referencia general.</p> <p>2. Hace referencia específica.</p> <p>3. Explicando el vínculo y/o la relación</p>	Que cada uno de los proyectos detalle las medidas que se tomaron para asegurar resiliencia ante cualquier tipo de shock.	3	<p>Informe Trimestral Q3 2023 3.- Riesgos (Toda la sección)</p> <p>Documento de proyecto Recursos requeridos para lograr los Resultados Esperados Riesgos y Supuestos (toda la sección)</p>	<p>Documento de proyecto (14 - 16):</p> <p>Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 6 - 7):</p>

		(causa-efecto).				
SH.13	¿Existe una estrategia de salida, u otras estrategias, para lograr la sostenibilidad de los resultados?	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que cada uno de los proyectos haga explícita una estrategia de salida que asegure la sostenibilidad de los resultados.	3	Sostenibilidad y Escalamiento (toda la sección).	Documento de Proyecto (Pág 17 - 19)
SH.14	¿Existe referencia sobre la manera en que se registra el proyecto para lograr memoria organizacional?	0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto).	Que cada uno de los proyectos haga explícitas las estrategias para generar memoria institucional con un enfoque interseccional y aprendizajes organizacionales.	2	Informe trimestral Q3 2023 4.- Género y empoderamiento de las mujeres Lecciones aprendidas en materia de género 5.- Lecciones Aprendidas	Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 9,10):
IH.1						
IH.11	¿Hasta qué punto y cómo se hace referencia al principio "no dejar a nadie atrás"?	"0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto). "	Que cada uno de los proyectos haga explícitas las medidas para atender causas estructurales de poblaciones sistemáticamente vulneradas y haga referencia al principio "no dejar	1	En síntesis, considerando la experiencia de los países citados, México tiene un área de oportunidad importante en dos de los enfoques utilizados por ellos: la atención a las PyMES y la inclusión de la mujer, por medio de las relaciones económicas globales.	Documento de Proyecto (Pág 6)

			a nadie atrás"; y demuestren que esto suceda durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde su diseño hasta la manera en la que se implementa y monitorea.			
IH.12	¿Hasta qué punto y cómo se hace referencia al principio mirada de género y empoderamiento de las mujeres?	"0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto). "	Que cada uno de los proyectos refleje una mirada de género integral--incluyen do en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	3	Documento de Proyecto Estrategia Perspectiiva de Género en el área de IEG (Toda la sección) Informe trimestral Q3 2023 4.- Género y Empoderamiento de mujeres (Toda la sección)	"Documento de proyecto (14 - 16): Informe Trimestral Q3 2023 (Pág 6 - 7):
IH.13	¿Hasta qué punto y cómo se hace referencia a una perspectiva de derechos humanos?	"0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto). "	Que cada uno de los proyectos refleje una perspectiva de derechos humanos integral--incluyen do en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	2	Estrategia Este proyecto tendrá efecto en el área de trabajo 2. "Prosperidad e Innovación", específicamente el Efecto Directo 4. "Al 2025, el Estado mexicano cuenta con una estrategia de desarrollo productivo que promueve la asociatividad, la innovación, la productividad y la competitividad, así como el incremento de contenido nacional en los encadenamientos productivos con mejor gobernanza para la igualdad, basada en el marco	PRODOC (Pág 6, 20 - 23)

					de los derechos humanos y con perspectiva de género”, Marco de Resultados Mención de Efecto Directo 4	
IH.14	¿Hasta qué punto y cómo se hace referencia al enfoque de interculturalidad?	"0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto). "	Que cada uno de los proyectos refleje un enfoque de interculturalidad--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	1	Se hace, además, referencia no solo a los recursos económicos o financieros, sino a los culturales, políticos, de valores y cualquiera que se produzca o reproduzca en el quehacer cotidiano.	PRODOC (Pág 8)
IH.15	¿Hasta qué punto y cómo se hace referencia al enfoque de ciclo de vida?	"0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto). "	Que cada uno de los proyectos refleje un enfoque de ciclo de vida integral--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	0	-	-
IH.16	¿Hasta qué punto y cómo se hace referencia al enfoque de territorio?	"0. No hace referencia alguna. 1. Hace referencia general. 2. Hace referencia específica. 3. Explicando el vínculo y/o la relación (causa-efecto). "	Que cada uno de los proyectos refleje un enfoque de territorio integral--incluyendo en su diseño, implementación y rendición de cuentas.	3	Desafíos de Desarrollo (toda la sección)	Documento de Proyecto (Pág 3 - 5)

