



# **EVALUACIÓN DE EFECTO COOPERACIÓN SUR-SUR (c-ss) EN EL PNUD-MÉXICO**

Evaluación de cargo de José Romero Keith, PhD.  
Asistente de Investigación: Juliana Lazagabaster



“La C-ss ayuda a los países en desarrollo a aprender la mejor manera de aplicar políticas y prácticas exitosas en el contexto de sus propias prioridades nacionales. Tanto las agencias de las Naciones Unidas, los fondos y los programas deber coordinar mejor sus actividades, particularmente en el área de C-ss para enfrentar con mayor fuerza los desafíos globales del desarrollo que van más allá de las capacidades de los países.”

**Ban Ki-moon**, Secretario-General de la ONU.



# ÍNDICE

1. Introducción	Pág. 7
2. Antecedentes históricos y contexto político	Pág. 9
2.1 Definiciones de la C-SS	Pág. 9
2.2 Historia de la C-SS en LAC- desde el Plan de Acción de Buenos Aires (1978) hasta el presente.	Pág. 11
2.3 El PNUD y la C-SS	Pág. 11
2.4. El PNUD y la C-SS, en México	Pág. 13
3. Alcance de la Evaluación (Referente empírico)	Pág. 15
3.1. Proyectos Regionales Importados	Pág. 16
1 SIGOB	Pág. 16
2 Programa de Seguridad Ciudadana.	Pág. 17
3.2 Proyectos Consolidados en México- con influencia en otros países	Pág. 18
1 Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral	Pág. 18
2 Género	Pág. 20
3 Programa de Manejo de Riesgos, PMR	Pág. 21
4 Programa de Desarrollo de Proveedores, PDP	Pág. 22
5 Protección de programas sociales en el contexto electoral (Blindaje Social)	Pág. 24
6 Viaje de estudio-Asia. Vínculos entre políticas entre industriales, cadenas de valor y formación de recursos humanos	Pág. 25
7 Operación “Visas”	Pág. 26
4. PNUD México. Hacia el cumplimiento del efecto deseado	Pág. 27
4.1 Tipos de intercambios	Pág. 27
4.2 Lecciones aprendidas derivadas de la C-SS oficina del PNUD en México	Pág. 28
4.3 Recomendaciones por programa	Pág. 29
5. Conclusiones y Recomendaciones Generales	Pág. 33
5.1 Definiciones para la C-SS	Pág. 33
5.2 Recomendaciones surgidas de la historia de la c-ss en América Latina	Pág. 34
5.3 Avances en la oficina del PNUD México en materia de c-ss	Pág. 34
5.4 Recomendaciones del PNUD-la visión corporativa sobre la c-ss	Pág. 35
Anexos.	
Anexo 1. Apunte metodológico. Crisol de Interpretación para la C-SS	Pág. 37
Anexo 2. Programas Regionales del PNUD, importados a México	Pág. 40
Anexo 3. Programas consolidados en México que han tenido influencia en otros países	Pág. 43



# 1. INTRODUCCIÓN

La Cooperación Sur-Sur (C-SS) es un componente fundamental para impulsar las estrategias globales de desarrollo. En el 2004, la Junta Ejecutiva del PNUD en su decisión 2004/32 estableció a la C-SS como un motor esencial para elevar la eficiencia de los programas de desarrollo que impulsa la organización y lo integró al Segundo MYFF 2004-2007.<sup>1</sup> En su Plan Estratégico vigente 2008-2011, el PNUD se comprometió a transversalizar la C-SS en sus áreas de enfoque a través del trabajo en políticas públicas, abogacía y diálogo, asociaciones público privadas, alianzas y fomento a iniciativas conjuntas.<sup>2</sup>

La C-SS se entiende como el intercambio financiero, técnico, o de conocimiento entre dos países o más, donde el PNUD u otra agencia de desarrollo internacional, juega el rol de facilitador o coordinador del intercambio.<sup>3</sup> La C-SS ocurre cuando el intercambio se lleva a cabo entre los diversos actores del desarrollo, ya sea el gobierno, la iniciativa privada, la academia, o la sociedad civil.

En el PAPN (Plan de Acción del Programa Nacional) entre el PNUD y el gobierno mexicano, se establece un compromiso en materia de C-SS. Se constituye como efecto deseado el siguiente:

“México se consolida como oferente de la Cooperación sur-sur y el PNUD facilita el diseño y aplicación de los mecanismos necesarios para la promoción de intercambios de conocimiento”.

El objetivo de esta evaluación es ponderar la manera en que la Oficina del PNUD en México contribuye al efecto deseado. Para alcanzar estos fines se diseñó un Método de Evaluación para la C-SS, denominado “Crisol de Interpretación para la Evaluación de procesos de C-SS”. Para conocer esta metodología, ver el **Anexo 1**.

En cuanto a secuencia, en el primer capítulo, se formula un marco teórico compuesto por definiciones, un recorrido histórico, así como la posición corporativa que le otorga el PNUD a la C-SS. Como segundo apartado, se recoge la evidencia de la C-SS gestionada por la Oficina del PNUD en México. Como tercer rubro, se lleva a cabo un análisis que pondera tipos de intercambio, lecciones aprendidas hacia el alcance del efecto deseado; del análisis, se derivan recomendaciones por programa. Como último apartado, se construyen conclusiones generales para impulsar la C-SS desde la Oficina del PNUD en México. Las diversas actividades de C-SS realizadas desde principios del siglo XXI son consideradas como antecedentes. El año 2008 es tomado como el año de análisis.

<sup>1</sup> Multi Year Funding Framework en inglés o Marco de Fondo Multi-Anual en Español).

<sup>2</sup> UNDP Strategic Plan, 2008-2011, accelerating global progress on Human Development, Sección 31, pag. 8 y sección 65, pag. 14.

<sup>3</sup> High Level Committee on the Review of TCDC. Revised Guidelines for the review of policies and procedures concerning TCDC, May 2003. pag. 5





## 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y CONTEXTO POLÍTICO

### 2.1 DEFINICIONES DE LA C-SS

Derivado del Plan de Acción de Buenos Aires (1978), la cooperación entre iguales se llamó TCDC (Technical Cooperation among Developing Countries). En sus orígenes se definió de la siguiente manera:

“TCDC es un proceso a través del cual dos o más países en desarrollo, buscan su desarrollo individual y colectivo, a través de intercambios de conocimiento, habilidades, recursos y experticia técnica”.<sup>4</sup>

En ese mismo tenor se definió el rol de Naciones Unidas en el fomento a dicho intercambio,

“Dado que los países en desarrollo son los responsables principales de impulsar la TCDC, el rol del sistema de las Naciones Unidas es de apoyo complementario a sus esfuerzos”.<sup>5</sup>

En resolución 58/229 de Diciembre el 2003, la Asamblea General decidió mantener la esencia de los conceptos y definiciones de la TCDC, pero buscó darle mayor impulso y actualidad, para lo cuál bautizó al proceso con el nombre de Cooperación Sur-Sur (C-SS).<sup>6</sup>

En cuanto a definiciones contemporáneas, podemos hacer un recorrido por cinco abordajes diferentes:

La primera la ofrece el Secretario General de la ONU, el Sr. Ban Ki moon, afirma.

“La C-SS ayuda a los países en desarrollo a aprender la mejor manera de aplicar políticas y prácticas exitosas en el contexto de sus propias prioridades nacionales. Tanto las agencias de las Naciones Unidas, los fondos y los programas deben coordinar mejor sus actividades, particularmente en el área de C-SS para enfrentar con mayor fuerza los desafíos globales del desarrollo que van más allá de las capacidades de los países.”, Ban Ki moon

El aspecto central de esta definición remarca la dimensión política de la C-SS al resaltar la importancia de que el intercambio, siga ante todo, las prioridades nacionales establecidas por los países.

Una segunda concepción generada por el ex administrador del PNUD afirma,

“El PNUD cree firmemente que la C-SS funciona como un vehículo esencial para el intercambio de soluciones entre países en vías de desarrollo con problemáticas afines. Los países desarrollados comparten la responsabilidad en este imperativo moral para responder a las necesidades de los países pobres por medio de la cooperación triangular. La C-SS y la cooperación triangular se con-

<sup>4</sup> High Level Committee on the Review of TCDC, May 2003, Revised Guidelines. Sección 8.

<sup>5</sup> Idem. Sección 13.

<sup>6</sup> High Level Committee for SS-C, Fourteenth session, May 3-June 2005. Consideration of reports of the Administrator of the UNDP.

vierten en una estrategia esencial en la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo humano” Kermal Dervis.<sup>7</sup>

Esta concepción se enfoca en el propósito de la C-SS centrando el intercambio en el imperativo moral para la erradicación de la pobreza.

Una tercera definición la proporciona la Unidad Especial para la C-SS, la cuál afirma que,

“La C-SS funciona como un instrumento de colaboración amplia entre países del Sur en las áreas de política, economía, desarrollo social y ambiental”.<sup>8</sup>

Esta definición amplía la visión y interacción de la C-SS al no limitar el intercambio a lo económico, sino abrirlo a los ámbitos de lo político, de desarrollo social y ambiental. Esta visión está plenamente alineada a los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Una cuarta aproximación la ofrece la OECD,

“la C-SS es propia de los países en desarrollo, se expresa como una experiencia de aprendizaje de doble vía, entre actores para el desarrollo que desean aprender el uno del otro y anhelan encontrar beneficios recíprocas derivadas de la interacción”.<sup>9</sup>

Esta definición se centra en el para qué de la C-SS, los procesos de aprendizaje y apropiación de la C-SS.

En el Simposio internacional “La Institucionalidad de la Cooperación Internacional en los países de renta media” desarrollado en México en las fechas del 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 2008, se presentó la siguiente definición,

“En el contexto del PNUD, la C-SS es el proceso a través del cuál a) dos o más países con un nivel similar de desarrollo, b) intercambian sus recursos, conocimientos y capacidades, c) para impulsar el desarrollo humano integral y acercarse al cumplimiento de los ODM” Romero, José<sup>10</sup>

Esta definición ofrece una concepción holística integral de quienes participan, en qué temas, y con qué propósito.

Este recorrido brinda abordajes diversos de naturaleza histórica, política, de imperativo moral, de y de visión integral. Toca en cada región recorrer estas posibilidades con el fin de seleccionar las que más ayudan a enmarcar los ejercicios realizados.

<sup>7</sup> Ex-administrador UNDP.

<sup>8</sup> Eyes on South,

• 1995, Haití.

• 1996, Burkina Faso

• 1999, Timor Oriental y Zimbabwe South Development solutions. Global S-S development Expo 2008. 16-19 December, 2008, NY.

<sup>9</sup> Draft. 4th Cooperation Framework on SS-C, 2009-2011.

<sup>10</sup> Ponencia José Romero, Simposio internacional “La Institucionalidad de la Cooperación Internacional en los países de renta media” 29 y 30 de septiembre y 1 de octubre de 2008. <http://www.mora.edu.mx/eventos/simposio/Programa%20Simposio%20Int.pdf>

Con el fin de arraigar esta evaluación en el contexto de América Latina, haremos un recorrido por los aspectos más sustantivos de su historia en materia de C-SS.

## 2.2 HISTORIA DE LA C-SS EN LAC

La C-SS en América Latina encuentra sus inicios en 1978 con la Reunión sobre el Plan de Acción de Buenos Aires. El nombre mismo de la conferencia: “Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo” define el objetivo de la reunión, que busca estimular una relación horizontal entre iguales. La reunión tiene como motivación una aproximación ideológica que permitiera romper con dependencias generadas por el Norte e impulsar la cooperación entre iguales. El Plan de Acción de Buenos Aires parte del reconocimiento de las **capacidades endógenas** de los países en desarrollo, o sea busca capacidades propias que se pueden y deben intercambiar para el mayor beneficio de los países con niveles de desarrollo similares. El punto de enfoque fue el impulso al desarrollo económico, con un énfasis en el desarrollo de los mecanismos comerciales y el intercambio de tecnologías.

Como derivación del Plan de Acción de Buenos Aires y respuesta de los países, en 1987, Brasil lanza su agencia de cooperación internacional, la Agencia Brasileña de Cooperación, o ABC, cuya orientación es el intercambio científico y tecnológico, a través de sus universidades. En 1990, Chile impulsa la Agencia de Cooperación Internacional, ACCI, la cuál se enfoca en clarificar la oferta y la demanda de la C-SS en la región. En el 1996, Colombia proyecta su Agencia Colombiana de Cooperación Internacional, ACCI, la cuál tiene como misión vincular la cooperación internacional con la acción social, especialmente el intercambio de buenas prácticas para el desarrollo local. Cuba también impulsa acciones de cooperación, a través de su programa CubaCoopera, la cuál implementa proyectos de colaboración médica, salud pública y atención a desastres. Estas agencias definen una identidad; fomentan el intercambio a partir de sus capacidades endógenas, y establecen una forma de cooperación horizontal.

## 2.3 EL PNUD Y LA C-SS

En cuanto a la posición de Naciones Unidas para acompañar y estimular este proceso, en 1974 estableció la Unidad Especial de Cooperación Técnica entre países (TCDC),<sup>11</sup> con el fin de contar con un instrumento para fomentar la cooperación en países iguales, y sistematizar las experiencias exitosas.

En 1981 se establece el Comité de Alto Nivel como mecanismos para monitorear el Plan de Acción de Buenos Aires.

A la luz de los esfuerzos de intercambio entre países y con el fin de darle más impulso a esta estrategia, en 2003 la Asamblea General opta por cambiar el concepto de TCDC, a Cooperación Sur-Sur.

<sup>11</sup> TCDC —Technical Cooperation among Developing Countries— como dice su sigla en inglés.

En el 2004, la Junta Ejecutiva del PNUD en su decisión 2004/32 establece que la C-SS debe ser considerado un motor fundamental para elevar la eficiencia de los programas de desarrollo que impulsa la organización y lo integra al Segundo MYFF 2004-2007.<sup>12</sup>

Durante ese mismo 2007, la Oficina de Evaluación del PNUD lanzó una evaluación global para ponderar el rol del PNUD en el impulso de la C-SS. Las conclusiones afirman que el PNUD no ha desarrollado un enfoque y estrategia robusta en materia de C-SS; en cuanto a las Oficinas de país contiene que su efectividad en C-SS ha sido “limitada” debido a que no hay un reconocimiento explícito sobre la prioridad que tiene la C-SS en el desarrollo; los recursos financieros son insuficientes; los incentivos, frágiles; y de hecho, existe una incapacidad generalizada para sistematizar el conocimiento.

El Plan Estratégico del PNUD 2008-2011<sup>13</sup> recoge los desafíos y las recomendaciones identificadas por la Oficina de Evaluación y se compromete con cuatro productos en materia de C-SS:

- en el plano de políticas públicas, se promoverá la relación entre la C-SS y los ODM;
- los enfoques de la C-SS serán transversalizados dentro de los planes nacionales de desarrollo;
- la C-SS fomentará las asociaciones público-privadas como una estrategia hacia el crecimiento incluyente; y
- se animará la coherencia dentro del Sistema de Naciones Unidas en materia de C-SS.

En el 2008, en el Cuarto Marco (Framework) sobre C-SS 2009-2011, la Junta Ejecutiva del PNUD-UNFPA,<sup>14</sup> confirma la importancia de:

- encuadrar a la C-SS en el marco de los ODM;
- fomentar y sistematizar el intercambio de conocimiento; y
- ampliar los mecanismos de escalamiento y financiamiento (upscaling) de iniciativas innovadoras.

<sup>12</sup> Multi Year Funding Framework en inglés o Marco de Fondeo Multi-Anual en Español).

<sup>13</sup> UNDP Strategic Plan, 2008-2011, accelerating global progress on Human Development

<sup>14</sup> Draft fourth cooperation framework for S-S cooperation 2009-2022. September 2008.

## 2.4 EL PNUD Y LA C-SS EN MÉXICO

En respuesta a lo anterior, la Oficina del PNUD en México, a través de su Plan de Acción del Programa Nacional (PAPN) 2008-2012,<sup>15</sup> entre el Gobierno de México y el PNUD, definió un efecto deseado, objetivos, áreas de trabajo y metas para el fomento a la C-SS.

El efecto deseado es:

“México se consolida como oferente de la Cooperación sur-sur y el PNUD facilita el diseño y aplicación de los mecanismos necesarios para la promoción de intercambios de conocimiento”.

Los objetivos y las áreas de trabajo son:

“La Oficina del PNUD, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores (S.R.E.) y la red mundial del PNUD, contribuirá a consolidar la posición de México como oferente de cooperación en diversas esferas, entre ellas: la gestión electoral; estadísticas sociales y de género; programas contra la pobreza; responsabilidad social empresarial, proyectos productivos sostenibles, estrategias de adaptación al cambio climático; manejo integral de desastres; cadenas productivas y desarrollo de proveedores; índice de competitividad social y establecimiento de datos básicos referencia para la formulación de estrategias territoriales. La Oficina también apoyará las acciones de México para potenciar el Plan Puebla Panamá”.<sup>16</sup>

En el Anexo 1 el PAPN, la Oficina del PNUD México establece como meta:

“el intercambio de metodologías para el desarrollo de cadenas de valor en pequeñas y medianas industrias y su influencia en las políticas públicas de otros países de renta media de la región”.

Esta meta fue asentada con fines de monitoreo y aprendizaje El objeto de esta evaluación es ponderar los avances que ha tenido la Oficina del PNUD en México al cumplimiento del efecto y los objetivos deseados, en las áreas de trabajo señaladas.

<sup>15</sup> En inglés es el CPAP, o Country Programme Action Plan., Se compromete a alcanzar cuatro productos (outputs) durante el período en juego: a) los enfoques de la C-SS serán transversalizados dentro de los planes nacionales de desarrollo, b) en el nivel de políticas, se promoverá un esquema de alianzas para la C-SS con el fin de alcanzar los ODM; c) la C-SS fomentará las asociaciones público-privadas como una estrategia hacia el crecimiento incluyente; y se animará la coherencia dentro del Sistema de Naciones Unidas en materia de C-SS

<sup>16</sup> Plan de Acción del Programa Nacional (PAPN) entre el gobierno de México y el PNUD, 2008-2012, página 10.



### 3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN. REFERENTE EMPÍRICO

A continuación se presenta el capítulo que recoge la práctica realizada por la Oficina del PNUD México en materia de C-SS. Este apartado analizará los proyectos regionales “importados” que han sido introducidos a México, así como los “consolidados” en México, cuentan con procesos de intercambio con otros países, llamados de “internacionalización”.

Los criterios de selección, tanto para los proyectos importados como los consolidados en México, son:

- Innovación. Se ubican en necesidad estratégica del gobierno mexicano.
- Gerencia de Conocimiento. Han sido sistematizados y documentados.
- Apropiación. Los actores responsables se han apropiado de los procesos y han establecido las alianzas estratégicas para su continuidad.

Proyectos importados seleccionados:

- SIGOB,
- Programa de Seguridad Ciudadana. Ubicado en Colombia

El **Anexo 2** ofrece información detallada de cada uno de ellos.

Los proyectos “consolidados” seleccionados son:

- Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral
- Programa de Transversalización y Enfoque de Género
- Programa de Manejo de Riesgos, PMR.
- Programa de Desarrollo de Proveedores, PDP
- Programa de Blindaje Social
- Viaje Educativo en Asia.
- Gestión de Visas, para la Conferencia Global de VIH-Sida.

El **Anexo 3** ofrece matrices de información detallada sobre cada uno de estos proyectos.

### 3.1 PROYECTOS REGIONALES IMPORTADOS

#### 1. SIGOB

El SIGOB está ubicado en el área de Gobernabilidad Democrática Su objetivo es el fortalecimiento de capacidades institucionales de gestión para la gobernabilidad democrática. En los últimos 16 años, ha desarrollado 64 proyectos de reforma institucional en 19 países, los cuáles son: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, ELS, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana Venezuela. Europa del Este: y Georgia

El Gobierno del Distrito Federal, GDF ha contratado al SIGOB y actualmente aplica tres módulos: MODULO 1. Programación y gestión de agenda; MODULO 2, seguimiento de metas; MODULO 3, agenda de coordinación interinstitucional. A mediados del 2009, el Sistema de Aguas del GDF, dependiente de la Secretaría de Ambiente aplicará 2 módulos. MODULO 1 Centro de gestión y seguimiento a metas, y MODULO 2, manejo de correspondencia. En cuanto a entrenamiento, se han capacitado a 250 funcionarios mexicanos (un promedio de 50 funcionarios mandos medios por módulo).

*Innovación.* En cuanto a la innovación que impulsa el programa, el SIGOB ofrece una metodología para el desarrollo de capacidades para el buen gobierno, un sistema de capacitación, un software especializado y soporte técnico para establecer un mejor vínculo entre la teoría y la práctica de la administración pública en México. Está diseñado para lograr una apropiación y aplicación por parte de los funcionarios participantes. El ejemplo más palpable es que los funcionarios del Gobierno del DF capacitaron a los de Sistema de Aguas en los módulos selectos y uso del software

*Gerencia de Conocimiento.* Para sortear los desafíos inherentes a la distancia entre la decisión y la acción política el SIGOB ha integrado los siguientes módulos:

- Centro de programación y gestión de agenda
- Acción del Presidente/Gobernador/Prefecto
- Relaciones Gobierno-Sociedad
- Gestiones Administrativas/correspondencia, archivos.
- Gestión Jurídica Institucional.

Un proceso de capacitación ampara la aplicación de cada módulo. La capacitación se enfoca en el para qué de los módulos, la utilidad y su aplicación. El software SIGOB funciona como columna vertebral para la documentación y seguimiento de acciones.

En cuanto al proceso de apropiación por parte del GDF,

- A nivel de antecedentes, durante el 2008, una delegación de Presidencia de la República mexicana viajó a la República Dominicana a ver cómo funciona el sistema SIGOB en la práctica. Durante el mismo año, una delegación del gobierno de Barbado vino a México a trabajar con el Gobierno del Distrito Federal, GDF para ver al SIGOB en operación.



- Como parte del acuerdo con el SIGOB, se creó un grupo ad hoc (Dirección Ejecutiva del Sistema de Seguimiento Gubernamental) para dirigir el SIGOB en México.
- Se diseñó e implementó un sistema de capacitación (10 días promedio por módulo)
- Se llevaron a cabo “misiones de fondo” de un mes, por parte de los expertos SIGOB con el fin de garantizar la calidad en la apropiación del proceso.
- Conforme se tuvieron avances, se informaba de éstos a los cuadros de alto nivel en las 16 Secretarías que conforman el GDF.

En torno a las oportunidades y recomendaciones para el trabajo futuro:

- El máximo desafío es avanzar con una “nueva cultura del trabajo”, basado en la transparencia de información y la colaboración intra e inter institucional.
- En México el SIGOB se está validando en el nivel nacional. Un espacio de inmensa demanda es en el fortalecimiento de capacidades en el nivel de los gobiernos locales municipales.
- Con el fin de impulsar la C-SS, se sugiere la organización de foros regionales para el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas en la región a través de Ferias de Conocimiento.<sup>17</sup>

## 2. Programa de Seguridad Ciudadana

El Programa de Seguridad Ciudadana, ubicado en el Programa de Gobernabilidad Local para América Latina (PRGL) tiene como objetivo adoptar una política integral de seguridad ciudadana y fortalecer la capacidad institucional de gestión a nivel municipal. En el nivel de los objetivos específicos propone: a) generar contextos socioculturales seguros; b) mejorar la eficiencia y eficacia de las autoridades policiales y de justicia; c) reducir los índices de crimen organizado en la zona; y d) incrementar la participación ciudadana en el resguardo de su propia seguridad. Se ha aplicado en Colombia, Ecuador, Perú, México, y Venezuela.

En México se ha impartido un Diplomado en Gestión local de la Convivencia y Seguridad Ciudadana a un total de 240 participantes; se ha hecho un diagnóstico y formulado un plan de acción de Seguridad Ciudadana para el Municipio de Cuatitlán, Ixcalli, Estado de México. Actualmente el plan se encuentra en proceso de ejecución.

*Innovación.* La innovación de este programa gira desde dos vertientes: su método integral, (el cuál navega desde la construcción del contexto social necesario para la seguridad, el rol del Estado, el papel que juegan las policías) y la participación ciudadana (incluyendo la participación de sectores delincuentes) El método gira alrededor del desarrollo de capacidades para la participación ciudadana en la protección de su propia seguridad.

*Gerencia de Conocimiento.* Los módulos que se han sistematizado son:

- Método validado para el diagnóstico de situación en violencia y delincuencia municipal
- Examen de la capacidad de oferta institucional

<sup>17</sup> Programa Regional de Gobernabilidad Local (PRGL) del RBLAC.

- Módulos de inclusión social y participativa para jóvenes delincuentes. (empleo para fines de bienestar social).
- Capacitación policial a través de la Universidad pública MPLA.
- Equipamiento policial (coches, motos, bicis, caballos y sistemas de comunicación).

Una vez firmado el convenio de acción, un consultor experto del PRGL, y de manera conjunta con las autoridades locales, realiza el diagnóstico base y diseña la estrategia de acción (duración 1 mes). De ahí se define una misión de capacitación, con la presencia de 6 expertos para la realización del Diplomado en Gestión Local y Seguridad Ciudadana (duración 6 días). En dicho Diplomado se establecen las bases teórico-conceptuales para darle apoyo a las acciones. El gobierno local implementa el programa y el PRGL lleva a cabo cinco misiones para darle apoyo técnico y seguimiento a los acuerdos.

En cuanto a recomendaciones para el futuro se vislumbran las siguientes:

- Documentar los éxitos, debilidades, mecanismos de implementación, estrategias para la participación ciudadana; o sea, sistematizar la gama completa de lecciones aprendidas.
- A partir de los aprendizajes derivados en la aplicación del programa de seguridad ciudadana en México, gestionar con los territorios, estados y gobiernos que tienen necesidad urgente de programas de seguridad ciudadana. El Gobierno del Distrito Federal, GDF ha manifestado su interés en conocer y aplicar este programa.
- Involucrar otras agencias del sistema de la ONU en México que actualmente trabajan con temas sobre seguridad ciudadana, Tal es el caso de la a UNODG quien opera proyectos de seguridad con participación ciudadana en Monterrey y Puebla.

## 3.2 PROYECTOS CONSOLIDADOS EN MÉXICO

### 1. Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral (PNUD-IFE-TEPJF)

Ubicado en el área de gobernabilidad democrática, uno de sus objetivos principales consiste en fortalecer y desarrollar, las capacidades profesionales y técnicas de los funcionarios electorales o de quienes tienen una participación fundamental en el desarrollo de elecciones democráticas.

En este sentido, dentro de sus estrategias y componentes, la Cooperación Sur-Sur representa una actividad indispensable para potenciar la formación y capacidades técnicas de funcionarios electorales tanto a nivel local (institutos y tribunales electorales estatales), nacional (Instituto Federal Electoral y Tribunal Electoral de la Federación), regional como internacional.

De forma paralela a las actividades de capacitación y formación, el Programa pretende colocar a la investigación aplicada como un componente fundamental tanto para incentivar la difusión del conocimiento, como para generar una reflexión a fondo de los temas que marcan la agenda electoral a nivel nacional, regional o internacional.

*Innovación.* Con base en los cerca de 15 años de cooperación del PNUD con las autoridades electorales mexicanas en materia de asistencia técnica y capacitación electoral, se diseñó y lanzó el Programa Internacional. Dicho programa está basado en un enfoque innovativo compuesto por los siguientes principios: a) atender las necesidades de capacitación y formación solicitadas por los beneficiarios (funcionarios y agentes electorales), bajo un estricto respeto a sus sistemas políticos y considerando, en todo momento, los factores y circunstancias de cada país o región; b) ser flexible en cuanto a los contenidos temáticos temas y la metodología pedagógica-instrumental empleada en cada actividad]; así como de rápida respuesta y ejecución en un contexto marcado por la eficiencia y la existencia de procedimientos y plazos breves; c) mantener una estrategia de bajo costo fundada en la participación y colaboración de distintas instituciones nacionales, regionales e internacionales; d) generar productos y resultados concretos y sostenibles en beneficio de los usuarios; e) incentivar el intercambio de conocimientos y experiencias en una plataforma de Cooperación Sur-Sur.

*Gerencia de Conocimiento.* La Unidad de Apoyo Electoral finca la gerencia del conocimiento en tres postulados.

- La existencia del Programa Internacional funciona como una plataforma de conocimiento que atiende la demanda de los funcionarios y agentes electorales.
- Las redes de expertos nacionales, regionales y mundiales permiten responder de manera sustantiva y flexible. Nutrir y desarrollar redes de expertos es parte central a la estrategia de operación. Para LAC se trabaja con IFE de México y CAPEL de Costa Rica.
- El diseño, planeación y organización de actividades de capacitación e investigación debe ser permanente, dada la complejidad de la materia electoral y la constante transformación de los elementos que la componen (normas, instituciones y actores).

En cuanto al tipo de interacción. C-SS, se identificaron cuatro modalidades de C-SS, en una evolución progresiva.

- Se empezó el proceso con el envío de expertos IFE para proporcionar asistencia técnica en (Haití, 1995), Timor Oriental (1999-2000), Perú 2000, Bolivia, (2002) Afganistán (2003). Se conformó una red de expertos por región.
- Durante el 2007-8 se diseñó de Escuela Nacional de Formación Electoral (República Dominicana) como plataforma de formación electoral en el nivel nacional.
- De 2004 a 2009, se evolucionó a la recepción y capacitación de expertos en Administración electoral en México (Irak, 2004, Haití, 2004, Bosnia, 2008), Guatemala (2009), Líbano (2009), Timor Leste (2009) y Zambia (2009).
- De ahí se conjugaron todos los elementos, contenidos, materiales, investigaciones, redes de expertos, para el diseño y puesta en marcha de un Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral.

Se puede afirmar que el desarrollo de capacidades está en el corazón de las diversas formas de C-SS practicada por la unidad de asistencia electoral. Ya sea que tome la forma de cursos, capacitación formal e informal, envío de expertos, diseño e implementación de Escuelas de formación electoral de carácter presencial, semipresencial o virtual, el Programa se ha enfoca-

do a lograr la asimilación, apropiación y aplicación del conocimiento en el país demandante, con la respectiva retroalimentación para los expertos e instituciones que colaboran en las actividades de asistencia electoral (IFE, TEPJF, universidades, centros de investigación, entre otros).

El Programa de Asistencia electoral del PNUD México funciona como un “benchmark” en torno a formas creativas para la realización e la C-SS vinculada al desarrollo de capacidades. Este programa representa un universo de lecciones aprendidas a ser documentadas y utilizadas como referente en otros programas de C-SS que tienen como eje el desarrollo de capacidades.

## 2. Género

La Estrategia de Igualdad de Género y su respectivo Plan de Acción vincula a las diferentes áreas de trabajo de la Oficina. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son derechos humanos, la pre-condición del desarrollo y del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La Oficina del PNUD México ha logrado una efectiva transversalidad de la igualdad de género. Hay estrategias en las distintas entidades federativas y México tiene marcos analíticos sobre género y pueblos indígenas, así como leyes sobre igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, y protección de las mujeres contra la violencia.

En materia de Cooperación Sur-Sur, tanto el trabajo en la Gestión de Riesgos de Desastres como en la lucha contra el Cambio Climático (CC) han sido enriquecidos con la perspectiva de igualdad de género.

*Innovación.* El conocimiento base de la estrategia de género del PNUD en México permite su transversalización. La fórmula que le ha dado éxito al programa es la triada de a) Transversalización de género, + b) plataformas de conocimiento, + c) alianzas estratégicas. Cabe destacar que la CSS no se ha dado en forma de una asistencia específica a un determinado país, sino que la Oficina ha participado en el posicionamiento de temas internacionales, elaborando propuestas para marcos conceptuales y negociaciones internacionales. Ese trabajo ha sido mostrado y difundido en foros que tuvieron lugar en países como Polonia, Marruecos y Ruanda, El Salvador, Colombia y China.

*Gerencia de Conocimiento.* No solo se cuenta hoy día con productos innovadores desde el punto de vista analítico y conceptual (la Agenda Azul de las Mujeres, las publicaciones de Desarrollo Humano y Género, las Guías de género y cambio climático, las Guías de desastre, etc.) sino que también se está ejerciendo un liderazgo intelectual en el escenario regional y global. Muestra de ello, se ha invitado al equipo del PNUD México a brindar capacitación sobre Género y CC a futuros capacitadores en América Latina.

La interacción ha pasado de la fase de intercambio virtual a la participación del equipo de Género en misiones internacionales. La demanda de otras oficinas del PNUD en América Latina, Asia y África ha sido clara, por ejemplo en la traducción de productos como las Guías de Género y Cambio Climático, a lengua inglesa y francesa. La innovación se ha dado por el compromiso de interpretar los temas de las diferentes áreas desde un enfoque de género. Esto ha sido posible a través de una buena capacidad de comunicación, gestión e influencia.

Cuando se trabaja con un equipo bien coordinado y tanto la Estrategia de Igualdad de Género como su Plan de Acción son claros en las metas y objetivos, la posibilidad de que aparezcan demandas para aprender de la experiencia mexicana son mucho mayores. Estas demandas han surgido principalmente desde intercambios intra-agenciales.

Queda pendiente que de la consolidación de las alianzas internacionales se transite hacia estadios de mayor apropiación y desarrollo de capacidades nacionales. Otro de los desafíos es seguir trabajando en la sistematización de las lecciones aprendidas y llegar a implementación conjunta de proyectos de C-SS con enfoque de género, entre países.

### 3. Programa de Manejo de Riesgos, PMR

Ubicado en la unidad de Ambiente, y Programa de Pequeñas Donaciones, PPD del GEF, el objetivo de este programa ha sido la creación de capacidades en municipios de bajo IDH en el manejo local de riesgos de desastres

Los países, programas y procesos con los que se ha tenido intercambio son:

- o El Programa de Pequeñas Donaciones del GEF, PPD ha manifestado interés en implementar el PMR en el nivel mundial. Ha prosperado en la sistematización de lecciones aprendidas, y busca fondos para avanzar en la implementación en las cinco regiones donde opera el PNUD
- o Proyecto Mesoamericano de Manejo de Riesgos Locales. Se encuentra en proceso de gestión, y movilización de recursos financieros. Participan las Oficinas del PNUD y PPD en EL, Guatemala, Costa Rica, Belice, Honduras y República Dominicana

*Innovación.* El PMR propone tres ideas fuerza que le dan sello e identidad a su programa. Se usan como ejes de enfoque y guía para la aplicación. La relación integral entre los mismos genera una fórmula original que resguardan su fuerza y permiten su crecimiento y sustentabilidad. Estos son:

- El PMR propone el abordaje para el manejo de riesgos desde la perspectiva del desarrollo y no desde la visión de la protección civil. Esto fomenta una visión de largo plazo y promueve una intervención inclusiva con participación ciudadana.
- El PMR busca encontrar el mejor balance entre las tecnologías duras (inversión en infraestructura) y las tecnologías sociales con (participación comunitaria).
- El PMR ha avanzado de manera significativa al vincular tres ejes: a) el manejo de riesgos, b) enfoque de género e y c) las dinámicas inter-culturales.

*Gerencia de Conocimiento.* Escala de Funcionamiento: 25 micro-regiones, 500 comunidades; red de 38 OnGs, con 50 promotores locales capacitados ha desarrollado los siguientes productos de conocimiento:

- Método de fortalecimiento de Mpios en capacidades de gestión de riesgos de desastres
- Diplomado para expertos locales integrantes de las UMAC

- Gestión de incidencia en políticas públicas al llevar una relación fuerte y activa con el Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC) y la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- Método para definir la vulnerabilidad de nuevos proyectos de inversión (ej. Hospitales).
- Gestión de riesgo con enfoque de género e interculturalidad

En lo referente al tipo de Interacción. C-SS y en el marco del intercambio inter-agencial (al interior del PNUD) el PMR ha gestionado procesos en el marco del PPD global y el Plan Mesoamericano para la prevención de desastres en el nivel local.

Los 3 ejes le dan identidad al programa. Esta identidad funciona como el epicentro de su fuerza. El programa en México se consolida y crece.

En cuanto a trabajo futuro, y con el fin de entrar en una CSS de siguiente generación, se recomienda diseñar estrategias de transferencia de métodos e instrumentos de las agencias internacionales a los gobiernos locales, para que sean ellos los que implementen sus propios proyectos y a partir de las lecciones aprendidas, promuevan intercambios con otros países.

#### 4. Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), ubicado en el área de Competividad y Sector Privado, inició sus actividades en el 2004. Desde entonces, ha trabajado en 57 proyectos o cadenas productivas en México., principalmente en las áreas de alimentos, metalmecánica, farmacéutica, automotriz, vestido y calzado, textiles y construcción. La contraparte nacional es Nacional Financiera. En el marco de la globalización, tiene como objetivo integrar cadenas productivas que promuevan la competitividad de la Pymes en México para ser vinculadas con los mercados internacionales, a través de las empresas globales presentes en México.

En torno a los países con los que ha tenido contacto, ha recibido expresión de interés y sostenido diálogos con el Ministerio de Comercio del Gobierno de Perú; Ecopetrol, Colombia; y las Oficinas del PNUD en Paraguay y Guatemala. En torno a la C-SS actualmente desarrolla un proceso integral con PNUD el Salvador dónde el Órgano Ejecutor es la Cámara Industrial de ELS. El alcance del proyecto contempla la transferencia del modelo que se compone de a) metodología PDP, b) el establecimiento del portal, c) la formación de 20 consultores salvadoreños, d) la adaptación y aplicación del método PDP al contexto económico local, particularmente enfocado a la agroindustria, y , e) aplicación a 2 encadenamientos. Todo esto durante el 2009 en un período de 10 meses. El PNUD juega rol de enlace, vaso comunicante, gestor y garante de calidad en la transferencia.

Cabe señalar que un empleo industrial genera entre 2 y 4 empleos indirectos y que tradicionalmente los salarios pagados en la industria son mejor remunerados que en el caso de los sectores comercio y servicio.

Por cada 50,000 mil dólares que se compran a una pyme se genera un empleo en promedio, México importa hoy 300,000 millones de dólares, lo que significan 6 millones de empleos potenciales

*Innovación.* El PDP representa un programa sistémico de atención a las PYMES que pasa de la promoción, diagnóstico, plan de mejora, implementación y documentación. Cuenta con una metodología validada en 57 cadenas productivas en México. Ha desarrollado Plataformas Virtuales de Conocimiento para sistematizar y compartir su conocimiento; y cuenta con una red madura de consultores que le dan acompañamiento y soporte técnico a sus recomendaciones, pero sobre todo ha logrado que empresas de clase mundial como VW, Areva, Asea Brown Boveri, coloquen sus políticas y prácticas de compra en un sitio dónde cualquier pyme puede conocer de forma directa estas condiciones de mercado y por ende, estructurar un plan de trabajo que le permita adecuar su modelo de negocio a las reglas mundiales de comercio.

*Gerencia de Conocimiento.* El PDP cuenta con cuatro productos de conocimiento sistematizados y validados que le dan soporte a la aplicación de la metodología.

- Portal de vinculación entre empresas tractoras y proveedores. Vínculo oferta con demanda.
- Metodología PDP (5 pasos: promoción, diagnóstico, plan de mejora, implementación y documentación)
- Metodología de diagnóstico y evaluación física en planta (centrada en planeación estratégica, finanzas y desarrollo tecnológico)
- Curso virtual para formación de consultores en la metodología PDP (4 meses)

En cuanto al tipo de interacción para la C-SS, se identificaron 4 modalidades de C-SS, en una evolución progresiva.

- Difusión virtual de la metodología del PDP a través de su portal dentro del PNUD México y por medio del Portal de vinculación entre empresas tractoras y proveedoras.
- Diálogos preparatorios para el diseño de proyectos conjuntos con el Gobierno de Perú, Ministerio de Comercio, Ecopetrol, Colombia y las Oficinas del PNUD- Paraguay y Guatemala.
- C-SS y desarrollo de capacidades donde, a través de un proyecto conjunto, se da la transferencia completa del método y el proceso a la Cámara de la Industria de El Salvador. Es importante resaltar el rol del PNUD como vaso comunicante, instancia generadora de confianza, y garante de calidad.
- La interacción que deriva de las propias intervenciones, ya que muchas de las empresas con las que se están trabajando como Siemens, Nestlé, Wal-mart, tienen también una importante presencia en la región.

A nivel de visión de futuro se recomienda el desarrollo de cuatro ejes.

- Visión Estratégica del programa. Aprovechar la visión de conjunto de los diagnósticos y resultados de las intervenciones para fortalecer la función del OCAV en su labor de gestión de políticas públicas en materia industrial.
- Identificar empresas mexicanas con potencial de exportación. Esto significa desarrollar agresivamente el vínculo integración productiva para el comercio exterior.

- Sistematizar los éxitos. Se cuenta con experiencia de 57 cadenas productivas; se sugiere seleccionar las más exitosas, con el fin de documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Diseñar e implementar una estrategia de Comunicación Social para la promoción del método, productos de conocimiento, lecciones aprendidas y éxitos del PDP.

## 5. Protección de programas sociales en el contexto electoral (Blindaje Social)

Para evitar las malas prácticas en el uso de las políticas y programas sociales, varios países latinoamericanos, entre ellos México, han venido fomentando en los últimos años la institucionalización de los programas sociales federales, permitiendo aislar la política social de la política electoral, además de favorecer una mayor certidumbre en la transparencia y aplicación del gasto social federal en México.

Actualmente dicho programa, (comúnmente llamada de Blindaje Social) inscrito dentro del área de Gobernabilidad Democrática, está comenzando su segunda fase, misma que tiene por objetivo proveer de información acerca de los estándares mínimos y el nivel de protección que guardan los programas sociales.

Se entiende estándares mínimos al conjunto de normas jurídicas, reformas institucionales y mecanismos de participación ciudadana, referidas a la gestión como así también a la operación, que garantiza transparencia y eficiencia en el otorgamiento y manejo de los presupuestos para programas sociales.

*Innovación.* En noviembre de 2005, la Secretaría de Desarrollo social solicitó al PNUD México asistencia para analizar el nivel de protección de sus programas sociales. El objetivo era analizar la protección existente, identificar brechas, definir estándares mínimos, documentarlos y e iniciar proceso de transversalización de otras Secretarías del sector público en México.

Un Alto Consejo conformado por expertos independientes analizó los 8 programas sociales federales más grandes. Estos fueron: Oportunidades, Habita, Tu casa, IMSS-Oportunidades, Seguro Popular (SSA), Procampo, Apoyos Directos a la Comercialización y desarrollo de Mercados regionales y el Programa de Infraestructura básica para la Atención de los Pueblos indígenas (PIBAI).

Los métodos y materiales fueron sistematizados, esto ha permitido ser pionero en la investigación sobre blindaje social a nivel mundial.

*Gerencia de Conocimiento.* Producto de la investigación, se establecieron estándares mínimos de protección de programas y se emitieron recomendaciones de corto y mediano plazo para fortalecer sus mecanismos de “blindaje”. Los métodos y materiales fueron sistematizados, lo que permite contar con un cuerpo de información basal sobre del tema de Blindaje Social.

Los países que han manifestado interés en aprender de la experiencia mexicana han sido: Chile, Colombia, Panamá y El Salvador. En todos esos casos el PNUD México se ha comportado como nexo y canalizador.

Hoy día se está trabajando con la ONG Transparencia Mexicana a nivel nacional, para afinar el marco conceptual y los estándares mínimos, y constituir así una base de datos con las evaluaciones que harán las propias dependencias y los gobiernos de las entidades federativas en la primavera de 2009.



Actualmente el trabajo se centra en la discusión conceptual, construyendo el PNUD México y TM un corpus teórico basado en la experiencia nacional, con datos útiles y lo suficientemente flexibles como para ser replicados en otros contextos nacionales.

En cuanto a visión de futuro se puede afirmar que el PNUD México, con su acervo empírico y red de expertos, promete convertirse en un punto obligado de referencia en los debates sobre el diseño y manejo eficiente y transparente de los programas sociales en América Latina. Procede apoyar nuevas investigaciones aplicadas en el campo del Blindaje Social, armar Plataformas de Conocimiento Regionales, y estimular intercambio entre países comprometidos con el tema del blindaje, la protección social, y la transparencia.

## 6. Viaje de Estudio- Asia. Vínculos entre políticas industriales, cadenas de valor y formación de recursos humanos

Dentro del área del Sector Privado y Desarrollo, el objetivo de esta iniciativa fue realizar un viaje de estudio de funcionarios públicos, empresarios y académicos mexicanos para estudiar el vínculo entre política industriales, cadenas de valor, desarrollo curricular y formación de capital humano con valor agregado para incrementar la competitividad de la empresa mexicana.

Durante el mes de marzo 2009, el grupo de estudio visitó China, Malasia y República de Corea.

*Innovación.* El viaje de estudio fomentó la posibilidad de pensar en nuevos paradigmas desarrollo vigentes en Asia, alcances y limitaciones del modelo actual de desarrollo en América Latina, modelos alternos posibles. En concreto, facilitó la reflexión sobre la triada: políticas industriales; cadenas de valor y formación de recursos humanos para el caso de México; funciones y disfunciones, y posibles estrategias de alineación en México.

*Gerencia de Conocimiento.* Método validado para la realización de viajes de estudio para tomadores de decisión con el fin de gestionar políticas públicas en temas estratégicos para el desarrollo de México. El método consiste en:

- identificar un tema estratégico para el crecimiento de la economía mexicana,
- hacer gestión ante tomadores de decisión (empresa, academia, sector público) para lograr su participación.
- seleccionar países con avances importantes para México (China, Malasia y Corea del Sur),
- contactar instituciones claves por vía de PNUD,
- activar un sistema de incentivos para la preparación de las visitas,
- diseñar y organizar el viaje, y
- durante el mismo, discutir aplicaciones en México.

En lo referente al tipo de Interacción, el PNUD en México y en los países visitados jugó un rol nodal en la identificación de instituciones a ser visitadas, negociación para la preparación, diseño de la agenda, soporte logístico. La fuerza del PNUD como red mundial proporciona la base para el diseño, organización y realización de este proceso.

El viaje de estudio ofreció el primer paso en el establecimiento de contactos institucionales y personales entre pares.

En torno a oportunidades de futuro se recomienda:

- Derivado de las conclusiones y aprendizajes derivados de este primer viaje de estudio es necesario diseñar e implementar proyectos pilotos en México que permitan integrar de mejor manera la triada políticas industriales, PYMES y desarrollo humano. Ejemplos de esto son el OCAV y el PDP que opera en Nafinsa.
- Existe una iniciativa para invitar a miembros del Senado de la República a un viaje de Estudio a los mismos países y con la misma temática durante el mes de Agosto del presente. Se recomienda apoyar esta iniciativa.

## 7. Operación “Visas”

El objetivo de esta iniciativa fue apoyar al gobierno de México, dentro del marco de la XVII Conferencia Internacional de SIDA de 2008, con el servicio de visado sin desplazamiento de los participantes con residencia en países en los que México no tenía representación o consulado.

El PNUD México, en coordinación con su red mundial de oficinas, la Dirección General de Asuntos consulares de la SER, el Instituto Mexicano de Migración y los organizadores de la conferencia (IAS), establecieron un mecanismo, garantizando que los delegados contaran con el visado en tiempo y forma.

Los países con los que se tuvo intercambio fueron: Sudáfrica, Kenia, India, Trinidad y Tobago, Turquía, Marruecos, Egipto y Tailandia

*Innovación.* Fue un ya que se interactuó con 49 oficinas del PNUD en las siguientes regiones: África, Estado Árabes, Asia y Pacífico, Europa, CEI y el Caribe; asimismo, fue un tema a la vez delicado, por el alto costo político que conlleva la manipulación de pasaportes de delegados de tantos países, complejo por su operación y apremiante por el corto tiempo con el que se contó para llevar a cabo la operación. El método de trabajo fue sistematizado, ambos componentes correspondientes a la Fase 1 de la C-SS. El proyecto surgió de una demanda clara y contó con el respaldo político necesario para llevarse a cabo.

*Gerencia de Conocimiento.* se ideó el mecanismo de triangulación entre oficinas gestoras y receptoras involucradas en la gestión de los visados, al día de hoy se cuenta con una carpeta que contiene toda la información; sin embargo, no se ha logrado realizar una guía de procesos que sistematice esta experiencia exitosa.

En cuanto a visión de futuro para la replicabilidad, se recomienda iniciar la operación con al menos 3 meses de antelación conjuntamente con autoridades gubernamentales, organizaciones participantes y oficinas regionales del PNUD; minimizar al máximo los requisitos relacionados con la documentación para la obtención de visados con la SRE, siempre y cuando se rebase una participación de 2000 delegados; avanzar en la sistematización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en este proyecto; y recomendar futuras acciones en otros eventos y lugares que requieran de gran capacidad logística y coordinación.

## 4. PNUD MÉXICO. HACIA EL CUMPLIMIENTO DEL EFECTO DESEADO

Basados en la evidencia recorrida, la OFICINA del PNUD en México ha avanzado de manera significativa en el impulso a la C-SS. Derivado de sus práctica se pueden observar tipos de intercambio variados, lecciones aprendidas, y recomendaciones por programa que establecen la base y alumbran el camino hacia una CSS consolidada. Hagamos un recorrido por estos tres rubros.

### 4.1 TIPOS DE INTERCAMBIOS

Se identificaron cuatro tipos diferentes de intercambios relacionados con la C-SS:

- Programas importados. La región cuenta con importantes capacidades producto de años de consolidación. Ejemplos de estos programas son SIGOB y el Programa de Seguridad Ciudadana. La contribución de sus métodos, procedimientos, plataformas de conocimiento y herramientas en México invitan al lanzamiento de de estrategias regionales de comunicación social para que otros países se puedan beneficiar de sus alcances. Sería importante documentar el rol que juega el PNUD en los diversos países con el fin de aprender de las variantes. De igual manera, resultaría significativo documentar las maneras diversas en que se lleva a cabo la “apropiación” de los procesos por parte de las autoridades nacionales.
- Intercambios intra-agenciales. Se refiere a aquellos procesos donde se dan intercambios entre Oficiales de Programa del PNUD en diversos países, pero todavía no conducen los procesos los actores de los países. Ejemplo de este tipo de proyectos el es Proyecto Mesoamericano para la Prevención de desastres en el nivel local promovido por el PMR del PNUD México. Cuando el momento sea oportuno procederá desarrollar una estrategia de “transferencia y apropiación” a las autoridades nacionales.
- Proyectos que ejercen influencia intelectual nacional, regional y global. Se refiere a aquellos proyectos que logran sistematizar el conocimiento, transversalizarlo, establecerlo en plataformas de conocimiento, y lograr las alianzas estratégicas para su difusión. En estos casos el intercambio es virtual o a través de foros nacionales o internacionales. Tal es el caso de la Iniciativa de Género y el Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral lo cuáles han ejercido una influencia intelectual importante, no sólo en el nivel regional LAC, sino también en el nivel mundial.
- C-SS entre países. Se refiere a los procesos de intercambio donde, a través de desarrollo de capacidades se logra la apropiación de los procesos por parte de los actores nacionales. Tal es el caso del Programa Internacional Asistencia e Investigación Electoral en diecinueve países, el SIGOB en dieciséis países en América Latina, y el Programa de Desarrollo de Proveedores en Centroamérica.

## 4.2 LECCIONES APRENDIDAS DERIVADAS DE LA C-SS OFICINA DEL PNUD EN MÉXICO

De la práctica resaltan cinco lecciones aprendidas que le dan fuerza y sustentabilidad a los programas en operación y que al mismo tiempo alumbran las maneras de realizar la C-SS del futuro. Estas son:

- En el corazón de una exitosa C-SS está la demanda de los países. La demanda surge de los actores de desarrollo ya que la imposición inhibe la apropiación de los procesos. El trabajo del PNUD para estimular demanda surge como un elemento capilar para establecer las bases sólidas para la sustentabilidad. Tal es el caso que muestran los programas de SIGOB, el Programa Internacional de Asistencia Electoral, y PDP. Entre más se trabaja con la demanda de los actores nacionales más arraigo y fuerza logra la C-SS.
- El enfoque para el fomento de la C-SS es integral. La visión sistémica fomenta aliento a largo plazo. El SIGOB ofrece una visión integral de gobierno; el Proyecto de Seguridad Ciudadana un enfoque integral para la seguridad pública que incluye la participación civil; el Programa Internacional de Asistencia e Investigación Electoral, promueve un abordaje integral de la asistencia electoral; el PDP (Desarrollo de Proveedores) la visión estratégica de la cadena de valor; en Género, la transversalización rige a través de las prácticas; ya sea cambio climático, gobernabilidad indígena, etc. El sello del abordaje de la Oficina del PNUD México en materia de C-SS es el abordaje integral.
- Gerencia del conocimiento. Los programas revisados han realizado un trabajo ejemplar en materia de gerencia de conocimiento. Han sistematizado sus guías de trabajo, cursos de capacitación, lecciones aprendidas, evaluaciones, Plataformas de Conocimiento. La gerencia del conocimiento es condición orgánica para la C-SS
- Alianzas estratégicas. Tanto en SIGOG, Asistencia Electoral, PMP, PDP y Género se consolidan y logran procesos de continuidad y sustentabilidad a través de sus alianzas estratégicas.
- El desarrollo de capacidades es el destino último de la C-SS. En el sentido más exigente, la C-SS se completa cuando se da un proceso sistémico de fortalecimiento de capacidades. No basta con el envío de expertos, si estos no logran la asimilación y aplicación del conocimiento. Los distintos niveles de intercambio virtual, de expertos funcionan como un preámbulo a una C-SS. Los proyectos de Prevención de Desastres Locales, PDP, Programa Internacional Electoral, SIGOB, tienen en su centro, plataformas de conocimiento y procesos sistémicos de capacitación, con el fin de lograr la apropiación y aplicación del mismo por parte de los sujetos del desarrollo.

### 4.3 RECOMENDACIONES POR PROGRAMA

Con el fin de construir una visión de conjunto y guiar el trabajo futuro, se agrupan las recomendaciones surgidas de los programas bajo análisis.

#### SIGOB

- El máximo desafío es avanzar con una “nueva cultura del trabajo”, basado en la transparencia de información y la colaboración intra e inter institucional. La Secretaría Ejecutiva del SIGOB en México continuará con sus estrategias de comunicación social, comunicación estratégica y oportuna, con el fin de informar e involucrar a otras Secretarías dentro del mismo GDF.
- En México el SIGOB se está validando en el nivel nacional. Un espacio de inmensa demanda es en el fortalecimiento de capacidades en el nivel de los gobiernos locales municipales. El diseño y validación de pilotos locales bien puede arrojar luz y lecciones aprendidas para la generalización del SIGOB en el ámbito de los gobiernos locales.
- Con el fin de impulsar la C-SS, se sugiere la organización de foros regionales para el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas en la región. Las Ferias de Conocimiento del Programa Regional de Gobernabilidad Local (PRGL) del RBLAC se ha mostrado particularmente exitosas para el intercambio de lecciones aprendidas y la firma de convenios de colaboración.

#### Programa de Seguridad Ciudadana

- Documentar los éxitos, debilidades, mecanismos de implementación, estrategias para la participación ciudadana, en fin la gama completa de lecciones aprendidas.
- A partir de los aprendizajes derivados en la aplicación del programa de seguridad ciudadana en México, gestionar con los gobiernos de los estados, gobiernos municipales que tienen necesidad urgente de programas de seguridad ciudadana. El Gobierno del Distrito Federal, GDF ha manifestado su interés en conocer y aplicar este programa.
- Involucrar otras agencias del sistema de la ONU en México que actualmente trabajan con temas sobre seguridad ciudadana. El UNODG opera proyectos de seguridad local con participación ciudadana en Monterrey y Puebla.

#### Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral (PNUD-IFE-TEPJF)

- El Programa de Asistencia electoral del PNUD México funciona como un “benchmark” en torno a formas creativas para la realización e la C-SS. Este programa ofrece un universo de lecciones aprendidas a ser documentadas como referente en otros programas de C-SS que tienen como eje el desarrollo de capacidades.

## Género

- En cuanto a trabajo de futuro, queda pendiente que de la consolidación de las alianzas internacionales se transite hacia estadios de mayor apropiación y desarrollo de capacidades nacionales. Otro de los desafíos es seguir trabajando en la sistematización de las lecciones aprendidas y llegar a la implementación conjunta de proyectos de C-SS con enfoque de género, entre países.

## Programa de Manejo de Riesgos, PMR

- En cuanto a trabajo futuro, se recomienda diseñar estrategias de transferencia de métodos e instrumentos de las agencias internacionales (PNUD) a los gobiernos locales, para que sean ellos los que implementen sus propios proyectos e intercambien lecciones aprendidas con los gobiernos locales de otros países.

## Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

- Visión Estratégica del programa. Aprovechar la visión de conjunto de los diagnósticos y resultados de las intervenciones para fundamentar la identificación de brechas estructurales para la integración productiva, particularmente fundamentar los eslabones rotos en la cadena de valor, como falta de industria de soporte, perfil del capital humano, que sirvan como insumos para fortalecer la función del OCAV en la formulación y gestión de políticas públicas en materia industrial.
- Identificar empresas mexicanas con potencial de exportación. Esto significa desarrollar agresivamente el vínculo integración productiva para el comercio internacional
- Sistematizar los éxitos. Se cuenta con experiencia de 57 cadenas productivas; se sugiere seleccionar las más exitosas, como Cementos de Chihuahua (cementos), ZF Sachs (automotriz), CP ingredientes (alimentos), industria del acero, y Cartens (zapatos) con las que se tiene buen diálogo, confianza, y productos concretos, con el fin de documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Diseñar e implementar una estrategia de Comunicación Social para la promocionar el método, productos de conocimiento, lecciones aprendidas y éxitos del PDP.

## Protección de programas sociales en el contexto electoral (Blindaje Social)

- Se puede afirmar que el PNUD México, con su acervo empírico y red de expertos, promete convertirse en un punto obligado de referencia en los debates sobre el diseño y manejo eficiente y transparente de los programas sociales en América Latina. Procede apoyar nuevas investigaciones aplicadas en el campo del Blindaje Social, armar Plataformas de Conocimiento Regionales, y estimular intercambio entre países comprometidos con el tema del blindaje, la protección social, y la transparencia.

## Viaje de Estudio- Asia. Vínculos entre políticas industriales, cadenas de valor y formación de recursos humanos

- Derivado de las conclusiones de este primer viaje de estudio es necesario diseñar e implementar proyectos pilotos en México que permitan integrar de mejor manera la triada políticas industriales, PYMES y desarrollo humano. Ejemplos de esto son el OCAV y el PDP que opera en Nafinsa.
- Existe una iniciativa para invitar a miembros del Senado de la República a un viaje de Estudio a los mismos países y con la misma temática durante el mes de Agosto del presente.
- En base a los importantes resultados de este paquete, se recomienda diseñar e implementar una estrategia de comunicación social a través de el RBLAC, redes de coordinadores residentes, y RSC-Panamá.

## Operación “Visas”

- En cuanto a visión de futuro para la replicabilidad, se recomienda iniciar la operación con al menos 3 meses de antelación conjuntamente con autoridades gubernamentales, organizaciones participantes y oficinas regionales del PNUD; minimizar al máximo los requisitos relacionados con la documentación para la obtención de visados con la SRE, siempre y cuando se rebase una participación de 2000 delegados; avanzar en la sistematización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en este proyecto; y recomendar futuras acciones en otros eventos y lugares que requieran de gran capacidad logística y coordinación.





## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones generales derivadas de este ejercicio. Desde el capítulo 1 sobre de definiciones, se retoman las contribuciones y elementos comunes con el fin de darle marco teórico y orientación a la acción futura en materia de CSS. En cuanto a las aportaciones de la historia en América Latina, se retoman las aportaciones más importantes del Plan de Acción de Buenos Aires. En torno a avances, se recogen las aportaciones que el PNUD México ha hecho en materia de CSS, y se ubica como plataforma de arranque para acción futura. Se cierra con las recomendaciones generales realizadas por la Junta Ejecutiva del PNUD y con las sugerencias recogidas del Plan Estratégico del PNUD 2008-2011.

### 5.1 DEFINICIONES PARA LA C-SS

En el capítulo 2, se hizo un recorrido por definiciones diversas. Este recorrido permitió ver que la C-SS tiene una gama variada de aproximaciones políticas, morales, participantes, roles, y destino que requieren atención. De lo anterior se pueden derivar elementos comunes que le dan marco y rigor a la definición y acción de C-SS:

- En el contexto de la cooperación internacional, la C-SS contiene un imperativo político-moral, una razón de ser, un propósito último. Llámense Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs), Desarrollo Humano Integral, Desarrollo Sustentable, etc. Este imperativo le da dirección y sentido a la C-SS,
- El intercambio se lleva a cabo entre dos o más países con nivel similar de desarrollo. Al interior de cada país participan los actores nacionales, ya sea gobierno, sector privado, academia o sociedad civil.
- El intercambio no se limita a lo económico, sino que se puede y debe ampliar al desarrollo social y ambiental. Se intercambian recursos financieros, de conocimientos, o capacidades ya consolidadas.
- Las agencias de desarrollo internacional juegan un rol de facilitación o coordinación del intercambio, de apoyo a las prioridades nacionales.
- El objetivo último de la C-SS es la apropiación de los procesos de desarrollo por parte los actores responsables, así como el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades.

Con el fin de acotar el objeto de estudio, la Oficina del PNUD en México puede seleccionar alguna de las definiciones proporcionadas, investigar otras, o realizar una integración de las existentes, con el fin de guiar sus acciones en materia de CSS, de acuerdo a las prioridades concertadas con el Gobierno Mexicano.

## 5.2 RECOMENDACIONES SURGIDAS DE LA HISTORIA DE LA C-SS EN AMÉRICA LATINA

El Plan de Acción de Buenos Aires, recoge dos puntos centrales:

- El primero se refiere al reconocimiento de capacidades endógenas o capacidades propias que es menester sistematizar. Estas capacidades surgen de la historia y cultura de los países y que cuentan con el potencial de fomentar el desarrollo entre naciones comunes.
- Un segundo aspecto se refiere al imperativo político que invita a realizar cooperación horizontal, entre iguales, en el marco de la colaboración, con un lenguaje común y sin agendas o intereses políticos ocultos.

América Latina tiene un desafío inmenso en torno a esta alineación. Treinta años han pasado desde el Plan de Acción de Buenos Aires, y no existe un plan regional para documentar la relación entre oportunidades globales, capacidades endógenas, y productos con ventajas comparativas. El PNUD tiene aquí un área de inmensa oportunidad.

## 5.3 AVANCES DE LA Oficina DEL PNUD MÉXICO EN MATERIA DE C-SS

La evidencia apunta a que la Oficina del PNUD en México ha avanzado de manera significativa en el impulso a la C-SS. Se identificaron tipos de intercambio, lecciones aprendidas y recomendaciones para el trabajo futuro surgido de los programas mismos:

- En cuanto a tipos de intercambio, se identificaron: los proyectos importados; los de intercambio intra-agencial; los que ejercen influencia intelectual nacional, regional y global; y los que funcionan como ejemplos vivos de CSS entre países. Estos tipos de intercambio muestran el rol de las agencias internacionales en el establecimiento de bases, mecanismos, contactos, alianzas preparatorias para el lanzamientos de intercambios maduros de CSS conducidos por los países.
- Las lecciones aprendidas son: en el corazón de una exitosa C-SS está la demanda de los países; el enfoque integral fomenta la C-SS; la gerencia del conocimiento, permite y fomenta el intercambio de conocimiento por lo que funciona como una de las condiciones sine qua non de la CSS; las alianzas estratégicas le dan impulso, proyección y continuidad; y el propósito último de la CSS es el desarrollo de capacidades y la apropiación de los procesos por parte de los sujetos sociales del desarrollo. Estas lecciones aprendidas arrojan luz en cuanto a buenas prácticas para el diseño de programas conjuntos de C-SS entre países.
- Los Programas de Asistencia Electoral, SIGOB y PDP funcionan como un “benchmark” en torno a formas creativas para la realización e la C-SS basada en el desarrollo de capacidades. Existe un universo de lecciones aprendidas a ser documentadas y utilizadas como referente en otros programas de C-SS.

## 5.4 RECOMENDACIONES DEL PNUD-LA VISIÓN CORPORATIVA SOBRE LA C-SS

Con el fin de cerrar esta evaluación con una visión de conjunto de lo que el PNUD recomienda en el nivel corporativo, presentamos las recomendaciones generales derivadas de la evaluación global realizada en el 2007; el Plan Estratégico del PNUD 2008-2011, y el Cuarto Marco (Framework) sobre C-SS 2009-2011, elaborado por la Junta Ejecutiva del PNUD-UNFPA. Estos documentos de política invitan a las Oficinas de países del PNUD a:

- Trabajar en la formulación de un marco teórico conceptual que vincule la C-SS con los ODM, o sea contar con un marco riguroso que atienda las implicaciones político-morales de la C-SS y resuelva su propósito para la región de América Latina. En América Latina bien se podría trabajar de manera inter-agencial.
- Al interior de cada oficina, transversalizar el tema de la C-SS, sistematizar las experiencias de “internacionalización”, y generar estrategias para impulsarla sistémicamente.
- Sistematizar el conocimiento, especialmente las capacidades endógenas de los países y de la región que han sido validadas, y que tienen un importante potencial de aportación a la región. La gestión del conocimiento es central a la C-SS ya que permite sistematizar y documentar el conocimiento sujeto a intercambio.
- Implementar estrategias de Plataformas de Conocimiento donde el conocimiento, materiales de capacitación, evaluaciones etc. estén ordenados, puedan ser compartidos, y fomenten el aprendizaje conjunto.
- Crear unidades de C-SS al interior de las Oficinas de países con el fin de impulsar procesos sistémicos. Dichas unidades, pueden sistematizar las experiencias de C-SS en sus países; realizar talleres interno de intercambio de buenas prácticas; armar un plan de acción específico 2009-2011; entrar en contacto con las otras oficinas de C-SS de la región que tenga experiencia en la C-SS, y fomentar los intercambios.

Junio, 2009.



## ANEXO 1. APUNTE METODOLÓGICO. CRISOL DE INTERPRETACIÓN PARA LA C-SS

A continuación presentamos el método diseñado para el análisis de la C-SS en la Oficina del PNUD en México. Dicho método contiene cuatro elementos centrales: fases, componentes, hitos o “bechmarks” y forma de aplicación.

### FASES

En cuanto a fases del método, se precisan tres. La fase 1 llamada de “inversión inicial” tiene una duración de 1-3 años, y es la etapa en la que se inicia un proyecto, Es la etapa de “arranque” de un proyecto con el fin de ponderar si logra consistencia para seguir adelante. La fase 2 llamada de “consolidación” tiene una duración de 3-5 años: Durante este período se perfilan los elementos de continuidad como pueden ser las alianzas estratégicas y un liderazgo claro. Una vez consolidadas, cuando el proyecto ya está “maduro” se puede entrar en la fase 3, con una duración de 5-15 años, desde el inicio del proyecto. Es la fase en la que se sistematizan enfoques y métodos y se encuentran formas variadas de intercambio para la internacionalización. Lo anterior se puede visualizar de la siguiente manera:

### COMPONENTES POR FASE

La Fase 1 de “inversión inicial” se ponen en juego las siguientes componentes: en términos de Gerencia Basada en Resultados, (GBR) una dirección clara en el marco de la relación C-SS y ODM, objetivos claros, efectos y productos, capacidades endógenas en juego, demanda y alianzas claras, fondos suficientes. En la Fase 2 de “consolidación” se profundiza la vinculación entre la C-SS y los ODM; se sistematiza el conocimiento, se desarrollan elementos de innovación que dan continuidad; se amplía la base empírica; se fortalecen las alianzas y el apoyo político, y se perfila un liderazgo claro. En la Fase 3, de “internacionalización”, se fortalece la vinculación entre la C-SS y los ODM, se entra en un intercambio virtual o de expertos, se consolidan las alianzas internacionales, y se llega a un punto de apropiación y desarrollo de capacidades nacionales.

### HITOS O BENCHMARKS

La experiencia indica que hay hitos por etapas, o “benchmarks” necesarios a alcanzar antes de entrar en la siguiente etapa.

Para la fase 1,

- **Dirección de la C-SS (1.1).** El Plan de Acción del PNUD 2008-2011, reitera la importancia de que toda acción de C-SS tenga rumbo claro. Para estos fines sugiere reforzar la relación entre la C-SS y los ODM, como marco de acción, efecto y rumbo estratégico.

- **Gerencia Basada en Resultados** (1.2) todo proyecto del PNUD, exige rigor en su proceso de programación. Para estos fines exige la utilización meticulosa de la GBR traducida en objetivos, efectos y productos claros.
- **Proyectos surgidos de la demanda** (1.5) Esto significa, el proyecto surge de las necesidades de los clientes o beneficiarios, la “apropiación” es un proceso natural, que se da en la génesis del proyecto. El proceso es de abajo para arriba (bottoms-up); no hay imposición de “prioridades” de cooperación, no hay agenda oculta.

La evidencia indica que en su fase de inicio, los proyectos que cumplen con estos tres hitos cuentan con los elementos suficientes para entrar en la Fase 2 de consolidación.

Para la Fase 2,

Conforme se madura la vinculación entre C-SS y ODM, se nutren las alianzas estratégica y el apoyo político al proyecto, se gestionan los fondos, los puntos centrales de consolidación son la innovación y la gerencia del conocimiento.

- **Innovación** (2.2). La innovación en enfoque, método, tecnología, etc. determina el grado de mística y entusiasmo del proyecto. Un proyecto sin innovación, no cuenta con los elementos de renovación, oxígeno y frescura para seguir adelante.
- **Gerencia de Conocimiento** (2.4), ya avanzado el proyecto es necesario entrar en la fase de gerencia del conocimiento, sistematización de métodos, lecciones aprendidas, manuales de capacitación, establecimiento de plataformas de aprendizajes. La gerencia del conocimiento permite la transferencia del conocimiento a otros.

La innovación y la gerencia del conocimiento le dan la consistencia al proyecto para entrar en la fase de internacionalización.

Para la Fase 3,

Los hitos más importantes de la fase 3 son la apropiación y desarrollo de capacidades.

- **Apropiación y Desarrollo de capacidades** (3.4) La C-SS encuentra su sentido último cuando se logra este hito. Los actores del país receptor se “apropian” del conocimiento y desarrollan las capacidades para aplicarlo en su contexto.

Lo anterior se puede visualizar de la siguiente manera: Los hitos vienen marcados MAYUSCULAS y negritas.

Programa		
Causas		Efectos
FASE 1. Inversión inicial (1-3 años)	FASE 2. Consolidación (3-5 años)	FASE 3. Internacionalización (5-15 años)
<b>1.1 Objetivos de la CSS enmarcada en los ODM. (DIRECCIÓN)</b>	2.1 Vínculo con políticas públicas y ODM	3.1 Influencia en políticas públicas y vínculo con los ODM
<b>1.2 Efectos y productos, validados (GBR) (*)</b>	<b>2.2 Innovaciones (INNOVACIÓN Y MÍSTICA)</b>	3.2 Intercambio virtual
1.3 Capacidades endógenas suficientes para la implementación del proyecto.	2.3 Referente empírico, sistematizado.	3.3. Intercambio entre expertos
1.4 Métodos y materiales, sistematizados	<b>2.4 Lecciones aprendidas, derivadas y plataformas de conocimiento, existentes (GERENCIA DEL CONOCIMIENTO)</b>	<b>3.4 Apropiación y desarrollo conjunto de capacidades. (APROPIACIÓN)</b>
<b>1.5 El proyecto surge de la demanda y cuenta con el apoyo político necesario. (DEMANDA)</b>	2.5 Alianzas estratégicas, liderazgo y apoyo político suficiente	3.5 Alianzas internacionales en su lugar
1.6 Origen de los fondos y montos	2.6 Origen de fondos y montos	3.6 Origen de fondos y montos.

### CRITERIOS PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

1. El recorrido por fase se hace de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.
2. No es necesario recorrer todos los componentes. Según el tipo de proyecto bajo análisis se pueden escoger los componentes más relevantes.
3. El origen de la información es la mezcla entre la revisión bibliográfica, las entrevistas de fondo, y las visitas de campo.
4. Las fases 1 de inicio y 2 de consolidación, son entendidas como causas necesarias para entrar en la fase 3 de internacionalización.
5. Se recomienda hacer énfasis y pasar el mayor tiempo captando información en los hitos sugeridos. El “cumplimiento” de los hitos o “benchmarks” garantiza el paso a la siguiente fase.
6. El cumplimiento de todos los hitos garantiza una C-SS exitosa, independientemente de la forma, expresión o modelo del proyecto.

## ANEXOS

### ANEXO 2. PROGRAMAS REGIONALES DEL PNUD, IMPORTADOS A MÉXICO

Programa	Área	Objetivo	países en los que operan	Productos de conocimiento, terminados (empaquetamiento)	Trabajo en México	Relevancia
1. SIGOB	Gobernabilidad Democrática	Fortalecimiento de capacidades institucionales de gestión para la gobernabilidad democrática.	64 proyectos en 19 países. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina,</li> <li>• Bolivia,</li> <li>• Brasil,</li> <li>• Chile,</li> <li>• Colombia,</li> <li>• Ecuador,</li> <li>• ELS,</li> <li>• Guatemala,</li> <li>• Honduras,</li> <li>• México,</li> <li>• Nicaragua,</li> <li>• Panamá,</li> <li>• Paraguay,</li> <li>• Perú,</li> <li>• República Dominicana</li> <li>• Venezuela.</li> <li>• Europa del Este:</li> <li>• Georgia</li> </ul>	Establecimiento de prioridades programáticas y capacidad de seguimiento en las siguientes áreas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de gestión de agenda</li> <li>• Acción del Presidente</li> <li>• Relaciones Gobierno-Sociedad</li> <li>• Gestiones Administrativas</li> <li>• Gestión Jurídica</li> </ul> <p>El software SIGOB funciona como columna vertebral para la documentación y seguimiento de acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de 50 funcionarios mandos medios en cada uno de los módulos implementados.</li> <li>• Gobierno del Distrito Federal, MOD 1. Gestión de agenda.</li> <li>• MOD 2, seguimiento de metas,</li> <li>• MOD 3, agenda institucional.</li> <li>• Sistema de Aguas.</li> </ul> <p>Aplicación de 2 módulos. MOD 1 Centro de gestión y MOD 2, correspondencia.</p>	En la administración pública mexicana hay un distancia histórica entre las políticas públicas y la implementación programática. El SIGOB ofrece un puente sistémico, una metodología, un sistema de capacitación y soporte técnico para establecer un mejor vínculo entre la teoría y la práctica de la Adm. Pública en México.  Está diseñado de manera sencilla para lograr una apropiación y aplicación por parte de los funcionarios participantes.  El ejemplo más palpable es que los funcionarios del GDF fueron los que capacitaron a los de Sistema de Aguas en los módulos selectos y uso del software.
<p>Tipo de Intercambio</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Una delegación del gobierno de Barbado vino al GDF a ver al SIGOB en operación (2 días)</li> <li>2. Una delegación de Presidencia de la República mexicana viajó a la República Dominicana a ver como funciona la aplicación del SIGOB.</li> </ol> <p>Recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias para aplicar el SIGOB en el nivel local, en los estados y municipios de México.</li> <li>• Sistematizar el rol del PNUD en la gestión y coordinación para la aplicación del SIGOB. Definir rol PNUD, SIGOB y gobiernos.</li> <li>• Con el fin de impulsar la C-SS, organizar foros regionales para el intercambio de lecciones aprendidas entre países.</li> </ul>						



Programa	Área	Objetivo	Países en los que operan	Productos de conocimiento, terminados (empaquetamiento)	Trabajo en México	Relevancia
2. Programa de Seguridad Ciudadana	Gobernabilidad Local Proyecto Regional de Gobernabilidad Local para América Latina (PRGL)	Adoptar una política integral de seguridad ciudadana y fortalecer la capacidad institucional de gestión a nivel municipal Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• General contextos socio-culturales seguros.</li> <li>• Mejorar la eficiencia y eficacia de las autoridades policiales y de justicia</li> <li>• Reducir los índices de crimen organizado en la zona.</li> <li>• Incrementar la participación ciudadana en el resguardo de su propia seguridad.</li> </ul>	Colombia Ecuador Perú México Venezuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método validado para el diagnóstico de situación en violencia y delincuencia municipal Examen de la capacidad de oferta institucional</li> <li>• Módulos de inclusión social y participativa para jóvenes delincuentes. (empleo para fines de bienestar social)</li> <li>• Capacitación policial a través de la Universidad pública MPLA.</li> <li>• Equipamiento policial (carros, motos, bicis, caballos y sistemas de comunicación)</li> </ul>	Realización de un Diplomado en Gestión Local de la convivencia y seguridad ciudadana) 6 días, 240 participantes.  Aplicación de los módulos mencionados en el Ayuntamiento de Cuatitlán, Ixcalli, Estado de México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El método propuesto de seguridad ciudadana es integral, navega desde el contexto para la seguridad, la participación ciudadana, el rol del Estado, de las policías y la inclusión de sectores delincuentes.</li> <li>• El método gira alrededor de la participación ciudadana en la protección de su propia seguridad.</li> </ul>
<p>Tipo de Interacción C-SS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de un experto del PRGL durante un mes en México, aplicando el diagnóstico y diseñando la estrategia.</li> <li>• Misión de capacitación. Presencia de 6 expertos. Realización del Diplomado en Gestión local y seguridad ciudadana.</li> <li>• Realización de 5 misiones para dar apoyo técnico y seguimiento a los acuerdos con el Municipio de Cuatitlán Izcalli</li> </ul> <p>Recomendaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de experiencias que vinculan la seguridad con la participación ciudadana, son tan poco frecuentes en México, que merecen ser investigadas para encontrar mecanismos de éxito, debilidades, etc. A partir de esto, se pueden diseñar estrategias de escalamiento. Los gobiernos locales municipales se pueden beneficiar grandemente de este tipo de metodologías.</li> <li>• Sería bueno incrementar las capacidades nacionales para el conocimiento y aplicación de estas metodologías de vanguardia para la seguridad comunitaria. Quizá involucrar una red de universidades.</li> <li>• Se pueden ampliar la red de alianzas estratégicas, por ejemplo con la UNODG quien opera proyectos similares en Monterrey y Puebla.</li> </ul>						

Programa	Área	Objetivo	Países en los que operan	Productos de conocimiento, terminados (empaquetamiento)	Trabajo en México	Relevancia
3. Diálogo Democrático	Gobernabilidad Democrática Ofertante. Proyecto PNUD de DD ubicado en Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender demandas provenientes de gobiernos para diálogos multi-actor</li> <li>Construcción de capacidades de diálogo democrático</li> <li>Prevención de situaciones de crisis.</li> </ul>	Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Haití, México, Nicaragua, Panamá, Venezuela,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de conflicto</li> <li>Facilitación de diálogos</li> <li>Construcción de procesos de cambio, orientados a la prevención de crisis.</li> </ul>	<p>En el 2007, el proyecto DD realizó la facilitación del Diálogo Democrático Nacional. Organizó 3 talleres con sociedad civil. El objetivo fue: Fortalecer la capacidad de actuar en redes para nutrir el diálogo de cambio.</p> <p>En el 2008, el proyecto DD, facilitó el proceso de diálogo en la Cámara de Diputados con el fin de llegar a acuerdos políticos en las áreas de cambio climático y seguridad nacional</p>	La intervención en México no logró la suficiente profundidad para lograr impacto. Ver recomendaciones para retomar el tema e impulsarlo en México.
<b>Tipo de Cooperación.</b> Presencia de expertos en diálogo pertenecientes al programa DD para facilitar diálogos y negociaciones a partir de la gestión de la Oficina del PNUD México.						
<b>Recomendaciones.</b> Las intervenciones del programa de DD fueron importantes para impulsar el trabajo en redes de la sociedad civil, y para enfocar el trabajo de la Cámara de Diputados en materia de cambio climático y seguridad nacional. Sin embargo, no contaron con el apoyo, profundidad y seguimiento para lograr el impacto deseado. A principios del 2009 el programa de DD en México cuenta con un apoyo limitado. En un nivel inmediato, el programa demanda: voluntad política para el seguimiento a los acuerdos; planes para la asimilación de las metodologías de diálogo, re-pensar la viabilidad y vigencia de los acuerdos y creación de cuadros mexicanos para la implementación de acuerdos.						

ANEXO 3. PROGRAMAS CONSOLIDADOS EN MÉXICO QUE HAN TENIDO INFLUENCIA EN OTROS PAÍSES

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Productos de conocimiento (empaquetamiento)	Relevancia
1. Asistencia y Diálogo Electoral	Gobernabilidad Democrática	Fortalecer la capacidad de las instituciones electorales en base a un esquema de cooperación Sur-Sur	1995, Haití. 1996, Burkina Faso 1999, Timor Oriental y Zimbabwe 2000 y 2001, Perú 2002, Bolivia y Ecuador. 2004 Irak y Haití 2007-2008 República Dominicana 2008, Bosnia 2008 Líbano. 2009, Guatemala Total 12 países.	Programa Internacional de Capacitación e Investigación Electoral (PNUD-IFE) Red de Expertos nacionales e internacionales, Para LAC es CAPEL) CD Rom Educativo- Guía de Observación Electoral (OE) Guía para la Observación Electoral (1999) Seminario Sobre OE. El proceso electoral (pre, jornada y post) Diseño de un proyecto de OE. Tareas Estratégicas de OE. Espacio Documental (historia, marco jurídicos, sistemas electorales en el mundo)	En base a 12 años de experiencia se diseñó y lanzó el Programa Internacional . Dicho programa está basado en un innovativo enfoque, basado en los siguientes principios Se parte de la DEMANDA del usuario. Hay un respeto total al Sistema Político Nacional. El programa es flexible y de rápida ejecución. Es de bajo costo Genera productos concretos acordados con el beneficiario Se basa en una Cooperación Sur-Sur basada en principios de intercambio complementario.
<p>Tipo de Interacción. C-SS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se identificaron 5 modalidades de C-SS, en una evolución progresiva.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>Presencia de expertos IFE con fines de a) proporcionar asistencia técnica en observación electoral (Haiti, 1995), b) captar demanda, (Bolivia, 2002) c) el IFE funciona como administradores directos en la elecciones de Bolivia, Zimbabwe, Timor Oriental (1999-2002).</li> <li>Capacitación en Administración electoral en México (Irak, 2004, Haití, 2004, Bosnia,2008)</li> <li>IFE visita a Líbano para formación de cuadros expertos en administración electoral, 2008. En Guatemala IFE realiza un taller internacional de Adm. Electoral para el Tribunal Supremo</li> <li>Diseño de Escuela Nacional de Formación Electoral (República Dominicana, 2008)</li> <li>Diseño y puesta en Marcha de un Programa Internacional de Formación e Investigación Electoral.</li> </ol> <p>Recomendaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematizar el método y enfoque de trabajo</li> <li>Sistematizar la experiencia de cada país donde se ha trabajado</li> <li>Fortalecer las redes de expertos y establecer red sistémica de intercambio de lecciones aprendidas.</li> </ul>					

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Gerencia de Conocimiento (Sistematización de paquetería)	Relevancia
2. Estrategia de Igualdad de Género	Género	Establecer una estrategia propia de trabajo y un plan de acción, a nivel nacional, para que el enfoque de género permee no solo las diferentes áreas de trabajo de la Oficina del PNUD México sino también los marcos normativos e instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.	Los países que se mencionan a continuación han sido sede de eventos y foros; y el PNUD México ha participado en esos procesos, no siendo asistencias puntuales de CSS con el país en particular.  En cuanto a Cambio Climático (CC) se ha tenido interacción con Polonia, Marruecos y Ruanda.  En tema de Riesgos de Desastres el PNUD México estuvo presente en El Salvador, Colombia y China.	No solo se cuenta hoy día con productos innovadores desde el punto de vista analítico y conceptual (la Agenda Azul de las Mujeres, las publicaciones de Desarrollo Humano y Género, las Guías de género y cambio climático, las Guías de desastre, etc.) sino que también se está ejerciendo un claro liderazgo intelectual en el escenario regional y global. Así mismo se está por brindar capacitación a futuros capacitadores sobre Género y CC en América Latina.	Los productos del Área están siendo solicitados, mediando traducciones para el mundo de habla inglesa y francesa, y el propio equipo de trabajo de Género y cambio climático comienza a ser consultado e invitado a varios eventos de trascendencia en la materia.  El liderazgo en la gestión del conocimiento y la difusión de buenas prácticas en temas ambientales y de género está dando frutos a nivel de la CSS y es resultado de un buen equipo de trabajo, que ha logrado accionar una estrategia ajustada a la realidad de un país de renta media como es México.

#### Tipo de Interacción.

Uno de los objetivos de la Cooperación Sur-Sur es su vínculo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en este caso con el Objetivo #3 y el #7. En la Estrategia de Igualdad de Género del PNUD México vemos presentes el intercambio virtual, la consulta de plataformas de conocimiento, la participación en foros regionales y globales, y el fomento a las alianzas estratégicas. Las actividades que se han desarrollado han tenido como objetivo, promocionar el enfoque de la igualdad de género tanto a nivel de las negociaciones como en marcos conceptuales para el CC y la Gestión de Riesgos de Desastres.

#### Recomendaciones.

Queda por seguir desarrollando el empaquetamiento de productos, incorporando más lecciones aprendidas y enriqueciendo las plataformas de conocimiento existentes. Asimismo, trabajar en la construcción de alianzas estratégicas para lograr que diferentes recomendaciones se vean reflejadas en políticas públicas de más gobiernos y países. Por ejemplo, ya se está avizorando la posibilidad de que la intersección del programa de Manejo de Riesgos y Equidad de Género se pueda concretar en Planes Gubernamentales de nivel estatal y nacional. Habiendo conquistado el nivel de la gestión del conocimiento y el espacio de la influencia intelectual, la tarea más urgente es trabajar en lo nacional, en el aterrizaraje programático de la Igualdad de género transversalizada por temas estratégicos.

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Productos de conocimiento, terminados (empaquetamiento)	Relevancia
3. Programa de Manejo de Riesgos, PMR.	Unidad de Ambiente, y Programa de Pequeñas Donaciones, PPD del GEF.	Creación de capacidades en municipios de bajo IDH en el manejo local de riesgos de desastres	El Programa de Pequeñas Donaciones del GEF, PPD ha manifestado interés en implementar el PMR en el nivel mundial. Ha prospectado en la sistematización de lecciones aprendidas, y busca fondos para avanzar en la difusión, capacitación y blindaje de proyectos sociales.  Se encuentra en proceso de diseño, gestión, y movilización de recursos financieros, un Proyecto Mesoamericano para manejo de riesgos locales con la participación activa del PNUD y PPD de ELs, Guatemala, Costa Rica, Belice, Honduras y República Dominicana.	Escala de Funcionamiento: 25 micro-regiones, 500 comunidades; red de 38 OnGs, con 50 promotores locales capacitados. Paquetaría: • Método de fortalecimiento de Mpios en capacidades de gestión de riesgos de desastres • Diplomado para expertos locales integrantes de las UMAC • Gestión de incidencia en políticas públicas al llevar una relación fuerte y activa con el Sistema Nacional de Protección Civil (SNPC) y la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) • Método para definir la vulnerabilidad de nuevos proyectos de inversión (ej. Hospitales). • Gestión de riesgo con enfoque de género e interculturalidad.	El PMR propone el abordaje para el manejo de riesgos desde la perspectiva del desarrollo y no desde la visión de la protección civil, donde marca una diferencia enfática entre la prevención de fondo con participación ciudadana y la preparación.  El PMR busca encontrar entre el mejor balance entre las tecnologías duras (inversión en infraestructura) y las tecnologías sociales con participación social. Entiende e impulsa el rol fundamental de las tecnologías sociales.  El PMR ha avanzada de manera significativa al vincular, tanto conceptualmente como en la práctica operativa, las aristas de a= manejo de riesgos, enfoque de género e interculturalidad.

### Tipo de Interacción Intra-Agencial

El Programa de Pequeñas Donaciones del GEF, PPD ha expresado su interés por implementar este programa en el nivel mundial. Se encuentra el proceso de gestación el Proyecto Mesoamericano para manejo de riesgos locales.

### Recomendaciones.

- Movilizar recursos financieras para el período 2010-2015 con una visión de intercambio, internacionalización, y CSS
- avanzar de manera sistemática y ordenada con el “empaquetamiento” del proceso.
- Diseñar una estrategia de “apropiación” de los modelos, procesos, y módulos de información con contrapartes nacionales (gobierno, academia, etc.)

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Productos de conocimiento, terminados (empaquetamiento))	Relevancia
4. Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	Competitividad y Sector Privado	<p>Antecedentes: El programa empezó en el 2004. Ha trabajado en 57 proyectos o cadenas productivas en México., principalmente en las áreas de alimentos, metal-mecánica, farmacéutica, automotriz, vestido y calzado, textiles y construcción. La contraparte nacional es Nacional Financiera.</p> <p>Objetivos. Fortalecer el mercado interno a través de integrar a la pyme a los grandes flujos comerciales y financieros mundiales.</p>	<p>Captación de demanda, expresión de interés y diálogos. Gobierno de Perú, Ministerio de Comercio Ecopetrol, Colombia PNUD- Paraguay y Guatemala.</p> <p>C-SS entre países con ELS. Transferencia total de la metodología PDP durante el 2009. Contraparte Nacional: Camersal de ELS. Proyecto de 10 meses. Transferencia del portal PDP. Compromiso formación de 20 consultores salvadoreños en la metodología de PDP. PNUD juega rol de enlace y facilitación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portal de vinculación entre empresas tractoras y proveedores. Vínculo oferta con demanda.</li> <li>Metodología PDP (5 pasos: promoción, diagnóstico, plan de mejora, implementación y documentación)</li> <li>Evaluación física en planta (centrada en las necesidades que cada empresa compradora establece, de acuerdo a sus prácticas de compra)</li> <li>Curso virtual para formación de consultores en la metodología PDP (4 meses)</li> </ul>	<p>EL PDP es hoy reconocido como un socio estratégico para el tema de integración productiva por importantes empresas globales.</p> <p>Representa un programa sistémico de atención a las PYMES que pasa de la promoción, diagnóstico, plan de mejora, implementación y documentación. Cuenta con una metodología PDP validada en 57 cadenas productivas en México</p> <p>El PDP ha desarrollado Plataformas virtuales de Conocimiento para sistematizar y compartir su conocimiento.</p> <p>Cuenta con una red madura de consultores que le dan acompañamiento y soporte técnico a sus recomendaciones.</p> <p>El PDP es un modelo replicable como lo demuestra el hecho de que en algunas cadenas se están desarrollando segundas y terceras generaciones de proveedores.</p>
<p><b>Tipo de Interacción. Ver matriz 3.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Virtual a través de hoja web y portal</li> <li>Desarrollo de capacidades en ELS a través de la transferencia del programa completo.</li> </ul>					
<p>Recomendaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visión Estratégica del programa. Aprovechar la visión de conjunto de los diagnósticos, derivar brechas, oportunidades de negocio, insumos para la gestión de políticas públicas.</li> <li>Impulsar proactivamente la economía mexicana, de esta visión estratégica, identificar empresas mexicanas con potencial de exportación. Desarrollar el vínculo integración productiva para el comercio internacional</li> <li>Sistematizar los éxitos. Se cuenta con una experiencia de 57 cadenas productivas; seleccionar las más exitosas. Se recomienda empezar con Cementos de Chihuahua (cementos), ZF Saks (automotriz), CP ingredientes (alimentos), industria del acero, y Cartens (zapatos).</li> <li>Diseñar e implementar una estrategia de comunicación social para la promoción del método PDP, productos de conocimiento, lecciones aprendidas y éxitos.</li> </ul>					

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Gerencia de Conocimiento (Sistematización de paquetería)	Relevancia
5. Blindaje Social. Protección de programas sociales en el contexto electoral total	Gobernabilidad Democrática	<p>El objetivo es: proveer de información acerca de los estándares mínimos y el nivel de protección que guardan los programas sociales.</p> <p>En noviembre de 2005, la Secretaría de Desarrollo Social solicitó al PNUD México asistencia para analizar el nivel de protección de sus programas sociales. Un Alto Consejo conformado por expertos independientes decide analizar los 8 programas federales más grandes.</p>	<p>Luego de los buenos resultados mostrados por el proyecto, se recibió el interés de países como Chile, Colombia, Panamá y El Salvador para tratar de imitar la experiencia mexicana en “blindaje de programas sociales”</p>	<p>Se establecieron estándares mínimos de protección de programas y se emitieron recomendaciones de corto y mediano plazo para fortalecer sus mecanismos de “blindaje”.</p>	<p>A partir de los análisis y datos recabados por el proyecto se establecieron estándares mínimos de institucionalización de los programas. El PNUD se convirtió en una referencia obligada y externa al gobierno en este tema.</p> <p>Hoy día se está trabajando con Transparencia Mexicana, a nivel nacional, para afinar el marco conceptual y los estándares mínimos y constituir una base de datos con las evaluaciones que harán en la primavera de 2009 las propias dependencias y los gobiernos de las entidades federativas.</p> <p>Si bien la experiencia en México ha sido robusta, aún no se ha podido replicar en otros países de la región.</p>
<p><b>Tipo de Interacción. Ver matriz 3.3</b></p> <p>El intercambio quedó en la Etapa 3, hubo hasta intercambio de expertos, además de virtuales. Si bien se propusieron estrategias de desarrollo de capacidades, no se avanzó más por cuestiones diversas en los países que se intentó exportar</p>					
<p><b>Recomendaciones.</b></p> <p>Deben darse varias condiciones simultáneas para que un Programa como el aquí descrito se pueda replicar en otros países, principalmente son las condiciones locales de institucionalidad democrática y la formación de alianzas lo que potencia o bien obstaculiza la implementación del “blindaje” en programas sociales de otros países. En México tenemos experiencia en temas electorales, pero en otros países no. Se espera que con los resultados de la segunda etapa de trabajo (Transparencia Mexicana), tanto el marco conceptual como los estándares mínimos puedan ser retomados en otros países.</p>					

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Productos de conocimiento, terminados (empaquetamiento)	Relevancia
6. Observatorio de Competitividad Cadenas de Valor, OCAV Viaje Educativo a Asia.	Competitividad e Integración Productiva	En el marco del OCAV, realizar un viaje de estudio de funcionarios públicos y empresarios de México, para estudiar el vínculo entre política industriales, desarrollo curricular y formación de capital humano con valor agregado para la competitividad global.	El grupo de estudio visitará los siguientes países en Marzo 2009. • China • Malasia • República de Corea	Método validado para la realización de viajes de estudio para tomadores de decisión con el fin de gestionar políticas públicas en temas estratégicos para el desarrollo de México.  El método consiste en identificar un tema estratégico para el crecimiento de la economía mexicana, hacer lobbying y gestión ante tomadores de decisión mexicanos (empresa, academia, sector público), seleccionar países con avances importantes para México, contactar instituciones claves por vía de PNUD, diseñar viaje, y durante el mismo, definir posibles aplicaciones en México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En México hay una desarticulación entre: las prioridades nacionales para el desarrollo, el rol de la industria privada, y la formación de recursos humanos.</li> <li>• El viaje de estudio expondrá a tomadores de decisión públicos y privados a cómo se resuelve la triada: políticas industriales, currículums y formación de recursos humanos en sus países.</li> <li>• El producto de la misión será un Reporte Completo de la aplicabilidad de lo aprendido al caso de México.</li> <li>• El viaje de estudio fomentará la relación y el intercambio directo de pares (gobierno, empresas y universidades) fomentando la C-SS de manera directa.</li> </ul>
<p><b>Tipo de Interacción. Ver matriz 3.3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de expertos.</li> <li>• Viaje de estudio con visitas de campo.</li> </ul>					
<p><b>Recomendaciones.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar “proyectos pilotos” que vinculen la globalización, la política industrial mexicana, PYMES y las estructuras curriculares en México.</li> <li>• Formular un Plan de Acción Globalidad, PYMES y competitividad en México.</li> <li>• Nutrir contactos y relaciones derivadas del viaje de estudio, como antecedente a actividades formales de C-SS</li> <li>• Transferir experiencia de viajes de estudio, políticas públicas en áreas estratégicas, a otras Secretarías de Estado en México.</li> </ul>					



Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Gerencia de Conocimiento (Sistematización de paquetería)	Relevancia
7. Pacto Mundial	Competitividad e Integración Productiva	<p>El objetivo por parte del PNUD fue acompañar el interés manifestado por el anterior Gobierno Federal así como algunos gobiernos estatales, municipales, grandes y pequeñas empresas por adherirse a los principios del Pacto Mundial.</p> <p>El PNUD México incentivó la asistencia técnica y capacitación en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.</p>	Argentina, Colombia, Panamá, Paraguay y República Dominicana.	<p>Herramientas puntuales contribuyen al conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial y la implementación de los diez principios de esta Iniciativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía Práctica del Pacto Mundial en México,</li> <li>• Curso Presencial sobre los beneficios de la asociación para las PYMES.</li> <li>• Seminario en línea sobre la Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>• Herramienta de implementación para los gobiernos locales.</li> </ul>	<p>Desde el año 2005 se logró constituir en México, la Red del Pacto Mundial que reúne a más de 300 participantes: grandes, medianas y pequeñas empresas, instituciones del sector público, sindicatos, la académica y organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>México es el primer país en el mundo que logra desarrollar una herramienta de implementación para gobiernos locales.</p> <p>En 2009 se establecerá el Comité del Pacto Mundial por primera vez en el país, integrado por empresas mexicanas.</p>
<p><b>Tipo de Interacción.</b></p> <p>Las alianzas público-privadas han sido identificadas por el SG de la ONU como uno de los principales motores de la CSS. Pacto Mundial ha contribuido de manera significativa a fortalecer este nexo, a través de trabajo focalizado y formación de redes.</p> <p>La Red del Pacto Mundial en México ha participado en eventos internacionales a escala global. Se han presentado las metodologías mexicanas, las buenas prácticas sistematizadas y las lecciones aprendidas. Los intercambios han sido regulares desde el año 2005 en adelante, pasando este año por la contratación de la Coordinadora del Pacto Mundial en México para conducir la Oficina Regional en Bogotá y los desafíos por venir en la conformación del próximo Comité. Lo anterior refleja la madurez y la experiencia adquirida por el Programa, agregado al éxito de las alianzas forjadas.</p>					
<p><b>Recomendaciones.</b></p> <p>Se vuelve necesario que en la actual época de crisis económica, el Pacto Mundial siga avanzando en México como bastión, estado del arte en métodos y lecciones aprendidas que ejerzan influencia regional.</p>					

Programa	Área	Objetivo	Países con los que se han tenido interacción	Productos de terminados (Empaquetamiento)	Relevancia
8. Operación "Visas"	Operaciones	Con el fin de apoyar al gobierno de México en la organización del XVII Conferencia Internacional de SIDA, realizada en la Ciudad de México del 3 al 8 de Agosto de 2008, y mediando la solicitud formal por parte del Gobierno de México el día 10 de junio de 2008, el PNUD México ofreció el servicio de <i>Entrega de Visado</i> ("Visa Delivery service")	49 oficinas del PNUD en las siguientes regiones: África, Estado Árabes, Asia y Pacífico, Europa, CHI y el Caribe.	Se logró idear un mecanismo para conseguir los Visados, consistente en que a partir del consentimiento por parte de los asistentes a la Conferencia, se daba curso a la activación del proceso de involucramiento por parte de oficinas PNUD de varios países como gestoras o receptoras, llevando en todo momento el PNUD México, un estricto monitoreo de la etapa en que estaba el trámite y el estatus de cada pasaporte para poder proceder al reembolso de gastos a las oficinas gestoras y receptoras.	La relevancia de la operación de "Visa Management Assistance" se atribuye a que la S.R.E. de México contó con el apoyo de la red global del PNUD para garantizar el buen desenvolvimiento de la Conferencia que contó con la participación de miles de participantes. Fue un tema a la vez delicado, por el alto costo político que conlleva la manipulación de pasaportes de delegados de tantos países, complejo por su operación y apremiante por la escasez de tiempo.
<b>Tipo de Interacción. Ver matriz 3.3</b> Se tuvo intercambios virtuales con 8 países (Sudáfrica, Kenia, India, Trinidad y Tobago, Turquía, Marruecos, Egipto y Tailandia) y se sistematizó el mecanismo empleado para la gestión de las Visas.					
<b>Recomendaciones.</b> Iniciar la operación con al menos 3 meses de antelación conjuntamente con autoridades gubernamentales (SER, INM), organizaciones correspondientes (IAS) y las Oficinas Regionales del PNUD. De igual forma se sugiere minimizar al máximo los requisitos relacionados con la documentación para la obtención de visados conjuntamente con la SRE, siempre y cuando se rebasa una participación de 2000 delegados. Se podría avanzar en la sistematización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas en este Proyecto, para posteriormente recomendar futuras acciones en otros eventos y lugares que requieran de gran capacidad logística y coordinación.					