

Informe Final

Evaluación de Efectos definida en el marco programático actual del PNUD México 2008-2012

- Resultados a nivel de efectos 6 y 7 en
el CPD del área de Medio Ambiente y
Desarrollo Sustentable –



MÉXICO

Agosto, 2013

Informe Final de la Evaluación de Efecto

Resultado Desarrollo Sustentable del CPD 2008-2012
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
México
Marzo, 2013

Elaborado por los consultores:

Leonardo Moreira
María Onestini

Contenido

Resumen Ejecutivo	6
Introducción	11
Sección I. Antecedentes, alcance, objetivo, enfoque y método de la evaluación	12
Antecedentes	12
Alcance de la evaluación	13
Objetivos de la evaluación	16
Enfoque de la evaluación	17
Metodología de la evaluación	19
Instrumentos base de la evaluación de efectos final.....	26
Mapeo de los involucrados	26
Selección de la muestra representativa de la cartera de proyectos e iniciativas para evaluar los efectos 6 y 7 del CPD	27
Sección II. Resultados de la evaluación de efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012	28
Análisis de los vínculos entre los efectos.....	28
Cumplimiento de los compromisos internacionales.....	29
Resultados alcanzados en relación a los efectos 6 y 7 del CPD	29
Resultados alcanzados relacionados al efecto 6 del CPD	29
Resultados alcanzados relacionados al efecto 7 del CPD	32
Contribuciones del PNUD relacionados al efecto 6 del CPD.....	41
Contribuciones del PNUD relacionados al efecto 7 del CPD.....	43
Principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados al efecto 6 del CPD	45
Principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados al efecto 7 del CPD	47
Sostenibilidad del efecto 6 y tendencia futura del CPD en función de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD ..	49
Sostenibilidad y tendencia futura del efecto 7 del CPD en función de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD ..	50
Cooperación Sur-Sur.....	52
Sección III. Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones	53
Lecciones aprendidas	54
Lecciones aprendidas en el efecto 6 del CPD.....	54
Lecciones aprendidas en el efecto 7 del CPD.....	55
Buenas prácticas	56
Buenas prácticas en el efecto 6 del CPD	56
Buenas prácticas en el efecto 7 del CPD	57
Recomendaciones	58
Recomendaciones en el efecto 6 del CPD	58

Recomendaciones en el efecto 7 del CPD	60
Recomendaciones sobre indicadores de efectos en GBR	62
Bibliografía	63
Anexos.....	64
Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación de efectos.....	64
Anexo 2. Lista de proyectos e iniciativas de la cartera del Área Programática de Desarrollo Sustentable 2008-2012	71
Anexo 3. Agenda de trabajo	72
Anexo 4. Cuestionario general de entrevista	78
Anexo 5. Mapeo de los involucrados según instancia, función, técnica de consulta y posibles temas de evaluación.....	85

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de evaluación de efectos final	20
Tabla 2: Lista de proyectos e iniciativas objeto de la misión de campo para la realización de la evaluación de efectos 6 y 7 del CPD	27
Tabla 3. Resumen de los principales resultados según proyecto e iniciativa asociada al efecto 7 del CPD.....	34

Acrónimos

BPC	Befenilos Policlorados
CC	Cambio Climático
CECODIC	Centro de Comunicación y Divulgación de la Ciencia
CERTE	Centro Regional de Tecnología Eólica
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CONUEE	Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía
CPD	Documento del Programa de País (Country Programme Document)
CSA	Calentadores Solares de Agua
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, siglas en inglés)
GBR	Gestión Basada en Resultados
INE	Instituto Nacional de Ecología
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
REDD+	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SSA	Secretaría de Salud
S&E	Seguimiento y Evaluación
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México

Resumen Ejecutivo

En septiembre del 2007, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presenta en la segunda sesión ordinaria de las Naciones Unidas el Documento del Programa de País (CPD por sus siglas en inglés: Country Programme Document) para México durante el quinquenio 2008-2012. En este documento se expresan las principales acciones de cooperación que se impulsarán en México. Entre las que se destaca el propósito de contribuir a reducir la pobreza, las desigualdades económicas, sociales, fortalecer la gobernabilidad democrática, incrementar la competitividad sistémica y la sostenibilidad ambiental.

La forma como se explicita la cooperación es mediante un marco de resultados y recursos que en el CPD se presenta bajo la guía de los objetivos nacionales y los efectos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Sobre esta guía se distribuyen las áreas del plan estratégico (reducción de la pobreza, gobernabilidad democrática, medio ambiente y desarrollo sustentable, entre otros); y se definen los resultados esperados, los productos del programa, los indicadores de resultados del programa, los co-participes y los recursos financieros.

En México se ha venido implementando el CPD 2008-2012 en un contexto donde hay una creciente demanda por evidenciar los resultados de la cooperación a un nivel de efectos. Esto significa demostrar los cambios reales en las condiciones de desarrollo, las cuales se presentan como cambios institucionales y de comportamiento.

Es en esta coyuntura como los esfuerzos que realiza el PNUD se orientan hacia una cultura de gestión basada en resultados (GBR) que permita la consecución de los productos y efectos de desarrollo. De tal manera, en el PNUD se ha promovido la realización de evaluaciones de efecto (outcome evaluation) de acuerdo al marco programático de cada país.

Una evaluación de efecto valora cómo y por qué se está logrando o no los efectos y cuál ha sido la contribución del PNUD para lograrlos. Igualmente esclarece los factores subyacentes que están afectando la situación, destaca situaciones imprevistas y recomienda acciones para mejorar el desempeño en la gestión y sustrae lecciones aprendidas.

Esta evaluación final se enfoca en el efecto 6 y 7 del CPD 2008-2012:

Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible; y

Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres.

En el proceso de evaluación del efecto 6 se llevaron a cabo 14 entrevistas de representantes del Gobierno Federal, Estatal, instituciones públicas y del PNUD. Como parte de la evaluación se realizó visita de campo en Querétaro y Durango. En Querétaro

se visitó el Proyecto Transversalización de género en el sector Hídrico y en Durango el Proyecto Biodiversidad en Bosques de Producción y Mercados Certificados.

Para la realización de la evaluación en el efecto 7 se realizaron 18 entrevistas a más de 25 personas que representaron al Gobierno Federal, al Gobierno Estatal, a las instituciones públicas y al PNUD. Se realizaron visitas de campo en dos Estados. Uno de estos Estados fue el de Zacatecas para visitar el proyecto de Celdas fotovoltaicas y el otro Estado fue el de Oaxaca para visitar en la localidad de La Ventosa el proyecto de energía eólica. Finalmente, se realizaron dos entrevistas (Secretaría del Gobierno Estatal y Oficina del PNUD local) vía teleconferencia en el Estado de Yucatán para el tema de prevención de riesgos de desastres.

Principales resultados

Con base en los efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012 se obtuvieron los siguientes resultados generales:

En términos generales se puede establecer que ha existido un claro avance hacia el logro del Efecto 6 a través de las iniciativas y proyectos que se desarrollan en el Área en el PNUD. En general, se ha logrado un impacto positivo, en concordancia con los planes y programas guía bajo los que se rige el Área.

Esto es, las acciones selectivas dirigidas hacia la sustentabilidad ambiental a través de la generación e implementación de políticas públicas medioambientales orientadas hacia el desarrollo del país. Cabe recalcar, que uno de los aspectos claves ha sido la **generación de capacidades en estos temas en diversos niveles gubernamentales así como en la relación con actores no-estatales** (sociedad civil, sector privado, etc.).

Se constató avances en la **promoción del diálogo y la articulación entre diversos actores sociales para con el estado nacional y los gobiernos sub-nacionales, así como horizontalmente entre y con diversos actores sociales no gubernamentales** (incluyendo el sector privado en algunas instancias). Los actores sociales y los diversos gobiernos perciben e indican que estos avances (integradores y participativos) se deben a que el Área ha sido un núcleo articulador de la participación en los proyectos e iniciativas.

Hay una inserción de sub-temáticas consideradas pioneras en relación con el desarrollo sostenible. Por ejemplo, la **promoción de la participación de la sociedad civil, la transversalización del enfoque de género**, y otras. Asimismo, se verifica que también se introducen y generan capacidades en temáticas específicas, como cuestiones técnicas avanzadas que no estaban presentes en México o que no eran ampliamente promovidas (como por ejemplo el **manejo sostenible de los recursos naturales a través de instrumentos de mercado**).

En general en el efecto 7 se evidenció que los principales resultados alcanzados están asociados a un **proceso metodológico consolidado de creación y fortalecimiento de capacidades en las instancias públicas federales, estatales y locales en la temática de adaptación y mitigación al cambio climático**.

Esta creación y fortalecimiento de capacidades se caracterizaron por un proceso ordenado de **sensibilización, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento** orientado a los proyectos de energía renovable y las iniciativas de adaptación al CC, y género y cambio climático.

Es destacable también los esfuerzos encaminados en garantizar a través de la **legislación Mexicana (vía regulaciones, normas) que las iniciativas en los proyectos de energía renovable (energía eólica, calentadores solares) y la iniciativa de adaptación al CC tuvieran una mayor garantía en la política pública bajo el respaldo de la legislación y las nuevas regulaciones.** De la misma forma, la iniciativa de género y cambio climático se consolidó en las instancias académicas universitarias bajo un enfoque interdisciplinario. Bajo la evidencia de la coexistencia de una economía en transición en México (por ejemplo: energía eléctrica vs energía eólica), se considera que estos son valiosos esfuerzos que contribuyen en la posibilidad de la sostenibilidad en el largo plazo.

En resumen, los principales resultados del efecto 7 que se constataron fueron:

- Fortalecimiento de capacidades de las instancias federales y estatales en la gestión de medidas de adaptación y mitigación al CC, principalmente en el tema de energía renovable. Esto mediante estudios (diagnósticos, identificación de capacidades, hoja de ruta); experiencia metodológica (instrumentalización); procesos de capacitación (seminarios, expertos internacionales, diplomado en género y CC con la UNAM).
- Un mayor posicionamiento del tema de la generación de energía mediante fuentes renovables en la agenda pública. Por ejemplo el tema esta incluido en la Estrategia Nacional de Energía; se ha constituido una Unidad de Trabajo dedicada al tema de energía renovable en la Secretaría de Energía; se creó una Comisión Intersecretarial de Cambio Climático para fomentar la política pública en esa materia.
- Disminución de las barreras en el mercado de la energía renovable a través de nuevas regulaciones y los contratos de interconexión con los que operan los proyectos renovables. En esto resulta fundamental el aporte logrado para la Ley de Renovables y la Ley General de Cambio Climático en México.
- Potenciación de la construcción de políticas públicas adaptativas y el incremento de las capacidades adaptativas ante el CC, para reducir los riesgos de respuesta ante las emergencias, y que los efectos a las amenazas sean diferentes según los territorios, donde la adaptación va a depender de las capacidades de las instancias, de los recursos, y la política pública tal como se define o se moldea en cada territorio.
- Se han dado mejoras en el enfoque de prevención, y se ha construido un nuevo enfoque metodológico más ligado al CC, lo que se espera genere una política pública por ejemplo para la reducción de gases de efecto invernadero.

Las principales recomendaciones generales que se sugieren como resultado del proceso de evaluación de los efectos son:

- 1. Propiciar un enfoque integral del desarrollo sustentable.**
 - a. Se recomienda reforzar la generación de una visión de conjunto en el Área Programática para enfrentarse temáticamente con el fortalecimiento de políticas públicas de desarrollo sustentable. Para esto sería adecuado formular un Plan Estratégico del Área acorde con los instrumentos internos del PNUD, la ONU y las políticas públicas en México.
 - b. Se recomienda iniciar la integración formal en el Área Programática de Desarrollo Sustentable del tema de prevención de riesgos de desastres. El enfoque integral permitirá abordar el tema desde la perspectiva social, económica y ambiental bajo un único liderazgo.
 - c. Se recomienda reforzar la determinación de los ejes temáticos del Área Programática que sean correspondientes con el PND en México y de acuerdo a la tendencia internacional del abordaje del desarrollo sustentable de forma integral (género, social y económico).

- 2. Mejorar la gestión orientada hacia los resultados de desarrollo en la cartera de proyectos e iniciativas.**
 - a. Se recomienda reforzar la formulación de un modelo de gestión basado en resultados para el desarrollo uniforme. Esto implica un proceso interno de capacitación en GBR con un paquete base de métodos e instrumentos en GBR que se utilizarían en los proyectos.
 - b. Se recomienda reforzar el fortalecimiento del equipo del Área en terreno para brindar un mejor seguimiento en los proyectos estatales, municipales y locales. Esto puede contribuir a mejorar la coordinación entre los diferentes ámbitos administrativos (federal-estatal-municipal).
 - c. Se recomienda la generación permanente de productos de conocimiento sobre los resultados de los proyectos e iniciativas para que se divulguen. Para esto es adecuado asegurar en la formulación de cada proyecto que uno de los productos este orientado a la producción de los resultados y su divulgación. Así como la difusión integral de los resultados en el cual la cartera de proyectos e iniciativas es parte.

- 3. Aprovechar una ventana de oportunidades para el PNUD de colaboración con el Gobierno de México a través del proceso de aprendizaje mutuo y acompañamiento mediante la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable.**
 - a. Se recomienda fortalecer la asesoría técnica en planificación estratégica de adaptación a nivel de cada territorio (hojas de ruta, instrumentos de coordinación).
 - b. Se recomienda reforzar la colaboración en la proyección internacional de México a través de sus experiencias exitosas y buenas prácticas. Esto mediante la organización de foros y seminarios internacionales y la invitación de México a estos encuentros a nivel internacional.

- c. Se recomienda fomentar la sistematización de las experiencias exitosas y buenas prácticas a partir de las metodologías y técnicas de la gestión del conocimiento.
- d. Se recomienda reforzar la identificación de experiencias exitosas de abordaje de prácticas de adaptación al CC y energía renovable (observatorio tecnológico) y enfoques integrales de desarrollo sustentable.
- e. Se recomienda reforzar la captación de recursos financieros de los donantes que permitan continuar fortaleciendo un modelo integral de desarrollo sustentable.

Introducción

Para llevar a cabo el proceso evaluativo de los efectos 6 y 7 del Documento del Programa de México 2008-2012 en el área de planificación estratégica de medio ambiente y desarrollo sostenible del PNUD se presenta la evaluación final.

En la sección I se plantea el alcance, objetivo, enfoque y método de la evaluación. Para lo cual se realiza una descripción general de los efectos 6 y 7, de la cartera de proyectos e iniciativas de desarrollo sustentable del PNUD y de los objetivos de la presente evaluación.

En la sección II se presentan los resultados de la evaluación de efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012. Para esto se realiza un análisis de los vínculos entre los efectos. Además, se exponen los principales resultados alcanzados en el quinquenio para cada efecto, así como las contribuciones que el PNUD generó para alcanzar estos resultados previstos.

En esta sección también se examinan los principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados. De igual forma se reflejan las conclusiones sobre la sostenibilidad y tendencia futura que la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable obtuvo en el quinquenio. Finalmente, en la sección se exponen los principales hallazgos en materia de la cooperación Sur-Sur que se presenta a partir de la evidencia.

En la sección III se destacan las principales lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones acordes con cada efecto del CPD 2008-2012 relativo al desarrollo sustentable.

Sección I. Antecedentes, alcance, objetivo, enfoque y método de la evaluación

Antecedentes

La creciente demanda de eficacia en la cooperación para el desarrollo se basa, entre varios temas, en que se ha tomado conciencia que no es suficiente generar tan solo “productos”. Los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos pierden su relevancia si no se logra una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en la vida de la gente. Por esta razón, el PNUD se centra cada vez más en resultados a nivel de efecto y en la mejor manera de contribuir para lograrlos.

Como parte de sus esfuerzos para impulsar la Gestión Basada en Resultados (GBR), el PNUD ha promovido realizar evaluaciones de efecto de acuerdo al marco programático de cada país. Los efectos son los cambios reales en las condiciones de desarrollo que se espera lograr a partir de los productos generados por los proyectos. Normalmente se evidencian en cambios institucionales y de comportamiento.

Una evaluación de efecto valora cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando) los efectos y cuál ha sido la contribución del PNUD para lograr ese efecto. También ayuda a esclarecer los factores subyacentes que están afectando la situación, destacar consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas), y recomendar acciones para mejorar el desempeño de los ciclos de programación futuros así como generar lecciones aprendidas.

En este contexto, de acuerdo al Plan de Evaluación y Seguimiento de la oficina del PNUD en México, se realizó una evaluación de efecto a partir del mes de octubre del año 2012. Se evaluaron dos efectos que integran la cartera de Desarrollo Sustentable definida en el CPD 2008-2012.

Los efectos evaluados en este proceso han sido:

- Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible
- Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres.

Según las líneas de acción indicativas del PNUD, los principales objetivos de seguimiento y la evaluación orientados hacia los resultados serían:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;
- Apoyar la responsabilidad sustantiva y la nueva toma de posición del PNUD;
- Fortalecer la capacidad nacional en cada una de estas áreas y en las funciones de seguimiento y evaluación en general.

De acuerdo a las directrices del PNUD para este tipo de evaluación, se prevé que el seguimiento y la evaluación ayudan a perfeccionar el desempeño y a conseguir resultados a futuro. Asimismo, se indica que el objetivo global del seguimiento y la evaluación son la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. Este tema es altamente relevante para la evaluación de los efectos que integran la cartera de Desarrollo Sustentable definida en el CPD 2008-2012 de PNUD México, ya que el contexto político y los nuevos planes de desarrollo indican que este es un punto de inflexión para el área, y que el aprendizaje que pueda arrojar una evaluación de este tipo llega en un momento clave para el área, para el PNUD, y para la nación.

Alcance de la evaluación

En septiembre del 2007, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presenta en la segunda sesión ordinaria de las Naciones Unidas el Documento del Programa de País (CPD por sus siglas en inglés: Country Programme Document) para México durante el quinquenio 2008-2012. En este documento se expresan las principales acciones de cooperación que se impulsarán en México. Entre las que se destaca el propósito de contribuir a reducir la pobreza, las desigualdades económicas, sociales, fortalecer la gobernabilidad democrática, incrementar la competitividad sistémica y la sostenibilidad ambiental.

La forma como se explícita la cooperación es mediante un marco de resultados y recursos que en el CPD se presenta bajo la guía de los objetivos nacionales y los efectos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Sobre esta guía se distribuyen las áreas del plan estratégico (reducción de la pobreza, gobernabilidad democrática, medio ambiente y desarrollo sustentable, entre otros); y se definen los resultados esperados, los productos del programa, los indicadores de resultados del programa, los co-participes y los recursos financieros.

En México se ha venido implementando el CPD 2008-2012 en un contexto donde hay una creciente demanda por evidenciar los resultados de la cooperación a un nivel de efectos. Esto significa demostrar los cambios reales en las condiciones de desarrollo, las cuales se presentan como cambios institucionales y de comportamiento.

Es en esta coyuntura como los esfuerzos que realiza el PNUD se orientan hacia una cultura de gestión basada en resultados (GBR) que permita la consecución de los productos y efectos de desarrollo. De tal manera, en el PNUD se ha promovido la realización de evaluaciones de efecto (outcome evaluation) de acuerdo al marco programático de cada país.

Una evaluación de efecto valora cómo y por qué se está logrando o no los efectos y cuál ha sido la contribución del PNUD para lograrlos. Igualmente esclarece los factores subyacentes que están afectando la situación, destaca situaciones imprevistas y recomienda acciones para mejorar el desempeño en la gestión y sustrae lecciones aprendidas.

En esta perspectiva, de acuerdo al Plan de Seguimiento y Evaluación de la oficina del PNUD en México se realizó la evaluación de efecto del CPD correspondiente al Área de Desarrollo Sustentable, la cual fue planteada mediante unos términos de referencia (TdR)¹.

Por lo cual se determinó enfocar la evaluación en los siguientes efectos del CPD:

Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible; y

Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres.

Estos dos efectos en el CPD están bajo la articulación del objetivo nacional que busca *garantizar el pleno ejercicio equitativo y universal de los derechos económicos, sociales y culturales* y el efecto MANUD que especifica el *fortalecimiento de las capacidades institucionales, sociales y de las personas, para promover el ejercicio de los derechos humanos, el acceso equitativo a servicios sociales de calidad y la reducción de desigualdades*.

En el CPD para el **efecto 6** se enuncian un grupo de **productos**:

- Apoyo a la adopción de un programa ambiental integral;
- Promoción de enfoques ambientales en las políticas;
- Apoyo a PROÁRBOL;
- Fortalecimiento de la participación ciudadana y CSA;
- Políticas de recursos hídricos con enfoque de género.

Estos productos se acompañan por un listado de **indicadores de resultados**:

- Programa ambiental integral en ejecución;
- Presencia transversal del enfoque ambiental en las políticas;
- Sistema de indicadores de efectos ambientales y sociales de PROÁRBOL;
- Herramientas de contraloría social.

Para la ejecución de estos productos se estimo un presupuesto de US\$28 millones de dólares.

En los mismos términos el **efecto 7** en el CPD expreso los siguientes **productos**:

- Estrategias de adaptación al cambio climático y mitigación;
- Estrategia de Acción Climática y Cuarta Comunicación Nacional;
- Manejo local de riesgos de desastres en municipios en situación crítica con enfoque multicultural y de género;
- Protección contra riesgos de desastres en proyectos de producción sostenibles.

¹ En el anexo No. 1 se presentan los términos de referencia de la presente consultoría.

A estos productos se les asoció un listado de **indicadores**:

- Publicación y difusión de la Cuarta Comunicación Nacional;
- Número y efectos de acciones de adaptación y mitigación;
- Número de planes de gestión de riesgos de desastre;
- Número de sistemas de alerta temprana y de organizaciones locales de prevención y manejo de desastres.

Para la ejecución de estos productos se estimo en el marco de resultados del CPD 2008-2012 un presupuesto de US\$14 millones de dólares.

Ambos efectos serían llevados a cabo con la participación de los Gobiernos federal y estatales, SAGARPA, SEDESOL, SEP, SEMARNAT, SSA, CONAFOR, INIFAP CONAGUA, INCA Rural, INE; Alianza para el Campo, Red de Cooperativas indígenas, OSC; Entidades de cooperación bilateral FMAM, SNU.

Al considerar lo anterior como el punto de partida de la evaluación de efecto hay que enmarcarlo y expandirlo en lo acontecido en el Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD en el periodo 2008-2012.

En general el Área contó en ese periodo con una cartera de 10 proyectos y dos iniciativas². El presupuesto total de los 10 proyectos alcanzó los US\$62.4 millones de dólares aproximadamente.

El Área se plantea las siguientes líneas de acción: garantizar un entorno apropiado para el desarrollo humano mediante la promoción de la sustentabilidad ambiental; fortalecer las capacidades nacionales para participar activamente y dar seguimiento a los principales acuerdos multilaterales medioambientales; gestión del conocimiento ambiental; disminuir los efectos negativos del cambio climático; protección a la biodiversidad; y vinculación de aspectos ambientales con enfoques sociales.

En este panorama, hay proyectos del Área que están siendo vinculados al **efecto 6** del CPD:

- Manejo y destrucción ambientalmente adecuados de BPC's;
- Fortalecimiento de CONANP;
- Manejo forestal sustentable;
- Proyecto Transversalización de género en el sector Hídrico;
- REDD+; y
- Construcción de Ciudadanía.

De la misma forma, el **efecto 7** del CPD está siendo vinculado a cuatro proyectos y dos iniciativas del Área:

- Plan de acción para eliminar barreras en la implementación a gran escala de energía eólica en México;
- Sistema doméstico de celdas fotovoltaicas conectadas a la red de Mexicali;
- Transformación y fortalecimiento del mercado de calentadores solares de agua;

² En el anexo No. 2 se puede ver el detalle de la lista de proyectos e iniciativas.

- Quinta Comunicación Nacional;
- Iniciativa de adaptación; y
- Iniciativa de Género y Cambio Climático (CC).

En este contexto general se planteó el objetivo de la evaluación de efectos.

Objetivos de la evaluación

Establecidos en los TdR de esta consultoría se planteó el siguiente objetivo general:

1. Documentar y valorar la contribución del PNUD México a los efectos 6 y 7 del Marco Programático de México desde el comienzo del Programa del PNUD en México actual (2008) hasta la fecha con el fin de identificar avances en los productos esperados y contribuciones a los efectos esperados, igualmente identificar factores que potencian o limitan el logro de los mismos, así como relevancia, eficacia, eficiencia y perspectivas acerca de la sostenibilidad.

De este objetivo general se han desprendido objetivos específicos que orientaron en forma concreta lo que se obtuvo del proceso de evaluación final de los efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012.

1. Analizar el vínculo y sinergias entre los dos efectos planteados en el CPD del Área Programática de Desarrollo Sustentable.
2. Medir el grado de relevancia y pertinencia de los efectos 6 y 7 del CPD con la cartera de proyectos, iniciativas y actividades del Área Programática de Desarrollo Sustentable en el periodo 2008-2012.
3. Medir el grado de relevancia y pertinencia de los proyectos, iniciativas y actividades del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD asociadas a los efectos 6 y 7 esperados en el CPD.
4. Medir el grado costo efectivo en los efectos 6 y 7 del CPD en manera global a través de la efectividad y eficiencia de los principales proyectos identificados del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociados a los efectos esperados.
5. Medir el grado de incidencia de los proyectos, iniciativas y actividades del PNUD asociadas a los efectos 6 y 7 esperados en el CPD.
6. Medir la contribución de los proyectos, iniciativas y actividades del PNUD en forma integral asociadas a los efectos 6 y 7 esperados en el CPD.
7. Examinar los indicadores de resultados propuestos para los efectos 6 y 7 del CPD de acuerdo a los resultados alcanzados en el Área Programática de Desarrollo Sustentable.
8. Proponer indicadores de efectos que sean adecuados a los resultados alcanzados en la cartera 2008-2012 del Área Programática de Desarrollo Sustentable.
9. Medir el grado de sostenibilidad alcanzada en términos globales en función de los proyectos asociados a los efectos 6 y 7 del CPD vinculantes al Área Programática de Desarrollo Sustentable.
10. Documentar lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones en forma integral de los efectos esperados.

Enfoque de la evaluación

Se considera la unidad de análisis de la evaluación de efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012 como parte de un proceso sistémico. Desde este punto de vista, la cartera del Área Programática de Desarrollo Sustentable se relaciona a nivel externo y desde un **contexto internacional** con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con los convenios y acuerdos multilaterales de medio ambiente, REDD+ y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés), entre otros.

Por otro lado, desde un **contexto nacional**, con las políticas y programas nacionales del Gobierno Federal y Gobiernos Estatales sobre el medio ambiente y el MANUD México.

A nivel interno, a través de la cartera de proyectos e iniciativas enmarcadas en líneas de acción del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD.

En seguimiento con los términos de referencia para la evaluación de efectos, se pueden desprender los niveles de análisis en **diseño, proceso y resultados**. Siendo estos niveles la forma conductual en la cual se ordenan y analizan la relevancia, pertinencia, efectividad, eficiencia, y sostenibilidad.

Por lo tanto, desde este enfoque se propuso una relación entre los niveles de análisis y posibles líneas de investigación:

A. Nivel de Diseño

Relevancia y Pertinencia (efecto-cartera & cartera-efecto)

La relevancia se entendió como los efectos 6 y 7 planteados en el CPD tuvieron coherencia con las demandas internacionales y nacionales en materia de medio ambiente en el periodo 2008-2012 y como la cartera del Área Programática tuvo correspondencia con lo planeado en el CPD.

La pertinencia se entendió como los efectos 6 y 7 del CPD expresados a través de la cartera del Área Programática de Desarrollo Sustentable se adecuaron a las prioridades y a las realidades nacionales en materia de medio ambiente (niveles de apropiación y alineamiento en la formulación: por ejemplo la ubicación institucional de los proyectos).

- Coherencia externa del efecto-cartera & cartera-efecto: en relación con los ODM, las políticas y programas nacionales, y el MANUD. Identificación de articulación y sinergias entre los dos efectos.
- Coherencia interna del efecto-cartera & cartera-efecto: necesidades y problemas de población objetivo, contexto social, político, ambiental y económico; complementariedad entre los proyectos, iniciativas y actividades del Área Programática de Desarrollo Sustentable para lograr los efectos.

B. Nivel de Proceso

Eficiencia

La eficiencia se entendió como la forma en que se interactúa coordinadamente entre los diferentes actores para optimizar el uso de los recursos en los proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociadas a los efectos 6 y 7 del CPD sobre un enfoque integral.

- Idoneidad del modelo de gestión basada en resultados: en relación con la estructura organizacional y gestión de la toma de decisiones; con los niveles de coordinación (inter-institucional y con estructuras de gobierno federal, estatal y municipal); la complementariedad de acciones y sinergias; y la integralidad de las acciones.
- Eficacia de los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- Ejecución presupuestaria.

Nivel de incidencia (Apropiación y alineamiento)

La apropiación se entendió como los procesos llevados a cabo en los proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociados a los efectos 6 y 7 del CPD son tomados como propios por los socios en la ejecución (llámense instituciones de gobierno federal-estatal-local, sociedad civil y otros actores). La cual de forma continua puede garantizar sostenibilidad.

El alineamiento se entendió como la forma en que los proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociados al efecto 6 y 7 del CPD tuvieron incidencia en las políticas y programas nacionales y locales de medio ambiente que propiciaron cambios en las condiciones de desarrollo (cambios institucionales y/o cambios de comportamiento).

- Apropiación de contrapartes federales, estatales, municipales y territoriales en la gestión de los proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable en relación a los niveles de participación efectiva y conjunta, la transferencia de conocimiento y niveles de retroalimentación, el alineamiento para actuar de forma conjunta y el grado en que se colabora para alcanzar niveles de sostenibilidad en los procesos.
- Alineamiento de los proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociado a los efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012 que genera incidencia positiva que propicia cambios de comportamiento e institucionales hacia el medio ambiente y su integralidad con otras temáticas como género, seguridad humana, entre otros.

C. Nivel de Resultados

Eficacia

La eficacia se entendió como el alcance de los resultados previstos de manera conjunta para contribuir a lograr los efectos 6 y 7 del CPD México 2008-2012.

- A nivel internacional: como contribución a la consecución de los ODM; a lograr los convenios multilaterales de medio ambiente.

- A nivel nacional, federal: como contribución para lograr de forma integral los efectos 6 y 7 del CPD México 2008-2012 (objetivo nacional y MANUD); como contribución para lograr cada uno de los efectos del área de medio ambiente y desarrollo sustentable contemplados en el marco programático de país (efecto 6 y efecto 7, productos e indicadores de resultados).
- A nivel estatal, municipal y sociedad civil: como contribución al aumento de capacidades (valor agregado del PNUD: cambios institucionales).
- A nivel familiar e individual: como contribución a cambios de comportamiento que favorezcan el medio ambiente asociados al efecto 6 y 7 del CPD. (valor agregado del PNUD: cambios de comportamiento).

Sostenibilidad

La sostenibilidad se entendió como la conjunción de procesos de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociados a los efectos 6 y 7 del CPD que en su grado de pertinencia, participación, apropiación, asignación presupuestaria y consolidación estratégica y concreción de resultados han garantizado la continuidad.

- Riesgos externos identificados y medidas de atenuación aplicadas (factores subyacentes que afectaron la situación planeada, consecuencias imprevistas).
- Estrategia de sostenibilidad para llevar a cabo una continuidad de la cartera de proyectos e iniciativas asociadas a los efectos 6 y 7 del CPD del Área Programática de Desarrollo Sustentable por parte de los principales socios en la ejecución responsables.
- Replicabilidad y/o ampliación de los resultados alcanzados a nivel nacional, federal, estatal o local por parte de los diferentes actores.

Metodología de la evaluación

La metodología de la evaluación de efectos se condujo bajo las premisas de la gestión basada en resultados (GBR) adecuadas a los efectos 6 y 7 del CPD y la cartera del Área Programática de Desarrollo Sustentable. Desde esta perspectiva de análisis adquirió relevancia entender que para lograr un resultado (cambio institucional y/o de comportamiento) era importante la valoración de la estrategia conjunta que dio enfoque sistémico a la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática; esto provoca alianza entre los actores buscando la armonía de sus acciones que trasciendan proyectos particulares y lo promoció como una política y/o programa nacional, ya que el logro de resultados a nivel de efecto no es la sumatoria de los productos y su logro depende de los otros actores (socios de la ejecución).

Desde este enfoque se plantea un conjunto de métodos y herramientas de recolección y análisis de la información. Para la realización de la evaluación es fundamental tener espacios de encuentro grupal e individual, entrevistas semi-estructurales y grupos focales. Para evidenciar los cambios logrados resulta vital las visitas de campo. Esto

bajo el contexto de evaluabilidad³ de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática asociadas al efecto 6 y 7 del CPD.

La metodología de carácter cualitativa parte de los principios de la GBR (pertinencia, participación, apropiación, eficiencia y eficacia, y sostenibilidad). Sobre el análisis de la documentación se obtuvo un resultado preliminar con el cual se planteó una hipótesis. Esta hipótesis asociada a los principios de la GBR es planteada a los actores para validarla o refutarla en el trabajo de campo.

Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación son limitados, por lo cual es indispensable extraer las conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas⁴. De este modo, la selección de herramientas se ajustó al grado de complejidad de la intervención, la naturaleza de la información que se buscó y la diversidad de interlocutores.

Una guía utilizada fue a través de la matriz de evaluación que agrupó las preguntas, los instrumentos a aplicar y las fuentes primarias de la información para la evaluación general de los dos efectos del CPD como se ilustra en la tabla 1.

Tabla 1: Matriz de evaluación de efectos final

PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN DE EFECTOS 6 Y 7 DEL CPD 2008-2012	INSTRUMENTOS A APLICAR	FUENTES
NIVEL DISEÑO		
a) Por favor describa los efectos 6 y 7 del CPD México 2008-2012.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Matriz de efectos 6 y 7</i> • <i>Revisión de información.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
b) Explicación de la articulación de los dos efectos en el CPD en función del objetivo nacional y el MANUD.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Matriz de efectos 6 y 7</i> • <i>Revisión de información.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
c) Acorde con los alcances de los efectos 6 y 7 y la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable en el periodo 2008-2012, ¿Cuál es el valor agregado que debería generar el PNUD de forma integral y para cada efecto?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Matriz de efectos 6 y 7</i> • <i>Revisión de información.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
d) De acuerdo a la cartera de proyectos e iniciativas y las demandas internacionales y nacionales en materia de medio ambiente en el 2008-2012 ¿cómo formularía o reformularía los efectos 6 y 7?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Matriz de efectos 6 y 7</i> • <i>Revisión de información.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>

³ Entre los principales aspectos en la evaluabilidad de los efectos es la claridad en el marco de resultados, la calidad de los indicadores que medirán los resultados alcanzados y la calidad del seguimiento realizado del conjunto de productos que contribuyen en alcanzar el efecto.

⁴ Las limitaciones de recursos no permiten metodologías estadísticas cuantitativas de escenarios contrafactuales o diseños cuasi experimentales, razón por la cual la evaluación tendrá un mayor carácter cualitativo y no podrá dar cuenta de los impactos obtenidos.

e) ¿Cómo valorarían la coherencia de la cartera de proyectos e iniciativas de forma sistémica e integral para contribuir a alcanzar los efectos 6 y 7?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Matriz de efectos 6 y 7</i> • <i>Revisión de información.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
Relevancia y pertinencia: Efectos 6 y 7/ Cartera de proyectos e iniciativas Desarrollo Sustentable		
f) Descripción del proyecto/iniciativa: ¿Qué se quería conseguir cuando se diseñó el proyecto/iniciativa en términos de objetivos/metas? (antes del proyecto/iniciativa cómo era la situación) - asociatividad con el efecto 6 y 7 -	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión de información secundaria</i> • <i>Método Investigación Histórica</i> • <i>Análisis de Contenido</i> • <i>Análisis de Documentos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
g) ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el proyecto/iniciativa a abordar las necesidades ambientales, socioeconómicas y los problemas determinados en la etapa de diseño?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión de información secundaria</i> • <i>Método Investigación Histórica</i> • <i>Análisis de Contenido</i> • <i>Análisis de Documentos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
h) ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto/iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Método Investigación Histórica</i> • <i>Entrevistas Grupales</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
i) ¿Hasta qué punto fue la programación del proyecto/iniciativa la mejor opción para responder a los problemas de medio ambiente que quería contribuir a resolver? (asociatividad efecto 6 y 7)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Método Investigación Histórica</i> • <i>Entrevistas Grupales</i> • <i>Análisis de Contenido</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
j) ¿En qué medida agregaron valor las contrapartes que participaron en el diseño del proyecto/iniciativa para resolver los problemas de medio ambiente enunciados en el documento del proyecto/iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Método Investigación Histórica</i> • <i>Análisis de Documentos</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
k) ¿En qué medida tuvo el proyecto una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a enfocar y lograr los resultados medibles a nivel de efectos?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Método Investigación Histórica</i> • <i>Análisis de Documentos</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> • <i>Análisis de Contenido</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
l) ¿Hasta qué punto utilizó el proyecto/iniciativa mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el proyecto/iniciativa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Análisis de Documentos</i> • <i>Recopilación de datos descriptivos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>

m) En caso de que se haya modificado el proyecto/iniciativa, ¿reflejó e incorporó los cambios necesarios?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
NIVEL DE PROCESO		
a) Valoración de la sinergia e integralidad de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable en relación con cada efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
b) Mecanismos de coordinación que el Área propicio para mejorar la articulación inter-proyectos e iniciativas para obtener los efectos.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
c) Mecanismos de SyE empleados para enfocarse a los efectos 6 y 7 por parte del PNUD.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
d) Estrategia de apropiación llevada a cabo en los procesos de ejecución de la cartera de proyectos e iniciativas llevadas a cabo en el Área en relación a los efectos 6 y 7 del CPD.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
e) Valoración de la incidencia lograda de forma integral por el Área en relación con los efectos 6 y 7 del CPD (Alineamiento/ integralidad con otras temáticas como género, seguridad humana).	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
Eficiencia (costo-efectiva): Idoneidad del modelo de gestión; eficacia de los mecanismos de SyE y ejecución presupuestaria.		
f) ¿En qué medida el modelo de gestión del proyecto/iniciativa (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos (asociadas al efecto 6 y/o 7)?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
g) ¿Hasta qué punto fue la ejecución del proyecto/iniciativa articulada con otros proyectos/iniciativas para contribuir de forma integral a la obtención del efecto 6 y/o 7 del CPD?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
h) ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas se utilizaron para la obtención de los resultados de forma costo-eficiente?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
i) ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) enfrentó el proyecto/iniciativa que afectaron su eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>

para la obtención de los resultados previstos?	<i>estructuradas</i>	
j) ¿Cuál fue el valor agregado que el PNUD aportó en el proyecto/iniciativa? (cambios institucionales y/o comportamiento, transferencia de conocimiento, metodologías y prácticas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i>
Nivel de incidencia: apropiación y alineamiento en el proceso		
k) ¿En qué medida la población objetivo, la ciudadanía, los/as participantes y las autoridades locales, estatales y federales se apropiaron del proyecto/iniciativa y desarrollaron un sentido de pertinencia sobre el mismo, desempeñando un rol activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
l) ¿En qué medida el proyecto/iniciativa estuvo alineado con políticas, planes, estrategias nacionales, federales, estatales y/o locales? ¿En qué medida ello favoreció u obstaculizó la apropiación?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
m) ¿En qué medida la apropiación, o la falta de ella, ha impactado en la eficiencia y eficacia del proyecto/iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
n) ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y los resultados logrados?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
NIVEL DE RESULTADOS		
a) ¿Qué resultados el Área obtuvo en el 2008-2012?, ¿Cuáles de estos resultados han contribuido a la consecución de los efectos 6 y 7 del CPD?, ¿En qué medida los productos obtenidos en los proyectos e iniciativas fueron sinérgicos y coherentes para alcanzar los resultados de desarrollo sustentable (efecto 6 y 7)?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
b) ¿Cómo ha contribuido la cartera de proyectos e iniciativas a los ODM, a lograr los convenios multilaterales de medio ambiente y las líneas de acción del Área?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
c) ¿En qué medida y de qué manera el PNUD generó un valor agregado en México a través de la cartera de proyectos e iniciativas del Área? (cambios reales de desarrollo en diferentes niveles y ámbitos)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>

Eficacia: ámbito internacional, nacional, federal, estatal, local, sociedad civil, familias e individuos.		
d) Descripción de los resultados alcanzados del proyecto/iniciativa. ¿Qué cambios se han generado?, ¿Qué tipos de resultados se alcanzaron?, ¿Existe alguna evidencia de los logros?. Explicarse. (distinción entre productos y efectos asociados al proyecto/iniciativa)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
e) ¿En qué medida el proyecto/iniciativa contribuyó al logro de los resultados esperados y los productos estipulados en los planes, estrategias, programas y/o políticas nacionales, federales, estatales y/o locales?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
f) Si corresponde al efecto 6 del CPD o ambos efectos. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa ha contribuido a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
g) Si corresponde al efecto 7 del CPD o ambos efectos. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
h) ¿En qué medida el proyecto/iniciativa contribuyó a lograr los cambios esperados en la población objetivo? ¿En qué medida ha habido cambios en los indicadores de resultados, atribuibles o asociados al proyecto/iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
i) ¿Se puede identificar buenas prácticas, casos de éxito, lecciones aprendidas, adquirida o ejemplos que puedan transferirse (implementarse a mayor escala o replicarse)? Describirlos y documentar.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
j) ¿En qué medida el proyecto/iniciativa ha contribuido a generar efectos diferenciados por sexo, raza, etnia, dominio rural o urbano de la población objetivo?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
NIVEL DE SOSTENIBILIDAD		
a) Descripción de la estrategia de sostenibilidad que se ha llevado a cabo en la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociado a los efectos 6 y 7 del CPD.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
b) ¿Cuáles han sido los factores subyacentes que	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>

han afectado la situación planeada (consecuencias imprevistas) en la cartera de proyectos e iniciativas del Área asociada al cumplimiento de los efectos 6 y 7 del CPD?		
c) En general, ¿Cuál es la perspectiva de los proyectos e iniciativas del Área para su replicabilidad y/o ampliación?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
d) ¿Cómo ha contribuido la estrategia de comunicación y divulgación sobre el medio ambiente para garantizar una continuidad de las acciones encaminadas a un cambio de comportamiento e institucional impulsadas por el PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
Cartera proyectos e iniciativas del Área asociadas a los efectos 6 y 7: factores de riesgos, estrategia de sostenibilidad, comunicación y divulgación, replicabilidad y ampliación de los resultados alcanzados		
e) ¿En qué medida las instancias de gobierno federal, estatal, municipal y sociedad civil tomaron las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los resultados esperados (efectos directos) del proyecto/iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
f) ¿Mostraron esas instancias la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el proyecto/iniciativa o para ampliarlo?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
g) ¿Han sido creadas y/o reforzadas las capacidades operativas y de gestión de las contrapartes federales, estatales y locales?, Esto ha garantizado la sostenibilidad, ¿dé qué forma?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
h) ¿Cuáles han sido los factores de riesgo (consecuencias imprevistas) que enfrente el proyecto/iniciativa que afectaron lo planeado?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
i) ¿Las contrapartes y otros asociados relevantes tienen la capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el proyecto/iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
j) ¿En qué medida han variado las asignaciones presupuestales (presupuesto federal, estatal, municipal) de diferentes sectores e instituciones involucradas de forma directa o indirecta en los proyectos e iniciativas del Área Programática?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
k) ¿En qué medida las nuevas políticas, planes o	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores</i>

estrategias federales, estatales o locales apoyadas por el proyecto/iniciativa son financiadas e implementadas activamente por las instituciones competentes?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<i>claves</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>PNUD</i>
l) ¿En qué medida el proyecto/iniciativa (sus productos y efectos directos) es transferible – ampliable o replicable - a nivel federal, estatal o local?	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mini encuesta</i> • <i>Revisión documental</i> • <i>Entrevistas semi estructuradas</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actores claves</i> • <i>PNUD</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se realizaron preguntas específicas para cada proyecto/iniciativa con el propósito de profundizar y analizar los resultados alcanzados que han contribuido a los efectos esperados del CPD. Igualmente para la obtención de recomendaciones que colaboren en una programación de país en materia de desarrollo sustentable.</i> 		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la guía de los TdR.

Instrumentos base de la evaluación de efectos final

En la matriz de evaluación de efectos así como en el mapeo de los involucrados se precisan los diferentes métodos y técnicas empleados en función del tema de revisión, el tiempo y el grupo meta. Igualmente en el anexo No. 3 se presenta la agenda de trabajo de campo elaborada principalmente por el equipo del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD México.

Los métodos y técnicas de recolección de información se adaptaron al tipo de persona entrevistada.

Observación: utilización de una matriz de observación detallado para registrar lo que se ve y oye en terreno acorde con los temas abordados. La información se puede referir a actividades en curso, procesos, debates, resultados observables, instalaciones, etc. La observación se hará permanentemente durante la visita de campo.

Entrevista a fuentes de información clave: serie de preguntas abiertas formuladas a algunos individuos seleccionados por su conocimiento y experiencia en un tema de interés. Las entrevistas serán cualitativas, en profundidad y estructuradas. Están basadas en los temas y preguntas de la evaluación final de efectos en las secciones de diseño, procesos y resultados. Estas entrevistas a profundidad se realizarán a beneficiarios, socios estratégicos, PNUD y otros actores importantes e influyentes para los efectos 6 y 7 del CPD. Las entrevistas pueden realizarse tanto de forma individual o grupal, disponiendo de reuniones de máximo 2.5 horas aproximadamente cada una.

En el anexo No. 4 se presenta un cuestionario como guía general para realizar las entrevistas estructuradas y semi-estructuradas.

Mapeo de los involucrados

El mapeo de involucrados permitió listar a los principales actores y su vinculación con los efectos y la cartera de proyectos e iniciativas, relacionándolos con la propuesta de herramienta metodológica y aspectos clave a abordar en la misma. El mapeo de los involucrados según instancia, función, técnica de consulta y los temas de evaluación tratados se presenta en el anexo No. 5

Selección de la muestra representativa de la cartera de proyectos e iniciativas para evaluar los efectos 6 y 7 del CPD

Los criterios para la selección de la muestra fueron los siguientes:

- Resultados demostrables con un mejor y mayor impacto sobre el efecto 6 y 7 asociado con sus respectivos indicadores de resultados.
- Mayor grado de Pertinencia.
- Mayor grado de Apropiación.
- Mayor valor agregado PNUD asociado a la incidencia política lograda.
- Mayor y mejor contribución directa hacia los efectos 6 y 7 del CPD México 2008-2012.
- Grado de Sostenibilidad y la tendencia futura del abordaje político y técnico del medio ambiente en México.
- Criterio de experto del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD México.

En el marco de estos criterios se establecieron los proyectos e iniciativas más apropiadas de evaluar con el propósito de medir su contribución conjunta en el logro de los efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012.

En la siguiente tabla se presentan estos proyectos e iniciativas según efecto del CPD.

Tabla 2: Lista de proyectos e iniciativas objeto de la misión de campo para la realización de la evaluación de efectos 6 y 7 del CPD

Efecto del CPD	Proyecto o iniciativa asociado	Ubicación de la misión
Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible	1. Manejo y destrucción ambientalmente adecuados de BPC's	DF, Cuautitlán
	2. Fortalecimiento de CONANP	DF
	3. Manejo forestal sustentable	DF, Durango
	4. Proyecto Transversalización de género en el sector Hídrico	Querétaro
	5. REDD+	DF
	6. Construcción de Ciudadanía	DF
Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres	1. Plan de acción para eliminar barreras en la implementación a gran escala de energía eólica en México	DF, Huatulco
	2. Sistema doméstico de celdas fotovoltaicas conectadas a la red de Mexicali	DF, Zacatecas
	3. Transformación y fortalecimiento del mercado de calentadores solares de agua	DF
	4. Quinta Comunicación Nacional	DF
	5. Iniciativa de adaptación	DF
	6. Iniciativa de Género y Cambio Climático	DF

Fuente: Elaboración propia sobre el trabajo realizado por el equipo del Área Programática de Desarrollo Sustentable.

Sección II. Resultados de la evaluación de efectos 6 y 7 del CPD 2008-2012

En esta sección se presenta el análisis de los vínculos entre los efectos 6 y 7. De igual forma se presentan los resultados logrados en cada efecto en función de su vínculo con el CPD 2008-2012.

Análisis de los vínculos entre los efectos

Los dos efectos que han sido analizados (Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible y Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres), son, después de todo, efectos íntimamente vinculados desde lo conceptual. La adaptación y la mitigación del cambio climático, así como la prevención de riesgo de desastres de origen natural, son facetas del desarrollo sostenible.

Tal como lo indica el MANUD, ambos efectos están articulados dentro del objetivo nacional que busca garantizar el pleno ejercicio equitativo y universal de los derechos económicos, sociales y culturales. Específicamente a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales, sociales y de las personas, para promover el ejercicio de los derechos humanos, el acceso equitativo a servicios sociales de calidad y la reducción de desigualdades.

El Documento de Programa de País (CPAP, por sus siglas en inglés), formulado en función al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), hace esta relación más explícita al indicar que las políticas económicas en México no han integrado adecuadamente la sustentabilidad ambiental como eje clave, acentuando la inter relación entre los dos efectos al indicar que los procesos productivos del país son altamente sensibles al clima, y que esta relación también se ata a la temática del desarrollo sustentable. En este documento, también, se vinculan las condiciones de vulnerabilidad ya que las poblaciones en condiciones de pobreza en el país padecen recaladas problemáticas al enfrentar eventos climáticos extremos.

A nivel de implementación se observaron incipientes vínculos entre los efectos. Varios interlocutores sugieren ahondar los vínculos temáticos y sub temáticos entre el cambio climático y otras áreas del desarrollo sostenible. Algunos de los proyectos e iniciativas bajo el paraguas del Efecto 6 y 7 comenzaban a dar cuenta del impacto del cambio del clima en sus actividades y procesos, así como de la necesidad de adaptación a los cambios climáticos necesarios. Sin embargo, estos vínculos no eran plenos.

Aunque se revelaba, como se ha dicho, cierta conciencia desde los proyectos e iniciativas analizados para el Efecto 6 y 7, no se evidencia plena incorporación de ambos efectos, ni en el diseño ni en la implementación. Lo cual indica que este es un espacio abierto que puede ser aprovechado plenamente en subsiguientes ejercicios de planificación y una amplia oportunidad de trabajo a futuro.

Cumplimiento de los compromisos internacionales

El cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de ambiente y desarrollo es una de las bases importantes del accionar de las áreas de desarrollo sostenible de las oficinas PNUD en varios países. En México esto se da también en el Área.

Primeramente, debido a que una gran parte de los proyectos relacionados con política pública de ambiente y desarrollo en México para el Efecto 6 son proyectos GEF. Éstos (por su propia naturaleza) son proyectos financiados mayoritariamente con el fin de que los países en vías de desarrollo cumplan con compromisos internacionales contraídos a través de convenciones. Las temáticas de proyectos se circunscriben a una u otra convención internacional a la que el país adhirió, tales como el Convenio de Diversidad Biológica, la Convención de Estocolmo, el Protocolo de Montreal, la Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático, entre otras.

Los proyectos GEF, por ende, tienen una profunda vinculación con compromisos internacionales. Y éstos, a su vez, patrocinan el cumplimiento de los compromisos de los Acuerdos Multilaterales de Medio Ambiente (AMUMAS) por parte del país.

Pero el cumplimiento con los compromisos internacionales en México con el apoyo del Sistema de Naciones Unidas a través de la cartera de iniciativas y proyectos del PNUD va un poco más allá. También se evidencia que varias de las iniciativas cumplen o persiguen metas de cumplimiento con compromisos no vinculantes y no derivadas directamente de AMUMAs. Por ejemplo, dentro de los proyectos analizados para evaluar el Efecto 6, la iniciativa "Construcción de Ciudadanía y espacios de participación para el desarrollo sustentable" (que, como se verá más adelante, es una iniciativa de larga data en el país y que ha sido implementado en diversos periodos plurianuales), responde a promover la participación ciudadana en concordancia con la Agenda 21. Es más, explícitamente sigue la definición de actores sociales a involucrar en esta construcción de la ciudadanía en temáticas de ambiente y desarrollo de la misma Agenda 21. El proyecto "Transversalización de la perspectiva de género en el sector hídrico del estado de Querétaro" (también relacionado con el Efecto 6) es una continuación conceptual de proyectos implementados a nivel nacional dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (también un compromiso no vinculante).

Por lo tanto, la cartera de proyectos e iniciativas analizados en esta evaluación tienen como una de sus metas el cumplimiento de compromisos internacionales contraídos por México, pero también compromisos internacionales de diversa naturaleza.

Resultados alcanzados en relación con los efectos 6 y 7 del CPD

Resultados alcanzados relacionados al efecto 6 del CPD

La evaluación de los resultados alcanzados relacionados al Efecto 6 del Documento de Programa de País permite inferir, en términos generales, que los resultados esperados vienen siendo alcanzados en gran medida. Esto ocurre, por cierto, en la medida en que los factores externos e internos de la ejecución de los proyectos y de las iniciativas admiten y admitan el impulso a las acciones y políticas públicas en lo referente al Efecto

6. Específicamente en lo referente a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía en pro del desarrollo sostenible. Tres áreas generales de impacto se pueden diferenciar en lo referente al Efecto 6. Estas son:

- Generación y fomento de las capacidades locales,
- Generación de diálogos,
- Articulación de actores (gubernamentales, federales, estatales, locales, sociedad civil, sector privado)

Las conclusiones de la evaluación del Efecto 6 se infieren llevando a cabo un análisis universal de los avances conseguidos en lo que se refiere a los efectos esperados y la contribución del Área de Desarrollo Sustentable del PNUD México a través de las iniciativas y los proyectos apoyados a fin de obtener tales efectos. Explícitamente, el Área ha enfocado sus actividades a fin de construir capacidades. Se busca que estas capacidades "promuevan una mejor gobernabilidad ambiental, innovación y difusión tecnológica y el aumento de los mecanismos financieros en temas como la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad, la gobernabilidad del agua, el fortalecimiento de los espacios de participación ciudadana para el desarrollo sustentable, la reducción de los gases de efecto invernadero y la adaptación al cambio climático". Más aún, proyectos e iniciativas promueven la transversalización de temas sobre desarrollo sustentable, entendido como un desarrollo integral. Temas tales como la vinculación de lo estrictamente medioambiental/ecológico con cuestiones sociales y con la perspectiva de género. Se busca un enfoque integral de temas de desarrollo sustentable (inclusive de aspectos ambientales, sociales y económicos).

En términos globales, el Área en lo referente al Efecto 6, se plantea una serie de líneas de acción:

- garantizar un entorno apropiado para el desarrollo humano mediante la promoción de la sustentabilidad ambiental;
- fortalecer las capacidades nacionales para participar activamente y dar seguimiento a los principales acuerdos multilaterales medioambientales;
- gestión del conocimiento ambiental;
- protección a la biodiversidad; y,
- vinculación de aspectos ambientales con enfoques sociales.

Siguiendo, estas líneas de acción, se vinculan a ellas una serie de proyectos e iniciativas al Efecto 6 del CPD. Para este análisis se ha hecho una selección de proyectos e iniciativas en distintos grados de implementación para analizar su resultado en relación con la gestión de políticas públicas de desarrollo sostenible. Los proyectos e iniciativas son los siguientes:

- "Manejo ambientalmente adecuado de los Bifenilos Policlorados (BPC) en México"

- “Fortalecimiento de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas mediante mecanismos de innovación y mejora continua”
- “Transformar el manejo de bosques de producción comunitarios ricos en biodiversidad mediante la creación de capacidades nacionales para el uso de instrumentos basados en el mercado”
- “Transversalización de la perspectiva de género en el sector hídrico del estado de Querétaro”
- “Fortalecimiento del proceso de preparación para REDD+ en México y el fomento a la Cooperación Sur-Sur”; y
- “Construcción de Ciudadanía y espacios de participación para el desarrollo sustentable”

Como se ha indicado, en términos generales se puede establecer que ha existido un claro avance hacia el logro del Efecto 6 a través de las iniciativas y proyectos que se desarrollan en el Área en el PNUD. En general, se han logrado (en mayor o menor medida) un impacto positivo, en concordancia con los planes y programas guía bajo los que se rige el Área.

Esto es, las acciones selectivas dirigidas hacia la sustentabilidad ambiental a través de la generación e implementación de políticas públicas medioambientales orientadas hacia el desarrollo del país. Cabe recalcar, que uno de los aspectos claves ha sido la generación de capacidades en estos temas en diversos niveles gubernamentales así como en la relación con actores no-estatales (sociedad civil, sector privado, etc.). A pesar que los proyectos en si a menudo no contienen indicadores de efecto claros, se constata que varios de los proyectos e iniciativas poseen una serie de impactos positivos en el corto y mediano plazo.

Obviamente, no todos los avances de efecto han tenido la misma dinámica positiva. Asimismo, se percibe que existen muchas oportunidades (conceptuales, temáticas, de proceso) que pueden ser cultivadas a futuro a fin de generar mayores avances.

Se ha constatado, también, avances de efecto en la promoción del diálogo y la articulación entre diversos actores sociales para con el estado nacional y los gobiernos sub-nacionales, así como horizontalmente entre y con diversos actores sociales no gubernamentales (incluyendo el sector privado en algunas instancias). Se constata que los actores sociales y los diversos gobiernos perciben e indican que estos avances (integradores y participativos) se deben a que el Área ha sido un núcleo articulador de la participación en los proyectos e iniciativas.

Se comprueba que uno de los efectos del Área, a través de las iniciativas y de los proyectos, ha sido la inserción de sub-temáticas consideradas pioneras en relación con el desarrollo sostenible. Por ejemplo, la promoción de la participación de la sociedad civil, la transversalización del enfoque de género, y otras. Asimismo, se verifica que también se introducen y generan capacidades en temáticas específicas, como cuestiones

técnicas avanzadas que no estaban presentes en México o que no eran ampliamente promovidas (como por ejemplo el manejo sostenible de los recursos naturales a través de instrumentos de mercado).

Resultados alcanzados relacionados al efecto 7 del CPD

En general se evidenció que los principales resultados alcanzados están asociados a un proceso metodológico consolidado de creación y fortalecimiento de capacidades en las instancias públicas federales, estatales y locales en la temática de adaptación y mitigación al cambio climático.

Esta creación y fortalecimiento de capacidades se caracterizaron por un proceso ordenado de sensibilización, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento orientado a los proyectos de energía renovable y las iniciativas de adaptación al CC, y género y cambio climático.

Es destacable también los esfuerzos encaminados en garantizar a través de la legislación Mexicana (vía regulaciones, normas) que las iniciativas en los proyectos de energía renovable (energía eólica, calentadores solares) y la iniciativa de adaptación al CC tuvieran una mayor garantía en la política pública bajo el respaldo de la legislación y las nuevas regulaciones. De la misma forma, la iniciativa de cambio climático y género se consolidó en las instancias académicas universitarias bajo un enfoque interdisciplinario. Bajo la evidencia de la coexistencia de una economía en transición en México (por ejemplo: energía eléctrica vs energía eólica), se considera que estos son valiosos esfuerzos que contribuyen en la posibilidad de la sostenibilidad en el largo plazo.

Los resultados concretos de los proyectos e iniciativas confirman que existe una correlación temática asociada al CC pero se requieren mayores esfuerzos y condiciones en las instancias participantes para realizar una planificación de largo plazo en la cual se logre plasmar la visión integral que se quiere alcanzar. Es bajo esta situación que se puede plantear de forma adecuada y viable un efecto de desarrollo en el plazo de un quinquenio. Es de esta forma como iniciativas locales, estatales se consolidan y expanden hacia todo el país y contribuyen en la generación de un nuevo modelo de desarrollo sustentable (por ejemplo: mayores incentivos en la producción de energía renovable, ciudad adaptada al CC).

Por otra parte, se evidenció la dificultad de una actuación integral entre la adaptación al CC y la prevención de riesgos de desastres. Propiamente en el PNUD estos dos temas están siendo manejados en dos Áreas Programáticas⁵ diferentes lo que acrecienta su dificultad de una mejor articulación. Esto sumado al hecho que trabajan en diferentes zonas geográficas del país. Una de las principales razones estriba en la dificultad de amalgamar lo conceptual sobre la base del funcionamiento de una estructura institucional que conlleva que se presenten fisuras entre temas comunes que se deben abordar de forma integral.

⁵ El Área de Desarrollo Sustentable aborda el tema de adaptación y mitigación al CC y el Área de Pobreza se aborda el tema de reducción de riesgos de desastres.

Siendo así, se logró consignar los principales resultados generales asociados a la cartera de proyectos e iniciativas del periodo 2008-2012 del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD vinculados al efecto 7 del CDP.

- Fortalecimiento de capacidades de las instancias federales y estatales en la gestión de medidas de adaptación al CC, principalmente en el tema de energía renovable. Esto mediante estudios (diagnósticos, identificación de capacidades, hoja de ruta); experiencia metodológica (instrumentalización); procesos de capacitación (seminarios, expertos internacionales, diplomado en género y CC con la UNAM. Aún así, se requieren mayores esfuerzos para fortalecer las capacidades a nivel local y comunitario sobre las medidas de adaptación al CC⁶.
- Un mayor posicionamiento del tema de la generación de energía mediante fuentes renovables en la agenda pública. Por ejemplo el tema esta incluido en la Estrategia Nacional de Energía; se ha constituido una Unidad de Trabajo dedicada al tema de energía renovable en la Secretaría de Energía; se creo una Comisión Intersecretarial de Cambio Climático para fomentar la política pública en esa materia. Sin embargo, se requieren mayores esfuerzos para la inclusión permanente del sector privado.
- Disminución de las barreras en el mercado de la energía renovable a través de nuevas regulaciones y los contratos de interconexión con los que operan los proyectos renovables. En esto resulta fundamental el aporte logrado para la Ley de Renovables y la Ley General de Cambio Climático⁷ en México. Sin embargo, se requiere seguir fortaleciendo el mercado de la energía renovable a través de mecanismos de incentivos⁸.
- Potenciación de la construcción de políticas publicas adaptativas y el incremento de las capacidades adaptativas ante el CC, para reducir los riesgos de respuesta ante las emergencias, y que los efectos a las amenazas sean diferentes según los territorios, donde la adaptación va a depender de las capacidades de las instancias, de los recursos, y la política pública tal como se define o se moldea en cada territorio.
- Se han dado mejoras en el enfoque de prevención, y se ha construido un nuevo enfoque metodológico más ligado al CC, lo que se espera genere una política pública por ejemplo para la reducción de gases invernadero.

Como parte del ejercicio de la evaluación se presenta un cuadro resumen de los principales resultados de los proyectos e iniciativas asociadas al efecto 7 durante el periodo 2008-2012.

⁶ Una de las principales razones por las cuales se requiere fortalecer las capacidades locales estriba en la importancia cada vez mayor de adecuar los proyectos de adaptación y mitigación al CC según cada territorio.

⁷ El decreto de la Ley General de Cambio Climático que mandata la creación de una Estrategia Nacional de Cambio Climático, con un capítulo concreto de adaptación.

⁸ De acuerdo con la legislación actual y los contratos vigentes entre la Secretaría de Energía y las instancias productoras de energía renovable (por ejemplo: celdas fotovoltaicas en Zapotecas) no existen adecuados incentivos económicos para aumentar la producción de energía renovable. Esto se debe a que cualquier producción adicional de energía renovable no genera retribución alguna.

Tabla 3. Resumen de los principales resultados según proyecto e iniciativa asociada al efecto 7 del CPD

Nombre del Proyecto y/o iniciativa	Principales resultados logrados
<p>Plan de acción para eliminar barreras en la implementación a gran escala de energía eólica en México</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de energía eólica. En el país se tienen 1.300 Megawatts en operación mediante la generación de energía eólica y 2.500 mW con los que se contará pronto debido a que ya se cuenta con los permisos pertinentes para un total de 3.800 mW. - Marco regulador para la energía eólica. Se llevó a cabo el análisis del marco legal y regulador que incluía el desarrollo de la generación eléctrica en México y a partir de ese documento se realizó un taller de análisis de ese marco legal y regulador. - Política pública para la energía eólica. El Programa Especial de Energía, así como la Estrategia Nacional de Energía. Esto a partir de los distintos estudios que sobre el potencial que se tiene en México para el aprovechamiento de energías renovables que han permitido definir metas de mediano y largo plazo para la generación de energía eólica en el país. - Se han sembrado las bases para incentivar iniciativas para la generación de energía eólica en distintas regiones del país, por ejemplo se llevó a cabo un foro de energía en el Estado de Tamaulipas. - Hay una mayor apertura en la promoción y aceptación de proyectos de energía renovable. Estos cambios se reflejan en las funciones y las prioridades institucionales. Por ejemplo en la Comisión Federal de Electricidad y la Comisión Reguladora de Energía las prioridades han cambiado con una mayor orientación hacia las iniciativas sobre energías renovables. - Capacitaciones sobre energía eólica. Se cuenta con recursos humanos que han fortalecido sus capacidades en el tema eólico. Como parte del fortalecimiento del recurso humano se llevaron a cabo seminarios e investigaciones para el posicionamiento del tema (ej. Seminario sobre la fauna y la relación con los generadores eólicos en Guatepec); también el Centro de Energía Eólica realizó cursos y conferencias de diversa índole en relación al tema eólico, por ejemplo con estudiantes que posteriormente se convirtieron o se han estado convirtiendo en trabajadores

	<p>de las centrales eólicas y también con actores claves como por ejemplo los funcionarios de obras públicas del Gobierno Municipal de Cuchital a los cuales se les brindo capacitación en el tema.</p> <p>-Por primera vez se cuenta con mediciones anemométricas –medición de la dirección y velocidad del viento-, con los anemómetros que se instalaron en el país. Las mediciones sirvieron después para la realización de los mapas eólicos a nivel nacional. Por ejemplo en el municipio de Arriaga en el Estado de Chiapas los datos se pusieron a disposición del público y se acercaron empresarios que querían hacer proyectos, se les orientó y ahora hay una central eólica construida.</p>
<p>Sistema doméstico de celdas fotovoltaicas conectadas a la red de Mexicali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de una planta pública de celdas fotovoltaicas en el Estado de Zacatecas en el cual el PNUD contribuyó financieramente. - El Gobierno de Zacatecas realizó una maestría en energías renovables en Zacatecas, y muchos de los jóvenes que se graduaron ya han sido contratados en los centros de investigación en el área. - Proyección comunal de la planta de energía renovable. El Gobierno de Zacatecas realizó campamentos para niños en donde se les hablaba sobre los tipos de energía y temas relacionados. - El Gobierno de Zacatecas realizó un proyecto de senderos museográficos para informar a los visitantes sobre el tema de la energía eólica y ya se tienen y se ampliará una nueva ruta museográfica para los visitantes donde se informará sobre los distintos tipos de energía y las energías renovables, y otra ruta que esta especialmente diseñada para los estudiantes de ingeniería donde se les da un tour por la planta a un nivel más detallado y técnico.
<p>Transformación y fortalecimiento del mercado de calentadores solares de agua</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con una mayor apertura y regulaciones para el mercado de calentadores solares de agua. Por ejemplo, el INFONAVIT, que es un banco público de financiamiento de vivienda para los trabajadores, incluyo un mecanismo financiero en el que incorpora eco-tecnologías en el financiamiento de las casas -incluyendo calentadores solares de agua-, a lo cual se le llama "hipoteca verde". Con ese mecanismo financiero el beneficiario hace una aportación mensual al INFONAVIT para pagar la vivienda y al mismo tiempo paga el calentador solar sin tener que pagar en un solo desembolso, lo cual se ha detectado es una de las barreras para expandir el uso de este tipo de

	<p>tecnologías.</p> <p>-El sector residencial es el sector de mayor crecimiento en el uso de calentadores solares gracias al mecanismo de financiamiento "hipoteca verde", antes sólo el 20% de los créditos en el INFONAVIT eran "verdes" ahora son el 100%. También el sector de agro negocios logro contar con un instrumento financiero que le permite lograr cumplir las metas establecidas en el PROCALSOL (Programa Nacional de Promoción de Calentadores Solares de Agua en México).</p> <p>- Hay un marco normativo fortalecido. Para garantizar el nivel de calidad del equipo de calentadores solares que se estaba instalando se desarrolló un nuevo dictamen de idoneidad técnica a solicitud del INFONAVIT, que en un inicio no era una norma sólo un dictamen técnico mínimo muy básico para aprobar el financiamiento. Como el dictamen preliminar era muy general se necesitaba fortalecer el marco regulatorio de una forma más sólida y de esa forma se empezaron a dar algunos insumos técnicos a través de consultorías para lograr fortalecer ese dictamen de idoneidad técnica, el dictamen fue aprobado y fue la base para la realización de una nueva norma que va a ser obligatoria para temas de calidad en México.</p> <p>- Para la investigación en el tema ya se cuenta con cuatro laboratorios y próximamente se podrá contar con el quinto el cual recibe el apoyo del PNUD/GEF, que va a ser el laboratorio de la Secretaría de Energía, ya que los otros cuatro pertenecen a empresas privadas. Este laboratorio tendrá la finalidad de fortalecer las capacidades nacionales, en términos de tener la capacidad de probar todos los equipos de calentadores solares y para subir los estándares de calidad de los mismos.</p> <p>-Se logró reunir a las cinco instituciones nacionales de carácter público que se dedican a la construcción de escenarios de cambio climático, ya que antes entre ellas no existía una homologación de criterios en términos de como construir esos escenarios, no había un único modelo, se trabajó con esas cinco instituciones y se negociaron cuáles serian los criterios mínimos para tener los análisis de los escenarios y se establecieron convenios para que por un lado se pudieran fortalecer las capacidades y por otro se pudieran integrar los productos de los distintos escenarios de cada una de esas instituciones.</p> <p>- Procesos de sensibilización y capacitación. La CONUEE, desarrollará unos cursos temáticos en</p>
--	---

	<p>universidades para la capacitación del personal especializado en la instalación de los equipos, y de este modo se podrá certificar a los instaladores de calentadores solares.</p> <p>-Con el INFONAVIT, que tiene desarrolladores en todo el país, se impartieron 11 talleres a nivel nacional para capacitar a los desarrolladores o los constructores de las casas, se les capacito para que pudieran realizar las pruebas de la calidad de los equipos y también en ese mismo momento se les brindó una capacitación muy breve sobre el tema de la instalación.</p> <p>-La CONUEE, trabajó con 20 universidades a nivel nacional, con las que se está promoviendo no sólo el tema de los calentadores solares, sino el tema de la eficiencia energética a nivel general.</p>
<p>Quinta Comunicación Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de formulación de la Quinta Comunicación Nacional implicó un proceso de sensibilización y capacitación intersectorial e interdisciplinaria a nivel federal, estatal y local. - Por ejemplo, el INECC (Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático), en coordinación con otras dependencias está trabajando con los Planes Estatales de Cambio Climático, y siguiendo esa misma línea, se esta tratando de crear capacidades apoyando a las autoridades locales en la creación de sus propios programas, planes y se está intentando incorporar en la Quinta Comunicación lo que se ha hecho a nivel estatal en las tres áreas y a nivel municipal. - Los grupos técnicos no sólo del INECC, a nivel federal desarrollan capacitaciones, igualmente a través de diplomados, cursos, o la asistencia a eventos, entre otras iniciativas. - En relación a la Agenda Transversal, la Comunicación Nacional es el documento de referencia en la temática de CC, y se tiene una iniciativa para que sea también un documento que integra todos los esfuerzos nacionales, federales, estatales, del sector público y organizaciones civiles en la temática y no sólo un documento de referencia, sino una herramienta que compila información relevante para facilitar la toma de decisiones en el área. - Aunque la Quita Comunicación es un documento que se contextualizó para cumplir con un mandato a nivel internacional, al interior del país el documento termina

	<p>siendo un documento de referencia, y en su elaboración participaron muchos actores clave del sector académico y del sector público y privado que ahora lo utilizan según sus necesidades.</p>
<p>Iniciativa de adaptación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hay mayores esfuerzos por la coordinación intersecretarial e interdisciplinaria en la construcción de una política integral en adaptación al CC. Por ejemplo, hay mayores espacios de comunicación e intercambio de información. Un caso es la participación de la Secretaría de Gobernación encargada de la protección civil y la política de reducción de riesgos de desastres y fueron convocados a la comisión intersecretarial para participar en el tema de los efectos del cambio climático - Durante el período presidencial del 2007 al 2012 se diseña el Plan Nacional de Desarrollo que por primera vez incluye el tema del cambio climático. - Se nombra un director general en el tema de cambio climático que será el encargado de la gestión, a la SERNMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales), y se le demanda que construya un programa específico sobre CC. Del Plan Nacional de Desarrollo se desprenden como anexos todos los programas de 6 años, que serían el cuerpo y el sustento de la política pública en relación con el CC. - Se elaboró la Ley General de Cambio Climático, la estrategia de cambio climático y después se sentaron las bases para crear un programa que se le nombró Programa Especial de Cambio Climático (2009-2012). -La utilización de esa nueva estrategia de alcance una estrategia más de "abajo hacia arriba" en donde se comienza investigando sobre lo que se estaba haciendo primero a nivel local (la política pública local para ver si era o no antagónica a los esfuerzos que se venían trazando a nivel nacional en relación con el CC) para ir subiendo al nivel estatal y por último abarcar las 32 entidades federativas de la nación, ya que siempre se había hecho a la inversa, sin tomar en cuenta factores más específicos a estos tres niveles. -Hay un Atlas Nacional de Riesgo de Desastres y un Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático disponibles por internet.
<p>Iniciativa de Género</p>	<p>- Mayor posicionamiento y acción conjunta de las iniciativas de género y CC. En 2010 se celebró en</p>

<p>y Cambio Climático</p>	<p>Cancún una conferencia (ACOP 16), donde se lograron muchos alcances ya que posicionó el tema de género y cambio climático en el país, en el campo político y de ayudas nacionales e internacionales, y los resultados fueron muy exitosos en términos de los acuerdos que se lograron.</p> <p>-El proceso para el posicionamiento del tema género y CC se inició preparando a las 33 Consejeras que son las que iban a trabajar en la propuesta metodológica para poder extraer e identificar lo que las mujeres sabían, cuáles eran sus preocupaciones y sus propuestas, entonces se implementaron talleres informativos, de sensibilización para recoger las aportaciones de las mujeres. Después del primer taller se realizaron 30 talleres en 26 entidades federativas, participaron 858 mujeres y 261 hombres y como producto se generan 269 propuestas en los temas de mitigación, adaptación, justicia ambiental, y estrategias de financiamiento. Finalmente y con la colaboración de una consultora y del PNUD se sintetizó toda la información recolectada en un documento y se realizaron dos reuniones virtuales para consensuar con los diferentes actores las propuestas.</p> <p>- Elaboración participativa de una Agenda Nacional sobre Género y Cambio Climático que permitió dar continuidad a una serie de acciones identificadas por las mujeres y la sociedad en general como prioritarias y segundo en la elaboración de una Declaratoria sobre Género y Cambio Climático, orientada en un contexto internacional.</p> <p>- El Instituto Nacional de las Mujeres y la Secretaría de Medio Ambiente abrieron la Línea Programática de Género y Cambio Climático en su Área de Género, esto implicó en términos programáticos de políticas públicas posicionar el tema ya que a nivel nacional no tenía mucho auge.</p> <p>- En Tabasco se logró realizar el Programa Estatal de Cambio Climático con inclusión del enfoque de género, también en Veracruz se logró esta iniciativa, y es debido a la colaboración del PNUD, los gobiernos, la Red de Género y Medio Ambiente, la academia y la coordinación con la sociedad civil.</p> <p>- Otro resultado positivo es que los proyectos, a cargo del área de medio ambiente, siguen incluyendo el tema de género y han vinculado los temas sobre agua y género, bosques y género, y otra iniciativa importante es que las Comunicaciones Nacionales sobre cambio climático incluyan el tema de género.</p>
----------------------------------	--

	<p>- Formalización del tema de género y CC. Creación y puesta en marcha de un diplomado en género y CC del Programa Universitario de Medio Ambiente (PUMA) de la UNAM. Este fue constituido gracias al esfuerzo conjunto de varias instancias académicas y un rol fundamental del PNUD. En particular el diplomado se imparte a partir de la firma de convenios entre la Facultad de Ciencias Sociales, el Instituto de Investigaciones Sociales, el Instituto de Investigaciones Jurídicas, la Facultad de Economía y el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias. Es el único diplomado que esta constituido por tantas entidades, y el compromiso es a nivel institucional, los módulos están bajo la responsabilidad de una entidad académica, y los profesores coordinadores del módulo son los responsables de ejecutarlo.</p> <p>- Entre los diplomados hay funcionarios públicos de las dependencias del gobierno interesados en capacitarse en el tema de género y CC.</p> <p>-INMUJERES establece una línea de trabajo solida con todos los Institutos Estatales de la Mujer y empieza a generar capacitaciones y talleres en torno al tema de género y medioambiente, invitando o involucrando a personas que trabajan en el sector ambiental para que pudieran irse sensibilizando en el tema de género.</p> <p>-Se lleva a cabo una alianza de Género y Cambio Climático denominada GGCA, la cual incluye grandes agencias como el PNUD, IUCN (International Union for Conservation of Nature), WEDO (Women's Environment and Development Organization), entre otras, la cual se creó en México, siendo ahora un referente mundial.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Contribución del PNUD para alcanzar los resultados relacionados al efecto 6 y 7 del CPD

En general la contribución del PNUD se destaca en:

- Contribuir a insertar temáticas nuevas en México relacionadas con ambiente y desarrollo,
- Percepción de neutralidad vis-a-vis actores (gubernamentales, privados, etc.) y de continuidad,
- Alta calidad técnica de los trabajos producidos (proyectos, publicaciones, etc.).
- Discernimiento que, al estar los proyectos e iniciativas bajo el ámbito de la ONU esto los jerarquiza,

- Transparencia,
- Apoyo en la obtención de financiamiento para proyectos e iniciativas específicos,
- Apoyo en la creación de capacidades (no solo nacionales, pero también en estatales y locales, así como en la sociedad civil y el sector privado).
- Poder de convocatoria para reunir a diferentes sectores y disciplinas para abordar de forma más integral la temática de ambiente y ampliar su perspectiva de visión con un enfoque de género y desarrollo.
- Contribuir a fomentar la cooperación sur-sur y la presentación de experiencias internacionales sobre el tema ambiente y desarrollo.
- Fomentar y contribuir en el cumplimiento de los acuerdos internacionales en materia de ambiente.

Contribuciones del PNUD relacionados al efecto 6 del CPD

Las contribuciones del Área de Desarrollo Sustentable del PNUD en México relacionadas con el Efecto 6 pueden aglutinarse dentro de dos grandes aspectos: contribuciones temáticas y contribuciones de proceso. En lo referente a contribuciones temáticas, se refiere a la introducción de temáticas nuevas y pioneras dentro del quehacer de las políticas públicas y de ciudadanía en desarrollo sostenible. Dentro de las contribuciones de proceso se refiere a las contribuciones técnicas, de generación de capacidades, y de apoyo al desempeño de los proyectos y de las iniciativas.

En términos resumidos, las contribuciones del PNUD relacionadas para con el Efecto 6 (Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible) son, *inter alia*, las siguientes, las cuales son las referidas en los términos generales. En particular destaca la contribución a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de ciudadanía con un rol de neutralidad que le facilita un poder de convocatoria de diferentes sectores, disciplinas e intereses públicos y privados. Por otra parte, la calidad técnica de los trabajos en que contribuye el PNUD bajo metodologías participativas colabora para priorizar en la agenda pública el tema y por tanto facilita la obtención de recursos financieros. Otra valiosa contribución es el apoyo en la creación de capacidades (no solo nacionales, pero también en estatales y locales, así como en la sociedad civil y el sector privado).

En lo referido a contribuciones temáticas, se ha comprobado que uno de los impactos clave del Área, a través de las iniciativas y de los proyectos, ha sido la inserción de sub-temáticas consideradas pioneras en relación con el desarrollo sustentable. Por ejemplo, se constata que a través del proyecto "Construcción de Ciudadanía y espacios de participación para el desarrollo sustentable" en sus distintas manifestaciones (que ha estado desarrollando en diversos formatos y a través del PNUD desde hace 17 años) se incorpora la participación ciudadana en el desarrollo sostenible como temática nueva. Respondiendo a las directrices y líneas de acción propuestas por el Programa 21 de la CNUMAD⁹, este proyecto ha colaborado en insertar a la sociedad civil en el diálogo con el Estado en lo referente a políticas de ambiente y desarrollo. Asimismo, varias iniciativas y proyectos introducen la transversalización del enfoque de género (tales

⁹ Ver sección sobre compromisos internacionales.

como el Proyecto “Transformar el manejo de bosques de producción comunitarios ricos en biodiversidad mediante la creación de capacidades nacionales para el uso de instrumentos basados en el mercado” o la iniciativa “Transversalización de la perspectiva de género en el sector hídrico del estado de Querétaro”), un tema por cierto considerado nuevo en las actividades y políticas relacionadas con el desarrollo sostenible.

Asimismo, se verifica que también se introducen y generan capacidades en temáticas específicas, como conceptualizaciones del desarrollo sostenible consideradas avanzadas que no estaban presentes en México o que no eran ampliamente promovidas (como por ejemplo el manejo sostenible de los recursos naturales a través de instrumentos de mercado, o los aspectos sociales de las políticas de desarrollo sostenible). Cuestiones también más bien técnicas, donde (desde los proyectos e iniciativas) se percibe que el PNUD colabora a llenar los vacíos de conocimiento en el país.

Los interlocutores perciben que las contribuciones del Área ayudan a “empujar la agenda.” Esto es a impulsar áreas programáticas y conceptuales a través de la introducción de temáticas que hasta el momento de ejecución de proyectos no están contempladas en la agenda política gubernamental. Asimismo, claramente indican que el Área ha tenido una contribución clara relacionada con el Efecto al impulsar diálogos. Esto es, diálogos entre partes que trabajan ciertas temáticas del desarrollo sostenible (como podrían ser diálogos entre distintas áreas del Estado o del gobierno nacional con los gobiernos sub nacionales; o diálogos entre actores estatales y la sociedad civil).

Las Naciones Unidas, y por tanto el PNUD, es percibido como un actor neutro vis-a-vis los diversos actores estatales y no-estatales que integran los proyectos e iniciativas del Área de Desarrollo. A pesar de que la mayoría de los interlocutores son conscientes que las actividades desarrolladas por el PNUD deben concordar con los planes de desarrollo del país y que su principal interlocutor es el Estado Nacional, en la mayoría de los casos se percibe al PNUD como un actor imparcial y, por tanto, ecuánime en el desarrollo de proyectos e iniciativas. En proyectos donde esto no ocurre en su totalidad, los interlocutores solicitan mayor neutralidad o independencia del Área.

Los interlocutores indican que los trabajos que surgen de los proyectos e iniciativas son de alta calidad técnica (percepción validada por el análisis documental de esta evaluación). Esto se percibe como una contribución importante a la obtención del Efecto 6. En concordancia con esta valorización, cuando los trabajos o apoyos técnicos no son de la calidad esperada, los interlocutores indican que esto es una falla que debería mejorarse a futuro.

Existe un claro discernimiento que, al estar los proyectos e iniciativas bajo el ámbito de la ONU esto los jerarquiza. De la misma forma, se percibe que el PNUD es garante de la continuidad de los proyectos e iniciativas, por ejemplo frente a cambios de rumbo político – administrativo a distintos niveles (nacional, estatal, locales, etc.). El accionar del Área es percibido como altamente transparente.

También se indica que las contribuciones del PNUD para alcanzar los objetivos del Efecto 6 se relacionan con cuestiones de proceso. Por ejemplo, el acompañamiento y apoyo del PNUD en los procesos formales de los proyectos (licitaciones, monitoreo, cumplimiento con los formatos requeridos, etc.). Asimismo, el Área contribuye a la obtención del Efecto 6 a través de su apoyo en la obtención de financiamiento para

proyectos e iniciativas específicos, así como al actuar de garante frente a la obtención de fondos.

Por último, y como contribución general con el Efecto 6, la percepción universal (validada por el análisis documental) es la generación de capacidades. El apoyo en la creación de capacidades (no solo nacionales, pero también en estatales y locales, así como en la sociedad civil y el sector privado) es la contribución más clara en esta temática.

Contribuciones del PNUD relacionados al efecto 7 del CPD

En términos del efecto 7 del CPD se destacan estas contribuciones del PNUD surgidas de la revisión documental y las entrevistas a los actores claves que participaron en el quinquenio 2008-2012 de la administración pública en el nivel federal y estatal:

- a. Prestigio nacional e internacional como agencia de cooperación internacional para conducir temas de desarrollo y ambiente con una propuesta para la creación y fortalecimiento de capacidades nacionales y locales (know how: generador y conductor de conocimiento). Se distingue como un valor agregado del PNUD, la credibilidad como un ente de las Naciones Unidas que brindó aportes más allá de la administración de los recursos financieros por el aporte profesional que a través de la expertise del Área de Desarrollo Sustentable generó en la mayoría de los proyectos e iniciativas.
- b. Generación de espacios de diálogo, consenso y aprendizaje (sensibilización) bajo convocatorias intersectoriales e intersecretariales en el ámbito federal y estatal para posicionar con mayor fuerza el tema de la adaptación y mitigación del CC en la agenda política de forma transversal. En este caso como ejemplo destaca el papel protagónico y decisivo que el PNUD tuvo para liderar e impulsar las iniciativas de adaptación y la de género y cambio climático. Así como el acompañamiento y los procesos metodológicos llevados a cabo para los proyectos de energía renovable.
- c. Hay un aporte significativo en asistencia técnica y acompañamiento del PNUD para la obtención de los marcos regulatorios nacionales en materia de adaptación y mitigación al CC y mecanismos de financiamiento para impulsar las nuevas alternativas de uso de energía (reducción de barreras, normatividad para proyectos de escala nacional, opciones de financiamiento para el uso de los calentadores solares a nivel residencial).
- d. Hay aportaciones del PNUD en menor medida en materia de equipamiento (por ejemplo las celdas fotovoltaicas en Zacatecas, radio-comunicadores para emergencias- SAT en Yucatán). Lo principal es el enfoque que el equipamiento conlleva detrás, cual es el fortalecimiento de las capacidades de los actores mediante un acompañamiento técnico y de capacitación.
- e. El PNUD contribuyó con la realización de un estudio para ver qué se estaba haciendo en México, y qué se estaba haciendo en el resto del mundo en términos regulatorios y de política energética. En este caso por ejemplo, el PNUD brindó acompañamiento para lograr cambios de política pública a nivel municipal en los planes de gobierno, en los reglamentos, a nivel estatal en programas y planes.

- f. El PNUD aportó en el desarrollo de capacidades institucionales, sobre todo en los sectores de tecnología. El PNUD ha posibilitado el cerrar brechas en cuanto al conocimiento que se tiene sobre el aprovechamiento de energías renovables, mediante la realización de diversos diagnósticos y estudios que citaron los entrevistados a nivel federal y estatal.
- g. El PNUD brindó apoyo para la generación de capacidades en el tema de adaptación y mitigación del CC, se ha brindado formación a funcionarios en los 3 niveles de gobierno, federal, estatal y municipal. La formación apuntó al incremento de capacidades de análisis y de intervención para las mejoras preventivas en política pública fuera de la protección civil (planificación, desarrollo social, etc.).
- h. Se ha brindado apoyo a nivel metodológico, el PNUD ha elaborado una serie de instrumentos para orientar y guiar el desarrollo de políticas de adaptación a diferentes niveles.
- i. El PNUD colaboró en la identificación de soluciones adaptativas a los riesgos de desastres.

En este marco de la cooperación que ha brindado el PNUD en materia de desarrollo y ambiente también se identificaron desafíos. De acuerdo a los testimonios de las y los entrevistados se resumen en los siguientes cuatro aspectos:

- a. Es fundamental que el PNUD fortalezca su presencia y cooperación en materia de procesos de desarrollo de capacidades en el ámbito local. En la medida que los proyectos locales cuenten con un equipo técnico y administrativo permanente en el lugar con el apoyo de la expertise del PNUD central se incrementaría la eficiencia, la transferencia y descentralización de conocimiento.
- b. Es importante que el PNUD considere agrupar en un Área Programática común el tema de adaptación y mitigación al CC y el tema de prevención de riesgos de desastres. Actualmente ambos temas son coordinados en Áreas diferentes lo que dificulta una mejor coordinación y sinergia para construir una visión más funcional sobre desarrollo sustentable.
- c. Las condiciones reales en las cuales actúa el PNUD dificultan la construcción de un enfoque integral a partir de la cartera de proyectos e iniciativas para generar un efecto de desarrollo como el presente en el CPD (integralidad-sinergia y armonización de la cartera de proyectos/iniciativas que va más allá de un eje temático común).
- d. La ausencia de un plan integral del Área Programática de Desarrollo Sustentable (planeación- SyE – Divulgación, comunicación – Sistematización –generación conocimiento) afecta la posibilidad de una mayor integralidad de su cartera de proyectos e iniciativas.

Principales factores positivos y negativos que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados a los efectos 6 y 7 del CPD

Principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados al efecto 6 del CPD

En lo que se refiere a los principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados al Efecto 6, estos son variados. Algunos responden a factores conceptuales y otros a factores de proceso e implementación propiamente dichos.

En cuanto a los factores conceptuales, primeramente cabe destacar que la obtención de resultados se debe en gran medida a que los proyectos e iniciativas referentes a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible integran factores de ambiente y de desarrollo. Esto quiere decir que, al enfrentar lo ambiental desde una perspectiva de desarrollo, la obtención de los resultados responde a las necesidades del país en estas temáticas, integrando lo ambiental, lo social y lo económico/productivo.

Aunque se percibe que los proyectos e iniciativas hasta la fecha no enfrentan algunos de los grandes desafíos medioambientales y estratégicos en función del desarrollo de México (según varios interlocutores, cuestiones como el petróleo, la minería, la exclusión social de diversos grupos unida a cuestiones de recursos naturales, la gestión equitativa e integrada del agua en relación con aspectos productivos, por ejemplo) se percibe que muchos de ellos tratan temáticas altamente relevantes. Los proyectos e iniciativas involucran aspectos productivos y/o también aspectos sociales altamente relevantes (como la transversalización de la temática de género en el desarrollo sustentable, o la generación de actividades productivas que incorporan algunos principios de la llamada 'economía verde'). Asimismo, desde lo temático-conceptual los proyectos incorporan conocimiento y también capacidades, pero al mismo tiempo construyen capacidades a diversos niveles (gubernamentales pero también privados/sociedad civil).

También desde lo conceptual, cabe destacar, que uno de los principales factores que contribuyeron a la obtención de resultados asociados al Efecto 6 se debe a que gran parte de las actividades del Área se encuentran en sintonía con los planes y perspectivas nacionales de desarrollo. Al estar alineados en mayor parte con las perspectivas y planes de desarrollo, los proyectos y las iniciativas desde su inceptión se aseguran un cierto nivel de apropiación y obtención de resultados.

Estas diversas temáticas y conceptos generan un nivel de apropiación por parte de los actores involucrados que ayudan a consolidar políticas públicas y de ciudadanía para el desarrollo sostenible. Sin embargo, entre los principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados al Efecto 6, también existen componentes de proceso y gestión que se indican a continuación.

Con relación a factores de proceso e implementación propiamente dichos que contribuyen a obtener resultados asociados al Efecto 6 del DPP también son diversos relacionados más que nada con la ejecución de los proyectos e iniciativas. En cuanto a proceso, se destacan modelos de gestión de proyectos e iniciativas participativos, introducción de metodologías y tecnologías piloto para enfrentar diversas problemáticas, construcción sobre la base de las capacidades instaladas en el país, búsqueda y gestión

de financiamiento para proyectos e iniciativas, así como un marco de credibilidad institucional.

El acompañamiento de la gestión de los proyectos e iniciativas ha sido otro punto destacado para la obtención de resultados. El acompañamiento ha sido pertinente y apropiado por parte del PNUD en la mayoría de los proyectos o iniciativas analizadas, y cuando esto es así, se contribuye efectivamente a la obtención de resultados del Efecto 6.

Se destaca, por ejemplo, que varios de los proyectos conjugan participación a diversos niveles de actores estatales en conjunto con actores de la sociedad civil y del sector privado, lo cual —nuevamente—contribuye a la consecución de resultados y a la apropiación. Asimismo, hay fuerte evidencia que varios de los proyectos fomentan la introducción de tecnologías y metodologías piloto e innovadoras para la implementación de políticas y acciones públicas y privadas en desarrollo sustentable. Por ejemplo, al introducir capacidades para implementar instrumentos de mercado en el manejo de los recursos naturales o al generar capacidades nacionales para minimizar los riesgos de contaminantes nocivos.

Otro factor contribuyente a la obtención de resultados asociados al Efecto 6 ha sido la clara, explícita e implícita, construcción sobre la base de las capacidades instaladas en el país. Siendo México un país con una buena capacidad instalada en temáticas medioambientales relacionadas con el desarrollo, los proyectos e iniciativas exitosos construyeron sobre estas capacidades y llenaron los vacíos existentes.

La garantía de continuidad de las iniciativas y los proyectos que brinda el organismo ha sido un factor de soporte en la obtención de resultados en el largo plazo. En el Efecto 6 que está siendo analizado como parte de esta evaluación, específicamente referente a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible, la garantía de continuidad que brinda el PNUD es altamente relevante en relación con los cambios de interlocutores (gubernamentales nacionales, estatales, y locales así como no-estatales) que se pueden dar a través de la vida de un proyecto y que (sin el sostén de la continuidad) pueden ser perjudiciales para la gobernanza ambiental que se busca.

Asimismo, la búsqueda, gestión y obtención de financiamiento para proyectos e iniciativas ha sido un factor de éxito en la contribución de resultados. No solo en obtención de fondos de proyectos de áreas tradicionales al PNUD (tales como los fondos provenientes del GEF), sino también en lo referente a fondos nacionales encauzados a través del PNUD o en financiamiento por parte de agentes de cooperación bilateral. Por último la concepción de la ONU, así como del PNUD específicamente, como entidad de alto prestigio técnico y de imparcialidad han sido factores que han contribuido a los resultados. Esta credibilidad institucional ha sido un apoyo fundamental en la obtención de resultados en la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible.

Principales factores que contribuyeron a la obtención de los resultados asociados al efecto 7 del CPD

Los factores que han permeado en la obtención de resultados de la cartera de proyectos e iniciativas asociados en el efecto 7 se describen a continuación:

1. La pertinencia política y técnica con la cual los proyectos e iniciativas fueron formulados en el ámbito federal y estatal. Un ejemplo fueron los proyectos de energía renovable y la iniciativa de género y cambio climático.
2. La forma coherente y estructural como se abordaron desde un inicio los proyectos para garantizar una continuidad política sobre la base de la legislación mexicana y procesos de fortalecimiento de capacidades en diferentes niveles técnicos. En este caso se evidencia como el marco regulatorio y normativo Mexicano en su reforma de la constitución ha incluido en su articulado los convenios internacionales como ley. Esto por si mismo ha generado mayor espacio de oportunidad para la cooperación internacional para colaborar en el cumplimiento de los convenios y acuerdos internacionales –p.e ODM 7 -.
3. Otro factor de éxito fue la capacidad instalada en las instancias públicas y los avances de convenios suscritos en México en desarrollo sustentable que generó las condiciones para potenciar los trabajos de proyectos e iniciativas en energía renovable, la transversalización de género y CC y las iniciativas locales en adaptación y mitigación al CC.
4. El perfil de cooperación dual en México potencia los espacios de cooperación sur-sur para que el PNUD brinde sus servicios en materia de visibilización y divulgación de los proyectos exitosos que tiene México en materia de adaptación y mitigación al CC.
5. La metodología desarrollada en la ejecución de los proyectos e iniciativas que propiciaron espacios de encuentro intersecretariales e interdisciplinarios en diferentes niveles administrativos (enfoque participativo, con un PNUD con capacidad de convocatoria y generador de alianzas) y por otra parte, el llevar a cabo hojas de ruta para identificar capacidades entre los actores. Como evidencia se ilustra el diplomado en género y CC del PUMA/UNAM, la Quinta Comunicación Nacional y los proyectos de energía renovable.

Por otra parte hay una serie de factores que afectaron la eficiencia y efectividad de los proyectos de energía renovable en el nivel local. En este caso resaltan:

- La debilidad de la presencia de los actores nacionales -llámese instancias públicas federales y el PNUD- que son los tomadores de decisión final y los responsables locales en los proyectos ubicados en el ámbito estatal y local (centralización vs descentralización). Esta ausencia permanente de personal local con una responsabilidad y rol en la toma de decisiones afectó la eficiencia de los proyectos. Esto también contribuye a que a nivel estatal se tenga una impresión de que la contribución del PNUD se limita solamente a la administración de los recursos financieros. Un ejemplo es el proyecto de celdas fotovoltaicas en el Estado de Zacatecas.

- La dispersión de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática aún cuando se realicen mayores esfuerzos de integralidad por la orientación de los principales donantes.
- La falta de adecuación de los procesos administrativos-financieros en el nivel central con la dinámica de los proyectos en el ámbito local. Esto corresponde al nivel de descentralización-centralización existente en México.

Sostenibilidad y tendencia hacia el futuro en los dos efectos del CPD

Es importante comprender la concepción de la sostenibilidad como la conjunción de procesos de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociados a los efectos 6 y 7 del CPD que en su grado de pertinencia, participación, apropiación, asignación presupuestaria y consolidación estratégica y concreción de resultados han garantizado la continuidad.

En general se evidencia en la revisión documental y las entrevistas de campo realizadas a los diferentes actores claves participantes en la carteta de iniciativas y proyectos que se ha desarrollado un proceso que facilita la garantía de sostenibilidad en futuros cambios de administración pública.

Los principales factores que contribuyen en la continuidad se asocian a:

- a. Un alto grado de pertinencia de las iniciativas y los proyectos con las prioridades federales y estatales y las necesidades reales por generar los cambios institucionales y de comportamiento orientados hacia el desarrollo sustentable.
- b. Una orientación hacia la legislación, regulaciones, normatividad y mecanismos de financiamiento federal y estatal que garantizarán que estas iniciativas y proyectos tuvieran un respaldo en la legislación y apertura financiera (reducción de barreras al mercado) para la masificación del uso por ejemplo de la energía renovable.
- c. Una metodología orientada a consolidar procesos de fortalecimiento de capacidades a los actores claves. Esta metodología se asocia a procesos de sensibilización, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento y equipamiento.
- d. El enfoque participativo e incluyente donde se abordó estratégicamente actores claves como la academia y se realizaron estudios y diagnósticos con calidad técnica que sustentaban las inversiones de estas iniciativas y proyectos.

Con un panorama político favorable para la continuidad se presentan aún así desafíos para garantizar la sostenibilidad de un modelo de desarrollo sustentable bajo la cartera de proyectos e iniciativas en las cuales ha contribuido el PNUD.

- a. Uno de los principales desafíos es el fortalecimiento de los mercados emergentes en materia de energía renovable con mejores mecanismos de incentivos. Esto se debe entender es un proceso en el cual actualmente hay una transición de las energías tradicionales hacia energías verdes. En la medida que no se fortalezcan los mecanismos este tipo de proyectos serían solamente experiencias exitosas como proyectos piloto, que no generarían ninguna tendencia hacia un cambio permanente.

- b. Otro de los desafíos es el mayor involucramiento de la comunidad –sociedad civil organizada y sector privado – para esta conversión hacia el desarrollo sustentable de largo plazo. Para esto es fundamental mayores niveles de comunicación y divulgación donde los medios de comunicación tienen un papel protagónico.

Sostenibilidad del efecto 6 y tendencia futura del CPD en función de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD

La sostenibilidad y la tendencia futura del Efecto 6 (consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible) en función de la cartera de iniciativas y proyectos del Área dependen de una multiplicidad de factores. Factores exógenos y elementos propios del PNUD.

La sostenibilidad evalúa el grado en el que los beneficios de proyectos e iniciativas continuarían después de que la asistencia para el desarrollo haya concluido. La evaluación de sostenibilidad implica evaluar la medida en que las condiciones sociales, económicas, políticas, institucionales y otras pertinentes estarían presentes y en qué medida existe capacidad nacional para mantener, administrar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

Estimar la sostenibilidad del diverso conjunto de iniciativas y proyectos es un tanto dificultoso en términos globales dados la variedad de ellos (no solo en lo temático sino también en los actores y beneficiarios involucrados). Sin embargo, los altos niveles de apropiación institucional así como de participación de beneficiarios y de actores no gubernamentales en los proyectos e iniciativas relacionadas con el Efecto 6 favorecen los contextos de sostenibilidad de las actividades y de los resultados. El nivel de apropiación nacional y las medidas para mejorar la capacidad nacional dan cierta garantía de sostenibilidad en función de los resultados de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD (Efecto 6) analizados para esta evaluación. Dado que las probabilidades de sostenibilidad son mayores cuando se crean capacidades y cuando las partes de los proyectos (interesadas, beneficiarios, etc.) participan a través de todo el ciclo programático. Según se discierne en esta evaluación, esto se ha dado en mayor o menor medida en las iniciativas y proyectos analizados, lo cual asevera la apropiación, y por ende la probabilidad de sostenibilidad de los resultados. La sostenibilidad también depende en gran medida en la articulación de actores involucrados, lo cual también se evidencia en distintos grados en los proyectos e iniciativas analizadas.

Las tendencias futuras se nutren de un contexto propio del PNUD y del contexto social, ambiental, económico y político donde el PNUD opera. En lo referente al contexto propio del PNUD se debe dar cuenta de la focalización y enfoque que el PNUD puede dar a futuro en cuanto a tendencias estratégicas (en este caso, por ejemplo, cual es el efecto del seguimiento de Rio+20 o de la agenda de desarrollo post 2015 en relación con los ODM).

Las tendencias futuras, entonces, pueden llegar a tener impacto en las actividades programáticas de las distintas áreas del PNUD (tal como el Área de Desarrollo Sostenible), si el PNUD también altera o modifica sus enfoques. Esto también puede llegar a ocurrir con las tendencias de las agencias de cooperación bilateral que apoyan

ciertas iniciativas o de los proyectos GEF, dos espacios importantes de financiamiento de proyectos del Área.

En cuanto a las tendencias futuras, diversos componentes exógenos al PNUD también entran en juego. Primeramente, el hecho que las acciones del Área deben dar cuenta que los proyectos están tomando lugar en temáticas de desarrollo en un país de renta media, lo cual cambia las perspectivas de financiamiento y de estrategia en referencia a estos proyectos.

En cuanto a las tendencias futuras también se debe dar cuenta que (acompañando la cuestión de renta media pero también una característica general del país) es que México cuenta con altas capacidades de gestión y fuertes capacidades instaladas en muchos de los temas que se tratan en el Efecto 6. Aunque el Área ha alcanzado una inserción relevante en lo referente a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible, esto se ha dado en general en temáticas comparativamente nuevas para México. Por tanto, estas características deberían ser temas a tomar en cuenta al generar una estrategia a futuro.

Un gran reto a futuro para el PNUD en general y para el Área en particular, será equilibrar las acciones y estrategias no solo en el contexto de un nuevo MANUD y DPP, pero también en relación con una nueva administración federal. Aunque es altamente probable que tengan continuidad conceptual ya que no es concebible en la política pública de desarrollo de la región la no-inclusión de estrategias medioambientales. Sin embargo, los carices o énfasis ambientales de la política de desarrollo pueden variar con una nueva administración y es un escenario a tomar en cuenta para las tendencias a futuro.

Asimismo, una nueva administración podría también articular diversas premisas que no han sido contempladas en lo referente a las temáticas medioambientales en el contexto de desarrollo de México, lo cual –también– puede generar ciertas variabilidades en las tendencias futuras. Varios interlocutores han indicado que para este ejercicio del MANUD/DPP en cuestiones estratégicas o de alto impacto para el país en relación con los recursos naturales y el desarrollo no han sido contempladas y que las mismas podrían ser incluidas a futuro. Cuestiones como la relación pobreza-etnias-recursos naturales-desarrollo o cuestiones como áreas críticas en cuanto a ambiente/desarrollo han sido relevadas a través de la evaluación. Éstas pueden generar tendencias importantes en relación con las políticas públicas y de ciudadanía en desarrollo sostenible.

Para esto es necesario que el Área de cuenta de estas posibilidades y tenga mecanismos de adaptación flexible sin suplantar las propias estrategias programáticas del PNUD en cuestiones de ambiente y desarrollo.

Sostenibilidad y tendencia futura del efecto 7 del CPD en función de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable del PNUD

Hay una conjunción de factores que han contribuido a garantizar la posibilidad de una garantía de los avances que en materia de adaptación y mitigación de CC se han logrado a partir de la cartera de proyectos e iniciativas asociados al efecto 7 del CPD.

Los principales factores asociativos que se consideran claves en la sostenibilidad ante los eventuales cambios administrativos según lo actuado son:

- a. El enfoque dirigido a dejar bases legales (por ejemplo modificaciones o creación de un marco legal) que garanticen una continuidad desde un punto de vista de política pública. Entre este marco legal destacan las regulaciones y normativa en el mercado de energía renovable.
- b. Creación de mecanismos de financiamiento sólidos para impulsar el uso de energía renovable a nivel residencial para potenciar el mercado (equilibrio entre la oferta y la demanda de energía renovable). Un ejemplo son los calentadores solares. Hay una mayor oportunidad de acceder a los calentadores por medio de financiamiento público.
- c. Posicionamiento y divulgación del tema sobre energía renovable, adaptación y enfoque interdisciplinarios sobre desarrollo sustentable (género y CC, Quinta Comunicación Nacional, adaptación). Esto ha permitido establecerlo como una prioridad permanente de la administración pública (enfoque de institucionalidad de la temática) y determinar mandatos y obligaciones específicos para las instancias federales y estatales bajo una nueva legislación en la materia (Ley Nacional de Cambio Climático) y espacios de coordinación (Comisión Interinstitucional de Cambio Climático).
- d. Alianzas estratégicas claves que permitió el posicionamiento del tema en la agenda política de forma permanente para propiciar el cambio. Entre estas alianzas destaca la academia. Un caso es el desarrollado con la UNAM donde se lleva a cabo un diplomado sobre género y cambio climático interdisciplinario.
- e. Alianzas internacionales y referencias de acuerdos mundiales en materia de desarrollo sustentable que posicionaron a México como un cooperante dual. Esto ha repercutido favorablemente para posicionar el tema de CC en la agenda política, social, legal y de la academia en el corto y mediano plazo.

En este contexto de la sostenibilidad también se presentan desafíos para la continuidad del modelo de desarrollo sustentable en México a través de la cooperación internacional.

- a. La fijación de una política de estado que fije objetivos de largo plazo y metas de corto plazo en materia ambiental que propicien junto con los agentes económicos de un cambio de modelo de desarrollo (eco-tecnologías, energía renovable).
- b. La orientación permanente de los proyectos e iniciativas de adaptación y mitigación al CC en un ámbito local-estatal bajo una política integral debido a los factores diferenciales de cambio climático en cada territorio y según las capacidades institucionales y locales. En la medida que las propuestas de proyectos e iniciativas emigren de lo general a lo específico según las necesidades de cada territorio se prevé mejores condiciones que garanticen la sostenibilidad.

Hay una fuerte evidencia que la tendencia futura en relación a los proyectos de energía renovable es un incremento en la demanda en la producción y uso de energía eólica, así como de los paneles fotovoltaicos y calentadores solares. Aún cuando se requieren

mejorar los incentivos de la producción de energía renovable para que los excedentes generados por los productores locales sean vistos de forma remunerativa para la comunidad.

En este contexto se visualiza una mayor expansión institucional, mayor acercamiento del sector privado y acuerdos interdisciplinarios que se impulsaron de forma paralela al desarrollo del mercado de la energía renovable a lo largo de México.

Por otra parte, los avances logrados en el quinquenio en materia de género y CC proyecta, de acuerdo a los entrevistados claves, que existen las bases institucionales para trabajar ambos temas de forma transversal con las medidas de adaptación y mitigación al cambio climático.

Cooperación Sur-Sur

La cooperación Sur – Sur dentro de la temática de políticas de ambiente y desarrollo pueden encontrar en México un área fértil de trabajo en el futuro inmediato. México al ser un país de ingreso medio, con cierta capacidad instalada en temáticas de ambiente y desarrollo, miembro de la OECD, que es receptor de cooperación pero al mismo tiempo es oferente de cooperación, está en una posición política y técnica pivote que el Área de Desarrollo Sustentable del PNUD puede capitalizar.

En lo referente a la cooperación Sur-Sur, los temas y criterios se expresan en el Documento del Programa del País (DPP). Allí se destaca que la Oficina del PNUD, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores de México y la red mundial del PNUD, contribuirá a consolidar la posición de México como oferente de cooperación en diversas esferas. Entre las temáticas mencionadas, varias son pertinentes a los efectos siendo analizados en esta evaluación y a los proyectos e iniciativas que se desarrollan en el Área. Entre las esferas mencionadas pertinentes se encuentran los proyectos productivos sostenibles, la responsabilidad social empresarial, y las estrategias de adaptación al cambio climático.

Hasta el momento no se han evidenciado grandes avances en la cooperación Sur – Sur desde y con México en los diversos efectos que se están evaluando en este ejercicio. Por lo tanto a continuación se despliega una serie de observaciones y recomendaciones sobre cómo se podrían extender las oportunidades en la búsqueda de la cooperación Sur- Sur.

Primeramente, ya que un gran número de los proyectos del Área son iniciativas GEF, allí de forma natural existe la posibilidad de cooperación Sur – Sur a través de los programas implementados. En especial en intercambios de cooperación Sur – Sur entre los diversos proyectos que se desarrollan en temáticas similares y dentro de áreas específicas del GEF. Por ejemplo, dentro del área de enfoque del GEF de manejo forestal sustentable se podrían promover intercambios Sur – Sur de proyectos apoyados por éste organismo internacional. Asimismo, aun dentro del GEF existen áreas focales más específicas, por ejemplo una serie de proyectos cuya meta es el uso sustentable de la biodiversidad a través del uso de instrumentos basados en el mercado. Entonces, se podría promover la cooperación Sur – Sur entre los diversos países receptores de cooperación de proyectos bajo el mismo paraguas operativo y conceptual del GEF, en

especial entre aquellos de América Latina debido a las similitudes políticas, sociales, económicas y hasta ecológicas.

Segundo, en otros tipos de proyectos e iniciativas se puede agilizar la búsqueda de la cooperación Sur-Sur desde México y con el PNUD como agente articulador. Por ejemplo, tal como se despliega en el Proyecto REDD+, donde la dinámica de cooperación Sur – Sur está claramente explicitada a través de la propuesta de creación de centros de excelencia en temas que el país y el PNUD pueden trabajar en conjunto para promover la articulación con otras naciones en la región y sub-región. Por último, utilizando la inserción del PNUD en los países en vías de desarrollo, se pueden catalizar y promover desde México redes de intercambio en temáticas de desarrollo sostenible y política pública sobre una base de cooperación equitativa. Asimismo, se puede cooperar de forma horizontal con países del mismo nivel de desarrollo en generar visiones y estrategias de importancia, no solo a nivel regional y sub –regional sino también en temáticas estratégicas de tendencia futura en el área del desarrollo sustentable.

Un factor importante a destacar en cuanto a las posibles tendencias futuras en cooperación Sur-Sur en México es que varios interlocutores de esta evaluación han mencionado a este tipo de cooperación como un espacio a desarrollar en el futuro. Variados interlocutores, pertenecientes al gobierno federal y a organizaciones de la sociedad civil, han expresado que esta es una franja de trabajo en las cual se pueden generar actividades de interés y fructíferas.

Sección III. Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones

El propósito de las evaluaciones a nivel de resultado es averiguar cómo el PNUD ha apoyado procesos y fomentado la construcción de capacidades en la búsqueda de políticas públicas en desarrollo sostenible basado en las personas. De esta manera, este tipo de evaluación pretende identificar qué enfoques del PNUD han funcionado bien y cuáles han enfrentado desafíos. Una de las formas principales de hacer esto es a través de la identificación de *lecciones aprendidas* (positivas y negativas) que pueden ser utilizadas para mejorar futuras iniciativas y generar conocimiento.

Junto con las lecciones aprendidas, una evaluación de efecto registra las *buenas prácticas* de los procesos que el PNUD ha implementado a fin de fomentar la construcción de capacidades en el país objetivo de la evolución, entendiendo que los efectos son cambios institucionales y de comportamiento. Las conclusiones de una evaluación son amplias y equilibradas, resaltando no solo los resultados y efectos, sino también las fortalezas y las debilidades. Deben responder a las preguntas de evaluación clave sobre cuál ha sido el efecto, y también proporcionar información sobre la identificación de o soluciones a problemas importantes o cuestiones pertinentes a los beneficiarios.

Por último, ya que toda evaluación es un mecanismo de aprendizaje, en estos ejercicios se generan una serie de *recomendaciones*. El informe de evaluación proporciona recomendaciones prácticas y factibles dirigidas a los usuarios de la evaluación acerca de qué acciones tomar a futuro, correctivas o reforzando y dando continuidad a las mejores prácticas ya desarrolladas.

Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas en el efecto 6 del CPD

En lo referente a lecciones aprendidas del Efecto 6, se pueden delinear teniendo en cuenta las lecciones que se han generado a lo largo del periodo siendo analizado del DPP. Algunas de las lecciones más salientes (positivas y negativas) se listan a continuación.

1. El apoyo en la creación de capacidades (no solo nacionales, pero también a niveles estatales y locales, así como en la sociedad civil y el sector privado) genera el mayor impacto del Área de Desarrollo Sostenible del PNUD en México en lo referente al Efecto 6 del DPP.
2. La incorporación de distintos actores no estatales (sociedad civil, sector privado productivo, etc.) junto con actores gubernamentales (nacional, estatal, local) en los proyectos e iniciativas ayuda a generar una visión de imparcialidad.
3. Esta inclusión también fomenta la generación y aplicación de políticas públicas participativas en desarrollo sostenible.
4. El Área de Desarrollo Sostenible colabora a insertar temáticas que no eran plenamente contempladas por el Estado en México relacionadas con ambiente y desarrollo.
5. Cuando el PNUD promueve la alta calidad técnica de los trabajos producidos (proyectos, publicaciones, etc.), esto ayuda a mejorar la imagen de los proyectos y a generar mejores acciones y políticas de ambiente y desarrollo.
6. La transparencia del accionar de los proyectos e iniciativas permite crear mayor confianza en el desempeño del Área.
7. El Área logra potencializar el trabajo de los sectores del Estado nacional y de actores gubernamentales a nivel sub-nacional que desarrollan actividades y generan políticas públicas de desarrollo y ambiente, beneficiándose estas instituciones – a su vez—con los aportes generados por los proyectos e iniciativas.
8. La incorporación de actores de la sociedad civil (organismos no gubernamentales y sector privado) a las actividades e iniciativas crea procesos inclusivos de consulta en la gestión de políticas públicas de desarrollo sostenible.
9. Los organismos ONU, como en este caso el PNUD, tienen la imagen de un *sello de calidad y garantía* en México, lo cual genera una suerte de respaldo a los proyectos, iniciativas y a los productos generados a través de estos.
10. El Área, aunque trabajó en proyectos e iniciativas meritorias, no logra impulsar algunas gestiones estratégicas integradas de ambiente y desarrollo esperadas en el Efecto 6 (como se indica en el DPP, por ejemplo, que el PNUD debería brindar “apoyo a la adopción de un programa ambiental integral”).

11. El Área no genera suficiente integración (entre proyectos, con otras agencias del sistema ONU, o con otras áreas de PNUD, por ejemplo), lo cual ha creado ciertas duplicaciones y ha sido un obstáculo en la búsqueda de integralidad en lo referente a políticas y acciones de desarrollo sustentable.
12. En cuanto a lecciones aprendidas en lo operativo, los procesos empleados para el diseño, obtención de recursos e implementación de los proyectos e iniciativas son burocráticos, complejos, largos y trabajosos, lo cual socava la eficiencia y eficacia de los proyectos e iniciativas.
13. El Área carece de suficiente apoyo y personal técnico o temático propio dedicado a trabajar mancomunadamente con los contenidos de proyectos e iniciativas.
14. En ocasiones, las intervenciones (proyectos e iniciativas) aparentan ser solo operaciones administrativas del PNUD.
15. El Área carece de una visión general sobre su accionar, lo cual dificulta la integralidad de las acciones, y al mismo tiempo se percibe que los proyectos e iniciativas dictan la estrategia del Área, y no vice-versa.

Lecciones aprendidas en el efecto 7 del CPD

1. Para una adecuada puesta en marcha de una estrategia integral de largo plazo en desarrollo sustentable donde se pueda valorar los efectos de desarrollo es fundamental contar con un plan quinquenal del Área de Desarrollo Sustentable del PNUD. Este plan debe concebirse más allá de los recursos financieros disponibles de los donantes, más aún debe ser el orientador de la captación de los recursos financieros.
2. Un elemento importante para garantizar una implementación sostenible de proyectos de adaptación al CC, tiene que ver con definir el valor agregado que poseen no sólo desde el punto de inversión de divisas en materia tecnológica, sino también contemplar el empleo, la creación de capacidades institucionales el desarrollo de cadenas productivas, y el desarrollo de regiones que normalmente son regiones rurales con menores niveles de desarrollo y que podrían obtener beneficios de la instalación de este tipo de proyectos.
3. El diseño de un Modelo de Gestión propio, con integración de recursos humanos procedentes de diferentes organizaciones con elevado nivel profesional y roles específicos, permite fortalecer el trabajo en equipo, la integración con sentido de responsabilidad y pertenencia, el compromiso en la gestión y la coordinación e implementación de las experiencias, logrando un mejor desempeño y potenciando los resultados.
4. La interacción de instituciones federales, estatales, municipales, locales y otros sectores de la sociedad que colaboraron en los proyectos e iniciativas ha potenciado un aprendizaje común de la gestión y aseguran continuidad del desarrollo sustentable con un enfoque más integral y menos sectorial.

5. Las metodologías de trabajo elaboradas para ejecutar los proyectos e iniciativas logran una gestión eficiente cuando se armonizan/acompañan con el marco legal y regulatorio; y además se formalizan en documentos instructivos –manuales, estándares de operación-, y con rigor técnico, que permitan la uniformidad informativa, la estandarización para la calidad de suministro de servicios energéticos alternativos y cuenten con pautas específicas para su seguimiento, evaluación, comunicación y divulgación.
6. La política de incentivos y su instrumentalización en un marco regulatorio donde prevalecen barreras de entrada a las energías renovables es fundamental para abrir mayores espacios de participación en la generación de energía renovable ante esquemas donde prevalecen altos subsidios a fuentes de hidrocarburos.
7. El fortalecimiento de capacidades institucionales ha permitido ubicar el tema de energía renovable desde la perspectiva de una política energética.
8. Cuando las iniciativas en adaptación al CC y género – cambio climático se construyen colectivamente con el liderazgo y aporte de organismos internacionales como el PNUD, la confluencia de la academia se generan productos que propician movimientos en la esfera política y técnica.

Buenas prácticas

Buenas prácticas en el efecto 6 del CPD

Las buenas prácticas en lo referente al Efecto 6 fueron variadas. Entre ellas se pueden listar las más salientes a continuación.

1. Actuar como catalizador de proyectos e iniciativas relativas al desarrollo sostenible en México.
2. Actuar con conocimiento de las capacidades instaladas en el país.
3. Ayudar a generar capacidad cuando ésta no estuviese presente en el sector público, privado y en las organizaciones de la sociedad civil.
4. Fortalecimiento de la participación de la sociedad civil en materia de desarrollo sustentable.
5. Actuar como articulador entre distintos actores sociales y gubernamentales, aprovechando también oportunidades para estas articulaciones.
6. Apoyándose en la relevancia y concordancia de las iniciativas y los proyectos con la agenda nacional de desarrollo y ambiente de México, generación de apropiación por parte del país y acrecentamiento de posibilidad de sostenibilidad de los efectos.
7. Orientación en temáticas no plenamente contempladas en las políticas públicas de desarrollo sustentable (áreas tales como la dimensión de género, la

- participación ciudadana, incorporación de aspectos ambientales a ciertas actividades económicas).
8. Orientar ciertas políticas públicas de desarrollo sustentable hacia el cumplimiento de compromisos internacionales.
 9. Actuar con transparencia en la gestión de recursos e implementación de proyectos e iniciativas.
 10. Dar continuidad a los procesos, proyectos e iniciativas, aun entre periodos de distintas administraciones políticas.
 11. Impulsar la generación de capacidades en México en relación con diversas temáticas estratégicas e innovadoras relacionadas con la política pública en desarrollo sostenible.
 12. Dar seguimiento constante a los proyectos e iniciativas, fomentando modelos de gestión y capacidad técnica.

Buenas prácticas en el efecto 7 del CPD

1. **Alineamiento de los proyectos e iniciativas asociados al efecto 7 con los acuerdos internacionales como el ODM 7, la legislación y la política mexicana para fortalecer la respuesta intersectorial.** Ha sido por la alineación y pertinencia que la cartera de proyectos e iniciativas que se presenta una articulación temática en medidas de adaptación y cambio climático.
2. **Modelo de gestión en los proyectos e iniciativas.** Ha sido adecuado constituir una unidad implementadora en el INECC, ya que a nivel administrativo, logístico y técnico se articuló de buena manera.
3. **Compromiso y voluntad política de los actores políticos y técnicos para avanzar en el cumplimiento de los resultados planeados.** Por la correlación de esfuerzos entre los principales actores se propiciaron avances importantes en temas como género y CC, adaptación al CC y la reducción de las barreras para la promoción e implementación de proyectos de energía renovable.
4. **Enfoque metodológico empleado en la cartera de proyectos e iniciativas.** Ha sido por el proceso ordenado llevado a cabo en el cual se distinguen pasos que consolidaron los proyectos e iniciativas. Primero se basaron en diagnósticos y estudios, valoraron y contribuyeron a los ajustes pertinentes al marco de legislación y regulatorio en CC, llevaron a cabo procesos de capacitación y acompañamiento técnico. Esto en el marco de proyectos concretos de adaptación al CC donde hubo múltiples alianzas estratégicas.
5. **Enfoque al fortalecimiento de capacidades y generación de conocimiento.** Hay una fuerte orientación de los recursos financieros de los proyectos para fortalecer las capacidades y la generación de conocimiento. Esto se refleja en la creación del diplomado en la dimensión ambiental para el diseño y ejecución de política pública.

Recomendaciones

Recomendaciones en el efecto 6 del CPD

En lo referente al Efecto 6 del DPP, se pueden hacer una serie de recomendaciones a fin de fortalecer los aspectos positivos generados hasta ahora y forjar nuevos y mejores impactos en lo referente a la promoción del desarrollo sostenible en México por parte del Área en el PNUD. Las recomendaciones se basan en el concepto que resultados a nivel de efecto no son las solas sumas de productos, sino que éstos se basan en estrategias, programas, promoción del desarrollo sostenible y equitativo, así como en alianzas con diversos actores relevantes.

Algunas de estas recomendaciones son correctivas y algunas se basan en las prácticas positivas llevadas a cabo hasta ahora. Estas recomendaciones se listan a continuación.

1. Establecer una visión que integre ideas sobre hacia dónde y cómo el Área debería de trabajar a futuro para promover políticas duraderas de desarrollo sostenible equitativo que generen resultados.
2. Tratar de identificar las lagunas de capacidades institucionales relacionadas con políticas públicas de desarrollo sostenible a fin de actuar sobre ellas.
3. Promover y fortalecer la generación de capacidades duraderas a través de todos los proyectos e iniciativas que promueve o implementa el Área.
4. Promover la capacidad institucional de actores gubernamentales a distinto nivel y de actores no estatales en promover el desarrollo sostenible.
5. Fomentar las capacidades, construyendo sobre las capacidades nacionales, estatales, locales, y del sector privado / organizaciones de la sociedad civil
6. Fomentar el diálogo y acción conjunta entre distintos niveles gubernamentales (nacional, estatal, local)
7. Fomentar el diálogo incluyente con actores de la sociedad civil (sector privado, organizaciones de base, ONGs)
8. En aquellos proyectos que lo requieran, buscar mayor autonomía de diversos actores (gubernamentales y no gubernamentales) para garantizar la parcialidad e independencia del Área y de los proyectos en sí.
9. Continuar generando espacios e instancias de debate e interacción entre diversos actores en el ámbito del desarrollo sostenible en México.
10. Generar sinergias entre los proyectos e iniciativas del Área, a través de espacios en común entre los mismos.
11. Generar sinergias estratégicas (no solo coyunturales), de coordinación, de articulación y de intercambio con otras agencias del Sistema ONU en México, y otras

agencias de cooperación y asistencia técnica actuando en el país con intervenciones en México en las temáticas de proyectos e iniciativas.

12. Buscar mayor enlace, comunicación y coordinación con otras áreas del PNUD, buscando de esta manera la integralidad de las políticas de desarrollo sostenible que se promueven desde el Área de Desarrollo Sostenible así como la incorporación de esta temática a otras Áreas del PNUD en México.
13. Fortalecer el área para poder dar curso a los proyectos e iniciativas con contenido
14. Mejorar la definición y generación de indicadores relativos a los proyectos e iniciativas del Área, por ejemplo en cuanto a indicadores de efecto (a corto, mediano y a largo plazo), de impacto, o en cuanto a indicadores de gestión y de objetivos.
15. Sería deseable a futuro poder contar con productos de gestión del conocimiento basados en la investigación que visualicen las actividades, logros, e investigación que generaron las actividades, las iniciativas y los proyectos del Área.
16. Fomentar la simplificación administrativa de los proyectos, evitando que estos aspectos preponderen en el proceso de ejecución/implementación.
17. Mejorar o generar investigación (que incluya claros indicadores) sobre como los proyectos e iniciativas inciden (o no) en la política pública, definiendo la incidencia cuantitativa y cualitativamente.
18. Trabajar más a fondo en los aspectos de impacto múltiple e integrado a través de los proyectos e iniciativas.
19. Colaborar a construir estrategias de desarrollo integradas, que contemplen no solo los aspectos medioambientales estrictos pero si también los sociales y productivos.
20. Generar espacios de intercambio de alta calidad técnica con expertos nacionales e internacionales, circundantes a las temáticas de los proyectos.
21. Visibilizar mejor los proyectos e iniciativas, logros y resultados, forjando la generación de productos de conocimiento.
22. Generar un 'visión' de conjunto del Área sobre cómo enfrentarse temáticamente para con el fortalecimiento de políticas públicas de desarrollo sostenible.
23. Generar instancias de dialogo con una visión a futuro, y tratando de estar 'un paso adelante' o la par del debate internacional.
24. Buscar mayor transversalidad de políticas públicas en desarrollo sostenible, evitando las visiones muy sectoriales.
25. Promover la replicabilidad (upscaling) de proyectos e iniciativas para que estos no queden solo como experiencias piloto.

26. Generar más productos de gestión de conocimiento dentro de los proyectos e iniciativas a fin de potenciar su impacto, replicabilidad, y prácticas.
27. Trabajar a futuro con nuevos periodos DPP con definiciones más claras sobre que se demanda en cuanto al desarrollo sostenible y políticas públicas en México (definiendo áreas de trabajo, indicadores, metas, etc.).
28. Fortalecer la aportación técnica del Área a los proyectos e iniciativas con contenido.
29. Fortalecer el Área para poder dar curso a mayor aportación técnica así como a mayor y mejor monitoreo basado en indicadores de efecto.
30. Evitar que el Área sea un espacio de contribución financiera exclusivamente.
31. Aunque se entiende que el Área, al no tener recursos propios, es dependiente de financiamiento para proyectos e iniciativas, se debería evitar la dispersión y planificar con una visión estratégica y proactiva a futuro y no transitar a la inversa (i.e. que los proyectos dicten la estrategia).
32. El PNUD y el Área deberían buscar formas de obtener apoyo programático a nivel global y no depender sobremanera de la cartera de iniciativas y proyectos para su funcionamiento.
33. Seguir siendo garantes de continuidad en un contexto de cambios político - administrativos a distintos niveles en México.
34. Colaborar con otras agencias de cooperación y el sistema ONU para generar concordancia entre los planes de desarrollo del país y las estrategias de cooperación técnica y financiera.
35. Generar instancias de cooperación Sur – Sur desde y hacia México en lo referente al desarrollo sustentable.

Recomendaciones en el efecto 7 del CPD

Las recomendaciones planteadas son de orden estratégico. Por lo cual, se enfocan con el propósito de formularlas en un plan de acción del Área Programática de Desarrollo Sustentable para su implementación.

En general, se plantean las principales recomendaciones:

1. Propiciar un enfoque integral del desarrollo sustentable.

- a. Se recomienda reforzar la generación de una visión de conjunto en el Área Programática para enfrentarse temáticamente con el fortalecimiento de políticas públicas de desarrollo sustentable. Para esto sería adecuado formular un Plan Estratégico del Área acorde con los instrumentos internos del PNUD, la ONU y las políticas públicas en México.
- b. Se recomienda iniciar la integración en el Área Programática de Desarrollo Sustentable del tema de prevención de riesgos de desastres. El enfoque

integral permitirá abordar el tema desde la perspectiva social, económica y ambiental bajo un único liderazgo.

- c. Se recomienda reforzar la determinación de los ejes temáticos del Área Programática que sean correspondientes con el PND en México y de acuerdo a la tendencia internacional del abordaje del desarrollo sustentable de forma integral (género, social, económico).

2. Mejorar la gestión orientada hacia los resultados de desarrollo en la cartera de proyectos e iniciativas

- a. Se recomienda reforzar la formulación de un modelo de gestión basado en resultados para el desarrollo uniforme. Esto implica un proceso interno de capacitación en GBR con un paquete base de métodos e instrumentos en GBR que se utilizarían en los proyectos.
- b. Se recomienda reforzar el fortalecimiento del equipo del Área en terreno para brindar un mejor seguimiento en los proyectos estatales, municipales y locales. Esto puede contribuir a mejorar la coordinación entre los diferentes ámbitos administrativos (federal-estatal-municipal).
- c. Se recomienda la generación permanente de productos de conocimiento sobre los resultados de los proyectos e iniciativas para que se divulguen. Para esto es adecuado asegurar en la formulación de cada proyecto que uno de los productos este orientado a la producción de los resultados y su divulgación. Así como la difusión integral de los resultados en el cual la cartera de proyectos e iniciativas es parte.

3. Aprovechar una ventana de oportunidades para el PNUD de colaboración con el Gobierno de México a través del proceso de aprendizaje mutuo y acompañamiento mediante la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable.

- a. Se recomienda fortalecer la asesoría técnica en planificación estratégica de adaptación a nivel de cada territorio (hojas de ruta, instrumentos de coordinación).
- b. Se recomienda reforzar la colaboración en la proyección internacional de México a través de sus experiencias exitosas y buenas prácticas. Esto mediante la organización de foros y seminarios internacionales y la invitación de México de estos encuentros a nivel internacional.
- c. Se recomienda fomentar la sistematización de las experiencias exitosas y buenas prácticas a partir de las metodologías y técnicas de la gestión del conocimiento.
- d. Se recomienda reforzar la identificación de experiencias exitosas de abordaje de prácticas de adaptación al CC y energía renovable (observatorio tecnológico) y enfoques integrales de desarrollo sustentable.
- e. Se recomienda reforzar la captación de recursos financieros de los donantes que permitan continuar fortaleciendo un modelo integral de desarrollo sustentable.

Recomendaciones sobre indicadores de efectos en GBR

- Mejorar la definición y generación de indicadores relativos a los proyectos e iniciativas del Área, por ejemplo en cuanto a indicadores de efecto (a corto, mediano y a largo plazo), de impacto, o en cuanto a indicadores de gestión y de objetivos.
- Mejorar o generar investigación (que incluya claros indicadores) sobre como los proyectos e iniciativas inciden (o no) en la política pública.
- Para formular un adecuado indicador de efecto en GBR es fundamental tener claridad sobre la visión conjunta que se llevará a cabo. Usualmente un indicador de efecto se plantea como un índice que integra varios factores, variables que entrelazan los diferentes resultados de los proyectos e iniciativas.
- Por otra parte el indicador de efecto debe mostrar los cambios institucionales y de comportamiento que se han generado a través de la ejecución integral de la cartera de proyectos e iniciativas en el quinquenio. De tal forma, el indicador debe ser formulado de tal manera que muestre en términos cuantitativos y cualitativos los cambios institucionales y de comportamiento sobre el desarrollo sustentable.
- En el caso que compete al tema de desarrollo sustentable y las características particulares del enfoque de la cartera de proyectos e iniciativas del Área de Desarrollo Sustentable del PNUD los indicadores deben formularse para ilustrar los cambios reales suscitados por el fortalecimiento de capacidades institucionales, cambios en la legislación mexicana en materia de adaptación al CC, cambios de comportamiento en materia de mitigación y adaptación al CC, prácticas de adaptación al CC, inclusión del tema de género y CC en la política pública. Este conjunto de cambios deben reflejarse en un índice de adaptación al CC por ejemplo, un índice de mejoramiento ambiental comunal, estatal, federal (menos contaminación, mayor uso de energía renovable, mayor preparación para mitigación del riesgo, etc.).

Bibliografía

Documento del Programa de México PNUD 2008-2012.

Documentos de Proyecto del Área Programática de Desarrollo Sustentable PNUD, 2008-2012.

Informes de seguimiento de los proyectos seleccionados para realizar la evaluación de efecto.

La Política de Evaluación del PNUD. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas. NY. Nov. 2010.

Lineamientos para Evaluadores de Resultados. Oficina de Evaluación del PNUD. Serie temática con Seguimiento y Evaluación No.1. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. NY. 2002.

Manual del Método de ADR. Impresión ligera. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD. Ene 2011.

Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, PNUD, Junio 2011.

Jody Zall Kusek and Ray C. Rist. Ten steps to a results/based monitoring and evaluation system: a hand-book for development practitioners. The World Bank, Washington D.C, 2004.

Anexos

Anexo 1. Términos de referencia de la evaluación de efectos

Descripción de la Consultoría: Evaluación de Efecto definida en el Marco Programático actual del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) México (CPD, por sus siglas en inglés) para los dos resultados a nivel de efecto:

- Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible
- Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres

Duración estimada del Contrato: 2 meses

Fecha de inicio: agosto 2012 **Fecha de Término:** septiembre 2012

Objetivo: Documentar y valorar la contribución del PNUD México a los efectos 6 y 7 del Marco Programático de México desde el comienzo del programa del PNUD en México actual (2008) hasta la fecha con el fin de identificar avances en los productos esperados y contribuciones a los efectos esperados, igualmente identificar factores que potencian o limitan el logro de los mismos, así como relevancia, eficacia, eficiencia y perspectivas acerca de la sostenibilidad. La evaluación deberá:

- Analizar el vínculo y sinergias entre efectos, así como la contribución de los proyectos y actividades asociadas a los efectos esperados.
- A partir del análisis, se espera que elabore una evaluación de la contribución y avance, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.

La Evaluación debe proveer evidencias para apoyar la rendición de cuentas de los programas y proyectos de PNUD, y generar conocimiento para poderlos aplicar más eficazmente.

La evaluación debe producir recomendaciones que servirán para: lograr un mayor alcance de los efectos esperados; asegurar la sustentabilidad de los cambios positivos que se hayan obtenido; y mejorar los programas futuros del área de Desarrollo Sustentable del Programa del País.

Nombre del Supervisor de los Productos/Servicios: Verania Chao, Directora del Programa de Desarrollo Sustentable

Descripción de Viajes: domesticos

Lugar de trabajo: A distancia.

Forma de Pagos: 3 pagos, contra entrega y aceptación de los productos/servicios.

Dedicación: Parcial.

1. ANTECEDENTES

La creciente demanda de eficacia en la cooperación para el desarrollo se basa fundamentalmente en que se ha tomado conciencia que no es suficiente producir “productos”. Los proyectos eficientes o bien administrados y sus productos perderían su relevancia si no se lograra una mejora apreciable en las condiciones de desarrollo y en definitiva, en la vida de la gente. Por esta razón, el PNUD se centra cada vez más en resultados a nivel de efecto y en la mejor manera de contribuir para lograrlos.

Como parte de sus esfuerzos para impulsar la Gestión Basada en Resultados (GBR), el PNUD ha promovido realizar las evaluaciones de efecto (*outcome evaluation*) de acuerdo al marco programático de cada país. Los efectos son los cambios reales en las condiciones de desarrollo que se espera lograr a partir de los productos (*output*) generados por los proyectos. Normalmente se evidencian en cambios institucionales y de comportamiento.

Una evaluación de efecto valora cómo y por qué se está logrando (o no se está logrando) los efectos y cuál ha sido la contribución del PNUD para lograr ese efecto. También ayuda a esclarecer los factores subyacentes que están afectando la situación, destacar consecuencias imprevistas (tanto positivas como negativas), y recomendar acciones para mejorar el desempeño de los ciclos de programación futuros así como generar lecciones aprendidas.

En este contexto, de acuerdo al Plan de Evaluación y Seguimiento de la oficina del PNUD en México, se realizará una evaluación de efecto a partir del segundo trimestre del año 2012. Se evaluarán dos efectos que integran la cartera de Desarrollo Sustentable definida en el CPD 2008-2012¹⁰.

Los efectos a ser evaluados son:

- Efecto 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible
- Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres

Pautas para la metodología

El/la evaluador debe proponer las metodologías para aplicar esta *Evaluación de Efectos* en su propuesta técnica, incluyendo al menos lo siguiente:

- Revisión de los documentos de soporte
- Definición metodología para la evaluación
- Entrevistas (abiertas y/o semiestructuradas) con los socios relacionados y los actores interesados (*stakeholders*)
- Visitas a los Proyectos
- Reuniones de trabajo con la gerencia y oficiales del PNUD Panamá

La metodología de evaluación deberá basarse en el **Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación de Resultados del PNUD** (2009, disponible en:

¹⁰ [http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Plan de Evaluacion CPD Mexico.pdf](http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/Plan_de_Evaluacion_CPD_Mexico.pdf)

<http://www.undp.org/evaluation/handbook/>) y sus actualizaciones (2011), y en el Manual de Lineamientos base para Evaluadores de Outcome del PNUD. **La evaluación debe cumplir con los Estándares y Normas de Evaluación en el sistema de Naciones Unidas.** En su desarrollo, se debe procurar un proceso participativo con fines de aprendizaje que debe involucrar contrapartes claves. Se podrá utilizar también grupos focales. Se deberá valorar como se ha incorporado el enfoque de género a las iniciativas.

El análisis correspondiente debe describirse de manera completa y abordar los aspectos clave de la evaluación. A su vez, se debe garantizar la validez y confiabilidad de los resultados de la evaluación de manera clara y asegurar una validación de las conclusiones y recomendaciones (por ejemplo a través de triangulación) y deben basarse en evidencia fundamentada.

La evaluación combinará métodos cualitativos y cuantitativos y prevé visitas de campo y entrevistas con contrapartes.

2. PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

1.	Elaborar con enfoque metodológico el plan de trabajo y cronograma de actividades de la evaluación.
2.	Informe analítico comprensivo de la evaluación aprobado por el PNUD.
3.	Garantizar el uso adecuado de la información y de las evidencias obtenidas a lo largo de esta consultoría.
4.	Asegurar la incorporación de las evaluaciones realizadas previamente en el marco de los efectos evaluados. Tener al menos una reunión de intercambio de información con las evaluaciones de los proyectos que se realicen en paralelo.
5.	Actualizar conocimientos acerca de los principales marcos programáticos (UNDAF, CPD) y de evaluación del PNUD ¹¹ .
6.	Cumplimiento en tiempo y forma con las citas y visitas de campo programadas.
7.	Establecer comunicación permanente con el equipo designado por el PNUD para esta consultoría, con el fin de obtener la información y documentación requerida.
8.	Cumplir con las entregas programadas de los productos solicitados.
9.	Entrega de borradores de productos al PNUD, para análisis y comentarios. Con base en lo anterior, se realizarán las revisiones pertinentes y posteriormente se enviará el informe definitivo.

¹¹ Consultar Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo del PNUD (<http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish/>)

ACTIVIDADES Y PRODUCTOS ESPERADOS

	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
1.	Elaborar informe inicial que incluya Plan de trabajo, cronograma de actividades, productos y metodología de evaluación (máximo 15 páginas)	<p>Informe inicial con el Plan de trabajo, cronograma de actividades y metodología para la realización de la evaluación en los tiempos requeridos por el PNUD que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la evaluación • Ruta crítica para la revisión de los documentos de soporte • Indicadores de efecto propuestos • Entrega de propuesta de entrevistas con los socios relacionados y las partes interesadas (stakeholders) consensuada con el PNUD • Muestra representativa para realizar visitas de campo a los sitios seleccionados de los proyectos asociados, consensuada con el PNUD <p>Este informe deberá detallar la comprensión de los evaluadores sobre lo que van a evaluar y por qué, mostrando cómo cada aspecto y pregunta de la evaluación será contestada y por qué medio: los métodos propuestos; las fuentes de información propuestas, y los procedimientos de recolección de datos. Esta información debe ser reflejada en una matriz de evaluación</p>
2.	<p>Definir en conjunto con PNUD la muestra representativa de actores y contrapartes clave para realizar la evaluación.</p> <p>Contar con al menos cinco actores locales para entrevistar y realizar dos visitas de campo a dos estados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de entrevistas elaborado • Relación de muestra representativa aprobada por PNUD • Sistematización de la información derivada de las entrevistas a los actores relacionados; proporcionar una versión estenográfica y/o grabaciones de cada entrevista.
3.	Recabar y sistematizar información (documentos de proyecto, informes, publicaciones, seminarios, notas periodísticas) relacionados con los efectos que serán evaluados.	<p>Documento elaborado que responde por lo menos a las siguientes preguntas de esta evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis sobre la relevancia y pertinencia de los proyectos asociados para el logro de los efectos esperados: • ¿Son relevantes y pertinentes los proyectos para alcanzar los efectos? • ¿Está estructurada en la manera costo efectiva?

	<p>Análisis de las sinergias y conclusión sobre la contribución del PNUD en los tres resultados</p> <p>Asegurar la incorporación de las evaluaciones realizadas previamente en el marco de los efectos evaluados.</p> <p>Tener al menos una reunión de intercambio de información con las evaluaciones de los proyectos que se realicen en paralelo.</p> <p>Asegurar la inclusión en el reporte de evaluación el vínculo y sinergias entre los efectos, así como la contribución de los proyectos y actividades asociados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se requieren algunas modificaciones? • ¿La ubicación institucional de los proyectos permite la sustentabilidad de los mismos para facilitar el logro de los efectos esperados? • Los efectos definidos y los indicadores seleccionados, ¿son adecuados o no? • Análisis y conclusión sobre la contribución del PNUD a los tres efectos evaluados. • Lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que servirían para lograr mayor eficiencia de los efectos esperados, asegurar la sustentabilidad de los cambios positivos que se han obtenido, y mejorar las próximas programaciones y planeaciones del PNUD México.
<p>4.</p>	<p>Elaborar un informe analítico comprensivo de la evaluación de efectos (de acuerdo a las especificaciones editoriales del PNUD)</p>	<p>Informe analítico redactado en español en Word (impreso y electrónico) y que contenga al menos las siguientes secciones:</p> <p>Sección I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo del informe de evaluación • Antecedentes • Resumen de la contribución del PNUD México a la desarrollo sustentable en México, con énfasis en los resultados 6 y 7. • Introducción (antecedentes y metodologías aplicadas para la evaluación) <p>Sección II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la evaluación • Objetivos • Enfoque y métodos de la evaluación <p>Sección III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de avances de los resultados: • Estado actual de los avances: En relación con los

		<p>resultados esperados, ¿qué se ha logrado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia hacia el futuro: ¿Qué se espera lograr en los próximos dos años? • Perspectivas acerca de la sostenibilidad: ¿Se mantendrán los cambios positivos que se están logrando? • Factores que afectan en el logro de los efectos: ¿Cuáles son los factores positivos y negativos, internos y externos, que han afectado y/o pueden afectar en el futuro? • Contribución del PNUD México para obtener los avances hacia los efectos, a través de los proyectos y las actividades realizadas fuera del marco de los proyectos. Además de la contribución en los términos generales, analizarlo en las siguientes dimensiones – ejes transversales: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los compromisos internacionales • Implementación del marco jurídico nacional relacionado con los efectos. • Incidencia en la agenda de política pública, y de actores relevantes para el desarrollo (sector privado, sociedad civil, academia, etc.) • Desarrollo de las capacidades nacionales • Incremento de la apropiación por parte de las contrapartes nacionales (national ownership) • Búsqueda de la cooperación Sur-Sur • Promoción de la igualdad de género y etnia • Ampliación de la gama de los socios para lograr resultados • Coordinación entre las partes interesadas (stakeholders) Gestión de conocimiento generado • Evaluación del vínculo entre los efectos y los proyectos y actividades asociados : • Análisis sobre el vínculo entre los efectos; tomar en cuenta al menos 10 proyectos y actividades asociadas.¹² <p>Sección IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones • Lecciones aprendidas y buenas prácticas • Factores que afectan en el logro de los efectos: ¿Cuáles son los factores positivos y negativos, internos y externos, que han afectado y/o pueden
--	--	--

¹² Para mayor referencia visitar la página del PNUD <http://www.undp.org.mx/>

		<p>afectar en el futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas acerca de la sostenibilidad: ¿Se mantendrán los cambios positivos que se están logrando? • Anexos: TOR, lista de los documentos revisados, guion de entrevistas, lista de las personas entrevistadas, etc.
5.	Entrega de Informe Final y productos de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos finales se entregaran en dos tantos en formato Word de acuerdo a los criterios editoriales del PNUD en forma impresa y electrónica (CD).

Con el objetivo de facilitar el proceso de la evaluación de efecto, el PNUD México asignará un equipo focal. Este equipo proporcionará los apoyos tanto sustantivos como logísticos, por ejemplo: la selección de los documentos a revisar, las personas a entrevistar y los sitios de proyectos a visitar; sugerir el alcance de la evaluación; y organizar las reuniones. Asimismo, se espera que el equipo focal mantenga una relación estrecha y permanente con el equipo evaluador con el fin de facilitar que la evaluación sea enfocada.

Sin embargo, el equipo evaluador mantendrá la independencia total respecto al PNUD México, y se guardarán la libertad y flexibilidad para definir la mejor manera de recolectar los datos y analizar la información encontrada.

Anexo 2. Lista de proyectos e iniciativas de la cartera del Área Programática de Desarrollo Sustentable 2008-2012

No. De Proyecto	NOMBRE	Montos	Fechas
00013582	EÓLICA Plan de acción para eliminar barreras en la implementación a gran escala de energía eólica en México	4,736,000 USD	2008-2009
00056987	PIMS 2201 MSP Sistema Doméstico de celdas fotovoltaicas conectadas a la red de Mexicali	1,000,000 USD	2007-2012
00059701	Manejo y destrucción ambientalmente adecuados de BPC's en México	4,630,000 USD	2009-2013
00060813	Construcción de Ciudadanía	5,334,168 USD	2008-2013
00061777	Fortalecimiento de la Comisión Nacional de Areas Naturales Protegidas mediante mecanismos de innovación y mejora continua	7,340,816 USD	2008-2012
00063034	Transformación y fortalecimiento del mercado de calentadores solares de agua en México	1,750,000	2010-2015
00071603	Manejo Forestal Sustentable México	24,371,500 USD	2007-2012
00078891	Quinta Comunicación Nacional	7,147,536 usd	2011-2013
00070068	Agua y saneamiento	5,999,694 USD	2008-2011
	Iniciativa de Adaptación		
	Iniciativa de género y cambio climático		
00079208	REDD+	15,779,250 USD (90m NOK)	2011-2014

Anexo 3. Agenda de trabajo

EVALUACIÓN EFECTO 6 Y 7 - CPD , MÉXICO (2008-2012)

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 2012

Evaluación de Efecto
Evaluador: Leonardo Moreira

5 de noviembre

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
9:00 am	Reunión inicio PNUD				
10:30 am	Ing. Jaime Agredano	Instituto de Investigaciones Eléctricas	Fotovoltaico	Teleconferencia. Número (777) 3623811 Ext. 7771	Kyoko
12:00 pm	Ing. Marco Borja	Instituto de Investigaciones Eléctricas	Eólica	Teleconferencia. Número (777) 3623811 ext. 7251	Kyoko
13:30 pm	Reunión con Verania Chao				
5:00 pm	Mtro. Adolfo Chávez	CONUEEE	Calentadores solares	CONUEEE- 3er piso Río Lerma No. 302 Col. Cuauhtémoc, Delegación Cuauhtémoc C.P. 06500	Edgar

6 de noviembre

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
11:30 am	Biol. Julia Martínez o Israel Laguna	INECC	Quinta CN	INECC	Kyoko/María José
13:30 pm	Dra. Teresita Romero y Mtra. Gabriela Ángeles	INECC	Iniciativa de adaptación	INECC Periferico Sur 5000, Col. Insurgentes Cuicuilco, COYOACAN	Verania
4:00 pm	Itzá Castañeda	Consultora	Género y CC	Cafetería Péndulo Perisur Anillo Periférico Sur 4690 Ampliación Pedregal de San Ángel, Coyoacán	N/A

7 de noviembre

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
10:30 am	Lic. Balbina Hernandez Alarcón	SEMARNAT	Género y CC	Sheraton María Isabel Paseo de la Reforma 325	Kyoko
1:00pm	Mtra. Mireya Ímaz	PUMA UNAM	Género y CC	PUMA UNAM Edificio de Programas Universitarios, Planta Alta Circuito de la Investigación Científica Ciudad Universitaria	Verania

4:00pm	Lic. Enrique Gómez Oliver	SEGOB	Iniciativa de adaptación	Segob AV. PASEO DE LA REFORMA 99, Col. TABACALERA, CUAUHTEMOC, Distrito Federal, México, C.P. 6030	Edgar o Verania
--------	---------------------------	-------	--------------------------	--	-----------------

8 de noviembre: Zacatecas

Puntos focales: Técnico del Instituto de Investigaciones Eléctricas por confirmar y Dra. Gema Mercado

Hora	Actividad
9:22	Arribo al Aeropuerto de Zacatecas
10:00	Llegada a las Oficinas del CECODIC
10:00-11:00	Entrevista con la Dra. Gema Mercado Directora del CECODIC
11:00 – 13:00	Recorrido por la planta FV de 180 KWp
13:00 -17:00	Trabajo del consultor en las oficinas del CECODIC
17:00-18:30	Salida al aeropuerto de Zacatecas

9 y 10 de noviembre: Viaje a Oaxaca

Punto focal: Ing. Arturo García, Instituto de Investigaciones Eléctricas

<p>Viernes 9:</p> <p>10:30 a 13:30 Viaje por carretera Huatulco CERTE</p> <p>13:30 a 14:30 Comida</p> <p>14:30 a 17:00 Recorrido por las centrales eólicas de La Venta y Unión Hidalgo</p> <p>17:30 Hotel</p>
--

Sábado 10:

8:00 a 11:00 visita al CERTE y recorrido por las centrales eólicas de La Ventosa y La Mata

11:00 a 14:00 Viaje al aeropuerto de Huatulco

12 de noviembre: teleconferencias Mérida**Evaluación de Efecto
Evaluadora: María Onestini****5 de noviembre**

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
9:00 am	Reunión inicio PNUD				
11:30am	Mtro. Alfonso Flores	SEMARNAT	BPCs	SEMARNAT Piso 38 Av. Revolución 1425, Col. Tlacopac, ALVARO OBREGON, Distrito Federal, México, C.P. 01041	María José y/o Guillermo Román
13:30	Reunión con Verania Chao				
16:00pm	Equipo Biólogo Alfredo Arellano	CONANP	Fortalecimiento Conanp	Piso 2 CONANP CAMINO AL AJUSCO 200, Col. JARDINES EN LA MONTAÑA, TLALPAN, Distrito Federal, México, C.P. 14210	María José

6 de noviembre

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
10:30am	Ing. Sergio Graf Moreno	CONAFOR	Manejo forestal sustentable	Teleconferencia Número 0133-3777-7000 ext. 2000	Edgar
13:00pm	Sr. Ernesto Herrera	Reforestamos México	Manejo forestal sustentable	Reforestamos México	Edgar
16:00pm	Mtro. Francisco Chapela	Rainforest Alliance	Manejo forestal sustentable	Teleconferencia Número (951) 502-64-73	Edgar y Verania Chao

7 de noviembre

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
9:00am	Octavio Magaña	CONAFOR	REDD+	Teleconferencia 01 (33) 3777-7000 ext 4000	Kyoko
14:00pm	Bernardo Lesser	Secretaría Medio Ambiente DF	BPCs	Secretaría Medio Ambiente DF Calle Agricultura #21, 4º piso, col. Escandón, delegación Miguel Hidalgo.	Guillermo Román y María José

8 de noviembre

Viaje a Querétaro y visita a Cuautitlán

Querétaro

Punto focal: Nayeli Sánchez, coordinadora del proyecto

12:00 horas- Nicolás Roitman

12:45 horas- Por confirmar del Instituto Queretano de las Mujeres

Cuautitlán

Punto focal: Guillermo Román, coordinador del proyecto

Reunión por confirmar

8, 9 y 10 de noviembre

Viaje a Durango

Punto focal: Hilda González, coordinadora de proyecto**12 de noviembre**

Hora	Entrevistado	Institución	Proyecto	Lugar	Punto focal PNUD
9:30am	Mtro. Mateo Castillo y Lic. Berta Helena de Buen	SEMARNAT	Construcción de ciudadanía	SEMARNAT Blvd. Adolfo Ruiz Cortines 4209, Col. Jardines en la Montaña, TLALPAN	Verania
10:15am	Ing. Alfonso de la Torre	SEMARNAT /CCDS	Construcción de ciudadanía	SEMARNAT	Rafael Martínez

13 de noviembre**Debrief (PNUD)**

Anexo 4. Cuestionario general de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACTORES DE LA GESTIÓN, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS E INICIATIVAS DEL ÁREA PROGRAMÁTICA DE DESARROLLO SUSTENTABLE ASOCIADOS A LOS EFECTOS 6 Y 7 DEL CDP 2008-2012, PNUD-MÉXICO

EVALUACION FINAL DE EFECTOS

Efectos 6: Consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible.

Efecto 7: Fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres.

Introducción

Le pedimos cordialmente su participación en este ejercicio como participante de este proyecto/iniciativa. Por lo cual, les solicitamos su consentimiento para realizar la entrevista que vamos a tener a manera de diálogo. Si tiene alguna duda, háganosla saber en este momento para poder contestar cualquier pregunta que tuviera, y siéntase en libertad de hacerlo cuando crea conveniente. Puede hacer preguntas acerca de cualquier aspecto de este trabajo que no le hayan quedado claros y sobre sus derechos como participante. Cuando todas sus dudas hayan sido resueltas, usted puede decidir si desea o no participar en la entrevista individual o trabajo grupal. A este proceso se le conoce con el nombre de “consentimiento informado”.

Propósito

La presente evaluación de efectos final pretende medir el logro de los resultados alcanzados a nivel de efectos y la contribución que el PNUD ha tenido en el quinquenio 2008-2012 a través de su cartera de proyectos e iniciativas enmarcadas en el Documento de Programa de México en los efectos 6 y 7. Para esto se valorará el desempeño alcanzado, los cambios reales en las condiciones de desarrollo sean cambios institucionales y/o de comportamiento; la relevancia y pertinencia del proyecto/iniciativa; su nivel de eficiencia y eficacia; los procesos llevados a cabo de forma integral y los resultados alcanzados (efectos y productos).

Procedimiento

Si ustedes deciden participar en esta entrevista, le aseguramos absoluta confidencialidad, confiando en que usted(es) sea sincero al momento de dar sus opiniones. Por otro lado, Ud. no debe sentirse obligado/a a responder todas las

preguntas, si es que existe alguna que le incomode o cause problema sencillamente no la responde. Asimismo, le rogamos nos pregunte con absoluta confianza cuando no entienda la pregunta. Esperamos contar con su valioso apoyo agradeciéndole anticipadamente.

Este ejercicio podría ser grabado para facilitar posteriormente procesar la información. ¿Tiene alguna pregunta sobre este ejercicio o le gustaría discutir alguna parte de la información antes de continuar?

Cuestionario general

Nivel de Diseño

Relevancia y Pertinencia:

Linea base:

Principio:

Hipótesis:

Método:

Conclusiones:

1. Por favor describa los efectos 6 y 7 del CPD México 2008-2012.
 2. Explicación de la articulación de los dos efectos en el CPD en función del objetivo nacional y el MANUD.
 3. Acorde con los alcances de los efectos 6 y 7 y la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable en el periodo 2008-2012, ¿Cuál es el valor agregado que debería generar el PNUD de forma integral y para cada efecto?
 4. De acuerdo a la cartera de proyectos e iniciativas y las demandas internacionales y nacionales en materia de medio ambiente en el 2008-2012 ¿cómo formularía o reformularía los efectos 6 y 7?
 5. ¿Cómo valorarían la coherencia de la cartera de proyectos e iniciativas de forma sistémica e integral para contribuir a alcanzar los efectos 6 y 7?
-

6. Descripción del proyecto/iniciativa: ¿Qué se quería conseguir cuando se diseño el proyecto/iniciativa en términos de objetivos/metetas? (antes del proyecto/iniciativa cómo era la situación) - asociatividad con el efecto 6 y 7 -

7. ¿En qué medida y de qué forma contribuyó el proyecto/iniciativa a abordar las necesidades ambientales, socioeconómicas y los problemas determinados en la etapa de diseño?
8. ¿En qué medida se realizaron conjuntamente el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del proyecto/iniciativa?
9. ¿Hasta qué punto fue la programación del proyecto/iniciativa la mejor opción para responder a los problemas de medio ambiente que quería contribuir a resolver? (asociatividad efecto 6 y 7)
10. ¿En qué medida agregaron valor las contrapartes que participaron en el diseño del proyecto/iniciativa para resolver los problemas de medio ambiente enunciados en el documento del proyecto/iniciativa?
11. ¿En qué medida tuvo el proyecto una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a enfocar y lograr los resultados medibles a nivel de efectos?
12. ¿Hasta qué punto utilizó el proyecto/iniciativa mecanismos de promoción, movilización social y comunicación para el desarrollo a fin de adelantar sus objetivos de política? ¿Contó el proyecto/iniciativa con una estrategia de promoción y comunicación útil y fiable?
13. En caso de que se haya modificado el proyecto/iniciativa, ¿reflejó e incorporó los cambios necesarios?

=====

Nivel de Proceso

Eficiencia:

Apropiación:

Lineas base:

Principio:

Hipótesis:

Método:

Conclusiones:

-
1. Valoración de la sinergia e integralidad de la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable en relación con cada efecto.
 2. Mecanismos de coordinación que el Área propicio para mejorar la articulación inter-proyectos e iniciativas para obtener los efectos.
 3. Mecanismos de SyE empleados para enfocarse a los efectos 6 y 7 por parte del PNUD.

4. Estrategia de apropiación llevada a cabo en los procesos de ejecución de la cartera de proyectos e iniciativas llevadas a cabo en el Área en relación a los efectos 6 y 7 del CPD.
5. Valoración de la incidencia lograda de forma integral por el Área en relación con los efectos 6 y 7 del CPD (Alineamiento/ integralidad con otras temáticas como género, seguridad humana).

Eficiencia (costo-efectiva): Idoneidad del modelo de gestión; eficacia de los mecanismos de SyE y ejecución presupuestaria.

6. ¿En qué medida el modelo de gestión del proyecto/iniciativa (es decir, instrumentos; recursos económicos, humanos y técnicos; estructura institucional; corrientes de información; adopción de decisiones por la administración) fue eficiente respecto de los resultados para el desarrollo obtenidos (asociadas al efecto 6 y/o 7)?
7. ¿Hasta qué punto fue la ejecución del proyecto/iniciativa articulada con otros proyectos/iniciativas para contribuir de forma integral a la obtención del efecto 6 y/o 7 del CPD?
8. ¿Qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros y prácticas se utilizaron para la obtención de los resultados de forma costo-eficiente?
9. ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) enfrentó el proyecto/iniciativa que afectaron su eficiencia para la obtención de los resultados previstos?
10. ¿Cuál fue el valor agregado que el PNUD aportó en el proyecto/iniciativa? (cambios institucionales y/o comportamiento, transferencia de conocimiento, metodologías y prácticas, etc.)

Nivel de incidencia: apropiación y alineamiento en el proceso

11. ¿En qué medida la población objetivo, la ciudadanía, los/as participantes y las autoridades locales, estatales y federales se apropiaron del proyecto/iniciativa y desarrollaron un sentido de pertinencia sobre el mismo, desempeñando un rol activo y eficaz en él? ¿Qué modos de participación (liderazgo) impulsaron el proceso?
12. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa estuvo alineado con políticas, planes, estrategias nacionales, federales, estatales y/o locales? ¿En qué medida ello favoreció u obstaculizó la apropiación?
13. ¿En qué medida la apropiación, o la falta de ella, ha impactado en la eficiencia y eficacia del proyecto/iniciativa?
14. ¿La apropiación alcanzada garantiza la sostenibilidad de los productos y los resultados logrados?

Nivel de Resultados

Eficacia:

Linea base:

Principio:

Hipótesis:

Método:

Conclusiones:

1. ¿Qué resultados el Área obtuvo en el 2008-2012?, ¿Cuáles de estos resultados han contribuido a la consecución de los efectos 6 y 7 del CPD?, ¿En qué medida los productos obtenidos en los proyectos e iniciativas fueron sinérgicos y coherentes para alcanzar los resultados de desarrollo sustentable (efecto 6 y 7)?
2. ¿Cómo ha contribuido la cartera de proyectos e iniciativas a los ODM, a lograr los convenios multilaterales de medio ambiente y las líneas de acción del Área?
3. ¿En qué medida y de qué manera el PNUD generó un valor agregado en México a través de la cartera de proyectos e iniciativas del Área? (cambios reales de desarrollo en diferentes niveles y ámbitos).

-
4. Descripción de los resultados alcanzados del proyecto/iniciativa. ¿Qué cambios se han generado?, ¿Qué tipos de resultados se alcanzaron?, ¿Existe alguna evidencia de los logros?. Explicarse. (distinción entre productos y efectos asociados al proyecto/iniciativa)
 5. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa contribuyó al logro de los resultados esperados y los productos estipulados en los planes, estrategias, programas y/o políticas nacionales, federales, estatales y/o locales?
 6. Si corresponde al efecto 6 del CPD o ambos efectos. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa ha contribuido a la consolidación de la gestión de políticas públicas y de la ciudadanía para el desarrollo sostenible?
 7. Si corresponde al efecto 7 del CPD o ambos efectos. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades nacionales y locales de adaptación y mitigación del cambio climático y de prevención de riesgos de desastres?
 8. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa contribuyó a lograr los cambios esperados en la población objetivo? ¿En qué medida ha habido cambios en los indicadores de resultados, atribuibles o asociados al proyecto/iniciativa?

9. ¿Se puede identificar buenas prácticas, casos de éxito, lecciones aprendidas, adquirida o ejemplos que puedan transferirse (implementarse a mayor escala o replicarse)? Describirlos y documentar.
10. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa ha contribuido a generar efectos diferenciados por sexo, raza, etnia, dominio rural o urbano de la población objetivo?

Sostenibilidad:

Linea base:

Principio:

Hipótesis:

Método:

Conclusiones:

1. Descripción de la estrategia de sostenibilidad que se ha llevado a cabo en la cartera de proyectos e iniciativas del Área Programática de Desarrollo Sustentable asociado a los efectos 6 y 7 del CPD.
 2. ¿Cuáles han sido los factores subyacentes que han afectado la situación planeada (consecuencias imprevistas) en la cartera de proyectos e iniciativas del Área asociada al cumplimiento de los efectos 6 y 7 del CPD?
 3. En general, ¿Cuál es la perspectiva de los proyectos e iniciativas del Área para su replicabilidad y/o ampliación?
 4. ¿Cómo ha contribuido la estrategia de comunicación y divulgación sobre el medio ambiente para garantizar una continuidad de las acciones encaminadas a un cambio de comportamiento e institucional impulsadas por el PNUD?
-
5. ¿En qué medida las instancias de gobierno federal, estatal, municipal y sociedad civil tomaron las decisiones y medidas necesarias para asegurar la sostenibilidad de los resultados esperados (efectos directos) del proyecto/iniciativa?
 6. ¿Mostraron esas instancias la capacidad técnica y el compromiso de liderazgo para seguir trabajando con el proyecto/iniciativa o para ampliarlo?
 7. ¿Han sido creadas y/o reforzadas las capacidades operativas y de gestión de las contrapartes federales, estatales y locales?, Esto ha garantizado la sostenibilidad, ¿dé qué forma?
 8. ¿Cuáles han sido los factores de riesgo (consecuencias imprevistas) que enfrente el proyecto/iniciativa que afectaron lo planeado?

9. ¿Las contrapartes y otros asociados relevantes tienen la capacidad financiera suficiente para mantener a lo largo del tiempo los beneficios generados por el proyecto/iniciativa?
10. ¿En qué medida han variado las asignaciones presupuestales (presupuesto federal, estatal, municipal) de diferentes sectores e instituciones involucradas de forma directa o indirecta en los proyectos e iniciativas del Área Programática?
11. ¿En qué medida las nuevas políticas, planes o estrategias federales, estatales o locales apoyadas por el proyecto/iniciativa son financiadas e implementadas activamente por las instituciones competentes?
12. ¿En qué medida el proyecto/iniciativa (sus productos y efectos directos) es transferible – ampliable o replicable - a nivel federal, estatal o local?

Lecciones aprendidas y recomendaciones:

1. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en relación con el desempeño de los resultados alcanzados?
2. ¿Qué buenas prácticas considera transferibles a otros programas, políticas y/o países?
3. ¿Cuáles son las recomendaciones generales?

Muchas gracias!!

Anexo 5. Mapeo de los involucrados según instancia, función, técnica de consulta y posibles temas de evaluación

	INSTANCIA	FUNCIÓN	TÉCNICA DE CONSULTA	POSIBLES TEMAS
PNUD	Representante Residente	<i>Político.</i> Seguimiento y liderazgo político-estratégico.	Entrevista individual a la RR	Principales avances y retos. Perspectiva, tendencias futuras.
	Área Programática de Desarrollo Sustentable	<i>Político/Técnico.</i> <i>Dirección, Gestión, SyE</i>	Reunión grupal e individual	Consulta general (diseño, proceso y resultados) de los efectos.
	Otras Áreas involucradas (Género, Riesgos) <i>-alternativo-</i>	<i>Político/Técnico.</i> Articulación y sinergia.	Reunión grupal e individual	Iniciativas (articulación y sinergia).
	Administración y Finanzas <i>-alternativo-</i>	<i>Administrativo.</i> Gestión administrativa-financiera.	Entrevista individual	Administración y finanzas (eficiencia adm.).
Instituciones Nacionales	Instituto de Investigaciones Eléctricas	<i>Político/Técnico.</i> Contrapartes nacionales.	Entrevista individual y grupal en conjunto con punto focal	Relevancia y pertinencia: Posicionamiento estratégico.
	CONUEE			Alineamiento con políticas y programas nacionales.
	INECC			
	SEMARNAT			Valor añadido (contribución e incidencia)
	UNAM			
	SEGOB			Fortalecimiento de capacidades institucionales (efecto: cambios reales)
	CONANP			
	CONAFOR			
Secretaría Medio Ambiente	Sostenibilidad de las acciones			

	DF			
Contrapartes Estatales, Municipio y Sociedad Civil	CECODIC			Relevancia y pertinencia local
	CERTE			Alineamiento con políticas y programas locales.
	Instituto Queretano de las Mujeres		Entrevista individual y grupal en conjunto con punto focal	Valor añadido (contribución e incidencia)
	CONAFOR Durango	<i>Político/Técnico.</i> Coordinación y ejecución	Presentación de resultados de los proyectos (caso de Durango)	Fortalecimiento de capacidades institucionales (efecto: cambios reales)
	Secretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente del Gobierno del Estado de Durango		Visita de campo a los proyectos	Cambios de comportamiento en la ciudadanía
	Municipio de Pueblo Nuevo			Sostenibilidad de las acciones
Industria Forestal del Ejido San Pablo				
Familias e individuos Beneficiarios	Población local		Grupos focales	Resultados de los proyectos/iniciativas. Participación.

Fuente: Elaboración propia