



## 2. Concepto y metodología de BBPP de CID

### 2.1 Definición y delimitación de BBPP de CID

La definición del concepto de BBPP de CID y la delimitación de los criterios para su identificación son elementos claves para poder detectar actuaciones o proyectos que puedan ser representativos de la práctica mexicana. Caracterizar y sistematizar BBPP permite asentar un conocimiento que posibilita aprender constantemente, basándose en la reflexión y la realimentación con el fin

de contribuir a maximizar el potencial de México en el sistema de CID.

En la delimitación de criterios para la identificación de BBPP, esta investigación concreta la delimitación de criterios generales para la identificación de BBPP en el caso específico de proyectos de CID del SNU con el Gobierno de México.

Se revisaron las cuatro metodologías de identificación de BBPP que fundamentan el citado documento especializado:

- ◀ **El Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM);**
- ◀ **El Premio de BBPP de Gestión y Desarrollo de Personas de la Administración Pública de Paraguay;**
- ◀ **La Certificación de BBPP de Gestión Pública de Perú;**
- ◀ **El Programa Iberoamericano para el Fortalecimiento de la Cooperación Sur-Sur.**

Asimismo, se complementó la revisión de estas metodologías, tomando en consideración metodologías adicionales y específicas en CID; a saber:

- ◀ El **Manual de BBPP en Cooperación Sur-Sur Triangular de Chile: Criterios y Metodología de Selección de Casos** de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile;
- ◀ La **Guía de BBPP de Colombia para la Cooperación Sur-Sur** de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia;
- ◀ La metodología de **BBPP en la FAO: Sistematización de experiencias para el aprendizaje continuo**;
- ◀ El **Study of the Current Situation and Existing Good Practices in Policy, Institutions, and Operation of South-South and Triangular Cooperation de la Unidad** especializada para la CSS del PNUD.

14. La AGCED, creada en Busán, Corea del Sur, durante el 4º Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, supone un mayor reconocimiento y compromiso de los actores de desarrollo no estatales, entre los que se encuentran el sector privado y la sociedad civil. Para aumentar y fortalecer los resultados del desarrollo, la Alianza recoge en su punto 10 el requerimiento de nuevos instrumentos financieros, alternativas de inversión, intercambio de tecnología y conocimientos y alianzas público-privadas.

## Definición de BBPP de CID

A partir de este marco teórico, se puede delimitar el concepto de BBPP de CID identificándola como una acción o conjunto de acciones (coherentes y orientadas a resultados de desarrollo) que han sido aplicadas en un contexto determinado, definidas en función de una necesidad explícita, determinadas en forma consensuada y participativa, y que han impactado positivamente la realidad intervenida de manera eficiente. Esto permite que

sus resultados sean sostenibles en el tiempo, por lo que sus procedimientos pueden ser transferibles y replicados a otros contextos. Todo ello, en consonancia con los principios de la eficacia de la Declaración de Busán (apropiación, alianzas incluyentes, gestión basada en resultados y transparencia y mutua rendición de cuentas) y con la consolidación de nuevos instrumentos y actores de CID recogidos en la AGCED.<sup>14</sup>

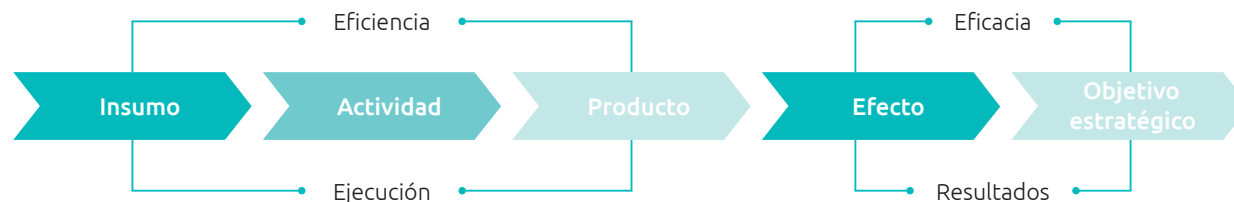


La sistematización y documentación de las BBPP de CID implica no sólo que puedan servir de referente para actuaciones futuras, sino que cuenten con el apoyo de los más altos niveles con capacidad de decisión y dirección, lo que permitiría su impulso y respaldo dentro de los lineamientos estratégicos establecidos en la AMEXCID<sup>15</sup> a

este respecto. A su vez, toda buena práctica en proyectos de CID debería participar de un enfoque GORD, como recomienda el *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo* (PNUD, 2009) para las actuaciones del PNUD y esquematiza la siguiente cadena de resultados:

**FIGURA 2.1**

## CADENA DE RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia con base en el *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de Desarrollo* del PNUD

15. Ley de CID. Nueva Ley DOF 06-04-2011: "Artículo 13. Es responsabilidad de la AMEXCID que su personal se mantenga actualizado en relación con las mejores prácticas en materia de cooperación internacional, desarrolladas, adoptadas y aplicadas por Agencias de cooperación de terceros países y por organismos multilaterales especializados".

Criterios para la identificación de BBPP de CID

Una vez definidas las BBPP, es necesario establecer criterios que permitan seleccionarlas. Tras la revisión teórica explicada en el punto anterior, y habida cuenta de la adaptación al contexto de la CID en México del capítulo 1, se seleccionaron 16 criterios fundamentales de BBPP de CID,<sup>16</sup> mismos que pueden clasificarse conforme a las directrices de la Declaración de París sobre la eficacia de la Ayuda. Adicionalmente, cada criterio corresponde a fases particulares del ciclo del proyecto (identificación, formulación, implementación, resultados). La Tabla 2.1 establece dicha correspondencia.

Tabla 2.1: Correspondencia de los 16 criterios de BBPP con los criterios de la Declaración de París y con las fases del Ciclo del Proyecto en la CID

CRITERIO DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS	FASE DEL CICLO DEL PROYECTO	CRITERIO BBPP
Apropiación	Identificación Formulación	Necesidad previa, pertinencia y alineación
Alineación		
Apropiación	Identificación	Enfoque de Derechos Humanos
Apropiación	Identificación	Legitimidad
Apropiación	Identificación Implementación	Institucionalización y mutua responsabilidad
Alineación	Identificación Implementación	Coordinación y aprovechamiento ventajas comparativas

16. Para determinar estos 16 criterios de BBPP de CID se ha utilizado una metodología basada en la combinación de las fuentes de información señaladas anteriormente, que son complementarias e interrelacionadas. Cabe destacar que los 16 criterios de BBPP de CID establecidos se identifican con las dimensiones usuales de BBPP establecidas por Organismos Internacionales, investigadores y diferentes Agencias de CID de otros países latinoamericanos de renta media. Así, cabe destacar los 7 criterios de BBPP de CID establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2013): efectiva y exitosa; sostenible ambiental, económica y socialmente; sensible a asuntos de género; técnicamente posible; participativa; replicable y adaptable y que reduzca los riesgos de desastres/ crisis; los 12 criterios de BBPP establecidos para el Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD (De Haro, 2015): pertinencia; eficacia; eficiencia; impacto; sostenibilidad; innovación; institucionalización; transparencia; legitimidad; integralidad, GORD; y repetibilidad; la clasificación de BBPP de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile que sigue las cuatro fases del ciclo del proyecto (identificación, formulación y negociación; implementación; y resultados) que, tras una profunda revisión metodológica, establece 8 criterios de BBPP para su CSS AGCI, (2012): marco institucional con adecuadas capacidades; existencia de ventaja comparativa; pertinencia; horizontalidad; eficiencia; eficacia; sostenibilidad; y resultado positivo); o las BBPP de CID de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia que diferencia entre cuatro dimensiones (APCI, 2014): contribución al desarrollo; sostenibilidad; procesos de innovación; y adaptabilidad y capacidad de réplica.



CRITERIO DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS	FASE DEL CICLO DEL PROYECTO	CRITERIO BBPP
Armonización	Formulación	Horizontalidad, consenso y aprendizaje mutuo
Mutua responsabilidad		
Mutua responsabilidad	Implementación	Transparencia
GORD	Implementación	Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo
GORD	Implementación	Eficiencia
GORD	Implementación	Flexibilidad
GORD	Resultados	Integralidad
GORD	Resultados	Eficacia
GORD	Resultados	Impacto positivo y medible
GORD	Resultados	Innovación
GORD	Resultados	Sostenibilidad
GORD	Resultados	Repetibilidad

*Fuente: Elaboración propia*

Dentro de la metodología empleada en este estudio, cada criterio está vinculado a cuatro preguntas estratégicas, cuya respuesta, afirmativa o negativa, determina el grado de cumplimiento. En el contexto de esta investigación, la clasificación de una acción como buena práctica está vinculada a altos niveles de exigencia. Por este motivo, cada criterio se cumple únicamente en el caso de obtener al

menos tres respuestas afirmativas, lo que supone cumplir con las tres cuartas partes del total establecido. De este modo, en la consideración total de una buena práctica de cooperación del SNU en México, es necesario que el proyecto cumpla con al menos 12 de los 16 criterios de BBPP establecidos, y contar con al menos 48 preguntas afirmativas de las 64 planteadas (Tabla 2.2, página 48)<sup>17</sup>.

17. El umbral de cumplimiento del 75% de los atributos utilizado en la investigación para la validación de las intervenciones como BBPP de CID –tanto para los 16 criterios (12/16 criterios al menos se cumplen), como para las 64 preguntas formuladas (con al menos 48/64 preguntas afirmativas)– es un umbral exigente a modo que se corresponda con una BBPP de CID vinculada con altos niveles de exigencia y, por ello, de deseable repetibilidad. Este umbral de cumplimiento del 75% se ajusta a los parámetros habituales utilizados en la validación de BBPP de CID o por las guías de verificación de criterios: así, por ejemplo, es el mismo umbral de validación utilizado por la APCI de Colombia (2014): “Guía de Buenas Prácticas de Colombia para la Cooperación Sur-Sur”; o se corresponde con la metodología de la GIZ de formulación y definición de criterios que establece como umbral superior (denominado “avanzado”) cuando el total de respuestas de los criterios valorados se sitúa en la banda del 81% - 100% de respuestas afirmativas (GIZ- Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (2015): “Guía de verificación y evaluación de criterios de negocios verdes”.

BUENAS PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO ENTRE EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS Y EL GOBIERNO DE MÉXICO

**Tabla 2.2: Test para la validación de criterios de BBPP en CID**

1	<b>Necesidad previa, pertinencia y alineación:</b> El proyecto responde a una necesidad previa identificada y prioritaria, y es demandado por el país socio receptor, y se alinea a su plan de desarrollo nacional/local.
	<div> <div>1. ¿La iniciativa atiende a un problema público claramente identificado?</div> <div>2. ¿Se cuenta con indicadores de cómo la actuación afecta a la población?</div> <div>3. ¿El proyecto se alinea con el plan de desarrollo local y/o nacional?</div> <div>4. ¿La práctica es una prioridad enmarcada en el PND y Planes Sectoriales?</div> </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
2	<b>Enfoque de Derechos Humanos:</b> La actuación se realiza con participación de los beneficiarios, y se diseñó con perspectiva de género, y con atención a las necesidades específicas de la población indígena y de los grupos en situación de vulnerabilidad.
	<div> <div>5. ¿El diseño de la práctica considera criterios de perspectiva de género, reconociendo las desigualdades existentes en el contexto de la práctica e instrumentando medidas compensatorias o de atención diferenciada?</div> <div>6. ¿Hubo participación de beneficiarios, de sus representantes o de organizaciones de la sociedad civil en el diseño?</div> <div>7. ¿El diseño de la práctica consideró características de la población indígena o de grupos vulnerables brindando algún elemento compensatorio o considerando las diferencias económicas y culturales?</div> <div>8. ¿El diseño de la práctica considera el empoderamiento de las y los ciudadanos?</div> </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>
3	<b>Legitimidad:</b> La actuación surge como demanda de la población beneficiada, a través de un proceso participativo y por consenso.
	<div> <div>9. ¿La actuación surge como demanda de la población beneficiada?</div> <div>10. ¿El proyecto parte de un proceso participativo de la población objetivo?</div> <div>11. ¿La actuación es consensuada, aceptada y aprobada por la mayoría de la población beneficiada?</div> <div>12. ¿Se logró la apropiación del socio receptor de la cooperación?</div> </div> <div> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>  <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </div>



4	<b>Institucionalización y mutua responsabilidad:</b> Existe un adecuado grado de capacidad institucional para el desarrollo del proyecto, para la rendición de cuentas de sus resultados, y que coadyuve en su sostenibilidad temporal.
	13. ¿El marco institucional cumple los criterios de elegibilidad de la AMEXCID? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 14. ¿La iniciativa se encuentra regulada en la administración pública, tiene una organización que le permita operar regularmente y/o cuenta con mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 15. ¿La actuación ha dejado capacidades instaladas en el socio? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 16. ¿Ha existido coinversión en la que los socios han aportado recursos (humanos, materiales o financieros) para el desarrollo del proyecto? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	<b>Coordinación y ventajas comparativas:</b> Hay una adecuada coordinación entre los socios, y se aprovechan sus ventajas comparativas en la CID.
	17. ¿El proyecto sobresale en coordinación institucional, y ha tenido mecanismos para el seguimiento de acuerdos entre los diversos actores institucionales? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 18. ¿Existe confiabilidad entre los socios? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 19. ¿Hay experiencias similares exitosas en la que haya participado alguno de los socios oferentes de la cooperación? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 20. ¿Se aprovechan las ventajas comparativas en la CID por parte de los socios de la cooperación? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6	<b>Horizontalidad, consenso y aprendizaje mutuo:</b> La actuación se establece por consenso entre los actores de la cooperación, de manera voluntaria, sin exigir condiciones o imposiciones; y en su ejecución existe un aprendizaje mutuo.
	21. ¿Ha existido transparencia y consenso en la negociación? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 22. ¿El proyecto se ha ejecutado con consenso en la toma de decisiones? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 23. ¿Ha existido una negociación armonizada en la toma de decisiones sobre los objetivos, actividades, y recursos del proyecto, y queda formalizado en un documento? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 24. ¿Se ha producido un aprendizaje mutuo? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7	<b>Transparencia:</b> Los socios se traspasan información de la ejecución, monitoreo y resultados del proyecto de forma rápida y sin trabas.
	25. ¿La práctica muestra con transparencia los recursos utilizados, los criterios en su toma de decisiones? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 26. ¿La información se pasa de forma rápida y sin trabas? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 27. ¿Se rinden cuentas al interior y exterior de la organización? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 28. ¿Cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación robusto? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

BUENAS PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO ENTRE EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS Y EL GOBIERNO DE MÉXICO

<b>8</b>	<b>Gestión Orientada a Resultados de Desarrollo:</b> Se aplica el enfoque GORD en todas las fases de la Gestión del Ciclo del Proyecto (identificación, formulación, ejecución, resultados y evaluación).
	La iniciativa cuenta con: 29. ¿Planificación estratégica orientada a resultados? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 30. ¿Desarrollo de indicadores y datos de evaluación que puedan medir el progreso hacia los resultados y los logros? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 31. ¿Utilización de datos (resultados) para la elaboración de políticas, gestión y evaluación de los progresos? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 32. ¿Comunicación de los resultados de sus actividades a los interesados? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>9</b>	<b>Eficiencia:</b> Se alcanza el resultado esperado con la mejor relación de recursos empleados/recursos obtenidos.
	33. ¿Los insumos o recursos (los fondos, la experiencia y el tiempo) han sido usados de manera apropiada y económica para generar los productos deseados? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 34. ¿Se minimizan los recursos utilizados para la consecución de objetivos? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 35. ¿Con unos recursos dados (fijos) se maximizan los resultados perseguidos? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 36. ¿El coste de la actuación es inferior a lo que costaría desarrollar esa capacidad al país socio receptor por otro medio? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>10</b>	<b>Flexibilidad:</b> Existe capacidad de adaptación a las diferentes necesidades detectadas o cambios de contexto.
	37. ¿Se han incorporado elementos en la ejecución del proyecto que permitan atender a nuevas necesidades que surjan por cambios en el contexto del proyecto? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 38. ¿La práctica se implementa por primera vez o se trata de una versión claramente mejorada de experiencias anteriores? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 39. ¿Se han incluido elementos necesarios en la resolución de problemas? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 40. ¿La actuación contribuye a la reducción de los riesgos de desastres/crisis para la resiliencia? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>11</b>	<b>Integralidad:</b> La actuación se integra en un marco más amplio de programas de desarrollo.
	41. ¿El proyecto se integra en un programa de desarrollo? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 42. ¿Los resultados alcanzados por el proyecto son fruto de la implementación de un grupo de programas, políticas o proyectos con objetivos convergentes? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 43. ¿La actuación forma parte de alguna estrategia explícita del Gobierno mexicano para el cumplimiento de los ODS? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 44. ¿Existe algún mecanismo de gobernanza para la toma de decisiones que incluya a los ciudadanos, a los representantes de OSC o a los de OOII? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>





<b>12</b>	<b>Eficacia:</b> Se consiguen los objetivos del proyecto.		
	45. ¿Se alcanzaron los objetivos intermedios previstos para el logro final del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	46. ¿La iniciativa ha logrado los productos esperados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	47. ¿Se han conseguido los efectos esperados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	48. ¿Se han identificado factores que promuevan o dificulten la consecución de objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b>	<b>Impacto positivo y medible:</b> La actuación produce un claro impacto positivo en desarrollo, fácilmente medible.		
	49. ¿La práctica ha producido cambios en el desarrollo humano y en el bienestar de las personas, directa o indirectamente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	50. ¿El impacto del proyecto se puede medir de forma clara y sencilla a través de indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	51. ¿Existe evaluación de impacto, de resultados o de contribuciones tempranas?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	52. ¿La actuación realizada se asocia como un proyecto exitoso?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b>	<b>Innovación:</b> Los resultados del proyecto permiten incorporar nuevos elementos y aprendizajes en la cooperación internacional.		
	53. ¿Se ha producido una innovación en los procedimientos metodología, capacidades o aprendizajes relativos a la actuación desarrollada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	54. ¿Se han utilizado metodologías novedosas o medios innovadores para la implementación del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	55. ¿La actuación ha generado oportunidades para introducir nuevos procedimientos y enfoques?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	56. ¿La actuación se puede convertir en nuevas prácticas en la CID?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b>	<b>Sostenibilidad:</b> Garantizada por la estructura del proyecto tanto en el ámbito medioambiental, como financiera, de organización y técnica, o de capacitación.		
	57. ¿Los beneficios de la iniciativa continúan una vez que ha terminado la asistencia externa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	58. ¿Existe la capacidad para mantener, manejar y asegurar los resultados en el futuro?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	59. ¿Hubo consideración de los efectos del proyecto en el medio ambiente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	60. ¿Las políticas o programas nacionales relacionados con la actuación continuarán tras la finalización del proyecto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## BUENAS PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO ENTRE EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS Y EL GOBIERNO DE MÉXICO

16	Repetibilidad:	El país receptor de la cooperación es capaz tras la ejecución del proyecto de ofrecer nuevas capacidades a otros países que lo demanden.	
	61. ¿La práctica sirve como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones de fácil reproducción en otros países o instituciones? Es decir, la práctica:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	62. ¿Tiene la institución capacidad, recursos humanos y técnicos para replicar la actuación una vez sea demandada por otros países?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	63. ¿Tiene procesos consolidados y estandarizados o cuenta con algún tipo de sistematización que describa los elementos centrales de la práctica, así como las estrategias sugeridas para su implementación en otro contexto?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	64. ¿Atiende un problema público que está presente en una diversidad de países que tienen interés en resolverlo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS: XX/64			

Fuente: elaboración propia

## 2.2 Metodología de sistematización de BBPP del SNU en México

Una vez definido el concepto de BBPP de CID, y delimitado su alcance con la selección de los 16 criterios específicos señalados para su identi-

cación, la metodología utilizada para la sistematización de BBPP de CID del SNU en México se dividió en dos fases:

### I. FASE DE MAPEO Y SELECCIÓN DE PROYECTOS DE CID EN MÉXICO, CON DOS ETAPAS:

I.1. Etapa de **mapeo de programas y proyectos de CID** en México.

I.2. Etapa de **selección estratégica de proyectos del SNU** en México.



## II. FASE DE SISTEMATIZACIÓN DE BBPP DE CID DEL SNU EN MÉXICO, TAMBIÉN CON DOS ETAPAS:

- II.1. Etapa de **contextualización**: realización de entrevistas y cuestionarios a actores estratégicos.
- II.2. Etapa de **análisis y sistematización de BBPP de CID** de los proyectos seleccionados: elaboración de las fichas-proyecto y valoración de resultados.

La visión integral del proceso, desde la definición y delimitación de BBPP de CID hasta la sistematización de BBPP aplicada a proyectos de CID del SNU en México, queda reflejada en el siguiente

diagrama secuencial de la sistematización de BBPP de CID realizada (Figura 2.2.), diferenciando entre las dos fases explicadas en el párrafo anterior.

**FIGURA 2.2**

### DIAGRAMA SECUENCIAL DE LA SISTEMATIZACIÓN DE BBPP DE CID



*Fuente: Elaboración propia*

## Fase de mapeo y selección de proyectos de CID en México

Los criterios de BBPP en CID fueron la base para validar los proyectos del SNU en México. Junto a ellos, se tuvieron en cuenta las prioridades establecidas en el sistema de CID en México a través de los principales documentos que sirven de referente para esta investigación, el UNDAF, el PROCID y el Programa de Cooperación AMEX-

CID-PNUD. Sobre dicha base, el análisis del marco contextual y la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas permitieron establecer parámetros de selección previa de experiencias. Para esta selección preliminar, se construyó una matriz de procesado de la información con los siguientes puntos:

### ACTORES INVOLUCRADOS:

- ◀ Nivel de participación de las Agencias del SNU.
- ◀ Instituciones gubernamentales mexicanas como contrapartes.

### FECHAS DE EJECUCIÓN:

- ◀ Proyectos que ya hayan finalizado (en una fecha no superior a cinco años).

### ADECUACIÓN A PRIORIDADES DEL PROCID: ZONA GEOGRÁFICA, ÁREA Y SECTOR PRIORITARIOS.

### DISPONIBILIDAD Y ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN EXISTENTE.



Tabla 2.3: Matriz preliminar de clasificación de proyectos

INSTRUMENTO									
Agencia	Socios principales	Proyecto/año	Zona geográfica	Ámbito UNDAF	Sector Prioritario PROCID	Estado (en marcha, finalizado ...)	Proyecto evaluado	Información disponible	Interlocutores institucionales / técnicos accesibles

Fuente: Elaboración propia

Esta estructura fue categorizada por instrumentos o modalidades de intervención. Con ello se elaboró una matriz preliminar de clasificación de proyectos para reflejar elementos clave en su identificación (Tabla 2.3.).

Finalmente, el análisis de los datos permitió elaborar un cuadro definitivo de proyectos para estudiarlos en profundidad como ejemplos de BBPP (Tabla 2.4.). Con tal motivo, se tuvieron en cuenta aspectos complementarios a los de las fases previas, y necesarios para el estudio a fondo:

DISPONIBILIDAD DE DOCUMENTO DE FORMULACIÓN: PRODOC O MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO.

EXISTENCIA DE EVALUACIONES INTERMEDIAS Y FINALES.

FUENTE DIRECTA: HABER CONTADO CON LA INFORMACIÓN DE PRIMERA MANO OBTENIDA A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS CON LAS ENTIDADES EJECUTORAS Y LAS CONTRAPARTES.

BUENAS PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO ENTRE EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS Y EL GOBIERNO DE MÉXICO

Tabla 2.4: Proyectos validados para el análisis de BBPP

PROYECTO	ACTORES INVOLUCRADOS		SECTOR PROCID	ÁMBITO UNDAF
	AGENCIAS	CONTRAPARTES		
Proyecto Estratégico Seguridad Alimentaria	FAO	SAGARPA	Salud	ED4
Programa Conjunto de Migrantes en Tránsito	PNUD/ ACNUR/ OIM UNODC/ UNFPA	SRE Fondo de Seguridad Humana NNUU	Desarrollo social	ED10
MRV REDD+, Fortalecimiento REDD+ y CSS	PNUD/FAO	CONAFOR SEMARNAT	Medio ambiente y cambio climático	ED6 ED13
Fortalecimiento de herramientas estadísticas en materia de uso del tiempo y trabajo no remunerado y estadísticas de género, GTEG de la CEA de la CEPAL	ONU Mujeres / CEPAL Han participado: OIT, OPS, UNFPA, PNUD, OIM.	INMUJERES INEGI	Desarrollo social	ED5 ED7
Fortalecer la gestión efectiva y democrática del agua y saneamiento en México para apoyar el logro de los ODM	ECLAC, FAO, PAHO / WHO, UN-HABITAT, PNUD, UNESCO, ONUDI, UNODC	SRE SEMARNAT	Infraestructura	ED6 ED12
Juventud actúa. #Juventudactúamx y comunidad práctica sobre construcción de ciudadanía e incidencia en política pública	PNUD	IFE - INE	Desarrollo social	ED 12
Desarrollo de capacidades institucionales de los gobiernos mesoamericanos para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los ODM	PNUD	AMEXCID INEGI	Desarrollo social	ED13
Centro de excelencia para estadísticas de gobierno, seguridad pública, victimización y justicia en México	UNODC	INEGI	Desarrollo social	ED7

Fuente: Elaboración propia



## Fase de sistematización de BBPP en CID del SNU en México

Finalizada la fase previa de mapeo de proyectos de CID del SNU en México, se trabajó en la identificación de actores para ser entrevistados, que fue clave para el diseño de los cuestionarios utilizados durante las entrevistas realizadas en la fase de campo en la Ciudad de México. Por este motivo, se crearon dos modelos diferenciados, uno de carácter institucional, que permite un análisis a nivel estratégico (Anexo 3) y otro enfocado a los responsables de proyectos, orientado a un análisis a nivel operativo (Anexo 4):

- Cuestionario institucional: Está formado por una ficha previa identificativa y de exposición de datos generales de la institución (actividad principal, ámbito de las intervenciones y colectivo al que se dirige) y una selección de 12 preguntas estratégicas. La elección del formato de preguntas abiertas, permitió profundizar en los siguientes aspectos necesarios para la finalidad de la investigación:
  - Percepción de la CID de México: nivel técnico, ventaja comparativa, fortalezas y capacidades.
  - Información sobre los nuevos instrumentos: CSS, CT y APPD.
  - Información sobre niveles de coordinación y el establecimiento de lecciones aprendidas: evaluaciones.
- Cuestionario para responsables de proyectos: Siguiendo el esquema del cuestionario institu-

cional, está formado por una ficha previa identificativa del informante y la institución que representa, completada con los datos generales del proyecto (ámbito, fechas de ejecución, beneficiarios y existencia de evaluaciones). Para este caso, se plantearon 11 preguntas estructuradas en dos grandes bloques:

- Preguntas vinculadas a los 16 criterios identificados de BBPP
- Preguntas vinculadas a los instrumentos de CID

Además de este cuestionario, los responsables de proyectos completaron la prueba de 64 preguntas que permitía identificar los 16 criterios de BBPP (Tabla 2.2). El formato cerrado de las preguntas posibilitó la codificación de la información.

Durante la fase de campo, se convocó a todas las Agencias del SNU a participar en el estudio con el fin de que el proceso fuera lo más incluyente posible. El éxito de esta convocatoria permitió entrevistar a numerosos actores clave cuya aportación ha sido de gran relevancia para construir la visión institucional del SNU en México y la cooperación internacional (el Anexo 5 recoge la lista completa de actores entrevistados). Los participantes clave se han agrupado en dos bloques con cuatro grupos de actores en total. El bloque I identifica al SNU; y el bloque II, a las instituciones del Gobierno de México. A su vez, los bloques se dividieron acorde al esquema siguiente (Figura 2.3.):

## BLOQUE I:

- ◀ **PNUD:** se codificó de forma diferenciada ya que la investigación se enmarca dentro del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD. Participaron diferentes actores ofreciendo tanto la visión institucional como información de proyectos.
- ◀ **Otras Agencias del SNU** participaron tanto en el llenado del cuestionario institucional como en el de responsables de proyectos.

## BLOQUE II:

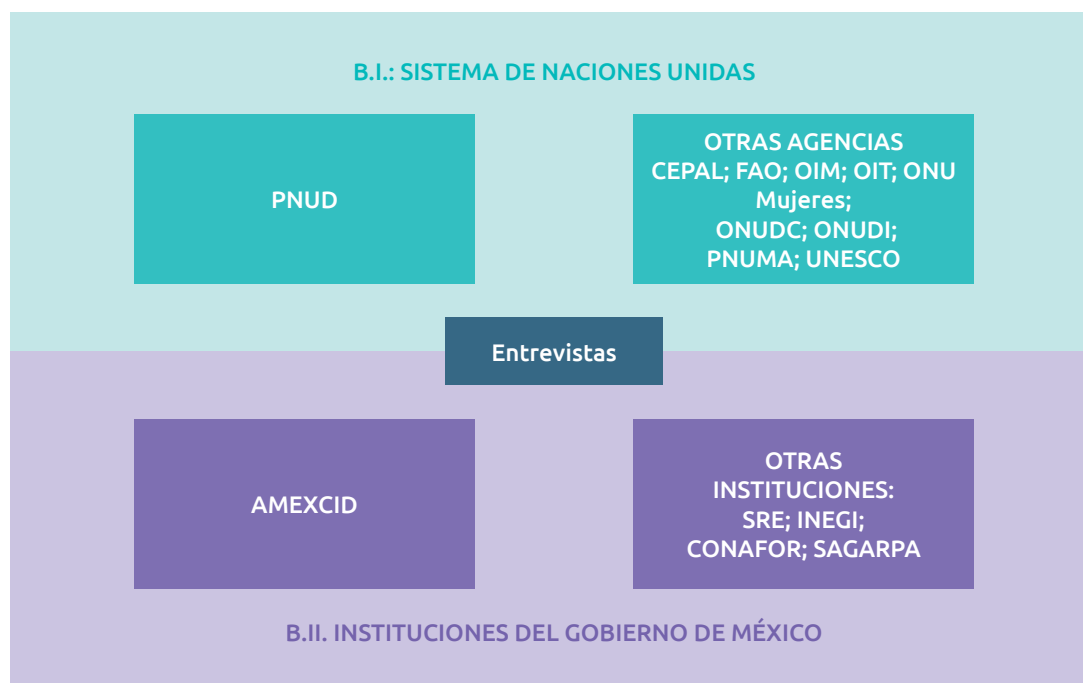
- ◀ **AMEXCID:** se codificó de forma diferenciada ya que la investigación se enmarca dentro del Programa de Cooperación AMEXCID-PNUD. Participaron diferentes actores ofreciendo tanto la visión institucional como información de proyectos.
- ◀ **Otras instituciones mexicanas** participaron cumplimentando el cuestionario institucional y el de responsables de proyectos, ofreciendo la visión complementaria de las contrapartes de los proyectos de CID.





**FIGURA 2.3.**

## ESQUEMA DE INSTITUCIONES ENTREVISTADAS



*Fuente: Elaboración propia*

Una vez realizadas las entrevistas, la siguiente fase de la metodología de trabajo, consistió en sistematizar y analizar los datos obtenidos y unificar criterios. Para ello se revisaron los cuestionarios cerrados y se codificaron las respuestas de las entrevistas abiertas. Como soporte a esta fase, se creó un grupo de coordinación mixto con

la participación del equipo consultor en Madrid y del PNUD en la Ciudad de México, por medio del mismo, se trabajó en el cierre de recopilación de datos, tanto de cuestionarios como de documentación complementaria para el análisis de los proyectos. Como se ha mencionado, el interés de los actores clave identificados ha sido uno de los

BUENAS PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO ENTRE EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS Y EL GOBIERNO DE MÉXICO

grandes éxitos de esta investigación; hizo que, en la fase de entrevistas en terreno y de común acuerdo con la Coordinación del Programa de Cooperación PNUD-AMEXCID, se hiciera una revisión de la metodología y se añadiera una actividad mixta de realización de conferencias telefónicas con un número determinado de informantes clave que aportaron información complementaria a los cuestionarios presenciales realizados en la Ciudad de México. De igual manera, otro grupo de informantes enviaron las respuestas de los cuestionarios de los proyectos por internet.

Por su parte, los resultados del análisis de sistematización de BBPP de CID para los proyectos seleccionados se registraron en fichas técnicas de BBPP estructuradas en tres partes: descriptiva, analítica y de hallazgos. Este modelo de ficha permite presentar de forma sintética la información relevante de las BBPP en CID, usando el siguiente esquema:

- **Primera parte descriptiva.** El apartado, dividido en dos bloques, recoge en primer lugar una descripción del proyecto estudiado y, en segundo lugar, los datos básicos de cada uno de los proyectos. Los datos hacen referencia a actores involucrados, ámbito geográfico, fechas de ejecución y aspectos más específicos del proyecto como la tipología, los objetivos, el grupo meta y su correspondencia con los ámbitos del PROCID y el UNDAF.

- **Segunda parte analítica.** Sintetiza las fortalezas y áreas de mejora identificadas en el análisis realizado de cada uno de los proyectos, reforzadas con las lecciones aprendidas de cada uno. Bajo el epígrafe “Criterios de Buenas Prácticas”, se presenta la tabla que recoge el resultado de la prueba de las 64 preguntas estratégicas que codifican los 16 criterios establecidos para la identificación de las BBPP de los proyectos de CID del SNU en México. Como se ha explicado con anterioridad, el número mínimo necesario para que un proyecto esté validado y sea considerado una buena práctica es de 12 del total de 16 (por lo menos, se cumple 75% de los criterios identificados de BBPP) para lo cual es necesario obtener 48 preguntas afirmativas de las 64 planteadas. Partiendo de los proyectos validados en BBPP de CID, se gradúan las intervenciones analizadas en las fichas según el número de respuestas afirmativas y su grado de cumplimiento de cuatro criterios considerados fundamentales para la potencial repetibilidad del proyecto validado:
  - la adecuada pertinencia de la intervención (criterio 1),
  - la existencia de capacidades institucionales suficientes (criterio 4),
  - la continuidad del enfoque GORD (criterio 8), y
  - la sostenibilidad del proyecto (criterio 15).



Los cuatro criterios (cuya descripción recoge la Tabla 2.1) han sido elegidos por su adecuación a los lineamientos y prioridades del Gobierno de México a la Agenda 2030: coherencia, participación, transparencia y rendición de cuentas.

La confluencia de ambas dimensiones<sup>18</sup> de análisis sobre cumplimiento de BBPP en CID posibilita graduar los proyectos analizados en tres categorías diferenciadas: “Muy Recomendable”, “Recomendable” y “Recomendable con Mejoras”, siguiendo la clasificación que recoge la Tabla 2.5, en base a tres bandas de graduación que se derivan de la estratificación de resultados obtenidos tras aplicar la metodología de sistematización de la investigación a los ocho proyectos analizados.

- **Tercera parte de hallazgos.** Este apartado recoge los principales hallazgos tras el análisis y los clasifica bajo los cuatro criterios estratégicos que sirven de referente principal

para la sistematización de BBPP de CID del SNU en México.

- De forma complementaria, en la ficha se atiende a los siguientes elementos:
  - Comunicación y acceso a la información. Esta sección de la ficha atiende a la gestión del conocimiento y la difusión, recogiendo cómo se ha potenciado desde el proyecto el acceso a la información por parte de la población beneficiaria.
  - Cuadro de información en línea ① :. Se registra el uso de los canales de difusión virtuales mediante las páginas web vinculadas a los proyectos y su equivalente en las redes sociales.
  - Contribución a los ODM y a los ODS. De forma visual, la ficha refleja cuál ha sido la contribución de los proyectos a los objetivos de desarrollo.

**Tabla 2.5.: Niveles de graduación de las BBPP de CID**

MUY RECOMENDABLE	RECOMENDABLE	RECOMENDABLE CON MEJORAS
Al menos 54 preguntas afirmativas (>84% total) siempre que estén validados los criterios: 1, 4, 8 y 15	Entre 51 y 53 preguntas afirmativas (entre 80% y 83% total)	Entre 48 y 50 preguntas afirmativas (entre 75% y 78% total)

*Fuente: Elaboración propia*

18. Referidas en la ficha de los proyectos analizados en las secciones de cuadro de fortalezas, áreas de mejora y lecciones aprendidas; y la tabla de criterios de BBPP.