

## Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID, México

### Evaluación final

### Nota Conceptual

GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH

PN: 15.2129.3-001.00

#### 1. Aspectos políticos e institucionales

1.1 El rol de AMEXCID dentro de la creación y consolidación del Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SMCID)

1.2 El desarrollo de la AMEXCID dentro del marco normativo e institucional

#### 2. El proyecto de la cooperación alemana para el desarrollo

#### 3. La Evaluación Final (EF) con enfoques complementarios

3.1 Objeto y objetivos de la evaluación

3.2 Las tres Líneas de Acción y los enfoques complementarios

#### 4. Plan de Trabajo y Coordinación

#### ANEXOS

Estructura del personal y presupuestos

Términos de Referencia para la EF

## 1. Aspectos políticos e institucionales

### 1.1 El rol de AMEXCID dentro de la creación del marco normativo del Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SMCID)

Mediante la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) del 6 de abril de 2011 (modificado el 17 de diciembre 2015), el legislativo mexicano sentó las bases para un **Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SMCID)**.<sup>1</sup> Según lo dispuesto por esta ley, los pilares clave del SMCID son los siguientes: (i) creación de una agencia de cooperación en el marco de la SRE, (ii) formulación de un programa de cooperación internacional para el desarrollo, (iii) introducción de un sistema de información para registrar la cooperación prestada por México, y (iv) creación de un fondo con los recursos puestos a disposición para la cooperación internacional mexicana.

El Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID), según la LCID en su capítulo VI, establece “las políticas y mecanismos de ejecución” de la CID mexicana (Art. 22, LCID) y es la “base para la planeación y ejecución de las acciones en materia educativa, cultural, técnica, económica y financiera” de la CID (Art. 23, LCID) tanto de México a otros países (oferta) como la CID que recibe México (recepción) de CID (Art. 24, LCID). El PROCID debe dar pautas a las prioridades geográficas y contenidos prioritarios de la CID y debe

<sup>1</sup> La LCID ha sido modificado el 17 de diciembre 2015 y su versión actual se encuentra en: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID\\_171215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCID_171215.pdf)

asegurar que la cooperación internacional recibida apoye a las prioridades nacionales de México y que, como oferente, apoye las prioridades de los socios de la CID (art. 24, LCID).

Como complemento, para registrar en forma sucesiva la cooperación prestada por México a nivel nacional, otro elemento importante es el Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (**RENCID**). Los datos del RENCID forman la base para establecer un “**Sistema de Información sobre la Cooperación Internacional al Desarrollo**” (**SICID**) que elabora la AMEXCID con una metodología objetiva y publica la información de forma periódica o continua.

Una tarea importante es el fortalecimiento de formas de financiamiento como el Fondo de Cooperación Internacional para el Desarrollo (**FONCID**). En su artículo 35, la LCID prescribe los fines de los recursos para el FONCID:

- Capacitación de personas para que actúen en acciones de cooperación internacional
- Movilización a terceros países de personas capacitadoras
- Adquisición de materiales didácticos para acciones de la CID
- Donación de equipos y materiales a países con menos desarrollo
- Estancias de cooperantes en México

El FONCID tiene la facultad de ser receptor de recursos externos destinados a proyectos específicos de cooperación internacional para el desarrollo y, en su caso, efectuará la transferencia de los mismos a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal responsables de su ejecución (art. 37, LCID) y se maneja a través de un fideicomiso.

Dentro del Sistema Mexicano de la CID, la LCID en su capítulo II describe las tareas, mandatos y funciones principales de la AMEXCID:

- AMEXCID es un “órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores” (Art.7)
- AMEXCID goza de “autonomía técnica y de gestión” (Art. 8) y una “estructura administrativa y operativa que prevea el reglamento Interior de la Secretaría [de Relaciones Exteriores]” (Art.9)

El artículo 10 de la LCID (versión 2015) identifica las siguientes atribuciones para AMEXCID:

- Concertar, coordinar y estimular las acciones de cooperación internacional con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal<sup>2</sup>
- Coadyuvar con la SRE en el Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (PROCID)
- Asesorar a la SRE, en el ámbito de su competencia, en materia de convenios y acuerdos internacionales en la CID
- Apoyar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a la ejecución de las políticas y acciones de cooperación internacional de conformidad con los lineamientos del PROCID

<sup>2</sup> “... el 28 de septiembre de 2011 fue creada la AMEXCID como órgano desconcentrado de la SRE y con la principal atribución de concertar, coordinar y estimular las políticas y acciones de CID con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF). Por ende, es función de esta Agencia la gestión integral - planeación, evaluación y seguimiento- de programas y proyectos que devienen de los acuerdos básicos de cooperación, en coordinación con las instituciones cooperantes que correspondan.” (PROCID, marco normativo)

- Establecer, bajo criterios objetivos y transparentes, la calificación de cooperante y precisar los alcances de su misión, en los acuerdos internacionales que se suscriban en la materia, tanto para los nacionales mexicanos que participen en acciones de cooperación internacional en terceros países como extranjeros que lo hagan en México, sin perjuicio de lo establecido en los tratados internacionales.
- Celebrar, con la participación de las instancias competentes de la SRE, convenios de cooperación con entidades públicas mexicanas (universidades, municipios, dependencias, estados) para la realización de acciones de Cooperación Internacional
- Celebrar, con la participación de las instancias competentes de la SRE, convenios de cooperación con otras agencias de CID extranjeras para realizar acciones conjuntas en terceros países con menor desarrollo relativo.
- Administrar el RENCID (y la elaboración de una metodología para contabilizar los esfuerzos de México para la CID: art. 12) y el Sistema Nacional de Información de la CID (SICID)
- Promover, con participación de las instancias competentes de la SRE, la creación del FONCID para financiar acciones y programas de la CID.
- Ejercer las funciones asignadas por el Reglamento Interno de la SRE
- La AMEXCID podrá promover la constitución de fondos de cooperación internacional para la ejecución de acciones específicas. Los recursos de estos fondos se administrarán mediante fideicomisos especiales (art. 39, LCID).

La LCID define como una “obligación expresa” de la AMEXCID identificar opciones de cooperación internacional y, en su caso, elaborar las evaluaciones previas a la ejecución de los proyectos de la CID, en coordinación con las instancias e instituciones involucradas, a fin de contar con referentes claros para la formulación de evaluaciones de los resultados e impactos al término de su ejecución, cuya elaboración será igualmente obligación expresa de la propia AMEXCID” (art.11). El artículo 13 preve que el personal de AMEXCID se mantenga informado y actualizado sobre buenas prácticas de la CID internacional, desarrolladas, adoptadas y aplicadas por agencias de cooperación de terceros países y por organismos multilaterales especializados.

AMEXCID cuenta con una **Dirección Ejecutiva**, responsable de la administración y dirección de la Agencia (art. 14 y 19), un **Consejo Consultivo** (capítulo IV) y **Consejos Técnicos**. El Consejo Consultivo está presidido por el titular de la SRE y lo integran las 18 Secretarías de Estado, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, así como el Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas, instituciones que cuentan con voz y voto que se reúnen dos veces al año a base de un informe semestral de la Dirección Ejecutiva de AMEXCID. Las tareas del Consejo Consultivo, según el artículo 16, consisten en “conocer y hacer recomendaciones” al PROCID u otras acciones y programas de la CID, conocer las evaluaciones anuales sobre los resultados de las acciones de cooperación y asistencia internacional realizadas o coordinadas por la AMEXCID y emitir opinión sobre las mismas, así como sesionar ordinariamente dos veces al año y convocar a reuniones de los Consejos Técnicos.

Por lo tanto, como explica el PROCID 2014-2018, AMEXCID, junto con RENCID, SICID, FONCID y PROCID constituyen **los elementos del Sistema Mexicano de Cooperación Internacional al Desarrollo (SMCID)**.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> PROCID, capítulo 1.3.1 (“Sistema Mexicano de Cooperación Internacional al Desarrollo”), página 9-10



## 1.2. El desarrollo de la AMEXCID dentro del marco normativo e institucional

El 28 de septiembre de 2011 se creó la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) como una fusión de varias unidades de trabajo pre-existentes de otras dependencias, en unos casos con escasas experiencias en la CID. La AMEXCID es la institución rectora y coordinadora de la CID mexicana, dada su condición dual de oferente y receptor de cooperación.

Con base a la aprobación de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) en abril de 2014, el primer **Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2014-2018 (PROCID)** fue adoptado el 30 de abril 2014. El PROCID representa el documento estratégico fundamental de la cooperación internacional mexicana para el desarrollo y define un marco político-estratégico para la **misión institucional** de la AMEXCID, exponiendo las prioridades, los sectores, temas e instrumentos de la CID.

El PROCID 2014-2018 define ciertos **principios y lineamientos** de la CID, entre otros la apropiación y alineación, armonización, gestión orientada a resultados, mutua responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas, DDHH, perspectiva de género, mutua responsabilidad, complementariedad, y cofinanciamiento. Como **prioridades geográficas** para la oferta de cooperación mexicana el PROCID define, en el capítulo 1.6 a Centroamérica y el resto de América Latina y el Caribe. En cuanto cooperación horizontal se colabora con países de renta media o países emergentes. Norteamérica, Europa y países desarrollados de Asia y el Pacífico figuran entre los países donde México recibe CID.

**Temáticamente, el PROCID prioriza** desarrollo social, educación, salud, infraestructura, medio ambiente y cambio climático, desarrollo económico, ciencia y tecnología, prevención de desastre y ayuda humanitaria, por lo cual se sugiere que AMEXCID desarrolle un “Catálogo de Capacidades” para orientar la CID de México. Derivado del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, sobre todo en el eje “México con Responsabilidad Global” de este plan, el PROCID definió como **objetivo general**: Potenciar el desarrollo dentro y fuera de México mediante una política de cooperación coherentes con las fortalezas y necesidades nacionales identificadas. Con base al nuevo PND de la administración en curso, el PROCID se va a

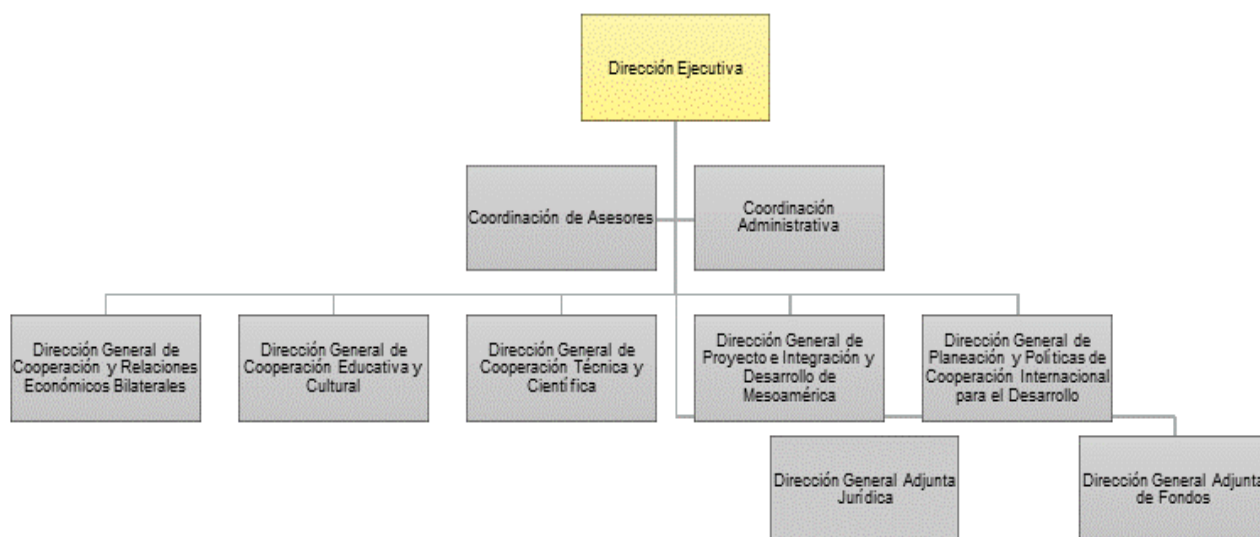
actualizar. Respecto a la EF y el periodo relevante para la EF, se derivaron del objetivo general los siguientes cuatro **objetivos concretos**:

- **Objetivo 1:** Fortalecer los instrumentos, herramientas y capacidades del sistema de CID mexicano para una mejor gestión de la cooperación.
- **Objetivo 2:** Ampliar y promover la cooperación internacional al desarrollo hacia países y regiones estratégicas (Cooperación Sur-Sur y Triangular).
- **Objetivo 3:** Mantener relaciones estratégicas con oferentes de cooperación para atraer recursos y capacidades en beneficio nacional, alineándose con las prioridades nacionales.
- **Objetivo 4:** Incrementar la presencia de México en el mundo mediante la promoción de fortalezas y oportunidades en materia económica, turística y cultural.

De cada objetivo se derivaron objetivos y estrategias específicos para alcanzar estos objetivos.<sup>4</sup> Desde 2014 la **Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)** del PROCID guía las acciones y el monitoreo de la AMEXCID. Desde 2019 está en elaboración un segundo PROCID y hay un borrador en discusión con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Desde 2011 hasta la fecha, no se ha logrado aprobar un **Reglamento Interno** de la SRE que define y aprueba el organigrama de la AMEXCID. Actualmente, hay un borrador del Reglamento Interno que implicaría cambios en la estructura actual de AMEXCID que está en discusión con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Senado de la Republica de los Estados Unidos Mexicanos. La estructura entre 2011 y 2018 se orientó a las tareas asignadas en la LCID y el PROCID 2014-2018 y se presentó de la siguiente manera:

### Organigrama de AMEXCID



Respecto a la estructura del personal y el presupuesto de la AMEXCID, véase ANEXO.

<sup>4</sup> Véase el documento PROCID para los objetivos y estrategias guías de la CID mexicana.

El PROCID, la LCID evidencian que la AMEXCID genera sus productos en términos de proyectos y programas de cooperación con base a una estrecha y fluída **coordinación interinstitucional**. Esta característica implica una red de contactos y vinculaciones eficientes y una capacidad de interlocución con actores distintos en cuanto a sus objetivos y formas de trabajo, tanto de la administración pública como del sector privado y de las OSC. Para tal fin se crearon varias estructuras como el **Consejo Consultivo** y los **Consejos Técnicos** de la AMEXCID.

Desde 2011, hubo reuniones semestrales del **Consejo Consultivo de AMEXCID** y AMEXCID hasta la fecha ha elaborado varios informes para el Consejo Consultivo. Entre 2013 y 2020, se establecieron **7 Consejos Técnicos**, 5 de ellos mencionados en el PROCID 2014-2018, para fortalecer la vinculación de otros actores con AMEXCID. Estos son:

- Consejo Técnico Académico y Científico (con representantes de universidades, centros de investigación, etc.), actualmente Consejo Técnico del Conocimiento e Innovación
- Consejo Técnico Empresarial
- Consejo Técnico de Gobiernos Locales
- Consejo Técnico Social
- Consejo Técnico Asesor de Alto Nivel

Posteriormente a la publicación del PROCID, se creó el **Consejo Técnico de Agua** (desde 2017 participaron Proyecto Mesoamerica, SINTRA, CONAGUA, GIZ, entre otros). En 2019 se creó el **Consejo Técnico de las Niñas y los Niños de AMEXCID**

La aprobación de la LCID y la creación de la AMEXCID se realizó durante la presidencia de Felipe Calderón del PAN (2006-2012), la construcción y consolidación del SMCID pasó durante la presidencia de Enrique Peña Nieto del PRI (2012-2018) y la continuación del SMCID se dará bajo la presidencia de Andrés Manuel López Obrador de MORENA (2018-2024).

AMEXCID aumentó el número de **fondos de cooperación**, tanto con países socios (como España, Chile, Uruguay y Alemania) como con organizaciones internacionales (como SEGIB, OAE, Ayuda Humanitaria).

AMEXCID jugaba un papel muy activo en **agendas globales** de desarrollo como anfitrión y luego co-presidente de la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo (*Global Partnership for Effective Development Cooperation*, GPEDC), así como en las diversas etapas de promulgación de la nueva Agenda 2030 para el desarrollo sostenible a nivel mundial. También se destaca su rol coordinador del *Grupo de los Amigos de Monterrey*, promoviendo el diálogo sobre el financiamiento al desarrollo. Con la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador los temas de financiamiento para el desarrollo (Amigos de Monterrey) han pasado a la Subsecretaría de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

En cuanto a organizaciones internacionales o mecanismos de diálogo la **Dirección Ejecutiva** de AMEXCID asume el cargo de Comisionada Presidencial del Proyecto Mesoamerica que fortalece, a su vez, la cooperación con los países mesoamericanos. La Dirección General del Proyecto Mesoamerica gestiona no solo la cooperación bilateral con estos países (como país donante sur), sino también fomenta la integración y cooperación regional entre los miembros

del Proyecto Mesoamerica. AMEXCID ha sido un promotor activo de cooperación triangular en este tiempo.

## **2. El proyecto de la cooperación alemana para el desarrollo**

---

En 2011, México y Alemania acordaron fortalecer la cooperación técnica en la construcción y consolidación del Sistema Mexicano de Cooperación Internacional al Desarrollo (SMCID). En virtud del cambio de gobierno en México, a finales de 2011 y debido a los cambios subsecuentes de personal, el proyecto de cooperación técnica “Construcción y fortalecimiento de AMEXCID” (número de proyecto: 2011.2230.8) inició en enero de 2013 y concluyó en diciembre de 2016 (AMEXCID I).

En 2014, ambas partes expresaron su interés en continuar con la cooperación para el fortalecimiento de la AMEXCID. Con base a una evaluación realizada en marzo 2015, ambas partes acordaron ese mismo año la gestión de un proyecto consecutivo “Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID” (número de proyecto: 2015.2129.3) en el periodo comprendido de julio 2016 a diciembre 2020 (AMEXCID II). En total, hubo una cooperación de 8 años entre GIZ y AMEXCID en el fortalecimiento de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Cabe señalar que hubo una alta continuidad entre los enfoques de AMEXCID I y AMEXCID II. Mientras AMEXCID I se enfocaba en: 1) Agendas Globales, 2) Procesos internos, 3) Vinculación de AMEXCID con actores mexicanos del SMCID, 4) un sistema de capacitación de AMEXCID; AMEXCID II se enfocaba también en: 1) Procesos Internos, 2) un sistema de capacitación; las líneas 1 y 3 de AMEXCID I se fusionó a una línea 3) Nuevos actores en agendas globales. En este sentido, hay dos líneas en donde trabajaron AMEXCID y GIZ en los dos proyectos, indirectamente también en el caso de agendas globales. Solamente el tema de “vinculación con otros actores” bajó su enfoque, aunque también estaba presente en AMEXCID II. Tanto AMEXCID como GIZ acordaron estos objetivos, líneas de trabajo y resultados en sus “acuerdos de ejecución”.

Esta evaluación se concentra en los resultados de AMEXCID II, aunque hace, donde sea oportuno, referencia a los resultados y procesos y resultados de AMEXCID I.

El proyecto de fortalecimiento institucional de la AMEXCID tiene tres características fundamentales, que la evaluación final también deberá tomar en cuenta:

(1) Para ubicar, comprender y reconocer bien **la relevancia del proyecto GIZ**, la evaluación considera el rol de la AMEXCID como agencia de cooperación. A diferencia de otros proyectos de cooperación técnica, el proyecto de fortalecimiento de una agencia de cooperación genera posiblemente un **valor agregado** con efectos positivos para todo el portafolio de cooperación, en este caso en la cooperación técnica en general entre México y Alemania que va más allá del proyecto. La evaluación final debería averiguar si hubo tal efecto. Este valor agregado se genera tanto a nivel de las políticas de cooperación como a nivel más operativo de los sistemas y proyectos de cooperación.

(2) Cabe recordar que los productos de la Agencia –: proyectos relevantes y sostenibles de desarrollo y el posicionamiento perfilado en agendas globales (se elaboran en estrecha colaboración con **distintos socios nacionales e internacionales**). Los proyectos son productos de la interacción con actores nacionales e internacionales, públicas y privadas, que conforman un sistema específico de cooperación para cada uno de los proyectos y programas. En estos **sistemas multi-actores de cooperación** la AMEXCID asume un rol único y crucial; primero, en la definición de prioridades de la CID mexicana (respecto a aspectos geográficos, sectoriales, transversales, abordajes y modalidades); segundo, en su rol de facilitador y coordinador, para el desarrollo y la gestión del portafolio de proyectos y programas, y, tercero, respecto a la evaluación de dichos proyectos y programas, usando y valorizando las enseñanzas a nivel político-estratégico y operativo del desarrollo del portafolio de la CID mexicana. El efecto del proyecto no sólo sobre AMEXCID, sino también como facilitador y moderador de estos procesos multi-actor es una dimensión importante.

(3) En la actual dinámica de la CID, temas como el desarrollo sustentable (Agenda 2030), el cambio climático, la migración, el financiamiento del desarrollo sostenible, e incluso los derechos humanos hacen necesario incluir nuevos actores y desarrollar nuevas formas de cooperación y financiamiento. Se trata de temas globales e inter-sectoriales que no necesariamente son temas mandatarios y exclusivos de AMEXCID, por consiguiente, requieren que la AMEXCID se coordine con otros actores federales e internacionales. Al mismo tiempo, AMEXCID asume un papel primordial en posicionar a México en estos temas globales y en formar alianzas internacionales específicas, inclusive con Alemania. La evaluación final debería incluir el aspecto de posicionamiento internacional de México con mecanismos y agendas globales y sus implicaciones para la relación con Alemania.

El **objetivo global** del proyecto de fortalecimiento de la cooperación mexicana para el desarrollo (número de proyecto: 2015.2129.3) se resume en la forma siguiente:

Las estructuras de coordinación, herramientas y capacidades para la implementación de la política de cooperación internacional mexicana en el contexto de las agendas mundiales operan con eficiencia.

El proyecto estaba contemplado originalmente se que se llevara a cabo de julio 2016 a junio 2019. En 2018 y 2019 el periodo fue extendido, finalmente hasta diciembre 2020 con el presupuesto original de 3 millones de Euros. Los **indicadores** de éxito del proyecto son los siguientes:

- Tres nuevos actores (por ejemplo, empresas privadas u organizaciones de la sociedad civil) aportan recursos propios (financieros, de personal o en especie) a iniciativas de cooperación emblemáticas.
- La AMEXCID ha aplicado repetidas veces sus instrumentos estándar del sistema de planeación, monitoreo y evaluación con cinco países socios.
- Se ha procedido a implementar dos nuevos lineamientos para la gestión sensible al género y la cooperación internacional para el desarrollo mexicana (por ejemplo, manuales de procesos, lineamientos para herramientas, manuales de organización, normas para comités técnicos).
- Tres encuestas sobre capacitaciones para AMEXCID durante el periodo del proyecto muestran un aumento de un total del 70% de los participantes que aplican parcialmente los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en el trabajo diario.



- Se han publicado 3 nuevos documentos estratégicos conjuntos mexicano-alemanes sobre temas de las agendas mundiales.

La entidad responsable a nivel político y operativo del proyecto es la AMEXCID. De 2013 a 2019, la Dirección General de Planeación fungió como la contraparte y coordinadora directa del proyecto dentro de AMEXCID. Con miras a los proyectos y programas, organizados en base de sistemas multi-actores, otras contrapartes importantes son los ministerios sectoriales de los principales ámbitos de cooperación de México, las instituciones de investigación y formación avanzada, las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el campo de la cooperación internacional para el desarrollo, los gobiernos de los estados federados y municipios, así como el sector privado mexicano.

Bajo el objetivo global del proyecto, la contribución del proyecto al fortalecimiento institucional de la AMEXCID el proyecto enfocaba en **tres líneas de acción del sistema mexicano de cooperación internacional al desarrollo**:

- 1. Agendas globales:** La Promoción de agendas globales y el posicionamiento de México en alianzas con otros países (inclusive Alemania) y el involucramiento de nuevos actores mexicanos en la implementación de Agendas globales.
- 2. Instrumentos internos de gestión de AMEXCID:** Mejora y aplicación continua de instrumentos de gestión de proyectos, programas, portafolios, y mecanismos de coordinación interna y externa.
- 3. Desarrollo de capacidades en la CID mexicana:** Fortalecimiento del programa de capacitación de la AMEXCID con base a la priorización de temas, capacidades, personal meta y modalidades del desarrollo de capacidades.

La **primera** Línea de Acción se refiere a la puesta en marcha de iniciativas conjuntas innovadoras (eventos, estudios, formatos de proyectos innovadores) para la implementación de las agendas globales con nuevos actores (como el sector privado a la sociedad civil). Contribuye al fortalecimiento de la posición de AMEXCID como agencia de cooperación internacional, al posicionamiento de México en los diálogos multilaterales, y apoya en la asociación estratégica y el posicionamiento internacional de México y Alemania con respecto a las agendas globales.

La **segunda** Línea de Acción busca mejorar los instrumentos, procesos y herramientas de gestión y los procesos de coordinación de la AMEXCID. Implica la estructuración y la gestión del sistema de planificación, seguimiento y evaluación, la aplicación del enfoque de género, y la definición de procesos y procedimientos de cooperación con los ministerios relacionados y otros asociados de la AMEXCID.

La **tercera** línea de acción está dirigida a la creación de un sistema de formación de AMEXCID, cuyos destinatarios no sólo son el personal de AMEXCID, sino también el personal de socios de la AMEXCID en México y el público asignado a temas de cooperación internacional (ministerios específicos, sector privado, sociedad civil).

### 3. La Evaluación Final (EF) con enfoques complementarios

#### 3.1 Objeto y objetivo de la evaluación

La Evaluación Final (EF) se refiere al proyecto *Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID*, (número de proyecto: 2015.2129.3) anteriormente presentado y que tiene una duración de junio de 2016 a diciembre de 2020. La EF es un instrumento integral y obligatorio de la cooperación alemana que sirve para el aprendizaje institucional de los actores involucrados.

El **objetivo de la EF** se resume de la siguiente forma:

Se cuenta con una sistematización de los resultados e impactos directos e indirectos del proyecto “Fortalecimiento Institucional de la AMEXCID” para AMEXCID y el sistema mexicano de cooperación internacional al desarrollo realizada desde una mirada retrospectiva con enfoque crítico – analítico y sustentada con evidencias cuantitativas y cualitativas.

**La EF, aplicando los criterios DAC/OCDE y otros enfoques complementarios, busca identificar los resultados e impactos que logró el proyecto de cooperación.** Además, desea contribuir a la gestión de conocimiento para la GIZ en el tema de agendas globales y de la cooperación con agencias de cooperación al desarrollo como AMEXCID. En síntesis y con base a los requerimientos de la Cooperación Alemana, las **funciones primordiales** de la evaluación final del proyecto son:

- **Resultados/impactos:** Evidenciar, examinar y valorar la eficacia, los productos, pertinencia, efectos e impactos, eficiencia y sostenibilidad del proyecto desde el punto de vista de su alcance y la sostenibilidad en el tiempo, aplicando los criterios de evaluación del CAD-OCDE.
- **Procesos de cooperación:** En equilibrio con la orientación en resultados valorar el diseño y la conducción del proceso de cooperación, aplicando los cinco factores de éxito de *Capacity Works*, complementados por la reflexión / valorización de la teoría de cambio.
- **Transparencia:** Contribuir a la rendición de cuentas frente a los directivos de la AMEXCID, de GIZ y del comitente BMZ.
- **Ampliación de las bases de decisión:** Proveer insumos que fortalecen la base para la toma de decisiones sobre estrategias, opciones y planificación de nuevos proyectos, en particular con otras Agencias de cooperación.
- **Aprendizaje:** Aportar resultados comparables para fomentar el aprendizaje dentro del proyecto, entre los actores involucrados, de la AMEXCID y de la empresa GIZ.
- **Enfoques complementarios:** Trabajar con diferentes metodologías complementarias para el análisis de datos e informes, y para comprender las distintas perspectivas y valorizaciones de los actores.

Como base de partida, cabe destacar que la GIZ aplica un concepto y una metodología explícita e integral de evaluación que se refleja en varios lineamientos y publicaciones<sup>5</sup> que conforman un **marco orientador** para la evaluación del proyecto. A diferencia del *controlling*

<sup>5</sup> Entre otras publicaciones, destacamos: Wissen was wirkt. Projektevaluierung. Leitfaden für die Durchführung. GIZ, 18.05.2018

empresarial tradicional<sup>6</sup>, además de los resultados, la GIZ subraya la importancia de los procesos de desarrollo de capacidades y el fomento del aprendizaje a nivel del proyecto y a nivel de la empresa GIZ.

### 3.2 Las tres Líneas de Acción y los enfoques complementarios

El punto de partida es la hipótesis que el proyecto ha dejado una **huella en la calidad de los procesos de gestión de la AMEXCID**, relacionados con la gestión interna y con la cooperación con sus socios involucrados en proyectos y programas. De allí se deriva la **pregunta central de la EF**:

¿En qué medida el proyecto ha logrado contribuir con eficacia al cumplimiento del mandato de la AMEXCID según la LCID y el PROCID y al fortalecimiento del sistema mexicano de cooperación internacional al desarrollo?

En particular, la EF quiere identificar la contribución del proyecto a la formulación de la AMEXCID en los temas de las agendas globales con el involucramiento de nuevos actores y el posicionamiento de México en estas agendas globales (inclusive alianzas con otros países); en la implementación del PROCID (y la MIR que resultó del PROCID); a la estructuración e instrumentación de los procesos de gestión (internos y con actores externos) y la creación de capacidades internas (en AMEXCID) y externas (a través AMEXCID) en instituciones especializadas en la CID mexicana. Al final, la pregunta es, si y en qué grado con estas medidas el proyecto contribuyó al cumplimiento del mandato y los requisitos de la Ley de Cooperación Internacional (LCID).

**La EF se estructura en una lógica integral, desde el objetivo global del proyecto y su organización por las tres Líneas de Acción en las cuales el proyecto ha contribuido a procesos significativos de cooperación que resultan en impactos que deberían persistir en el tiempo más allá de la duración del proyecto (sostenibilidad).**

El énfasis en las tres Líneas de Acción corresponde perfectamente con el concepto reflejado en los **criterios de evaluación de la CAD-OCDE** y con los manuales de la GIZ sobre el tema de la evaluación. El monitoreo basado en indicadores específicos, efectuado para observar los avances, y la aplicación de los cinco factores de éxito de *Capacity Works* en un proceso auto-evaluativo, generan información valiosa y complementaria sobre los procesos de gestión. Cada proyecto tiene implícito una **teoría de cambio** (*Modelo de efectos: Si hacemos X, llegaremos a Y*). La **EF** incluye esta reflexión y el examen de la contribución relevante a los cambios deseados.

En este marco, cabe señalar que el **impacto de un proyecto** en su conjunto nunca está reflejado en la suma simple de los resultados directos (*outputs, outcomes*). Los resultados de un proyecto, sean directos o indirectos, agregados con respecto a los procesos significativos de cambio, pueden tener efectos deseados o imprevistos, mínimos o profundos, temporales o persistentes en el tiempo, inmediatos o demorados, aparentemente relevantes o cuestionables, y hasta contraproducentes.

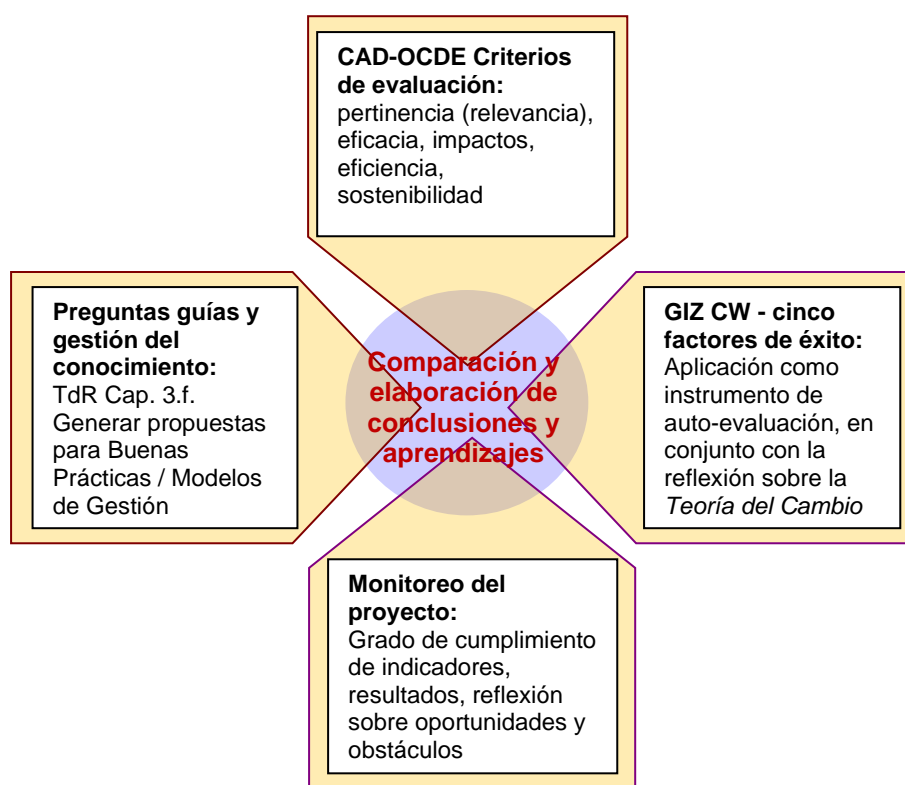
<sup>6</sup> En su práctica se enfoca mayormente en el logro de resultados financieros y por ello difícilmente es un abordaje que sirve para la conducción de procesos de cooperación que están dirigidos al fortalecimiento institucional y al aprendizaje compartido.

Segundo, respecto al impacto del proyecto, se necesita considerar que la cooperación involucra a diferentes actores que intervienen en diferentes etapas con diferentes motivos e intereses, en diferentes funciones, así contribuyendo con sus recursos al impacto del proyecto. Esta diversidad en los **sistemas multi-actores** hace que los proyectos resulten en efectos intencionados y no intencionados. Al inicio de un proyecto, la capacidad de medir las consecuencias del proyecto es limitada, pues se toman decisiones con base a supuestos e información incompleta. Además, los diferentes efectos son interdependientes, se refuerzan o debilitan entre ellos, pueden perdurar o no perdurar en el tiempo. Este enfoque hace necesario tomar en cuenta tanto la calidad de los servicios del proyecto, como la capacidad y voluntad de los actores involucrados.

Además de estos enfoques, la GIZ persigue un concepto de evaluación **orientado al uso y al aprendizaje** de las experiencias acumuladas; por ejemplo, generando un valor agregado para la toma de decisión sobre nuevos proyectos. En este sentido, la EF genera propuestas para **productos del conocimiento** con potencial de innovación.<sup>7</sup>

La evaluación final (EF) se dirige en sus preguntas guías y 4 dimensiones siempre a tres niveles de análisis: (1) el nivel de AMEXCID como sistema e institución; (2) los efectos e impactos en las tres Líneas de Acción, y (3) el nivel del sistema mexicano de cooperación internacional para el desarrollo (SMCID), representado por los objetivos, mandatos y resultados esperados en la LCID y en el PROCID 2014-2018.

En síntesis, son cuatro enfoques que se complementan en el proceso evaluativo del proyecto AMEXCID de la cooperación alemana para el desarrollo:



<sup>7</sup> En el caso del fortalecimiento de la AMEXCID ya emergieron productos del conocimiento: La participación del sector privado en la formulación de proyectos del desarrollo sostenible o la presentación del valor agregado del fortalecimiento de una agencia nacional de cooperación para toda la cooperación en un país, entre otros.

**1. CAD-OCDE Criterios de evaluación:** Análisis de los resultados del proyecto con base a los criterios CAD-OCDE. Fuentes: Análisis de documentos e informes, taller con personas de recursos internos y externos, entrevistas sobre aspectos específicos. Este análisis se hará al nivel de AMEXCID, de las tres Líneas de Acción y del SMCID.

**2. Factores de éxito de *Capacity Works* y Teoría del Cambio:** Análisis del proceso de gestión con base de los cinco factores de éxito de *Capacity Works*, aplicados como instrumento de auto-evaluación. Al respecto, se resaltan los factores Cooperación (por ejemplo, mapeo de actores, gestión de relaciones) y Aprendizaje (por ejemplo, obstáculos e innovación). A la aplicación de CW se añade la reflexión sobre la Teoría del Cambio. Fuentes: Análisis de documentos e informes, taller con el equipo GIZ y personas de enlace de la AMEXCID, entrevistas.

**3. Monitoreo del proyecto:** Revisión y valorización de los avances y del grado de cumplimiento de los indicadores del proyecto. Fuentes: Análisis de documentos e informes, taller con responsables para el monitoreo y personas de enlace de la AMEXCID, entrevistas.

**4. Preguntas guías (TdR 3.f.) y gestión del conocimiento:** Análisis con base a las preguntas guías e identificación de 2-3 productos del conocimiento / modelos de gestión. Fuentes: Documentos e informes, talleres y entrevistas.

Los cuatro enfoques abarcan una variedad de elementos que se complementan en el proceso de la EF:

- **Análisis de documentos:** Recopilación, levantamiento, comparación, procesamiento y análisis de los documentos entregados por el proyecto GIZ y la AMEXCID. No se necesita levantar nuevos datos; se asume que los documentos existentes cubren los temas relevantes, así que la EF puede concentrarse en la deliberación y el análisis de los datos existentes.
- **Hojas informativas / *Fact Sheets*:** Resúmenes breves (cada uno hasta 2 páginas) elaborados por el equipo de la GIZ sobre aspectos específicos que facilitan el diálogo sobre preguntas evaluativas; los *Fact Sheets* sirven de insumos en las entrevistas, mesas redondas y los Micro Talleres. Temas preliminares para las hojas informativas: Líneas de Acción (3), enfoque de género, instrumentos de gestión, modalidades de aprendizaje-participación.
- **Grupos focales** (mesas de trabajo): Intercambio sobre aspectos específicos sobre el monitoreo de indicadores, las medidas que contribuyen a la sostenibilidad, la teoría de cambio.
- **Cuatro Micro Tallers con propósitos específicos:** Taller inicial (información general sobre el propósito y proceso de la evaluación), Taller con socios de proyectos de la AMEXCID, Taller de auto-evaluación con base a *Capacity Works* (auto-evaluación del equipo GIZ), Taller final (presentación y discusión de los hallazgos preliminares).
- **Entrevistas a profundidad:** Entrevistas individuales y grupales con actores relevantes dentro y fuera de la AMEXCID.
- **Consolidación:** Presentación de informes, recoger insumos adicionales, redacción final.

#### 4. Plan de Trabajo y Coordinación

El proceso de la EF aplicará una **participación funcional**. El grado del involucramiento en los tres Campos de Acción es el indicador de mayor relevancia para la participación en la EF. El plan concreto de entrevistas e involucramiento depende de las hipótesis de incidencia para a) el fortalecimiento de AMEXCID, b) los resultados e impactos en las tres Líneas de Acción y 3) en los efectos/impactos en el SMCID.

En general, los principales actores son el personal de la AMEXCID, particularmente de nivel directivo, el equipo de la GIZ, la SRE, las Secretarías con participación en los proyectos y programas y los socios externos que han participado en proyectos y programas. Más allá también existen actores, por ejemplo del sector privado o de la academia, que deberían participar puntualmente en el proceso de evaluación.



El proceso de la evaluación se caracteriza por **tres tiempos** (con fechas indicativas):

- **Fase inicial (aprox. junio 2020 hasta la misión en situ):** La fase de arranque consta en la recopilación y el análisis de datos y documentos disponibles y la valorización de la llamada *evaluabilidad* del proyecto. En esta fase surgen nuevas preguntas desde la perspectiva del equipo GIZ, de la AMEXCID y sus socios. Además, la fase inicial incluye la preparación de pasos siguientes, la elaboración de Hojas informativas / *Fact Sheets* y de las guías para la aplicación de los criterios de CW. Sobre esta base los consultores externos pueden preparar la misión en situ que inicia con un taller inicial. En esta fase también se formula el plan detallado para la misión.
- **La fase de la misión en situ (previsto: 28.09. hasta 06.10.2020):** Sirve para Micro Talleres (taller inicial, talleres sobre aspectos específicos, al final), entrevistas individuales y grupales, presentación y discusión de los hallazgos y conclusiones preliminares.
- **La fase de análisis y presentación (previsto: 06.10. hasta 06.11.2020):** Recopilar y analizar la información levantada durante la misión en situ, consultas y elaboración del informe final sobre la base de consultas anteriores.

La EF tomará en cuenta los resultados de monitoreo del proyecto que se hizo anteriormente:

- Informes anuales de avance del Proyecto al BMZ
- Monitoreo de Impacto de PARTICIP en junio/julio 2018
- Monitoreo de Impacto de Arthur Zimmermann en junio 2019
- Diagnóstico de AMEXCID 2018
- Otros documentos de monitoreo que provee el proyecto al equipo EF

**Fechas y Cronograma:** Considerando las condiciones impuestas por la pandemia, las fechas previstas para la misión *en situ* podrían experimentar cambios. Es necesario evaluar las opciones en el camino y considerar diferentes modalidades de trabajo entre lo presencial y virtual. Por consiguiente, en consulta con el proyecto, el Plan de Trabajo se debe ajustar, tomando en cuenta las restricciones (en cuanto a viajes, reuniones presenciales, manejo de cuarentenas, entre otras).

Con base a los TdR (capítulo 3, en particular las preguntas guías bajo numeral 3.f.), en la siguiente tabla se presenta el **Plan de Trabajo** con los pasos y aspectos metodológicos del proceso EF que tiene lugar en el periodo de hasta 8 semanas repartidas entre mayo/junio 2020 y noviembre 2020.

#	Tareas	Metodología	Productos / Hitos	Semanas 1-8
1	Recopilar y analizar de los documentos entregados por el proyecto y la AMEXCID	Lectura y análisis; elaborar preguntas guías para el trabajo en situ	Nota conceptual con plan de trabajo, acuerdo sobre las fechas de la misión in situ	1
2	<i>Capacity Works</i> : Preparar la auto-evaluación con base a los factores de éxito	Micro Taller para la auto-evaluación del equipo GIZ	Guía para la preparación de la auto-evaluación con base a CW	2
3	Preparar la estructura para las Hojas informativas ( <i>Fact Sheets</i> ), considerando las preguntas guías de los TdR, 3.f.	Seleccionar los temas, desarrollar el formato: Líneas de Acción (3), enfoque de género, instrumentos de gestión, modalidades de aprendizaje-participación	Formato para las Hojas informativas ( <i>Fact Sheets</i> )	2
4	Monitoreo: Revisión del grado de cumplimiento de los indicadores	Lectura y análisis de informes	Síntesis de los hallazgos del monitoreo	3
5	Analizar documentación específica sobre los tres Campos de Acción	Elaborar preguntas guías e hipótesis de impacto por Campo de Acción	Preguntas guías	3
6	Preparación de la misión in situ, tomando en cuenta las preguntas guías de los TdR, 3.f.	Preparación y consulta: agenda, Micro Talleres, entrevistas individuales y grupales	Acuerdo sobre fechas, agenda y las personas participantes	4
7	Misión en situ: 28.9.-6.10.2020 (seguido por una reflexión sobre la reorga)  Análisis bajo criterios CAD-OCDE, Capacity Works, Indicadores del proyecto,	Micro Talleres: (i) Taller inicial, (ii) Taller Auto-evaluación con el equipo, (iii) Taller con socios, (iv) Taller final para presentar los resultados preliminares a la	Proceso vivo de evaluación, reuniones, levantamiento y procesamiento de información	5

	Teoría del cambio; preparación y análisis de Talleres, Grupos focales, entrevistas.	GIZ, la AMEXCID y los socios Entrevistas con grupos focales e individuales		
8	Recopilar y analizar la información levantada durante la misión en situ	Análisis y redacción	Trabajo de redacción	6
9	Productos del conocimiento	Identificar propuestas para productos del conocimiento	Propuesta (por incorporar al informe final)	6
10	Elaboración de un documento ejecutivo de los 5-10 impactos destacados	Elaboración de la síntesis	Documento ejecutivo: Contexto, impactos destacados	7
11	Formulación de recomendaciones que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados	Elaboración de una síntesis de hallazgos y conclusiones preliminares, incluyendo el valor agregado de un proyecto con una agencia de cooperación	Presentación de la síntesis	7
12	Elaboración del informe final y un resumen ejecutivo en alemán (max. 10p.)	Análisis de documentos y trabajo de redacción	Informe final y resumen ejecutivo	8

El equipo evaluador está integrado por:

UM	Ulrich Müller, Asesor Senior de la División de Métodos de la GIZ
GS	Gabriela Sánchez, Consultora Local
AZ	Arthur Zimmermann, Consultor de la odcp consult gmbh

El proceso de la EF requiere una **coordinación estrecha** tanto con AMEXCID y con GIZ, por lo que para GIZ funcionan como puntos de contacto Lothar Rast y Briegel Ortiz. La coordinación con AMEXCID se efectuará a través del equipo técnico designado por Dirección Ejecutiva de la AMEXCID que son Kristiano Raccanello y Carolina Avalos de la Coordinación de Asesores y Fabiola Soto y Victor Hugo Ruíz de la Dirección General de Cooperación y Relaciones Económicas Bilaterales. La coordinación continua y la comunicación fluida entre el equipo del proyecto, la AMEXCID y los consultores externos tiene el propósito de asegurar la **buena coherencia metodológica y la comunicación fluida** con los involucrados del proceso EF. La comunicación previa y después de la misión se hace por Email y MS Teams.

Todos los **mecanismos de coordinación** tienen el propósito de fomentar la apertura, flexibilidad, confianza mutua, y la voluntad de aprendizaje. En el proceso se garantiza el abordaje adecuado de los temas, así como la participación de diferentes actores y la consideración de distintos intereses y percepciones.

17.07.2020/rev. Ir-um-az



## ANEXOS: Estructura del personal y evolución del presupuesto 2012-2018

DGPPCID:	DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y POLÍTICA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
DGCREB:	DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN Y RELACIONES ECONÓMICAS BILATERALES
DGCEC:	DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN EDUCATIVA Y CULTURAL
DGCTCI:	DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA Y CIENTÍFICA
DGPIDM:	DIRECCIÓN GENERAL DEL PROYECTO DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE MESOAMÉRICA

### ESTRUCTURA DE PERSONAL 2018

PUESTOS	Dirección ejecutiva	Coordinación de Asesores	DGP PCID	DGC REB	DGCE C	DGCT C	DGPI M	TOTAL
Jefe de Unidad	1							1
Director General		1	1	1	1	1	1	6
Director General Adjunto	1	1	1		2	1		6
Director de Área				6	1	3	2	12
Subdirector	2	1	1	3	1	4	3	15
Jefe de Dpto.	5	2		7	4	3	1	22
Enlace	1			6	4	3	1	15
Operativos	28	3	7	9	20	26	5	98
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>41</b>	<b>13</b>	<b>175</b>

### SERVICIO EXTERIOR MEXICANO

PUESTOS	Dirección ejecutiva	Coordinación de Asesores	DGP PCID	DGC REB	DGCE C	DGCT C	DGPI M	TOTAL
Director General Adjunto		1		2			1	4
Director de Área		1	1	2		1	1	6
Subdirector								0
Jefe de Dpto.						1		1
Enlace								0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>

### EVENTUALES

PUESTOS	Dirección ejecutiva	Coordinación de Asesores	DGP PCID	DGC REB	DGCE C	DGCT C	DGPI M	TOTAL
Director General Adjunto	3			1	1	1	2	8

Director de Área	2			2				4
Subdirector			3		1	1		5
Jefe de Dpto.				1				1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>18</b>

#### CONSULTORES PNUD

PUESTOS	Dirección ejecutiva	Coordinación de Asesores	DGP PCID	DGC REB	DGCE C	DGCT C	DGPI M	TOTAL
Director de Área	5	1	4	1	1	1	1	14
Subdirector	9	3	7	2	3	15	4	43
Jefe de Departamento	5	2	1	2	2	7	7	26
Enlace	1		1		2	2	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>13</b>	<b>90</b>

#### OUTSOURCING

PUESTOS	Dirección ejecutiva	Coordinación de Asesores	DGP PCID	DGC REB	DGCE C	DGCT C	DGPI M	TOTAL
Jefe de Departamento	2	1	1		1			5
Enlace				1			1	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>65</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>70</b>	<b>31</b>	<b>301</b>

## Evolución del presupuesto 2012-2018

### Comparativo de Presupuesto Ejercido 2013-2018

(Pesos)

Partida	Nombre	2012			2013			2014			2015			2016*			2017			2018		
		Original	Modificado	Ejercido	Original	Modificado	Ejercido	Original	Modificado	Ejercido	Original	Modificado	Ejercido	Original	Modificado	Ejercido	Original	Modificado	Ejercido	Original	Modificado	Ejercido
	<b>CAPITULO 1000</b>	71,338,347	79,299,964	79,200,225	74,846,462	70,459,855	70,459,855	80,836,208	79,074,630	79,074,630	84,070,448	84,070,449	84,070,449	70,388,271	89,936,704	89,936,704	73,933,468	70,540,512	70,540,512	77,142,702.00	76,859,325.00	46,317,027.00
Gastos	<b>CAPITULO 2000</b>	762,906	463,607	449,642	944,906	380,481	380,481	973,253	384,764	384,764	1,002,451	914,266	914,266	1,229,958	1,245,744	1,245,744	1,229,951	964,262	964,262	1,229,951	642,892	82,171
de	<b>CAPITULO 3000</b>	40,358,656	19,159,581	19,046,052	18,222,110	13,599,447	13,597,331	13,395,599	47,698,138	47,693,807	18,294,188	24,512,827	24,501,525	25,773,014	22,171,299	22,171,299	38,292,972	35,703,059	35,691,447	13,583,684	15,794,535	10,141,469
44101	Gastos relacionados con actividades c	17,465,036	13,098,328	12,803,952	13,261,128	12,302,775	12,302,775	20,500,000	24,430,788	24,430,788	32,303,240	45,094,736	45,094,736	30,299,425	21,693,293	21,693,293	17,500,000	8,737,986	8,737,986	13,230,000	8,945,243	8,944,785
44102	Gastos por servicios de traslado de r	34,373,706	41,236,698	40,273,090	49,986,943	64,463,966	64,463,966	82,131,148	70,452,193	70,452,193	67,136,964	49,122,408	49,122,408	21,704,637	56,523,868	56,523,868	34,500,000	29,826,113	29,826,113	37,481,388	39,440,699	25,180,082
46101	Aportaciones a fideicomisos públicos	-	34,100,000	34,100,000	-	-	-	-	1,300,000	1,300,000	-	62,480,886	62,480,886	51,579,688	51,579,688	51,579,688	-	18,427,005	18,427,005	73,600,000	73,600,000	73,600,000
49201	Cuotas y aportaciones a organismos ir	11,175,000	100,495,314	100,495,314	-	328,313,861	328,313,861	246,351,948	229,560,890	229,560,890	355,867,635	232,166,882	232,166,882	446,406,432	465,919,796	465,919,797	295,857,706	269,801,077	269,801,077	333,749,661	397,840,991	393,635,451
	<b>CAPITULO 4000</b>	63,013,742	188,930,340	187,672,356	63,248,071	405,080,601	405,080,601	349,183,096	325,743,871	325,743,871	455,307,839	388,864,912	388,864,912	549,990,182	595,716,645	595,716,645	347,857,706	326,792,182	326,792,182	458,061,049	519,826,933	501,360,317
<b>Total</b>		<b>175,473,651</b>	<b>287,853,492</b>	<b>286,368,274</b>	<b>82,415,087</b>	<b>419,060,529</b>	<b>419,058,413</b>	<b>444,388,156</b>	<b>452,901,403</b>	<b>452,897,072</b>	<b>474,604,478</b>	<b>414,292,005</b>	<b>414,280,704</b>	<b>576,993,154</b>	<b>619,133,688</b>	<b>619,133,688</b>	<b>387,380,629</b>	<b>363,459,503</b>	<b>363,447,891</b>	<b>472,874,684</b>	<b>536,264,359</b>	<b>511,583,957</b>

\*\* cifras al 31 de agosto 2018

647,381,425

709,070,392