

# Closure Stage Quality Assurance Report

---

**Form Status: Locked**

<b>Overall Rating:</b>	Satisfactory
<b>Decision:</b>	
<b>Portfolio/Project Number:</b>	00127626
<b>Portfolio/Project Title:</b>	Recuperación Económica - Crecimiento empresarial
<b>Portfolio/Project Date:</b>	2020-10-30 / 2022-05-31

**Strategic****Quality Rating: Satisfactory**

1. Did the project pro-actively identified changes to the external environment and incorporated them into the project strategy?

- 3: The project team identified relevant changes in the external environment that may present new opportunities or threats to the project's ability to achieve its objectives, assumptions were tested to determine if the project's strategy was valid. There is some evidence that the project board considered the implications, and documented the changes needed to the project in response. (all must be true)
- 2: *The project team identified relevant changes in the external environment that may present new opportunities or threats to the project's ability to achieve its objectives. There is some evidence that the project board discussed this, but relevant changes did not fully integrate in the project. (both must be true)*
- 1: The project team considered relevant changes in the external environment since implementation began, but there is no evidence that the project team considered these changes to the project as a result.

**Evidence:**

La coordinación del proyecto identificó que en el PR ODOC se había establecido que se entregaría equipo físico a 7 unidades de negocio pero derivado de la pandemia se hizo todo de manera virtual por lo que se propuso al donante, que en vez de entrega, se hicieran transferencias directas de recursos a las unidades de negocio. Esto se propuso en un correo (adjunto) y se discutió en una reunión con la contraparte el día 9 de diciembre, en donde la contraparte accedió.

Además, se comentó en la Junta de Cierre del proyecto y se felicitó a la coordinación por esta actividad. Como lección aprendida se queda el cumplir con la frecuencia de reuniones de la Junta de Proyecto y la documentación de los cambios y modificaciones.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	RE_InformedeAvances-EmpodérateyEnMarcha_Extensión_13994_301 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/RE_InformedeAvances-EmpodérateyEnMarcha_Extensión_13994_301.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/RE_InformedeAvances-EmpodérateyEnMarcha_Extensión_13994_301.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:02:00 PM

2. Was the project aligned with the thematic focus of the Strategic Plan?

- 3: The project responded to at least one of the development settings as specified in the Strategic Plan (SP) and adopted at least one Signature Solution .The project's RRF included all the relevant SP output indicators. (all must be true)
- 2: The project responded to at least one of the developments settings1 as specified in the Strategic Plan. The project's RRF included at least one SP output indicator, if relevant. (both must be true)
- 1: While the project may have responded to a partner's identified need, this need falls outside of the UNDP Strategic Plan. Also select this option if none of the relevant SP indicators are included in the RRF.

**Evidence:**

En el PRODOC, se alineó el proyecto al Efecto Directo 4 del UNSDCF, así como también a la solución emblemática 3 y 6 del Plan Estratégico: mejorar la capacidad nacional de prevención y recuperación para sociedades resilientes; y, fortalecer la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	Prodoc_RecuperaciónEconómica_NMP_final_firmaLJdL_13994_302 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Prodoc_RecuperaciónEconómica_NMP_final_firmaLJdL_13994_302.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Prodoc_RecuperaciónEconómica_NMP_final_firmaLJdL_13994_302.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:11:00 PM

**Relevant**

**Quality Rating: Satisfactory**

3. Were the project's targeted groups systematically identified and engaged, with a priority focus on the discriminated and marginalized, to ensure the project remained relevant for them?

- 3: Systematic and structured feedback was collected over the project duration from a representative sample of beneficiaries, with a priority focus on the discriminated and marginalized, as part of the project's monitoring system. Representatives from the targeted groups were active members of the project's governance mechanism (i.e., the project board or equivalent) and there is credible evidence that their feedback informs project decision making. (all must be true)
- 2: *Targeted groups were engaged in implementation and monitoring, with a priority focus on the discriminated and marginalized. Beneficiary feedback, which may be anecdotal, was collected regularly to ensure the project addressed local priorities. This information was used to inform project decision making. (all must be true to select this option)*
- 1: Some beneficiary feedback may have been collected, but this information did not inform project decision making. This option should also be selected if no beneficiary feedback was collected
- Not Applicable

#### Evidence:

La convocatoria, tanto de "Empodérate" como de "En Marcha" se realizó con base en un perfil socioeconómico específico, considerando a grupos sociales en situación de vulnerabilidad (como personas en situación de pobreza, mujeres, personas con discapacidad, etc). En ese sentido, se logró que los emprendimientos/microempresas que se fortalecieron tuvieron las siguientes características:

- El 78% de ellos son liderados por mujeres, grupo poblacional que sufre exclusiones duras.
- 1 de cada 10 está liderado por una persona con discapacidad, grupo poblacional que sufre exclusiones duras.
- El 94% de los emprendimientos de Empodérate fueron afectados por la COVID-19. Particularmente, las afectaciones fueron: reducción en los ingresos del negocio, cierre temporal del negocio y pérdida de clientes.
- El 100% de las unidades de negocio son microempresas; por lo que, emplean de 1 a 5 personas.
- Algunos de estos emprendimientos generan empleo para personas que sufren de exclusiones duras: el 32% le da empleo a mujeres, el 25% a jóvenes y el 19% a padres y madres solteros. También el 9% a personas con discapacidad y el 10% a personas adultas mayores.
- Adicionalmente, El 57% de las personas participantes están por debajo de la línea de pobreza por ingreso (urbana) establecida por CONEVAL en 2021.

Se anexan presentaciones de diagnóstico y de monitoreo y evaluación de ambas metodologías, para confirmar lo anterior.



### List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
1	EnMarcha_me_13994_303 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/EnMarcha_me_13994_303.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/EnMarcha_me_13994_303.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:16:00 PM
2	Diagnósticoyresultados-Empodératelb-testimonios_13994_303 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Diagnósticoyresultados-Empodératelb-testimonios_13994_303.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Diagnósticoyresultados-Empodératelb-testimonios_13994_303.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:16:00 PM

4. Did the project generate knowledge, and lessons learned (i.e., what has worked and what has not) and has this knowledge informed management decisions to ensure the continued relevance of the project towards its stated objectives, the quality of its outputs and the management of risk?

- 3: Knowledge and lessons learned from internal or external sources (gained, for example, from Peer Assists, After Action Reviews or Lessons Learned Workshops) backed by credible evidence from evaluation, corporate policies/strategies, analysis and monitoring were discussed in project board meetings and reflected in the minutes. There is clear evidence that changes were made to the project to ensure its continued relevance. (both must be true)
- 2: *Knowledge and lessons learned backed by relatively limited evidence, drawn mainly from within the project, were considered by the project team. There is some evidence that changes were made to the project as a result to ensure its continued relevance. (both must be true)*
- 1: There is limited or no evidence that knowledge and lessons learned were collected by the project team. There is little or no evidence that this informed project decision making.

**Evidence:**

Durante todo el proyecto, se tuvo un proceso de recopilar lecciones aprendidas como buenas prácticas y áreas de oportunidad. Todo esto se sistematizó y se incorporó en la presentación de la Junta de Cierre de Proyecto, misma que se anexa como evidencia.

En ese sentido, se tienen como áreas de oportunidad:

- La alta tasa de deserción de las personas participantes en "En Marcha".
- La baja alfabetización digital de los/as participantes en ambos componentes.
- Retrasos en el proyecto por cuestiones internas administrativas del PNUD
- Baja participación en la convocatoria inicial de "En Marcha"
- Omitir un registro de ingresos en las metodologías.

Y, las buenas prácticas que se identificaron fueron las siguientes:

- Contratación y apoyo de consultorías especializadas en la materia.
- La digitalización de ambas metodologías, que permitieron elevar la alfabetización de los/as participantes.
- El uso de metodologías que ya han sido probadas por el PNUD en México y en América Latina.
- La consolidación de alianzas estratégicas que permitió aumentar el impacto de las metodologías en las personas beneficiarias.
- La sistematización de los contenidos de ambas metodologías, para una fácil réplica a futuro.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	120722_JuntadeProyecto_RecuperacionEconomicav2_13994_304 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/120722_JuntadeProyecto_RecuperacionEconomicav2_13994_304.pptx">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/120722_JuntadeProyecto_RecuperacionEconomicav2_13994_304.pptx</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:22:00 PM

5. Was the project sufficiently at scale, or is there potential to scale up in the future, to meaningfully contribute to development change?

- 3: *There was credible evidence that the project reached sufficient number of beneficiaries (either directly through significant coverage of target groups, or indirectly, through policy change) to meaningfully contribute to development change.*
- 2: While the project was not considered at scale, there are explicit plans in place to scale up the project in the future (e.g. by extending its coverage or using project results to advocate for policy change).
- 1: The project was not at scale, and there are no plans to scale up the project in the future.

**Evidence:**

En "Empodérate", se logró crear y consolidar 70 emprendimientos/unidades de negocio. Durante el proyecto, se llevaron a cabo 10 sesiones de capacitación a emprendedores/as y microempresas/as en los siguientes temas: habilidades socioemocionales para emprender, diagnóstico de mi negocio (FODA y CANVAS), marketing digital y alfabetización digital, ventas, finanzas, recursos humanos, educación fiscal, actividades clave para mi negocio y Agenda 2030.

Asimismo, a la par de las capacitaciones, se llevaron a cabo 10 sesiones grupales de mentoría para profundizar o resolver dudas sobre los temas vistos en las capacitaciones; y se realizaron 6 consultorías personalizadas para cada uno de los 70 emprendimientos o microempresas con una duración de 2.5 horas y con un/a asesor/a personalizado.

Esto permitió que las 70 unidades de negocio tuvieran conocimientos sobre cómo hacer un modelo de negocio para que su empresa sea financieramente sostenible y se pueda adaptar al contexto socioeconómico.

En ese sentido, en Empodérate, tanto las capacitaciones como las mentorías permitieron que los y las emprendedoras:

- Aumentaran sus canales de promoción y venta en un 50%.
- Tuvieran una mayor inclusión financiera, ya que hubo un aumento del 10% en la aceptación de tarjetas de crédito o débito y pagos digitales, atrayendo a más clientes.
- Lograron tener herramientas para hacerle frente a los retos y obstáculos socioemocionales que los emprendimientos traen consigo.

En "En Marcha" se llevaron a cabo 6 sesiones de capacitación para 140 micronegocios (de 3 personas cada uno, por lo que fueron 420 microempresarios/as) en habilidades digitales y seguridad en línea, renovación de mi modelo de negocio, manejo pedidos y entregas eficientemente, organiza tus finanzas en tiempos complejos, mercadeo y ventas e impacto social y protección al medio ambiente. Asimismo, por cada una de las sesiones de capacitación, se llevaron a cabo 2 sesiones de mentoría grupal, teniendo un total de 12 sesiones grupales de mentoría para profundizar o resolver dudas sobre los temas vistos en las capacitaciones. Asimismo, y derivado de una alianza que se hizo con Fundación Wadhvani, se llevaron a cabo 10 sesiones de capacitación para 50 negocios y 10 sesiones de mentoría con esas mismas unidades de negocio.

Adicionalmente, los/as consultores/as de En Marcha realizaron una estrategia de vinculación comercial para cada uno de los 140 micronegocios, a fin de que se pudieran digitalizar y acceder a plataformas virtuales de venta y entrega.

Finalmente es importante mencionar nuevamente que se generó una alianza estratégica con Fundación Wadhvani, con quien se replicó y mejoró la metodología a fin de aumentar el alcance del proyecto, teniendo inscripciones de 50 equipos (de 3 integrantes cada uno) en su plataforma digital, logrando un alcance de 150 personas adicionales. Asimismo, esta alianza permitió fortalecer la semblanza curricular del programa y digitalizar todos los contenidos educativos (incluyendo videos de capacitación, infografías, infografías animadas, booklets, etc.), a fin de que la capacitación y acompañamiento sea virtual y autodirigida.

Ahora bien, al finalizar el proyecto, se tuvieron los siguientes resultados:

- Hubo un aumento del 10% aproximadamente en las unidades de negocio que utilizan activamente el sistema financiero (con transferencias interbancarias y/o pago con tarjeta)
- Hubo un aumento de 23 puntos porcentajes de las microempresas que llevan un registro de entradas y salidas en los estados de cuenta.
- Aumentó el conocimiento digital de las microempresas en un 20%, principalmente de plataformas de entrega a domicilio e Instagram.
- Hubo un aumento del casi 50% de microempresas que tienen estrategias de marketing digital
- Hubo un aumento de más del 50% en los clientes diarios promedio, pasando de 12 a 20 clientes diarios promedio.
- Se digitalizó todo el contenido, con videos grabados y recursos en línea permitiendo que este pueda ser escalado y replicado más fácil, teniendo un impacto mayor y sostenido en el tiempo

Se adjunta informe final, como evidencia.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_305 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_305.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_305.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:26:00 PM

**Principled**

**Quality Rating: Satisfactory**

6. Were the project’s measures (through outputs, activities, indicators) to address gender inequalities and empower women relevant and produced the intended effect? If not, evidence-based adjustments and changes were made.

- 3: The project team gathered data and evidence through project monitoring on the relevance of the measures to address gender inequalities and empower women. Analysis of data and evidence were used to inform adjustments and changes, as appropriate. (both must be true)
- 2: *The project team had some data and evidence on the relevance of the measures to address gender inequalities and empower women. There is evidence that at least some adjustments were made, as appropriate. (both must be true)*
- 1: The project team had limited or no evidence on the relevance of measures to address gender inequalities and empowering women. No evidence of adjustments and/or changes made. This option should also be selected if the project has no measures to address gender inequalities and empower women relevant to the project results and activities.

**Evidence:**

Empodérate - Además de a perspectiva de género a l momento de la convocatoria y selección de las unidades de negocio participantes, se tuvieron sesiones de capacitación y mentoría enfocadas en inclusión social y género; por lo que, los/as participantes lograron mejorar su conocimiento de los estereotipos de género, los testimonios recabados de mujeres beneficiarias dan evidencia del proceso de empoderamiento mediante las herramientas y capacitación otorgada por el proyecto. El proyecto contó con la información y medidas necesarias para mejorar las condiciones de igualdad sustantiva.

### List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
1	EnMarcha_me_13994_306 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/EnMarcha_me_13994_306.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/EnMarcha_me_13994_306.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:29:00 PM
2	Diagnósticoyresultados-Empodératelb-testimonios_13994_306 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Diagnósticoyresultados-Empodératelb-testimonios_13994_306.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Diagnósticoyresultados-Empodératelb-testimonios_13994_306.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:28:00 PM

7. Were social and environmental impacts and risks successfully managed and monitored?

- 3: Social and environmental risks were tracked in the risk log. Appropriate assessments conducted where required (i.e., Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) for Substantial and High risk projects and some level of social and environmental assessment for Moderate risk projects as identified through SESP). Relevant management plan(s) developed for identified risks through consultative process and implemented, resourced, and monitored. Risks effectively managed or mitigated. If there is a substantive change to the project or change in context that affects risk levels, the SESP was updated to reflect these changes. (all must be true)
- 2: *Social and environmental risks were tracked in the risk log. Appropriate assessments conducted where required (i.e., Environmental and Social Impact Assessment (ESIA) for Substantial and High risk projects and some level of social and environmental assessment for Moderate risk projects as identified through SESP). Relevant management plan(s) developed, implemented and monitored for identified risks. OR project was categorized as Low risk through the SESP.*
- 1: Social and environmental risks were tracked in the risk log. For projects categorized as High, Substantial, or Moderate Risk, there was no evidence that social and environmental assessments completed and/or management plans or measures development, implemented or monitored. There are substantive changes to the project or changes in the context but SESP was not updated. (any may be true)



**Evidence:**

En el PRODOC se hizo un modelo de diagnóstico social y ambiental que incluye una identificación y gestión de riesgos sociales y ambientales y el SESP, que se estuvieron monitoreando durante todo el proyecto.

Derivado de áreas de oportunidad detectadas en algunos proyectos como éste, se institucionalizó como práctica estándar para todos los proyectos actuales y futuros, el monitoreo de actualización del SESP y su firma conforme cambian las necesidades del proyecto así como el contexto de desarrollo, además de que sea revisado y firmado por los asesores de calidad correspondientes.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	Prodoc_RecuperaciónEconómica_NMP_final_firmaLJdL_13994_307 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Prodoc_RecuperaciónEconómica_NMP_final_firmaLJdL_13994_307.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Prodoc_RecuperaciónEconómica_NMP_final_firmaLJdL_13994_307.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:31:00 PM

8. Were grievance mechanisms available to project-affected people and were grievances (if any) addressed to ensure any perceived harm was effectively mitigated?

- 3: Project-affected people actively informed of UNDP’s Corporate Accountability Mechanism (SRM/SECU) and how to access it. If the project was categorized as High, Substantial, or Moderate Risk through the SESP, a project-level grievance mechanism was in place and project affected people informed. If grievances were received, they were effectively addressed in accordance with SRM Guidance. (all must be true)
- 2: *Project-affected people informed of UNDP’s Corporate Accountability Mechanism and how to access it. If the project was categorized as Substantial or High Risk through the SESP, a project -level grievance mechanism was in place and project affected people informed. If grievances were received, they were responded to but faced challenges in arriving at a resolution.*
- 1: Project-affected people was not informed of UNDP’s Corporate Accountability Mechanism. If grievances were received, they were not responded to. (any may be true)

**Evidence:**

Al cierre del proyecto se informó a la contraparte sobre el mecanismo de quejas y confirmaron de recepción. Sin embargo, no hubo quejas durante el proyecto.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	MecanismosdeQuejaPQANMP_13994_308 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QA/FormDocuments/MecanismosdeQuejaPQANMP_13994_308.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QA/FormDocuments/MecanismosdeQuejaPQANMP_13994_308.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:34:00 PM

**Management & Monitoring**

**Quality Rating: Needs Improvement**

9. Was the project's M&E Plan adequately implemented?

- 3: The project had a comprehensive and costed M&E plan. Baselines, targets and milestones were fully populated. Progress data against indicators in the project's RRF was reported regularly using credible data sources and collected according to the frequency stated in the Plan, including sex disaggregated data as relevant. Any evaluations conducted, if relevant, fully meet decentralized evaluation standards, including gender UNEG standards. Lessons learned, included during evaluations and/or After-Action Reviews, were used to take corrective actions when necessary. (all must be true)
- 2: *The project costed M&E Plan, and most baselines and targets were populated. Progress data against indicators in the project's RRF was collected on a regular basis, although there was may be some slippage in following the frequency stated in the Plan and data sources was not always reliable. Any evaluations conducted, if relevant, met most decentralized evaluation standards. Lessons learned were captured but were used to take corrective actions. (all must be true)*
- 1: The project had M&E Plan, but costs were not clearly planned and budgeted for, or were unrealistic. Progress data was not regularly collected against the indicators in the project's RRF. Evaluations did not meet decentralized evaluation standards. Lessons learned were rarely captured and used. Select this option also if the project did not have an M&E plan.

**Evidence:**

El proceso de monitoreo y evaluación se llevó a cabo mediante la aplicación de 2 líneas base: una inicial y una final para ambas metodologías, lo que le permitió al proyecto observar los cambios de comportamiento y el aumento en la resiliencia de las unidades de negocio.

Dichas líneas base consideran desagregación por sexo de las personas beneficiarias e indicadores de impacto, como incorporación de objetivos digitales a sus unidades de negocio, comportamientos financieros, etc.

Además en los informes (anuales y final) se consideran y reportan los avances en los indicadores del CIPD. Por ejemplo, se considera el siguiente indicador del Plan Estratégico del PNUD: Indicador 1.1.2 Marginalised groups, particularly the poor, women, people with disabilities and displaced are empowered to gain universal access to basic services and financial and non-financial assets to build productive capacities and benefit from sustainable livelihoods and jobs. Se adjuntan Informes como evidencia.

List of Uploaded Documents			
#	File Name	Modified By	Modified On
1	<a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeAnual202100127626-RecuperacióneconVF_13994_309.pdf">InformeAnual202100127626-RecuperacióneconVF_13994_309 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeAnual202100127626-RecuperacióneconVF_13994_309.pdf)</a>	mariana.villasuso@undp.org	9/14/2022 6:12:00 PM
2	<a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_309.pdf">InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_309 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_309.pdf)</a>	mariana.villasuso@undp.org	9/14/2022 6:13:00 PM
3	<a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Líneasbase_13994_309.xlsx">Líneasbase_13994_309 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/Líneasbase_13994_309.xlsx)</a>	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:42:00 PM
4	<a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/LineaBaseEmpodérate-Cuestionariointermedio-FormulariosdeGoogle_13994_309.pdf">LineaBaseEmpodérate-Cuestionariointermedio-FormulariosdeGoogle_13994_309 (https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/LineaBaseEmpodérate-Cuestionariointermedio-FormulariosdeGoogle_13994_309.pdf)</a>	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:42:00 PM

10. Was the project's governance mechanism (i.e., the project board or equivalent) function as intended?

- 3: The project's governance mechanism operated well, and was a model for other projects. It met in the agreed frequency stated in the project document and the minutes of the meetings were all on file. There was regular (at least annual) progress reporting to the project board or equivalent on results, risks and opportunities. It is clear that the project board explicitly reviewed and used evidence, including progress data, knowledge, lessons and evaluations, as the basis for informing management decisions (e.g., change in strategy, approach, work plan.) (all must be true to select this option)
- 2: The project's governance mechanism met in the agreed frequency and minutes of the meeting are on file. A project progress report was submitted to the project board or equivalent at least once per year, covering results, risks and opportunities. (both must be true to select this option)
- 1: *The project's governance mechanism did not meet in the frequency stated in the project document over the past year and/or the project board or equivalent was not functioning as a decision-making body for the project as intended.*

**Evidence:****Management Response:**

Se realizó una Junta de Proyecto inicial (se adjunta minuta), en donde se aprobó el proyecto y las líneas de acción, así como también una Junta de Proyecto de cierre (se adjunta minuta como evidencia) y se realizó el informe anual y final correspondiente (se adjuntan como evidencia). Se tiene como lección aprendida respetar la frecuencia en la que se debe reunir la JdP de acuerdo con los establecido en el PRODO C.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_310 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_310.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_310.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:39:00 PM
2	MinutafirmadaJDPRrecuperaciónEconómica_13994_310 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/MinutafirmadaJDPRrecuperaciónEconómica_13994_310.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/MinutafirmadaJDPRrecuperaciónEconómica_13994_310.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:38:00 PM
3	InformeAnual202100127626-RecuperacióneconVF_13994_310 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeAnual202100127626-RecuperacióneconVF_13994_310.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeAnual202100127626-RecuperacióneconVF_13994_310.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:39:00 PM
4	MinutaPAC_ReactivacionEconomica_13julio_13994_310 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/MinutaPAC_ReactivacionEconomica_13julio_13994_310.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/MinutaPAC_ReactivacionEconomica_13julio_13994_310.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	9/14/2022 6:38:00 PM

11. Were risks to the project adequately monitored and managed?

- 3: The project monitored risks every quarter and consulted with the key stakeholders, security advisors, to identify continuing and emerging risks to assess if the main assumptions remained valid. There is clear evidence that relevant management plans and mitigating measures were fully implemented to address each key project risk and were updated to reflect the latest risk assessment. (all must be true)
- 2: *The project monitored risks every year, as evidenced by an updated risk log. Some updates were made to management plans and mitigation measures.*
- 1: The risk log was not updated as required. There was may be some evidence that the project monitored risks that may affected the project's achievement of results, but there is no explicit evidence that management actions were taken to mitigate risks.

**Evidence:**

Se monitorearon los riesgos sociales y ambientales que se vertieron en el PRODOC. Asimismo, en Atlas se dieron de alta los riesgos y se monitorearon/actualizaron de manera constante (se anexa evidencia de Atlas) Sin embargo, ninguno se concreto.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	EvidenciasRiesgosAtlas_13994_311 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/EvidenciasRiesgosAtlas_13994_311.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/EvidenciasRiesgosAtlas_13994_311.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	9/14/2022 6:21:00 PM

**Efficient****Quality Rating: Highly Satisfactory**

12. Adequate resources were mobilized to achieve intended results. If not, management decisions were taken to adjust expected results in the project's results framework.

- Yes  
 No

**Evidence:**

Los recursos se utilizaron en su totalidad para lograr el éxito del proyecto. Esto se registró en la Junta de Cierre del proyecto (se adjunta presentación como evidencia).

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	120722_JuntadeProyecto_RecuperacionEconomicav2_13994_312 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/120722_JuntadeProyecto_RecuperacionEconomicav2_13994_312.pptx">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/120722_JuntadeProyecto_RecuperacionEconomicav2_13994_312.pptx</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:41:00 PM

13. Were project inputs procured and delivered on time to efficiently contribute to results?

- 3: *The project had a procurement plan and kept it updated. The project quarterly reviewed operational bottlenecks to procuring inputs in a timely manner and addressed them through appropriate management actions. (all must be true)*
- 2: The project had updated procurement plan. The project annually reviewed operational bottlenecks to procuring inputs in a timely manner and addressed them through appropriate management actions. (all must be true)
- 1: The project did not have an updated procurement plan. The project team may or may not have reviewed operational bottlenecks to procuring inputs regularly, however management actions were not taken to address them.

**Evidence:**

Se tuvieron varias extensiones del proyecto, mismas que se autorizaron por la contraparte. Por ende, se actualizó el AWP y el procurement plan. Se anexan, para referencia.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	26629274313_13994_313 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/26629274313_13994_313.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/26629274313_13994_313.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:48:00 PM
2	26655534313_13994_313 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/26655534313_13994_313.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/26655534313_13994_313.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:48:00 PM
3	266621394213_13994_313 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/266621394213_13994_313.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/266621394213_13994_313.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:48:00 PM

14. Was there regular monitoring and recording of cost efficiencies, taking into account the expected quality of results?

- 3: There is evidence that the project regularly reviewed costs against relevant comparators (e.g., other projects or country offices) or industry benchmarks to ensure the project maximized results delivered with given resources. The project actively coordinated with other relevant ongoing projects and initiatives (UNDP or other) to ensure complementarity and sought efficiencies wherever possible (e.g. joint activities.) (both must be true)
- 2: *The project monitored its own costs and gave anecdotal examples of cost efficiencies (e.g., spending less to get the same result,) but there was no systematic analysis of costs and no link to the expected quality of results delivered. The project coordinated activities with other projects to achieve cost efficiency gains.*
- 1: There is little or no evidence that the project monitored its own costs and considered ways to save money beyond following standard procurement rules.

#### Evidence:

El Proyecto realizó alianzas estratégicas que permitieron tener eficiencias de costo, haciendo que el recurso tuviera un mejor uso. Por ejemplo, se generó una alianza estratégica con Fundación Wadhvani (se adjunta MoU como evidencia), con quien se replicó y mejoró la metodología a fin de aumentar el alcance del proyecto, teniendo inscripciones de 50 equipos (de 3 integrantes cada uno) en su plataforma digital, logrando un alcance de 150 personas adicionales. Asimismo, esta alianza permitió fortalecer la semblanza curricular del programa y digitalizar todos los contenidos educativos (incluyendo videos de capacitación, infografías, infografías animadas, booklets, e tc.), a fin de que la capacitación y acompañamiento sea virtual y autodirigida.

#### List of Uploaded Documents

#	File Name	Modified By	Modified On
1	MoUPNUD-WadhvaniFundaciónv2_fullysigned_13994_314 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/MoUPNUD-WadhvaniFundaciónv2_fullysigned_13994_314.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/MoUPNUD-WadhvaniFundaciónv2_fullysigned_13994_314.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:54:00 PM

Effective

Quality Rating: **Satisfactory**

15. Was the project on track and delivered its expected outputs?



- Yes
- No

**Evidence:**

El proyecto cumplió con lo establecido en el PROD OC. En ese sentido, en "Empodérate", se logró crear y consolidar 70 emprendimientos/unidades de negocio. Durante el proyecto, se llevaron a cabo 10 sesiones de capacitación a emprendedores/as y microempresas/as en los siguientes temas: habilidades socioemocionales para emprender, diagnóstico de mi negocio (FODA y CANVAS), marketing digital y alfabetización digital, ventas, finanzas, recursos humanos, educación fiscal, actividades clave para mi negocio y Agenda 2030.

Asimismo, a la par de las capacitaciones, se llevaron a cabo 10 sesiones grupales de mentoría para profundizar o resolver dudas sobre los temas vistos en las capacitaciones; y se realizaron 6 consultorías personalizadas para cada uno de los 70 emprendimientos o microempresas con una duración de 2.5 horas y con un/a asesor/a personalizado.

Esto permitió que las 70 unidades de negocio tuvieran conocimientos sobre cómo hacer un modelo de negocio para que su empresa sea financieramente sostenible y se pueda adaptar al contexto socioeconómico.

En ese sentido, en Empodérate, tanto las capacitaciones como las mentorías permitieron que los y las emprendedoras:

- Aumentaran sus canales de promoción y venta en un 50%.
- Tuvieran una mayor inclusión financiera, ya que hubo un aumento del 10% en la aceptación de tarjetas de crédito o débito y pagos digitales, atrayendo a más clientes.
- Lograron tener herramientas para hacerle frente a los retos y obstáculos socioemocionales que los emprendimientos traen consigo.

En "En Marcha" se llevaron a cabo 6 sesiones de capacitación para 140 micronegocios (de 3 personas cada uno, por lo que fueron 420 microempresarios/as) en habilidades digitales y seguridad en línea, renovación de mi modelo de negocio, manejo pedidos y entregas eficientemente, organiza tus finanzas en tiempos complejos, mercadeo y ventas e impacto social y protección al medio ambiente. Asimismo, por cada una de las sesiones de capacitación, se llevaron a cabo 2 sesiones de mentoría grupal, teniendo un total de 12 sesiones grupales de mentoría para profundizar o resolver dudas sobre los temas vistos en las capacitaciones. Asimismo, y derivado de una alianza que se hizo con Fundación Wadhvani, se llevaron a cabo 10 sesiones de capacitación para 50 ne

gocios y 10 sesiones de mentoría con esas mismas unidades de negocio.

Adicionalmente, los/as consultores/as de En Marcha realizaron una estrategia de vinculación comercial para cada uno de los 140 micronegocios, a fin de que se pudieran digitalizar y acceder a plataformas virtuales de venta y entrega.

Finalmente es importante mencionar nuevamente que se generó una alianza estratégica con Fundación Wadhvani, con quien se replicó y mejoró la metodología a fin de aumentar el alcance del proyecto, teniendo inscripciones de 50 equipos (de 3 integrantes cada uno) en su plataforma digital, logrando un alcance de 150 personas adicionales. Asimismo, esta alianza permitió fortalecer la semblanza curricular del programa y digitalizar todos los contenidos educativos (incluyendo videos de capacitación, infografías, infografías animadas, booklets, etc.), a fin de que la capacitación y acompañamiento sea virtual y autodirigida.

Ahora bien, al finalizar el proyecto, se tuvieron los siguientes resultados:

- Hubo un aumento del 10% aproximadamente en las unidades de negocio que utilizan activamente el sistema financiero (con transferencias interbancarias y/o pago con tarjeta)
- Hubo un aumento de 23 puntos porcentajes de las microempresas que llevan un registro de entradas y salidas en los estados de cuenta.
- Aumentó el conocimiento digital de las microempresas en un 20%, principalmente de plataformas de entrega a domicilio e Instagram.
- Hubo un aumento del casi 50% de microempresas que tienen estrategias de marketing digital
- Hubo un aumento de más del 50% en los clientes diarios promedio, pasando de 12 a 20 clientes diarios promedio.
- Se digitalizó todo el contenido, con videos grabados y recursos en línea permitiendo que este pueda ser escalado y replicado más fácil, teniendo un impacto mayor y sostenido en el tiempo

Se adjunta informe final, como evidencia.

List of Uploaded Documents			
#	File Name	Modified By	Modified On
1	InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_315 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_315.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeFinal_00121543_NMP_RecupEco_13994_315.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:53:00 PM

16. Were there regular reviews of the work plan to ensure that the project was on track to achieve the desired results, and to inform course corrections if needed?

- 3: Quarterly progress data informed regular reviews of the project work plan to ensure that the activities implemented were most likely to achieve the desired results. There is evidence that data and lessons learned (including from evaluations /or After-Action Reviews) were used to inform course corrections, as needed. Any necessary budget revisions were made. (both must be true)
- 2: *There was at least one review of the work plan per year with a view to assessing if project activities were on track to achieving the desired development results (i.e., outputs.) There may or may not be evidence that data or lessons learned were used to inform the review(s). Any necessary budget revisions have been made.*
- 1: While the project team may have reviewed the work plan at least once over the past year to ensure outputs were delivered on time, no link was made to the delivery of desired development results. Select this option also if no review of the work plan by management took place.

**Evidence:**

Se hizo un Plan de Trabajo Anual para el proyecto y un Informe Anual de resultados, mismos que se anexan como evidencia.

List of Uploaded Documents			
#	File Name	Modified By	Modified On
1	InformeAnual202100127626-Recuperación conVF_13994_316 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeAnual202100127626-RecuperaciónconVF_13994_316.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/InformeAnual202100127626-RecuperaciónconVF_13994_316.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:55:00 PM
2	266621394213_13994_316 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/266621394213_13994_316.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/266621394213_13994_316.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 8:55:00 PM

17. Were the targeted groups systematically identified and engaged, prioritizing the marginalized and excluded, to ensure results were achieved as expected?

- 3: The project targeted specific groups and/or geographic areas, identified by using credible data sources on their capacity needs, deprivation and/or exclusion from development opportunities relevant to the project's area of work. There is clear evidence that the targeted groups were reached as intended. The project engaged regularly with targeted groups over the past year to assess whether they benefited as expected and adjustments were made if necessary, to refine targeting. (all must be true)
- 2: *The project targeted specific groups and/or geographic areas, based on some evidence of their capacity needs, deprivation and/or exclusion from development opportunities relevant to the project's area of work. Some evidence is provided to confirm that project beneficiaries are members of the targeted groups. There was some engagement with beneficiaries in the past year to assess whether they were benefiting as expected. (all must be true)*
- 1: The project did not report on specific targeted groups. There is no evidence to confirm that project beneficiaries are populations have capacity needs or are deprived and/or excluded from development opportunities relevant to the project area of work. There is some engagement with beneficiaries to assess whether they benefited as expected, but it was limited or did not occurred in the past year.
- Not Applicable

#### Evidence:

La convocatoria, tanto de "Empodérate" como de "En Marcha" se realizó con base en un perfil socioeconómico específico, considerando a grupos sociales en situación de vulnerabilidad (como personas en situación de pobreza, mujeres, personas con discapacidad, etc). En ese sentido, se logró que los emprendimientos/microempresas que se fortalecieron tuvieran las siguientes características:

- El 78% de ellos son liderados por mujeres, grupo poblacional que sufre exclusiones duras.
- 1 de cada 10 está liderado por una persona con discapacidad, grupo poblacional que sufre exclusiones duras.
- El 94% de los emprendimientos de Empodérate fueron afectados por la COVID-19. Particularmente, las afectaciones fueron: reducción en los ingresos del negocio, cierre temporal del negocio y pérdida de clientes.
- El 100% de las unidades de negocio son microempresas; por lo que, emplean de 1 a 5 personas.
- Algunos de estos emprendimientos generan empleo para personas que sufren de exclusiones duras: el 32% le da empleo a mujeres, el 25% a jóvenes y el 19% a padres y madres solteros. También el 9% a personas con discapacidad y el 10% a personas adultas mayores.
- Adicionalmente, El 57% de las personas participantes están por debajo de la línea de pobreza por ingreso (urbana) establecida por CONEVAL en 2021.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

**Sustainability & National Ownership**

**Quality Rating: Satisfactory**

18. Were stakeholders and national partners fully engaged in the decision-making, implementation and monitoring of the project?

- 3: Only national systems (i.e., procurement, monitoring, evaluation, etc.) were used to fully implement and monitor the project. All relevant stakeholders and partners were fully and actively engaged in the process, playing a lead role in project decision-making, implementation and monitoring. (both must be true)
- 2: *National systems (i.e., procurement, monitoring, evaluation, etc.) were used to implement and monitor the project (such as country office support or project systems) were also used, if necessary. All relevant stakeholders and partners were actively engaged in the process, playing an active role in project decision-making, implementation and monitoring. (both must be true)*
- 1: There was relatively limited or no engagement with national stakeholders and partners in the decision-making, implementation and/or monitoring of the project.
- Not Applicable

**Evidence:**

Para la implementación del proyecto, se tuvieron en cuenta las participaciones de los principales grupos de interés: contraparte, alianzas estratégicas (como Fundación Wadhvani o Disruptivo TV/Socialab) y de las personas beneficiarias.

Asimismo, se utilizaron sistemas nacionales para implementar y monitorear el proyecto. Entre estos sistemas se encuentran el DENUÉ del INEGI y la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) del INEGI.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

19. Were there regular monitoring of changes in capacities and performance of institutions and systems relevant to the project, as needed, and were the implementation [arrangements](#)<sup>8</sup> adjusted according to changes in partner capacities?

- 3: Changes in capacities and performance of national institutions and systems were assessed/monitored using clear indicators, rigorous methods of data collection and credible data sources including relevant HACT assurance activities. Implementation arrangements were formally reviewed and adjusted, if needed, in agreement with partners according to changes in partner capacities. (all must be true)
- 2: Aspects of changes in capacities and performance of relevant national institutions and systems were monitored by the project using indicators and reasonably credible data sources including relevant HACT assurance activities. Some adjustment was made to implementation arrangements if needed to reflect changes in partner capacities. (all must be true)
- 1: Some aspects of changes in capacities and performance of relevant national institutions and systems may have been monitored by the project, however changes to implementation arrangements have not been considered. Also select this option if changes in capacities and performance of relevant national institutions and systems have not been monitored by the project.
- Not Applicable*

**Evidence:**

Al ser un proyecto DIM, el proyecto no contempló ni ninguna transferencia de recursos o implementación de capacidades en contrapartes que pudiera modificar las condiciones de monitoreo establecidos al inicio del proyecto.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
No documents available.			

20. Were the transition and phase-out arrangements were reviewed and adjusted according to progress (including financial commitment and capacity).



- 3: The project's governance mechanism regularly reviewed the project's sustainability plan, including arrangements for transition and phase-out, to ensure the project remained on track in meeting the requirements set out by the plan. The plan was implemented as planned by the end of the project, taking into account any adjustments made during implementation. (both must be true)
- 2: *There was a review of the project's sustainability plan, including arrangements for transition and phase-out, to ensure the project remained on track in meeting the requirements set out by the plan.*
- 1: The project may have had a sustainability plan but there was no review of this strategy after it was developed. Also select this option if the project did not have a sustainability strategy.

**Evidence:**

En Empodérate, todo el contenido de capacitación y mentoría se sistematizó en Manuales para los/as participantes y para los/as facilitadores, así como en 60 videotutoriales, permitiendo que la sostenibilidad del proyecto a un corto/mediano plazo sea más sencillo.

Asimismo, se busca que la alianza con Fundación Wadhvani siga activa por los siguientes años, lanzando dos convocatorias anuales de "En Marcha" y permitiendo tener un alcance anual de 300 microempresarios/as que mejoran sus habilidades digitales y su desarrollo empresarial, fortaleciendo las mipymes y el crecimiento económico inclusivo de México. Se anexa la convocatoria que se lanzó desde PNUD con Fundación Wadhvani como ejemplo.

**List of Uploaded Documents**

#	File Name	Modified By	Modified On
1	ConvocatoriaEnMarchaPNUDWD_13994_320 ( <a href="https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/ConvocatoriaEnMarchaPNUDWD_13994_320.pdf">https://intranet.undp.org/apps/ProjectQA/QAFormDocuments/ConvocatoriaEnMarchaPNUDWD_13994_320.pdf</a> )	mariana.villasuso@undp.org	8/31/2022 9:03:00 PM

**QA Summary/Final Project Board Comments**

Durante la Junta de Proyecto de Cierre se destacaron los resultados:

Empodérate: sesiones virtuales de sensibilización para 295 personas, 10 sesiones sobre habilidades socioemocionales para emprendimiento, alfabetización digital, finanzas, ventas etc. 10 sesiones grupales y 6 mentorías personalizadas para 70 unidades de negocio; 40 unidades de negocio con \$500 USD de capital semilla, entre otros resultados.

En Marcha: 4 talleres digitales de socialización, 6 sesiones de capacitación y 12 sesiones de mentoría grupal para 140 micronegocios.