



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Ecuador

Evaluación de medio término del Efecto 4 del Programa de País 2019-2022

Informe Final de Evaluación

4 de abril de 2021

**Preparado para PNUD por:
Patricio Jarrín**

Contenido

Acrónimos y siglas.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen Ejecutivo.....	5
1. Introducción.....	9
1.1 Propósito, objetivo, y alcance.....	9
1.2 Organización de la evaluación	10
1.3 Estructura del informe de evaluación	10
1.4 Metodología	11
2. El contexto de desarrollo en el país y el Programa de País del PNUD	13
2.1 Contexto del país y del programa	13
2.2 Programa de País 2019-2022.....	15
3. Principales hallazgos	16
3.1 Pertinencia.....	16
3.2 Eficacia.....	19
3.3 Eficiencia.....	31
3.4 Sostenibilidad	33
4. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.....	36
Anexos.....	41
i. Términos de Referencia	41
ii. Informe Inicial de Evaluación.....	41
iii Lista de personas entrevistadas.....	41
iv. Lista de documentos revisados.....	43

Acrónimos y siglas

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGDI	Área de Gobernabilidad y Desarrollo Inclusivo
AT	Asistencia Técnica
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BM	Banco Mundial
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CAPEL	Centro de Asesoría y Promoción Electoral
CCA	Análisis Común de País
COE	Comité de Operaciones de Emergencia
CONAGOPARE	Consortio Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Provinciales del Ecuador
CPD	Documento de Programa de País
CNE	Consejo Nacional Electoral
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GCF	Fondo Verde del Clima
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional
IMPU	Instituto Metropolitano de Planificación Urbana
IIDH	Instituto Interamericano de Derechos Humanos
LOIPEVM	Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
MDMQ	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
MEGECI	Mesa de Género de la Cooperación Internacional
NAM	Misión de Evaluación de Necesidades
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OECD-DAC	Organization for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
PDNA	Evaluación de Necesidades Post Desastre
PDOT	Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ROAR	Results Oriented Annual Report
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SNIEVCM	Sistema Nacional Integral para la Prevención y Erradicación de la Violencia de Género contra las Mujeres
SNU	Sistema de Naciones Unidas
STPTV	Secretaría Técnica del Plan Toda una Vida
TCE	Tribunal Contencioso Electoral
UE	Unión Europea
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNSDCF	Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible
URS	Unidad de Registro Social
VBG	Violencia Basada en Género

Agradecimientos

Este reporte fue preparado por Patricio Jarrín, miembro del *roster* de expertos de Gestión por Resultados y Evaluación del Bureau Regional para América Latina y el Caribe del PNUD; y del *roster* para Planificación Estratégica y Análisis de la Unidad de Respuesta a la Crisis del PNUD.

El evaluador quiere expresar su agradecimiento a todas las personas entrevistadas de socios del Estado, organismos de la cooperación internacional, organismos de la sociedad civil, agencias del Sistema de Naciones Unidas y del PNUD por sus valiosas contribuciones y su tiempo. Los hechos y opiniones compartidos fueron muy importantes para la realización de esta evaluación. El evaluador también quiere expresar su gratitud a miembros del Área de Gobernabilidad y Desarrollo Inclusivo, quienes contribuyeron desde un inicio en la organización de la evaluación y en la definición de la agenda de entrevistas: Fernando Pachano, Sandra Endara y Adriana Lucio Paredes.

Resumen Ejecutivo

El Documento de Programa de País (CPD por sus siglas en inglés) para el período 2019-2022 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Oficina de País en Ecuador, fue aprobado por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2018. El PNUD precisa realizar una evaluación de medio término del Efecto 4 del CPD cuyo enunciado es el siguiente: “Al 2022 el Ecuador cuenta con instituciones fortalecidas y articuladas que favorecen la gestión pública y la participación ciudadana en la protección de derechos, la consolidación de una sociedad democrática, la paz y la igualdad”. Esta evaluación está incluida en el Plan de Evaluación del marco de programación vigente y que se espera genere información relevante para valorar la pertinencia de las acciones del PNUD y apoyar la futura toma de decisiones basada en evidencia.

Como se indica en los Términos de Referencia la evaluación es para el Efecto 4 del CPD y tiene dos propósitos: 1) permitir a las contrapartes nacionales y al PNUD cumplir con sus objetivos de rendición de cuentas, y 2) capturar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

La evaluación utilizó los criterios de **pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad**. La evaluación utilizó una combinación de métodos e instrumentos de carácter cualitativo: revisión de documentos pertinentes; entrevistas en profundidad con informantes clave; entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con actores clave del programa y de los proyectos vinculados al Efecto 4; matriz de evaluación; guía de entrevistas; agenda de entrevistas; reuniones de consulta y rendición de cuentas del informe.

Conclusiones

Pertinencia

- El Efecto 4 está claramente alineado con las prioridades nacionales establecidas en el tercer eje del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y con el Resultado 2 del Plan Estratégico del PNUD 2018 – 2021.
- El PNUD tuvo un alto nivel de adaptación y respuesta a la pandemia causada por la COVID-19.
- El PNUD se adaptó y respondió al flujo de llegada masivo de población venezolana que se incrementó drásticamente desde 2018.
- El Efecto 4 continúa siendo relevante a la luz del contexto y las necesidades del país.
- El marco de resultados es relevante y presenta una visión adecuada sobre la que se pueden basar las iniciativas y proyectos. Sin embargo, con un marco tan amplio es importante enfocarse en intervenciones estratégicas que tengan potencial de generar sinergias, replicabilidad y escalabilidad, en alianza con otros actores. En el período 2021-2022, más que ampliar las temáticas que se implementan bajo el Efecto 4 sería adecuado profundizar los proyectos actuales, promoviendo la sinergia y la escalabilidad.
- El apoyo del PNUD para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el país es muy pertinente.
- El trabajo del PNUD en el país tiene un enfoque estratégico. Es reconocido como uno de los actores que inciden en el diálogo de la política pública, con una mirada integral, generalmente vinculada a los desafíos más relevantes del país (Ej. trabajo realizado en torno a la Agenda 2030, evaluación PDNA y estrategia de protección social). Sin embargo, es importante que el PNUD amplíe el involucramiento de la sociedad civil en su cartera, en el marco de los proyectos que están en marcha, lo cual contribuiría a la sostenibilidad de iniciativas y procesos.
- El PNUD se ha posicionado en el fortalecimiento de la política pública a favor de los derechos de las mujeres. A lo interno se han dado pasos importantes en transversalizar el enfoque de género en la programación.

Eficacia

- El proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador ha contribuido a fortalecer la capacidad institucional del Consejo Nacional Electoral (CNE) y Tribunal Contencioso Electoral (TCE).
- El proyecto de violencia de género CAF-PNUD ha contribuido con la definición del modelo de gestión para el Sistema Nacional Integral para la Prevención y Erradicación de la Violencia de Género contra las Mujeres (SNIPEVCM), el cual contó con la participación de 22 entidades del Estado.
- El trabajo en la estrategia de protección social ha sido clave para incidir en la política pública que se deriva de ella.
- El proyecto con la Unidad de Registro Social, base para la canalización de las transferencias monetarias en el país, le permite al PNUD iniciar una relación de mayor cooperación con el Banco Mundial. Adicionalmente, le permite posicionarse como una entidad capaz de proveer asistencia técnica especializada en la temática y de potencialmente constituirse como una entidad implementadora de los proyectos financiados por el Banco.
- El PNUD ha contribuido al avance de la implementación de la Agenda 2030 y de los ODS en el país. Aun cuando ha articulado espacios de coordinación con iniciativas de la sociedad civil, es necesario fortalecer estas acciones.
- La Evaluación de Necesidades Post Desastre (PDNA por sus siglas en inglés) ha sido un gran aporte para posicionar al PNUD y al Sistema de Naciones Unidas (SNU) ante el Gobierno, la misma que ha provisto insumos importantes para la respuesta gubernamental a la pandemia.
- El PNUD y el SNU jugaron un rol clave en el proceso de diálogo de la crisis de octubre de 2019, como actores neutrales y confiables, y contribuyeron a evitar la escalada de violencia.
- El PNUD ha sido efectivo en posicionar el proceso de pre-empalme, el cual ha sido adoptado por el Gobierno nacional para la transición con la administración entrante.
- El trabajo con los Municipios de Quito, Cuenca y Tulcán ha dado lugar a iniciativas que han contribuido a la territorialización de los ODS.
- Se ha desarrollado una fructífera relación con Pacto Global Red Ecuador en el ámbito comunicativo, la cual es una puerta de entrada para avanzar con iniciativas de carácter técnico con empresas específicas, vinculadas a los ODS.
- Si bien hay varias herramientas corporativas que incorporan elementos de monitoreo y evaluación (M&E), el seguimiento al avance en las metas de los indicadores del Efecto 4 es limitado.
- Se evidencia avances significativos en el logro de resultados de los proyectos vinculados al Efecto 4, lo cual a su vez contribuye al logro del efecto. Sin embargo, es difícil establecer la magnitud de dicha contribución tomando en cuenta que: i) Según señalado en la sección 2.2., la narrativa del Efecto 4 y los productos son muy amplios, esto es no especifican un ámbito geográfico del país en que se lograrán ni tampoco definen las instituciones nacionales o autoridades locales que se busca fortalecer ii) No hay un seguimiento específico de los indicadores de producto ni un instrumento en particular para llevarlo a cabo.

Eficiencia:

- El nivel de ejecución financiera de los proyectos vinculados al Efecto 4, versus el presupuesto planificado, es limitado.
- Existe una percepción de los socios de los proyectos de que la implementación ha cumplido con cronogramas, plazos y presupuestos.

- Existe la percepción de que la modalidad de implementación directa facilita la ejecución de proyectos y contribuye a su eficiencia, considerando que la gestión administrativa de las instituciones nacionales es compleja. Sin embargo, analizando cada caso, sería pertinente valorar el uso de la modalidad de implementación nacional, tomando en cuenta los principios de apropiación nacional y de fortalecimiento de capacidades.
- En el proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral la sinergia con otros actores ha contribuido a la reducción de costos.
- En el proyecto de violencia de género, con muy pocos recursos se han logrado productos significativos, como son el modelo de gestión y el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la VBG, evidenciando el carácter estratégico de esta iniciativa.
- En la estrategia de protección social la articulación con las agencias del SNU ha contribuido al costo-eficiencia de los productos generados.
- La evaluación socioeconómica PDNA, con un presupuesto limitado ha logrado un resultado significativo. El PDNA fue muy valorado por el Gobierno nacional, tanto así que ha solicitado una actualización del mismo.

Sostenibilidad

- En el proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral los ajustes al marco normativo en el tema de violencia política han contribuido a la sostenibilidad. El trabajo con actores de la sociedad civil en el combate a la violencia política contra las mujeres, al igual que con los partidos y movimientos políticos, contribuiría al mantenimiento de los procesos.
- En el proyecto de violencia de género, la apropiación del modelo de gestión por parte de la Secretaría de DDHH y el anclaje en 22 instituciones del Estado, son elementos clave de sostenibilidad.
- La estrategia de protección social tiene un fuerte nivel de apropiación al más alto nivel, pero el reto está en fortalecer la apropiación a nivel gerencial y técnico.
- En la implementación de la Agenda 2030 es importante fortalecer el trabajo con sociedad civil a manera de generar mayor empoderamiento por parte de la ciudadanía.
- La definición de un marco normativo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el país contribuiría a que las empresas desarrollen una responsabilidad social y ambiental de manera más sistemática.

Recomendaciones

- ✓ *Recomendación 1:* Ampliar el involucramiento de Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) en la cartera del PNUD, lo cual se podría generar en el marco de proyectos e iniciativas que están en marcha.
- ✓ *Recomendación 2:* continuar fortaleciendo el trabajo en el enfoque de género y la promoción de los derechos de las mujeres, en asocio con la Secretaría de DDHH y el Consejo Nacional para la Igualdad de Género.
- ✓ *Recomendación 3:* fortalecer la capacidad existente en la Oficina de País para funciones de monitoreo y evaluación.
- ✓ *Recomendación 4:* continuar fortaleciendo la sinergia y articulación con las agencias del SNU, y con otros actores de la cooperación.
- ✓ *Recomendación 5:* fortalecer el trabajo con sociedad civil en la implementación de la Agenda 2030.

- ✓ *Recomendación 6:* en las diferentes iniciativas, fortalecer la apropiación de los actores a nivel gerencial y técnico.

1. Introducción

El Documento de Programa de País (CPD por sus siglas en inglés) para el período 2019-2022 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Oficina de País en Ecuador, fue aprobado por la Junta Ejecutiva en noviembre de 2018¹. El PNUD precisa realizar una evaluación de medio término del Efecto 4 del CPD, la cual está incluida en el Plan de Evaluación del marco de programación vigente y que se espera genere información relevante para valorar la pertinencia de las acciones del PNUD y apoyar la futura toma de decisiones basada en evidencia.

1.1 Propósito, objetivo, y alcance

Como se indica en los Términos de Referencia (TdR, adjunto como Anexo 1) la evaluación es para el Efecto 4 del CPD y tiene dos propósitos: 1) permitir a las contrapartes nacionales y al PNUD cumplir con sus objetivos de rendición de cuentas, y 2) capturar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.

La evaluación valorará el avance de los resultados hasta la fecha (directos e indirectos, intencionados o no), de su implementación, así como la probabilidad de que el programa alcance sus objetivos finales para el Efecto 4 sobre la base del diseño actual, la estructura de recursos humanos, la estrategia implementada, etc. Se espera que la evaluación siga un enfoque prospectivo y brinde recomendaciones útiles y viables para aumentar la probabilidad de éxito para el final de las acciones realizadas para el Efecto 4 del programa.

Los hallazgos, las lecciones aprendidas y las recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el PNUD y sus contrapartes nacionales para mejorar este y futuros programas y proyectos, e identificar estrategias que contribuyan al logro del principal objetivo del programa.

La evaluación del Efecto 4 es de medio término. En este sentido es de carácter formativo, ayudando a identificar cuáles han sido los avances hasta la fecha y cómo se podría reorientar el programa en lo que queda de tiempo del marco de programación vigente.

La evaluación valorará la contribución de un conjunto de proyectos vinculados con el Efecto 4, para el período 2019-2020, analizando en forma sistemática los progresos hacia el alcance de este efecto y la contribución del PNUD y de los socios involucrados. La evaluación no se fijará en la interrelacionalidad causa-efecto de los proyectos, sino cómo cada uno de ellos están contribuyendo, o no, al resultado del Efecto 4. Los presupuestos de estos proyectos ascienden a un total de USD 2.627.128², tal como se detalla en la siguiente tabla, cuya información ha sido tomada de los TdR:

Proyecto	Socio implementador	Presupuesto	Inicio	Fin
Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador	PNUD	\$ 785.160	Agosto 2020	Julio 2022
Implementación de la Visión Quito 2040 (incluye empalme)	PNUD	\$ 369.000	Enero 2019	Junio 2020
Facilitación de diálogo y mediación	OCR/PNUD	\$ 50.000		

¹ Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, Documento del Programa para Ecuador 2019-2022, 21 de noviembre de 2018.

² En los TdR estaba incluida la evaluación técnica de proyectos gestionado por la Empresa Pública de Hidrocarburos de Ecuador - EP Petroecuador por un monto total de \$3.854.000. Una vez iniciada la consultoría, el evaluador fue notificado por el Área de Gobernabilidad que se decidió dejar este proyecto fuera de la evaluación.

Proyecto	Socio implementador	Presupuesto	Inicio	Fin
Violencia de género CAF-PNUD	CAF/PNUD	\$ 22.968		
Engagement Facility 2018. Siguiendo los TdR, bajo este mecanismo se incluye asistencia a instituciones nacionales y locales para la adopción de los ODS, y fortalecimiento de entidades nacionales y locales para la gestión y recuperación de la pandemia por Covid 19, lo cual incluye las siguientes iniciativas:	PNUD	\$ 1.400.000	Febrero 2018	Enero 2023
- Video para incluir los ODS en la planificación de gobiernos locales.				
- Cartilla y video sobre ODS para alimentar el debate electoral.				
- Estudios y recomendaciones de política: a) estimación de los impactos económicos de la pandemia; b) PDNA; c) definición de líneas estratégicas para la recuperación; d) asistencia técnica a la Vicepresidencia para una estrategia de corto plazo de recuperación; e) diseño de una estrategia integral de protección social.				
- Apoyo a gremios nacionales de gobiernos locales para la formulación y desarrollo de estrategias de reactivación económica local.	PNUD	\$404.906	Octubre 2020	Marzo 2021
- Estudios y recomendaciones de política: Verificación técnica de la base de datos resultante del operativo masivo de actualización del Registro Social (el presupuesto está incluido en los \$1.400.000 del Engagement Facility).				

1.2 Organización de la evaluación

La evaluación fue solicitada por la Oficina de País del PNUD en Ecuador y fue gestionada por el Grupo de Referencia de la Evaluación, integrado por el Representante Residente Adjunto, el responsable del Área de Gobernabilidad y Desarrollo Inclusivo y el Punto Focal de Seguimiento y Evaluación del PNUD. A través del *roster* de consultores para Planificación Estratégica y Análisis de la Unidad de Respuesta a la Crisis del PNUD, se contrató un consultor para realizar la evaluación, la cual se llevó a cabo por medios virtuales y telefónicos, tomando en cuenta las restricciones en el país por la pandemia del COVID-19.

El informe inicial de evaluación fue entregado el 31 de enero. Las entrevistas se realizaron desde el 8 de febrero hasta el 2 de marzo. El primer borrador del informe final de evaluación fue entregado el 17 de marzo. Una vez recibidos los comentarios del PNUD (el 24 de marzo) utilizando un registro de auditoría, a solicitud de la Oficina de País se realizaron cuatro entrevistas adicionales entre el 25 y el 31 de marzo. El informe final fue presentado el 4 de abril.

1.3 Estructura del informe de evaluación

El presente informe consta de 4 capítulos, más una sección inicial y una final. La primera sección contiene la carátula, seguido por la tabla de contenido, una lista de acrónimos, los agradecimientos y el resumen ejecutivo. En el capítulo 1, Introducción, se presenta el propósito, objetivo y alcance del trabajo de evaluación, la organización de la evaluación, la estructura del reporte y la metodología utilizada. El capítulo 2, se enfoca en el contexto de desarrollo del país

y el programa de país 2019-2022. Se detalla el marco de resultados del Efecto 4, con su efecto, productos e indicadores. El capítulo 3 lo constituyen los hallazgos de la evaluación, que están organizados en torno a los criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. En el capítulo 4 se abordan las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, mientras que la sección final corresponde a los anexos.

1.4 Metodología

1.4.1. Criterios de evaluación y preguntas

La evaluación utilizó los criterios de **pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad**, según los estándares establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en inglés) y por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD-DAC por sus siglas en inglés). El impacto no fue un criterio utilizado. Las preguntas de evaluación para cada uno de los criterios se encuentran en la matriz de evaluación incluida en el Informe Inicial de Evaluación (Anexo 2). Como indicado en los TdR, la evaluación abordó los siguientes aspectos:

- I. Valorar el avance en el logro del Efecto 4.
- II. Valorar la contribución del PNUD al Efecto 4.
- III. Determinar el valor agregado aportado por la cooperación del PNUD en el marco del Efecto 4 objeto de la evaluación frente al Plan Nacional de Desarrollo y demás prioridades nacionales.
- IV. Determinar cómo el Efecto 4 contribuye al Plan Estratégico PNUD 2018-21.
- V. Identificar y valorar las alianzas estratégicas establecidas por el PNUD y su aporte para el logro del efecto.
- VI. Identificar las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan ser consideradas y/o incluidas en el nuevo ciclo de programación.
- VII. Identificar el alcance de los resultados positivos del Efecto 4 en los beneficiarios/as y los participantes previstos, ya sean particulares, comunidades o instituciones, haciendo particular énfasis en cómo se han beneficiado las mujeres.
- VIII. Valorar la formulación y diseño del Efecto 4, línea base, indicadores y metas. Determinar cómo los distintos niveles de resultados (productos y efectos) interactúan entre sí para contribuir al efecto evaluado y cómo se está contribuyendo al logro de este efecto. Identificar si es posible evidenciar esa cadena de efectos y si los elementos del marco de resultados son adecuados y cómo podrían mejorarse. Considerar hasta qué punto se realizó un análisis de género y cómo fueron estas necesidades incluidas en las estrategias, acciones, proyectos o resultados.
- IX. Valorar las consecuencias que los riesgos y supuestos identificados tuvieron en la realización del efecto y en la estrategia planteada por el PNUD para realizar el efecto.
- X. En el caso de que no se pueda encontrar evidencia de contribuciones claras, se deberán analizar las razones y extraer lecciones aprendidas y las buenas prácticas cuando haya evidencia.
- XI. Identificar aquellos mecanismos para la generación de conocimiento y sistematización de los productos que facilitaron la visibilización de los logros alcanzados y su replicación.
- XII. Determinar el valor agregado aportado por la cooperación del PNUD en el marco del efecto objeto de la evaluación frente a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- XIII. Valorar la contribución del resultado a las temáticas transversales, principalmente desarrollo de capacidades, gestión del conocimiento e interculturalidad.

La metodología de evaluación se basa en las Directrices de Evaluación del PNUD (2019)³, el Manual de Lineamientos para Evaluadores de Efectos del PNUD⁴ y cumplirá con los Estándares y Normas de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas elaboradas por el UNEG⁵.

1.4.2 Métodos de recolección de datos

La evaluación recurrió a diversas fuentes de información para recolectar la evidencia pertinente. La evaluación utilizó una combinación de métodos e instrumentos de carácter cualitativo:

- Revisión de documentos pertinentes: documento del programa; informes de avance del programa; informes de avance de los proyectos vinculados al Efecto 4; informes de seguimiento financiero; planes relevantes del Gobierno nacional; informes nacionales; evaluaciones previas; estudios relacionados con el contexto del país, entre otros (ver Anexo 4)
- Entrevistas en profundidad con informantes clave: gerencia del PNUD, equipo del Área de Gobernabilidad y Desarrollo Inclusivo (AGDI), personal del programa.
- Entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con actores clave del programa y de los proyectos vinculados al Efecto 4: unidad de gestión de proyecto, contrapartes gubernamentales, socios en la implementación, miembros del equipo del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en el país; representantes de la sociedad civil, entre otros.
- Matriz de Evaluación: se desarrolló una matriz de evaluación en base a lo establecido en los TdR y se la estructuró en torno a los cuatro criterios de evaluación. Esta matriz constituyó la base para realizar las entrevistas y revisar documentos. De manera expresa la matriz de evaluación incluyó preguntas relacionadas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Guía de entrevistas: la matriz de evaluación fue diseñada para ser utilizada y adaptada como guía de entrevistas con los diferentes actores.
- Agenda de entrevistas: la lista de personas entrevistadas fue revisada junto con el Grupo de Referencia de la Evaluación, asegurando que todos los actores relevantes fueran incluidos (Anexo 3). El consultor utilizó medios virtuales y telefónicos para la recolección de información. Se garantizó la confidencialidad a los entrevistados y los hallazgos fueron incorporados en el reporte final.
- Reuniones de consulta y rendición de cuentas del informe.

La evaluación buscó que los datos recopilados fueran fiables, válidos e imparciales. Para esto se trianguló la información, utilizando múltiples fuentes que permitieron contrastar la evidencia obtenida para que esta sea coherente y exacta. El evaluador siguió un enfoque participativo y consultivo, en estrecha colaboración con el Grupo de Referencia de la Evaluación, con el equipo del programa y con las diversas partes interesadas, tanto de instituciones del Estado como sociedad civil y de otros cooperantes.

1.4.3 Limitaciones

Como indicado en los TdR , la evaluación se llevó a cabo bajo las restricciones en el país por la pandemia del COVID-19. En este sentido, la evaluación enfrentó las siguientes limitaciones:

- No fue factible realizar visitas a terreno ni observación *in situ*. Se fortaleció la recopilación de datos a distancia, a través de entrevistas y de información documental. Se redoblaron esfuerzos para obtener la documentación necesaria por canales virtuales.

³ <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/index.shtml>

⁴ [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20 Evaluation_2011.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20Evaluation_2011.pdf)

⁵ <http://www.uneval.org/document/detail/22>

- Algunas entrevistas se vieron limitadas por una conexión inestable. En consulta con los informantes se utilizaron diferentes medios virtuales como Zoom, Google Meet y el teléfono celular.
- Si bien las entrevistas virtuales permitieron una mayor flexibilidad para programarlas, también conllevaron un calendario de entrevistas más extenso para garantizar la cobertura.
- La lista inicial de informantes incluyó un número limitado de personas vinculadas a Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y al sector privado. Esto fue subsanado con la inclusión de actores de los GAD de Cuenca y Tulcán, de la representante de Pacto Global en Ecuador y del punto focal del PNUD con el sector privado.

2. El contexto de desarrollo en el país y el Programa de País del PNUD

2.1 Contexto del país y del programa

En el CPD se registran los retos del contexto nacional que identificó el PNUD al momento de su elaboración. Entre los más importantes cabe señalar los siguientes: desafíos en la erradicación de la pobreza y reducción de la desigualdad en un contexto de menor crecimiento económico e inversión pública; aumento del subempleo y empleo inadecuado con sus correspondientes brechas de género; problemas ambientales relacionados con la estructura productiva del Ecuador; riesgos naturales y su consiguiente exposición a pérdidas económicas; y por último los desafíos en la construcción de la institucionalidad del Estado y del vínculo que ella tiene con los problemas antes mencionados.

En cuanto a los temas de la institucionalidad, que caen en el ámbito del Efecto 4, el CPD menciona los retos existentes en la gobernanza pública en los diferentes niveles de gobierno y en la implementación de las políticas públicas a nivel local, enfatizando las diferencias existentes en los GAD en la capacidad para ejercer sus competencias y generar recursos propios. Por otro lado, se aborda el desafío importante de la participación de la ciudadanía, las organizaciones y grupos de la sociedad civil en la vida pública, existiendo mayores dificultades para las mujeres que están subrepresentadas particularmente a nivel de autoridades locales y en la Asamblea Nacional.

Estas problemáticas identificadas en el CPD continúan vigentes y en algunos casos se han profundizado. Como abordado en los TdR, el contexto de la pandemia por COVID-19 representa un reto para la gobernabilidad del país. La crisis económica y social generada por la pandemia implicará importantes desafíos en términos de seguridad, debilitamiento institucional, corrupción y resquebrajamiento de la cohesión social. Este contexto ha afectado igualmente la implementación misma de la cartera de proyectos que contribuyen al Efecto 4 por las siguientes razones:

- Mayores tiempos de respuesta por parte de las contrapartes y socios implementadores, pues las prioridades están volcadas a la respuesta y a la recuperación.
- Las entidades del Estado atraviesan un fuerte debilitamiento debido a recortes presupuestarios y de personal.
- La crisis económica genera presión para destinar el uso de los recursos de los proyectos a temas relacionados con la pandemia.
- Las actividades de algunos proyectos estuvieron suspendidas desde marzo.
- La restricción de movilidad afectó el seguimiento de proyectos en territorio.

- Varias actividades de los proyectos han sido replanificadas para llevarse a cabo de modo virtual con los desafíos de conexión que esto implica, sobre todo para los actores locales.

En la evaluación socioeconómica PDNA se evidencia la magnitud del impacto de la pandemia en la sociedad ecuatoriana. Allí se señala que “el total de pérdidas entre marzo y mayo de 2020 es de USD 6.420,68 millones, de los cuales el 82,4% corresponde al sector privado y 17,6% al público. El 63,8% de las pérdidas se registran en el sector productivo, valor que supera en más de tres veces a las pérdidas en el subsector salud, lo cual refuerza la necesidad de organizar una respuesta socioeconómica integral para enfrentar los efectos de la crisis en marcha”. El impacto humano de la pandemia es grave como lo evidencian las cifras a continuación⁶:

- 2,1M de nuevos pobres, aumentando la pobreza de 4,3 a 6,4 M de personas, (37% población).
- 800 mil personas pasaron a la pobreza extrema pasando de 1,5 a 2,3 M (13% población)
- La clase media se reduce en 12 puntos porcentuales.
- Más de 100 mil jóvenes (18-29) perdieron su empleo (48% del total).
- 240 mil personas desafiadas IESS. OIT estima para 900 mil personas la caída de los ingresos y reducción de salarios.
- 2,3 millones de personas -13% población podrían enfrentar inseguridad alimentaria.
- La desnutrición infantil reforzará la tendencia.
- Se registraron 81,000 salidas de mujeres del sistema de seguridad social.
- Aumento de la violencia basada en género.
- 47 femicidios en el período marzo-mayo según Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) frente a 37 del año 2019.

Actualmente el Ecuador se encuentra en período electoral. El día 7 de febrero se realizaron comicios para elegir presidente y vicepresidente de la república, 137 representantes a la Asamblea Nacional y 5 representantes al Parlamento Andino, todos para el período 2021-2025. Dado que ninguno de los binomios alcanzó la mayoría absoluta de votos válidos, se realizará un balotaje el 11 de abril. El presidente y vicepresidente electos se posesionarán en sus cargos el 24 de mayo de 2021.

La definición de los binomios que entraron al balotaje, el de la Alianza Unión por la Esperanza y la Alianza Creando Oportunidades (CREO)-Partido Social Cristiano, no estuvo libre de tensiones. En un inicio el conteo rápido del Consejo Nacional Electoral (CNE) señaló que el candidato del Movimiento Pachakutik había pasado a segunda vuelta, tendencia que posteriormente se revirtió. El candidato de Pachakutik denunció fraude electoral, acordó con el candidato de CREO un recuento de votos en 17 provincias del país, el cual no progresó, aceptando el CNE recontar 31 actas electorales en 8 provincias. El líder de Pachakutik interpuso un recurso ante el Tribunal Contencioso Electoral (TCE) insistiendo en el recuento del 50% de las actas de votación. El 14 de marzo dicho organismo negó la apelación, a dos días que arranque la campaña para el balotaje, señalando que el reclamo no tenía sustento legal. La sentencia es de última instancia y no podrá ser apelada. Todo lo cual ha subido las tensiones sociales, ha llevado a un sector de la sociedad a cuestionar la legitimidad de las elecciones presidenciales, y realza la importancia de continuar trabajando en iniciativas que contribuyan a fortalecer la gobernanza pública.

El período de elecciones y la transición de autoridades nacionales presenta desafíos para la implementación de proyectos por parte del PNUD. La transición ha venido precedida por varios

⁶ Secretaría Técnica Planifica Ecuador, Evaluación Socioeconómica PDNA COVID-19 Ecuador, marzo-mayo 2020 (p. 15-21).

cambios en el gabinete y en mandos medios de instituciones, así como de procesos que se ralentizan hasta las elecciones. Así también, habrá una demora en retomar procesos que están en marcha y en el arranque de nuevas iniciativas, hasta que las autoridades electas se posesionen y consoliden en sus funciones.

Como se menciona en los TdR, el PNUD por sí solo no puede lograr la consecución total de un efecto, ya que los resultados que se plantean en el Documento Programático de País no dependen únicamente de dicho organismo. Juega por tanto un rol importante en todo el proceso la efectividad de las alianzas establecidas tanto con los socios nacionales (gobierno, sociedad civil y sector privado), así como con las demás agencias del Sistema de las Naciones Unidas y otros organismos de cooperación internacional. En el marco del Efecto 4, el PNUD trabaja cercanamente con contrapartes como la Cancillería, la Vicepresidencia, la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, el CNE, el TCE, las asociaciones nacionales de gobiernos locales (AME y Congope), gobiernos locales y empresas públicas.

2.2 Programa de País 2019-2022

El Programa de País 2019-2022 presenta el siguiente marco de resultados del Efecto 4⁷, que es el objeto de esta evaluación:

<p>Prioridad nacional Plan Nacional de Desarrollo, eje 3: Más Sociedad, Mejor Estado (Objetivos 7, 8 y 9) ODS: 5, 11 y 16 Resultado del Plan Estratégico para 2018-2021 2. La aceleración de las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible, en particular mediante soluciones innovadoras que tengan efectos multiplicadores en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p>			
Resultados	Indicadores	Medios de verificación	Recursos
<p>Efecto 4. Al 2022, el Ecuador cuenta con instituciones fortalecidas y articuladas que favorecen la gestión pública y la participación ciudadana en la protección de derechos, la consolidación de una sociedad democrática, la paz y la igualdad.</p>	<p>Indicador 4.1. Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, desagregado por sexo Línea de base: 6,6 Meta: 8</p> <p>Indicador 4.4. Proporción de escaños ocupados por mujeres en a) los parlamentos nacionales y b) las autoridades locales Línea de base: Nacional: 38 % Local: – 7 % de todos los municipios – 9 % de las prefecturas – 34 % en las concejalías urbanas – 25 % en las concejalías rurales – 25 % en las juntas parroquiales</p> <p>Meta: Nacional: 50 % Local: – Municipios y prefecturas, 15 % – Concejalías urbanas, 40 %</p>	<p>– Encuesta nacional de seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo – Registros administrativos – Sistema Estadístico Electoral – Consejo Electoral Nacional</p> <p>Frecuencia: Anual Partes responsables: Esfera programática del PNUD</p>	<p>Ordinarios: 390 Otros: 4.772</p> <p>Asociados: SENPLADES Ministerios competentes Asamblea Nacional Administraciones locales Consejo Nacional de Competencias Asociación de Municipalidades Ecuatorianas Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador Universidades Organizaciones de la sociedad civil</p>

⁷ Junta Ejecutiva PNUD, UNFPA, UNOPS, Documento del Programa para Ecuador 2019-2022, 21 de noviembre de 2018 (pp. 17-18).

	– Concejalías rurales, 30 % – Juntas parroquiales, 40 %		
Producto 4.1. Instituciones fortalecidas para una gobernanza eficaz, transparente y participativa de las políticas públicas en consonancia con los ODS	Indicador 4.1.1. Número de instituciones públicas nacionales (ministerios y otras) que ajustan su planificación y presupuesto a los ODS (MIRR 2.2.2.3) Línea de base: 2 Meta: 10		
Producto 4.2. Autoridades locales fortalecidas para ejercer sus competencias de manera participativa y contribuyan a la consecución (localización) de los ODS en el territorio local	Indicador 4.2.1. Número de instituciones públicas locales que ajustan sus acciones a los ODS Línea de base: 4 Meta: 10 Indicador 4.2.2. Nivel de participación de las organizaciones de la sociedad civil en las acciones locales para lograr los ODS (en una escala de 1 a 4) (MIRR 2.2.2.5) Línea de base: 2 Meta: 3		

Fuente: Documento de Programa de País. Tabla ajustada por el consultor.

En relación a los resultados e indicadores se puede apreciar lo siguiente:

- Como están redactados, tanto el resultado del Efecto 4 como los productos son muy amplios pues tienen un alcance nacional, esto es no especifican un ámbito geográfico del país en que se lograrán. Tampoco definen las instituciones nacionales o autoridades locales que se busca fortalecer. En el caso del resultado del efecto se parte del reto de que el enunciado debe ser igual al del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDCF por sus siglas en inglés). Con los indicadores se delimita un poco mejor el cambio que se quiere lograr.
- En cuanto a los indicadores, tanto aquellos del Efecto como los de productos son cuantitativos excepto por el indicador 4.2.2 que se refiere al nivel de participación de OSC.
- En relación a las líneas de base y metas, ellas están claramente establecidas para los indicadores del efecto. Los indicadores de producto no especifican a qué instituciones públicas nacionales (4.1.1) o locales (4.2.1) se refiere la línea de base o cómo se determina el nivel de participación de OSC (en una escala del 1 al 4). Luego de la consulta correspondiente al equipo del Área de Gobernabilidad se recibió el siguiente detalle:
 - Indicador 4.1.1. La línea base corresponde a dos instituciones: ex Senplades y Asamblea Nacional.
 - Indicador 4.2.1. La línea base corresponde a las siguientes 4 instituciones: Municipio de Quito, Municipio de Ibarra, Municipio de Cuenca y Municipio de Tulcán.
 - Indicador 4.2.2. La línea base se determinó según las siguientes valoraciones del indicador:
 - i. No existe participación
 - ii. Poca participación
 - iii. Participación media
 - iv. Alta participación

3. Principales hallazgos

3.1 Pertinencia

El CPD 2019-2022 se basó en las prioridades y retos identificados en el Análisis Común de País 2018 (CCA por sus siglas en inglés) y en el UNSDCF, documentos que tienen como referente central al Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2017-2021. El Efecto 4 del CPD se enuncia en los mismos términos que el Efecto 4 del UNSDCF: “Ecuador cuenta con instituciones fortalecidas y

articuladas que favorecen la gestión pública y la participación ciudadana en la protección de derechos, la consolidación de una sociedad democrática, la paz y la igualdad”⁸.

El Efecto 4 está alineado al Plan Estratégico del PNUD 2018 – 2021, de manera específica con el Resultado 2: “La aceleración de las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible, en particular mediante soluciones innovadoras que tengan efectos multiplicadores en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible”⁹.

El Efecto 4 del CPD está alineado con el tercer eje del PND “Más Sociedad, Mejor Estado” que incentiva la participación ciudadana, que busca la articulación entre Estado y sociedad, la provisión de servicios públicos óptimos, el combate a la corrupción, así como garantizar la soberanía y la paz. El CPD está en línea con los tres objetivos de dicho eje del PND¹⁰:

- Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía
- Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social
- Objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo

El Efecto 4 continúa siendo relevante a la luz del contexto y las necesidades del país. El contexto nacional muestra retos para la gobernabilidad, la institucionalidad democrática, el diálogo social y la participación ciudadana, así como para el ejercicio de derechos humanos a través de esa institucionalidad. Una muestra de esto es la crisis político-social de octubre de 2019. A pesar de que el Ecuador se encuentra entre los países en la categoría de desarrollo humano alto, según el Índice de Desarrollo Humano 2020¹¹, en términos de gobernabilidad, de cohesión social, de participación política, sigue habiendo limitaciones que se han incrementado por la pandemia.

El marco de resultados es relevante y presenta una visión adecuada sobre la que se pueden basar las iniciativas y proyectos. Es un marco que permite atender demandas del Estado que no estaban previstas, algunas de las cuáles podrían estar vinculadas a oportunidades de movilización de recursos en las temáticas que abordan el efecto y los productos. El reto es de qué manera la Oficina de País, con un marco de resultados tan amplio, logra balancear las necesidades de movilización de recursos con intervenciones estratégicas que tengan potencial de generar sinergias, replicabilidad y escalabilidad, en alianza con otros actores, complementando con iniciativas que estén siendo implementadas a través de otros programas o proyectos.

En 2020, segundo año de implementación del CPD, el PNUD tuvo que adaptarse rápidamente a los efectos e impactos de la pandemia causada por la COVID-19. Ante esta emergencia el PNUD demostró un alto nivel de adaptación, siendo ágil en responder a las demandas de apoyo por parte del Gobierno central. Aprovechando las positivas relaciones al más alto nivel, como son la presidencia, la vicepresidencia y la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, entre otras, fue posible contactar al gabinete ampliado para definir cursos de acción. Destaca la implementación de la

⁸ Naciones Unidas Ecuador, Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible ONU-Ecuador 2019-2022 (p. 22)

⁹ Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021, 17 de octubre de 2017 (p. 2).

¹⁰ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida, septiembre de 2017 (p. 97, 101, 104)

¹¹ <https://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/presscenter/articles/2021/pnud-presenta-en-ecuador-el-informe-sobre-desarrollo-humano-2020.html>

metodología de “Evaluación de Necesidades Post Desastre” (PDNA, por sus siglas en inglés) como una herramienta que permitió al Gobierno, y a los actores de la cooperación, identificar las necesidades imperantes y tomar acciones inmediatas y coordinadas para mitigar la crisis. El PNUD asumió su rol integrador y de liderazgo técnico en el PDNA, según lo dispuesto por el Secretario General de Naciones Unidas¹², coordinando el ejercicio con las autoridades nacionales y el apoyo del SNU, Banco Mundial (BM) y la Unión Europea (UE).

Complementario al PDNA sobresale el “Plan para la repuesta socioeconómica al COVID-19” de Naciones Unidas Ecuador, instrumento de respuesta del SNU para mitigar el impacto de la pandemia, que complementa los esfuerzos nacionales y está alineado al informe del Secretario General de Naciones Unidas (NU) sobre las consecuencias socioeconómicas de la crisis del COVID-19. Bajo el marco del Efecto 4 el PNUD aportó en análisis económico y contribuyó al quinto pilar del plan, cohesión social y resiliencia comunitaria.

El apoyo del PNUD para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el país es muy pertinente. El PNUD es reconocido por su liderazgo en la implementación de la Agenda 2030 y el logro de los ODS, tanto en el SNU como en actores de Gobierno, así como por su rol para fortalecer una visión holística de los ODS. Desde el ciclo programático anterior se dieron pasos en lograr compromisos de varias funciones del Estado para la implementación de la Agenda 2030. El PNUD ha trabajado en posicionar una plataforma donde convergen actores a favor de los ODS.

El PNUD es reconocido por su neutralidad e imparcialidad, lo cual es altamente valorado. El PNUD ha forjado muy buenas relaciones con diversos actores de la sociedad. Con el Gobierno central, al más alto nivel, así como con GAD, sociedad civil y sector privado.

El trabajo del PNUD en el país tiene un enfoque estratégico. Es reconocido como uno de los actores que inciden en el diálogo de la política pública, con una mirada abarcadora, integral, que permite una actuación intersectorial, generalmente vinculada a los desafíos más relevantes del país. Esto se evidencia, por ejemplo, en el trabajo realizado en torno a la implementación de la Agenda 2030, a la estrategia de protección social o a la evaluación PDNA. Ahora bien, informantes clave consideran que un componente estratégico que debería robustecer el PNUD es la ampliación del involucramiento de la sociedad civil en su cartera, lo cual contribuiría a la sostenibilidad de iniciativas. Añaden que en ciertos ámbitos el PNUD podría pasar de implementar proyectos directamente a hacerlo en asocio con OSC, asumiendo más bien un rol asesor. En el área de movilización de recursos el PNUD es percibido como un competidor con el cual se encuentran en desventaja las OSC.

En cuanto al enfoque de género el PNUD se ha posicionado en el fortalecimiento de la política pública a favor de los derechos de las mujeres. Esto se evidencia en los logros alcanzados con el proyecto CAF-PNUD, que se abordarán en la sección 3.2, que se espera fortalecer con el programa conjunto *Spotlight* que se implementa en asocio con ONU Mujeres y el UNFPA. El trabajo en género y erradicación de la violencia es un espacio para el posicionamiento del PNUD en la medida en que la gobernabilidad se fortalece con la participación de la mujer y la igualdad de género. Informantes clave señalan que el PNUD tiene una ventaja comparativa en la generación de datos, que aplicándola al tema de VBG, podría ser utilizada en proveer evidencia para fortalecer la abogacía.

¹² UNDP, UNDP Progress Update on the Implementation of General Assembly Resolution 72/279 on Repositioning of the UN Development System, January 2021

Internamente se han dado pasos importantes en transversalizar el enfoque de género en la programación. Cabe destacar la certificación en nivel plata obtenido por el PNUD Ecuador en el marco del Programa del Sello Global de Igualdad de Género. Partiendo de una línea de base de 12 de 38 indicadores (38%) en 2018 el PNUD Ecuador logró en 2020 cumplir con 31 de los 38 indicadores (82%)¹³.

3.2 Eficacia

Como fue mencionado en el punto 1.1. la evaluación valorará la contribución de un conjunto de proyectos del Efecto 4 analizando en forma sistemática los progresos hacia el alcance de este efecto y la contribución del PNUD y de los socios involucrados. A continuación se encuentran los hallazgos en relación a las iniciativas más relevantes:

3.2.1 Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador

En septiembre de 2020 el CNE, el TCE y el PNUD suscribieron el documento del Proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador, cuyo objetivo principal es contribuir al fortalecimiento del proceso electoral y democrático de Ecuador entre 2020 y 2022, con particular énfasis en las elecciones presidenciales y legislativas del 7 de febrero de 2021.

Según el Prodoc el proyecto gira en torno a dos ejes. Por un lado, se busca fortalecer las capacidades institucionales del CNE y TCE en Ecuador para la gestión de resultados electorales dentro del ámbito de sus competencias. Dentro de este eje tiene gran importancia la mejora del sistema de transmisión de resultados con su componente informático. Por otro lado, se apunta a fortalecer la comunicación estratégica en el ámbito electoral y el diálogo democrático. El proyecto incluye la promoción de políticas de igualdad de género, especialmente el manejo de la violencia política dirigida contra mujeres. El proyecto está basado en las conclusiones de la Misión de Evaluación de Necesidades (NAM) de la División de Asistencia Electoral de las Naciones Unidas que se llevó a cabo en mayo de 2019.

El arranque del proyecto estaba previsto para fines de septiembre de 2020, arrancó en la práctica la 2da semana de octubre, y su finalización se prevé en agosto de 2022. El proyecto cuenta con una Unidad de Gestión localizada en el CNE, conformada por un Asesor Técnico Principal quien recibe apoyo administrativo desde la oficina central del PNUD. El proyecto cuenta con fondos de la Unión Europea, del gobierno de Suiza, del PNUD y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que se sumó desde diciembre 2020 como donante. Entre los avances más relevantes del proyecto se pueden mencionar:

- Se ha contribuido al mejoramiento del sistema de transmisión de resultados y al sistema informático del CNE. Se proveyó apoyo técnico con un experto en base de datos y un proveedor de servicio técnico, quienes junto con el departamento de tecnologías de información del CNE, colaboraron en el proceso de escrutinio y publicación de resultados electorales del 7 de febrero. Adicionalmente, se realizaron misiones de acompañamiento técnico de informáticos especializados en sistemas electorales. Las personas entrevistadas coinciden en señalar que todo lo anterior contribuyó a que el sistema informático funcione el día de las elecciones.
- En el área de comunicación se ha colaborado con el CNE en el manejo de redes sociales. Con el Tribunal Contencioso-Electoral (TCE) se realizó la divulgación de las nuevas normas que penalizan la violencia política de género, en línea con la reforma al Código de la Democracia realizada en enero de 2020. En este campo se desplegaron 4 misiones

¹³ <https://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/presscenter/articles/2021/la-oficina-del-pnud-en-ecuador-alcanza-la-certificacion-en-nivel.html>

a terreno, encabezadas cada una por uno de los magistrados del TCE, para divulgar a nivel provincial, con partidos políticos, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, gremios de abogados, entre otros, las normas de violencia de género. A partir de esto se han generado causas o juicios sobre violencia política de género, incluyendo demandas de actores LGBTI+. Un informante clave considera que la capacitación en territorio fue clave para que la nueva normativa “no quede en letra muerta”.

- Con el TCE se ha trabajado también material comunicativo que explica su mandato y funciones pues, desde la percepción de los entrevistados, la opinión pública no distingue entre el CNE y el TCE. Adicionalmente, se ha contribuido a la divulgación y al contenido de los debates obligatorios de primera vuelta y segunda vuelta. En este último, por ejemplo, se logró incluir una pregunta sobre la desnutrición crónica infantil que es uno de los principales problemas de salud pública del país.
- ONU Mujeres ha sido un actor relevante en la capacitación de candidatas mujeres, a la cual se ha sumado el PNUD con fondos del proyecto.
- Se ha apoyado al CNE y TCE para mejorar su planificación estratégica. En el caso del TCE se contribuyó a tecnificar el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos institucionales que se hacían de forma rudimentaria y sin conexión entre las distintas áreas.

El proyecto ha permitido generar un mayor compromiso y cooperación entre las diferentes áreas, tanto en el CNE como en el TCE. El apoyo del PNUD ha contribuido a aunar esfuerzos de varios actores de la cooperación internacional (Ej. UE, AECID, cooperación Suiza) hacia un objetivo común y con la sociedad civil (Grupo Faro) se ha dado un buen nivel de coordinación. La pandemia ha frenado ciertas actividades, como por ejemplo afectó la formalización del acuerdo para el arranque del proyecto. Personas entrevistadas afirman que un efecto no intencionado de la pandemia fue que normalizó la realización de reuniones virtuales con personas de otros países, lo cual facilitó la gestión internacional del proyecto. El entorno polarizado a lo interno del CNE ha sido un factor que ha planteado retos en cuanto a la implementación, si bien el aporte técnico y neutral del PNUD ha contribuido a desbloquear cuellos de botella.

En términos del enfoque de género, informantes clave indican que el CNE ha buscado fortalecer la equidad de género en sus procesos y líneas de trabajo previo al proyecto. Sin embargo, se reconoce que éste ha contribuido a plantear a las organizaciones políticas, desde un ámbito neutral, el manejo del combate a la violencia política durante la campaña electoral y al interior de dichas organizaciones.

Una iniciativa relevante, apoyada por el PNUD en el marco del proceso electoral, ha sido el establecimiento de la coalición Ecuador Verifica que agrupa a 34 organismos de medios de comunicación, OSC y universidades. Su objetivo es combatir la desinformación, comprobar la veracidad del discurso político y desarrollar herramientas para el análisis ciudadano. El PNUD contribuyó con fondos para el proceso del diseño y programación de la plataforma web. Personas entrevistadas manifiestan que este aporte ha sido clave y estratégico, pues se concretó en una fase crítica de arranque, se ha posicionado la importancia del problema de la desinformación, y se ha tendido puentes con otras entidades, incluyendo al CNE.

3.2.2 Proyecto de violencia de género CAF-PNUD

En agosto de 2018 el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos del Ecuador dio su aval para la implementación del Proyecto Regional “Desarrollo de capacidades estatales para prevenir y responder a la Violencia contra las Mujeres y las Niñas (Argentina, Ecuador y Perú)”,

a ser ejecutado en 24 meses. Esta iniciativa fue desarrollada en una alianza estratégica entre el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y el Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe para promover la erradicación de la violencia en contra de las mujeres y las niñas en la región, el mismo que planteaba los siguientes resultados en los tres países: 1) Modelo Marco de Abordaje Integral (prevención, atención y reparación) para una vida libre de violencia contra las mujeres y las niñas es adoptado en los países seleccionados. 2) Fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos en el diseño de políticas o programas integrales para el combate de la violencia contra las mujeres y las niñas.

En este marco, el PNUD avanzó en la formulación de una propuesta de modelo de gestión para el Sistema Nacional Integral para la Prevención y Erradicación de la Violencia de Género contra las mujeres (SNIPEVCM), cuyo ente rector es la Secretaría de Derechos Humanos¹⁴ y del cual hacen parte 22 entidades del Estado, pertenecientes a la Función Ejecutiva, Función Judicial, al Gobierno central y a los gobiernos locales. El modelo de gestión es el mecanismo de coordinación interinstitucional a nivel nacional y local del SNIPEVCM, y se espera que el mismo facilite el funcionamiento del sistema en lo local. El modelo de gestión responde y facilita lo que está enunciado en la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (LOIPEVM), promulgada por la Asamblea Nacional en enero de 2018. Cabe señalar que la elaboración del modelo de gestión contó con la participación de las instituciones que lo conforman, así como de organizaciones del movimiento de mujeres.

Adicionalmente, en el marco de este proyecto se proveyó asistencia técnica para realizar el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la violencia basada en género con el fin de orientar el trabajo de la Secretaría de Derechos Humanos. Se avanzó con los siguientes productos: 1) Propuesta metodológica para elaborar el costeo 2): Mapeo de metodologías de costeo 3) Metodología de costeo aplicado a reparación e iniciativas de protección a nivel local.

Las personas entrevistadas coinciden en señalar que tanto el modelo de gestión como el costeo son dos productos muy relevantes que respondieron a una necesidad de la Secretaría de DDHH, instancia que se ha apropiado de los procesos, que contribuyen a la generación de mecanismos e instrumentos para hacer frente a la violencia contra la mujer. Se ha señalado que el sentido de oportunidad del modelo fue muy valioso; a través de la articulación del sistema se pudo precautelar vidas de mujeres que estaban en una situación de violencia. En el marco del programa conjunto *Spotlight* (PNUD, UNFPA, ONU Mujeres), firmado en agosto de 2020, estas herramientas serán utilizadas para fortalecer el SNIPEVM y para su implementación a nivel local, siendo el PNUD que estará a cargo de ejecutar el componente de institucionalidad.

Un elemento a resaltar es que el proyecto, con una inversión pequeña, ha llegado a las 22 instituciones que conforman el sistema, así como a GAD. Esta iniciativa se presentó en el marco del grupo de trabajo de erradicación de la violencia de la Mesa de Género de la Cooperación Internacional (MEGECI) y ha tenido un trabajo coordinado entre PNUD, UNFPA y ONU Mujeres en su acercamiento y relación con la Secretaría de DDHH. Informantes clave señalan que al inicio del proyecto pudo existir una mejor articulación entre las agencias del SNU.

Más allá del proyecto CAF-PNUD, un desarrollo importante desde el punto de vista del enfoque de igualdad de género, ha sido la iniciativa de economía violeta impulsada por la Secretaría de

¹⁴ En noviembre de 2018, a través del decreto ejecutivo 560, el Gobierno nacional dispuso la transformación del Ministerio de Justicia en la Secretaría de Derechos Humanos (<https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/Decreto-Ejecutivo-Nro.-560.pdf>)

DDHH y la vicepresidencia. El PNUD apoyó a ambas instituciones a generar una estrategia de economía violeta que posteriormente se convirtió en política pública lanzada oficialmente por el presidente Lenín Moreno¹⁵. Esta propuesta busca trabajar la recuperación económica junto con la prevención y erradicación de la violencia, tomando en cuenta que el empoderamiento económico es sustancial a la hora de responder a la VBG. Las personas entrevistadas indican que el PNUD ha contribuido a la articulación de esta iniciativa con otros actores, la cual ha permitido un encuentro de la política social y económica. El PNUD ha incluido los ejes de la economía violeta en sus programas. Actores del sector privado, de la academia, de la cooperación internacional, del SNU, han expresado interés en contribuir con ella.

3.2.3 Estrategia de protección social

En el marco del trabajo del grupo interagencial de protección social, y como una de las estrategias de recuperación frente a la crisis desatada por la COVID-19, se ha avanzado en proveer apoyo al gabinete sectorial de lo social, conformado por once entidades y presidido por la Secretaría Técnica del Plan Toda una Vida (STPTV), en la elaboración del borrador de la estrategia de protección social y sus líneas de acción específicas. Un elemento importante de esta estrategia es la articulación del régimen contributivo con el no contributivo buscando promover la extensión de la cobertura del sistema de protección social, de manera que este sea sostenible social y económicamente. Se ha conformado una mesa técnica interinstitucional de protección social en la que participan las entidades del gabinete social así como representantes de la academia, agencias del SNU, Banco Mundial y BID. La estrategia de protección social se ha nutrido de los avances del programa conjunto financiado por el Fondo para los ODS (OIT, PNUD, ONU Mujeres)¹⁶. Informantes clave indican que un elemento que podría afectar la implementación de la estrategia es la situación de restricción fiscal, en la medida en que restringirá la prestación de servicios en territorio (Ej. servicios de primera infancia, salud).

Las personas entrevistadas coinciden en señalar que el aporte del PNUD ha sido importante, especialmente poniendo a disposición experiencias, metodologías e instrumentos, como aquellos provistos por el Laboratorio de Aceleración, para expandir el sistema de protección social a jóvenes de la economía informal.

3.2.4 Registro social

En octubre de 2020 el PNUD y la Unidad de Registro Social (URS), entidad creada por Decreto Ejecutivo y que está adscrita a la Presidencia, suscriben un acuerdo para realizar la verificación técnica de la base de datos del proyecto de actualización del registro social. Esto se lleva a cabo en el marco del proyecto denominado "Red de Protección Social", conforme al contrato de préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) No 8946-EC por un monto de USD\$350 millones, que busca mejorar la equidad, integración y sostenibilidad de la red de protección, así como la inclusión de hogares que están excluidos de los beneficios sociales. Según consta en la descripción de la asistencia técnica y plan de trabajo de esta iniciativa, los objetivos específicos son los siguientes: 1) Realizar el diagnóstico y la verificación técnica de cumplimiento de los DLI1 y DLI8 de la base de datos del Registro Social, mediante la replicación de resultados en análisis de gabinete 2) Realizar el diagnóstico de la base de datos

¹⁵ <https://www.inclusion.gob.ec/economia-violeta-beneficiara-a-cerca-de-1-millon-de-mujeres-en-el-2020/>. El 8 de marzo, durante la evaluación, el presidente Moreno presentó el proyecto de Ley de Economía Violeta, que será enviada a la Asamblea Nacional para su tratamiento: <https://www.elcomercio.com/actualidad/moreno-proyecto-ley-economia-violeta.html>

¹⁶ https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_758969/lang--es/index.htm

del Registro Social y de la reproducibilidad del índice IRS 2018 3) Realizar el diagnóstico y la verificación técnica de la calidad de la información de la base de datos del Registro Social, a través del contraste con información externa e información recolectada en campo, para su certificación. El proyecto inició en octubre 2020, estaba planificado que termine el 31 de marzo, pero se extenderá hasta el mes de mayo.

La Unidad de Registro Social (URS) es un catastro con información social, económica y demográfica a nivel individual y familiar que permite a las instituciones del Estado enfocar la política pública a los grupos en situación de vulnerabilidad y pobreza. La URS constituye la base para la canalización de las transferencias monetarias en el país. Una innovación de la URS es que no solamente se enfoca en programas sociales sino que busca captar la condición socioeconómica del 100% de la población, usando registros administrativos además de encuestas.

Hasta el momento la primera parte de la verificación técnica ha avanzado según lo planificado, esto es se han entregado los productos correspondientes a los objetivos específicos 1 y 2. Los entrevistados coinciden en mencionar que el PNUD contó con un equipo con sólida formación en análisis de datos y procesos, y que se ha presentado un informe sólido y riguroso que ha permitido la realización de un primer desembolso por parte del BIRF. La verificación técnica ha contribuido a la depuración cualitativa de la base de datos del Registro Social, fundamento para la focalización de la política pública hacia la población en situación de vulnerabilidad, y ha contribuido al posicionamiento de la URS como una entidad especializada y clave para la formulación de la política social.

En la URS existe un trabajo inicial para la creación de un modelo de gestión para la actualización permanente del registro social, en el que los actores de GAD tendrán un rol relevante. Esta iniciativa queda pendiente a ser implementada por el gobierno entrante.

3.2.5 Implementación de la Agenda 2030 y de los ODS

El PNUD ha venido trabajando de forma cercana con la Secretaría Técnica Planifica Ecuador y con la Vicepresidencia de la República en la implementación de la Agenda 2030, tomando en cuenta el mandato que tienen estas instituciones en base a los Decretos Ejecutivos 371 y 622, respectivamente. En esta área se han realizado avances importantes en los años 2019 y 2020, entre los que cabe apuntar los siguientes:

- Se apoyó en la elaboración de guías metodológicas que incorporan los ODS para la actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT). Se elaboró un video para incluir los ODS en la planificación de los GAD.
- Se desarrolló una plataforma web que visualiza los compromisos, decisiones del Estado y avance de los indicadores para el logro de la Agenda 2030 y los ODS.
- Se elaboró una cartilla y video para organizaciones políticas y ciudadanía, que proveyó elementos para la elaboración de propuestas de las organizaciones políticas que participaron en las elecciones de febrero de 2021, así como para el análisis ciudadano, teniendo como referencia a los ODS.
- Se contribuyó en la elaboración de una ficha de verificación ODS para las iniciativas legislativas que fue aprobada por la Asamblea Nacional. Adicionalmente, integrantes de las 12 Comisiones Permanentes de la Asamblea fueron sensibilizados sobre la Agenda 2030, trabajo que se realizó en asocio con actores de la sociedad civil agrupados bajo la iniciativa ODS-Territorio.
- Se apoyó al Gobierno en la elaboración del Informe de Avance del Cumplimiento de la Agenda 2030 (julio 2019), así como en la presentación del Segundo Examen Nacional

Voluntario sobre los avances de la Agenda 2030 (julio 2020), proceso que contó con la participación de actores del Gobierno central, GAD, sector privado, academia y sociedad civil.

- Se avanzó en los diálogos para la creación de un mecanismo interinstitucional para el monitoreo del cumplimiento de los ODS. Todavía está pendiente concretar una resolución por parte del Consejo Nacional de Planificación.
- Se aprobó el proyecto “Financiando los Objetivos de Desarrollo Sostenible y atacando la desnutrición crónica infantil” (PNUD, UNICEF, PMA), financiado por el Fondo ODS, que busca mejorar la financiación del desarrollo sostenible y apalancar recursos públicos y privados para los ODS, así como aplicar una estructura financiera fortalecida para combatir la desnutrición crónica infantil.
- El Comité Ejecutivo de la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) aprobó el pacto local por los ODS, pero la implementación se vio truncada por la pandemia.

Estos avances han sido una continuación de un trabajo de incidencia realizado en años anteriores y que se reflejó en ciertos hitos en términos del posicionamiento de la Agenda 2030 en el Estado ecuatoriano como son: resolución de la Asamblea Nacional sobre el cumplimiento de la Agenda 2030 y adopción de los ODS como referente obligatorio para su trabajo (2017); lanzamiento del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 el cual articula las prioridades nacionales con los ODS (2017); declaración como política del Gobierno nacional la adopción de la Agenda 2030 (Decreto Ejecutivo 371, 2018); presentación del primer Examen Voluntario Nacional en el Foro Político de Alto Nivel (2018).

Las personas entrevistadas reconocen que el PNUD tiene un liderazgo para la implementación de la Agenda 2030, enfocado en el fortalecimiento institucional. El PNUD está muy bien posicionado en la temática, es una puerta de entrada para el SNU en la relación con actores del Gobierno, lo cual ha permitido la generación de iniciativas interagenciales.

Se reconoce también un rol articulador de las agencias del SNU y otros actores. No obstante, se plantea la necesidad de fortalecer el trabajo de integración con el SNU, en una responsabilidad compartida para promover la Agenda 2030. Se señala la importancia de aprovechar espacios interinstitucionales para que las agencias fortalezcan su apropiación de la Agenda y no la visualicen como un mandato exclusivo del PNUD.

Informantes clave señalan que hay avances significativos en cuanto a la sensibilización de instituciones del Estado para la implementación de la Agenda 2030, no solamente como una responsabilidad del Gobierno sino compartida por otros actores de la sociedad. En este sentido se reconoce al PNUD como una instancia neutral, que facilita la participación y articulación de otros actores, más allá de los estatales, en la implementación de la Agenda 2030.

Si bien se ha realizado una coordinación con actores de la sociedad civil, como por ejemplo con la iniciativa ODS-Territorio, no se han encontrado suficientes elementos que apunten a un trabajo sostenido con OSC, que contribuya significativamente a incrementar su nivel de participación para el logro de los ODS en línea con lo planteado en el indicador 4.2.2.

3.2.6 Evaluación socioeconómica PDNA

En mayo del 2020 el Comité de Operaciones de Emergencia (COE) decidió realizar una evaluación del impacto de la emergencia sanitaria por el COVID-19 en el país para el período de marzo-mayo 2020, aplicando la metodología PDNA, la cual ha sido armonizada entre el SNU, la UE y el BM y adaptada a la situación de la pandemia. La Secretaría Técnica Planifica Ecuador lideró el proceso en coordinación con los gabinetes sectoriales. La metodología guio el levantamiento y

procesamiento de la información para cuantificar el impacto de la pandemia en el ámbito económico y humano, así como la reflexión sobre las necesidades y estrategias de mitigación para atender la emergencia¹⁷.

Cabe anotar que desde el año 2015 el PNUD venía trabajando en fortalecer capacidades estatales en recuperación post desastre y en institucionalizar la metodología PDNA, la cual se utilizó de manera parcial y con variantes luego del terremoto de 2016, durante la etapa invernal 2018-2019 y luego del conflicto social de octubre de 2019¹⁸.

El PDNA es una herramienta muy valorada por funcionarios de Gobierno, la identifican como una metodología rigurosa que les ha permitido fortalecer la acción institucional, estableciendo planes de mitigación y respuesta, así como identificar mejores prácticas. La metodología ha sido adaptada sin mayores dificultades. El PDNA ha sido un insumo importante para la elaboración de la estrategia de protección social, que ha trabajado el gabinete sectorial de lo social, y también ha contribuido a la definición de estrategias de recuperación económica del gabinete productivo. Actualmente la evaluación socioeconómica PDNA está siendo actualizada con corte a diciembre 2020.

3.2.7 Facilitación de diálogo y mediación

Entre el 3 y el 13 octubre de 2019 el Ecuador tuvo una crisis política y social vinculada a protestas realizadas por diversos sectores de la sociedad en rechazo a las medidas económicas del gobierno registradas en el Decreto 883 que incluía la eliminación del subsidio a los combustibles. El 3 de octubre transportistas bloquearon calles y carreteras en diversos puntos del país y el ejecutivo declaró el estado de excepción. Diversos actores como estudiantes, trabajadores y pueblos indígenas, liderados por la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, se sumaron a las protestas y pidieron la derogación del Decreto 883 mientras el nivel de violencia fue escalando. El ejecutivo trasladó la presidencia a la ciudad de Guayaquil y el día 12 de octubre se registraron en Quito decenas de puntos de conflicto violentos simultáneos, por lo que el gobierno declaró el toque de queda y la militarización del distrito metropolitano.

En este contexto el Gobierno nacional solicitó apoyo al SNU y a la Conferencia Episcopal Ecuatoriana para un proceso de diálogo. El SNU conformó un equipo de manejo de crisis que incluyó a varias unidades y agencias, así como a un experto en mediación propuesto por el PNUD. Se elaboró un plan de acción, cuyo objetivo primordial fue evitar la escalada de violencia, y se realizó un diseño cuidadoso para estructurar la mesa de diálogo que tuvo lugar el 13 de octubre. El objetivo principal se cumplió, al día siguiente el decreto fue derogado, pararon las movilizaciones, pero no fue factible continuar con la mesa de diálogo.

Actores entrevistados consideran que el SNU fue capaz de generar confianza para el diálogo entre las partes, por el capital y contactos políticos de las agencias, en particular del PNUD. El rol del PNUD fue clave por sus relaciones al más alto nivel, incluyendo a la presidencia, vicepresidencia y Ministerio de Finanzas, así como por su conocimiento en temas de subsidios, implementación programática con actores del Estado y apoyo en el proceso de facilitación y diálogo. Esta experiencia motivó a que el SNU conforme un grupo interagencial de prevención de conflictos, que incluye al PNUD, y a contar con una estrategia en dicha temática.

¹⁷ Secretaría Técnica Planifica Ecuador, Evaluación Socioeconómica PDNA COVID-19 Ecuador, marzo-mayo 2020 (p. 9)

¹⁸ Sistematización de aprendizajes de la evaluación PDNA COVID-19 en Ecuador 2020, octubre 26 de 2020 (p. 4).

Informantes clave indican que el SNU y el PNUD son vistos como socios neutrales, confiables, y profesionales. Señalan también que el acompañamiento de dichas instancias incluyó un proceso metodológico para el diálogo, el cual no necesariamente fue comprendido por todas las partes.

3.2.8 Visión Quito 2040, proceso de pre-empalme, trabajo con AME

Con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) se trabajó durante la administración del alcalde Mauricio Rodas (mayo de 2014 a mayo 2019) en el desarrollo de la Visión de Quito 2040, como una propuesta a largo plazo de un nuevo modelo de ciudad. La Visión 2040 parte de las directrices del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2025 y considera las recomendaciones de la Nueva Agenda Urbana, formulada durante la Conferencia Hábitat III, así como el cumplimiento de los ODS. El proceso fue coordinado por el Instituto Metropolitano de Planificación Urbana (IMPU) y contó con participación de la academia, sociedad civil y ciudadanía organizada en barrios¹⁹. En marzo de 2019 se realizaron elecciones de gobiernos locales cuyas autoridades asumieron funciones a fines de mayo. Pese a que existía la expectativa de que 2019 sea un año de difusión y consolidación de la Visión 2040, el nuevo alcalde Jorge Yunda priorizó otras iniciativas.

Con la administración saliente, en el año 2019, el PNUD trabajó en el proceso de pre-empalme político institucional el cual permite: i) Preparar estratégicamente a la institución para el cambio de gobierno ii) Proporcionarle una hoja de ruta de la estrategia a recomendar al gobierno entrante iii) Tener una estrategia de continuidad, a partir de la definición de prioridades que requieren mantenerse en el tiempo. Dicho proceso se conecta con el empalme político-institucional que busca dar continuidad a políticas y facilitar el proceso de transición entre administraciones entrante y saliente. De todas formas el empalme, que es conducido por las autoridades entrantes, no se llegó a concretar. Informantes clave señalan que el proceso de pre-empalme es una muy buena práctica, que debería ser institucionalizada, pues contribuye a la transparencia en la transición democrática.

Esta valiosa experiencia contribuyó para que el Gobierno nacional haya decidido realizar, con el apoyo del PNUD, un proceso de pre-empalme con miras a la transición con la administración entrante²⁰. Hasta el momento, el pre-empalme ha sido trabajado con 43 instituciones y 198 funcionarios, identificándose y compilándose 113 prioridades que implican cerca del 25% del presupuesto gubernamental para el año 2021. Los equipos técnicos de los candidatos finalistas han expresado interés en trabajar con el PNUD en el proceso de empalme. La metodología incluye un alineamiento de las iniciativas prioritarias con los ODS.

Con la Asociación de Municipalidades del Ecuador se trabajó en transferir la metodología En Marcha Digital a funcionarios de dicha institución y de GAD invitados. Se avanzó también en la conformación de una mesa técnica, junto con CONGOPE y CONAGOPARE, para levantar perfiles de proyectos para la reactivación económica como respuesta a la pandemia. Está pendiente la coordinación entre la AME y los GAD para la implementación.

Es relevante también mencionar las guías para articular los PDOT a nivel provincial, municipal y parroquial con la Agenda 2030, y su posterior aplicación a la planificación, elaboradas por la Secretaría Técnica Planifica Ecuador con el apoyo del PNUD. Estas guías transversalizan los ODS e incorporan información sobre la importancia de los ODS en el desarrollo territorial y su vínculo

¹⁹ MDMQ, Visión de Quito 2040 y su Nuevo Modelo de Ciudad, 2018

²⁰ <https://www.planificacion.gob.ec/el-comite-de-transicion-de-gobierno-definio-su-hoja-de-ruta/>

con las competencias de los GAD. Este avance es fruto de acciones conjuntas con los gremios de gobiernos locales y de un esfuerzo inter-áreas del PNUD.

3.2.9 Trabajo con GAD Cuenca, Tulcán y población en situación de movilidad humana

En el ámbito local, el PNUD ha colaborado con algunos Gobiernos Autónomos Descentralizados. En el caso del **GAD de la ciudad de Cuenca**, el PNUD proveyó asistencia técnica para la elaboración de un proyecto combo de inclusión financiera para el empoderamiento económico de mujeres. El enfoque “Combos” es una metodología del PNUD para territorializar los ODS, que aborda los desafíos del desarrollo de una forma holística. A fines de 2018 se capacitó al equipo técnico de la municipalidad en este enfoque y en 2019 se elaboró una hoja de ruta para su implementación. De forma complementaria, se realizó un análisis de la inclusión financiera de las mujeres en Ecuador, y en Cuenca en particular, que buscó identificar las barreras y oportunidades que se presentan tanto a nivel de la oferta como de la demanda de productos financieros. Con la pandemia no fue factible continuar con estas iniciativas en 2020.

Por otro lado, se apoyó al Municipio de Cuenca en elaborar su estrategia de internacionalización de la ciudad, proceso que contó con la participación de actores del ámbito cultural, académico, empresarial y social, y que define la política pública de relaciones internacionales de la ciudad. La estrategia determina cuatro ejes prioritarios: calidad de vida, cultura y creatividad, tesoro natural y polo de talento.

Informantes clave manifiestan el interés de fortalecer la relación con el PNUD en 2021, pasando por la renovación del convenio bilateral, y de que PNUD pueda realizar seguimiento de la metodología de combos.

En cuanto al **GAD de Tulcán**, el PNUD proveyó apoyo técnico para fortalecer el sistema local de protección de derechos. En un proceso con participación de actores del Estado, empresa privada y sociedad civil, se contribuyó con el Consejo Cantonal de Protección de Derechos para la elaboración de la Agenda Local para la Igualdad que aborda cinco enfoques: género, movilidad humana, intergeneracional, pueblos/nacionalidades y discapacidades. Se crearon Consejos Consultivos en cada uno de ellos. A inicios de 2020 se elaboró un borrador de ordenanza para el fortalecimiento del sistema local de protección, que tiene un componente para alinear las acciones de la cooperación a las prioridades del GAD. Con la pandemia las prioridades cambiaron y la ordenanza no fue aprobada por el Concejo Municipal.

En el tema de movilidad humana en Tulcán, a partir de la Agenda de Igualdad, se levantó información sobre migración y se construyó una ordenanza para la promoción y protección de los derechos de las personas migrantes, la cual está pendiente de ser aprobada por el Concejo Municipal. A inicios de 2021 se ha articulado entre PNUD y UNICEF el Laboratorio de Sueños, que busca integrar a jóvenes y adolescentes en movilidad humana en iniciativas de intervención en sus barrios. En la provincia del Carchi, cuya capital es Tulcán, se contribuyó a crear una red de 60 mujeres líderes electas en puestos públicos y se les brindó formación sobre género, movilidad humana, liderazgo y gestión de proyectos, entre otros temas. Con los municipios de Tulcán e Ibarra se desarrolló un plan de comunicación para luchar contra la xenofobia a nivel local. A raíz de este trabajo se publicó una guía para comunicar sobre temas de movilidad humana, la cual se presentó a periodistas y comunicadores institucionales. Se elaboró además un video y una campaña radial para combatir la xenofobia.

Actores entrevistados manifiestan que la elaboración de la Agenda de la Igualdad del Municipio de Tulcán es un muy buen primer paso y que el PNUD proveyó un apoyo inicial en transversalizar este instrumento en el PDOT. Sin embargo, indican que es necesario profundizar en esta

transversalización, así como en la implementación de acciones vinculadas a ODS específicos (el ODS 6, por ejemplo). Añaden que el PNUD podría jugar un rol articulador con las agencias del SNU para la territorialización de los ODS, no solamente en el tema de movilidad humana y ayuda humanitaria, sino fortaleciendo a las comunidades de acogida. Por último, agregan que el diálogo de PNUD con la AME y el CONGOPE es positivo, pero este no necesariamente se traduce en un relacionamiento con los GAD, por lo que es importante el vínculo directo del PNUD con los GAD en territorio.

En 2019 el PNUD trabajó en el tema de **movilidad humana**, tomando en cuenta el flujo de llegada masivo de población venezolana que se incrementó drásticamente desde 2018. El PNUD participa en el “Grupo de Trabajo sobre Personas Refugiadas y Migrantes” (GTRM), el cual se deriva de la Plataforma Regional de Coordinación para Migrantes y Refugiados de Venezuela creada por el Secretario General de NU en 2018. El Grupo de Trabajo es un espacio de articulación del SNU, ONG y organismos de cooperación internacional en respuesta a la crisis migratoria, el mismo que coordina acciones con la Mesa de Movilidad Humana liderada por el Viceministerio de Movilidad Humana.

Gracias al apoyo del PNUD y de otras agencias del SNU, el Banco Mundial publicó un estudio sobre la situación socioeconómica de la población en situación de movilidad humana y de las comunidades de acogida, cuyos hallazgos proveyeron insumos para la política pública. Por otro lado, el Consejo Nacional para la Igualdad de la Movilidad Humana, junto con la AME y CONGOPE, elaboraron la guía “El Enfoque de Igualdad para la Movilidad Humana en el Desarrollo Territorial” con el objetivo de apoyar la gestión de los gobiernos locales en la temática. El PNUD contribuyó a fortalecer capacidades de estas instituciones en la transversalización del enfoque de migración. Además, se incluyó el enfoque de movilidad humana en las guías que la Secretaría Técnica Planifica Ecuador emitió para la elaboración de los PDOT.

3.2.10 Colaboración con Pacto Global Red Ecuador

La Red del Pacto Global de Naciones Unidas se creó en Ecuador en julio de 2011. Actualmente esta red está conformada por más de 200 miembros de empresas del sector público y privado, OSC, ONG, gremios y academia. En 2019 y 2020 el PNUD desarrolló una relación con Pacto Global, enfocada principalmente en el ámbito comunicativo. En ese período, con colaboración del PNUD y el SNU, se realizaron dos ediciones de “Ecuador Sostenible”, eventos de sensibilización y divulgación, en los que se logró posicionar la Agenda 2030 con el sector privado. En ellos participaron actores del Estado, del sector privado, de OSC, de la academia, gremios y la cooperación internacional.

Uno de los programas de Pacto Global es “Líderes por los ODS” en el que sus miembros realizan una coordinación por mesas vinculadas a cada uno de los 17 objetivos. Allí el PNUD ha provisto asesoría técnica, lo cual ha sido muy valorado por Pacto Global y sus socios. A partir de allí se ha podido concretar algunos proyectos. Por ejemplo, con la empresa Tonicorp se avanzó con un proyecto de ganadería socialmente inclusiva, en el que se contribuyó a que pequeños ganaderos eleven sus estándares de producción y puedan convertirse en proveedores para dicha empresa.

Informantes clave indican que hay que continuar fortaleciendo el trabajo con el sector privado, pues el conocimiento sobre los ODS todavía es superficial y las iniciativas de las empresas relacionadas a los ODS tienden a ser periféricas, esto es no están integradas a su eje central de negocio. Adicionalmente, señalan que sería importante avanzar en proyectos con marcos conceptuales y metodológicos específicos, de manera que exista un involucramiento técnico por parte del sector empresarial. Por último, se menciona que si bien la relación entre Pacto Global

y PNUD es muy positiva, se podría fortalecer la alianza estratégica entre ambas instituciones, por ejemplo, en el marco de los premios Latinoamérica verde.

3.2.11 Gestión de M&E y desempeño de los indicadores

El punto focal de monitoreo y evaluación (M&E) de la Oficina de País es la Gerente de Operaciones. En el AGDI el punto focal para esta tarea es una de las Oficiales de Programa, que a su vez tiene a cargo parte de la cartera de proyectos. En la oficina no existe una persona cuya función principal sea el M&E de proyectos. Cabe señalar que en el segundo semestre de 2020 el Área Gobernabilidad Democrática y Desarrollo Social, y aquella de Desarrollo Económico Inclusivo y Gestión de Riesgos, se fusionaron en una sola para dar lugar a la actual AGDI. Con esta fusión se vio mermada la capacidad de M&E del área pues la responsabilidad recayó en una sola persona.

Hay algunas herramientas corporativas que incorporan M&E (Ej. *Corporate Planing System, Integrated Workplan, Atlas*) y varios reportes que se elaboran para la Sede. El *Results Oriented Annual Report (ROAR)* es uno de los principales instrumentos para reportar el avance en los resultados del CPD. El seguimiento de los proyectos lo realiza cada una de las áreas y Oficiales de Programa, y se utilizan diversas herramientas que en unos casos son más automatizadas (Ej. ODS cadenas de valor, Fondo ODS) y en otras menos (Ej. uso de Excel). El seguimiento se lo realiza también a través de reuniones periódicas lideradas por la Representante Residente y en las que participan las gerencias y responsables de cada área. Otro mecanismo de seguimiento son las actividades de representación en los eventos de los proyectos, así como en las visitas a terreno. Por último, cada proyecto cuenta con sus instancias formales como son las Juntas Directivas y los Comités de Gestión, que aprueban la planificación y se reúnen generalmente dos veces al año.

Con este antecedente, sobre el desempeño de los indicadores se puede mencionar lo siguiente:

Indicadores de efecto:

- Indicador 4.1 *Índice de percepción de la calidad de los servicios públicos en general, desagregado por sexo*: según datos del INEC en 2019 el indicador alcanza 6,24 puntos a nivel nacional²¹, lo cual implica un retroceso de la línea de base establecida en 6,6 y lo aleja de la meta de 8.
- Indicador 4.4 *Proporción de escaños ocupados por mujeres en a) los parlamentos nacionales y b) las autoridades locales*: al momento de la evaluación el sistema estadístico electoral en línea del CNE no estaba disponible, por lo que no fue posible verificar el cambio en el indicador. Sobre los escaños a nivel nacional, un elemento a tomar en cuenta es que las reformas al Código de la Democracia, a la cual el PNUD brindó AT en 2019, prevén un aumento gradual de escaños para mujeres a lo largo del tiempo, por lo que se podría estimar que se producirá un incremento a mediano plazo.
- En la tabla que sigue, del estudio “Violencia Política contra las mujeres en el Ecuador” se presenta una comparación de porcentaje de mujeres candidatas a dignidades seccionales en las elecciones seccionales de 2014 y 2019:

²¹ INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Multiproposito/2019/201912_Resultados_Multiproposito.pdf

Dignidades	Año 2014		Año 2019		Incremento / decremento	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Alcaldías	147	12,2%	268	14,3%	121	2,1%
Prefecturas	16	13,8%	40	17,9%	24	4,1%
Concejalías urbanas	2.608	45,4%	4.061	46,2%	1.453	0,8%
Concejalías rurales	1.055	42,8%	1.593	43,2%	538	0,4%
Vocalías de junta parroquial	8.037	43,1%	10.828	40,2%	2.791	-2,9%
Total, candidatas en principalías	11.863	42,1%	16.791	40,5%	4.928	-1,6%

Fuentes: 1) CNE, Elecciones seccionales 2014: Indicadores de participación política de la mujer ecuatoriana; 2) CNE. Base de Datos, Elecciones 2019.
Elaboración: Carmen Hernández

El estudio señala que el análisis comparativo muestra un incremento en el número (de 4.928) pero no en el porcentaje de mujeres candidatas a las distintas dignidades seccionales. En términos porcentuales hay un incremento que va del 0,4%, en el caso de concejalías rurales, hasta 4,1% para las prefecturas provinciales. Incluso hay una disminución para mujeres candidatas para vocalías de junta parroquial, así como en el porcentaje total de participación²².

Indicadores de producto: Los indicadores de producto que se establecen en el CPD son los siguientes:

Producto 4.1. Instituciones fortalecidas para una gobernanza eficaz, transparente y participativa de las políticas públicas en consonancia con los ODS

- Indicador 4.1.1. *Número de instituciones públicas nacionales (ministerios y otras) que ajustan su planificación y presupuesto a los ODS (MIRR 2.2.2.3)*. Se parte de una línea base que corresponde a dos instituciones: ex Senplades y Asamblea Nacional. Se aspira llegar a una meta de 10 instituciones.

Producto 4.2. Autoridades locales fortalecidas para ejercer sus competencias de manera participativa y contribuyan a la consecución (localización) de los ODS en el territorio local

- Indicador 4.2.1. *Número de instituciones públicas locales que ajustan sus acciones a los ODS*. Se parte de una línea de base que corresponde a las siguientes 4 instituciones: Municipio de Quito, Municipio de Ibarra, Municipio de Cuenca y Municipio de Tulcán. Se aspira llegar a una meta de 10 instituciones.
- Indicador 4.2.2. *Nivel de participación de las organizaciones de la sociedad civil en las acciones locales para lograr los ODS (en una escala de 1 a 4) (MIRR 2.2.2.5)*. Se parte de una línea de base de 2 y se aspira a llegar a una meta de 3, tomando en cuenta que la línea base se determinó según las siguientes valoraciones del indicador: i) No existe participación ii) Poca participación iii) Participación media iv) Alta participación

En el ROAR se reporta los avances que se han realizado en relación a los productos del CPD. Como se registra en la sección 3.2 (hallazgos, eficacia), hay un avance significativo en los proyectos e iniciativas vinculadas al Efecto 4 que contribuyen al fortalecimiento institucional, a nivel nacional y local. Sin embargo, tomando como referencia los indicadores de desempeño, es difícil constatar el nivel de cambio en el logro de los productos, pues no hay un seguimiento específico de los indicadores ni un instrumento en particular para llevarlo a cabo.

Para el tiempo de vigencia del CPD sería adecuado: 1) Contar con una definición de los indicadores, de manera que se pueda establecer criterios de éxito. Por ejemplo, ¿cuáles son los criterios para constatar que una institución ajusta su planificación y presupuesto (4.1.1), o

²² CNE, ONU Mujeres, Estudio Violencia Política contra las mujeres en el Ecuador, octubre 2019 (p.70)

sus acciones (4.2.1), a los ODS? ¿Qué tipo de fortalecimiento institucional se requeriría para esto? 2) Contar con un marco de seguimiento y evaluación que permita definir: el método de recopilación de datos del indicador; el calendario y la frecuencia de recopilación de datos; el/la responsable de estas tareas; los recursos requeridos para el seguimiento.

Las personas entrevistadas coinciden en señalar que con una función con dedicación exclusiva a M&E se podría contribuir a tener un esquema de seguimiento más estructurado y ordenado, incluyendo el monitoreo de los indicadores.

3.3 Eficiencia

3.3.1 Ejecución presupuestaria

Como fue mencionado en la sección 1.1. la evaluación consideró una serie de proyectos vinculados con el Efecto 4, cuyos presupuestos ascienden a un total de USD\$2.627.128. La implementación de algunas de estas iniciativas va más allá del año 2020. La evaluación contó con un detalle de presupuesto y gasto de cada uno de estos proyectos, excepto de aquellos que no son parte de la cartera de Ecuador, como es el caso del proyecto regional CAF-PNUD y del proceso de diálogo y mediación en la crisis de octubre. También se contó con información de presupuesto y gasto total del AGDI para los años 2019 y 2020. Las cifras en este acápite reflejan los totales de las áreas fusionadas según se registran en la tabla a continuación:

	2,019			2,020		
	Presupuesto	Gasto	%	Presupuesto	Gasto	%
Total Oficina	25,485,937	21,097,919	83%	33,530,564	28,716,827	86%
AGDI	4,626,169	2,833,998	61%	3,638,180	2,561,858	70%
% AGDI presupuesto total	18%			11%		
Proyectos Efecto 4						
Apoyo al Ciclo Electoral	-	-	-	164,761	76,993	47%
Visión Quito 2040	168,011	121,066	72%	773,752	247,935	32%
Apoyo implementacion ODS	398,635	109,950	28%	223,642	305,922	137%
PDNA	-	-	-	14,902	14,862	100%
Total proyectos Efecto 4	566,646	231,016	41%	1,177,057	645,711	55%

Fuente: información financiera provista por la Gerencia de Operaciones. Tabla elaborada por el consultor.

Nota: la información en la parte superior de la tabla (tres primeras filas) se refiere al presupuesto total de AGDI que va más allá Efecto 4.

En términos presupuestarios el componente del AGDI es menor al de otras áreas de la Oficina de País. El presupuesto de los años 2019 y 2020 representó el 18% y el 11% respectivamente del presupuesto total de la oficina. La porción más grande está en el Área de Ambiente y Energía (69% para el año 2020) que tradicionalmente se ha beneficiado de la posibilidad de movilizar recursos de fondo verticales como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) o el Fondo Verde del Clima (GCF por sus siglas en inglés). En términos de utilización de los recursos del AGDI para los años 2019 y 2020 el porcentaje de gasto fue de 61% y 70% respectivamente.

En cuanto a las iniciativas dentro del Efecto 4 se puede apreciar que el nivel de ejecución financiera, versus el presupuesto planificado, es limitado en los proyectos de apoyo al CNE y de Visión Quito 2040, que probablemente está relacionado a la demora en el arranque del proyecto, en el primer caso, y al cambio de administración municipal, en el segundo. Bajo el rubro de Apoyo implementación a los ODS se incluyen las iniciativas que son parte del

Engagement Facility, que para 2019 tiene una ejecución financiera baja mientras que para 2020 es alta.

3.3.2 Eficiencia en el uso de los recursos (fondos, experiencia y tiempo)

En general las personas entrevistadas tienen una apreciación positiva en términos de cumplimiento de cronogramas y de un uso económico de recursos para generar resultados específicos. A continuación se encuentran los hallazgos más relevantes:

En el **proyecto de apoyo al Ciclo Electoral** el monto asignado para 2020 no fue utilizado en su totalidad, el remanente se ejecutará en 2021. Originalmente se proyectaba empezar la implementación a mediados del año, pero arrancó la segunda semana de octubre. En todo caso fue factible ajustar el calendario y el presupuesto. Aparte de esta demora en el arranque, desde el TCE se considera que los recursos han sido manejados de manera eficiente, con un seguimiento exhaustivo y un acompañamiento en terreno por parte del asesor del proyecto. Para una iniciativa de esta envergadura la cantidad de recurso humano del proyecto parece ser limitado, un equipo más grande podría contribuir a la eficiencia en la implementación.

La sinergia y articulación con ONU Mujeres ha contribuido a la reducción de costos. Adicionalmente, en el área de informática se trabajó en cooperación horizontal con el Centro de Asesoría y Promoción Electoral (CAPEL), que es un programa especializado del Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH), por lo que hubo una reducción de costos que pudieron utilizarse en las áreas de comunicación y fiscalización. Adicionalmente, el apoyo de expertos informáticos, gestionado por el PNUD, ha contribuido a la eficiencia en el uso de recursos.

En cuanto al **proyecto de violencia de género CAF-PNUD** se ejecutó el presupuesto a nivel regional y nacional, aunque hubo pequeños retrasos en algunas actividades por la pandemia y por los tiempos de la institucionalidad pública. El producto del modelo de gestión tuvo un costo modesto (USD\$10.000) que articuló a las instituciones del sistema y a GAD, evidenciando que con una inversión acotada se ha logrado contribuir a un diálogo nacional y al posicionamiento del PNUD. La articulación de diversos actores evitó la duplicación de acciones y productos. Por ejemplo, para el costeo se tomaron insumos que había trabajado previamente ONU mujeres.

En la **estrategia de protección social** se menciona que el PNUD está muy organizado en el seguimiento, ejecución y cumplimiento de cronogramas. Con la pandemia fue necesario realizar un proceso de adaptación, requiriendo pedir ampliaciones de plazos; se demostró resiliencia por parte del PNUD. Desde la STPTUV se considera que se cumplió con cronogramas, plazos, presupuesto y se ha acordado la implementación de una nueva fase. Se señala que la asistencia técnica ha sido sumamente eficiente, la cual ha aportado más allá de la obtención de productos, logrando articulación entre las agencias.

Informantes clave indican que los recursos destinados por las agencias a la estrategia han tenido una elevada relación costo-eficiencia; los logros obtenidos con los recursos son significativos. El grupo consultor contratado por el PNUD y las agencias ha sido fundamental para la STPTUV, asesorando en otros temas como el PDNA y la economía violeta.

El **proyecto de registro social** se preveía que termine en marzo, pero hubo inconvenientes en el levantamiento de información de la Amazonía por problemas ajenos a la URS y al PNUD. Se realizó una reprogramación y el informe final se entregará a fines de mayo. Aparte de ello se menciona que se ha cumplido con los plazos y desembolsos establecidos. Informantes clave destacan el liderazgo de la Representante Residente y su interlocución con la Secretaría Técnica

Plan Toda una Vida para lograr acuerdos y acelerar la implementación. El Banco Mundial pudo hacer el desembolso de manera oportuna.

Desde la URS se menciona que haber llevado a cabo la verificación con el PNUD los ha fortalecido institucionalmente; les ha permitido realizar una articulación con las agencias del SNU que a todas luces es costo-eficiente.

Informantes clave señalan que la pandemia fue un factor que afectó la suspensión de actividades de la URS por casi tres meses, en el primer semestre de 2020, que era cuando más se necesitaba la información. Se logró llegar a un equilibrio en términos del uso de datos administrativos y levantamiento de datos. Se añade que existe un retraso en la definición del modelo de gestión del registro social, el cual se hubiera esperado que cuente con aprobación durante el actual gobierno.

En cuanto al **PDNA** el presupuesto ha sido limitado, pero el resultado ha sido significativo. Se accedió a un pequeño fondo que permitió contar con asistencia técnica puntual y comprometida, con tiempos muy acotados. Ha sido muy relevante la importancia estratégica del asesoramiento que involucró a equipos técnicos y de planificación, a las máximas autoridades, en un proceso efectivo y rápido en responder, flexible y adaptable. El cronograma se completó exitosamente. El PDNA fue muy bien recibido el Gobierno nacional, tanto así que ha solicitado una actualización del mismo.

Desde la Secretaría Técnica Planifica Ecuador y la STPTUV se menciona que el acompañamiento técnico se ajustó a los cronogramas y fue eficiente, se obtuvieron los productos acordados. Se agrega que la sinergia con el PNUD refleja una reducción de costos institucionales, en la medida en que se generaron productos con los equipos técnicos, lo cual evita la contratación de estudios externos que generarían un mayor costo.

3.4 Sostenibilidad

Aun cuando es temprano para valorar la sostenibilidad de los proyectos vinculados el Efecto 4, hay elementos que contribuyen a que las iniciativas perduren en el tiempo. A continuación se encuentran los hallazgos más significativos:

En el **proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral**, luego de la Misión de Evaluación de Necesidades, hubo un proceso participativo entre el CNE, TCE y el PNUD en que se ajustó la nota conceptual del proyecto a las necesidades institucionales.

Desde el CNE se considera que hay elementos que aportan a la sostenibilidad de procesos vinculados al ciclo electoral. No solamente se ha contribuido con dejar capacidades materiales, como son nuevos servidores y licencias de seguridad informática, sino un proceso de formación de las organizaciones políticas y de funcionarios, quienes han estado expuestos y han aprendido de las instancias electorales en otros países. Se menciona también que con el apoyo de especialistas se ha realizado ajustes al marco normativo en el tema de violencia política, así como en protocolos y procedimientos. Las reformas al Código de la Democracia, con el aporte de ONU Mujeres y el PNUD, han permitido avanzar en la reglamentación de la equidad de género y del combate a la violencia política. Pese a que hay una apropiación de las áreas que han recibido asesoría internacional, sería conveniente fortalecer la apropiación de los procesos a nivel técnico y gerencial.

Informantes clave señalan que para contribuir a la sostenibilidad del combate a la violencia política contra las mujeres sería importante trabajar con la sociedad civil, al igual que con los partidos y movimientos políticos.

En el **proyecto de violencia de género CAF-PNUD** los interlocutores vinculan la sostenibilidad a los instrumentos existentes partiendo de lo que está establecido en la Constitución, en la LOIPEVM y en instrumentos que marcan obligaciones al Estado como son las recomendaciones del Comité de la CEDAW, el Comité de Derechos de la Niñez, entre otros.

Informantes clave apuntan que existe un alto nivel de apropiación de la Secretaría de Derechos Humanos, a nivel político y gerencial, del modelo de gestión. Esto, sumado al anclaje del modelo a 22 instituciones del Estado, son elementos que aportan a la sostenibilidad. El reto está en bajar los procesos a territorio, pues la Secretaría cuenta con poco personal, aunque hay localidades que tienen más estructura para implementar como es el caso de la ciudad de Cuenca. En otros GAD la capacidad de transversalizar el enfoque de género es baja.

Otro componente que contribuye a la sostenibilidad es que los procesos asociados al modelo de gestión y al costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la VBG, han sido incluidos en el programa conjunto *Spotlight*, el cual plantea la territorialización del SNIPEVCM en 6 cantones, temática en la que el PNUD tendrá un rol clave. Desde la Secretaría de DDHH se añade que dichas herramientas fueron elaboradas en un proceso consultivo, tanto de las instancias que conforman el sistema, como con la sociedad civil.

En cuanto a la institucionalidad para promover los derechos de la mujer, se señala que el Consejo Nacional para la Igualdad de Género está debilitado, sus recursos y competencias se han visto reducidos. La Agenda Nacional para la Igualdad de las Mujeres y personas LGBTI+ que desarrolló el Consejo ha potenciado la alianza con la Secretaría de DDHH y ha permitido que desarrollen acciones para transversalizar género en los GAD, así como para posicionar nuevos temas en el Consejo, como por ejemplo mujeres con discapacidad.

La alianza de la Secretaría de DDHH con el PNUD y el SNU es un elemento de sostenibilidad, así como posibles alianzas con otros actores clave de la cooperación internacional, como son GIZ y AECID, y con organizaciones de la sociedad civil. Los espacios interinstitucionales también aportan a que los logros se mantengan en el tiempo, como la MEGECI, en tanto contribuyen a posicionar temas estratégicos y a sumar voluntades para la implementación, tanto del Estado como de la cooperación internacional. La MEGECI es coordinada por ONU Mujeres y en ella participa el PNUD, el Consejo para la Igualdad y la Secretaría de DDHH, entre otros actores.

La elaboración de la **estrategia de protección social** fue un proceso altamente participativo con presencia de autoridades del sector social, agencias del SNU, ONG, sector privado, academia, entre otros, a través de mesas de trabajo. Aun cuando se han fortalecido capacidades, todavía se requiere un apoyo continuo por parte del PNUD y del SNU para generar sostenibilidad.

La STPTV estima que la segunda fase de la estrategia apunta a establecer un marco regulatorio, a convertirse en política pública, que permita dar continuidad al proceso. Se espera que cada línea de acción de la estrategia continúe, como por ejemplo en la iniciativa de economía violeta. Se requiere una coordinación entre el sistema contributivo y no contributivo, así como sistemas de integración legal, con lo cual se espera poder avanzar en una segunda fase.

En la estrategia de protección social se ha hecho un trabajo técnico y político que ha ido permeando. Por ejemplo, en economía violeta, a partir de las mesas de trabajo, los propios

actores han empezado a generar acciones en las empresas, en organismos privados y de sociedad civil, lo cual evidencia que el trabajo debe continuar y fortalecerse.

Informantes clave coinciden en señalar que, tanto a nivel de la STPTV como en la presidencia y vicepresidencia, existe un alto nivel de apropiación de la estrategia. Ahora bien, cuando se baja a niveles gerenciales y técnicos se presentan retos. En ciertas instancias hay un recelo por asumir responsabilidades.

En el **proyecto del registro social** las personas entrevistadas consideran que se han sentado las bases de una institucionalidad que podría sostenerse en el tiempo. Los fundamentos, la independencia técnica, los protocolos para actualizar la información tienen un alto nivel de apropiación por el Gobierno. En general se piensa que podría haber una continuidad y profundización de la institucionalidad y sus herramientas, independientemente del signo político de la nueva administración.

Desde la perspectiva de la URS se indica que la alianza con el PNUD ha aportado a su posicionamiento en la medida en que un trabajo técnico y de calidad, avalado por un organismo internacional, fortalece la elaboración de la política pública.

En la **implementación de la Agenda 2030** informantes clave apuntan que se requiere fortalecer la participación en cuanto a los ODS. Es necesario hacer un trabajo más potente como sociedad para que la ciudadanía participe de manera voluntaria y no solo por invitación del Estado, se necesita una sociedad civil empoderada. Se añade que sería importante que el PNUD fortalezca el trabajo con la sociedad civil, por ejemplo a través de los laboratorios de aceleración. Los ODS se ven muy lejanos, se necesita concretar con cosas simples.

En el marco del proyecto ODS Territorio Ecuador, implementado por FFLA y Grupo Faro, se menciona que a escala local/provincial se han logrado ordenanzas importantes, una integración de los ODS a los PDOT, así como autoridades locales que han participado en el proceso y que han solicitado AT para incorporar los ODS en sus planes territoriales. El impacto es importante en lo municipal y provincial.

En cuanto a la apropiación de la Agenda 2030 se señala que hay un empoderamiento fuerte por parte de ciertas instituciones, por ejemplo la vicepresidencia, la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, el INEC y algunos ministerios. Sin embargo, en ciertos casos la apropiación no es institucional, sino que depende de la autoridad del momento. Existe un empoderamiento a nivel de mandos medios, pero hace falta fortalecerlo con las autoridades, quienes a veces no le dan la debida importancia o no dimensionan su pertinencia. Se percibe que algunos actores por fuera del Estado tienen mayor empoderamiento. Es necesario que se fortalezca el conocimiento sobre los ODS, que las instituciones públicas se empoderen. Se plantea que un elemento clave para la sostenibilidad es el mecanismo interinstitucional para el monitoreo del cumplimiento de los ODS.

En la relación con **Pacto Global Red Ecuador**, las personas entrevistadas manifiestan que no existe un marco normativo específico en el país para que las empresas trabajen la temática de responsabilidad social empresarial (RSE), los cambios dependen de la buena voluntad de las empresas. Añaden que se debería avanzar en el desarrollo de un marco normativo, que sea construido de forma participativa, y que provea incentivos para el sector empresarial.

Por otro lado, manifiestan que existen diferentes niveles en términos de la incorporación de un enfoque de RSE en las empresas. Hay algunas con un alto grado de madurez y sofisticación, como por ejemplo Pacari o El Ordeño, en las que su modelo de negocio incorpora la

sostenibilidad social y ambiental. Hay otras que están fortaleciendo su enfoque de RSE, que tienen un mayor conocimiento sobre los ODS, y que comprenden que la RSE es importante a nivel estratégico, pues existe un consumidor más informado y las acciones que respetan el medio ambiente o los derechos humanos les permitirá estar mejor posicionadas en el mercado.

4. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Pertinencia

- El Efecto 4 está claramente alineado con las prioridades nacionales establecidas en el tercer eje del PND y con el Resultado 2 del Plan Estratégico del PNUD 2018 – 2021. El Efecto 4 responde a las necesidades actuales de la sociedad ecuatoriana.
- El PNUD tuvo un alto nivel de adaptación y respuesta a la pandemia causada por la COVID-19. Fue ágil en responder a las demandas del Gobierno central. Destaca la implementación de la metodología PDNA como una herramienta que permitió identificar las necesidades imperantes y tomar acciones inmediatas. De forma complementaria, sobresale el “Plan para la repuesta socioeconómica al COVID-19”, instrumento de respuesta del SNU para mitigar el impacto de la pandemia que complementa los esfuerzos nacionales.
- El PNUD se adaptó y respondió al flujo de llegada masivo de población venezolana que se incrementó drásticamente desde 2018.
- El Efecto 4 continúa siendo relevante a la luz del contexto y las necesidades del país. Perduran retos para la gobernabilidad, la institucionalidad democrática, el diálogo social, la participación ciudadana y el ejercicio de derechos humanos.
- El marco de resultados es relevante y presenta una visión adecuada sobre la que se pueden basar las iniciativas y proyectos. Sin embargo, con un marco tan amplio es importante enfocarse en intervenciones estratégicas que tengan potencial de generar sinergias, replicabilidad y escalabilidad, en alianza con otros actores. Por ejemplo, el trabajo en la estrategia de protección social y sus vínculos con la política de economía violeta y la labor del Registro Social, en alianza con otros organismos del SNU, es claramente una intervención estratégica que permite encauzar los esfuerzos y resultados bajo el Efecto 4. En el período 2021-2022, más que ampliar las temáticas que se implementan bajo el Efecto 4 sería adecuado profundizar los proyectos actuales, promoviendo la sinergia y la escalabilidad. La estrategia de movilización de recursos podría enfocarse en continuar iniciativas que están en marcha y que aportan al fortalecimiento de procesos, como es el caso del programa conjunto Spotlight.
- El apoyo del PNUD para el logro de los ODS en el país es muy pertinente. El PNUD es reconocido por su liderazgo en la implementación de la Agenda 2030 y el logro de los ODS, tanto en el SNU como en actores de Gobierno, así como por su rol para fortalecer una visión holística de los ODS.
- El trabajo del PNUD en el país tiene un enfoque estratégico. Es reconocido como uno de los actores que inciden en el diálogo de la política pública, con una mirada integral, que permite una actuación intersectorial, generalmente vinculada a los desafíos más relevantes del país (Ej. trabajo realizado en torno a la Agenda 2030, evaluación PDNA y estrategia de protección social). Sin embargo, es importante que el PNUD amplíe el involucramiento de la sociedad civil en su cartera, en el marco de los proyectos que están en marcha, lo cual contribuiría a la sostenibilidad de iniciativas y procesos. Por ejemplo, en el ámbito del proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral se podría robustecer las alianzas con OSC que realizan observación electoral o que promueven la participación y la veeduría ciudadana. De igual manera, en la implementación de la Agenda 2030 se

podría fortalecer alianzas con OSC que generen un trabajo conjunto y sostenido en la temática.

- El PNUD se ha posicionado en el fortalecimiento de la política pública a favor de los derechos de las mujeres, como se evidencia en los logros alcanzados con el proyecto CAF-PNUD. A lo interno se han dado pasos importantes en transversalizar el enfoque de género en la programación, lo cual se demuestra con la certificación en nivel plata obtenido por el PNUD Ecuador en el marco del Programa del Sello Global de Igualdad de Género.

Eficacia

- El proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador, en un período corto de tiempo, ha contribuido a fortalecer la capacidad institucional del CNE y TCE. Hay elementos para afirmar que esto aportó al funcionamiento del sistema de transmisión de resultados de las elecciones del 7 de febrero y a la divulgación de las nuevas normas que penalizan la violencia política de género, en línea con la reforma al Código de la Democracia realizada en enero de 2020.
- El proyecto de violencia de género CAF-PNUD, con una inversión limitada, ha contribuido a un proceso valioso, que ha contado con participación de 22 entidades del Estado y de organizaciones del movimiento de mujeres. Se ha avanzado con dos productos importantes como son el modelo de gestión para el SNIPEVCM y el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la violencia basada en género. La Secretaría de Derechos Humanos tiene una alta apropiación de estos procesos.
- El trabajo en la estrategia de protección social ha sido clave para posicionar al PNUD y al SNU ante el gabinete sectorial de lo social y para incidir en la política pública que se deriva de ella, como por ejemplo la de economía violeta.
- El proyecto con la Unidad de Registro Social, base para la canalización de las transferencias monetarias en el país, es un insumo para la política pública que podría emanar de la estrategia de protección social. Este proyecto le permite al PNUD iniciar una relación de mayor cooperación con el Banco Mundial. Adicionalmente, le permite posicionarse como una entidad capaz de proveer asistencia técnica especializada en la temática y de potencialmente constituirse como una entidad implementadora de los proyectos financiados por el Banco.
- El PNUD ha contribuido al avance de la implementación de la Agenda 2030 y de los ODS en el país, en coordinación cercana con la Secretaría Técnica Planifica Ecuador y la vicepresidencia. Aun cuando ha articulado espacios de coordinación con iniciativas de la sociedad civil, es necesario fortalecer estas acciones especialmente para avanzar en las metas establecidas del indicador 4.2.2.
- La evaluación socioeconómica PDNA ha sido un gran aporte para posicionar al PNUD y al SNU ante el Gobierno, la misma que ha provisto insumos importantes para la respuesta gubernamental a la pandemia, como por ejemplo aquella vinculada con la estrategia de protección social.
- El PNUD y el SNU jugaron un rol clave en el proceso de diálogo de la crisis de octubre de 2019, como actores neutrales y confiables, y contribuyeron a evitar la escalada de violencia.
- El PNUD ha sido efectivo en posicionar el proceso de pre empalme el cual ha sido adoptado por el Gobierno nacional para la transición con la administración entrante.
- El trabajo con los Municipios de Quito, Cuenca y Tulcán ha dado lugar a iniciativas que han contribuido a la territorialización de los ODS. En el caso del GAD de Cuenca sería pertinente retomar la metodología “Combos” que se vio detenida por la pandemia. Con el GAD de Tulcán sería adecuado reemprender la coordinación con las autoridades, de

manera que se pueda contribuir a la implementación de acciones vinculadas a ODS específicos.

- Se ha desarrollado una fructífera relación con Pacto Global Red Ecuador en el ámbito comunicativo, la cual es una puerta de entrada para avanzar con iniciativas de carácter técnico con empresas específicas, vinculadas a los ODS.
- Si bien hay varias herramientas corporativas que incorporan elementos de M&E, así como diversos procesos de seguimiento y reporte, el seguimiento al avance en las metas de los indicadores del Efecto 4 es limitado.
- Se evidencia avances significativos en el logro de resultados de los proyectos vinculados al Efecto 4, especialmente en instituciones que tienen competencias nacionales (producto 4.1), lo cual a su vez contribuye al logro del efecto. Sin embargo, es difícil establecer la magnitud de dicha contribución tomando en cuenta que: i) Según señalado en la sección 2.2., la narrativa del Efecto 4 y los productos son muy amplios, esto es no especifican un ámbito geográfico del país en que se lograrán ni tampoco definen las instituciones nacionales o autoridades locales que se busca fortalecer ii) No hay un seguimiento específico de los indicadores de producto ni un instrumento en particular para llevarlo a cabo.

Eficiencia:

- El nivel de ejecución financiera de los proyectos vinculados al Efecto 4, versus el presupuesto planificado, es limitado. Esto podría estar relacionado a la formalización de acuerdos (Ej. proyecto CNE-TCE) o a cambios en las prioridades de las contrapartes (Ej. proyecto Visión 2040).
- Existe una percepción de los socios de los diferentes proyectos de que, en general, la implementación ha cumplido con cronogramas, plazos y presupuestos.
- Existe la percepción de que la modalidad de implementación directa facilita la ejecución de proyectos y contribuye a su eficiencia, considerando que la gestión administrativa de las instituciones nacionales es compleja. Sin embargo, analizando cada caso, sería pertinente valorar el uso de la modalidad de implementación nacional, tomando en cuenta los principios de apropiación nacional y de fortalecimiento de capacidades.
- En el proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral la sinergia con otros actores, como ONU Mujeres y CAPEL, ha contribuido a la reducción de costos.
- En el proyecto de violencia de género, con muy pocos recursos se han logrado productos significativos, como son el modelo de gestión y el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la VBG. Con una inversión modesta se ha logrado articular a las instituciones del SNIPEVCM y a GAD, evidenciando el carácter estratégico de esta iniciativa.
- En la estrategia de protección social la articulación con las agencias del SNU ha contribuido al costo-eficiencia de los productos generados y la inversión de recursos ha generado logros significativos que son valorados por la STPTUV.
- La evaluación socioeconómica PDNA, con un presupuesto limitado ha logrado un resultado significativo. El PDNA fue muy valorado por el Gobierno nacional, tanto así que ha solicitado una actualización del mismo.

Sostenibilidad

- En el proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral los ajustes al marco normativo en el tema de violencia política, así como el ajuste de protocolos y procedimientos en el CNE, son elementos que contribuyen a la sostenibilidad. Aun cuando existe apropiación de los procesos por parte las áreas del CNE que han estado más cercanas al proyecto, sería adecuado fortalecerla en el nivel gerencial y técnico. El trabajo con actores de la

sociedad civil en el combate a la violencia política contra las mujeres, al igual que con los partidos y movimientos políticos, contribuiría al mantenimiento de los procesos.

- En el proyecto de violencia de género, la apropiación del modelo de gestión por parte de la Secretaría de DDHH y el anclaje en 22 instituciones del Estado, son elementos clave de sostenibilidad. El reto está en bajar la propuesta a territorio, para lo cual el aporte del PNUD en el marco del programa conjunto *Spotlight* será clave. El fortalecer una alianza entre el Consejo Nacional para la Igualdad de Género y la Secretaría de DDHH aportaría a acciones de transversalización de género en territorio. El fortalecimiento de alianzas con otros actores de la cooperación internacional, y de la sociedad civil, contribuirían a la sostenibilidad de las iniciativas.
- La estrategia de protección social tiene un fuerte nivel de apropiación al más alto nivel (STPTV, presidencia y vicepresidencia) pero el reto está en fortalecer la apropiación a nivel gerencial y técnico. El establecimiento de un marco regulatorio para la estrategia será clave para dar continuidad al proceso.
- En la implementación de la Agenda 2030 es importante fortalecer el trabajo con sociedad civil a manera de generar mayor empoderamiento por parte de la ciudadanía. Por otro lado, si bien se ha logrado incidir en instituciones al más alto nivel (Ej. vicepresidencia, Secretaría Técnica Planifica Ecuador, INEC, Asamblea Nacional) es necesario fortalecer la apropiación institucional que no dependa de voluntades individuales. La creación del mecanismo interinstitucional para el monitoreo del cumplimiento de los ODS podría aportar para este fin.
- La definición de un marco normativo de RSE en el país contribuiría a que las empresas desarrollen una responsabilidad social y ambiental de manera más sistemática.

4.2. Lecciones aprendidas

A partir de los hallazgos y de las conclusiones se pueden colegir las siguientes lecciones aprendidas:

- La capacidad de adaptabilidad del PNUD ante cambios de contexto en el país, como es la pandemia causada por la COVID-19, ha sido clave para responder a necesidades apremiantes y apoyar al Gobierno en su reorientación de prioridades. El uso de metodologías reconocidas internacionalmente, como es el caso de la evaluación PDNA, proveen legitimidad a la asistencia técnica provista por el PNUD.
- El trabajo en la implementación de la Agenda 2030 y el logro de los ODS es una ventana de oportunidad para incidir en la política pública y para colaborar con diversos actores del Estado, la sociedad civil, el sector privado, la academia, entre otros, tanto a nivel nacional como local.
- La sinergia y la articulación con las agencias del SNU, y con otros actores de la cooperación internacional, contribuyen al posicionamiento estratégico de iniciativas prioritarias, como por ejemplo la Agenda 2030 y el logro de los ODS.
- La labor en el fortalecimiento de la política pública a favor de los derechos de las mujeres permite avanzar con iniciativas que fortalecen la gestión pública en el ámbito nacional y local, y que promueven la participación ciudadana.
- Las intervenciones estratégicas que generan resultados significativos no necesariamente requieren de una gran inversión financiera. Los logros del proyecto CAF-PNUD o de la evaluación PDNA son evidencia de ello.
- La sostenibilidad de las iniciativas debe estar anclada tanto a los mandos políticos de las instituciones como a los mandos gerenciales y técnicos.

4.3 Recomendaciones

Tomando en cuenta el análisis de las secciones precedentes, se realizan las siguientes recomendaciones:

- ✓ *Recomendación 1:* Ampliar el involucramiento de la sociedad civil en la cartera del PNUD. Esto se podría generar en el marco de proyectos e iniciativas que están en marcha como son el proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral, el proyecto CAF-PNUD, el programa Spotlight y la implementación de la Agenda 2030, entre otros. La participación de la sociedad civil organizada, en su capacidad de incidir en la política pública y de realizar actividades de veeduría ciudadana y control social, es una temática que podría ser fortalecida en el marco del Efecto 4.
- ✓ *Recomendación 2:* Continuar fortaleciendo el trabajo en el enfoque de género y la promoción de los derechos de las mujeres, en asocio con la Secretaría de DDHH y el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, por su valor intrínseco y como una puerta de entrada a incidir en la política pública que favorece la gobernabilidad democrática.
- ✓ *Recomendación 3:* fortalecer la capacidad existente en la Oficina de País para funciones de monitoreo y evaluación, de manera que contribuya a contar con un esquema más estructurado de seguimiento de los indicadores.
- ✓ *Recomendación 4:* continuar fortaleciendo la sinergia y articulación con las agencias del SNU, y con otros actores de la cooperación, lo cual contribuye a la eficacia y la eficiencia de los proyectos que aportan el Efecto 4.
- ✓ *Recomendación 5:* fortalecer el trabajo con sociedad civil en la implementación de la Agenda 2030 de manera que se potencie como un actor clave que abogue por la Agenda y los ODS.
- ✓ *Recomendación 6:* en las diferentes iniciativas, fortalecer la apropiación de los actores a nivel gerencial y técnico, de manera que contribuya a la institucionalización de los procesos y a su sostenibilidad.

Anexos

i. Términos de Referencia

(Archivo separado)

ii. Informe Inicial de Evaluación

(Archivo separado)

iii Lista de personas entrevistadas

No.	Nombre	Posición/Unidad	Institución
1	Magdalena Álvarez	Analista de Cooperación	AME
2	Adriana Ulloa,	Analista de la Dirección General	AME, Dirección Nacional Técnica y de Planificación
3	Nelson Gutiérrez	Especialista Senior de Protección, Unidad de Protección Social y Trabajo para América Latina	Banco Mundial
4	Gabriela Ortiz	Directora de Relaciones Internacionales Cooperación y Observación Electoral	CNE
5	Cristian Auqui	Analista de Relaciones Internacionales, Cooperación y Observación 2	CNE
6	Xabier Meilán	Asesor Técnico Principal, proyecto de Asistencia Electoral	CNE - PNUD
7	Galo Nina	Oficial de Cooperación	Delegación de la Unión Europea en Ecuador
8	Marianela Curi	Ex Directora Ejecutiva	Fundación Futuro Latinoamericano
9	César Ricaurte	Director Ejecutivo	Fundamedios
10	Paola Aguilar	Coordinadora del Área de Comunicación	Fundamedios
11	Sofía Arce	Directora General, Dirección de Relaciones Internacionales y Cooperación	GAD Cuenca
12	Isabel Maldonado	Técnica de relaciones internacionales y cooperación	GAD Cuenca
13	Santiago Cabrera	Jefe de Cooperación Internacional	GAD Tulcán
14	Ana Patricia Muñoz	Directora Ejecutiva	Grupo Faro
15	Alberto Rosero	Ex Director de Planificación Estratégica Territorial	Instituto Metropolitano de Planificación Urbana, MDMQ
16	María Paz Villagómez	Asesora Técnica del Secretario	MDMQ, Secretaría de Planificación
17	Esther Almeida	Oficial de Coordinación	Oficina del Coordinador Residente
18	Lizette Ponce	Oficial de Gestión de Datos y Monitoreo de Resultados	Oficina del Coordinador Residente
19	Fabián Vallejo	Oficial Nacional	Oficina de la OIT para los Países Andinos.
20	Alejandra Guerrón	Especialista de Ciudades Seguras y EVAW	ONU Mujeres
21	Alison Vásconez	Especialista de Programa	ONU Mujeres
22	Mariana Tufiño	Directora Ejecutiva	Pacto Global
23	Matilde Mordt	Representante Residente	PNUD
24	Fernando Adames	Representante Residente Adjunto	PNUD
25	Enriqueta Baquero	Gerente de Operaciones	PNUD

No.	Nombre	Posición/Unidad	Institución
26	Fernando Pachano	Responsable del Área de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo inclusivo	PNUD
27	Sandra Endara	Asociada de Programa, Área de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo inclusivo	PNUD
28	Nury Bermúdez	Oficial Nacional de Gestión de Riesgos de Desastres, Medios de Vida y Emergencias	PNUD
29	Carolina Portaluppi	Consultora	PNUD
30	Nathalie Trejo	Técnica Especialista en Género y Desarrollo	PNUD
31	Carla Gómez	Oficial de Programa, Desarrollo Económico Inclusivo, Área de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo Inclusivo	PNUD
32	Alejandra Peña	Técnica del Área de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo inclusivo	PNUD
33	José Martino	Oficial de Comunicación	PNUD
34	Adriana Lucio Paredes	Oficial de Programa, Área de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo inclusivo	PNUD
35	José Augusto Briones	Ex Secretario General de la Presidencia	Presidencia
36	Cecilia Mena	Asesora de Despacho Ministerial	Secretaría de Derechos Humanos
37	María José Enríquez	Secretaria Ad Hoc, Gabinete Sectorial de lo Social	Secretaría Técnica Plan Toda una Vida
38	Diana Castellanos	Asesora de Políticas Públicas	Secretaría Técnica Plan Toda una Vida
39	Diego Martínez	Consultor	Secretaría Técnica Plan Toda una Vida - PNUD
40	Tatiana Borja	Consultor	Secretaría Técnica Plan Toda una Vida – PNUD
41	Jorge Pino,	Director de Evaluación a Intervenciones Emblemáticas	Secretaría Técnica Planifica Ecuador
42	Sabina Males	Directora de Programas y Proyectos	Secretaría Técnica Planifica Ecuador
43	Carla Valle	Analista de Programas y Proyectos	Secretaría Técnica Planifica Ecuador
44	Milton Paredes	Director de Investigación	Tribunal Contencioso Electoral
45	Geoconda Silva	Presidenta	Tribunal Contencioso Electoral
46	Loly Valladares	Oficial Nacional de Género, Interculturalidad y DDHH	UNFPA
47	María Antonieta Naranjo	Directora Ejecutiva encargada	Unidad de Registro Social
48	Justo Tobar	Coordinación General Técnica	Unidad de Registro Social
49	Karina Ramírez	Directora de Investigación y Análisis de la Información.	Unidad de Registro Social
50	Verónica Vásquez	Coordinadora Técnica Agenda 2030	Vicepresidencia, Subsecretaría de Desarrollo Sostenible
51	Diego Ayala	Analista de Planificación	Vicepresidencia, Subsecretaría de Desarrollo Sostenible

No.	Nombre	Posición/Unidad	Institución
52	Juan Diego Guzmán	Ex Coordinador de Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Vicepresidencia, Subsecretaría de Gobernanza y Gobernabilidad
53	María Sara Jijón	Ex Subsecretaria General	Vicepresidencia, Subsecretaría de Gobernanza y Gobernabilidad

iv. Lista de documentos revisados

- CNE-ONU Mujeres, Estudio Violencia Política contra las mujeres en el Ecuador, octubre 2019
- Jambrina, Fernando, Informe de Evaluación, Evaluación del Efecto 1 del CPD, PNUD-Ecuador, 27 de marzo de 2019
- Joint SDG Fund, Joint Programme Document, Expanding the social protection system for young men and women in the informal economy, 31 de octubre de 2019.
- Joint SDG Fund, Joint Programme Document, Financing SDGs in Ecuador and targeting chronic child malnutrition, 12 de junio de 2020.
- Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, Documento del Programa para Ecuador 2019-2022, 21 de noviembre de 2018
- Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021, 17 de octubre de 2017
- Municipio de Cuenca, Estrategia de Internacionalización de Cuenca 2021-2025
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Visión de Quito 2040 y su Nuevo Modelo de Ciudad, 2018
- Naciones Unidas Ecuador, Análisis Común de País (interno), 12 de julio de 2018.
- Naciones Unidas Ecuador, Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible ONU-Ecuador 2019-2022
- Naciones Unidas Ecuador, Plan para la respuesta socioeconómica al COVID-19
- Novillo, Nathalia, Informe de la Evaluación Final del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Ecuador 2015-2018, diciembre de 2017
- PNUD-Ecuador, Cartilla de orientación para organizaciones políticas y ciudadanía, elecciones presidenciales Ecuador 2021.
- PNUD-Ecuador, *delivery* 2019 al 2 de marzo de 2020
- PNUD-Ecuador, *delivery* 2020 por área
- PNUD-Ecuador, Documento *Engagement Facility* 2018, resultado gobernabilidad 00110179
- PNUD-Ecuador, Documento de Proyecto, Apoyo al Ciclo Electoral en Ecuador, septiembre 2020

- PNUD-Ecuador, Estrategia de Igualdad de Género 2019-2022
- PNUD Ecuador, *Gender Equality Seal 2020, Ecuador Country Office*
- PNUD Ecuador, Insumos sobre migración y trabajo con GAD para evaluación
- PNUD-Ecuador, *Integrated work plan 2019*
- PNUD-Ecuador, *Integrated work plan 2020*
- PNUD-Ecuador, Plan de Iniciación, Implementación de la Visión Quito 2040, enero 2019
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, Acta Comité Consultivo, 20 de diciembre de 2019
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, consultoría para el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la VBG que sirva para orientar el trabajo de la Secretaría de Derechos Humanos. Producto 1: Documento con detalle metodológico, Econ. Diego Martínez, junio 2020
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, consultoría para el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la VBG que sirva para orientar el trabajo de la Secretaría de Derechos Humanos. Producto 2: Documento de mapeo de metodologías de costeo fiscal, Econ. Diego Martínez, julio, 2020
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, consultoría para el costeo de iniciativas de protección y reparación frente a la VBG que sirva para orientar el trabajo de la Secretaría de Derechos Humanos. Producto 3: Documento de guía de costeo de planes o programas integrales, Econ. Diego Martínez, octubre 2020
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, Modelo de Gestión del SNIPEVCM, Documento 1: marco conceptual, teoría de cambio y enfoque estratégico, consultor Marcelo Paredes
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, Modelo de Gestión del SNIPEVCM, Documento 2: propuesta metodológica del Modelo de Gestión, consultor Marcelo Paredes
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, Modelo de Gestión del SNIPEVCM, Documento 3: el Modelo de Gestión, su enfoque estratégico y teoría de cambio, consultor Marcelo Paredes
- PNUD Ecuador, PNUD CAF, TDR construcción de propuesta de modelo de gestión, Secretaría de Derechos Humanos final
- PNUD-Ecuador, Primer informe de Proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral de Ecuador 2020-2022 final, 23 de octubre de 2020
- PNUD-Ecuador, Segundo informe de Proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral de Ecuador 2020-2022 final, 21 de diciembre de 2020.
- PNUD-Ecuador, Informe tres, Proyecto de Apoyo al Ciclo Electoral de Ecuador 2020-2022 (versión preliminar), 26 de febrero de 2021
- PNUD-Ecuador, Producto 1: Metodología para la definición de implementación de estrategias de desarrollo local, consultor Christian Marlin, 1 de octubre de 2020
- PNUD-Ecuador, Producto 2: presentación ejecutiva, Estrategia general de reactivación productiva territorial (resumen), 29 de octubre de 2020
- PNUD-Ecuador, Producto 3: Análisis de estrategias nacionales para la reactivación económica y diseño de un plan de implementación de esas estrategias a nivel subnacional, consultor Christian Marlin, 26 de octubre de 2020

- PNUD-Ecuador, Q3 COVID *mini ROAR Results* 30 Sept
- PNUD-Ecuador, *Results Oriented Annual Report* – ECU - 2019
- PNUD-Ecuador, *Results Oriented Annual Report* – ECU - 2020
- PNUD-Ecuador, vinculación con el IRRF
- PNUD-Ecuador, TdR consultoría para el diseño e implementación inicial de un “Combo de inclusión financiera para el empoderamiento económico de mujeres en Cuenca”
- PNUD-Ecuador, TdR consultoría para el análisis de la inclusión financiera de las mujeres en Ecuador y en Cuenca en particular.
- PNUD-SIGOB, Aplicación del método de pre-empalme político institucional, resultado del trabajo de los equipos municipales bajo la coordinación de la Secretaria General de Planificación, marzo 2019 (PPT)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. *Toda una Vida*, septiembre de 2017
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador, Evaluación Socioeconómica PDNA COVID-19 Ecuador, marzo-mayo 2020
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador, Examen Nacional Voluntario Ecuador 2020
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador, Informe de avance del cumplimiento de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible 2019
- Sistematización de aprendizajes de la evaluación PDNA COVID-19 en Ecuador 2020, octubre 26 de 2020
- Spotlight Initiative, Country Program Document, Ecuador, August 2020
- UNDP, UNDP Progress Update on the Implementation of General Assembly Resolution 72/279 on Repositioning of the UN Development System, January 2021