



INTEGRACIÓN SOCIO ECONÓMICA DE PERSONAS EN MOVILIDAD HUMANA Y
COMUNIDADES DE ACOGIDA BASADA EN EL FORTALECIMIENTO DE GOBIERNOS
LOCALES Y EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN
EVALUACIÓN FINAL



Informe Final

Catalina Salazar
Hugo Navarro

Octubre 2024

Agradecimientos

Este proceso de evaluación ha sido posible gracias al apoyo y colaboración de diversos actores clave. La evaluación se desarrolló entre septiembre y octubre de 2024, y no habría sido viable sin el compromiso del equipo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Ecuador, quienes demostraron una disposición y profesionalismo ejemplares en cada etapa del proceso.

Queremos expresar un agradecimiento especial a Roberto Jaramillo, coordinador del proyecto, por su invaluable apoyo, el cual fue fundamental para la gestión eficiente y fluida de esta evaluación.

Asimismo, extendemos nuestro más sincero reconocimiento a todas las personas que participaron en las entrevistas, a los beneficiarios que asistieron a los grupos focales y dedicaron su tiempo para compartir sus experiencias. Valoramos profundamente su esfuerzo, especialmente porque entendemos que cada minuto invertido representa un tiempo valioso que contribuye directamente al sustento de sus familias.

Finalmente, queremos destacar la participación de todas las personas que completaron la encuesta en línea. Su colaboración, incluso con agendas recargadas, fue esencial para el éxito de esta evaluación.

A todos ustedes, les extendemos nuestro más profundo agradecimiento por su compromiso, profesionalismo y apoyo constante. Su contribución ha sido determinante para la realización de este proceso, y esperamos que los resultados obtenidos contribuyan a seguir fortaleciendo nuestro trabajo conjunto.

Catalina Salazar
Hugo Navarro

Acrónimos

AME	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
CONQUITO	La Corporación de Promoción Económica ConQuito
CORPOAMBATO	Corporación de Desarrollo de Ambato y Tungurahua
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador
EP-EPICO	Empresa Pública Municipal para la Gestión y Competitividad, EP
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GADM	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
OCDE	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organización no gubernamental
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SITE	Sistema de Integración, Trabajo y Emprendimiento
UE	Unión Europea
UNEG	Sigla en inglés para Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
USD	Dólares Americanos

Tabla de contenido

Agradecimientos	2
Acrónimos	3
Tabla de contenido	4
Tabla de figuras.....	5
Resumen Ejecutivo.....	6
Descripción del Proyecto	6
Metodología de la Evaluación.....	6
Extracto de la Evaluación	6
Relevancia	6
Efectividad.....	7
Eficiencia	8
Sostenibilidad.....	8
Coherencia	9
Derechos humanos, igualdad de género, discapacidad y no dejar a nadie atrás.....	9
Conclusiones	9
Recomendaciones.....	10
Lecciones aprendidas.....	11
Introducción.....	13
Contexto.....	13
Descripción del Proyecto INTEGRA	16
Alcance y objetivo de la Evaluación	20
Riesgos de la evaluación	23
Consideraciones éticas.....	23
Calendario	24
Hallazgos de la evaluación	25
Relevancia (Pertinente).....	25
Efectividad (Altamente satisfactorio)	28
Resultados a nivel de Gobernanza.....	31
Resultados a nivel de fortalecimiento de emprendimiento	33
Resultados a nivel de empleabilidad	40
Eficiencia (Satisfactorio).....	45
Sostenibilidad (Moderadamente probable)	51
Coherencia (Satisfactorio).....	56
Derechos humanos, igualdad de género, discapacidad y no dejar a nadie atrás (Altamente satisfactorio)	58
Conclusiones	62
Recomendaciones.....	65
Lecciones aprendidas.....	66
Anexos.....	68
Anexo 0. Términos de Referencia	68
Anexo 1. Fuentes de Información	68
Anexo 1.1. Documentos consultados	68

Anexo 1.2. Entrevistas y grupos focales.....	69
Anexo 2. Herramientas de recolección de datos	72
Anexo 3. Resultados detallados de las encuestas	80
Anexo 4. Matrix de evaluación	87
Anexo 5. Compromiso de Conducta Ética para Evaluadores.....	90

Tabla de figuras

Figura 1. Mapa de cobertura del proyecto	19
Figura 2. Fuentes de información	21
Figura 3. Calendario de la Evaluación Final.....	24
Figura 4. ¿Cuáles son las prioridades actuales del Gobierno de Ecuador en temas de migración?	27
Figura 5. ¿Cree que las actividades (metodologías y talleres) del proyecto INTEGRRA siguen siendo relevantes para los desafíos actuales de migración en Ecuador?	27
Figura 6. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con los resultados alcanzados a través del proyecto INTEGRRA?	33
Figura 7. Estructura de organización del proyecto	44
Figura 8. Organigrama - Unidad de gestión PNUD	45
Figura 9. En su opinión, ¿El proyecto INTEGRRA, y en particular PNUD, contó con el personal idóneo para apoyar su ejecución?	47
Figura 10. ¿Cómo evaluaría el uso de los recursos financieros por parte del proyecto INTEGRRA?.....	48
Figura 11. Presupuesto ejecutado a 2024 por resultado.....	49
Figura 12. ¿Se estableció un sistema claro de monitoreo para las actividades del proyecto INTEGRRA planificadas entre su institución/organización y el PNUD?	50
Figura 13. ¿Existen protocolos o manuales en su organización para facilitar la transferencia de conocimientos entre el personal?	53
Figura 14. ¿Qué tan probable es que las actividades de capacitación y fortalecimiento a personas en condición de movilidad humana y población de acogida continúen, una vez termine el proyecto INTEGRRA?	55
Figura 15. ¿Cuán importante considera que es trabajar de forma articulada entre el gobierno, la Unión Europea (UE) y el PNUD para generar cambios positivos en Ecuador?.....	57
Figura 16. ¿El proyecto INTEGRRA facilitó una buena coordinación y articulación entre su institución y otros actores clave del desarrollo en Ecuador?	57
Figura 17. ¿Considera que la estrategia de inclusión de hombres y mujeres en el proyecto INTEGRRA fue adecuada?	61

Resumen Ejecutivo

Descripción del Proyecto

El proyecto “Integración socioeconómica de personas en movilidad humana y comunidades de acogida basada en el fortalecimiento de gobiernos locales y en el desarrollo de proyectos de innovación” (INTEGRA) busca promover la integración socioeconómica de migrantes y comunidades locales en Ecuador, con especial énfasis en las mujeres. Esta iniciativa, liderada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y financiada por la Unión Europea (UE), se ejecuta en 12 ciudades a través del fortalecimiento de las capacidades institucionales y la implementación de proyectos innovadores centrados en empleo, emprendimiento y lucha contra la xenofobia.

El proyecto inició en 2021 en nueve ciudades, ampliando su cobertura en 2023 debido al éxito y aceptación de las actividades por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y las comunidades. INTEGRA ha promovido servicios locales de emprendimiento y empleo, utilizando un enfoque de género para empoderar a las mujeres en las comunidades de acogida y en situación de movilidad. Además, ha desarrollado alianzas con actores clave, como AME, CONGOPE y organizaciones internacionales, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados y la sostenibilidad de los servicios generados.

Metodología de la Evaluación

La evaluación final de INTEGRA fue conducida por un equipo de dos expertos entre septiembre y octubre de 2024, utilizando un enfoque participativo y consultivo alineado con las directrices del PNUD y la política de evaluación de la UE. La metodología incluyó tres fases:

- **Fase de Inicio:** Revisión documental preliminar y elaboración de un plan de recolección de datos.
- **Fase de Recolección de Datos:** Aplicación de un enfoque mixto, combinando entrevistas en profundidad con socios y beneficiarios, grupos focales, y encuestas a instituciones y participantes del proyecto. Se utilizó triangulación de datos para validar la información y garantizar la solidez de los hallazgos.
- **Fase de Análisis y Reporte:** Análisis cualitativo y cuantitativo con herramientas como la verificación cruzada, análisis de cambios y mapeo de procesos.

La evaluación se centró en los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia, con un enfoque transversal en género y derechos humanos. Además, se identificaron buenas prácticas, lecciones aprendidas y áreas de mejora para guiar futuras intervenciones del PNUD.

Extracto de la Evaluación

Relevancia

El proyecto INTEGRA se alinea estrechamente con las prioridades del Documento del Programa de País (CPD) del PNUD para Ecuador, especialmente en el área de Gobernabilidad y Desarrollo Económico. Su enfoque en la integración socioeconómica de poblaciones vulnerables, como migrantes y desplazados, refuerza el compromiso del PNUD de "no dejar a nadie atrás". INTEGRA ha permitido que la migración se aborde desde una perspectiva de desarrollo sostenible, superando la respuesta humanitaria tradicional. El trabajo coordinado con ACNUR y la plataforma GTRM ha sido clave para evitar duplicidades y promover la complementariedad en las intervenciones, fortaleciendo las capacidades de 12 municipios en Ecuador

para gestionar la movilidad humana e incentivar el emprendimiento como herramienta de integración económica.

El proyecto también aborda desafíos críticos en Ecuador, como la creciente movilidad humana y la falta de cohesión social, mediante la capacitación a funcionarios públicos y emprendedores vulnerables, fomentando su acceso a medios de vida sostenibles. Sin embargo, se identifican desafíos en cuanto a la falta de alianzas con el sector privado y las dificultades de los migrantes para acceder a servicios financieros. Además, INTEGRA demuestra una clara alineación con el ODS 5 al empoderar a mujeres y promover su liderazgo en el emprendimiento. Las capacitaciones han contribuido tanto al fortalecimiento institucional como a la creación de un entorno inclusivo y respetuoso, donde se fomenta la participación equitativa y se incorpora la perspectiva de género en las políticas públicas locales.

Efectividad

Resultados en Gobernanza: El proyecto INTEGRA fortaleció la capacidad de gobiernos locales en Ecuador para gestionar la migración con un enfoque inclusivo y de género, integrando estos temas en su planificación local. Se capacitó a funcionarios municipales para asegurar la continuidad de los resultados pese a los cambios de gobiernos seccionales, lo que permitió ampliar el alcance del proyecto a más ciudades. Las capacitaciones promovieron una visión positiva de la movilidad humana como oportunidad para el desarrollo local, con especial énfasis en reducir la xenofobia. Sin embargo, el proyecto enfrenta desafíos de sostenibilidad debido a la alta rotación de personal y la necesidad de institucionalizar los avances logrados mediante la adopción de ordenanzas locales.

Fortalecimiento del Emprendimiento: INTEGRA fomentó la creación de emprendimientos como una alternativa económica para migrantes y ciudadanos vulnerables. A través de capacitaciones y la entrega de capital de fortalecimiento, los emprendedores adquirieron conocimientos financieros y habilidades comerciales clave. Aunque el proyecto logró resultados positivos, algunos participantes destacaron dificultades, como las limitaciones del capital entregado y desafíos logísticos durante la implementación. La cohesión entre los emprendedores y las conexiones creadas fueron esenciales para consolidar una red de apoyo, pero se identificó la necesidad de fortalecer alianzas con el sector privado y la banca para asegurar un mayor impacto a largo plazo.

Empleabilidad y Escalabilidad: El proyecto avanzó en el diseño de servicios de intermediación laboral, pero los emprendedores priorizan sus negocios como alternativa económica frente al empleo formal. INTEGRA promovió la escalabilidad de emprendimientos mediante un programa intensivo de formación (Boot Camp), que recibió altas calificaciones por su enfoque práctico. Sin embargo, algunos emprendedores sugirieron más flexibilidad en la capacitación para trabajar sobre sus proyectos reales. Se destacó que el acceso a mayor financiamiento es crucial para alcanzar la escalabilidad, así como la integración en cadenas de valor que vinculen a los emprendimientos con empresas.

Lecciones Aprendidas y Oportunidades de Mejora: El éxito del proyecto radica en la calidad de las capacitaciones, la inclusión de mujeres y la adaptación a contextos locales. La integración social entre comunidades migrantes y locales fue una de las fortalezas más valoradas, así como el enfoque práctico en los talleres. No obstante, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de mayor seguimiento a los emprendedores, mejores vínculos con el sector privado, y una mayor flexibilidad en los horarios de capacitación. Las dificultades logísticas y de coordinación entre actores municipales también afectaron el

desarrollo óptimo del proyecto, sugiriendo la importancia de contar con equipos más robustos para futuras implementaciones.

Evaluación de la Gobernanza del Proyecto: La gobernanza del proyecto, liderada por una junta directiva y un comité técnico, permitió una dirección estratégica efectiva. Aunque el equipo superó las expectativas a pesar de limitaciones de personal, se recomienda ampliar el equipo para cubrir todas las demandas operativas, especialmente en áreas críticas como integración económica y monitoreo. La decisión de extender el proyecto reflejó su eficiencia y la necesidad de asegurar la sostenibilidad a través de nuevas capacitaciones. La colaboración con actores locales e internacionales fue fundamental para maximizar los resultados y garantizar la continuidad de las iniciativas más allá de la duración del proyecto.

Eficiencia

El proyecto INTEGRRA demostró eficiencia mediante una gestión adaptativa que le permitió ajustarse a los desafíos emergentes durante su implementación, incluyendo cambios de autoridades, contracción económica y la pandemia de COVID-19. La flexibilidad del proyecto se evidenció en la colaboración estratégica con actores locales, como municipios y agencias de desarrollo para desarrollar metodologías específicas para la integración socioeconómica de migrantes. A nivel financiero, el PNUD gestionó eficientemente los recursos, alcanzando una ejecución del 94% del presupuesto hasta septiembre de 2024, pese a los riesgos derivados de fluctuaciones monetarias y eventos disruptivos en el país.

Sin embargo, el proyecto también reveló áreas para mejorar. A pesar del compromiso del equipo, compuesto por solo cuatro personas, la magnitud del proyecto y la necesidad de coordinar 310 enlaces territoriales hubieran requerido una estructura más amplia y especializada, particularmente en integración económica y monitoreo. En cuanto a la transversalización del enfoque de género, si bien se promovió en las actividades, la falta de recursos específicos en los presupuestos locales limitó su impacto a nivel institucional, dificultando una rendición de cuentas más clara sobre los avances en equidad de género. A pesar de los logros, la ausencia de alianzas sólidas con el sector privado y la banca destacó como una limitación para maximizar el impacto socioeconómico a largo plazo. La sostenibilidad futura dependerá de la consolidación de estas alianzas, así como del fortalecimiento de servicios públicos de emprendimiento y empleabilidad en los GAD. El reto clave será institucionalizar los avances logrados, asegurando que tanto las herramientas como las metodologías transferidas se integren en políticas locales y nacionales, garantizando que los beneficios del proyecto continúen más allá de su ciclo de vida.

Sostenibilidad

El proyecto INTEGRRA ha establecido una base moderadamente sólida para la sostenibilidad mediante la transferencia de metodologías, herramientas y conocimientos a instituciones clave como AME y CONGOPE. Estas organizaciones ahora asumen un rol estratégico en la institucionalización de servicios de emprendimiento y empleabilidad a nivel local, respaldando la continuidad de las intervenciones tras la finalización del proyecto. Además, la creación de centros de emprendimiento en ciudades como Latacunga y Milagro refleja la replicabilidad de las metodologías desarrolladas, garantizando que los avances perduren. Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo dependerá de mantener el apoyo político y asegurar recursos financieros continuos a través de alianzas con el sector privado y organismos internacionales.

El proyecto también enfrenta desafíos, como la rotación de personal calificado, que afecta la memoria institucional y la capacidad de replicar éxitos futuros. Aunque la transferencia de conocimientos fue

efectiva, se requieren protocolos más formales para garantizar su aplicación sostenible. La falta de colaboración consolidada con el sector privado destaca como un área crítica a mejorar para maximizar el impacto socioeconómico. A pesar de estos desafíos, el interés del gobierno nacional en continuar con la metodología de INTEGRRA y desarrollar un nuevo proyecto conjunto con el PNUD ofrece una oportunidad prometedora para mantener el impulso. La implementación de estrategias de monitoreo continuo y la creación de fondos reembolsables para emprendimientos son esenciales para consolidar los logros y garantizar que las actividades del proyecto sigan beneficiando tanto a migrantes como a comunidades de acogida en el futuro.

Coherencia

El proyecto INTEGRRA se destaca por su coherencia al alinearse con otras iniciativas y políticas en Ecuador, maximizando recursos y metodologías compartidas. Un ejemplo clave es su colaboración con el Proyecto Conjunto del PNUD, OIM y ONU Mujeres, que utilizó herramientas desarrolladas por INTEGRRA para asegurar una implementación consistente en diferentes ciudades. Este enfoque interprogramático permitió ampliar la cobertura e integrar plataformas de seguimiento y metodologías de capacitación tanto para funcionarios como para emprendedores. La alianza estratégica entre el PNUD y otros actores también fomentó la incorporación de enfoques exitosos, como la campaña "Botas Violetas", lo que refleja la capacidad del proyecto para trabajar de forma transversal y holística. Además, la encuesta realizada confirma una percepción positiva de esta coordinación, con un 72.2% de los encuestados calificándola como adecuada y un 27.3% como excelente. Sin embargo, se identifican áreas críticas a fortalecer, como la seguridad de los migrantes, la regularización migratoria, y la atención a la salud mental y alimentaria, esenciales para potenciar el impacto del proyecto y lograr una integración más inclusiva y sostenible.

Derechos humanos, igualdad de género, discapacidad y no dejar a nadie atrás

El proyecto INTEGRRA ha promovido la inclusión socioeconómica de grupos desfavorecidos mediante actividades orientadas al empoderamiento de mujeres, personas LGBTI y comunidades en movilidad. La alta participación femenina en los talleres facilitó la creación de emprendimientos, fomentando su autonomía económica y liderazgo. La transversalización de género fue un componente clave, con recursos asignados específicamente para capacitar gobiernos locales, empoderar mujeres, y sensibilizar sobre nuevas masculinidades y roles de género. Sin embargo, se identificó como oportunidad de mejora la incorporación de apoyo psicológico, dado que muchos beneficiarios enfrentan traumas derivados del desplazamiento.

A pesar de que no se reportaron casos de discriminación hacia personas con discapacidad, la falta de quejas no garantiza una plena inclusión. Se recomienda implementar mecanismos de monitoreo específicos para asegurar una participación efectiva y detectar barreras invisibles. La percepción general sobre la inclusión de género fue positiva, aunque con margen para fortalecer la integración de enfoques más específicos, como la interseccionalidad. El proyecto contribuyó significativamente a la igualdad de género y al empoderamiento, pero aún podría profundizar en la transformación de estereotipos y la prevención de normas discriminatorias, consolidando su impacto en el bienestar y desarrollo sostenible de las comunidades participantes.

Conclusiones

El proyecto INTEGRRA ha demostrado ser relevante en un contexto nacional complicado, caracterizado por un incremento en la inseguridad y el deterioro económico en Ecuador. Estos desafíos han afectado especialmente a las comunidades vulnerables, incluyendo las personas en situación de movilidad humana.

La colaboración entre el gobierno ecuatoriano y la cooperación internacional es esencial para mitigar estos riesgos, asegurando que las inversiones y proyectos de desarrollo, como INTEGRA, puedan continuar promoviendo la cohesión social y el crecimiento económico sostenible.

El proyecto ha sido estratégico para el PNUD, alineándose con las prioridades del Gobierno de Ecuador y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 5 sobre igualdad de género. INTEGRA ha fortalecido las capacidades institucionales de los gobiernos locales en 12 ciudades, facilitando la inclusión de poblaciones vulnerables y mejorando las oportunidades de desarrollo económico mediante capacitación y emprendimiento.

A pesar de los logros, se identificaron desafíos como la alta rotación de tutores y limitaciones logísticas en la implementación de capacitaciones. Los participantes valoraron las competencias adquiridas en temas financieros y contables, fundamentales para la sostenibilidad de sus emprendimientos. Sin embargo, para mejorar, se sugiere incorporar temáticas más avanzadas y apoyo psicológico especializado para abordar las necesidades emocionales de las personas desplazadas.

El proyecto ha generado una economía de subsistencia entre los emprendedores, con potencial de evolucionar hacia una economía de excedentes, consolidando de manera sostenible la integración socioeconómica. Aunque se han formado redes informales de colaboración, aún falta establecer una red formal entre los emprendedores y una institucionalización clara del apoyo al emprendimiento en los gobiernos locales.

Por último, la estrategia de sostenibilidad del proyecto se ha fortalecido mediante la capacitación de Grupos de Enlace Territorial y la colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. El liderazgo de AME y CONGOPE en la transferencia de metodologías asegura la continuidad de los logros alcanzados. Sin embargo, la participación del sector privado sigue siendo limitada, y se necesita mejorar la coordinación para garantizar la sostenibilidad y expansión de las oportunidades de empleo y emprendimiento en un contexto económico y social desafiante.

Recomendaciones

Para garantizar la sostenibilidad de los resultados, es clave explorar modelos de gestión que permitan generar capital para reinvertir en los emprendedores. Si bien la transferencia de la metodología es esencial, la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto también requiere de soluciones financieras innovadoras. Dado que los recursos gubernamentales pueden ser limitados, una opción viable sería la creación de un modelo de gestión que permita la generación de ingresos a partir del uso de la metodología por parte de los emprendedores. Este modelo podría incluir la recolección de un capital (creación de un fondo) moderado que, a su vez, sea reinvertido en nuevos emprendimientos o en la expansión de los existentes. De esta manera, se establecería un ciclo autosostenible que no solo garantizaría la continuidad de las actividades del proyecto, sino que también incentivaría la escalabilidad de los negocios locales. Integrar este enfoque dentro de la estrategia de gestión del conocimiento aseguraría que las herramientas y recursos desarrollados no solo se conserven, sino que también sigan contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades.

Ofrecer a los emprendedores rutas de fortalecimiento diferenciadas, basadas en las características y el nivel de maduración de sus emprendimientos. El diseño de estas rutas debe partir de un diagnóstico inicial que evalúe la trayectoria y el grado de desarrollo de cada emprendimiento, permitiendo clasificarlos según criterios claros y medibles. Esto facilitará una comprensión más profunda de sus necesidades y

potencialidades. A partir de dicho diagnóstico, los emprendedores podrían acceder a niveles diferenciados de formación y a montos específicos de capital para su fortalecimiento, adaptados a su etapa de crecimiento, proceso que si bien fue implementado en Integra requiere de fortalecimiento.

Formar un grupo de emprendedores destacados del nivel de escalabilidad del proyecto INTEGRA que actúen como mentores para aquellos que se encuentran en las etapas iniciales. Este enfoque no solo fomenta la colaboración entre emprendedores, sino que también enriquece el ecosistema emprendedor mediante el intercambio de experiencias y conocimientos.

Incentivar a los funcionarios capacitados de los GAD mediante la entrega de un certificado académico que avale la formación recibida. Este reconocimiento no solo serviría como motivación, sino que también les abriría nuevas oportunidades laborales y fortalecería su trayectoria profesional en temas vinculados a la integración socioeconómica. Además, el certificado contribuiría a legitimar su experiencia y habilidades adquiridas, facilitando su movilidad dentro del sector público y su capacidad para liderar iniciativas en esta área.

Organizar actividades de cierre del proyecto INTEGRA, lideradas por los GAD, donde los emprendedores tengan la oportunidad de reconocer la importancia y el papel continuo de estas instituciones en el desarrollo de sus iniciativas. Estas actividades deben enfocarse en fortalecer la relación entre los emprendedores y los GAD, asegurando que los beneficios del proyecto se mantengan en el tiempo.

Fortalecer a los GAD para la construcción de rutas y herramientas de prevención y protección de los emprendedores ante delitos como la extorsión. Para este propósito es importante incorporar las lecciones aprendidas de la experiencia de INTEGRA en el fortalecimiento y trabajo articulado con los Consejos de Protección de Derechos de los GAD, que ha sido señalado como un caso de éxito por el PNUD y los GAD.

Fortalecer la articulación con instituciones como AME y CONGOPE para garantizar la sostenibilidad del proceso e impulsar a que nuevas ciudades y provincias apliquen los conocimientos y aprendizajes generados en Integra. Estas instituciones tienen como parte de su misión, capacitar y asesorar a sus agremiados, por lo que su rol a nivel institucional puede ampliar el alcance de la intervención.

Lecciones aprendidas

Neutralidad Política del PNUD: Una de las lecciones más importantes es que el PNUD fue exitoso en mantener una postura de neutralidad política, lo cual fue fundamental en un entorno políticamente sensible. La estrategia de entregar capital semilla no solo ayudó a fortalecer las capacidades de las ONG, como se mencionó en la evaluación de medio término, sino que también permitió al PNUD operar sin ser percibido como un actor político, lo que es crucial para mantener la confianza de las comunidades beneficiarias.

Construcción Estratégica de Equipos: Al momento de construir los equipos de trabajo, se identificó la necesidad de que el PNUD adopte un enfoque más estratégico para asegurar que las capacidades internas (en este caso, el número de personas del equipo) coincidan con las actividades planificadas. Esto maximizaría tanto la efectividad como la eficiencia del proyecto. La alineación entre el talento humano y las metas del proyecto es esencial para garantizar que se logren los objetivos propuestos.

Comunicación y Expectativas: Otro aspecto crítico es la importancia de la comunicación clara y la gestión de expectativas de los participantes. Muchos de ellos llegan con la idea de que el proyecto es un medio para obtener dinero, en lugar de verlo como una oportunidad para desarrollar un negocio sostenible. Desde un enfoque sensible, sería beneficioso dejar claras las reglas del juego y establecer un valor para la capacitación, enfatizando que se trata de una inversión en su futuro. De esta manera, se generaría conciencia de que los cursos no son gratuitos y se alentaría a los participantes a comprometerse más seriamente con su desarrollo.

Planificación de la Transición de Autoridades Locales: La transición de las autoridades locales puede impactar significativamente el tiempo de ejecución del proyecto. Es crucial que el PNUD considere estos tiempos en su planificación, ya que los cambios en el liderazgo pueden acortar el tiempo de implementación planeado. Incluir estas consideraciones en la planificación a largo plazo garantizará una implementación más fluida y efectiva de las actividades del PNUD, minimizando las interrupciones y mejorando la continuidad del trabajo.

Capital de Fortalecimiento: La cantidad de capital de fortalecimiento es otro punto de atención. Al realizar una valoración de las necesidades prioritarias de los negocios, se observa que, en promedio, se requieren al menos \$1,000 USD por emprendimiento. Aunque el capital semilla fue una ayuda, no fue suficiente para garantizar que los recursos se mantuvieran en el tiempo. Dado que esta iniciativa no era asistencia humanitaria, sino un enfoque de desarrollo sería más efectivo reducir el número de beneficiarios que recibieron capital y, en cambio, proporcionar un monto mayor a menos personas, asegurando así un mayor impacto.

Planificación de la Entrega de Capital: La planificación de la entrega del capital dentro del proyecto también es crucial. Sería beneficioso que este capital se entregara en etapas más tempranas para permitir un análisis de impacto durante los ciclos de implementación. En el contexto del PNUD, una vez que los proyectos cierran, no existe un mecanismo para continuar el monitoreo y la revisión de resultados, lo que limita la capacidad de aprendizaje y mejora en futuros proyectos.

Sector Privado y la Banca: Para generar un ecosistema de desarrollo y crecimiento económico, es fundamental involucrar al sector privado y a la banca, ya que estos actores son clave para acceder a capital y facilitar la comercialización de productos y servicios. Las estrategias del PNUD deben considerar estos aspectos e incluir una estrategia concreta que integre a estos actores en el diseño y la implementación de los proyectos. La colaboración con el sector privado no solo puede mejorar el acceso al financiamiento, sino también potenciar las oportunidades de mercado para los emprendedores beneficiarios del proyecto.

Introducción

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Unión Europea han implementado el proyecto "Integración socioeconómica de personas en movilidad humana y comunidades de acogida basada en el fortalecimiento de gobiernos locales y en el desarrollo de proyectos de innovación". Este proyecto tiene como objetivo promover la integración socioeconómica de las personas migrantes y las comunidades que las acogen, con un enfoque particular en las mujeres, y se lleva a cabo en seis provincias de Ecuador (Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Guayas y El Oro), abarcando un total de doce ciudades.

La intervención, que comenzó el 4 de mayo de 2021 y está prevista para concluir el 31 de octubre de 2024. La Unión Europea aportó un presupuesto total de \$3.748.210,00, mismo que después de la enmienda aplicada en el 2024 por el ajuste en el tipo de cambio de la relación Euro – Dólar se modificó a \$3.382.323,91 y hasta la fecha de la evaluación, se han ejecutado \$3.163.673,56 del presupuesto asignado. A través de esta acción, se busca fortalecer las capacidades de los gobiernos locales para gestionar la migración y promover la integración económica de las personas en situación de movilidad, así como fomentar la convivencia cívica y combatir la xenofobia en las comunidades de acogida.

Este documento presenta el informe de la Evaluación final, que se ha llevado a cabo en el marco de la finalización del proyecto y del cumplimiento del Plan de Evaluación 2023-2026 de la Oficina País de Ecuador. La evaluación se basa en los términos de referencia establecidos y en los documentos disponibles, y se realiza a partir de un enfoque metodológico que incluye tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de esta evaluación serán utilizados por el PNUD, la Unión Europea y los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales para fortalecer este y futuros proyectos, asegurando que se cumplan los objetivos acordados y se maximice el impacto positivo en las comunidades beneficiadas.

Durante los meses de septiembre y octubre de 2024, se han analizado las intervenciones relacionadas con la gobernanza inclusiva, integración económica, la promoción de la igualdad de género e institucionalización, así como las experiencias de los participantes en las diversas ciudades involucradas.

El informe está estructurado en nueve secciones. Las tres primeras corresponden al resumen ejecutivo, la lista de acrónimos y esta introducción. La cuarta sección aborda el contexto y el propósito de la evaluación. En la quinta sección, se detalla el marco de la evaluación, incluyendo el enfoque metodológico, las fuentes de datos, y los métodos de recolección utilizados. La sexta sección presenta los hallazgos identificados en cada uno de los criterios evaluados. Finalmente, las secciones séptima, octava y novena se centran en las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Contexto

Ecuador ha experimentado una transformación significativa en su dinámica migratoria en las últimas décadas. Tradicionalmente un país de emigración ha visto un cambio hacia ser un destino para migrantes de diversas nacionalidades, especialmente de Colombia y Venezuela. Esta nueva realidad ha planteado desafíos complejos en la integración de estos grupos en la sociedad ecuatoriana, así como la necesidad de reformar las políticas migratorias para atender adecuadamente a la población migrante y sus comunidades de acogida.

Marco Legal y Político de la Migración en Ecuador

La migración en Ecuador se rige por un marco legal que ha evolucionado desde la promulgación de la Ley de Migración en 1971. Hasta el año 2000, esta ley se enfocaba en proteger a la población ecuatoriana en el exterior. Sin embargo, a raíz de la crisis económica y el aumento de migrantes colombianos que buscaban refugio, Ecuador tuvo que adaptar su enfoque migratorio. La Constitución de 2008 introdujo un cambio significativo al reconocer al país como uno de emigración, inmigración, tránsito y refugio, asegurando derechos fundamentales para las personas en movilidad humana.

La Ley Orgánica de Movilidad Humana, promulgada en 2017, proporcionó un marco normativo para abordar las necesidades de una población migrante en crecimiento. A pesar de estos avances, la implementación de esta ley ha encontrado numerosos obstáculos, incluyendo la falta de recursos y capacidades en las instituciones encargadas de su aplicación.

Aumento de la Migración y sus Desafíos

Desde 2017, Ecuador ha visto un incremento alarmante en la llegada de migrantes venezolanos, convirtiéndose en el tercer país receptor más importante, después de Colombia y Perú. En 2023, se estima que hay aproximadamente 444.778 venezolanos en Ecuador, enfrentando múltiples desafíos en su proceso de integración.

Uno de los principales es la inseguridad en el país, “La tasa de homicidios de Ecuador pasó de 13,7 por cada 100.000 habitantes en 2021 a 25,9 en 2022. En 2023 incrementó hasta aproximadamente los 43 homicidios por cada 100.000 habitantes, lo que sitúa a Ecuador entre los tres países latinoamericanos más violentos, junto con Venezuela y Honduras”¹. Seguida por los casos reportados de extorsión, en medio de una situación de inestabilidad política en el país.

Las mujeres migrantes en Ecuador se encuentran en una situación compleja, enfrentando diversos desafíos que impactan su integración y bienestar. A menudo, estas mujeres acceden a un limitado abanico de oportunidades laborales, predominando trabajos informales y en el sector de servicios que no son bien remunerados ni reconocidos. Este contexto las hace particularmente vulnerables a diversas formas de violencia, incluyendo el acoso y el abuso.

Aunque la migración de venezolanos ha traído consigo una representación equitativa entre hombres y mujeres, las mujeres migrantes enfrentan necesidades únicas, especialmente aquellas que son madres o cuidadoras. Su carga de responsabilidades familiares puede dificultar su acceso a redes de apoyo y capacitación, lo que limita sus posibilidades de desarrollo profesional y adaptación a un nuevo entorno cultural. Estos factores destacan la necesidad de enfoques más inclusivos y sensibles al género para mejorar sus condiciones de vida y empoderamiento en el país².

Otro desafío que enfrentan los migrantes venezolanos es la dificultad para acceder a la regularización migratoria, lo que limita su capacidad de participar en la economía formal. Además, la discriminación y xenofobia han sido obstáculos persistentes, afectando de manera desproporcionada a las mujeres y a la comunidad LGBTQ+. Durante la pandemia de COVID-19, las condiciones de vida de estos grupos se

¹ [Informe Mundial 2024: Ecuador | Human Rights Watch \(hrw.org\)](#)

² [Tendencias nacionales de desplazamiento forzado en Ecuador - 2024 | ACNUR](#)

deterioraron aún más, con un alto porcentaje de migrantes que reportaron pérdidas de ingresos y reducciones en las horas de trabajo.

El contexto de violencia y la crisis económica también han llevado a un incremento en el número de ecuatorianos que cruzan rutas migratorias peligrosas como el Darién. En 2023, el número de ecuatorianos que usaron esta ruta casi se duplicó, de 29,000 en 2022 a aproximadamente 57,000 en 2023. Estos movimientos son reflejo de las condiciones adversas que enfrentan tanto la población migrante como las comunidades de acogida en el país.

Contexto Regional de la Migración

Entre 2020 y 2024, América Latina y el Caribe han experimentado un aumento significativo en los flujos migratorios. De acuerdo con la OIM (2024), más de 10 millones de personas han abandonado la región, motivadas por crisis económicas, inestabilidad política y desastres naturales. Al mismo tiempo, cerca de 5 millones de migrantes han ingresado a países como Colombia, Brasil, Ecuador y México, provenientes principalmente de Venezuela, Haití y Cuba. En el caso de Ecuador, el país ha acogido a más de 500,000 migrantes venezolanos, lo que ha generado un impacto considerable en su infraestructura social y económica (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana de Ecuador, 2024). Estos flujos migratorios no solo subrayan la búsqueda de seguridad y mejores oportunidades, sino también los desafíos estructurales que enfrenta la región para gestionar desplazamientos poblacionales a gran escala.

El impacto de la migración en América Latina y el Caribe ha sido complejo y multifacético. Por un lado, la emigración ha aliviado temporalmente la presión sobre los mercados laborales en países con altas tasas de desempleo. Por otro lado, ha generado un aporte significativo, en términos de remesas y fuerza laboral joven, que ha sido vital para países con poblaciones envejecidas o en declive demográfico (Banco Mundial, 2024). En Ecuador, las remesas se han convertido en una fuente de ingresos para numerosas familias, fortaleciendo la estabilidad económica en un contexto global incierto (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana de Ecuador, 2024). Además, los migrantes han contribuido a la diversificación del mercado laboral, desempeñándose en sectores clave como la construcción, los servicios y la agricultura.

Según el estudio económico de América Latina y el Caribe 2023 de la CEPAL, la economía en el Ecuador creció un 2,9% en el 2022. El PIB per cápita tuvo un crecimiento del 1,6%, en contraste con la caída del 9,1% del 2020. Si bien la tasa de desempleo disminuyó en un 4,4% y se registró un aumento en el empleo formal, más del 50% de las personas continúa aun trabajando en el sector informal. No obstante, según el Banco Central del Ecuador, el crecimiento del PIB en el 2024 fue del 2.4%, resaltando así las oportunidades económicas que esto puede generar para la población.

Contexto Socioeconómico General de Ecuador

Ecuador ha enfrentado desafíos socioeconómicos significativos, exacerbados por la pandemia de COVID-19. Desde 2014, la pobreza nacional ha aumentado³, pasando del 24,5% en 2014 al 32,2% en 2022 y alcanzando el 27% en 2023 y 25,5% en 2024. Esta tendencia se ha visto acompañada de un decrecimiento del PIB per cápita⁴, que se había contraído al -10.5% en 2020, alcanzó un 8.5% en 2021 y vuelve a caer en

³ [Pobreza – junio 2024 | \(ecuadorencifras.gob.ec\)](https://ecuadorencifras.gob.ec)

⁴ [GDP growth \(annual %\) - Ecuador | Data \(worldbank.org\)](https://data.worldbank.org)

2023 con un -1,3%. La alta tasa de desempleo, que alcanzó un 4,0% en agosto de 2024, la más alta en lo ocurrido del año luego de 4,2% de desempleo registrado en febrero. Las disparidades de género significativas, 5,9% para la mujer mientras que los hombres se ubicaron en el 2,6%⁵.

Los problemas de informalidad laboral también son prominentes, lo que contribuye a la precariedad económica de muchos ecuatorianos y migrantes. La informalidad laboral afecta especialmente a las mujeres y se ha intensificado durante la pandemia, aumentando el riesgo de desempleo y pobreza.

La desaceleración de la economía y su repercusión en el desempleo y en la pobreza son condiciones desfavorables que afectan tanto a migrantes como a las comunidades de acogida.

Desafíos para la Integración Social y Económica

La integración de los migrantes venezolanos ha sido obstaculizada por diversos factores, incluida la falta de acceso a la regularización migratoria, que limita su participación en la economía formal. Las políticas de visas han estado sujetas a cambios constantes, complicando aún más la situación para quienes buscan estabilizarse en el país. Por ejemplo, el Decreto Ejecutivo núm. 436, emitido en 2022, otorgó una amnistía migratoria, pero los requisitos para acceder a la visa de residencia temporal continúan siendo restrictivos.

El alto nivel de informalidad en el empleo ha resultado en un impacto significativo en la calidad de vida de los migrantes. Las mujeres, en particular, enfrentan barreras adicionales en el acceso al empleo y la seguridad social. Las condiciones precarias del mercado laboral se vieron acentuadas por la pandemia, lo que provocó una reducción en los ingresos y un aumento en el riesgo de pobreza para muchos migrantes.

La crisis económica también ha exacerbado las tensiones sociales, creando un ambiente propicio para la discriminación y xenofobia. Las comunidades de acogida a menudo enfrentan sus propios desafíos socioeconómicos, lo que dificulta la aceptación y la integración de los migrantes en sus respectivas comunidades.

En este contexto complejo y desafiante, es crucial que Ecuador continúe fortaleciendo sus políticas migratorias y de integración social, garantizando que tanto la población local como la migrante puedan vivir en condiciones de seguridad y dignidad. La colaboración entre el gobierno, la comunidad internacional y las organizaciones de la sociedad civil será fundamental para enfrentar los desafíos emergentes y construir un entorno más inclusivo y resiliente.

Descripción del Proyecto INTEGRA

El proyecto “Integración socio económica de personas en movilidad humana y comunidades de acogida basada en el fortalecimiento de gobiernos locales y en el desarrollo de proyectos de innovación” - INTEGRA, con el apoyo estratégico de la Unión Europea, tiene como objetivo promover la integración socioeconómica de las personas en movilidad humana y sus comunidades de acogida. La implementación

⁵ Tabulados y series históricas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, consultado el 14 de octubre de 2024.

del proyecto, a cargo del PNUD, busca fortalecer las capacidades de los gobiernos locales y desarrollar proyectos innovadores que aborden los desafíos migratorios a largo plazo.

Las actividades del proyecto INTEGRRA comenzaron a partir de 2021 en 9 ciudades de Ecuador, incluyendo Quito, Latacunga, Ambato, Guayaquil, Durán, Milagro, Machala, Santa Rosa y Huaquillas. Sin embargo, en 2023, los municipios de Pasaje, Riobamba y Arenillas se sumaron a la iniciativa. El proyecto se centra en institucionalizar servicios de emprendimiento y empleo dirigidos tanto a la población en movilidad humana como a las comunidades de acogida, con un enfoque particular en la participación y empoderamiento económico de las mujeres.

El objetivo del proyecto INTEGRRA es no solo facilitar la integración de los migrantes y las comunidades de acogida en el sector productivo, sino también fortalecer las capacidades técnicas de los municipios participantes para promover una convivencia pacífica y productiva entre los migrantes y las comunidades locales con un enfoque de género para promover el empoderamiento de las mujeres en Ecuador.

Título de la Acción	Integración socio económica de personas en movilidad humana y comunidades de acogida basada en el fortalecimiento de gobiernos locales y en el desarrollo de proyectos de innovación.		
País/Región	Ecuador / Sur América		
ODS a los que el proyecto contribuye	ODS 9. Crecimiento económico e inclusive ODS 10. Reducción de las desigualdades ODS 5 Igualdad de Género ODS 16 Paz, justicia e instituciones solidas		
Código	00124256		
Presupuesto (contribución de UE)	€ 3.100.000,00 \$ 3.748.210,00 ⁶		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación	\$3.163.673,56 ⁷		
Fuente de financiación	Unión Europea		
Firma del documento del proyecto (fecha de inicio del proyecto):	04/05/2021	Fecha de cierre (operativa):	Propuesto: 30/04/2024 Actual: 31/10/2024
Organismo de ejecución:	PNUD		
Socio implementador	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Relaciones Exteriores (Viceministerio de Movilidad Humana y Viceministerio de Cooperación Internacional, Bimultilateral y Sur-Sur) AME y CONGOPE GAD de 12 ciudades: Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Durán, Milagro, Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Pasaje y Arenillas. Fundación AVSI. Cooperazione Internazionale – COOPI Fundación de las Américas para el Desarrollo – FUDELA 		
Zonas intervenidas	El proyecto Integra inició su implementación en 5 provincias del país (Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Guayas y El Oro), específicamente en 9		

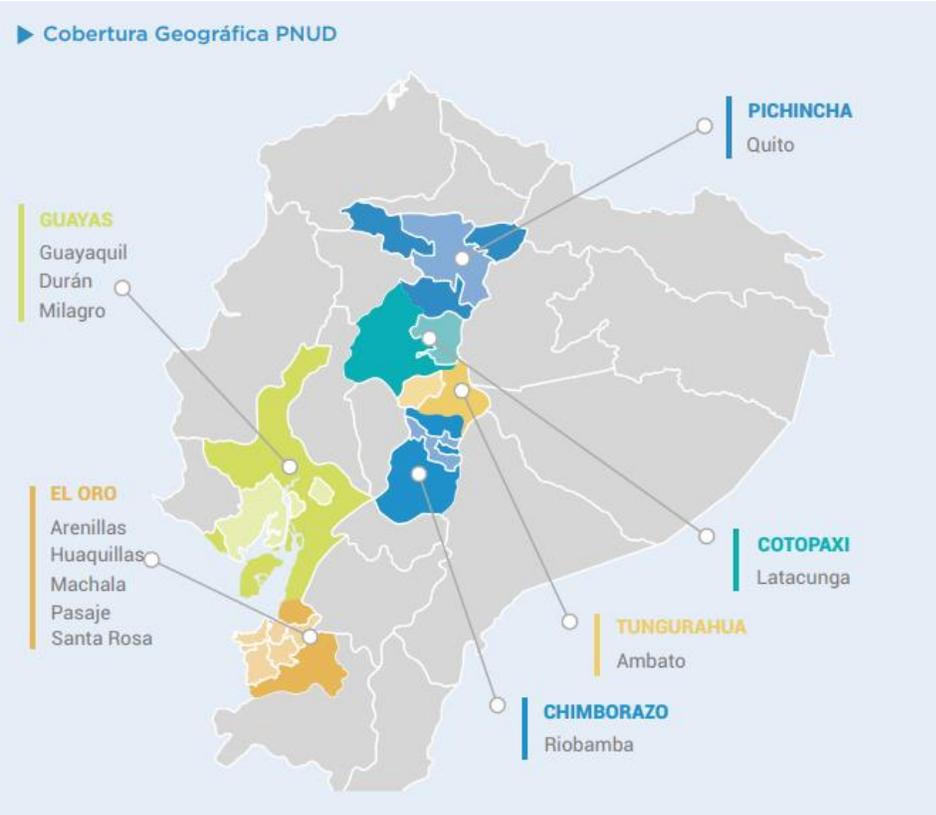
⁶ Al tipo de cambio de febrero 2021.

⁷ Al 30 de septiembre de 2024.

	<p>ciudades (Quito, Latacunga, Ambato, Guayaquil, Durán, Milagro, Machala, Santa Rosa y Huaquillas).</p> <p>Sin embargo, debido a la acogida de los GAD y la población, se amplió la intervención a 6 provincias (Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Guayas y El Oro) en 12 ciudades que son: Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Durán, Milagro, Machala, Santa Rosa, Huaquillas, Pasaje y Arenillas.</p>
Objetivo General	<p>A través de INTEGRA el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene como objetivo promover la integración socioeconómica de las personas migrantes y las comunidades de acogida, con énfasis en mujeres, fortaleciendo las respuestas nacionales y locales de mediano y largo plazo a los desafíos migratorios. El Proyecto también propondrá nuevas soluciones a través del apoyo del sector privado, la innovación y un enfoque comunitario para la integración socioeconómica y la convivencia cívica de los migrantes con las comunidades de acogida. Como enfoque transversal, la lucha contra la xenofobia se integrará en todo el Proyecto.</p>
Resultados	Resultado específico
Resultado 1: Fortalecidas las capacidades de los gobiernos locales para la gobernanza y la gestión de la migración	R1. A1. Sensibilización de los actores locales relevantes sobre la migración y la situación particular de las mujeres
	R1. A2. Capacitación y asistencia técnica a nueve gobiernos y sistemas locales para la protección de los derechos para incorporar la migración con enfoque de género e identificar oportunidades para impulsar el desarrollo.
Resultado 2: Fortalecidas las capacidades de los gobiernos locales para promover la integración económica de personas en situación de movilidad humana y comunidades de acogida, con énfasis en las mujeres, a través de servicios locales específicos enfocados en la empleabilidad y el emprendimiento	R2. A1. Asistencia técnica a la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas- AME y al Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador para desarrollar programas nacionales de capacitación para gobiernos locales enfocados en la integración socioeconómica de personas en movilidad humana y miembros de comunidades de acogida con énfasis en mujeres.
	R2. A2. Soporte técnico y formación a 9 gobiernos locales para la implementación de metodologías y servicios de integración económica para abordar la generación de medios de vida y empleo para personas en movilidad humana y miembros de comunidades de acogida, así como el seguimiento a las implementaciones en territorio a través del Portal ODS Cadenas de Valor.
	R2. A3. Capacitación a los gobiernos locales en conceptos de igualdad de género, así como herramientas para el empoderamiento económico de las mujeres que les permitan integrarse a los procesos de desarrollo económico.
	R2. A4. Desarrollo de campañas locales de comunicación para fomentar la integración de mujeres migrantes, así como las personas en movilidad humana, en el territorio reduciendo brotes de xenofobia en las comunidades de acogida.
Resultado 3: Las personas en movilidad humana y los miembros de las comunidades de acogida se benefician de un mayor bienestar socioeconómico, participación y acceso equitativo a oportunidades de medios de	R3. A1. Acceso a programas educativos y de formación centrado en la empleabilidad y el emprendimiento para la generación de medios de vida para las personas en movilidad humana y los miembros de las comunidades de acogida.
	R3. A2. Sensibilización sobre la igualdad de género, las nuevas masculinidades, el empoderamiento de las mujeres y la participación equitativa del trabajo asalariado y no asalariado entre mujeres y hombres

vida, con especial énfasis en las mujeres.	con personas en movilidad humana y miembros de las comunidades de acogida.
	R3. A3. Acceso a capital semilla para las personas en movilidad humana y los miembros de las comunidades de acogida con énfasis en las mujeres. Es importante mencionar que los participantes de estos módulos de capacitación recibirán un capital semilla inicial y posteriormente serán dirigidos a posibles fuentes de financiamiento, ya sea a través del ecosistema humanitario o del sistema de financiamiento formal.
	R3. A4. Diseño e implementación de proyectos piloto bajo un enfoque innovador enfocado en medios de vida digitales para migrantes y comunidades locales.

Figura 1. Mapa de cobertura del proyecto



Fuente: Informe de resultados 2021-2024

Teoría de Cambio

De acuerdo con la evaluación intermedia y los documentos del proyecto: La teoría del cambio del proyecto establece que fortalecer la planificación local, los mecanismos de protección de derechos, los equipos técnicos en desarrollo económico, y facilitar el acceso a capital semilla y capacitación en emprendimiento y empleabilidad promoverá la integración socioeconómica de personas en movilidad humana y comunidades de acogida, especialmente mujeres. Aunque la teoría es coherente con los objetivos del

proyecto, falta especificar la contribución del PNUD y los cambios necesarios en políticas y presupuestos para priorizar derechos y mejorar servicios sociales.

El análisis de riesgos identifica factores como cambios en políticas, retrasos por burocracia, falta de compromiso, falta de enfoque en mujeres migrantes, xenofobia, y cambios de autoridades. Sin embargo, no se consideraron otros riesgos relevantes, como elecciones locales en mayo de 2023, violencia e inseguridad en Ecuador, alta rotación de personal capacitado, y desafíos de seguimiento por parte de los gobiernos locales.

En cuanto a los supuestos, se prevé que la crisis en Venezuela aumentará la migración y que los efectos del COVID-19 agravarán las brechas sociales. Sin embargo, no se contemplaron factores como la inestabilidad económica en la región, la regulación migratoria para acceder a capital, y el posible retorno de migrantes venezolanos.

En conclusión, la teoría de cambio es adecuada, pero el éxito del proyecto depende de estrategias para mitigar riesgos, comunicación eficaz con las autoridades, y un monitoreo cercano de los supuestos.

Alcance y objetivo de la Evaluación

El propósito de la evaluación final del proyecto INTEGRRA fue proporcionar un análisis independiente y riguroso de la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad de los resultados obtenidos durante su implementación, de acuerdo con los indicadores definidos en el marco de resultados del PRODOC. La evaluación tuvo como objetivo no solo evaluar el nivel de cumplimiento de los resultados esperados, sino también proporcionar información relevante para la toma de decisiones basadas en evidencia, con el fin de mejorar la programación del PNUD en futuras intervenciones.

Los objetivos principales de la evaluación fueron:

- Rendición de cuentas: asegurar que las contrapartes nacionales, el Ministerio de Relaciones Exteriores, los GAD Municipales de las 12 ciudades involucradas, la Unión Europea (UE) y el PNUD cumplieran con sus responsabilidades de rendición de cuentas sobre la implementación del proyecto.
- Captura de aprendizajes: identificar buenas prácticas, lecciones aprendidas y áreas de mejora para incrementar la efectividad de proyectos similares en el futuro.

La evaluación se centró en los resultados alcanzados, tanto directos como indirectos, previstos o imprevistos, y el grado en que los objetivos se habían cumplido. Además, examinó la organización del equipo, la estrategia de implementación, la gestión financiera y los procesos administrativos involucrados. Asimismo, analizó si el enfoque adoptado por el PNUD y la UE fue el adecuado para maximizar los resultados y el impacto positivo en las comunidades beneficiarias.

Finalmente, los hallazgos y recomendaciones de la evaluación fueron diseñados para ser utilizados por el PNUD, la UE y los GAD municipales, no solo para mejorar el proyecto Integra, sino también para guiar la formulación de estrategias que maximicen el impacto de futuros proyectos, garantizando una sostenibilidad a largo plazo.

Información sobre la evaluación	
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temática, de programas de los países, etc.)	De proyecto

Final, revisión de mitad de periodo u otros	Revisión final del proyecto	
Periodo objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
	04 mayo 2021	31 Octubre de 2024
Evaluadores	Catalina Salazar y Hugo Navarro	
Dirección de correo electrónico del evaluador	Csalazarsilva85@gmail.com / navhugo@gmail.com	
Fechas de la evaluación	Inicio	Finalización
	06 Septiembre 2024	22 Octubre 2024

ENFOQUE Y MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN

La consultoría fue realizada por un equipo de dos evaluadores expertos. El Líder de la Evaluación asumió la responsabilidad de garantizar la rigurosidad metodológica del proceso, supervisó el control de calidad de todos los productos entregables y actuó como responsable directo de la consultoría. Un experto en evaluación y temas de migración complementó este rol, realizando un análisis profundo y liderando la recolección de datos en persona durante la misión en Ecuador del 29 de septiembre al 5 de octubre. Esta colaboración permitió una evaluación exhaustiva y de alta calidad, alineada con los objetivos y estándares establecidos por el PNUD.

Siguiendo un enfoque participativo, la evaluación fue consultiva para garantizar la apropiación de los hallazgos y recomendaciones. Se adhirió a las directrices del PNUD y la política de evaluación de la Unión Europea. La evaluación final incluyó los criterios de la OECD, centrándose en la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad, con un enfoque transversal en género y Derechos Humanos.

La evaluación se desarrolló en tres fases: la fase de inicio, recolección de datos y análisis, y reporte. Durante la fase inicial, se realizó una revisión documental preliminar y consultas con los responsables del proyecto para elaborar el informe preparatorio, que incluyó la matriz de evaluación, el plan de recolección de datos, un análisis de brechas digitales y la clarificación de entendimientos.

En la fase de recolección de datos, se empleó una metodología mixta que combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, complementada por una revisión documental. En el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad a los socios implementadores y grupos focales con participantes de las capacitaciones. En cuanto al enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas a instituciones, socios estratégicos y personas beneficiarias. Se llevó a cabo un análisis de triangulación de la información para contrastar las distintas fuentes de datos, con el objetivo de asegurar la solidez de los hallazgos.

Figura 2. Fuentes de información

Información Cualitativa				Información Cuantitativa		Revisión documental
Entrevistas		Grupos Focales		Encuestas a Socios	Encuestas a Beneficiarios	
14		6		11	356	
A profundidad		80+ participantes			70+	
♀ 8	♂ 6	♀ 64	♂ 16		♀ 310	♂ 43

Las fases de análisis preliminar y final siguieron una combinación de métodos, incluyendo análisis de cambios, triangulación de datos, y mapeo de procesos. La evaluación se guio por principios rectores, como

la verificación cruzada de información, identificación de buenas prácticas y dificultades, y la emisión de recomendaciones para mejorar. A continuación, la tabla explicando el método de triangulación por pregunta:

Criterio	Pregunta	Triangulación de Información y Fuentes
Pertinencia / Relevancia	¿Los objetivos del proyecto se ajustan a las prioridades acordadas en el Documento del Programa de País (CPD) del PNUD para Ecuador? ¿El proyecto es relevante para el área de Gobernabilidad y Desarrollo Económico del PNUD?	Revisión documental del CPD de Ecuador, entrevistas con socios clave del PNUD, y análisis comparativo con los informes de progreso del proyecto.
	¿En qué medida el proyecto sigue abordando los desafíos de desarrollo nacional, aprovechando la ventaja comparativa del PNUD y coordinándose eficazmente con otros actores clave del desarrollo?	Entrevistas con socios implementadores, revisión de actas de reuniones del proyecto, y análisis de informes sectoriales.
	¿En qué medida el proyecto se alinea con el ODS No. 5 (Igualdad de Género) y contribuye a su consecución?	Análisis de alineación en los informes de género del PNUD y encuestas a los participantes del proyecto.
Eficacia / Efectividad	¿En qué medida se lograron los resultados esperados y cuáles fueron los factores que contribuyeron o afectaron el logro de los resultados?	Entrevistas con actores involucrados, revisión de los informes de resultados y comparación con las metas del PRODOC.
	¿Qué tan efectivas fueron las estructuras de gobernanza del proyecto, incluyendo el sistema de M&E, en facilitar la implementación y la dirección estratégica?	Evaluación mediante encuestas a los equipos de gobernanza y revisión de informes de M&E.
Eficiencia	¿En qué medida y cómo aplicó el proyecto la gestión adaptativa?	Revisión de informes financieros y entrevistas con coordinadores del proyecto para evaluar las adaptaciones realizadas.
	¿En qué medida los recursos financieros y humanos fueron utilizados eficientemente para abordar las desigualdades de género y lograr los resultados esperados?	Comparación entre presupuesto planificado y ejecutado, entrevistas con equipos de implementación y revisión de informes financieros.
	¿Cómo se gestionaron los riesgos y cuáles fueron las estrategias de mitigación?	Análisis de reportes de riesgos y entrevistas con contrapartes del proyecto.
Sostenibilidad	¿Cómo se compartieron e internalizaron las lecciones del manejo adaptativo entre los socios implementadores?	Entrevistas con socios y revisión de documentos sobre intercambio de buenas prácticas.
	¿Se ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad y cómo se han fortalecido las capacidades nacionales?	Revisión del plan de sostenibilidad y entrevistas con socios nacionales clave.

Coherencia	¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados del proyecto?	Revisión de políticas nacionales y entrevistas con actores clave del gobierno.
	¿Existen superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o apoyo de otros actores?	Análisis comparativo de iniciativas similares y encuestas a beneficiarios.
Derechos humanos, igualdad de género, discapacidad y no dejar a nadie atrás	¿Cómo ha beneficiado el proyecto a los grupos desfavorecidos y marginados?	Encuestas a beneficiarios y revisión de los informes de impacto social.
	¿En qué medida se han abordado la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la movilidad humana?	Análisis de informes de género e inclusión del PNUD y entrevistas con representantes de los grupos beneficiarios.

A lo largo de las fases de evaluación, se consultó iterativamente con las partes interesadas, asegurando una evaluación alineada con las necesidades del PNUD. Las conclusiones se basaron en hallazgos objetivos y ofrecieron recomendaciones pragmáticas para el aprendizaje institucional.

Riesgos de la evaluación

Los principales riesgos fueron atendidos de la siguiente manera:

- Disponibilidad de fuentes y entrevistados identificados para reunirse durante el período previsto: Se notificó con anticipación a los entrevistados identificados. El apoyo del equipo de PNUD fue crítico para coordinar las reuniones y asegurar la participación.
- Dificultades para acceder a los datos necesarios y/o retrasos en la recepción de información requerida: Se solicitó al PNUD que utilizara su influencia para obtener el apoyo de las partes interesadas y facilitar la entrega de información relevante para la evaluación.
- Insuficiencia en las líneas de base desarrolladas al inicio del programa: Se recabaron datos cualitativos y cuantitativos de informes situacionales previos al proyecto a través de informantes clave, con el fin de construir una base de referencia aproximada a lo esperado antes del inicio del proyecto.
- Ausencia de protocolos de monitoreo suficientemente rigurosos y de informes sistemáticos sobre la intervención: Ante posibles brechas de información, se hizo mayor uso de la información obtenida de los informantes clave y, en la medida de lo posible, se validó esta información a través de triangulación.
- Reticencia de los informantes a expresar su percepción real del proyecto y de sus resultados: Los participantes en la evaluación fueron informados sobre el propósito del ejercicio y se garantizó el carácter anónimo de su contribución. La información recolectada se mantuvo confidencial y se pidió permiso a las fuentes para citar evidencia en caso de ser necesario. Se respetaron las normas éticas de UNEG y se comunicaron estas directrices a los informantes desde el inicio del proceso evaluativo.

Consideraciones éticas

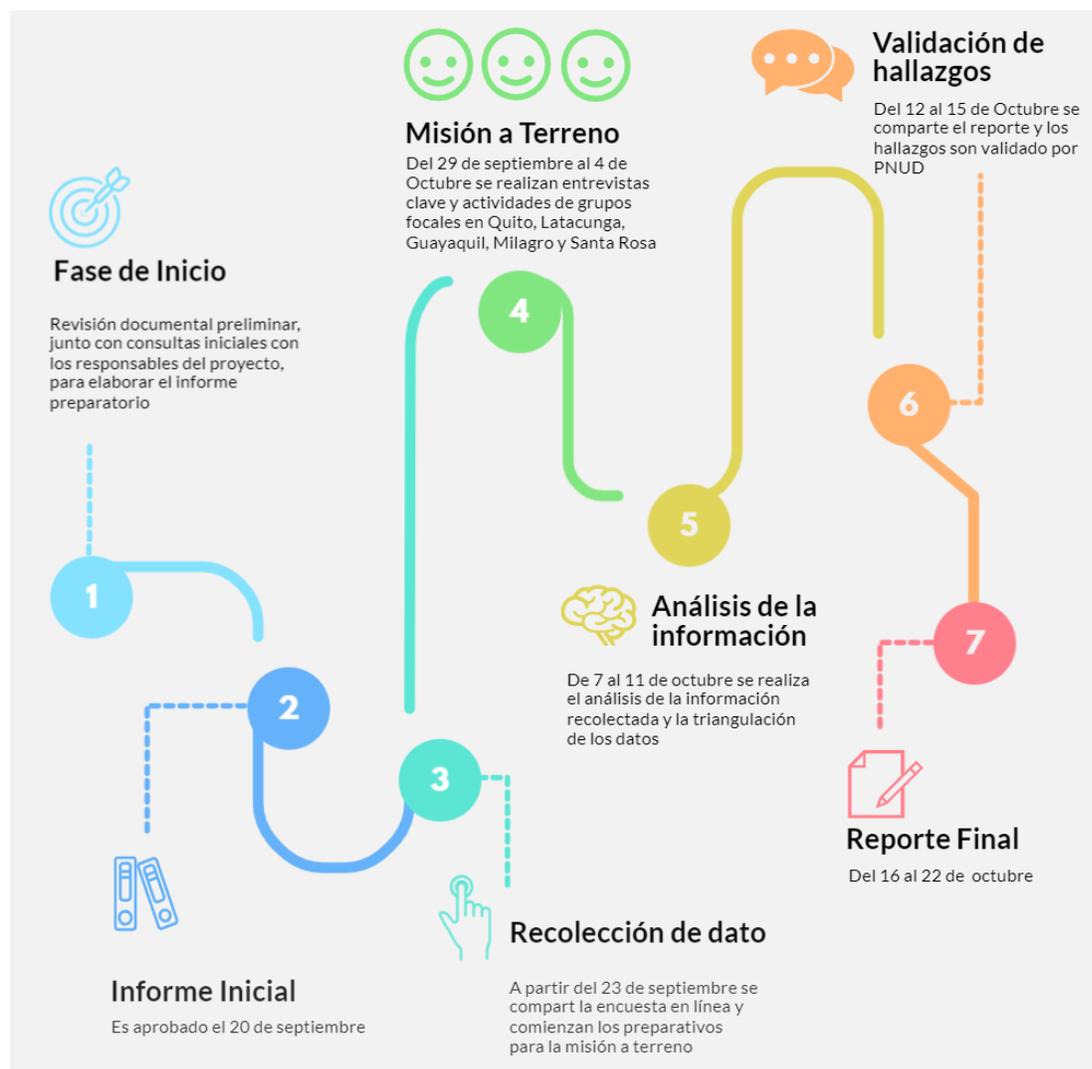
La Evaluación Final se llevó a cabo siguiendo los principios de las “Directrices Éticas para Evaluaciones” del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y la Guía UNEG para la Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en las Evaluaciones (2014). Durante la consulta, se garantizó que las evaluaciones fueran independientes, imparciales y rigurosas, respetando los derechos de los informantes, quienes participaron voluntariamente, con confidencialidad y anonimato asegurados.

Asimismo, se respetaron las identidades culturales y sensibilidades, y se actuó conforme a las responsabilidades profesionales establecidas por UNEG, manteniendo siempre la integridad del proceso evaluativo y abordando cualquier tema sensible de manera adecuada.

En las conclusiones, se integraron consideraciones específicas sobre derechos humanos y equidad de género, asegurando que estas dimensiones se reflejaran en las recomendaciones finales del informe.

Calendario

Figura 3. Calendario de la Evaluación Final



Hallazgos de la evaluación

Relevancia (Pertinente)

¿Los objetivos del proyecto se ajustan a las prioridades acordadas en el Documento del Programa de País (CPD) del PNUD para Ecuador? ¿El proyecto es relevante para el área de Gobernabilidad y Desarrollo Económico del PNUD?

El proyecto está alineado con las prioridades del CPD del PNUD para Ecuador. La evaluación independiente del Programa de País 2021 reconoce al PNUD como un socio imparcial y creíble, capaz de aprovechar alianzas multisectoriales con una visión integral. INTEGRRA refleja esta capacidad al enfocarse en la integración económica y social de las poblaciones vulnerables, en particular aquellas en situación de movilidad humana. Esto es especialmente relevante en un contexto migratorio, como el de Ecuador, donde iniciativas como INTEGRRA son esenciales para fortalecer la cohesión social y económica, cumpliendo con el compromiso de "no dejar a nadie atrás".

A través del proyecto INTEGRRA, el PNUD logró posicionar la migración como un tema que debe abordarse desde una perspectiva de desarrollo nacional, y no solo a través de medidas de atención humanitaria. La transición efectiva entre la ayuda humanitaria y los proyectos de desarrollo resulta clave para lograr la integración socioeconómica de la población migrante. En lugar de establecer una separación entre los enfoques humanitarios y de desarrollo, INTEGRRA propuso una ruta de transformación basada en la articulación y coordinación con agencias como ACNUR, a través de la plataforma GTRM, lo que ha sido esencial para reforzar la complementariedad y secuencialidad en las intervenciones, evitando la duplicación de esfuerzos. **El proyecto es altamente relevante para el área de Gobernabilidad y Desarrollo Económico del PNUD.** El proyecto se ajusta a la prioridad del CPD de fomentar la productividad, competitividad y medios de vida inclusivos, sostenibles e innovadores. Trabajando directamente con gobiernos locales, INTEGRRA ha fortalecido las capacidades de 12 municipios (Quito, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guayaquil, Durán, Milagro, Machala, Huaquillas, Arenillas, Pasaje, y Santa Rosa) para gestionar la movilidad humana y facilitar la integración económica de migrantes y ciudadanos ecuatorianos vulnerables. En todas las ciudades, el proyecto ha promovido el emprendimiento como medio de integración económica. En este sentido el Proyecto se ha convertido en el marco referencial para que se facilite la ejecución de otras intervenciones del PNUD a nivel nacional y local. Por ejemplo, las metodologías han sido replicadas en otros proyectos como lo es la iniciativa conjunta entre PNUD, OIM y ONU Mujeres, con el proyecto "Mejora de la integración socioeconómica de los migrantes y los miembros de la comunidad de acogida (con énfasis en las mujeres y los jóvenes) centrada en las oportunidades empresariales a través de la innovación y el enfoque comunitario en Imbabura y Sucumbíos".

¿En qué medida el proyecto sigue abordando los desafíos de desarrollo nacional, aprovechando la ventaja comparativa del PNUD y coordinándose eficazmente con otros actores clave del desarrollo?

El proyecto se ha consolidado como una respuesta efectiva a los desafíos de desarrollo nacional, aprovechando la capacidad del PNUD para convocar a actores estratégicos y su sólida reputación como facilitador de confianza en el desarrollo. Durante la evaluación, los participantes enfatizaron cómo el

PNUD ha logrado reunir a diversas instituciones, creando un espacio propicio para la colaboración entre sectores público y privado, así como entre organizaciones de la sociedad civil. Esta capacidad de convocatoria es esencial en un contexto donde la fragmentación de esfuerzos puede limitar el impacto de las intervenciones. Al ser percibido como un actor neutral y confiable, el PNUD facilita la coordinación entre diferentes actores clave, lo que potencia la efectividad de las iniciativas en beneficio de las poblaciones vulnerables.

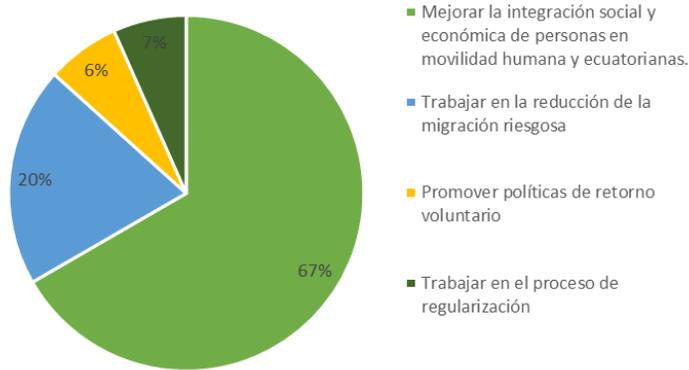
El contexto en Ecuador presenta varios desafíos, entre ellos una creciente movilidad humana que ha generado tensiones sociales y económicas. Aunque existe un marco legal que protege a estas personas, muchos municipios carecen de las herramientas y estrategias necesarias para implementar acciones efectivas. En este sentido, el trabajo del proyecto *Integra* ha sido fundamental, ya que ha permitido a las ciudades desarrollar planes específicos que responden a las necesidades de la población en movilidad y de los ciudadanos que los acogen. Este enfoque no solo promueve la inclusión económica, sino que también refuerza la cohesión social al facilitar la integración de los emprendedores en situación de movilidad humana en la comunidad local.

El proyecto responde a la necesidad urgente de inclusión social y económica en un contexto de creciente inseguridad en Ecuador. Durante la evaluación, la mayoría de los participantes destacó que uno de los principales desafíos que enfrenta la población es la inseguridad y la extorsión, factores que inciden en el crecimiento económico y generan incertidumbre. Aunque el proyecto INTEGRA no aborda directamente temas de seguridad, su enfoque en fortalecer los gobiernos locales y promover el emprendimiento se alinea con los esfuerzos para enfrentar algunos de los efectos de la situación económica en el país.

Una problemática mencionada recurrentemente es el registro de las personas en condición de movilidad humana. Muchos individuos evitan registrarse debido al temor a las consecuencias, mientras que, en otros casos, el proceso de registro resulta ser largo y complicado. Aunque el proyecto no tiene un objetivo específico relacionado con este aspecto, es fundamental señalar que esta situación representa una limitación significativa. La falta de un registro adecuado puede obstaculizar el acceso a servicios bancarios y otras herramientas que son esenciales para el fortalecimiento de sus negocios. Por lo tanto, es crucial que se trabaje de manera conjunta con la comunidad internacional, el sector privado y las instituciones financieras para encontrar soluciones efectivas a este problema.

La encuesta realizada a instituciones socias revela que, aunque la opción de proceso de regulación no estaba incluida en el formulario como una de las prioridades, un 7% de los encuestados destacó esta problemática como esencial para el país. Adicionalmente, la mayoría de los participantes, es decir, el 67%, señala que la prioridad nacional debe centrarse en mejorar la integración social y económica de las personas en situación de movilidad humana y de la población de acogida, en este caso, los ecuatorianos. La encuesta incluyó la promoción de políticas de retorno prioritario como una posible respuesta, pero esta opción no fue seleccionada por ninguno de los encuestados, lo que sugiere que no es considerada una prioridad en la actualidad.

Figura 4. ¿Cuáles son las prioridades actuales del Gobierno de Ecuador en temas de migración?



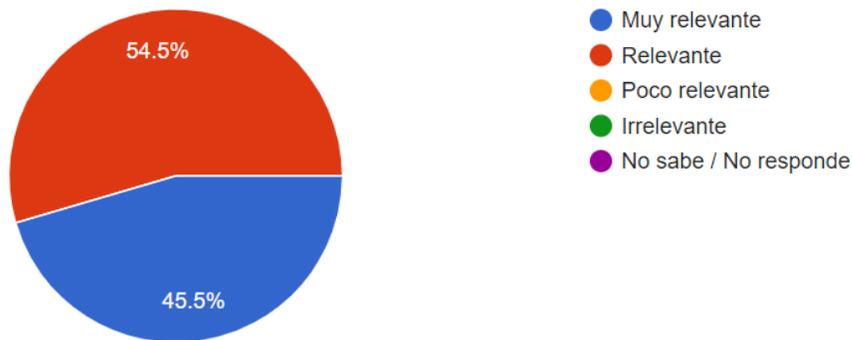
Fuente Encuesta a instituciones

De acuerdo con las fuentes consultadas, las actividades implementadas en el marco del proyecto son altamente relevantes para abordar los desafíos que enfrenta el país. Estas iniciativas están alineadas con la necesidad de fortalecer la capacidad institucional y de apoyar a la población vulnerable. En primer lugar, se están capacitando a funcionarios públicos, lo que contribuye al fortalecimiento de las instituciones y mejora su capacidad para gestionar y atender adecuadamente las problemáticas sociales actuales.

Por otro lado, el proyecto también ofrece formación y apoyo a personas en situación de vulnerabilidad y ecuatorianas, permitiéndoles adquirir habilidades y conocimientos que faciliten su acceso a medios de vida sostenibles. Al empoderar a estos individuos, se les brinda la oportunidad de desarrollar sus emprendimientos y mejorar su calidad de vida, lo que a su vez fomenta una mayor cohesión social y económica. Esta doble estrategia de capacitación, tanto a nivel institucional como individual, es esencial para enfrentar los desafíos del país y construir un futuro más resiliente e inclusivo.

Este hallazgo también es validado por las fuentes encuestadas ya que el 45,5 % responde que es muy relevante y el otro 54,5% dicen que son relevantes.

Figura 5. ¿Cree que las actividades (metodologías y talleres) del proyecto INTEGRRA siguen siendo relevantes para los desafíos actuales de migración en Ecuador?



Fuente Encuesta a instituciones

El proyecto no ha establecido alianzas con el sector privado, la banca o la academia, a pesar de que estos actores son considerados socios estratégicos para apoyar los negocios y facilitar el acceso a certificaciones acreditadas que respalden los estudios realizados. Los entrevistados señalaron que no se han iniciado discusiones con el sector privado y que los beneficiarios en situación de movilidad humana enfrentan limitaciones significativas para acceder a créditos o cuentas bancarias. Durante la implementación del proyecto, se utilizaron diversas estrategias para que los emprendedores pudieran acceder a su capital semilla, incluyendo el uso de servicios como Western Unión y la entrega del capital en especie.

¿En qué medida el proyecto se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (Igualdad de Género) y contribuye a su consecución?

El proyecto INTEGRA se alinea de manera efectiva con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5, que promueve la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Desde sus inicios, el proyecto ha tenido un enfoque claro en garantizar la participación equitativa de mujeres y hombres en todas sus actividades. Como resultado, más del 60-70% de los beneficiarios de las capacitaciones ofrecidas fueron mujeres, evidenciando un compromiso sólido con la inclusión y la promoción del liderazgo femenino en el ámbito del emprendimiento. Este enfoque no solo busca capacitar a las mujeres en habilidades empresariales, sino también empoderarlas para que desempeñen un papel activo en la economía local y en sus comunidades.

Las capacitaciones se llevaron a cabo en un ambiente de respeto, donde se rechazó cualquier forma de discriminación. Aunque se identificaron momentos de tensión entre personas de diferentes nacionalidades, los facilitadores y los participantes trabajaron en conjunto para superar estos conflictos. Esta dinámica fomentó la colaboración y el aprendizaje mutuo, permitiendo que todos los asistentes se sintieran valorados y escuchados. La evaluación destacó que este ambiente positivo fue fundamental para el éxito de las capacitaciones, ya que permitió a los participantes compartir experiencias y construir redes de apoyo.

A nivel de fortalecimiento institucional, el proyecto ha enfatizado la necesidad de incorporar un enfoque de género en las políticas y marcos legales de las ciudades involucradas. Durante las capacitaciones sobre esta temática, se incluyeron herramientas y metodologías que aseguraron que las iniciativas desarrolladas consideraran la perspectiva de género. Esto implica que, además de fortalecer las capacidades de los emprendedores, se ha promovido una reflexión crítica sobre cómo las políticas públicas pueden ser más inclusivas. Al involucrar a funcionarios públicos en este proceso, INTEGRA ha contribuido a establecer un marco normativo más sensible a las necesidades de las mujeres y de la población en movilidad humana, creando un entorno más equitativo y justo en las comunidades. En estas capacitaciones participaron funcionarias públicas municipales y fueron formadas mujeres de los equipos nacionales de AME y CONGOPE.

Efectividad (Altamente satisfactorio)

El marco de resultados del proyecto refleja los avances alcanzados en el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales para gestionar la migración y promover la integración socioeconómica de personas en situación de movilidad humana y comunidades de acogida, con un

enfoque especial en la igualdad de género. Este marco se articula en tres resultados fundamentales: (1) la mejora en la gobernanza local con la incorporación de enfoques de migración y género, (2) la promoción de metodologías inclusivas para el desarrollo económico, y (3) el aumento del bienestar socioeconómico y el acceso equitativo a oportunidades de medios de vida para ambas poblaciones.

Los indicadores asociados a estos resultados muestran logros significativos, en muchos casos superando las metas definidas en el PRODOC. Se destaca la incorporación de la migración y la igualdad de género en la planificación local, la implementación de campañas para reducir la xenofobia, y el fortalecimiento de la autonomía económica de las mujeres. Además, se evidencia una participación activa de las comunidades en programas de empleabilidad y emprendimiento, lo que ha potenciado el acceso a capital semilla y oportunidades digitales. Estos avances reflejan el compromiso del proyecto con el desarrollo sostenible y la integración efectiva entre las comunidades de acogida y las personas en movilidad humana.

Resultado	Indicador	Target (PRODOC)	Logro Final	%
Resultado 1: Fortalecidas las capacidades de los gobiernos locales para la gobernanza y la gestión de la migración y género Indicador de género: Porcentaje de mujeres que participan en procesos de fortalecimiento de los sistemas locales de protección de derechos	Número de gobiernos locales con capacidades fortalecidas que han incorporado la migración y un enfoque de género en la planificación y el desarrollo local	11	12	109%
	Porcentaje de mujeres que participan en procesos de fortalecimiento de los sistemas locales de protección de derecho	75%	58%	77%
Resultado 2: Fortalecidas las capacidades de los gobiernos locales para promover la integración económica de personas en situación de movilidad humana y comunidades de acogida, con énfasis en mujeres	Número de gobiernos locales capacitados en metodologías de desarrollo económico inclusivo	11	12	109%
	Número de gobiernos locales que han implementado iniciativas para la inclusión socioeconómica de migrantes y comunidades de acogida	11	11	100%
	Número de gobiernos locales capacitados en igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres	11	12	109%
	Número de gobiernos locales que han ejecutado campañas para la integración de mujeres migrantes y reducción de xenofobia	11	11	100%

Resultado 3: Mayor bienestar socioeconómico, participación y acceso equitativo a oportunidades de medios de vida para personas en movilidad humana y comunidades de acogida, con énfasis en mujeres	Número de miembros de la comunidad con mayores competencias laborales mediante programas de empleabilidad local (al menos 50% mujeres)	4500	4653	103%
	Número de miembros de la comunidad con negocios fortalecidos para la generación de medios de vida (al menos 50% mujeres)	4500	4653	103%
	Número de miembros de la comunidad que acceden a capital semilla con educación financiera (al menos 50% mujeres)	1800	1800	100%
	Número de mujeres que han fortalecido su autonomía económica y toma de decisiones	2500	3609	145%
	Número de miembros de la comunidad con acceso a oportunidades de medios de vida digitales (al menos 50% mujeres, 30% jóvenes)	4500	4653	103%
	Número de miembros que fortalecen sus emprendimientos con programas de escalabilidad y tecnificación (al menos 50% mujeres)	110	106	96%

Fuente: Reportes del Proyecto

Análisis de Indicadores y Lecciones Aprendidas

Durante la implementación del proyecto, se lograron varios indicadores adicionales que no estaban contemplados en el marco lógico de la formulación inicial. Los indicadores en verde corresponden a los que fueron incluidos en el PRODOC (documento de proyecto), mientras que los otros fueron incorporados a lo largo de la implementación para complementar el seguimiento y monitoreo del progreso.

Una lección fundamental derivada de este análisis es la importancia de definir desde el inicio indicadores clave de seguimiento, que permitan medir de manera eficiente los avances del proyecto. Contar con un marco de indicadores claro y coherente desde el comienzo facilita la evaluación de la efectividad de las intervenciones y permite realizar ajustes oportunos durante el ciclo de vida del proyecto.

Relevancia de los Indicadores Adicionales: Aunque los indicadores añadidos durante la ejecución del proyecto son relevantes y necesarios para revisar el progreso, su inclusión refleja un desafío común en la gestión de proyectos: la necesidad de adaptar los sistemas de seguimiento a medida que el contexto y las

actividades evolucionan. La incorporación de estos indicadores demuestra la flexibilidad del equipo en ajustar las métricas de acuerdo con los resultados emergentes y las necesidades operativas.

Oportunidad de Mejora: Un ejemplo significativo es el indicador relacionado con el número de modelos de ordenanzas desarrolladas. Si bien esta métrica es valiosa para medir los productos generados, sería aún más útil contar con información sobre cuántas de estas ordenanzas fueron efectivamente institucionalizadas o adoptadas a nivel local o nacional. Esta perspectiva permitiría evaluar con mayor precisión el impacto y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. La institucionalización de los modelos desarrollados es clave para garantizar que las intervenciones del proyecto generen cambios estructurales y perduren más allá de la vida útil del proyecto.

Conclusión - En futuros proyectos, se recomienda establecer desde el principio indicadores que no solo midan los productos generados, sino también los resultados e impactos alcanzados. Esto podría incluir, por ejemplo, métricas sobre la institucionalización, implementación efectiva y sostenibilidad de las acciones emprendidas. De esta forma, será posible evaluar no solo si se cumplieron las actividades planificadas, sino también si se lograron cambios significativos y sostenibles en las áreas de intervención.

Gobernanza Inclusiva	Resultado
# de Formador de Formadores desarrollados	6
# de Funcionarios/as capacitados/as	693
# de Modelos de Gobernanza implementados	11
# de Modelos de Ordenanzas desarrolladas	11
Integración Económica	Resultado
# de Servicios Públicos de Emprendimiento y Empleo implementados	11
# de Personas Capacitadas	4653
# de Capitales de fortalecimiento entregados	1800
# de Participantes del Programa de Escalabilidad	106
% de Participación de Personas en Movilidad humana	69%
% de Participación de Personas Ecuatorianas	31%
% de Participación de mujeres emprendedoras	80%
% de Participación de Población LGBTQ+	12%
% de Participación de personas con discapacidad	20%
Institucionalización	Resultado
# de Programas de Formación de Formadores para AME y CONGOPE	1
# de Comunidades de Práctica desarrolladas	4
# de Plataformas de Gestión de datos desarrolladas	1

¿En qué medida se lograron los resultados esperados y cuáles fueron los factores que contribuyeron o afectaron el logro de los resultados? (El análisis se hace desagregado por cada uno de los componentes)

Resultados a nivel de Gobernanza

La capacitación a funcionarios públicos, en esta segunda fase fue fundamental, especialmente debido al cambio de gobierno a inicios de 2023, lo que representaba un riesgo para la continuidad de los resultados alcanzados en la primera fase. Para mitigar este riesgo, se llevó a cabo una nueva ronda de

capacitaciones dirigidas a funcionarios/as públicos/as, asegurando que la gestión del nuevo gobierno mantuviera el enfoque y los objetivos del proyecto. Como se mencionó anteriormente en la evaluación de medio término, otro de los riesgos identificados es la alta rotación de personal en los gobiernos nacional y local en Ecuador. Por lo tanto, haber planificado esta actividad desde el inicio del proyecto fue esencial para garantizar la sostenibilidad a corto plazo.

Los entrevistados validaron que el apoyo a estas iniciativas está vinculado al interés político del gobernante, por lo que contar con su respaldo es crucial. Además, se destacó como un acierto que los cursos de capacitación también beneficiarían a los funcionarios de alto nivel, sensibilizándolos sobre la importancia de los temas tratados. Para este perfil de funcionarios la implementación de cursos más cortos podría ser de gran utilidad para maximizar el impacto de la capacitación y asegurar la alineación de todos los niveles de gobierno con los objetivos del proyecto.

En la segunda fase de implementación del proyecto, se logró incluir tres nuevas ciudades, lo que evidencia la excelente labor realizada en las otras nueve. Este interés por la intervención ha surgido, en algunos casos, debido a que los funcionarios se han trasladado de ciudad en ciudad, llevando consigo el mensaje del proyecto. En otros casos, las propias ciudades han mostrado iniciativa por conocer la experiencia, motivadas por los buenos resultados observados en las localidades donde ya se ha implementado. Alcanzar este nivel de reconocimiento es un gran logro para el proyecto, ya que demuestra que la iniciativa goza de buena reputación y está generando resultados positivos.

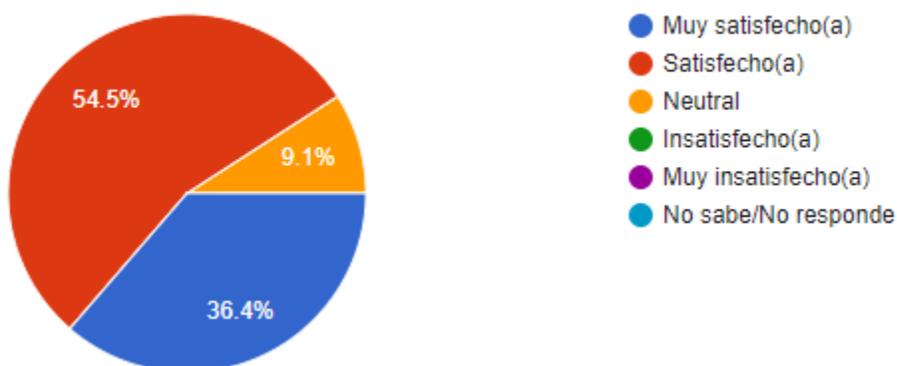
El intercambio de experiencias realizado en Quito durante uno de los talleres fue muy enriquecedor, así como los encuentros virtuales que ha facilitado el proyecto. Personas entrevistadas para esta evaluación continúan hablando de los beneficios de compartir conocimientos entre ciudades, sin embargo, no hay evidencia de una estrategia concreta que formalice estos espacios, para que sean organizados después de que el proyecto termine sus actividades.

Los resultados en gobernanza del proyecto INTEGRRA reflejan una mayor conciencia y sensibilidad sobre la movilidad humana y su problemática en las ciudades intervenidas. La metodología diseñada ha sido clave, ya que ha facilitado espacios de interacción entre funcionarios públicos, personas en condición de movilidad humana y comunidades de acogida. Esta interacción ha permitido a los funcionarios reconocer la importancia de abordar de manera sistemática y rigurosa la problemática de movilidad humana, destacando su relevancia en el contexto actual de las ciudades ecuatorianas. Las fuentes consultadas indican que el proyecto contribuye a un cambio de paradigma, subrayando que una atención adecuada a las personas en movilidad humana puede ser una oportunidad para reactivar la economía local.

El informe del PNUD INTEGRRA de 2023 destaca que, tras más de un año y medio de trabajo, fue notable el cambio en la actitud y visión de los equipos municipales. Inicialmente, los equipos presentaban un rechazo significativo hacia el concepto de movilidad humana, lo cual limitaba la efectividad de sus planes de sensibilización. Sin embargo, tras el desarrollo de capacidades y el acceso a materiales y herramientas proporcionados por el proyecto, los equipos han demostrado una mayor sensibilidad hacia la movilidad humana y han comenzado a reconocer su contribución al desarrollo local. Este cambio ha sido acompañado por una mejora en las habilidades de los funcionarios públicos, aunque persiste el desafío de la alta rotación de personal, lo que resulta en la pérdida de aproximadamente el 60% del capital humano al finalizar el primer ciclo de capacitación.

Esta información se respalda con los resultados de la encuesta, en la que se indaga sobre la satisfacción con los resultados alcanzados. Según los datos, un 36,5% de los encuestados expresa estar muy satisfecho, mientras que el 54,4% se considera satisfecho. Solo un 9,1% de los participantes se manifiesta neutral respecto a su nivel de satisfacción. Estos resultados indican una percepción mayoritariamente positiva sobre el impacto de las actividades del proyecto, lo que sugiere que las iniciativas implementadas han resonado favorablemente entre los socios estratégicos y han contribuido a satisfacer sus expectativas.

Figura 6. ¿Qué tan satisfecho(a) se siente con los resultados alcanzados a través del proyecto INTEGRRA?



Fuente Encuesta a instituciones

Además, los equipos municipales desarrollaron su modelo de gobernanza inclusiva y propuestas de ordenanzas, con el apoyo del Manual de Gobernanza Inclusiva, para incorporar la movilidad humana en los planes, programas y proyectos municipales. Este enfoque no solo ha beneficiado a los municipios, sino que también ha fortalecido la red de actores locales involucrados.

Se han diseñado ordenanzas que actualmente están en proceso de aprobación. Por lo tanto, es indispensable continuar con el monitoreo para garantizar que estas acciones se concreten y se traduzcan en resultados tangibles.

Resultados a nivel de fortalecimiento de emprendimiento

El emprendimiento ha sido una estrategia clave que los participantes entrevistados del proyecto INTEGRRA, en su mayoría migrantes, han adoptado para enfrentar situaciones de crisis personales y económicas. La migración representa un hito central en sus trayectorias, acompañado del desafío de obtener ingresos para cubrir sus necesidades básicas. Otros factores, como la pandemia y el desempleo en sus hogares, han afectado tanto a migrantes como a ecuatorianos, empujándolos a buscar alternativas para subsistir.

Aunque las crisis económicas son el principal motor que impulsa el emprendimiento, también influyen otros factores, como las condiciones físicas y mentales de salud y la violencia de género, que llevan a muchas personas a optar por crear su propio negocio. Para los emprendedores entrevistados, especialmente migrantes, el emprendimiento se percibe como una opción más accesible que el empleo formal, ya que encuentran menos barreras normativas, como las relacionadas con su estatus migratorio

o la homologación de títulos, y menos obstáculos sociales, como la estigmatización, la discriminación y humillación. Esta percepción negativa sobre el empleo formal refuerza la expectativa del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) para promover la participación del sector privado de manera más efectiva para alcanzar el objetivo de integración socioeconómica de la población en movilidad humana y población de acogida.

Los emprendimientos de los emprendedores entrevistados son relativamente jóvenes, varios iniciados o adaptados con la pandemia a partir de 2020, o creados durante el inicio o la implementación de INTEGRA. Para algunos emprendedores, INTEGRA llegó justo en el momento indicado para decidirse por el camino del emprendimiento. Entre los emprendedores entrevistados son excepciones los emprendimientos con antigüedad, cinco años o más.

Los emprendedores escogen ofrecer productos o servicios en los que aplican habilidades innatas o cultivadas a lo largo de su vida como la cocina y las manualidades, o aplican la experiencia previa en oficios, como la reparación de electrodomésticos, o ponen en práctica conocimientos adquiridos en programas de formación técnica y profesional como la cosmetología. Con frecuencia han sido otras personas las que han mostrado a los emprendedores entrevistados el potencial de usar esas habilidades, conocimientos y experiencias para emprender (*Por qué no crea un negocio de ..., si usted tiene esta habilidad, conocimiento o experiencia*).

Son emprendimientos que en su mayoría son unipersonales, y en algunos casos cuentan con el apoyo de miembros de la familia. Sus clientes son consumidores finales, entre los que es frecuente encontrar principalmente familiares y amigos.

Los emprendedores que ingresan al proyecto INTEGRA lo hacen con la expectativa de hacer un salto cualitativo y cuantitativo en sus emprendimientos. Mientras algunos se inscriben con la esperanza de obtener ese impulso a través de las capacitaciones, otros lo hacen pensando en el capital de fortalecimiento, y un grupo más lo espera de ambos componentes. Un número significativo de beneficiarios parece estar motivado por la expectativa de un apoyo económico, a pesar de que el proyecto no ofrece recursos monetarios en su convocatoria oficial. Esto sucede porque entre la población inscrita, empieza a circular el rumor de que podría haber un respaldo financiero, lo que alimenta ese tipo de expectativas.

Al ingresar con la motivación de recibir un apoyo económico directo, se observa una diferenciación clara entre dos grupos de beneficiarios, según lo señalado en los grupos focales. El primer grupo está conformado por aquellos que se unieron exclusivamente buscando el capital de fortalecimiento, y que, al no obtenerlo de manera rápida, abandonaron o no aprovecharon las oportunidades formativas que ofrece INTEGRA. El segundo grupo, en cambio, entró también con la expectativa de un apoyo económico, pero terminó reconociendo el valor estratégico de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones.

Al finalizar el proyecto, los emprendedores que completan el proceso reconocen que INTEGRA es, ante todo, una iniciativa de formación, coherente con el enfoque que el PNUD ha definido para este proyecto.

El taller "Aprende, Trabaja y Emprende", que combina 40 horas de formación sincrónica y asincrónica, ha sido aplicado por los emprendedores en sus negocios con resultados concretos. Tras completar su formación en INTEGRA, describen sus emprendimientos con una propuesta de valor centrada en la

calidad, el servicio al cliente, la diferenciación, la diversificación, la innovación y el uso de redes sociales para la promoción de productos y servicios.

El 60.1% de los emprendedores reportaron que después de las capacitaciones adquirieron nuevos conocimientos con “absoluta certeza” y 36,7% de los emprendedores que “si, adquirimos algunos nuevos conocimientos. Los conocimientos más valiosos para los emprendedores han sido aquellos relacionados con la contabilidad de costos y las finanzas. Entre los temas clave destacan la distinción entre costos fijos y variables, la inclusión del valor de la mano de obra en la estructura de costos, el cálculo del punto de equilibrio y la diferenciación entre ingresos por ventas y ganancias. Estos conceptos han resultado fundamentales para la sostenibilidad económica de sus emprendimientos, fijando precios que les permitan obtener un excedente que sirva como medio de vida. Además, son conocimientos universales que son útiles y aplicables a todos los emprendimientos, desde un puesto de comidas rápidas, pasando por las peluquerías y salones de belleza, hasta emprendimientos más particulares como una escuela de actuación en la ciudad de Quito.

Además, otro tema esencial que los emprendedores han aprendido y aplicado es la segmentación de mercados, lo que ha mejorado su capacidad para orientar sus productos a los públicos adecuados.

El 86.8% de los emprendedores encuestados, que recibieron el taller “Aprende Trabaja y Emprende” lo calificaron como excelente, el 20,7% como bueno, y 1,3% regular. Así mismo, el 50.3% de los emprendedores valoran que el proceso para participar en los talleres fue “muy fácil”, mientras que el 42,6% lo calificaron como “Modernamente fácil”. Entre las dificultades que tuvieron los emprendedores entrevistados para sacar el mayor provecho de las capacitaciones se cuentan el corto tiempo de capacitación para algunos temas, la falta de profundización en algunas temáticas, la rotación de tutores, el cambio de los lugares de capacitación y la falta de flexibilidad en los horarios. Estas son dificultades que no afectan por igual a los emprendedores, indicando el gran reto de INTEGRA para responder adecuadamente a una población diversa en edad, nivel educativo, y grado de incubación del emprendimiento. Para los emprendedores que ingresan a INTEGRAN con experiencias previas de formación y apoyo al fortalecimiento de sus emprendimientos, la capacitación impartida por el proyecto, sin dejar de ser pertinente y útil, es percibida como básica e introductoria, generando la expectativa de recibir un conocimiento más avanzado.

Los emprendedores entrevistados forman parte del grupo de 120 seleccionados para avanzar a la fase de escalabilidad de INTEGRA, tras una evaluación previa. Participaron en una capacitación intensiva de 4 días, denominada Boot Camp. El 73.0% de los emprendedores encuestados calificó como “Excelente” el programa de escalabilidad y el 26,5% como “Bueno”, siendo regular para el 5,0%. Adicionalmente, el 55.8% de los emprendedores encuestados, que participaron en el programa de escalabilidad están totalmente de acuerdo con que este componente del proyecto INTEGRA les permitió acceder a herramientas nuevas e innovadoras para fortalecer sus negocios (el 35,2% están de acuerdo con esta afirmación). Los emprendedores que participaron en esta capacitación de escalabilidad valoraron positivamente el desafío de desarrollar un emprendimiento en un escenario hipotético, siendo un ejercicio que estimuló su creatividad y puso a prueba su capacidad de innovación. Sin embargo, algunos emprendedores no lograron adaptarse al escenario de desarrollar un nuevo emprendimiento, y hubieran preferido trabajar sobre sus propios emprendimientos.

El formato intensivo de capacitación del Boot Camp ha sido valorado positivamente por los emprendedores, quienes resaltan su eficacia y eficiencia para desarrollar habilidades y adquirir

conocimientos en un corto tiempo. No obstante, un aspecto para tener en cuenta son los costos asociados con el hospedaje y la alimentación de los participantes. Algunos emprendedores consideran que estos gastos pueden ser elevados y sugieren que los recursos podrían destinarse directamente al fortalecimiento de sus emprendimientos. Además, se registraron opiniones de insatisfacción con la calidad de la alimentación y la logística. Sin embargo, no hay consenso sobre este tema, ya que las percepciones varían según las experiencias en distintas ciudades.

En los resultados positivos de las capacitaciones se deben en gran parte a la calidad de los tutores o capacitadores. El 72,3% de los emprendedores encuestados están “totalmente de acuerdo” con que los capacitadores de los talleres del proyecto INTEGRRA demostraron conocimiento y preparación en los temas de la capacitación, y el 20,5% esta “de acuerdo” con esta afirmación. Sin embargo, tanto los emprendedores como los GAD coincidieron en que hubieran preferido una menor rotación de tutores y consultores. Sugieren que el proyecto revise este aspecto para mejorar la continuidad y calidad del apoyo brindado. Esta observación también refleja una demanda de mayor estandarización en la implementación del proyecto, ya que los emprendedores sugirieron que las capacitaciones se realicen en los mismos lugares para favorecer la consistencia del proceso.

Después de la capacitación, los emprendedores recibieron un capital de fortalecimiento de 500 USD, cerca de un salario mínimo mensual en Ecuador, contribuyendo este componente al fortalecimiento de los emprendimientos. El 74.7% de los emprendedores calificó como “Excelente” este componente del proyecto INTEGRRA, 21.5% Buena y 2.8% regular.

El 79,1% de los emprendedores encuestados reportaron que el capital de fortalecimiento mejoró las condiciones de sus negocios, 18,1% afirmaron que muy poco y un 0,8% que no. Adicionalmente, el 21,8% valora que este componente del proyecto INTEGRRA superó sus expectativas, para el 58,0% si cumplió con las expectativas, mientras que para el 16,4% de los emprendedores el capital de fortalecimiento no cumplió con sus expectativas, o incluso estuvo por debajo de lo que esperaban.

Los emprendedores resaltaron que las inversiones realizadas con este capital trajeron diversos beneficios a sus negocios. Entre ellos, destacaron la capacidad de mantener un inventario adecuado para el funcionamiento de sus negocios, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, ofrecer un servicio más completo (particularmente en el sector de la belleza), diversificar sus ofertas con nuevos productos o servicios, e incluso, en algunos casos, utilizar este capital como inversión inicial para lanzar sus negocios.

El balance general que hicieron los emprendedores es que estas inversiones les permitieron aumentar la eficiencia en el funcionamiento de sus negocios, reduciendo costos y ahorrando tiempo en los procesos de producción o prestación de servicios. Como resultado, muchos negocios incrementaron tanto su volumen de producción como sus ventas, lo que, a su vez, se tradujo en mayores ganancias y rentabilidad. Estos logros deben ponderarse por la escala de los emprendimientos de INTEGRRA, que en su mayoría se caracterizan por ser una economía de subsistencia, consistente con objetivo del proyecto de generar medios de vida, como el enfatiza el PNUD.

El 29,7% de los emprendedores encuestados reportaron que el proceso de entrega del capital de fortalecimiento fue “Muy fácil”, para el 29,7% de los emprendedores fue “Fácil” y el 4.8% de los emprendedores reportó que fue un proceso “Difícil”. El proceso para acceder al capital de fortalecimiento incluyó la identificación de necesidades o alternativas de inversión, como la adquisición de materias

primas, herramientas y equipos. Posteriormente, los emprendedores debían realizar un estudio de mercado, el cual se concretaba en la cotización de los productos a adquirir, detallando el nombre del proveedor, precio y características de los bienes. Finalmente, los emprendedores accedían a los bienes a través de diferentes modalidades.

Con relación a las modalidades de entrega, algunos emprendedores reportaron dificultades para maximizar el retorno de este capital debido a la modalidad de entrega del incentivo. INTEGRA implementó cuatro modalidades de distribución, agrupadas según quién realizaba las compras de los insumos, herramientas y equipos financiados. En algunas modalidades, los emprendedores recibieron el dinero directamente, ya sea mediante una transferencia bancaria, un código bancario, o a través de vouchers. En otras, una organización aliada del proyecto INTEGRA realizó las compras y entregó los bienes en especie.

Cuando los emprendedores gestionaban directamente las compras, el principal desafío fue el tiempo limitado para realizarlas; algunos reportaron contar con solo unas pocas horas para completar las adquisiciones, una restricción diseñada para minimizar el riesgo de desviar los fondos hacia otros fines. La verificación del uso correcto de los recursos se realizaba mediante el reporte de facturas, aunque en última instancia, la transparencia dependía de la honestidad de los emprendedores.

Cuando es un tercero el que compra los bienes financiados con el capital de fortalecimiento, los emprendedores perciben que es una intermediación muy costosa, que genera sobrecostos de los productos cotizados previamente por los emprendedores. Cuando los emprendedores comparan el valor de las cotizaciones con el facturado encuentran diferencias considerables, incluso tienen anécdotas de productos a los que olvidaron quitarles la calcomanía del precio, quedando en evidencia que es un precio muy inferior al precio facturado. Otras situaciones de insatisfacción con esta modalidad se dieron en casos que los terceros no adquirieron exactamente los mismos productos cotizados y cambiaron el proveedor o la marca reduciendo la calidad de los productos, que en el caso de los productos de belleza es fundamental. Por último, algunos emprendedores reportaron no haber recibido los productos, o se enfrentaron con la restricción de no poder financiar ciertas materias primas como la azúcar que es un ingrediente principal en refrescos y helados. Todas estas quejas los emprendedores las realizaron de manera enérgica a las organizaciones encargadas y terminaron resolviendo de la mejor manera los inconvenientes.

El capital de fortalecimiento es un componente crucial en el proyecto INTEGRA y los emprendedores son conscientes de los retos de una adecuada implementación y uso de estos recursos. Según la experiencia compartida por los emprendedores entrevistados, este componente demanda una supervisión y un seguimiento exhaustivos para garantizar el uso adecuado de los recursos, que, en algunos casos, otros emprendedores en sus comunidades no aprovecharon de la mejor manera. **El proyecto INTEGRA llevó a cabo visitas de seguimiento para monitorear algunos de los emprendimientos, incluidos los 120 que avanzaron a la fase de escalamiento.** El 77,9% de los emprendedores encuestados recibió llamadas o visitas para verificar el apoyo económico recibido a través del proyecto INTEGRA, **Sin embargo, supervisar a los 1.800 emprendedores que recibieron capital de fortalecimiento representa un desafío administrativo y técnico considerable.** Ante esta situación, algunos emprendedores sugieren reducir la cantidad de beneficiarios del capital de fortalecimiento, aumentando el monto per cápita. Esto permitiría realizar inversiones más significativas y transformadoras. Por ejemplo, sectores como el de

panadería requieren inversiones en hornos y equipos especializados que exceden los 500 USD, lo que hace necesario un mayor capital para obtener un impacto tangible.

El fortalecimiento de los emprendimientos a través de la formación y capital ofrecido por INTEGRRA tiene una conexión directa con el objetivo de los emprendedores de mejorar su calidad de vida y la de sus familiares. Para las emprendedoras y emprendedores, calidad de vida significa mayores ingresos, pero es una meta de desarrollo que para estos emprendedores significa también independencia y estabilidad económica, participación de las mujeres en la economía familiar, un mejor aprovechamiento del tiempo libre para el cuidado de la familia, tranquilidad, y la esperanza de tener una jubilación digna. Actualmente estos emprendimientos aportan de manera importante el “sustento diario” de los hogares de los emprendedores, y en algunos casos los emprendimientos se han convertido en una fuente de ingresos que les permiten hacer inversiones en capital humano como la educación de los hijos, el cuidado de la salud, una buena alimentación y una vivienda digna. El 63.6% de los emprendedores encuestados considera el proyecto INTEGRRA ha tenido un impacto positivo en su situación económica de forma “significativa” y para el 33,5% este impacto se ha dado “en cierta medida”.

A pesar de los desafíos actuales, principalmente relacionados con el desempeño de la economía ecuatoriana y los altos niveles de inseguridad⁸, los emprendedores ven un gran potencial en el futuro de sus negocios. Se han propuesto hacerlos crecer y, tras asimilar la etapa actual del proyecto INTEGRRA, visualizan este crecimiento como un proceso de escalabilidad. Este proceso implica para ellos metas ambiciosas como acceder a mercados nacionales e internacionales, generar empleo, y establecer locales comerciales, incluso considerando la apertura de sucursales.

Sin embargo, en sus relatos aún no vinculan de manera específica o técnica el concepto de escalabilidad con su integración en cadenas de valor, ni con el desarrollo de encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás, como lo hace el PNUD en su visión a futuro para INTEGRRA. Desde la perspectiva del PNUD, una estrategia clave para el escalamiento de estos emprendimientos es la venta de productos no solo a consumidores finales, sino también a empresas. Esta diversificación abre una puerta adicional para involucrar al sector privado en la integración socioeconómica de poblaciones en movilidad humana y/o en situación de vulnerabilidad.

Algunos emprendedores han dado pasos significativos hacia la escalabilidad, como la creación de empleos, aunque sean temporales. Todos los emprendedores coinciden en que el acceso a capital económico es fundamental para escalar sus negocios. Sin embargo, fue una emprendedora de Milagro quien ofreció una visión más profunda sobre cómo debería funcionar un sistema de emprendimiento⁹ para alcanzar el escalamiento, ganándose el apoyo de sus compañeros.

Esta emprendedora propuso un sistema que comienza con la capacitación, la cual, a través del fortalecimiento de conocimientos y habilidades, mejora la propuesta de valor de los negocios. Este proceso se traduce en un aumento de las ventas y la generación de ganancias. Según su visión, una parte de estos excedentes debe reinvertirse en más formación, lo que

⁸ La inseguridad está impactando a los emprendedores de INTEGRRA, especialmente a aquellos que han sido víctimas de extorsión. Muchos emprendedores han mencionado que han tenido que adoptar un perfil bajo, limitando la promoción de sus productos en redes sociales, ya que este canal se ha convertido en un medio a través del cual los delincuentes los identifican.

⁹ Un sistema es un conjunto de fuerzas interconectadas que producen un resultado.

dinamiza y sostiene el crecimiento del negocio, comparándolo con el funcionamiento de un generador de energía. Para ella, la reinversión continua es el motor que impulsa el crecimiento, y subraya que la clave para lograr la escalabilidad radica específicamente en la reinversión en capacitación o formación.

En general, los emprendedores de INTEGRRA valoran enormemente la formación continua y la necesidad de "mantenerse actualizados". Para muchos de ellos, INTEGRRA no fue su primera experiencia de capacitación, y si lo fue, tienen claro que no será la última.

Otro motor fundamental en el sistema de emprendimiento son las actitudes personales de los emprendedores. Los participantes de INTEGRRA se describen como personas con deseos de superación, resilientes, solidarias, constantes, responsables, creativas, empáticas, perseverantes y con una gran fuerza de voluntad. Aunque estas cualidades ya las poseían al ingresar al proyecto, muchos emprendedores afirman que INTEGRRA les ayudó a "creer en sí mismos". Este cambio no fue producto de una sesión específica, sino de un proceso continuo, fortalecido principalmente a través de la interacción con los tutores. Estos no solo impartieron conocimientos, sino que también ofrecieron orientación, acompañamiento, motivación y esperanza, siendo señalados como un factor clave para el éxito del proyecto.

La importancia de las actitudes, desde la perspectiva de los emprendedores, es absoluta. Esto se refleja claramente en las respuestas a la pregunta: "¿Qué consejo le daría a un futuro emprendedor como usted?". Un 99% de las respuestas se centraron en aspectos relacionados con las actitudes (disciplina, constancia, confianza, responsabilidad, perseverancia, etc.), en lugar de enfoques técnicos o empresariales. Aunque, retomando un punto previo, muchos también aconsejaron a los futuros emprendedores que se "capaciten".

La cohesión entre los emprendedores de INTEGRRA ha sido también un factor clave en la dinamización del sistema de emprendimiento de INTEGRRA. Para el PNUD, el proyecto ha logrado conformar una masa crítica de personas con las que se puede continuar trabajando en su proceso de fortalecimiento e integración socioeconómica. Desde la perspectiva de los emprendedores, uno de los principales resultados de INTEGRRA ha sido el capital social generado. A lo largo del proceso, tuvieron la oportunidad de conocerse y, en muchos casos, establecieron relaciones comerciales y encadenamientos productivos. Un ejemplo destacado es el de un carpintero de INTEGRRA que fabricó el mobiliario para un salón de belleza de otra emprendedora. Casos como este se repiten, con emprendedores que no solo intercambian bienes, sino que también se asesoran mutuamente.

En el grupo focal realizado en Quito, se resaltó cómo emprendedores venezolanos ofrecieron recomendaciones valiosas a sus pares ecuatorianos para impulsar sus negocios, demostrando que, más allá de las nacionalidades, el grupo está cohesionado en torno a un proyecto de vida común basado en el emprendimiento. De hecho, se mencionaron casos referenciados por los GAD en los que emprendedores venezolanos y ecuatorianos han decidido unir fuerzas y crear emprendimientos conjuntos. Al respecto, el 64.4% de los emprendedores encuestados considera que el proyecto INTEGRRA "definitivamente" ha mejorado la relación entre las comunidades migrantes y las comunidades ecuatorianas, y el 33,2% de los emprendedores respondió que en "cierta medida".

Estos casos reflejan un gran potencial para crear redes de colaboración entre las dos comunidades: personas en situación de movilidad humana y comunidades de acogida. Ese potencial fue evidente durante los grupos focales realizados para esta evaluación. Los emprendedores se mostraron entusiastas al escuchar las presentaciones de los negocios de sus compañeros, solicitaron más información, intercambiaron contactos y se retroalimentaron mutuamente, demostrando el poder del trabajo en red.

Por último, el sistema de emprendimiento impulsado por INTEGRRA no se limita a las interacciones entre los emprendedores, sino que también involucra la colaboración con los GAD. Desde la perspectiva del PNUD, la institucionalización de un servicio público dedicado al emprendimiento y la empleabilidad es clave para lograr la integración socioeconómica de esta población. En las entrevistas con los GAD, se han destacado avances en esta dirección, tales como la promulgación de ordenanzas, la formulación de proyectos y programas, y la vinculación de los emprendedores de INTEGRRA con otras actividades ofrecidas por las dependencias de desarrollo económico.

Sin embargo, los emprendedores entrevistados aún no perciben estas interacciones con el sector público, los GAD en particular, de manera clara. Más allá de su participación en ferias organizadas por los GAD, continúan identificando a INTEGRRA como su fuente de apoyo. Esto quedó evidenciado cuando uno de los emprendedores de Ambato sugirió la creación de un "Servicio de Atención al Emprendedor", que funcione como un punto de apoyo permanente para resolver problemas y aprovechar nuevas oportunidades a medida que surjan. Este emprendedor, quien participó en el Boot Camp, expresó un sentimiento de aislamiento al señalar que ya no cuenta con el acompañamiento y la orientación de los excelentes tutores que fueron fundamentales durante su formación.

Resultados a nivel de empleabilidad

Como se mencionó previamente, los emprendedores entrevistados en los grupos focales centran su proyecto de vida en sus negocios, valorando la independencia económica. Para ellos, la opción de empleo formal se percibe como un 'Plan B'. A pesar de ello, los GAD reconocen la importancia de promover el empleo como una vía complementaria de desarrollo. Los GAD han avanzado en el diseño e implementación de servicios de intermediación laboral para conectar a empleadores con personas en búsqueda de empleo. Sin embargo, reconocen que aún no han logrado establecer alianzas estratégicas con el sector privado para diseñar e implementar mecanismos eficaces, como bolsas de empleo. El PNUD coincide en este balance y propone que la creación de empleo puede acelerarse vinculando los emprendimientos de INTEGRRA a las cadenas de valor de empresas, permitiendo que estos mismos emprendimientos sean generadores de nuevos puestos de trabajo.

Para complementar este análisis es importante mencionar que el Sistema de Integración, Trabajo y Emprendimiento (SITE) cuenta con el módulo de empleabilidad, a través del cual se puede generar un registro de empresas que busquen empleados, así como un registro de beneficiarios/as que busquen empleo. Este módulo es parte de la Red de Sectores inclusivos, metodología de empleabilidad del proyecto.

¿Qué lecciones se pueden extraer del proyecto con respecto al logro de los resultados, para implementar proyectos futuros

De acuerdo con las personas consultadas a continuación se presentan las fortalezas del proyecto.

Capacitaciones de alta calidad y relevancia práctica: Las personas consultadas destacaron que las formaciones brindadas por el proyecto fueron integrales, abordando temas clave como contabilidad, planificación, y gestión de negocios. Además, el enfoque práctico de las capacitaciones permitió a los participantes aplicar rápidamente lo aprendido en sus emprendimientos, lo cual ha sido clave para la obtención de resultados concretos en poco tiempo.

Fomento de la integración y colaboración entre personas en movilidad humana y la población local: El proyecto promovió activamente la integración social, reduciendo estigmas y fomentando la colaboración entre migrantes y la comunidad local. Esta inclusión fue percibida como una de las fortalezas más significativas, ya que permitió un intercambio cultural y social positivo, ayudando a construir redes de apoyo y colaboración.

Participación activa y positiva de los capacitadores: La selección de capacitadores empáticos, motivadores y altamente competentes fue vista como un factor crucial para el éxito del proyecto. La metodología de "formadores de formadores" permitió asegurar la calidad y replicabilidad del conocimiento, lo que contribuyó a la sostenibilidad de las capacitaciones a lo largo del tiempo.

Apoyo y acompañamiento técnico del PNUD: El apoyo constante del PNUD, tanto en términos técnicos como en la insistencia en la evaluación y rendición de cuentas, fue valorado positivamente. Esto permitió un seguimiento cercano de los emprendedores y facilitó la implementación efectiva de las actividades. También se resaltó la colaboración con actores clave como EPICO, quienes brindaron orientación adicional durante la ejecución.

Colaboración con instituciones locales e internacionales: La participación de instituciones clave, como el Consejo de Protección de Derechos, Agencias de Desarrollo y otras organizaciones locales, fue fundamental para el éxito del proyecto. Esta colaboración institucional no solo brindó legitimidad, sino que también facilitó el acceso a recursos y conocimientos que fueron vitales para la ejecución de las actividades.

Alta participación de mujeres en las capacitaciones: La inclusión de un alto porcentaje de mujeres, que llegó al 70% en algunos casos, fue vista como un logro significativo en términos de equidad de género. La participación activa de las mujeres no solo fortaleció sus capacidades económicas, sino que también promovió su empoderamiento dentro de sus comunidades.

Adaptabilidad y respuesta a contextos locales: La capacidad del proyecto para adaptarse a diferentes contextos locales y necesidades específicas de cada ciudad fue resaltada. Esta flexibilidad permitió ajustar las herramientas de gestión a los diferentes entornos, asegurando que los beneficiarios pudieran aprovechar al máximo los recursos ofrecidos.

Continuidad a pesar de cambios en la administración pública: A pesar de los cambios en la administración municipal y nacional, el proyecto logró mantener su continuidad gracias a las capacitaciones dirigidas a los nuevos funcionarios, asegurando que el interés y la voluntad política persistieran. Esta proactividad fue clave para evitar la pérdida de avances logrados en la fase inicial.

Compartir experiencias entre ciudades: La posibilidad de compartir experiencias y buenas prácticas entre ciudades participantes fue vista como una fortaleza clave. Estas oportunidades de intercambio facilitaron la difusión de lecciones aprendidas y el fortalecimiento de la cooperación entre diferentes localidades.

La evaluación pudo verificar que en efecto las fortalezas del proyecto radican en la alta calidad de las capacitaciones, la colaboración con múltiples actores, la integración social, y el enfoque en la sostenibilidad a través de metodologías como la de "formadores de formadores". Asimismo, la inclusión de mujeres y la adaptabilidad del proyecto a los distintos contextos locales fueron vistas como factores fundamentales para su éxito.

En cuanto a las oportunidades de mejora, las fuentes consultadas concuerdan con lo siguiente:

Falta de capital semilla suficiente: Una de las debilidades más mencionadas fue la insuficiencia de capital semilla para que los emprendedores pudieran implementar y consolidar lo aprendido durante las capacitaciones. Aunque los participantes adquirieron habilidades valiosas, la falta de recursos económicos limitó su capacidad para llevar sus emprendimientos a una etapa más avanzada.

Inseguridad en algunas zonas: Por ejemplo, el caso concreto de cantón Durán, la inseguridad fue señalada como un obstáculo significativo, ya que limitó las oportunidades de negocio y la capacidad de los emprendedores para establecer y hacer crecer sus iniciativas. Este contexto afectó la viabilidad de los proyectos y la disposición de los participantes para operar en determinadas áreas.

Falta de seguimiento y apoyo continuo después de las capacitaciones: A pesar de la calidad de las capacitaciones iniciales, varios participantes expresaron la necesidad de un seguimiento sistemático y continuo. La falta de apoyo posterior dificultó que los emprendedores mantuvieran el impulso y aplicaran de manera efectiva lo aprendido, afectando la sostenibilidad de sus proyectos.

Problemas logísticos y de recursos humanos dentro del municipio: Las dificultades dentro de las entidades municipales para coordinar y apoyar adecuadamente el proyecto fueron otra debilidad mencionada. La falta de integración entre las áreas sociales y productivas dentro del municipio, junto con problemas de gestión interna, redujo la eficiencia del proyecto y limitó su capacidad de respuesta a las necesidades locales.

Rigidez en los horarios de capacitación: La falta de flexibilidad en los horarios de las capacitaciones fue un obstáculo para algunos beneficiarios, especialmente aquellos con responsabilidades familiares o laborales. Esto llevó a la desvinculación de varios participantes, quienes no pudieron ajustar sus horarios para completar las formaciones.

Desvinculación y deserción de algunos participantes: En algunas convocatorias, se observó una notable deserción, particularmente en las primeras fases del proyecto. Esto se debió en parte a la falta de seguimiento, así como a la movilidad de algunos emprendedores, quienes abandonaron el país o el proyecto antes de finalizar.

Falta de integración con empresas y banca: A pesar del éxito en la capacitación, no se logró establecer vínculos sólidos en el eje de empleabilidad con la empresa privada. De igual forma se identificó la necesidad de que los capitales semilla consideren montos superiores a los \$500 dólares para garantizar una mayor sostenibilidad en los negocios, llevando a los implementadores analizar la posibilidad de establecer nexos con la Banca. La inseguridad en ciertas zonas, la falta de seguimiento más cercano, limitaciones logísticas, y la limitada integración con empresas y el sistema bancario, aun cuando este último no es parte de los resultados del proyecto, son retos que podrían convertirse en una oportunidad. Estas debilidades resaltan la importancia de mejorar el apoyo posterior a las capacitaciones, aumentar la

flexibilidad, y asegurar una mayor conexión con actores económicos clave para maximizar el impacto del proyecto.

La evaluación del criterio de efectividad finaliza con una pregunta sobre ¿Qué tan efectivas fueron las estructuras de gobernanza del proyecto y las herramientas de gestión, incluyendo el sistema de M&E, en facilitar la implementación y la dirección estratégica?

La Junta Directiva del Proyecto continúa brindando orientación general, supervisión y garantía de calidad al Proyecto. Aunque se planearon reuniones semestrales, estas se han realizado en intervalos más prolongados. La primera reunión tuvo lugar en agosto de 2021, la segunda en febrero de 2022 y la tercera en enero de 2023, con el objetivo de validar las recomendaciones técnicas y aprobar las revisiones pertinentes del proyecto, en conformidad con las normas y reglamentos del PNUD. En agosto de 2023 se realizó una junta con el propósito de aprobar la planificación 2023-204 y el 27 de febrero de 2024 se reunieron para revisar los avances de 2023 y presentar el Plan Operativo Anual de 2024. Los miembros de la Junta Directiva incluyen al Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana de Ecuador, la Unión Europea y el PNUD, siendo este último quien preside la junta.

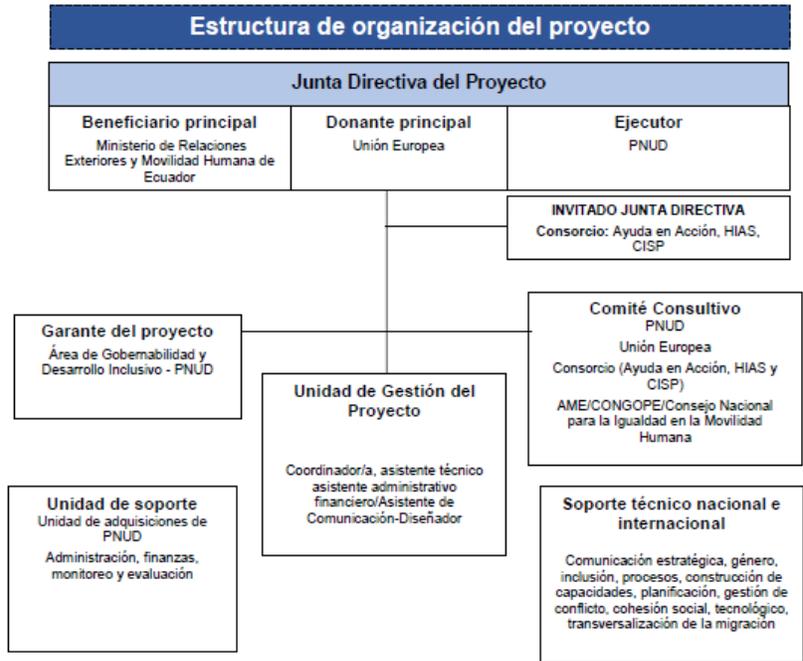
A mediados de 2023, se llevó a cabo una enmienda del proyecto para solicitar una *non-cost extension* a la Unión Europea. Esta decisión se fundamentó en la eficiencia del proyecto, que logró los objetivos antes de tiempo y con una maximización de recursos, lo que dejó algunos resultados disponibles para apoyar otras actividades. Así, se identificó la oportunidad de llevar a cabo un nuevo ciclo de capacitaciones a funcionarios públicos en un momento clave, dado que acababan de ser elegidos y se quería mantener la voluntad política alcanzada con las autoridades anteriores. Las razones para realizar la enmienda fueron validadas por la evaluación de medio término, que hizo la misma recomendación. Basados en esta evidencia y en los argumentos del PNUD, la Unión Europea, junto con la Cancillería, respaldó este ajuste, que establece una nueva fecha de finalización del proyecto para el 31 de octubre de 2024.

En las reuniones de la Junta Directiva, el representante del consorcio ha podido participar; sin embargo, las decisiones específicas relacionadas con el proyecto del PNUD se han tomado exclusivamente entre la Cancillería, la Unión Europea y el PNUD, de acuerdo con la estructura de Gobernanza establecida para el Proyecto. En cuanto al proyecto del consorcio, el PNUD ha mantenido una postura de no intervención en decisiones particulares.

Se ha establecido un **Comité Técnico** que discute oportunidades de coordinación, expansión y optimización de la intervención del proyecto. Este comité, integrado por las coordinaciones técnicas de los dos proyectos (Consortio y PNUD), ha pasado de planificar reuniones trimestrales a desarrollarlas de manera mensual, lo que ha permitido una mayor colaboración.

A continuación, se presenta el organigrama del proyecto.

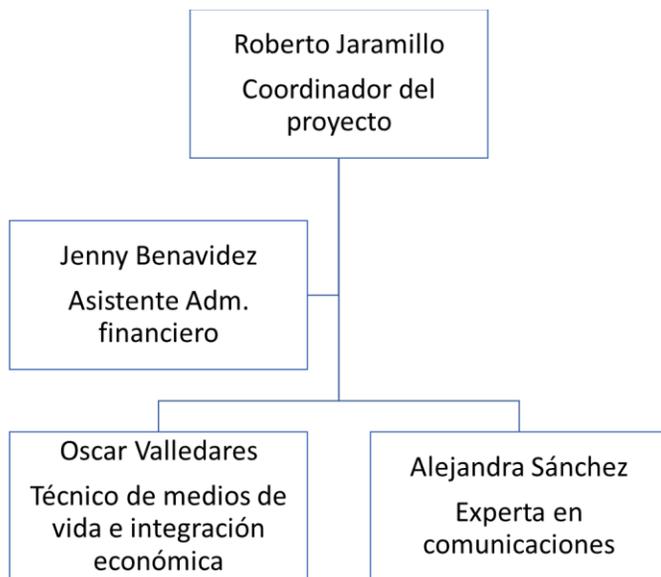
Figura 7. Estructura de organización del proyecto



La **Unidad de Gestión del Proyecto** (Figura 7)

Se estableció una unidad de gestión del proyecto que es responsable de la operación y gestión diaria del proyecto, así como de la planificación, implementación y supervisión de las acciones. El PNUD asume la responsabilidad directa de llevar a cabo las actividades del Proyecto y alcanzar sus resultados. Además, como depositario de los fondos del Proyecto, se encarga de ejecutar los procesos administrativos de acuerdo con las normas y procedimientos del PNUD, así como los establecidos por la UE en los documentos de diseño del proyecto, asegurando el uso transparente, eficaz y eficiente de los recursos. Para tal fin, se designó a un Coordinador General del Proyecto, encargado de la implementación del programa de actividades. La Representante Residente (RR) del PNUD asignó al Coordinador del Área de Gobernabilidad del PNUD Ecuador como Garante de Resultados del Proyecto, quien cuenta con el apoyo de la Unidad de Operaciones del PNUD para la administración del Proyecto.

Figura 8. Organigrama - Unidad de gestión PNUD



La Unidad de Gestión se estableció conforme a los lineamientos del acuerdo con la Unión Europea y al presupuesto asignado para la acción.

- Coordinador/a técnico/a del Proyecto (100%)
- Asistente técnico del proyecto (100%)
- Asistente administrativo y financiero del proyecto (100%)
- Asistente de Comunicación/Diseñador (100%)

De acuerdo con las fuentes consultadas y teniendo en cuenta la magnitud del proyecto, IINTEGRA se hubiera beneficiado de un equipo de trabajo más robusto, con su alcance en 12 ciudades y la coordinación de grupos territoriales de enlace de 310 personas, además de la participación de 4,600 personas de una base de 13,000, era necesario contar con un seguimiento más cercano. Esto requería la incorporación de un especialista en integración económica, un experto en monitoreo y evaluación exclusivo para el proyecto, así como refuerzos en las áreas de comunicación y apoyo financiero. Aunque el respaldo de la oficina de país fue crucial, dos personas a nivel técnico resultaban insuficientes para cubrir todas las demandas del proyecto. A pesar de estas limitaciones, el equipo no solo alcanzó los resultados esperados, sino que superó significativamente las expectativas.

Eficiencia (Satisfactorio)

¿En qué medida y cómo aplicó el proyecto la gestión adaptativa para enfrentar los retos de la implementación y uso eficiente de los recursos?

El proyecto ha demostrado flexibilidad y capacidad de respuesta mediante la implementación de estrategias de gestión adaptativa, un enfoque esencial en entornos complejos y cambiantes como el de Ecuador. La gestión adaptativa es un proceso que permite ajustes continuos basados en el monitoreo y la evaluación del contexto y los resultados alcanzados. El informe ROM señala que el proyecto enfrentó desafíos importantes, como la falta de voluntad política de algunos municipios para abordar el tema

migratorio, la sobrecarga de trabajo de los técnicos municipales y eventos disruptivos como la pandemia de COVID-19 y el paro nacional en junio de 2022. Estos factores contribuyeron a retrasos en los tres Resultados previstos (R1, R2 y R3). Durante el año 2023, el proyecto se enfrentó a un cambio de autoridades seccionales, situación frente a la cual el proyecto llevó a cabo un nuevo ciclo de sensibilización, capacitación, transferencia de conocimientos y acompañamiento técnico, para dar continuidad al proceso de integración previamente construido. Adicionalmente, la implementación tuvo que enfrentarse a un incremento en los niveles de seguridad en todo el país, revocatorias de mandato en varias ciudades donde el proyecto desarrolló sus actividades, cortes de luz así como una clara contracción económica.

Sin embargo, el proyecto supo adaptarse ajustando su enfoque multiactor y priorizando la relación con los actores clave, como los municipios, agencias de desarrollo territoriales, sociedad civil, AME, CONGOPE, el Consejo Nacional para la Igualdad y el gobierno central. Un ejemplo concreto es la alianza con ConQuito y ACNUR, que permitió desarrollar e implementar una metodología específica para la integración socioeconómica de las personas en movilidad humana. Este enfoque adaptable fue fundamental para replicar las acciones en los territorios considerados en el diseño del proyecto, así como para aplicarlas en las 3 nuevas ciudades que se sumaron a la intervención, demostrando una alta capacidad de adaptación territorial y un alto nivel de respuesta para incluir nuevas ciudades, nuevos beneficiarios y enfrentar el contexto de nuevos territorios. **Este nivel de adaptación, acompañamiento adecuado y la estrategia multiactor permitió que, durante la implementación de Integra, tanto la ciudad de Latacunga, así como Milagro, lanzaron sus centros de emprendimiento locales, pero haciendo uso de la metodología de Integra.** A nivel financiero, la adaptación también se evidenció en la capacidad del PNUD para gestionar eficientemente los desembolsos, justificaciones y auditorías ante la Delegación de la Unión Europea (DUE). Aunque el informe identifica riesgos externos como la depreciación del EUR frente al USD, mismo que significó una reducción del monto en dólares disponible para la ejecución de actividades del proyecto, el monitoreo financiero adecuado ayudó a mitigar estos riesgos.

En resumen, el proyecto aplicó la gestión adaptativa al:

- Monitorear constantemente el contexto externo y ajustar los plazos de las actividades.
- Reforzar alianzas estratégicas con actores clave para maximizar el impacto a nivel local.
- Gestionar eficientemente los desembolsos financieros en un entorno económico desafiante. Esto le permitió continuar avanzando hacia los objetivos del proyecto, aunque con algunos retrasos inevitables.

Dentro de los factores de éxito mencionados por varias fuentes consultadas, la capacidad de adaptar el proyecto a las necesidades locales fue crucial para su éxito, asegurando que las intervenciones respondieran a las condiciones y desafíos específicos de cada contexto. Además, el enfoque en la innovación, sobre todo en los modelos de negocio, permitió que muchos emprendedores tuvieran éxito y se destacaran en sus iniciativas. Las metodologías utilizadas también fueron vistas como efectivas, asegurando la calidad de la formación y la implementación del proyecto.

¿En qué medida el proyecto usó los recursos (financieros y humanos), la capacidad local y las alianzas fueron utilizadas de manera eficiente para lograr los resultados esperados del proyecto y abordar las desigualdades de género?

El proyecto Integra, implementado en 12 ciudades y con la participación de 4,653 beneficiarios de una base de 13,000 personas, se enfrentó a un reto considerable en la gestión eficiente de sus recursos humanos y financieros. Según las personas consultadas, la estructura del equipo, que contaba con cuatro personas, no era lo suficientemente robusta para cubrir todas las necesidades y complejidades del proyecto, particularmente debido a la coordinación de 310 enlaces territoriales. Aunque el equipo trabajó con gran dedicación y se lograron los resultados esperados e incluso se superaron en varios aspectos, un enfoque más cercano hubiera sido posible con un equipo de trabajo más amplio y especializado.

De acuerdo con la encuesta, el 45,5% de las personas afirman que el proyecto contó con personal altamente calificado y brindó apoyo crucial para todas las fases del proyecto, y un 54,5% dice que el equipo fue competente, aunque hubo áreas donde pudo mejorar, ninguna respuesta es negativa, por lo que en general el personal es el idóneo fue la implantación del proyecto.

Figura 9. En su opinión, ¿El proyecto INTEGRRA, y en particular PNUD, contó con el personal idóneo para apoyar su ejecución?



Fuente Encuesta a instituciones

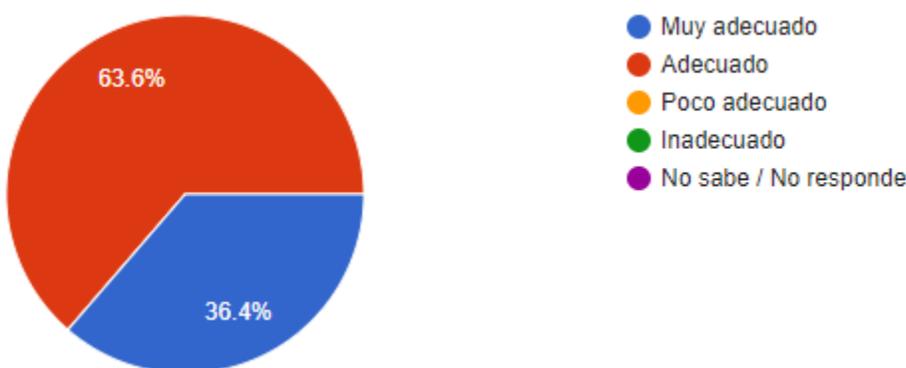
Para maximizar la eficiencia, se hubiera beneficiado de la incorporación de un especialista en integración económica y un experto en monitoreo y evaluación dedicado exclusivamente al proyecto, así como refuerzos en las áreas de comunicación y apoyo financiero. Estas posiciones adicionales habrían permitido un seguimiento más cercano de las actividades, mejorando la capacidad para adaptarse a los retos y oportunidades que surgieron durante la implementación. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, el equipo fue capaz de superar las expectativas gracias a una gestión eficiente de alianzas y a la maximización de los recursos disponibles.

En cuanto al enfoque de género, implementado transversalmente durante toda la implementación del proyecto INTEGRRA en los componentes de gobernanza, integración, comunicación e institucionalización, se observa que no hubo suficiente **incorporación de la perspectiva de género** en la planificación presupuestal de los procesos de desarrollo local a nivel de los gobiernos. Esto se refleja en que no se asignaron recursos específicos para abordar las desigualdades de género, o al menos no son presentados de manera desagregada. El enfoque de género, por tanto, no fue del todo prioritario en la estructura presupuestaria de los GAD territoriales lo que limita la rendición de cuenta acerca del impacto que se podría haber logrado en términos de equidad.

A nivel financiero, el proyecto tenía un presupuesto total de 3.748.210 USD, completamente financiado por la UE, lo que indica que hubo un respaldo financiero sólido. Hasta septiembre 2024, se había ejecutado el 94% de los recursos disponibles y se había comprometido el 99% del presupuesto total, lo que demuestra una buena ejecución financiera hasta ese momento. De acuerdo con el informe ROM, aunque algunos retrasos afectaron ciertos resultados, los recursos se utilizaron eficientemente dentro de los límites establecidos. Sin embargo, hay aspectos que podrían afectar la eficiencia general, como el riesgo de duplicación de beneficiarios y la falta de criterios claros para asegurar el acceso de la población más vulnerable.

Los resultados de la encuesta muestran que el 36,4% afirman que el uso de los recursos financieros fue muy adecuado, y un 63%,6 que fue adecuado, por lo que existe un consenso general del bueno uso de los recursos financieros.

Figura 10. ¿Cómo evaluaría el uso de los recursos financieros por parte del proyecto INTEGRÁ?



Fuente Encuesta a instituciones

¿Qué tan adecuados fueron los sistemas contables, financieros y de monitoreo para proporcionar información precisa y oportuna, y cómo contribuyeron a la gestión de riesgos durante la implementación del proyecto?

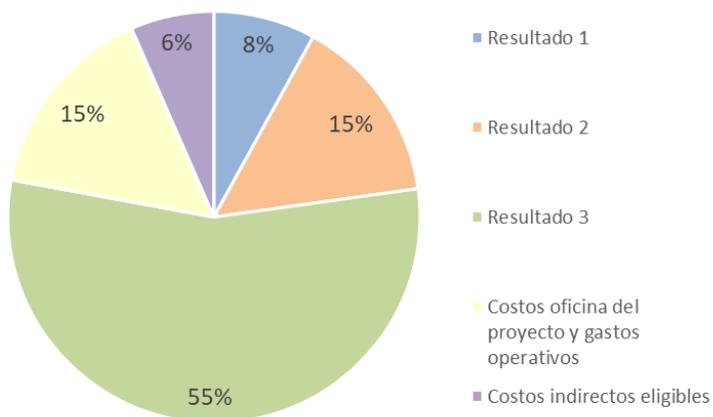
Los sistemas contables y financieros fueron adecuados y siguieron los procedimientos establecidos por el PNUD y la UE, garantizando así un manejo transparente y conforme a las normativas. El informe ROM confirma que los gastos realizados hasta el momento estuvieron alineados con el presupuesto aprobado, y que las transacciones fueron sujetas a auditorías internas y externas, lo cual es esencial para asegurar la integridad financiera del proyecto. Esto incluye una auditoría financiera general, tal como se estipulaba en el contrato con la DUE. La auditoría realizada por HLB Consultores Morán Cedillo Cía. Ltda. (Auditoría Hact) arrojó un conceto sin salvedades para el estado de los gastos, activos, equipos y caja con relación a las implementaciones del proyecto INTEGRÁ realizadas por la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA), Fundación AVSI, y Cooperazione Internazionale (COOPI) durante los años 2022 y 2023.

El monitoreo financiero proporcionó información precisa y oportuna, lo que permitió a los gestores del proyecto identificar una ligera subejecución del presupuesto (25,70% ejecutado hasta abril de 2022). Sin embargo, esto fue congruente con el tiempo transcurrido, y no se esperaba que causara problemas para cumplir con la exigencia de ejecutar el 100% del presupuesto al finalizar el proyecto. Los informes

financieros fueron presentados de manera regular y reflejaban la realidad de la ejecución presupuestaria, lo que ayudó en la gestión de riesgos relacionados con la disponibilidad y el uso eficiente de los recursos. De acuerdo con el informe financiero de septiembre del 2024, al sumar el total ejecutado y comprometido, el proyecto demostró haber utilizado el 99% de los recursos, confirmando así que la subejecución del 2022 no afectó la planificación del proyecto, por el contrario, el equipo de implementación logró superar las metas generadas en el diseño del proyecto y alcanzando el gasto casi total de los recursos entregados.

La gráfica muestra la distribución del presupuesto del proyecto, destacando que el **55%** de los recursos se asigna al **Resultado 3**, lo que indica su alta prioridad. Los **Resultados 1 y 2** reciben **8%** y **15%**, respectivamente, reflejando un enfoque complementario pero relevante. Además, un **15%** se destina a **costos de oficina y gastos operativos**, y un **6%** a **costos indirectos elegibles**, asegurando una gestión eficiente del proyecto. La distribución refleja un balance entre la consecución de resultados y la cobertura de gastos operativos, priorizando el Resultado 3 sin descuidar otros componentes clave para el éxito del proyecto.

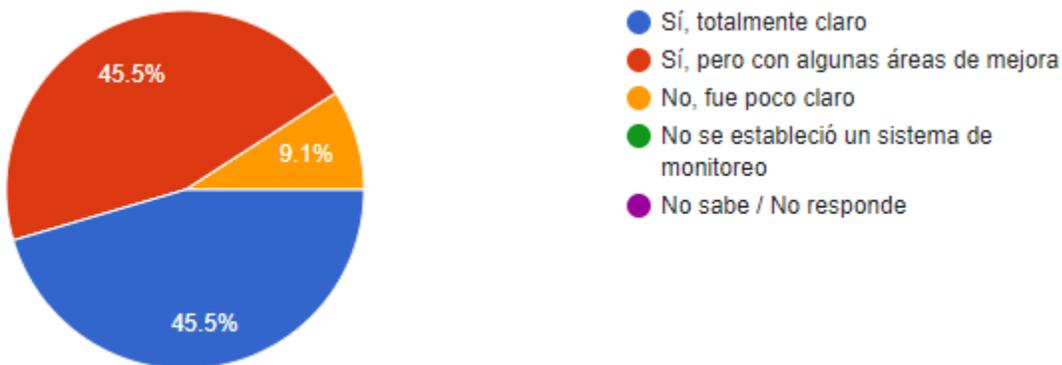
Figura 11. Presupuesto ejecutado a 2024 por resultado



Fuente Informes financieros INTEGRA

En cuanto a la gestión de riesgos, los sistemas de monitoreo permitieron identificar problemas tempranos, como la depreciación del EUR frente al USD, lo que podría haber afectado los montos destinados al proyecto. A pesar de estos riesgos, el seguimiento constante permitió a los implementadores ajustar las expectativas y mantener la eficiencia en la ejecución de las actividades, al tiempo que se cumplían las normativas financieras.

Figura 12. ¿Se estableció un sistema claro de monitoreo para las actividades del proyecto INTEGRRA planificadas entre su institución/organización y el PNUD?



Fuente Encuesta a instituciones

¿Cómo se gestionaron los riesgos, las suposiciones y los factores de impacto? ¿Cuál fue la calidad de las estrategias de mitigación de riesgos desarrolladas?

Los riesgos fueron gestionados de manera razonable, aunque algunos desafíos externos afectaron el progreso. Los factores de impacto, como la falta de voluntad política de los municipios para abordar el tema migratorio, la carga de trabajo de los técnicos municipales, la pandemia de COVID-19 y el paro nacional en Ecuador, se identificaron claramente en el informe ROM. Estos factores provocaron retrasos en los Resultados previstos, especialmente en el R2 (iniciativas de inclusión socioeconómica) y el R3 (capacitaciones y capital semilla). Durante el año 2023, el cambio de autoridades seccionales, el incremento en los niveles de seguridad en todo el país, las revocatorias de mandato en varias ciudades donde el proyecto desarrolló sus actividades, cortes de luz así como una clara contracción económica, ameritó la actualización de los riesgos identificados en el proyecto, así como el establecimiento de las medidas de mitigación correspondientes.

Las estrategias de mitigación de riesgos incluyeron el enfoque multiactor y las alianzas con actores clave, como el gobierno nacional, los gobiernos locales, agencias de desarrollo territoriales, la plataforma GTRM, Sociedad Civil, entre otros, que permitieron al proyecto adaptarse a las circunstancias. Además, la relación fluida entre el PNUD y la DUE fue un componente importante para la toma de decisiones y la adaptación a nuevas realidades, elemento que se vio fortalecido con el apoyo permanente del Gobierno Nacional, mismo que fue expresado en cada una de las juntas directivas por parte del equipo técnico de Cancillería. Sin embargo, algunos riesgos, como las elecciones municipales de 2023, siguen siendo una amenaza para la ejecución a tiempo de las actividades, y requerirán un monitoreo continuo.

La calidad de las estrategias de mitigación fue adecuada y permitió alcanzar resultados positivos, destacando el compromiso con la neutralidad política, un valor fundamental para el PNUD. Si bien se identificaron oportunidades de mejora, especialmente en el fortalecimiento de la coordinación entre actores locales y en la definición más clara de los criterios para seleccionar a los beneficiarios vulnerables, las decisiones tomadas representaron el mejor enfoque posible para preservar la imparcialidad. Esta combinación de efectividad y alineación con principios institucionales sienta una base sólida para seguir fortaleciendo la resiliencia frente a desafíos futuros.

Sostenibilidad (Moderadamente probable)

¿Cómo se compartieron e internalizaron las lecciones del manejo adaptativo entre los socios implementadores?

Las lecciones aprendidas informaron decisiones clave a lo largo del proyecto, permitiendo ajustes estratégicos que aseguraron su continuidad y éxito. Desde las primeras etapas del proyecto, las lecciones aprendidas jugaron un rol crucial en la planificación y ejecución de actividades. Un ejemplo notable de esta influencia fue la decisión de ajustar la planificación de actividades en función de los contextos locales. Se anticipó que las elecciones de gobierno locales en 2023 podrían interrumpir el proceso de intervención, ya que el éxito del proyecto dependía significativamente de la voluntad política de los gobernantes locales. Al identificar este riesgo, se ajustó el calendario de actividades, priorizando aquellas que requerían un mayor nivel de cooperación política antes de que comenzara el ciclo electoral. Este cambio estratégico, basado en lecciones previas sobre la fluctuación en el compromiso de los gobiernos locales, garantizó que el proyecto mantuviera un impulso constante y evitó interrupciones significativas.

El monitoreo riguroso y la sólida relación con el donante permitieron una respuesta adaptativa basada en evidencia. Además del ajuste en la planificación de actividades, el proyecto implementó un sistema de monitoreo riguroso que garantizaba el seguimiento cercano de los resultados y desafíos emergentes. Este monitoreo no solo permitió la identificación oportuna de áreas de mejora, sino que también facilitó una relación de confianza con el donante. A lo largo de la ejecución, el PNUD mantuvo al donante informado mediante reportes periódicos, lo que culminó en la decisión conjunta de realizar una evaluación de medio término (MTR), una revisión de implementación (ROM) por parte del donante y la auditoría a los socios implementadores (Auditorio Hact). Estas evaluaciones fueron fundamentales para tomar decisiones estratégicas basadas en datos y asegurar que el proyecto se mantuviera alineado con los objetivos y expectativas establecidos.

Las sesiones de formación, tanto para el personal técnico como para los equipos municipales, permitieron una comprensión más profunda de los desafíos del proyecto, lo que facilitó una adaptación ágil a las necesidades emergentes. Esto incluyó la mejora de habilidades en la gestión de emprendimientos y el apoyo a los migrantes, donde se capacitó a los funcionarios en la metodología y herramientas desarrolladas, como las plataformas de seguimiento. Estas plataformas fueron clave para garantizar que los socios locales, como Corpambato, pudieran continuar utilizando las herramientas del proyecto incluso después de su implementación inicial.

Además, se promovió una fuerte articulación entre los socios locales, como las municipalidades y organizaciones de la sociedad civil, COMO AME y CONGOPE, para garantizar que las lecciones aprendidas se integraran en sus actividades cotidianas. Un ejemplo de esto fue la apertura de los Centros de Emprendimiento de Latacunga y Milagro, lugares que ahora proveen servicios de formación y acompañamiento para emprendedores/as ecuatorianos y en situación de movilidad humana, haciendo uso de las metodologías diseñadas en el Proyecto Integra. A través de reuniones de retroalimentación periódicas, los implementadores pudieron ajustar sus enfoques basados en los resultados observados, lo que permitió una adaptación dinámica a las condiciones cambiantes en las 12 ciudades donde se implementó el proyecto.

La sostenibilidad de los resultados del proyecto INTEGRÁ, desde la perspectiva del PNUD, dependerá en gran medida del liderazgo que AME y CONGOPE asuman en la institucionalización de los servicios públicos

de emprendimiento y empleabilidad en los GAD. Ambas organizaciones han expresado su disposición para asumir este rol estratégico, respaldado por su mandato de fortalecer a los gobiernos locales y su capacidad de articulación y coordinación a nivel territorial. En respuesta a este interés, entre 2023 y 2024, el PNUD implementó un proceso de transferencia de metodologías y herramientas del proyecto INTEGRRA a los equipos nacionales de AME y CONGOPE, incluyendo el acceso a la Plataforma SITE. Esta plataforma garantiza que los aprendizajes generados en el proyecto estén disponibles para otros Gobiernos Municipales y Provinciales. Además, los equipos nacionales de AME y CONGOPE han sido certificados como formadores de formadores en todos los componentes del proyecto. Un resultado destacado de este proceso ha sido el desarrollo de herramientas complementarias, adaptadas a las necesidades de AME y CONGOPE, que refuerzan la implementación efectiva de la experiencia de INTEGRRA. Entre estas herramientas se incluyen el Modelo de Ordenanza de Integración Económica para Gobiernos Provinciales y módulos de formación en gerencia social y planificación territorial.

¿Qué acciones son necesarias para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto durante su vida y después de su finalización?

Para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto, es fundamental que AME y CONGOPE inicien el proceso de réplica y fortalecimiento de los gobiernos locales utilizando las metodologías y herramientas transferidas por el proyecto INTEGRRA. Estas organizaciones deberán diseñar una estrategia de implementación que distinga claramente entre las acciones a realizar en los nuevos municipios, que no participaron en el proyecto, y las acciones destinadas a las 12 ciudades que sí formaron parte de INTEGRRA. En este último grupo de GAD, aunque se ha avanzado en la institucionalización de servicios de emprendimiento y empleabilidad, su consolidación requiere un acompañamiento continuo por parte de AME, CONGOPE y otros actores clave. Los Grupos de Enlace Territorial en estas ciudades cuentan con los conocimientos y habilidades para replicar las metodologías y operar las herramientas de INTEGRRA, pero aún necesitan apoyo para resolver desafíos y desarrollar mejoras en su implementación.

Otro elemento clave es asegurar la disponibilidad de recursos financieros para la continuación del proyecto. Esto se puede lograr a través de la articulación con el sector privado y banca, que puede ofrecer oportunidades de financiamiento o empleo para los emprendedores que ya forman parte de la red del proyecto. Adicionalmente, se requiere un esfuerzo coordinado con las autoridades nacionales y otros actores internacionales para asegurar que las actividades del proyecto se integren en programas más amplios de desarrollo económico y social. En este sentido, la creación de alianzas con el gobierno y organismos internacionales será esencial para mantener la estabilidad financiera y técnica. Cabe mencionar que gracias a los resultados del Proyecto, el Ministerio de Relaciones exteriores ha comunicado que a finales de Octubre del 2024 se oficializará la firma de un nuevo proyecto sobre movilidad humana que será implementado en conjunto con el PNUD. Finalmente, es crucial implementar un sistema de seguimiento a largo plazo que permita evaluar el progreso de los beneficiarios y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

Para enfrentar estos desafíos, se podrían generar múltiples sugerencias, como por ejemplo la creación de un fondo de capital semilla para los emprendedores que sea reembolsable y coordinado por una institución financiera pública; adicionalmente se sugiere la actualización constante de la base de datos de beneficiarios, y la integración de los programas del proyecto en las políticas públicas a nivel nacional. La sostenibilidad no solo depende del soporte técnico, sino también de la capacidad de las instituciones para generar recursos y mantener el compromiso político con los objetivos del proyecto.

La evaluación indagó sobre protocolos y manuales al interior de las gobernaciones para hacer una transferencia de conocimiento a los nuevos funcionarios, debido a la situación de alta rotación en estas instituciones, la encuesta revela que un 25% de los encuestados afirma que existen protocolos y manuales formales que son utilizados regularmente, lo que evidencia una estructura formal para la gestión del conocimiento en ciertos casos. Sin embargo, el 37.5% señala que, aunque existen estos protocolos, su uso es limitado o no están actualizados, lo cual refleja una debilidad en su aplicación práctica. Adicionalmente, un 25% indica que no existen protocolos formales, pero que la transferencia de conocimientos se realiza de manera informal, lo que sugiere que, aunque hay voluntad de compartir información, esta no está completamente estructurada. Finalmente, un 12.5% menciona que no existen ni protocolos ni mecanismos, lo que representa una oportunidad de mejora significativa para establecer procesos formales que faciliten la transferencia efectiva del conocimiento dentro de las instituciones.

Figura 13. ¿Existen protocolos o manuales en su organización para facilitar la transferencia de conocimientos entre el personal?



Fuente Encuesta a instituciones

¿En qué medida se ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad, y cómo se han fortalecido las capacidades de los actores relevantes (gobierno, sociedad civil y sector privado)?

La estrategia de gestión del conocimiento del proyecto es sumamente acertada, ya que ha logrado documentar rigurosamente su metodología tanto para funcionarios como para emprendedores, lo que facilita su replicabilidad y expansión: A lo largo del proyecto, se ha realizado un esfuerzo considerable en la sistematización y empaquetamiento del conocimiento generado. Esta documentación incluye guías y herramientas que detallan cada paso del proceso, desde la capacitación de funcionarios municipales hasta el apoyo técnico a emprendedores en movilidad humana. La metodología ha demostrado ser efectiva no solo para personas en situación de movilidad, sino también para aquellos emprendedores que desean escalar sus negocios. Esta versatilidad le otorga al proyecto un valor añadido, ya que el know-how desarrollado puede ser fácilmente adaptado a otros contextos y beneficiarios; un ejemplo de este proceso es que el Centro de emprendimiento de la ciudad de Latacunga, así como el Centro de emprendimiento de la Ciudad de Milagro hoy operan con la metodología del proyecto Integra. La transferencia de este conocimiento a las instituciones gubernamentales es un paso crucial para asegurar que las capacidades generadas perduren más allá de la duración del proyecto. Proceso que fue llevado a cabo a través del programa de formación de formadores generado con los equipos nacionales de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador

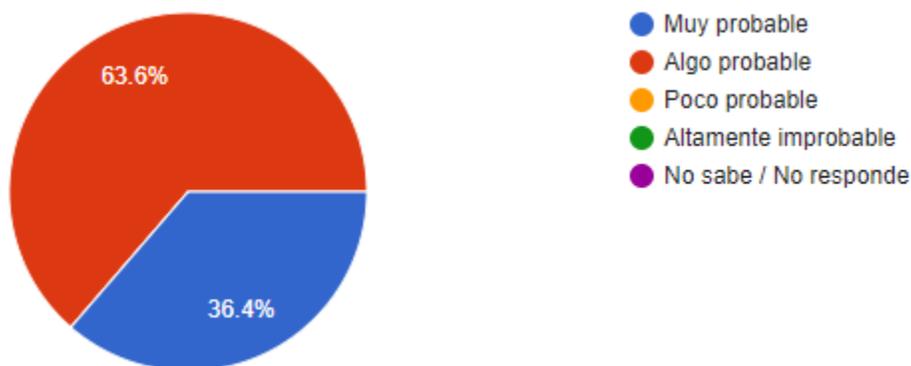
(CONGOPE), bajo el objetivo de que las metodologías de Integra puedan llegar a más municipios y gobiernos provinciales. Los gobiernos locales podrán aprovechar esta metodología para seguir fomentando el emprendimiento en sus territorios, incluso en situaciones de recursos limitados.

El proyecto ha avanzado en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad, particularmente a través de la capacitación de funcionarios locales y la creación de mecanismos institucionales que aseguren la continuidad del apoyo a los beneficiarios. A través de la transferencia de conocimiento y herramientas metodológicas, como la plataforma de emprendimiento y empleo (SITE), se ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizativas de los actores locales, incluyendo al gobierno, la sociedad civil y el sector privado.

Como una demostración del proceso de sostenibilidad, las ciudades de Quito, Santa Rosa, Arenillas cuentan con ordenanzas que buscan promover la gestión y la movilidad humana en sus ciudades. En Guayaquil, Milagro y Ambato, los GAD municipales se encuentran en el proceso de dialogo interno para que sus ordenanzas sean analizadas por sus cuerpos rectores; mientras que en las otras ciudades los procesos de oficialización de dichas ordenanzas iniciaron con las propuestas generadas en Integra. Esto refleja que existe un compromiso por parte de las alcaldías, aún frente a la complejidad del proceso normativo y la necesidad de un mayor acompañamiento y articulación con instancias de decisión política para garantizar avances más significativos en la normativa local. La percepción de los encuestados sobre la probabilidad de que las actividades de capacitación y fortalecimiento dirigidas a personas en situación de movilidad humana y la población de acogida continúen después de la finalización del proyecto INTEGRA muestra que un 63.6% considera que esta continuidad es "algo probable", lo que indica un optimismo moderado entre los encuestados respecto a la sostenibilidad de las actividades una vez concluido el proyecto. Por otro lado, un 36.4% cree que es "muy probable", mostrando una confianza más alta en que los esfuerzos implementados seguirán teniendo impacto más allá del ciclo del proyecto.

Este análisis sugiere que, aunque existe una expectativa positiva general sobre la continuidad de las actividades, aún hay espacio para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Este resultado podría servir como una señal para fortalecer mecanismos y asegurar que las capacidades instaladas, tanto en instituciones como en personas, se mantengan activas y funcionales tras la finalización del proyecto. Cabe mencionar que, como parte de la estrategia de sostenibilidad, el Proyecto elaboró una propuesta de ordenanza para Gobiernos Provinciales, con el propósito de que dicho documento se socialice desde CONGOPE a otras provincias, más allá de las 6 que actualmente abarca el proyecto. Este documento fue elaborado con el acompañamiento técnico del Consejo Nacional para la Igualdad en Movilidad humana, quienes son el ente rector para impulsar este tipo de procesos.

Figura 14. ¿Qué tan probable es que las actividades de capacitación y fortalecimiento a personas en condición de movilidad humana y población de acogida continúen, una vez termine el proyecto INTEGRRA?



Fuente Encuesta a instituciones

Uno de los principales desafíos que enfrenta el proyecto, y el PNUD en general, es la alta rotación del personal calificado y profesional que acumula experiencia en la implementación de este tipo de iniciativas, lo que impacta negativamente en la memoria institucional. La modalidad de contratación por proyecto implica que, al finalizar las actividades, muchos de los profesionales involucrados no continúan, limitando su participación en futuras iniciativas donde podrían aportar su conocimiento acumulado.

Además, como se mencionó anteriormente, el equipo estuvo compuesto por profesionales de alto nivel que, a pesar de contar con recursos humanos limitados, lograron implementar esta iniciativa de gran envergadura. Sin embargo, durante la evaluación no se encontró evidencia de mecanismos adecuados para garantizar la continuidad del personal dentro del programa.

Esto representa un riesgo significativo para el PNUD, ya que la pérdida de talento y conocimiento acumulado afecta la capacidad de la organización para escalar y replicar proyectos exitosos. Por tanto, el PNUD debería considerar desarrollar una estrategia para retener y motivar al personal calificado, asegurando que el capital humano siga contribuyendo al crecimiento de la organización y a la implementación efectiva de sus programas.

El gobierno nacional, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, ha expresado su interés en continuar impulsando el enfoque de intervención propuesto por el proyecto INTEGRRA, centrado en el fortalecimiento de capacidades de los GAD y la promoción del emprendimiento como motor de ingresos y generación de empleo. Con el apoyo del PNUD, el Ministerio está avanzando en la formulación de un nuevo proyecto que adopte esta metodología, ofreciendo alternativas sostenibles de medios de vida tanto para la población ecuatoriana como para migrantes. Además, se busca fortalecer los negocios con potencial de escalabilidad, promoviendo encadenamientos productivos con el sector privado para generar un impacto económico más amplio, así como el trabajo con la diáspora, como un elemento diferenciador de la intervención. Con este proyecto el Ministerio busca también prevenir la migración de ecuatorianos, un fenómeno que empieza tomar relevancia en el país.

La evaluación y las entrevistas realizadas no revelaron evidencia de alianzas estratégicas sólidas con el sector privado, un aspecto esencial para fomentar el desarrollo en las comunidades. Las empresas privadas son canales cruciales para la comercialización de productos y servicios, lo que podría beneficiar tanto a los migrantes como a las comunidades receptoras. En cuanto al componente de empleabilidad, la

mayoría de las personas consultadas mencionaron intentos de comunicación con el sector privado para identificar vacantes y perfiles laborales que se alineen con las habilidades de las personas en situación de movilidad humana. Sin embargo, hasta el momento, no se han logrado resultados exitosos en este sentido. Este déficit en la colaboración con el sector privado subraya la necesidad de desarrollar estrategias más efectivas que faciliten la inserción laboral y promuevan el emprendimiento en la población migrante para garantizar la sostenibilidad de los resultados del proyecto. En este sentido cabe mencionar que fue específicamente la ciudad de Milagro, quien logró conformar su primera mesa de sectores inclusivos, espacio que, de acuerdo con la metodología del proyecto, fue impulsado desde la municipalidad y que logró convocar a empresarios privados de la ciudad para presentarles la bolsa de empleo desarrollada con el propósito de registrar sus vacantes laborales.

Coherencia (Satisfactorio)

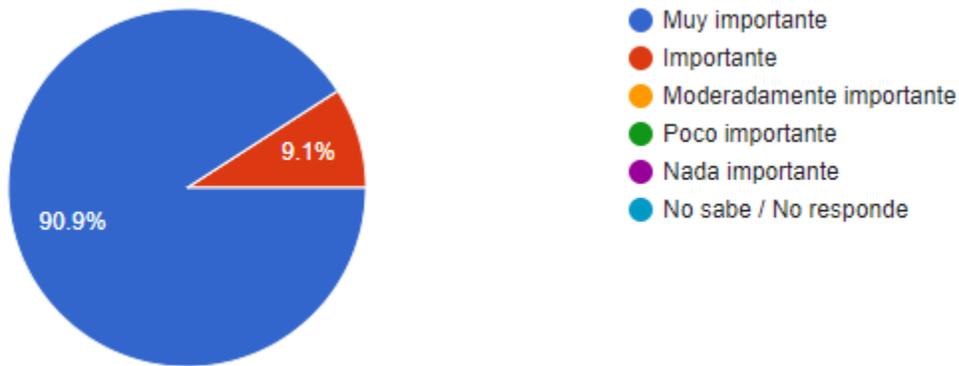
¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?

El proyecto Integra ha demostrado una sólida capacidad de coordinación con otras iniciativas similares, lo que ha permitido maximizar el uso de los recursos y metodologías desarrolladas. Un ejemplo destacado de esta coherencia es su alineación con el Proyecto Conjunto implementado por PNUD, OIM y ONU Mujeres. Aunque este proyecto abarcó diferentes ciudades, aprovechó las metodologías previamente desarrolladas por Integra, asegurando que las intervenciones fueran consistentes y efectivas a lo largo de ambas iniciativas. Este es un claro reflejo de cómo el PNUD ha logrado apalancar sus activos para transferir herramientas y conocimientos de un proyecto a otro, ampliando así el impacto de su trabajo en favor de las poblaciones en situación de movilidad humana y las comunidades de acogida.

Este enfoque coordinado no solo ha permitido una mayor cobertura geográfica, sino también una integración más fluida de las herramientas desarrolladas, como las plataformas de seguimiento y los enfoques de capacitación tanto para funcionarios públicos como para emprendedores vulnerables. Al transferir efectivamente estas metodologías, el PNUD ha facilitado la replicabilidad de sus esfuerzos, promoviendo una intervención coherente que fortalece tanto las capacidades institucionales como las oportunidades socioeconómicas de las personas involucradas en los proyectos.

Por otro lado, los resultados de la encuesta a las partes interesadas refuerzan esta visión, ya que un 90.9% de los encuestados afirmó que es de gran importancia trabajar de manera articulada entre el gobierno, la Unión Europea y el PNUD. Esta opinión mayoritaria subraya la relevancia de la colaboración interinstitucional para garantizar la coherencia y la eficacia de las intervenciones.

Figura 15. ¿Cuán importante considera que es trabajar de forma articulada entre el gobierno, la Unión Europea (UE) y el PNUD para generar cambios positivos en Ecuador?

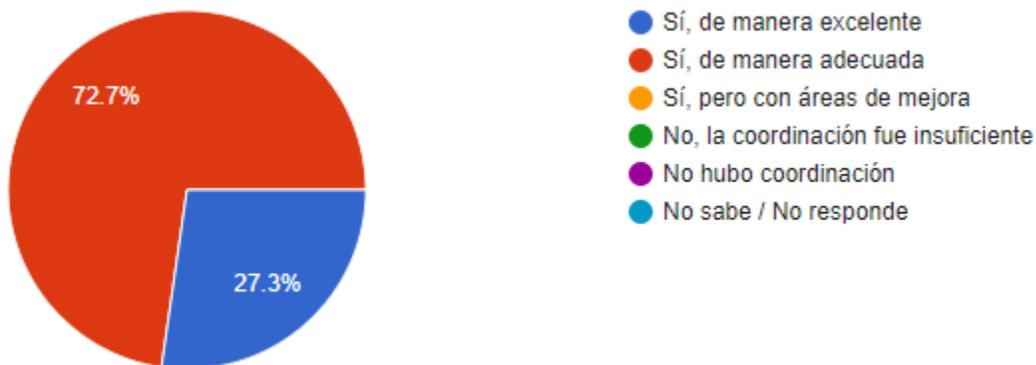


Fuente Encuesta a instituciones

Un ejemplo adicional de coordinación en el apalancamiento de recursos y herramientas es la integración de aspectos de la campaña de "Botas Violetas" con su metodología de enfoque de género y nuevas masculinidades, que emergió de otro programa de PNUD, específicamente del proyecto ProAmazonía. Esta vinculación demuestra la capacidad de la oficina para trabajar de manera transversal, aprovechando experiencias previas y enfoques exitosos en diferentes áreas. La implementación de iniciativas como esta resalta el valor agregado que PNUD puede ofrecer, al fomentar la sinergia entre proyectos y generar un impacto más amplio y sostenible en las comunidades. Este tipo de colaboración interprogramática no solo maximiza los recursos, sino que también promueve un enfoque más holístico en la atención de las necesidades de la población, especialmente en contextos de alta vulnerabilidad.

Por otro lado, los resultados en la encuesta sobre la percepción de la coordinación y articulación del proyecto INTEGRA con otros actores clave en Ecuador muestra resultados positivos. Un 72.2% de los encuestados considera que la coordinación fue "adecuada" mientras que un 27.3% la califica como "excelente." Este resultado sugiere que, en general, los participantes reconocen esfuerzos significativos en la creación de alianzas y la integración de diferentes actores en la implementación del proyecto.

Figura 16. ¿El proyecto INTEGRA facilitó una buena coordinación y articulación entre su institución y otros actores clave del desarrollo en Ecuador?



¿Existen superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o apoyo brindado por otros actores?

La evaluación del proyecto INTEGRRA reveló que, aunque no se encontraron brechas significativas entre los objetivos planteados y los servicios ofrecidos, hay varias áreas críticas que requieren atención para maximizar el impacto del proyecto.

En primer lugar, la **seguridad** de los migrantes es una preocupación fundamental. Muchas de estas personas se encuentran en situaciones vulnerables y enfrentan riesgos de violencia y explotación. Sin un entorno seguro, la capacidad de los migrantes para acceder a servicios y oportunidades se ve seriamente comprometida. La implementación de medidas de protección adecuadas no solo mejoraría la calidad de vida de los migrantes, sino que también facilitaría su participación en iniciativas económicas y sociales.

En segundo lugar, la **seguridad alimentaria** es esencial. Muchas familias migrantes viven en condiciones precarias y luchan por acceder a alimentos nutritivos. Abordar esta problemática a través de programas de asistencia alimentaria, capacitación en técnicas de cultivo y acceso a mercados podría fortalecer su autonomía y bienestar general. La falta de seguridad alimentaria no solo afecta la salud física de los migrantes, sino que también impacta su salud mental y su capacidad para integrarse en las comunidades de acogida.

El **registro de las personas y su regularización migratoria** son otros aspectos críticos. Un sistema adecuado de registro no solo ayuda a los migrantes a acceder a servicios, sino que también permite a las organizaciones implementar políticas efectivas basadas en datos. Sin una base de datos confiable, es difícil evaluar las necesidades específicas de los migrantes y diseñar intervenciones adecuadas. Esto subraya la importancia de contar con mecanismos de registro inclusivos y accesibles que protejan la privacidad y la dignidad de los migrantes.

Finalmente, el **cuidado de la salud mental** de esta población es un tema que no debe pasarse por alto. Muchos migrantes enfrentan traumas relacionados con su viaje y las circunstancias que los llevaron a abandonar su hogar. La atención a la salud mental es crucial para su integración y desarrollo, y la falta de recursos en este ámbito puede obstaculizar sus esfuerzos por reconstruir sus vidas. Proporcionar acceso a servicios de salud mental podría mejorar significativamente su bienestar emocional y, en consecuencia, su capacidad para participar en el desarrollo económico y social. Si bien el proyecto diseñó la Guía de primeros auxilios psicológicos, dirigida a funcionarios municipales para atender a este tipo de casos, se podría fortalecer la gestión interna con servicios públicos de salud mental.

Estas variables adicionales son fundamentales para el éxito de las iniciativas como INTEGRRA, ya que impactan directamente en la capacidad de los migrantes para prosperar y contribuir positivamente a sus nuevas comunidades. Abordar estas áreas podría no solo mejorar los resultados del proyecto, sino también fomentar un entorno más inclusivo y sostenible para los migrantes en Ecuador.

Derechos humanos, igualdad de género, discapacidad y no dejar a nadie atrás (Altamente satisfactorio)

¿Cómo ha beneficiado el proyecto a los grupos desfavorecidos y marginados?

El proyecto ha tenido un impacto significativo en los grupos desfavorecidos y marginados al ofrecer oportunidades concretas para mejorar su situación socioeconómica. A través de actividades de capacitación y fortalecimiento, se ha empoderado a migrantes y comunidades de acogida, especialmente a mujeres y personas de la comunidad LGBTI. La alta participación de mujeres en los talleres no solo ha fomentado su empoderamiento económico, sino que también ha contribuido a la creación de pequeños emprendimientos, proporcionando un espacio donde pueden liderar y desarrollar sus habilidades. Este enfoque inclusivo ha sido reconocido como un elemento crucial para promover la igualdad y la inclusión social en los procesos de desarrollo.

Además, la transversalización de género ha sido un factor clave en la efectividad del proyecto. Al considerar las necesidades específicas de las mujeres, se ha enviado un mensaje fuerte sobre la importancia de la igualdad de género en los procesos de desarrollo. De las personas consultadas, tanto en entrevistas como en grupos focales, no se reportaron casos de abuso ni resultados no esperados negativos al empoderar a las mujeres. Al contrario, estas han mostrado un alto nivel de motivación para sacar adelante sus negocios, lo que resalta la efectividad del proyecto en fomentar un entorno de apoyo. La inclusión activa de diversos grupos ha fortalecido la percepción de que el desarrollo sostenible no puede lograrse sin la participación de todos, particularmente de aquellos que han sido históricamente marginados. Esta estrategia ha permitido generar un entorno más equitativo y ha propiciado un cambio en las dinámicas sociales, beneficiando a las comunidades en su conjunto.

Sin embargo, las personas consultadas destacaron la relevancia del apoyo psicológico en estos procesos, señalando que el proyecto no incluyó ninguna actividad o estrategia enfocada en este aspecto. La experiencia de muchas personas en situación de vulnerabilidad sugiere que, al haber enfrentado desplazamientos forzados, pueden estar lidiando con traumas que necesitan ser atendidos. Esta brecha en el enfoque del proyecto representa una oportunidad para mejorar su impacto. Si se integraran especialistas en psicología en los espacios de capacitación o si se logrará coordinar con servicios públicos de salud mental, se podría brindar un apoyo integral, asegurando que los beneficiarios no solo desarrollen habilidades económicas, sino que también reciban la atención necesaria para su bienestar emocional. De esta manera, el proyecto podría tener un impacto aún más profundo y sostenible en la vida de los grupos desfavorecidos y marginados.

Durante las entrevistas realizadas en el marco del proyecto, no se registraron quejas ni menciones específicas sobre actos de discriminación hacia personas con discapacidad. Esta ausencia de señalamientos sugiere que, al menos desde la perspectiva de los participantes y actores involucrados, la discriminación hacia esta población no fue percibida como un problema relevante durante la implementación del proyecto.

El hecho de que no se hayan identificado preocupaciones o conflictos relacionados con la discriminación hacia personas con discapacidad puede interpretarse como una señal positiva. Sin embargo, es importante destacar que la falta de quejas no siempre garantiza la plena inclusión. En contextos donde la sensibilidad hacia la diversidad funcional aún está en desarrollo, ciertos problemas pueden pasar desapercibidos o no ser reportados debido a barreras culturales, falta de visibilidad o canales de retroalimentación insuficientes.

Aun así, esta percepción favorable refuerza la importancia de continuar promoviendo entornos inclusivos que garanticen la participación activa de todas las personas, independientemente de sus capacidades. Para mantener esta tendencia, sería recomendable consolidar mecanismos de monitoreo continuo e

incluir indicadores específicos de inclusión en futuros proyectos, asegurando así que todas las poblaciones vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, encuentren oportunidades equitativas en los procesos de integración socioeconómica.

Cabe mencionar que el proyecto levantó estadísticas de población con discapacidad con el propósito de mantener el enfoque interseccional de la intervención, visibilizando la participación de este grupo y al mismo tiempo identificando la necesidad de mantener este enfoque como parte de las prioridades institucionales.

¿En qué medida se han abordado la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la inclusión de personas con discapacidad y la inclusión de personas en situación de movilidad humana en el diseño, implementación, seguimiento y comunicación del proyecto?

El análisis de la transversalización de género en el proyecto destaca un compromiso claro con la igualdad de género, aunque no se haya contado formalmente con un especialista de género o un plan de acción de género específico desde el inicio. Las actividades promovieron significativamente la equidad de género.

Dicho compromiso se evidencia en la asignación de un presupuesto para género en cada uno de sus resultados. Todas las actividades incorporaron un enfoque claro en la igualdad, con recursos significativos destinados a fortalecer este componente:

- Capacitación y asistencia técnica a gobiernos municipales para incorporar la migración con enfoque de género e identificar oportunidades para impulsar el desarrollo (Actividad 1.2.): con un presupuesto de \$140.000 USD, se desarrollaron metodologías para impulsar la gobernanza inclusiva transversalizando el enfoque de género, derechos humanos, movilidad humana e integración.
- Capacitación en igualdad de género a gobiernos locales (Actividad 2.3): Con una inversión aproximada de 75,600 USD, se proporcionaron herramientas para empoderar económicamente a las mujeres e integrarlas en los procesos de desarrollo económico local.
- Campañas locales de comunicación para la integración y reducción de xenofobia (Actividad 2.4): Esta actividad, financiada con 82,000 USD, buscó sensibilizar a las comunidades de acogida respecto a las mujeres migrantes y las personas en movilidad humana, fomentando su inclusión.
- Sensibilización sobre igualdad de género y nuevas masculinidades (Actividad 3.2): Aunque no se menciona un presupuesto exacto, esta actividad se enfocó en generar conciencia sobre roles de género, promoviendo una participación equitativa en el trabajo remunerado y no remunerado.
- Acceso a capital semilla con enfoque en mujeres (Actividad 3.3): Esta iniciativa, aunque no detalla su financiación, se diseñó para beneficiar tanto a las personas en movilidad humana como a las comunidades de acogida, con un énfasis en apoyar a las mujeres.

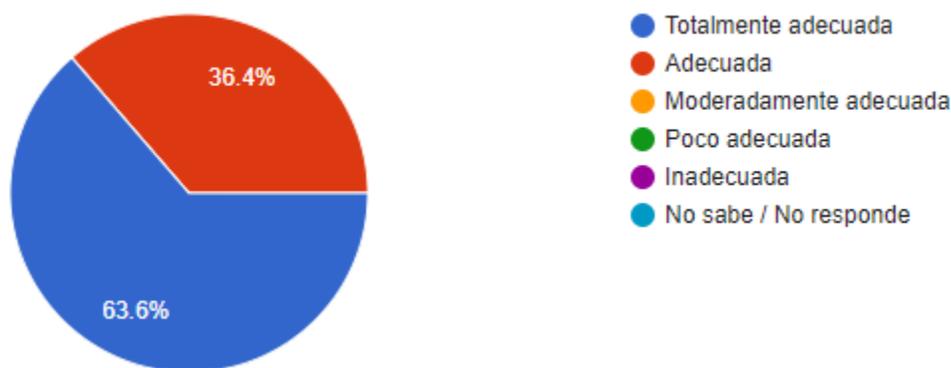
Uno de los resultados más sobresalientes del proyecto mencionados por la mayoría de personas consultadas es la participación y empoderamiento de la mujer. La inclusión activa de mujeres en los talleres de capacitación (tanto para funcionarias como para beneficiarias finales) fue un claro resultado de todos los esfuerzos en este sentido. Esta participación no solo permitió a mujeres adquirir habilidades valiosas, sino que también les brindó la oportunidad de liderar pequeños emprendimientos, mejorando así su autonomía económica. Este proceso de empoderamiento ha sido especialmente significativo, ya

que ha promovido la inclusión de mujeres y personas LGBTI en los procesos de desarrollo, favoreciendo la igualdad y reduciendo barreras sociales. En conjunto, estos esfuerzos han permitido que el proyecto impulse un cambio social positivo y sostenible, tanto en términos económicos como sociales, en las comunidades participantes.

En la encuesta realizada, al preguntar si la estrategia de inclusión de hombres y mujeres en el proyecto INTEGRRA fue adecuada, el 63.6% de los encuestados afirmó que la considera "totalmente adecuada", lo que refleja una percepción muy positiva de los esfuerzos por integrar el enfoque de género en el proyecto. Este resultado subraya la efectividad de las medidas adoptadas para garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres en las actividades del proyecto, resaltando incluso la incorporación del concepto de nuevas masculinidades.

El restante 36.4% de los participantes también considera la estrategia "adecuada", lo que indica que, aunque el enfoque ha sido en general bien recibido, todavía podría haber margen para mejoras en la implementación de la estrategia. Es posible que ciertos aspectos relacionados con la inclusión de género, como la necesidad de adaptarse aún más a contextos específicos o enfrentar barreras estructurales que limitan la participación de ciertos grupos, podrían ser áreas que requieran ajustes.

Figura 17. ¿Considera que la estrategia de inclusión de hombres y mujeres en el proyecto INTEGRRA fue adecuada?



Fuente Encuesta a instituciones

A pesar de los avances del proyecto, la misión ROM identificó desafíos importantes en el enfoque de género. Aunque se logró una alta participación de mujeres, el diseño y la ejecución de la intervención pudo profundizar en el abordaje de género y nuevas masculinidades de manera suficiente. Si bien se generaron metodologías y herramientas que transversalizan los enfoques, los municipios, sobre todo, demandaron un mayor nivel de información al respecto, teniendo presente la existencia de brechas de conocimiento sobre el tema, en unas ciudades más que en otras. Los indicadores establecidos en el diseño del proyecto no contaron con un mayor nivel de desagregación, sin embargo, el proyecto recabó información desagregada para fortalecer este reto.

El PNUD mantiene un alto compromiso con el empoderamiento de la mujer, reflejado en la integración de diversas estrategias y estudios que fortalecieron este enfoque. Sin embargo, existe la oportunidad de seguir profundizando en la consideración integral de las múltiples formas de discriminación interseccional que afectan a las mujeres migrantes. Además, aunque la intervención avanzó en varios aspectos, aún

puede fortalecerse su contribución a la prevención de normas sociales discriminatorias y a la transformación de estereotipos de género. Por otro lado, la estrategia de implementación podría beneficiarse de una mayor claridad en cómo las formaciones respondieron a las necesidades específicas de las mujeres y en garantizar consultas más inclusivas con ellas para mejorar su efectividad.

Conclusiones

Es preocupante observar el incremento de la inseguridad y el deterioro de la situación económica en Ecuador en los últimos años. Factores como el desempleo, la pobreza y el aumento de la delincuencia han generado una creciente sensación de vulnerabilidad en la población. Según informes oficiales, el país ha experimentado un aumento en los índices de violencia, particularmente en áreas urbanas, y una desaceleración económica que ha afectado de manera desproporcionada a las comunidades más vulnerables, incluidas aquellas en situación de movilidad humana.

En este contexto, es fundamental que tanto el gobierno ecuatoriano como la cooperación internacional unan esfuerzos para mitigar estos riesgos. La inseguridad no solo amenaza el bienestar de los ciudadanos, sino que también afecta la implementación de proyectos de desarrollo y las inversiones que buscan mejorar las condiciones de vida. La colaboración con la comunidad y el fortalecimiento de alianzas con organizaciones internacionales pueden proporcionar el apoyo necesario para abordar estos desafíos de manera integral, promoviendo el progreso y desarrollo sostenible. Es clave trabajar en conjunto para asegurar que los proyectos de integración y emprendimiento, como los ya mencionados, sigan siendo una herramienta efectiva para contrarrestar los efectos de la inseguridad y las dificultades económicas.

El proyecto demostró su relevancia por diversas razones clave. En primer lugar, responde directamente a una problemática nacional prioritaria, abordando las necesidades de las personas en situación de movilidad humana y promoviendo su integración en la sociedad ecuatoriana. Además, el proyecto está alineado con el marco legal del país y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, lo que refuerza su coherencia con las prioridades globales y locales.

El proyecto INTEGRÁ es altamente relevante y estratégico para el PNUD en Ecuador, no solo porque aborda la inclusión de poblaciones vulnerables, sino también porque refuerza las capacidades institucionales en temas de movilidad humana y desarrollo económico en un total de 12 ciudades clave e instituciones como AME y CONGOPE. La relevancia del proyecto se evidencia en su impacto en las comunidades locales, su alineación con las prioridades del PNUD y del Gobierno Ecuatoriano, y su enfoque en la sostenibilidad a través de alianzas multisectoriales y estrategias de capacitación inclusiva.

Asimismo, las actividades planificadas e implementadas no solo fomentan la inclusión social, sino que también impulsan el crecimiento económico. Al apoyar y fortalecer pequeños emprendimientos, el proyecto contribuye al desarrollo económico de Ecuador, creando oportunidades tanto para la población local como para aquellos en movilidad, lo que resulta en una mayor cohesión social y dinamismo económico.

El proyecto INTEGRÁ ha demostrado ser efectivo en la promoción del emprendimiento como estrategia clave para enfrentar crisis. Al optar por crear sus propios negocios, los emprendedores han logrado superar barreras normativas y sociales asociadas al empleo formal, permitiéndoles generar medios de vida y mejorar su calidad de vida.

Los emprendimientos apoyados por INTEGRRA generan actualmente una economía de subsistencia que, si bien contribuye positivamente a la calidad de vida de la población en movilidad humana y de acogida, posee el potencial de evolucionar hacia una economía de excedentes. Esta transición puede consolidar de forma sostenible la integración socioeconómica de estas poblaciones.

Uno de los mayores logros del proyecto ha sido el fortalecimiento de las competencias de los emprendedores mediante la formación. Los participantes valoran especialmente los conocimientos adquiridos en temas financieros y contables, esenciales para la sostenibilidad de sus negocios. La formación "Aprende, Trabaja y Emprende" ha sido ampliamente aplicada, mejorando la propuesta de valor de los emprendimientos. No obstante, para una siguiente fase, sería importante considerar temáticas más avanzadas y con mayor profundidad para aquellos emprendedores/as que ya han pasado por experiencias de formación similares.

Los tutores de INTEGRRA han sido una fuente de inspiración y fortalecimiento personal para los emprendedores. Sin embargo, la alta rotación de tutores y ciertas limitaciones logísticas en la selección y programación de los lugares de capacitación han sido señaladas como áreas de mejora. Tanto los emprendedores como los GAD coinciden en la importancia de revisar estos aspectos para asegurar un acompañamiento más efectivo.

Aunque el capital de fortalecimiento ha sido bien recibido, su implementación ha enfrentado desafíos. Los emprendedores han sugerido revisar las modalidades de entrega de insumos y equipos, especialmente cuando son gestionados por terceros, para evitar la generación de sobrecostos y la disminución de la calidad de los productos adquiridos. Además, algunos participantes sugieren aumentar el monto de este capital para permitir inversiones más significativas y transformadoras.

El proyecto ha generado un importante capital social entre los participantes, quienes han establecido redes de apoyo, colaboración y, en algunos casos, encadenamientos productivos. Aunque este capital social es evidente, aún no se ha consolidado una red formal de colaboración entre los emprendedores. Sin embargo, el potencial para su desarrollo es alto, como se evidenció en las interacciones durante los grupos focales. Situación similar las comunidades de práctica generadas con los GAD municipales, quienes si bien han compartido experiencias, retos y han generado alianzas, podrían fortalecer su interacción con procesos más formales y con un acompañamiento de más largo plazo.

El proyecto ha logrado avances significativos en la promoción de la participación de mujeres dentro de sus actividades y ha generado resultados importantes en la sensibilización de género entre los funcionarios y funcionarias públicos/as locales. Estas capacitaciones han dotado a las autoridades con herramientas concretas para influir en la toma de decisiones estratégicas y en la formulación de políticas más inclusivas. Estas acciones reflejan un esfuerzo por integrar la perspectiva de género en el ámbito local y fortalecer la capacidad institucional para abordar las desigualdades.

Sin embargo, la misión ROM destacó desafíos pendientes. A pesar de los logros, el diseño y la ejecución del proyecto no incluyeron de manera sistemática un enfoque que abordara plenamente las brechas de género ni las discriminaciones interseccionales que afectan a mujeres migrantes. Por ello la asignación de fondos para el componente de género en cada uno de los resultados fue una estrategia acertada, misma que sin duda pudo ser fortalecida con la existencia de un marco lógico que incorpore indicadores desagregados de género y que invite al proyecto a generar estrategias más profundas, como por ejemplo, el tratamiento de las nuevas masculinidades. Además, la falta de un especialista en género dificultó la

coherencia en la implementación y el seguimiento de los resultados sensibles al género a lo largo del proyecto.

Si bien el diseño del proyecto no incluyó mayor desagregación en sus indicadores, la intervención se adaptó incluyendo indicadores desagregados por sexo, edad, origen geográfico y condición socioeconómica, permitiendo capturar los beneficios diferenciados de cada grupo. La inclusión de actividades específicas con un enfoque interseccional habría facilitado una respuesta más precisa a las necesidades de las mujeres migrantes y potenciado el impacto del proyecto, alineando las acciones con los estándares de género y derechos humanos, incluido los temas de discapacidad y no dejar a nadie atrás, del PNUD para lograr resultados más sostenibles y transformadores.

Por otro lado, el proyecto debió fortalecer su gestión con la empresa privada a nivel de las 12 ciudades, para impulsar la sostenibilidad de los emprendimientos y garantizar el acceso a nuevos mercados. Este elemento también se evidenció en la implementación de la estrategia de empleabilidad, misma que no contó con la participación suficiente de empresarios privados. Este elemento debe analizarse teniendo como referencia la crisis económica que enfrenta el país, las zonas deprimidas económicamente y los sectores económicos de las diferentes ciudades, donde la presencia de la empresa privada no es un factor común, ya que existen municipios con escasa participación de la empresa privada, situación que se ha limitado aún más gracias al contexto de inseguridad que enfrenta el país.

El proyecto no incluyó dentro de sus actividades el tema de ayuda y acompañamiento psicológico, a pesar de que este aspecto es fundamental para abordar las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad que han tenido que abandonar forzosamente sus países. Es importante reconocer que estas personas enfrentan un alto riesgo de sufrir traumas debido a su experiencia de desplazamiento, lo que puede afectar su bienestar emocional y su capacidad para reintegrarse en nuevas comunidades. Por lo tanto, los espacios de capacitación promovidos por INTEGRA podrían beneficiarse significativamente de la colaboración con profesionales especializados en psicología. Este enfoque permitiría brindar un apoyo integral que no solo se centre en el empoderamiento económico y social, sino que también aborde el bienestar mental y emocional de los beneficiarios, asegurando así una intervención más completa y sostenible a largo plazo.

A pesar del fortalecimiento de las capacidades institucionales de los GAD y los avances en la institucionalización de un servicio de apoyo al emprendimiento y la empleabilidad, los emprendedores aún no perciben una interacción clara y significativa con dichas instituciones. Es imperativo fortalecer la institucionalización de un servicio público de emprendimiento y empleabilidad que ofrezca apoyo permanente. La propuesta de los emprendedores de crear un "Servicio de Atención al Emprendedor" refleja una demanda insatisfecha en este sentido.

El PNUD ha implementado diversas estrategias para reforzar la sostenibilidad de los resultados del proyecto INTEGRA. Esta sostenibilidad se fortalece gracias al trabajo de los Grupos de Enlace Territorial, capacitados en las 12 ciudades participantes, y a los esfuerzos del PNUD para formular un nuevo proyecto de integración socioeconómica en colaboración con el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, incorporando las lecciones aprendidas de INTEGRA. El liderazgo de AME y CONGOPE en el fortalecimiento de los gobiernos locales, a través de las metodologías y herramientas transferidas, junto con una sólida estrategia de gestión del conocimiento que preserve la memoria institucional, debería garantizar la continuidad y el impacto duradero de los logros alcanzados.

Recomendaciones

Para garantizar la sostenibilidad de los resultados, es clave explorar modelos de gestión que permitan generar capital para reinvertir en los emprendedores. Si bien la transferencia de la metodología es esencial, la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto también requiere de soluciones financieras innovadoras. Dado que los recursos gubernamentales pueden ser limitados, una opción viable sería la creación de un modelo de gestión que permita la generación de ingresos a partir del uso de la metodología por parte de los emprendedores. Este modelo podría incluir la recolección de un capital (creación de un fondo) moderado que, a su vez, sea reinvertido en nuevos emprendimientos o en la expansión de los existentes. De esta manera, se establecería un ciclo autosostenible que no solo garantizaría la continuidad de las actividades del proyecto, sino que también incentivaría la escalabilidad de los negocios locales. Integrar este enfoque dentro de la estrategia de gestión del conocimiento aseguraría que las herramientas y recursos desarrollados no solo se conserven, sino que también sigan contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades.

Ofrecer a los emprendedores rutas de fortalecimiento diferenciadas, basadas en las características y el nivel de maduración de sus emprendimientos. El diseño de estas rutas debe partir de un diagnóstico inicial que evalúe la trayectoria y el grado de desarrollo de cada emprendimiento, permitiendo clasificarlos según criterios claros y medibles. Esto facilitará una comprensión más profunda de sus necesidades y potencialidades. A partir de dicho diagnóstico, los emprendedores podrían acceder a niveles diferenciados de formación y a montos específicos de capital para su fortalecimiento, adaptados a su etapa de crecimiento.

Formar un grupo de emprendedores destacados del nivel de escalabilidad del proyecto INTEGRA que actúen como mentores para aquellos que se encuentran en las etapas iniciales. Este enfoque no solo fomenta la colaboración entre emprendedores, sino que también enriquece el ecosistema emprendedor mediante el intercambio de experiencias y conocimientos.

Incentivar a los funcionarios capacitados de los GAD mediante la entrega de un certificado académico que avale la formación recibida. Este reconocimiento no solo serviría como motivación, sino que también les abriría nuevas oportunidades laborales y fortalecería su trayectoria profesional en temas vinculados a la integración socioeconómica. Además, el certificado contribuiría a legitimar su experiencia y habilidades adquiridas, facilitando su movilidad dentro del sector público y su capacidad para liderar iniciativas en esta área.

Organizar actividades de cierre del proyecto INTEGRA, lideradas por los GAD, donde los emprendedores tengan la oportunidad de reconocer la importancia y el papel continuo de estas instituciones en el desarrollo de sus iniciativas. Estas actividades deben enfocarse en fortalecer la relación entre los emprendedores y los GAD, asegurando que los beneficios del proyecto se mantengan en el tiempo.

Fortalecer a los GAD para la construcción de rutas y herramientas de prevención y protección de los emprendedores ante delitos como la extorsión. Para este propósito es importante incorporar las lecciones aprendidas de la experiencia de INTEGRA en el fortalecimiento y trabajo articulado con los Consejos de Protección de Derechos de los GAD, que ha sido señalado como un caso de éxito por el PNUD y los GAD.

Fortalecer la articulación con institución como AME y CONGOPE para garantizar la sostenibilidad del proceso e impulsar a que nuevas ciudades y provincias apliquen los conocimientos y aprendizajes

generados en Integra. Estas instituciones tienen como parte de su misión, capacitar y asesorar a sus agremiados, por lo que su rol a nivel institucional puede ampliar el alcance de la intervención.

Lecciones aprendidas

Neutralidad Política del PNUD: Una de las lecciones más importantes es que el PNUD fue exitoso en mantener una postura de neutralidad política, lo cual fue fundamental en un entorno políticamente sensible. La estrategia de entregar capital semilla no solo ayudó a fortalecer las capacidades de las ONG, como se mencionó en la evaluación de medio término, sino que también permitió al PNUD operar sin ser percibido como un actor político, lo que es crucial para mantener la confianza de las comunidades beneficiarias.

Construcción Estratégica de Equipos: Al momento de construir los equipos de trabajo, se identificó la necesidad de que el PNUD adopte un enfoque más estratégico para asegurar que las capacidades internas coincidan con las actividades planificadas. Esto maximizaría tanto la efectividad como la eficiencia del proyecto. La alineación entre el talento humano y las metas del proyecto es esencial para garantizar que se logren los objetivos propuestos.

Comunicación y Expectativas: Otro aspecto crítico es la importancia de la comunicación clara y la gestión de expectativas de los participantes. Muchos de ellos llegan con la idea de que el proyecto es un medio para obtener dinero, en lugar de verlo como una oportunidad para desarrollar un negocio sostenible. Desde un enfoque sensible, sería beneficioso dejar claras las reglas del juego y establecer un valor para la capacitación, enfatizando que se trata de una inversión en su futuro. De esta manera, se generaría conciencia de que los cursos no son gratuitos y se alentaría a los participantes a comprometerse más seriamente con su desarrollo.

Planificación de la Transición de Autoridades Locales: La transición de las autoridades locales puede impactar significativamente el tiempo de ejecución del proyecto. Es crucial que el PNUD considere estos tiempos en su planificación, ya que los cambios en el liderazgo pueden acortar el tiempo de implementación planeado. Incluir estas consideraciones en la planificación a largo plazo garantizará una implementación más fluida y efectiva de las actividades del PNUD, minimizando las interrupciones y mejorando la continuidad del trabajo.

Capital de Fortalecimiento: La cantidad de capital de fortalecimiento es otro punto de atención. Al realizar una valoración de las necesidades prioritarias de los negocios, se observa que, en promedio, se requieren al menos \$1,000 USD por emprendimiento. Aunque el capital semilla fue una ayuda, no fue suficiente para garantizar que los recursos se mantuvieran en el tiempo. Dado que esta iniciativa no era asistencia humanitaria, sino un enfoque de desarrollo sería más efectivo reducir el número de beneficiarios que recibieron capital y, en cambio, proporcionar un monto mayor a menos personas, asegurando así un mayor impacto.

Planificación de la Entrega de Capital: La planificación de la entrega del capital dentro del proyecto también es crucial. Sería beneficioso que este capital se entregara en etapas más tempranas para permitir un análisis de impacto durante los ciclos de implementación. En el contexto del PNUD, una vez que los proyectos cierran, no existe un mecanismo para continuar el monitoreo y la revisión de resultados, lo que limita la capacidad de aprendizaje y mejora en futuros proyectos.

Sector Privado y la Banca: Para generar un ecosistema de desarrollo y crecimiento económico, es fundamental involucrar al sector privado y a la banca, ya que estos actores son clave para acceder a capital y facilitar la comercialización de productos y servicios. Las estrategias del PNUD deben considerar estos aspectos e incluir una estrategia concreta que integre a estos actores en el diseño y la implementación de los proyectos. La colaboración con el sector privado no solo puede mejorar el acceso al financiamiento, sino también potenciar las oportunidades de mercado para los emprendedores beneficiarios del proyecto.

Anexos

Anexo 0. Términos de Referencia



TDR_Evaluación
Final_Integra_Format

Anexo 1. Fuentes de Información

Anexo 1.1. Documentos consultados

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe de Resultados del Programa INTEGRA 2021-2023*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023. Disponible en: [Informe INTEGRA](#)
- PNUD. *Estudio sobre Vocación Productiva y Movilidad Humana*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023. Disponible en: [Vocación Productiva y Movilidad](#)
- PNUD. *El Aporte de la Migración al Desarrollo Sostenible en Ecuador*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023. Disponible en: [Aporte de la Migración](#)
- PNUD. *Guía Práctica para Promover la Gestión Integral de Casos de Personas en Situación de Movilidad Humana*. Quito, Ecuador: PNUD, 2020
- PNUD. *Marco Estratégico de Movilidad Humana en Ecuador*. Quito, Ecuador: PNUD, 2021.
- PNUD. *Política Nacional de Movilidad Humana*. Quito, Ecuador: PNUD, 2021.
- PNUD. *Informe de Monitoreo y Evaluación del Proyecto INTEGRA*. Quito, Ecuador: PNUD, 2022.
- PNUD. *Evaluación de Medio Término del Proyecto INTEGRA*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. *Reporte de Impacto del Capital Semilla para Migrantes y Comunidades de Acogida*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. *Evaluación de Metodologías de Emprendimiento Inclusivo*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. *Análisis de Igualdad de Género y Empoderamiento Económico en la Movilidad Humana*. Quito, Ecuador: PNUD, 2022.
- PNUD. *Plan de Acción para la Integración de Personas Migrantes en el Desarrollo Local*. Quito, Ecuador: PNUD, 2021.
- PNUD. *Informe sobre Campañas de Sensibilización y Reducción de Xenofobia*. Quito, Ecuador: PNUD, 2022.
- PNUD. *Reporte de Capacitación a Gobiernos Locales en Gobernanza Inclusiva*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. *Documento de Lecciones Aprendidas del Proyecto INTEGRA*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. *Plan Estratégico de Medios de Vida Digitales y Emprendimiento Tecnológico*. Quito, Ecuador: PNUD, 2022.
- PNUD. *Reporte de Impacto del COVID-19 en Poblaciones en Movilidad Humana y Comunidades de Acogida*. Quito, Ecuador: PNUD, 2021.
- PNUD. *Informe Financiero del Proyecto INTEGRA*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. *Reporte de Ejecución Presupuestaria 2021-2023*. Quito, Ecuador: PNUD, 2023.
- PNUD. Informe de Resultados Integra 2021 – 2024
- PNUD. Evaluación de resultados de los capitales de fortalecimiento recibidos por emprendimientos de personas en situación de movilidad humana y ecuatorianas del Proyecto INTEGRA – 2024

- PNUD. Informe de fin de implementación de talleres Botas Violeta en el marco del proyecto Integra – 2024
- PNUD. Informe Final - Programa de Institucionalización CONGOPE - AME – 2024
- PNUD. Informe de Auditoría HACT - Proyecto Integra 2024

Anexo 1.2. Entrevistas y grupos focales

Entrevistas a profundidad

Nombre del Funcionario	GAD	Cargo
Patricia Bolaño	Quito	Técnica - Dirección de Gestión de la Inclusión Social
Paola Lascano	Latacunga	Directora de Desarrollo Económico y Social
David Burbano	Latacunga	Punto Focal - Relaciones Internacionales
Johan Pazmiño	Ambato	Coordinador - Agencia de Desarrollo CORPOAMBATO
Kassandra Guevara	Riobamba	Coordinadora de Desarrollo Social
Mónica Menéndez	Guayaquil	Asesora en Planificación de Proyectos y Cooperación
Lcda. Mercy Verdezoto	Durán	Capacitadora de la Dirección de Desarrollo a la Comunidad - Delegada del Sr. Alcalde
Soraya Patricia Aguirre Izurieta	Milagro	Directora de Desarrollo Económico
Lda. Nathalie Albertina Vite Cueva	Santa Rosa	Técnico de la Unidad de Gestión Económica
Yandri Vilela	Huaquillas	Director de Desarrollo Social
Harry Vite Cevallos	Pasaje	Director de Planificación Institucional
Psi. Cristhian Tiziano Rodríguez Hurtado	Arenillas	Coordinador de la Unidad de Desarrollo Social
Fernando Pachano	UNDP	Coordinador de Programas
Cristina Burgos	UNDP	Oficial de Desarrollo económico inclusivo
Alejandra Sánchez	UNDP	Experta de comunicación del Proyecto Integra
Roberto Jaramillo	UNDP	Coordinador Nacional del Proyecto Integra

Grupos focales

Los grupos focales se realizaron con beneficiarios que avanzaron a la fase de escalabilidad del proyecto INTEGRÁ, luego de recibir el taller Aprende, Trabaja y Emprende y el capital de fortalecimiento.

Ciudad	Modalidad ¹⁰	Número de Grupos	Personas por Grupo
Quito	Presencial	1	10
Latacunga Ambato Riobamba	Presencial	1	15
Guayaquil Durán	Presencial	1	13
Milagro	Online	1	10
Santa Rosa Machala	Online	1	15
Huaquillas Pasaje	Presencial	1	17
		6	80

Lista de participantes en los grupos focales

Grupo focal	No.	Emprendedor (a)	Nombre del emprendimiento
Quito	1	Cristina Belen Alvarez Cevallos	Artesanías Manos Creativas
	2	Wendy Pazmiw	Ortoplanet
	3	Belkus Mogollón	Fer&Bel
	4	Amércia García	LentejitasEc
	5	Mary Valecillos	Design by Nonna
	6	Janeth Samaniego	Costuras Verdes
	7	Jaqueline Mora de Gutiérrez	Creaciones Monchitas / Eros
	8	Dayanara Carrillo	Dalena Ecuador in Biie
	9	Andrea Carolina Rivas González	Dentalizate Clínica Dental
	10	Héctor Rodríguez	Expresarte: Escuela de actuación
Latacunga Ambato Riobamba	11	Franyela López	Pasteles Frangxy Willy
	12	Maria Yesenia Vera Loor	Bokado
	13	Raquel Valarezo	Comida restaurante
	14	Adriana Pilatasig	La Casa de las Chompas "Adri"
	15	Verónied de las Mercedes Rayo Morales	Mil y un Sueños
	16	Solanghe Rondón Simancas	Sol 3 Diseños
	17	Marcia Espinosa	Arte Mashukita
	18	Barbara Muñoz	Barbi Nail Studio
	19	Rosanyela Farías	JR Nails

¹⁰ La realización de las sesiones, ya sean presenciales o virtuales, dependerá de la disponibilidad de las personas y de las condiciones de seguridad en cada ciudad. Además, el número de beneficiarios también estará sujeto a su disponibilidad y a la capacidad de convocatoria, ya que coordinar horarios puede ser un desafío. El consultor en terreno dispondrá de 10 días de misión, de los cuales 3 días estarán dedicados a entrevistas con otros actores. Esto deja solo 7 días para trabajar con los grupos focales, incluyendo el tiempo necesario para los desplazamientos. Dado que cada grupo focal, con 20 participantes, tendrá una duración de 2 a 3 horas, se podrán coordinar hasta dos sesiones diarias, siempre y cuando las condiciones de la ciudad lo permitan.

	20	Sissy Pérez	Wadeis
	21	Carlos Miguel Pérez	Ecuaprocesos
	22	Luis Hernández	Panadería y Pastelería Lyangerly
	23	Leonel Alejandro Ante Ayala	Farsock
	24	Oslide de Jesús Abreu	Crispy Snack
	25	Joathan Marcalla	Atuk Moda y Cultura
Guayaquil Durán	26	Vanessa Berrezuela	Eventos y Algo Más
	27	Fanny Morales	El Punto del Hogar
	28	Adriana Carrillo Noboa	Kyaraec / Confección de calzado
	29	Linda Vallejo	Fiorella Accesorios
	30	Jakelin C.	Sakura
	31	Alexandra Ordeñana Moncayo	Dulces Moncayo by Ale
	32	Adriana Lisbeth Graterol Izarra	Adrylis Salón
	33	Sonia Victoria Cabecera Ledesma	Detana_Varietades
	34	Samanta Martinez	El Point de Sances V
	35	Alindo Rodriguez Villalba	Con la Bendición de Dios
	36	Alejandra Cuero C	Peluqueria Alejandra
	37	Lirolaiza García	Todo en Juguetería y Algo Más
	38	Eddy Yeferson Paez Quintero	Servicio de limpieza, el pode de la limpieza
Milagro	39	Carmen Matate	A Flor de Piel
	40	Patricia Chele	Messa.Ec
	41	Mery Martinez Maridueña	Salón de Belleza Mery Mar
	42	Yenit Mercedes Arellano Ortíz	Efeyrow with Love
	43	Irma del rocío Caña	Buffet Rocío
	44	Xiomara Bonilla León	Dulce Amor
	45	Yohana Gil	El sabor de mi Tierra "Venezolano"
	46	Josmar Alejandro Fagundes Prieto	Distribuidora Jossiell
	47	Joel Corrales	Servilava "El Chamo"
	48	Avilio Alvarez	Filete Mignon
Santa Rosa Machala	49	Danny Sánchez	Cositas Bellas
	50	Horines Romoleroux Araujo	El Arte en mis Manos - Lindas
	51	Anyi Yulexis Mendez de Torrealba	Anyi Relax - Biost
	52	Irelis Landaeta	Spa Peluquería Sara
	53	Victoria del Valle Jebala Segovia	Victoria Zabala Professional Elite
	54	Adriana Alarcón	Yossy Spa
	55	Nathalia Michell Parra	Naty Snack Saludable
	56	Daniela Trejo	Kayro Esthetic
	57	Cristina Gabriela Chovez	S'tore Mujer
	58	Yurani Segovia	Muebles Segovia

	59	Angela Sánchez Calvo	Confecciones Seole
	60	Julio Cesar A	Julio Cesar Estilista y Maquillador
	61	Deybi La Cruz	DLC Cejas y Algo Más
	62	Carlos Eduardo Gonzalez	Pop...
	63	Francisco Castillo	Arquitendencia
Huaquillas Pasaje	64	Odalis	Odalis Soto Nails Study
	65	Gricela Noemi Añasco Tandazo	Gricel Makeup
	66	Lilia del rocío Merchán Jimbo	Accesorios de Mascotas Lili&Pet
	67	Gabriela Llaguno Ayala	RUAH
	68	n.d	Family Cahapas
	69	María Esther Mora Arraiz	Maribolos
	70	Darlenis Tibusay Robertiz Nava	Sabor y Clase
	71	Wilba Flores	Peluqueria in Jamaica
	72	Rocio María Sojari Cuenca	La Casa de la Llanta Usada
	73	Marigreoluis Flores Montoya	El Sazon de Mary
	74	Clara Esperanza Ondinola Gondova	Clari Sport
	75	Maxyulis del Valle Cardenas Quintero	Centro de Belleza Maxyuly
	76	Rosa Lisbeth Rodriguez Torrealba	Antojitos sobre Ruedas
	77	Nelcy del Carmen Garcia Martinez	Son Delicias
	78	María Paloma Hurtado	Recicladora familiar
	79	Diana Vanessa Reyes Cueva	Dianamar Congelados y Frescos
	80	Leonardo Marcelo So... Romero	Rey Yilet

Anexo 2. Herramientas de recolección de datos

Entrevistas Semi-estructuradas

Consideraciones para el entrevistador: Tome todas las medidas necesarias para garantizar que las entrevistas se realicen de manera que se mitiguen la influencia indebida y el sesgo. Esto significa asegurarse de que los participantes estén en una sala, en este caso en una sala virtual¹¹ donde puedan hablar libremente con usted. De igual forma el entrevistador efectuará los espacios presenciales en los lugares acordados con los municipios. El consentimiento debe ser pleno, informado y continuo.

Antes de iniciar la entrevista:¹²

Muchas gracias por tomarse el tiempo para hablar conmigo hoy.

¹¹ La evaluadora será responsable de crear los links para todas las entrevistas virtuales a través de la plataforma Zoom, y será la única responsable y con acceso a las grabaciones si los participantes han dado su consentimiento.

¹² Las entrevistas en línea serán grabadas únicamente si la persona entrevistada se siente cómoda para expresarse libremente y da su consentimiento previo. De lo contrario, no se procederá con la grabación. Durante la grabación, se solicitará nuevamente el consentimiento de cada persona.

Mi nombre es Catalina Salazar/Hugo Navarro, hago parte del equipo que se encuentra realizando la evaluación final del proyecto Integra financiado por la Unión Europea e implementado por PNUD desde hace tres años.

La evaluación se encuentra en la fase de recolección de datos, y el objetivo de esta entrevista es entender su experiencia durante el diseño e implantación del proyecto, no existen respuestas correctas o incorrectas, para el equipo de evaluación sus respuestas hacen parte de su propia opinión y experiencia personal con el proyecto.

Durante nuestra discusión, ninguna opinión suya afectará su relación con el PNUD o su respectiva organización. La entrevista es estrictamente confidencial, en el sentido de que todo lo que comparta hoy será completamente anónimo y no se le podrá rastrear personalmente. Nuestra discusión será estrictamente entre usted y yo. Puede saltarse cualquier pregunta o abandonar la entrevista en cualquier momento sin consecuencias negativas.

Espero que desee participar y apoyar esta importante investigación ¿Alguna pregunta antes de comenzar?

¿Cuento con su consentimiento pleno e informado?

Cuestionario para instituciones gubernamentales y ONG socias del proyecto

1. Actualmente, cuáles son las prioridades/necesidades del Gobierno/país en temas de migración?
2. *¿Cómo percibe la relevancia del proyecto en relación con los desafíos actuales de migración en Ecuador?*
3. ¿Cuál es la ventaja de trabajar con PNUD, cual es la fortaleza y la debilidad?
4. En su opinión ¿el proyecto facilitó la colaboración/articulación entre su institución/ONG y otros actores estratégicos?
5. En su opinión ¿Cuáles han sido los principales logros del proyecto Integra?
6. ¿Qué desafíos enfrentaron durante la implementación del proyecto, y cómo los superaron?
7. Cuáles son las principales lecciones de este proyecto para usted y para su institución.
8. ¿Considera que el proyecto hizo un uso adecuado de los recursos tanto de dinero como de personal?
9. El tiempo que se dispuso para la implementación del proyecto fue suficiente?
10. Considera que PNUD incluyo a todos los actores estratégicos?
11. Cuáles fueron los principales riesgos que afronto el proyecto y como los resolvió.
12. Hubo una transferencia efectiva de conocimiento en su institución? Existen protocolos de empalme que incluyan la transferencia de estos conocimientos a los nuevos empleados que llegan al gob/institución?
13. ¿Qué acciones considera necesarias para asegurar la continuidad de las actividades después de la finalización del proyecto?
14. El proyecto incluyo a hombre y mujeres equitativamente? Como calificaría la estrategia? Si hubo o no?
15. Si el proyecto empezara de nuevo mañana, que cambios sugeriría?
16. El gobierno tiene interés de continuar apoyando políticas para mejorar la calidad de vida de los migrantes en Ecuador?

Cuestionario para funcionarios públicos que recibieron capacitaciones

1. Considera que la metodología de Integra fue la más apropiada para las necesidades que afronta el país en el ámbito de migración?
2. En su opinión, ¿Cuáles son los principales resultados del trabajo realizado durante el marco del proyecto?
3. Los talleres recibidos ¿Han mejorado su capacidad para abordar temas de migración y desarrollo tras la capacitación?
4. ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades de los talleres?
5. ¿Cuáles son los desafíos actuales en el ámbito de la migración en Ecuador? ¿Considera que la capacitación fue suficiente para abordar los desafíos que enfrenta en su trabajo? ¿Por qué?
6. ¿Cómo ha cambiado su percepción sobre la migración y el desarrollo tras participar en las actividades del proyecto?
7. La comunicación entre su institución y el proyecto fue apropiada?
8. ¿Qué medidas tomo el proyecto para asegurar que las capacitaciones fueran inclusivas y accesibles para todos los participantes?
9. ¿Qué mejoras sugiere para futuras capacitaciones sobre migración y desarrollo?

Cuestionario para beneficiarios/as en situación de movilidad humana y comunidades ecuatorianas

1. ¿Cómo ha impactado el proyecto Integra en su vida personal y/o en su comunidad?
2. ¿Qué tipo de apoyo recibió a través del proyecto, y cómo le ha beneficiado?
3. ¿Cómo ha cambiado su situación económica o social después de recibir capacitación o apoyo económico?
4. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al participar en el proyecto?
5. ¿Qué aspectos del apoyo o la capacitación que recibió le resultaron más útiles?
6. Las capacitaciones incluyeron hombres y mujeres de igual manera?
7. ¿De qué manera considera que el proyecto ha ayudado a mejorar la inclusión de las personas migrantes?
8. ¿Qué tipo de asistencia adicional considera que necesita para seguir progresando?
9. ¿Cómo podría mejorarse el proyecto para que beneficie aún más a las comunidades migrantes y ecuatorianas en el futuro?

Encuesta Online

Bienvenido a la encuesta en línea para la evaluación final del proyecto INTEGRA financiado por la Unión Europea e implementado por PNUD desde hace tres años y medio.

Su participación, conocimiento y respuestas en esta encuesta son muy importantes, ya que sus comentarios ayudarán a mejorar la implementación futura del proyecto o proyectos similares.

Le pedimos amablemente que responda a esta encuesta antes del (fecha). El equipo de evaluación mantendrá la confidencialidad de sus comentarios individuales. Esta encuesta ha sido diseñada y administrada por Catalina Salazar y Hugo Navarro. Le agradecemos de antemano su valiosa contribución

a este ejercicio de evaluación. Si tiene alguna pregunta adicional por favor contactarnos directamente a csalazarsilva85@gmail.com o navhugo@gmail.com.

1. Encuesta para instituciones gubernamentales y ONG socias

¿Cuáles son las prioridades actuales del Gobierno de Ecuador en temas de migración?

- A) Mejorar la integración socioeconómica de migrantes
- B) Fortalecer la gestión fronteriza
- C) Promover políticas de retorno voluntario
- D) Otras (especificar)

¿Considera relevante el proyecto Integra en relación con los desafíos actuales de migración en Ecuador?

- A) Muy relevante
- B) Relevante
- C) Poco relevante
- D) Irrelevante

¿El proyecto facilitó una buena coordinación/articulación entre su institución y otros actores clave del desarrollo?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿El proyecto Integra ha logrado sus objetivos principales?

- A) Sí, completamente
- B) Sí, en parte
- C) No, pero está en proceso
- D) No en absoluto

¿Cómo evaluaría el uso de los recursos financieros por parte del proyecto Integra?

- A) Muy adecuado
- B) Adecuado
- C) Poco adecuado
- D) Inadecuado

En su opinión, ¿El proyecto, en particular PNUD, contó con el personal idóneo para apoyar la ejecución del proyecto Integra?

- A) Sí, completamente. El personal fue altamente calificado y brindó un apoyo crucial en todas las fases del proyecto.
- B) Sí, en gran medida. El equipo fue competente, aunque hubo áreas donde se pudo mejorar.
- C) En parte. El personal cumplió con los requisitos básicos, pero en algunas áreas faltó expertise especializado.
- D) No. El personal no contaba con las habilidades necesarias para ejecutar el proyecto de manera eficiente.

¿El tiempo destinado para la implementación del proyecto fue suficiente?

- A) Sí, completamente
- B) Sí, en parte
- C) No, fue insuficiente
- D) No, fue excesivo

En su opinión ¿El proyecto fortaleció las capacidades de su institución?

- A) Sí, completamente
- B) Sí, en parte
- C) No, pero se está trabajando en ello
- D) No en absoluto

¿Considera que la estrategia de inclusión de hombres y mujeres en el proyecto fue adecuada?

- A) Muy adecuada
- B) Adecuada
- C) Poco adecuada
- D) Inadecuada

¿Cree que el gobierno de Ecuador continuará apoyando políticas para mejorar la calidad de vida de los migrantes?

- A) Sí, con alto compromiso
- B) Sí, con un compromiso moderado
- C) No, pero se espera un cambio
- D) No, no tiene interés

¿Recomendaría la metodología utilizada en el proyecto Integra a otras instituciones para mejorar su capacidad en la gestión de temas de migración?

- A) Sí, definitivamente. La metodología es altamente efectiva y aplicable a otras instituciones.
- B) Sí, con algunos ajustes. La metodología es útil, pero requiere mejoras en ciertos aspectos.
- C) No estoy seguro/a. La efectividad de la metodología depende del contexto y de las necesidades específicas de cada institución.
- D) No, la metodología no es adecuada para otras instituciones debido a sus limitaciones o falta de aplicabilidad.

¿Cuáles fueron las fortalezas del proyecto?

¿Cuáles fueron las debilidades del proyecto?

Si el proyecto comenzara de nuevo mañana, ¿qué cambios sugeriría para mejorar su impacto y ejecución?

2. Encuesta para funcionarios públicos que recibieron capacitaciones

¿Considera que los talleres contribuyeron a aumentar su comprensión y conciencia sobre el tema de migración en Ecuador?

- A) Sí, considerablemente.
- B) Sí, en cierta medida.
- C) No estoy seguro/a, ya contaba con conocimientos previos.
- D) No, no percibí un cambio significativo.

¿La capacitación que recibí fue relevante para su trabajo diario?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considera que el tiempo dedicado al taller fue suficiente para adquirir los conocimientos necesarios sobre la gestión de temas de migración?

- A) Sí, fue completamente suficiente.
- B) Sí, fue suficiente, pero podría haberse aprovechado mejor.
- C) No, fue insuficiente y se necesitaba más tiempo para asimilar los conocimientos.
- D) No, fue demasiado tiempo y algunos contenidos se pudieron haber tratado de manera más concisa.

¿Cómo evaluaría el seguimiento del proyecto en relación con las capacitaciones?

- 1. Muy bajo
- 2. Bajo
- 3. Neutral
- 4. Alto
- 5. Muy alto

¿Existen protocolos o manuales en su organización para facilitar la transferencia de conocimientos entre el personal?

- A) Sí, existen protocolos y manuales formales que son utilizados regularmente.
- B) Sí, pero su uso es limitado o no están actualizados.
- C) No, no existen protocolos formales, pero se realiza de manera informal.
- D) No, no existen protocolos ni mecanismos para la transferencia de conocimientos.

¿Qué aspectos de la capacitación considera más útiles para su trabajo?

¿Qué desafíos ha encontrado al intentar implementar lo aprendido en la capacitación?

¿Qué sugerencias tiene para mejorar futuras capacitaciones en temas de migración y desarrollo?

3. Encuesta para beneficiarios/as en situación de movilidad humana y comunidades ecuatorianas

De acuerdo con su experiencia ¿El apoyo recibido a través del proyecto Integra ha mejorado su situación económica?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Neutral
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¿Considera que el apoyo recibido ha contribuido a mejorar la relación entre las comunidades migrantes y las comunidades ecuatorianas?

1. A) Sí, significativamente.
2. B) Sí, en cierta medida.
3. C) No estoy seguro/a.
4. D) No, no ha habido mejora.

Por favor, califique de 1 a 5 la Calidad de los siguientes talleres, solo si participó. Si no participó, seleccione "No participé":

- Capacitación en los talleres "Aprende, Trabaja y Emprende" (40 horas de formación)
- Capital de fortalecimiento
- Programa de escalabilidad
- Talleres de educación financiera

¿Considera que la capacitación le permitió adquirir nuevos conocimientos?

- A) Absolutamente
- B) Sí, algunos nuevos conocimientos
- C) No estoy seguro/a
- D) No, no adquirí nuevos conocimientos

Los temas tratados fueron relevantes para mí.

- A) Muy relevantes
- B) Relevantes
- C) Poco relevantes
- D) Irrelevantes

El contenido estaba organizado y era fácil de seguir.

- A) Muy organizado y fácil de seguir
- B) Organizado y fácil de seguir
- C) Poco organizado y difícil de seguir
- D) Nada organizado y difícil de seguir

Los capacitadores eran conocedores y estaban bien preparados en los temas de capacitación.

- A) Muy conocedores y bien preparados
- B) Conocedores y preparados
- C) Poco conocedores y preparados
- D) Nada conocedores y preparados

El tiempo asignado para la capacitación fue suficiente.

- A) Muy suficiente
- B) Suficiente
- C) Poco suficiente
- D) Insuficiente

¿Considera que el proyecto promovió la participación de hombres y mujeres de igual manera?

- Sí
- No

¿Cómo calificaría la claridad del proceso de convocatoria para los cursos?

- A) Muy claro
- B) Claro
- C) Poco claro
- D) Nada claro

¿Considera que los talleres y el apoyo recibido cumplieron con sus expectativas?

- A) Sí, superaron mis expectativas.
- B) Sí, cumplieron con mis expectativas.
- C) No, cumplieron parcialmente mis expectativas.
- D) No, no cumplieron con mis expectativas.
- Explique su respuesta

¿En su opinión, cual fue la mayor contribución de esta experiencia para su vida?

¿Qué es algo que desearía que se hubiera hecho de manera diferente?

¿Tiene algún comentario para las personas que desarrollaron esta iniciativa?

Anexo 3. Resultados detallados de las encuestas

RESULTADO POSITIVO (O NEGATIVO) INESPERADO DESTACADOS

- Resultados positivos: Los socios destacan la inclusión de personas previamente sin acceso a servicios de emprendimiento, fortalecimiento de capacidades institucionales, y una mayor comprensión de los derechos de los grupos migratorios.
- Resultados negativos: Se menciona la falta de seguimiento al entregar capitales de fortalecimiento, con problemas de comunicación por motivos de inseguridad.
- Escalabilidad: Hubo reconocimiento del impacto positivo al alcanzar más personas de lo previsto y sugerencias para replicar el proyecto en gobiernos provinciales.

Esto sugiere impactos positivos con áreas para mejorar en la implementación logística.

EL ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DEL PROYECTO INTEGRAL, según las respuestas proporcionadas, revela varios puntos clave:

- Metodología efectiva y materiales útiles: La metodología fue reconocida por ser clara, práctica y evitar duplicidad de datos, lo que facilitó su aplicación.
- Alcance y participación amplia: El enfoque virtual permitió mayor accesibilidad en diversas regiones, potenciando la inclusión.
- Trabajo colaborativo y alianzas estratégicas: La coordinación con gobiernos locales fue fundamental, aunque algunos socios mencionaron desafíos para involucrar más a los gobiernos autónomos.
- Desarrollo y actualización de capacidades: La capacitación continua del capital humano fue destacada como una gran ventaja.
- Atención a la movilidad humana: Hubo énfasis en la importancia del conocimiento legal, creación de normativas y la asistencia brindada a personas en movilidad.
- Visión integral: El proyecto ayudó a identificar debilidades y fortalezas de los sistemas económicos locales, con énfasis en el impacto de la movilidad humana.

El análisis sugiere que la efectividad del proyecto radicó en su enfoque integral, combinando metodologías eficientes, alianzas, capacitación y una perspectiva orientada a resolver los desafíos de movilidad humana. No obstante, se identifican oportunidades para mejorar el compromiso con los gobiernos locales.

PRINCIPALES DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL PROYECTO INTEGRAL:

- Complejidad en los sistemas de registro: El proceso de creación de usuarios a través de SITE fue percibido como poco amigable, lo que complicó la operatividad.
- Desafíos en la vinculación con gobiernos y sector privado: Se señaló la necesidad de herramientas más claras para los gobiernos autónomos y dificultades para involucrar al sector privado.
- Problemas de planificación y personal: La gestión liderada por COOPI tuvo deficiencias por cambios frecuentes de personal, afectando el seguimiento a emprendedores beneficiarios.
- Falta de difusión y conciencia pública: La movilidad humana sigue siendo un tema con baja sensibilización social, dificultando la integración y generando discriminación.
- Compromiso limitado de gobiernos locales: La falta de compromiso y la rotación de funcionarios limitaron el impacto del proyecto.
- Capacitación insuficiente para tomadores de decisiones: Se identificó la necesidad de extender la capacitación a estos actores clave para fortalecer la implementación.
- Recursos humanos insuficientes: Los equipos reducidos dificultaron la gestión eficiente, lo que sugiere que más personal podría optimizar los procesos.

En conjunto, estas debilidades reflejan desafíos operativos, de colaboración interinstitucional y de sensibilización social, que, si se abordan, podrían aumentar la efectividad y sostenibilidad del proyecto.

RECOMENDACIONES BRINDADAS PARA MEJORAR LA EJECUCIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO INTEGRAL:

- Mejora de sistemas y plataformas: Se sugirió revisar el sistema de inscripción y optimizar el uso de la plataforma SITE.
- Herramientas y territorialización: Se destacó la importancia de desarrollar herramientas más adecuadas para implementarse en territorios locales.
- Planificación y actores claros: Proponen definir mejor los roles de los actores en cada fase del proyecto.
- Mayor difusión y sensibilización: Se recomendó realizar campañas de concientización en colegios y grupos sociales para mitigar la discriminación.
- Monitoreo y seguimiento: Se sugirió agregar personal dedicado a estas tareas para mejorar la gestión.
- Indicadores de gestión y coordinación con gobiernos locales: Sugieren establecer indicadores no solo desde el PNUD, sino con responsabilidad compartida con los funcionarios públicos.
- Fortalecimiento institucional y extensión del proyecto: Se mencionó la necesidad de ampliar el proyecto a cuatro años para obtener estadísticas más precisas y fortalecer las capacidades de liderazgo.

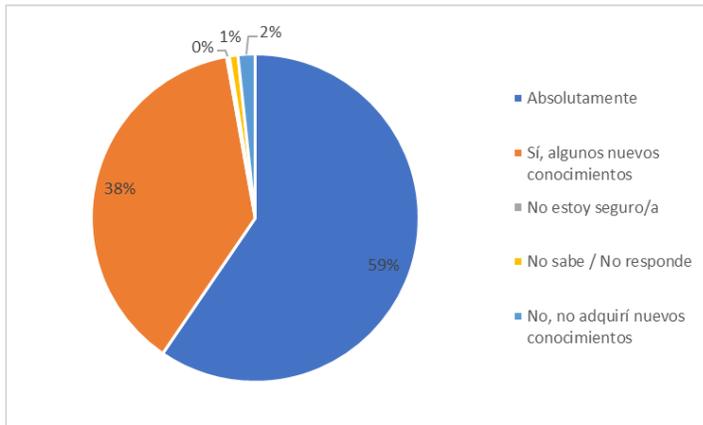
Estas recomendaciones resaltan la importancia de una gestión más estructurada, con recursos adecuados y un enfoque colaborativo para maximizar los resultados.

Encuestas a beneficiarios

¿CONSIDERA QUE, DESPUÉS DE LAS CAPACITACIONES, ADQUIRIÓ NUEVOS CONOCIMIENTOS?

Las respuestas muestran que una gran mayoría de los participantes consideraron haber adquirido conocimientos tras las capacitaciones. El 59% respondió "Absolutamente", mientras que un 38% indicó haber adquirido "algunos nuevos conocimientos". Solo un 2% no estaba seguro, y el 1% no respondió. No hubo participantes que afirmaran no haber adquirido conocimientos (0%).

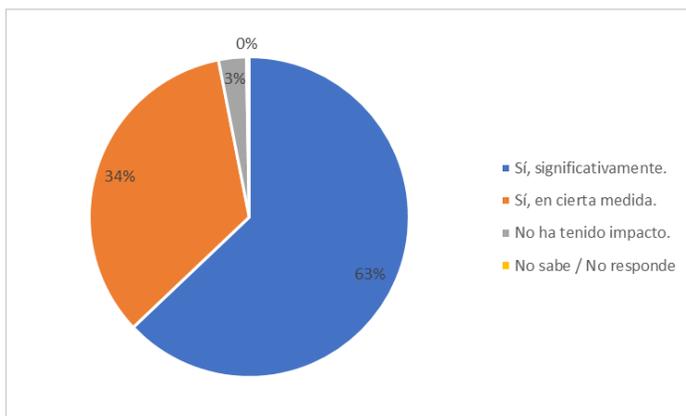
Este resultado refleja que las capacitaciones fueron en gran medida efectivas en la transmisión de nuevos conocimientos, con un nivel muy bajo de indecisión o falta de respuesta.



SEGÚN SU EXPERIENCIA, ¿CONSIDERA QUE SU PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO INTEGRÁ HA TENIDO UN IMPACTO POSITIVO EN SU SITUACIÓN ECONÓMICA?

Las respuestas reflejan que la participación en el Proyecto INTEGRÁ tuvo un impacto positivo en la situación económica de la mayoría de los participantes. El 63% de los encuestados consideró que su participación tuvo un impacto significativo, y un 34% indicó que hubo impacto en cierta medida. Solo un 3% respondió que no hubo impacto, y ninguno se quedó sin respuesta.

Este resultado sugiere que el proyecto logró generar mejoras económicas para la mayoría de los beneficiarios, aunque aún existe una minoría con percepciones menos favorables respecto al impacto.



EN SU OPINIÓN, ¿CUÁL CONSIDERA QUE HA SIDO EL PRINCIPAL APORTE DE SU EXPERIENCIA CON EL PROYECTO INTEGRAL EN SU VIDA PERSONAL O LABORAL?

A partir de las más de 300 respuestas proporcionadas, se destacan múltiples áreas de impacto del proyecto en las vidas personales y laborales de los beneficiarios. Este análisis identifica patrones clave que abarcan aprendizaje, crecimiento personal, desarrollo de emprendimientos y fortalecimiento económico.

1. Adquisición de conocimientos prácticos y especializados: El conocimiento fue uno de los aportes más mencionados. Los beneficiarios aprendieron sobre:

- Gestión financiera y administración del negocio: Incluyó la organización de ingresos y egresos, definición de precios y proyecciones económicas.
- Marketing y segmentación del mercado: Herramientas para mejorar la presentación de productos y estrategias de ventas.
- Innovación y planificación estratégica: Incorporación de nuevas técnicas para asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos.

2. Fortalecimiento personal y motivación: El proyecto fomentó confianza en las capacidades individuales. Las respuestas indicaron:

- Desarrollo de habilidades interpersonales: Los participantes aprendieron a colaborar en equipo y generar redes de apoyo.
- Crecimiento emocional y empoderamiento: La experiencia les permitió creer en sus proyectos y afrontar desafíos con mayor seguridad.
- Adaptación cultural e inclusión: La interacción con personas de diferentes nacionalidades enriqueció la experiencia personal de los participantes.

3. Impacto económico directo: Muchos beneficiarios mencionaron que el proyecto contribuyó de manera tangible al crecimiento de sus negocios mediante:

- Capital semilla y herramientas financieras: Estos recursos permitieron aumentar la producción y optimizar operaciones.
- Aumento en ventas y mejora de la rentabilidad: El conocimiento adquirido se tradujo en mejoras económicas palpables.
- Estabilidad económica y familiar: Algunos participantes lograron mantener o expandir sus emprendimientos, generando ingresos esenciales para sus hogares.

4. Retos y aprendizajes en el emprendimiento

- Varios participantes señalaron que el proceso no estuvo exento de dificultades, pero el proyecto les brindó herramientas para superarlas. Se mencionó:
- Resiliencia ante obstáculos: Los participantes aprendieron a perseverar y gestionar mejor los riesgos.
- Autonomía y autosuficiencia: La experiencia les permitió consolidar su independencia como emprendedores y líderes.

5. Integración y sostenibilidad a largo plazo: El proyecto fomentó un enfoque integral hacia el emprendimiento, destacando:

- Sostenibilidad financiera: Aprendieron a planificar negocios para garantizar su viabilidad a largo plazo.
- Impacto social positivo: Los conocimientos adquiridos se compartieron en las comunidades, promoviendo el desarrollo local.

En conclusión: El Proyecto INTEGRRA ha tenido un impacto significativo en las vidas de los beneficiarios al proporcionarles conocimientos, confianza y recursos económicos que fortalecieron tanto su situación personal como sus emprendimientos. Las respuestas reflejan un crecimiento integral en áreas clave como gestión financiera, marketing, trabajo en equipo y adaptación cultural. A pesar de los desafíos, los participantes destacan que la experiencia fue transformadora, promoviendo una visión a largo plazo de sus negocios y su desarrollo personal.

Este análisis sugiere que el modelo del proyecto podría replicarse con éxito en otras comunidades, profundizando en la capacitación financiera y en el fortalecimiento del capital humano para fomentar la resiliencia y el emprendimiento sostenible.

SUGERENCIAS DE LOS BENEFICIARIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO INTEGRRA

Las respuestas ofrecen un panorama claro de las áreas de mejora que los beneficiarios identificaron, agrupadas en los siguientes temas:

1. Duración y continuidad del proyecto

- Muchos beneficiarios desearon que las capacitaciones fueran más largas, con mayor tiempo para profundizar en temas importantes como marketing, ventas y finanzas.
- Solicitaron una segunda etapa del proyecto o continuidad en el seguimiento y acompañamiento de los emprendimientos.

2. Capital semilla y apoyo económico

- Una gran cantidad de participantes mencionó la necesidad de mayor capital semilla o recursos económicos adicionales para fortalecer sus negocios, indicando que la situación económica limitaba el progreso.
- Sugirieron cambiar la entrega del capital por herramientas y maquinarias, ya que algunos no aprovecharon bien el dinero.

3. Personalización y enfoque práctico

- Solicitaron más personalización de las capacitaciones para que se ajustaran a las necesidades específicas de cada emprendimiento.
- Reclamaron más dinámicas prácticas y menos teoría, y una metodología que facilitara la interacción y el trabajo en equipo.

4. Seguimiento y acompañamiento constante

- Varias respuestas enfatizaron la importancia del seguimiento continuo para evaluar el progreso y dar soporte después de la capacitación.

- Algunos expresaron frustración por la falta de comunicación tras la finalización de los talleres, solicitando un seguimiento más estructurado.

5. Logística y comunicación interna

- Se identificaron áreas de mejora en los horarios y modalidades de los talleres, con preferencia por capacitaciones presenciales.
- También se mencionó la necesidad de mejorar los canales de comunicación, para evitar perder contacto con los participantes.

En general, las respuestas sugieren que el proyecto fue bien valorado, pero podría mejorar con mayor duración, apoyo económico adicional, personalización de contenidos, y un seguimiento más robusto. La satisfacción general con la iniciativa es alta, aunque los participantes desean una mayor inversión en acompañamiento y recursos para asegurar la sostenibilidad de sus emprendimientos.

ANÁLISIS DE LOS COMENTARIOS, QUEJAS Y AGRADECIMIENTOS SOBRE EL PROYECTO INTEGRA

Las respuestas recopiladas revelan un alto nivel de satisfacción y gratitud hacia el proyecto, resaltando varios aspectos fundamentales. A continuación, se realiza un análisis detallado de los temas recurrentes, con un enfoque en la experiencia emocional, el impacto en los emprendimientos y sugerencias para la mejora continua.

1. Agradecimiento y reconocimiento al equipo del proyecto

- Apreciación por el esfuerzo y calidad humana: Los beneficiarios destacan la empatía y profesionalismo del equipo, mencionando que el proyecto no solo les brindó herramientas técnicas, sino que también los motivó emocionalmente. Afirmaron sentirse escuchados y valorados como emprendedores, lo cual fue clave para su autoestima.
- Impacto positivo en la vida personal: Varios participantes enfatizaron que el proyecto no solo mejoró sus habilidades empresariales, sino también su crecimiento personal, ayudándoles a construir redes de apoyo, confianza en sí mismos y una actitud resiliente ante los desafíos.

2. Impacto en los emprendimientos y la sostenibilidad

- Fortalecimiento empresarial: El conocimiento impartido les permitió mejorar la gestión de sus negocios en áreas como contabilidad, marketing y ventas. Algunos mencionaron que pudieron expandir sus emprendimientos gracias al capital semilla o a los conocimientos adquiridos.
- Redes colaborativas y apoyo mutuo: El proyecto facilitó la creación de conexiones entre los participantes, permitiéndoles compartir experiencias y generar alianzas estratégicas para enfrentar los desafíos del mercado.

3. Sugerencias para la mejora

- Comunicación más eficiente y seguimiento continuo: Aunque la mayoría elogió la organización, algunos participantes expresaron frustración por falta de comunicación clara sobre fases

adicionales del proyecto. Propusieron implementar un seguimiento más exhaustivo para evaluar el impacto y detectar necesidades futuras.

- Mayor acompañamiento económico: Muchos participantes solicitaron una mayor asignación de capital semilla o apoyo financiero continuo, resaltando que la situación económica del país dificulta la sostenibilidad de sus negocios.

4. Críticas puntuales y áreas de oportunidad

- Falta de seguimiento en fases avanzadas: Algunos expresaron que, tras completar la capacitación inicial, no recibieron más información o no fueron incluidos en fases posteriores. Esto generó una sensación de abandono en algunos casos.
- Adaptación de la capacitación a las necesidades específicas: Algunos sugirieron que los talleres fueran más específicos y orientados a las características particulares de cada emprendimiento, para asegurar un mayor impacto.

El Proyecto INTEGRRA dejó una huella positiva significativa tanto a nivel personal como profesional en la mayoría de los participantes. Sin embargo, las respuestas reflejan la necesidad de fortalecer la comunicación y el seguimiento post-capacitación, así como ampliar el acompañamiento financiero. El proyecto ha sentado bases sólidas para el crecimiento de los emprendedores, pero asegurar su continuidad y sostenibilidad requerirá ajustes estratégicos que optimicen el impacto a largo plazo.

Este análisis sugiere que el modelo colaborativo y humano del proyecto ha sido su mayor fortaleza, posicionando a INTEGRRA como una referencia de intervención para el desarrollo empresarial en contextos vulnerables y de movilidad humana.

Anexo 4. Matrix de evaluación

Criterio	Pregunta	Método de Recolección de Datos	Método de Análisis	Foco de Atención
Pertinencia/Relevancia	¿Los objetivos del proyecto se ajustan a las prioridades acordadas en el Documento del Programa de País (CPD) del PNUD para Ecuador? ¿El proyecto es relevante para el área de Gobernabilidad y Desarrollo Económico del PNUD?	Revisión documental Documento del Programa de País (CPD), Reportes del PNUD Entrevistas con stakeholders	Análisis comparativo y evaluación documental	Alineación con las prioridades del CPD y relevancia para el área del PNUD
	¿En qué medida el proyecto sigue abordando los desafíos de desarrollo nacional, aprovechando la ventaja comparativa del PNUD y coordinándose eficazmente con otros actores clave del desarrollo?	Revisión documental, Informes de avance del proyecto, Evaluaciones anteriores Entrevistas con socios clave	Análisis de alineación y coordinación	Abordaje de desafíos nacionales y coordinación con actores clave
	¿En qué medida el proyecto se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No? 5 (Igualdad de Género) y contribuye a su consecución?	Revisión documental, Planes del proyecto, Reportes de progreso, Evaluaciones Encuestas y entrevistas	Análisis de alineación con ODS y contribución al objetivo	Contribución a la Igualdad de Género (ODS 5)
Eficacia /Efectividad	¿En qué medida se lograron los resultados esperados y cuáles fueron los factores que contribuyeron o afectaron el logro de los resultados?	Revisión documental, Reportes de resultados, Evaluaciones del proyecto	Evaluación de resultados y análisis de factores	Logro de resultados esperados y factores influyentes

		Análisis de datos de resultados		
	¿Qué tan efectivas fueron las estructuras de gobernanza del proyecto, incluyendo el sistema de M&E, en facilitar la implementación y la dirección estratégica?	Revisión de documentos, Estructuras de gobernanza, Reportes de M&E Entrevistas con el equipo de gestión	Evaluación de la eficacia de estructuras de gobernanza	Eficiencia de la gobernanza y del sistema de M&E
Eficiencia	¿En qué medida y cómo aplicó el proyecto la gestión adaptativa?	Revisión documental, Informes del proyecto, Documentación sobre gestión adaptativa Entrevistas con el equipo de gestión	Análisis de aplicación de gestión adaptativa	Aplicación de gestión adaptativa en el proyecto
	¿En qué medida los recursos financieros y humanos fueron utilizados de manera eficiente para abordar las desigualdades de género y lograr los resultados esperados del proyecto?	Revisión documental, Reportes financieros, Informes de recursos humanos Análisis financiero	Evaluación de eficiencia en uso de recursos	Uso eficiente de recursos para igualdad de género y resultados esperados
	¿Qué tan efectivos fueron los sistemas contables, financieros y de monitoreo para proporcionar información precisa y oportuna, y cómo contribuyeron a la adaptación y gestión de riesgos durante la implementación del proyecto?	Revisión documental, Sistemas contables y financieros, Reportes de monitoreo Entrevistas con responsables de sistemas	Análisis de efectividad y precisión de los sistemas	Efectividad de sistemas contables y financieros

	¿Cómo se gestionaron los riesgos, las suposiciones y los factores de impacto? ¿Cuál fue la calidad de las estrategias de mitigación de riesgos desarrolladas?	Revisión documental, Planes de gestión de riesgos, Reportes del proyecto Entrevistas con el equipo de gestión	Evaluación de gestión de riesgos y calidad de estrategias	Gestión de riesgos y estrategias de mitigación
Sostenibilidad	¿Cómo se compartieron e internalizaron las lecciones del manejo adaptativo entre los socios implementadores?	Revisión documental, Informes de lecciones aprendidas, Reuniones de socios Entrevistas con socios implementadores	Análisis de procesos de compartición e internalización	Compartición e internalización de lecciones aprendidas
	¿Qué acciones son necesarias para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto durante su vida y después de su finalización?	Revisión documental, Planes de sostenibilidad, Estrategias de continuidad Entrevistas con socios	Evaluación de planes y acciones para la continuidad	Aseguramiento de la continuidad del proyecto
	¿En qué medida se ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad, y cómo se han fortalecido las capacidades de las partes interesadas nacionales?	Revisión documental, Estrategias de sostenibilidad, Informes de capacitación Entrevistas con partes interesadas	Evaluación de desarrollo de estrategias y fortalecimiento de capacidades	Estrategia de sostenibilidad y capacidades fortalecidas
Coherencia	¿En qué medida otras intervenciones o políticas apoyan o restan valor a los resultados del proyecto?	Revisión documental, Políticas y programas relacionados, Informes del proyecto Entrevistas con stakeholders	Análisis de apoyo o detrimento de políticas	Apoyo o detrimento de otras políticas a los resultados del proyecto

	¿Hasta qué punto el proyecto apoya o resta valor a otras intervenciones o políticas?	Revisión documental, Políticas y programas relacionados, Informes del proyecto Entrevistas con stakeholders	Evaluación de apoyo o detrimento del proyecto a otras políticas	Apoyo o detrimento de otras intervenciones
	¿Existen superposiciones o brechas entre el proyecto y los servicios o apoyo brindado por otros actores?	Revisión documental, Servicios y apoyo de otros actores, Informes del proyecto Entrevistas con actores relevantes	Análisis de superposiciones y brechas	Superposiciones o brechas con servicios de otros actores
Derechos humanos, igualdad de género, discapacidad y no dejar a nadie atrás	¿Cómo ha beneficiado el proyecto a los grupos desfavorecidos y marginados?	Revisión documental, Informes de impacto social, Datos de beneficiarios Encuestas a beneficiarios	Evaluación de beneficios a grupos desfavorecidos	Beneficios a grupos desfavorecidos y marginados
	¿En qué medida se han abordado la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la movilidad humana en el diseño, implementación, seguimiento y comunicación del proyecto?	Revisión documental, Documentos del proyecto, Reportes de implementación Encuestas, entrevistas	Análisis de integración de género, discapacidad y movilidad	Inclusión de género, discapacidad y movilidad humana

Anexo 5. Compromiso de Conducta Ética para Evaluadores



PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION

By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.



INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible**.



ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.



RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access to** the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).



BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration of risks and benefits** from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm**. I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

(Signature and Date)



By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.



INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible.**



ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.



RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access** to the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).



BENEFICENCE

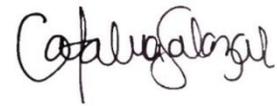
I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration** of risks and benefits from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm.** I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

_____ (Signature and Date)

Elaborado Por: Catalina Salazar

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Catalina Salazar', centered within a rectangular box.

**Consultora – Evaluación Final
Proyecto Integra**