

**LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO
FORTALECIMIENTO DEMOCRÁTICO DE LA
INSTITUCIONALIDAD ELECTORAL EN ECUADOR
(FDIEE) – Julio 2023 – diciembre 2025**

INFORME FINAL

PNUD ECUADOR

Periodo de realización de la evaluación: Agosto-Octubre 2025

EVALUADORA:

Charlemagne Gómez, Consultora Internacional - charlemagnegomez@hotmail.com

Octubre 2025

Índice

ÍNDICE.....	I
LISTA DE FIGURAS Y TABLAS	I
AGRADECIMIENTOS	I
ACRÓNIMOS	II
RESUMEN	II
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. AUDIENCIA PRINCIPAL DE LA EVALUACIÓN.....	1
1.2. ESTRUCTURA DEL INFORME	2
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	2
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
3. EL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS	3
3.1. EL ALCANCE	3
3.2. OBJETIVOS	4
3.3. EVALUABILIDAD DEL PROYECTO	5
4. ENFOQUE DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN	5
4.1. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN	5
4.1.1. <i>Métodos de la evaluación</i>	6
4.1.2. <i>Análisis de Contribución</i>	6
4.2. INTEGRACIÓN DE LAS CUESTIONES TRANSVERSALES EN LA EVALUACIÓN	7
4.3. FUENTE DE DATOS	7
4.4. LA ESTRATEGIA DE MUESTREO	8
4.5. INDICADORES/BENCHMARKS DE RENDIMIENTO	9
4.6. PARTICIPACIÓN DE ACTORES CLAVES.....	9
4.7. PRINCIPALES LIMITACIONES DE LA METODOLOGÍA	10
5. ANÁLISIS DE DATOS	11
6. HALLAZGOS.....	13
6.1. PERTINENCIA – ¿ESTÁ EL PROYECTO HACIENDO LO CORRECTO?.....	13
6.1.1 <i>Problemas y supuestos considerados en el diseño</i>	13
6.1.1.1 <i>Discusión de la Teoría de Cambio por Resultado</i>	14
6.1.1.5 <i>Pertinencia al contexto ecuatoriano</i>	19
6.1.1.6 <i>Alineación del Proyecto con el Programa del País del PNUD</i>	20
6.1.1.7 <i>Alineación del Proyecto con marcos y prioridades nacionales</i>	20
6.1.1.8 <i>Relevancia de los objetivos del proyecto durante la implementación</i>	21
6.2. COHERENCIA– ¿QUÉ TAN BIEN ENCAJA EL PROYECTO?	24
COHERENCIA: EVALUACIÓN DE LA ALINEACIÓN CON OTRAS INICIATIVAS DE APOYO	24
6.2.1.1. <i>Coherencia interna y estándares internacionales</i>	24
6.2.1.2. <i>Complementariedad con políticas y programas electorales nacionales</i>	26
6.3. EFICACIA– EN QUÉ MEDIDA EL PROYECTO ESTÁ ALCANZANDO SUS OBJETIVOS?	27
6.3.1.1. <i>Resultados</i>	28
Outcome/Producto 1: Fortalecimiento de las capacidades institucionales y transparencia electoral	29
Outcome/Producto 2: Inclusión y participación de grupos históricamente subrepresentados	30
Outcome/Product 3: Entorno Electoral Pacífico y libre de violencia política	31
6.3.1.2. <i>Factores internos y externos</i>	32
6.3.1.3. <i>Buenas Prácticas</i>	34
6.3.1.4 <i>Contribución de los resultados al Programa de País 2023-2026</i>	36

6.4. EFICIENCIA– USO GENERAL DE LOS RECURSOS	38
6.4.1.1. <i>Gestión oportuna y uso eficiente de recursos</i>	38
6.4.1.2. <i>Los procesos administrativos y financieros para el apoyo electoral</i>	39
6.4.1.3. <i>Gestión del Proyecto y Estructuras de Gobernanza</i>	39
6.4.1.4. <i>Monitoreo.....</i>	41
<i>Diseño del M & E.....</i>	41
<i>Implementación del M & E</i>	41
6.4.1.5. <i>Brechas y áreas de fortalecimiento</i>	42
6.4.1.6. <i>Identificación de riesgos y salvaguardas sociales y ambientales.....</i>	44
6.4.1.7. <i>Brechas y áreas de fortalecimiento</i>	44
6.4.1.8. <i>Evolución de riesgos durante la implementación</i>	44
6.4.1.9. <i>Mitigación en la práctica y efectividad</i>	45
6.5. IMPACTO – ¿QUÉ DIFERENCIA PRODUCE LA INTERVENCIÓN?	47
6.5.1.1. <i>Cambios sostenibles en las capacidades institucionales del CNE y TCE.....</i>	47
6.5.1.2. <i>Inclusión electoral – logros para mujeres, jóvenes y grupos diversos</i>	48
6.5.1.3. <i>Prevención de la violencia política. Avances y desafíos en la protección</i>	50
6.5.1.4. <i>Implementación de reformas previas y fortalecimiento procedimental.....</i>	51
6.5.1.5. <i>Contribución del proyecto al fortalecimiento institucional y sostenibilidad de sistemas electorales</i>	51
6.6. SOSTENIBILIDAD – ¿DURARÁN LOS BENEFICIOS?	52
6.6.1.2. <i>Mecanismos locales de apropiación, rendición de cuentas y replicabilidad.....</i>	53
6.6.1.3. <i>Diversificación financiera.....</i>	54
6.7. CUESTIONES TRANSVERSALES – CONTRIBUCIÓN A QUE NADIE SE QUEDE ATRÁS	55
6.7.1.1. <i>Riesgos.....</i>	56
6.7.1.2. <i>Riesgos y medidas de mitigación para grupos vulnerables</i>	57
6.7.1.3. <i>Promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.....</i>	58
6.7.1.4. <i>Prevención de la violencia política de género.....</i>	59
6.7.1.5. <i>Personas con Discapacidad.....</i>	60
6.7.1.6. <i>Sostenibilidad Ambiental.....</i>	61
7 LECCIONES APRENDIDAS	62
8 CONCLUSIONES.....	63
9 RECOMENDACIONES.....	68
ANEXOS.....	74
ANEXO I– TÉRMINOS DE REFERENCIA	74
ANEXO II – MATRIZ DE EVALUACIÓN	113
ANEXO III – LISTA DE ACTORES.....	122
ANEXO IV– METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	123
ANEXO V – RESUMEN E LOS INDICADORES.....	126
ANEXO VI – RESUMEN DE LOS HALLAZGOS, CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES	127
ANEXO VII – PROTOCOLOS	129
ANEXO VIII– HITOS Y ENTREGABLES	135
ANEXO IX – BIBLIOGRAFÍA	137

Lista de Figuras y tablas

Tabla 1: Pasos de la evaluación	5
Tabla 2: Puntuación del proyecto en relación con sus resultados	9
Tabla 3: Grupos/personas entrevistados	10
Tabla 4: Mapeo de los indicadores	15
Tabla 5: Alineación del Proyecto con marcos políticos y nacionales	21
Tabla 6: Adaptación del proyecto	22
Tabla 7: Resumen de los resultados	28
Tabla 8: Factores internos y externos	33
Tabla 9: Resumen del M & E	42
Tabla 10: Marco de Riesgos	45
Tabla 11: Recomendaciones.....	69
Ilustración 1: Análisis de Contribución	6
Ilustración 2: Buenas Prácticas del Proyecto	36

Agradecimientos

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que brindaron su apoyo y participaron en la Evaluación Final del proyecto *Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en el Ecuador (FDIEE)*.

En primer lugar, expreso un especial reconocimiento a la Representante Residente del PNUD y al Jefe de la Unidad de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo Inclusivo por su orientación y liderazgo a lo largo de este proceso.

De igual manera, estoy particularmente agradecida al equipo del PNUD en Ecuador y al equipo del proyecto FDIEE por su apoyo en la provisión de documentación, en la logística y en ofrecerme una visión amplia sobre el diseño, la implementación y los logros alcanzados por el proyecto.

Agradezco también a los socios internacionales para el desarrollo y a las demás agencias de Naciones Unidas por su colaboración y respaldo.

Quiero destacar de manera especial la valiosa contribución de la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD y del consultor Pietro Tornese, quienes me acompañaron en la tarea de recoger las voces de las personas entrevistadas en el marco de la evaluación global sobre el trabajo electoral del PNUD.

Asimismo, expreso mi reconocimiento a las instituciones electorales nacionales, a sus autoridades y equipos técnicos, quienes compartieron generosamente su tiempo, conocimientos y perspectivas. Su apertura y compromiso fueron fundamentales para valorar la pertinencia, la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones del proyecto.

Finalmente, agradezco a las organizaciones de la sociedad civil, la academia, los medios de comunicación y los socios de desarrollo que aportaron reflexiones valiosas en las entrevistas y consultas, incluidas aquellas que ofrecieron perspectivas importantes sobre los desafíos que enfrentan las personas con discapacidad en el contexto electoral. Sus contribuciones permitieron enriquecer mi comprensión del ecosistema democrático en el que opera el FDIEE.

A todas y todos quienes participaron de manera franca y constructiva en este proceso, mi más profundo agradecimiento.

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAD	Criterio de Ayuda al Desarrollo
CPD	Country Programme Document (Documento de Programa de País del PNUD)
CPCCS	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
CNE	Consejo Nacional Electoral
ET	Evaluación Terminal
FDIEE	Proyecto de Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador
GEWE	Gender Equality and Women's Empowerment
GRES	Gender Results Effectiveness Scale
GF	Grupo Focal
IDD	Instituto de la Democracia
IFES	International Foundation for Electoral Systems
KII	Key informant Interviews
LGBTQIA+	Lesbian, Gay, Bisexual, Trans, Queer, Intersex and Asexual
LNOB	Leave No One Behind
M&E	Monitoreo y Evaluación
MSC	Most Significant Change
NAM	Needs Assessment Mission
OCDE/OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (<i>UN Women</i>)
PWD	Persons with Disabilities
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RRF	Responsive Results Framework
RR	Residente Representante
SATJE	Sistema Automatizado de Trámites Judiciales Electorales
SDG	Sustainable Development Goals
TCE	Tribunal Contencioso Electoral
SIER	Sistema Informático de Escrutinio de Resultados
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound</i> (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un horizonte Temporal definido)
TdC	Teoría de Cambio
TdR	Términos de Referencia
UNEG	United Nations Evaluation Guidelines
UNDP	United Nations Development Programme
UN WOMEN	United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Women
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
VPG	Violencia Política de Género

Título del proyecto:	Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador (FDIEE)
ID del proyecto:	01000752
ID PNUD (PIMS):	6307
País:	Ecuador
Región:	América Latina y el Caribe (ALC)
Área temática:	Gobernanza Democrática
Agencia implementadora:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Contrapartes nacionales:	Consejo Nacional Electoral (CNE) y Tribunal Contencioso Electoral (TCE)
Socios de cooperación:	Unión Europea (UE), AECID, Embajada de Suiza, ONU Mujeres
Fecha de firma del ProDoc / inicio del proyecto:	06 de julio de 2023
Fecha de cierre operativo prevista:	31 de diciembre de 2025
Financiamiento del PNUD (USD):	216.860,00
Cofinanciamiento (USD):	1.329.151,11
Financiamiento total estimado (USD):	1.546.011,11
Estado:	En implementación (a la fecha de la evaluación)

Tipo de evaluación:	Evaluación final independiente
Período evaluado:	Enero de 2023 – Septiembre de 2025
Fecha de la evaluación:	Octubre de 2025
Equipo evaluador:	Charlemagne Gómez - Especialista en Gobernanza y Evaluación de Programas (charlemagnegomez@hotmail.com)
Unidad de encargo:	Unidad de Gobernanza e Inclusión / Área de Programas, PNUD Ecuador
Duración de la evaluación:	Agosto – Noviembre de 2025
Método de evaluación:	Enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) basado en los criterios CAD/OCDE y la Teoría del Cambio
Idioma del informe:	Español
Versión final aprobada por:	PNUD Ecuador y contrapartes institucionales (CNE y TCE)

Resumen

Contexto y antecedentes del proyecto

El *Proyecto de Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador (FDIEE)* fue implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en estrecha colaboración con el Consejo Nacional Electoral (CNE) y el Tribunal Contencioso Electoral (TCE), con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE), la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la embajada de Suiza.

Con un presupuesto total de USD 1.546.011,11, el proyecto se ejecuta desde Julio de 2023 hasta Julio de 2025 y actualmente continúa en marcha tras una extensión sin costo hasta diciembre de 2025, con el fin de consolidar los resultados alcanzados y acompañar los procesos de cierre institucional. Su implementación se desarrolló en un entorno político y social en evolución, caracterizado por transformaciones institucionales y por la necesidad de fortalecer la confianza ciudadana en los organismos y procesos electorales. El proyecto tuvo como propósito contribuir al fortalecimiento de la gobernanza democrática, mediante la modernización institucional, la promoción de la igualdad de género y la inclusión, la prevención de la violencia política y el impulso a la transparencia y la participación ciudadana.

El FDIEE se alineó con el *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2022–2026)* y con el *Programa de País del PNUD (2023–2026)*, aportando de manera directa al resultado sobre instituciones más inclusivas, eficaces y responsables.

Objetivos y alcance de la evaluación

La evaluación tuvo por propósito valorar los resultados alcanzados por el proyecto, analizando su pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, así como la integración de los enfoques transversales de igualdad de género, derechos humanos, medio ambiente y el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB).

Asimismo, buscó identificar **aprendizajes y recomendaciones** que orienten la planificación y el diseño de la próxima fase de cooperación electoral. Su alcance abarcó todo el periodo de ejecución (2021–2025), los tres productos del proyecto y la actuación conjunta del PNUD, CNE, TCE y socios estratégicos, tanto a nivel nacional como territorial.

Enfoque y metodología de la evaluación

La evaluación se realizó conforme a los estándares del *Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)* y a la política de evaluación del PNUD, aplicando los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE.

Se empleó un **enfoque mixto**, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. Entre los principales métodos utilizados se incluyeron:

- **Revisión documental y de informes de progreso**, presupuestos e indicadores;
- **Entrevistas semiestructuradas** a más de **45 personas** representando al CNE, TCE, PNUD, UE, AECID, Suiza, ONU Mujeres, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, universidades y consultores del proyecto;
- **Mapeo de resultados y validación participativa** con contrapartes nacionales;
- **Triangulación de evidencias** a partir de diversas fuentes institucionales.

La evaluación no contó con una revisión intermedia formal, pero se apoyó en una amplia base documental y testimonial, garantizando representatividad y equilibrio de perspectivas.

Criterios de evaluación y hallazgos

Pertinencia: El proyecto se mantuvo plenamente alineado con las prioridades nacionales y con los objetivos del *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2022–2026)* y del *Programa de País del PNUD (2023–2026)*. Su diseño respondió a las demandas de fortalecimiento institucional, transparencia electoral y promoción de la igualdad de género en el marco del proceso democrático ecuatoriano. Las intervenciones desarrolladas —como la digitalización de procesos, la educación cívica y la transversalización de género e inclusión— fueron oportunas y coherentes con las necesidades identificadas por las instituciones electorales y la ciudadanía. La pertinencia también se reflejó en la adaptación del proyecto ante cambios en el contexto político y en la planificación de nuevas prioridades emergentes.

Más allá de su alineación formal, el proyecto demostró capacidad para interpretar las dinámicas del entorno institucional y ajustar su estrategia de cooperación según los requerimientos del CNE y TCE. La flexibilidad en la gestión permitió mantener el foco en áreas de valor estratégico, como la prevención de la violencia política y el fortalecimiento de la participación ciudadana. Esta pertinencia contextual reforzó el rol del PNUD como socio técnico neutral y facilitador de consensos en un ámbito institucional complejo, contribuyendo a mantener la confianza entre los actores involucrados y a garantizar la continuidad de los procesos de modernización electoral.

Coherencia: El proyecto mostró una fuerte coherencia interna, articulando de forma complementaria sus componentes técnicos, de comunicación e inclusión. Externamente, promovió la coordinación con socios clave como la UE, AECID y ONU Mujeres, evitando duplicidades y maximizando sinergias. Las alianzas con sociedad civil, medios y academia fortalecieron la legitimidad de las acciones y su apropiación social. Aunque se identifican oportunidades para formalizar aún más los mecanismos de coordinación entre actores nacionales y de cooperación, la complementariedad general fue adecuada y efectiva.

Eficacia: El FDIEE alcanzó avances sustantivos en la modernización institucional, la gestión electoral inclusiva y la sensibilización sobre la violencia política de género. Entre los principales logros destacan el desarrollo y la puesta en marcha de herramientas tecnológicas como eMonitor+ y el SIER en el CNE, y los sistemas SATJE en el TCE, que fortalecieron la transparencia, la trazabilidad de los procesos y la eficiencia administrativa. Estas innovaciones digitales mejoraron la gestión de información electoral y de los trámites judiciales, aportando a una justicia electoral más ágil y accesible. Paralelamente, se elaboraron y adoptaron lineamientos y procedimientos institucionales para la prevención y atención de la violencia política de género, acompañados de formación especializada y apoyo técnico para su implementación.

Más allá de los resultados tecnológicos, la eficacia del proyecto se reflejó en transformaciones organizativas y en la consolidación de capacidades técnicas dentro de las instituciones electorales. La capacitación continua del personal, la producción de materiales de educación cívica en lenguas originarias y la colaboración con organizaciones de la sociedad civil ampliaron el alcance de los resultados y fortalecieron la apropiación institucional. Aunque algunos procesos —como la interoperabilidad plena de los sistemas digitales y la aplicación sostenida de los lineamientos sobre violencia política— aún requieren consolidación, el proyecto evidenció progresos notables hacia una gestión electoral más moderna, transparente e inclusiva, sentando bases sólidas para su sostenibilidad futura.

Eficiencia: La ejecución del FDIEE se caracterizó por una gestión administrativa flexible y orientada a resultados, que permitió mantener la continuidad operativa pese a ajustes presupuestarios y demoras en algunos desembolsos de los donantes. El PNUD brindó un acompañamiento ágil en la tramitación de contratos y pagos, optimizando los recursos disponibles y priorizando las actividades de mayor impacto. La posibilidad de realizar reajustes internos de presupuesto y de adaptar cronogramas según las necesidades emergentes favoreció la entrega de productos clave sin comprometer su calidad. Esta capacidad de adaptación fue especialmente relevante en momentos de alta demanda electoral, cuando se requirió responder con rapidez y coordinación interinstitucional.

No obstante, la evaluación identificó márgenes de mejora relacionados con la planificación operativa y la gestión de procesos técnicos especializados. Algunas contrataciones internacionales, en particular las de carácter altamente técnico, experimentaron demoras vinculadas a los procedimientos administrativos y a las decisiones internas sobre disponibilidad de recursos. Si bien estos retrasos no afectaron los resultados finales, evidenciaron la necesidad de reforzar la capacidad de gestión anticipatoria durante los periodos de mayor carga operativa. Asimismo, los sistemas de monitoreo se concentraron en el seguimiento de productos, lo que limitó la medición de resultados cualitativos y de eficiencia institucional. Consolidar un marco de monitoreo más sensible al desempeño y a la sostenibilidad permitirá optimizar aún más la asignación de recursos y fortalecer la gestión basada en evidencias en futuras fases de cooperación.

Impacto: El FDIEE ha contribuido de manera significativa al **fortalecimiento institucional del sistema electoral ecuatoriano**, promoviendo una gestión más inclusiva, transparente y moderna. La implementación de herramientas digitales como eMonitor+, enfocada en el monitoreo de la desinformación y la violencia digital, y los sistemas SIER y SATJE, orientados a la gestión y administración de información electoral y judicial, reforzaron la capacidad institucional para responder a los desafíos de integridad y comunicación electoral. En el plano normativo e institucional, el proyecto impulsó la incorporación progresiva del enfoque de género y de derechos humanos en la práctica judicial y administrativa, fortaleciendo las capacidades del personal y la coordinación entre las instituciones del sistema electoral.

El impacto del proyecto también se reflejó en una mayor sensibilización y acceso a información inclusiva, gracias a campañas de educación cívica, materiales en lenguas originarias y colaboraciones con organizaciones sociales. Estas acciones contribuyeron a visibilizar las barreras que enfrentan las mujeres y los grupos históricamente excluidos en el ejercicio de sus derechos políticos, así como a fortalecer el compromiso institucional con su reducción gradual. Si bien los cambios estructurales en materia de igualdad y confianza ciudadana requieren continuidad y esfuerzos sostenidos, el proyecto dejó capacidades instaladas, innovaciones digitales consolidadas y prácticas institucionales más sensibles a la inclusión, lo que representa un aporte concreto al fortalecimiento de la gobernanza democrática y la legitimidad del sistema electoral ecuatoriano.

Sostenibilidad: El FDIEE generó avances tangibles hacia la institucionalización de los resultados y el fortalecimiento de las capacidades técnicas en el CNE y el TCE. Varias herramientas y productos del proyecto, como eMonitor+, los sistemas SIER y SATJE, y los lineamientos para la prevención de la violencia política de género, comenzaron a integrarse en los procedimientos regulares y en la planificación anual de las instituciones. La capacitación impartida al personal técnico y jurídico incrementó las competencias en áreas clave como inclusión, gestión digital y prevención de violencia política. Sin embargo, la contratación temporal asociada a los procesos electorales conlleva que, en cada nuevo periodo electoral, sea necesario reclutar nuevamente al personal técnico de apoyo. Este esquema dificulta la continuidad del personal ya capacitado —que puede no estar disponible o

interesado en reincorporarse— y, en consecuencia, limita la retención y transferencia del conocimiento adquirido.

No obstante, la sostenibilidad integral de los resultados enfrenta todavía limitaciones de tipo financiero, político y sociocultural. La dependencia de la cooperación internacional para mantener plataformas digitales y actividades de inclusión, junto con los desafíos para consolidar la democracia y fortalecer la confianza pública en las instituciones electorales, influyen directamente en la capacidad de sostener los logros alcanzados. En contextos de cambio o incertidumbre política, las prioridades institucionales pueden reorientarse, afectando la continuidad de políticas inclusivas o de transparencia. Consolidar la sostenibilidad requerirá avanzar hacia una mayor corresponsabilidad presupuestaria nacional, reforzar los marcos normativos que aseguren la permanencia de los mecanismos creados y mantener un trabajo sostenido de comunicación y educación cívica que fortalezca la cultura democrática. El compromiso institucional y social observado constituye una base prometedora, pero su consolidación dependerá de la estabilidad política, la disponibilidad de recursos y la continuidad del acompañamiento técnico.

Criterios transversales (género, derechos humanos, LNOB y medio ambiente): El FDIEE integró de manera consistente los enfoques transversales de igualdad de género, inclusión social, juventud y derechos humanos a lo largo de su ciclo de ejecución. Desde su diseño, las actividades incorporaron metas e indicadores sensibles al género, la discapacidad, la diversidad étnica y etaria, con el objetivo de ampliar la participación de grupos históricamente subrepresentados en los procesos democráticos. Las capacitaciones, campañas y materiales de educación cívica incluyeron contenidos dirigidos a mujeres, jóvenes y comunidades indígenas, afroecuatorianas y rurales, promoviendo el acceso equitativo a la información electoral y el ejercicio de los derechos políticos. La colaboración con organizaciones de mujeres, colectivos juveniles y redes sociales locales fortaleció la legitimidad y el alcance de las acciones del proyecto, contribuyendo a una mayor apropiación social de los principios de igualdad y participación.

No obstante, la profundidad de la transversalización varió entre los componentes. El enfoque de género se consolidó con resultados tangibles y amplia visibilidad, mientras que la institucionalización del trabajo con jóvenes y otros grupos diversos aún requiere fortalecimiento y continuidad. Si bien el proyecto favoreció espacios de formación y participación juvenil, no se establecieron mecanismos permanentes que aseguren su sostenibilidad institucional. En materia de derechos humanos y LNOB, se evidenció un compromiso creciente de las instituciones por incorporar estos principios en su gestión, aunque todavía sin sistemas formales de monitoreo o evaluación de impacto. En cuanto al medio ambiente, el proyecto aplicó criterios de sostenibilidad principalmente a través de la digitalización de procesos y la reducción del uso de recursos físicos, contribuyendo de forma indirecta a la eficiencia y la gestión responsable. En conjunto, el FDIEE sentó bases sólidas para una gestión electoral más inclusiva, sensible a los derechos y abierta a la participación juvenil, cuya consolidación dependerá de mantener el acompañamiento técnico y el compromiso político en los próximos años.

Conclusiones

La evaluación concluye que el FDIEE ha sido altamente pertinente y relevante para las prioridades nacionales de fortalecimiento democrático, así como eficaz en la promoción de instituciones electorales más inclusivas, transparentes y técnicas. Su enfoque integral —que combinó modernización institucional, fortalecimiento de capacidades, inclusión y prevención de la violencia política— permitió mantener la coherencia estratégica y la credibilidad del proyecto en un contexto político y social en evolución. Los avances en digitalización, educación cívica y transversalización de género reflejan resultados concretos y reconocidos por las contrapartes nacionales.

Sin embargo, el análisis también evidencia ámbitos donde los avances siguen siendo parciales o frágiles. La sostenibilidad de los resultados dependerá de la continuidad técnica y financiera, de la

corresponsabilidad presupuestaria nacional y de la consolidación de los mecanismos creados dentro de las estructuras permanentes del CNE y TCE. Persisten desafíos vinculados a la renovación de personal temporal, la limitada apropiación institucional de algunas herramientas y los condicionantes sociopolíticos que afectan la confianza pública en el sistema electoral. Pese a ello, el proyecto ha demostrado resiliencia organizativa y valor estratégico del acompañamiento de largo plazo del PNUD, contribuyendo a fortalecer las bases para una gobernanza electoral más inclusiva, moderna y sostenible.

Lecciones aprendidas

- La **continuidad técnica y el liderazgo estable** son esenciales para sostener la coherencia estratégica.
- La **inclusión y la igualdad de género** requieren estructuras institucionales permanentes con mandato y recursos.
- Las **alianzas amplias con sociedad civil, medios y academia** fortalecen la legitimidad y sostenibilidad democrática.
- La **digitalización y modernización tecnológica** deben incluir planes de mantenimiento y transferencia de capacidades.
- La **sostenibilidad financiera y la apropiación nacional** son determinantes para preservar los logros institucionales.

Recomendaciones

Nº	Recomendación	Plazo	Actores principales
1	Garantizar la continuidad técnica y estratégica durante la transición del proyecto y la fase inicial del sucesor.	Alta – Inmediata	PNUD, UE, AECID, CNE, TCE
2	Establecer un mecanismo estructurado de diálogo multipartito para guiar las reformas democráticas y fortalecer la confianza institucional.	Alta – 0–6 meses	PNUD, CNE, TCE, OSC, donantes
3	Acompañar una hoja de ruta de reforma legal e institucional que integre género, inclusión y transparencia.	Alta – 6–12 meses	CNE, TCE, Asamblea Nacional, ONU Mujeres, PNUD
4	Integrar las herramientas y productos del proyecto (eMonitor+, herramientas VPG, materiales educativos) en los procedimientos y presupuestos institucionales.	Alta – 0–6 meses	CNE, TCE, Ministerio de Finanzas, PNUD
5	Reforzar los sistemas de planificación, monitoreo y rendición de cuentas con indicadores de desempeño e inclusión.	Alta – 0–6 meses	CNE, TCE, Junta del Proyecto
6	Ampliar y formalizar alianzas con sociedad civil, medios y academia para educación cívica y monitoreo ciudadano.	Media – 6–12 meses	CNE, TCE, OSC, universidades
7	Fortalecer la respuesta institucional frente a la violencia política y los riesgos de seguridad electoral mediante coordinación interinstitucional.	Media – 6–12 meses	CNE, TCE, Defensoría, Fiscalía, PNUD
8	Institucionalizar los mecanismos de género e inclusión con mandato, presupuesto y mecanismos de rendición de cuentas.	Alta – 6–12 meses	CNE, TCE, ONU Mujeres, PNUD
9	Fortalecer la sostenibilidad financiera y la corresponsabilidad nacional mediante presupuestos propios y diversificación de donantes.	Media–Alta – 6–18 meses	CNE, TCE, IDD, Min. de Finanzas, PNUD, UE, AECID

Context and Background of the Project

The *Project for the Strengthening of Democracy, Inclusion, and Electoral Equity (FDIEE)* was implemented by the *United Nations Development Programme (UNDP)* in close collaboration with the *National Electoral Council (CNE)* and the *Contentious Electoral Tribunal (TCE)*, with financial support from the *European Union (EU)*, the *Spanish Agency for International Development Cooperation (AECID)*, and the *Embassy of Switzerland*.

With a total budget of **USD 1,546,011.11**, the project has been implemented since July **2023 until July 2025** and is currently ongoing following a **no-cost extension until December 2025**, aimed at consolidating results achieved and accompanying institutional closure processes. Its implementation took place within a dynamic political and social context characterized by institutional changes and the need to strengthen public trust in electoral institutions and processes. The project's objective was to contribute to **strengthening democratic governance** through institutional modernization, promotion of gender equality and inclusion, prevention of political violence, and promotion of transparency and citizen participation.

The FDIEE aligned with the *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (2022–2026)* and the *UNDP Country Programme Document (2023–2026)*, contributing directly to the outcome on more inclusive, effective, and accountable institutions.

Objectives and Scope of the Evaluation

The purpose of the evaluation was to assess the results achieved by the project, analyzing its **relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact, and sustainability**, as well as the integration of cross-cutting approaches on **gender equality, human rights, environment, and the Leave No One Behind (LNOB)** principle.

It also sought to identify lessons and recommendations to inform the planning and design of the next phase of electoral cooperation. The evaluation covered the entire implementation period (2021–2025), all three project outputs, and the joint work of UNDP, CNE, TCE, and strategic partners at both national and subnational levels.

Evaluation Approach and Methodology

The evaluation was carried out in accordance with the *United Nations Evaluation Group (UNEG)* standards and the *UNDP Evaluation Policy*, applying the *OECD-DAC* evaluation criteria.

A mixed-methods approach was used, combining quantitative and qualitative tools. The main methods included:

- Documentary review of progress reports, budgets, and indicators;
- Semi-structured interviews with over 45 individuals representing the CNE, TCE, UNDP, EU, AECID, Switzerland, UN Women, civil society organizations, media, universities, and project consultants;
- Results mapping and participatory validation with national counterparts;
- Triangulation of evidence from multiple institutional sources.

Although the evaluation did not include a formal midterm review, it was based on a robust documentary and testimonial evidence base, ensuring representativeness and balanced perspectives.

Evaluation Criteria and Findings Relevance

The project remained fully aligned with national priorities and with the objectives of the *United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (2022–2026)* and the *UNDP Country Programme (2023–2026)*. Its design responded to demands for institutional strengthening, electoral transparency, and gender equality promotion within Ecuador’s democratic process. Activities such as process digitalization, civic education, and gender and inclusion mainstreaming were timely and coherent with the needs identified by electoral institutions and citizens. Relevance was also reflected in the project’s adaptability to political changes and the redefinition of emerging priorities.

Beyond formal alignment, the project demonstrated an ability to interpret institutional dynamics and adjust its cooperation strategy according to CNE and TCE requirements. Management flexibility helped maintain focus on strategic areas such as prevention of political violence and strengthening of citizen participation. This contextual relevance reinforced UNDP’s role as a neutral technical partner and facilitator of consensus in a complex institutional environment, helping maintain trust among stakeholders and ensure the continuity of electoral modernization processes.

Coherence

The project exhibited strong internal coherence, effectively integrating its technical, communication, and inclusion components. Externally, it fostered coordination with key partners such as UN Women, avoiding duplication and maximizing synergies. Partnerships with civil society, media, and academia strengthened the legitimacy and social ownership of project actions. While opportunities remain to further formalize coordination mechanisms between national and donor actors, overall complementarity was appropriate and effective.

Effectiveness

The FDIEE achieved significant progress in institutional modernization, inclusive electoral management, and awareness-raising on political gender-based violence. Key results included the development and operationalization of technological tools such as **eMonitor+** and **SIER** at the CNE, and the **SATJE** systems at the TCE, which enhanced transparency, process traceability, and administrative efficiency. These digital innovations improved the management of electoral and judicial information, contributing to a more agile and accessible electoral justice system. At the same time, institutional guidelines and procedures for preventing and addressing political gender-based violence were developed and adopted, supported by targeted training and technical assistance for their implementation.

Beyond technological results, the project’s effectiveness was reflected in organizational changes and strengthened technical capacities within electoral institutions. Continuous staff training, production of civic education materials in indigenous languages, and collaboration with civil society organizations expanded outreach and reinforced institutional ownership. Although some processes—such as full interoperability of digital systems and consistent implementation of gender-violence protocols—still require consolidation, the project demonstrated substantial progress toward a more modern, transparent, and inclusive electoral administration, laying solid foundations for future sustainability.

Efficiency

FDIEE implementation was characterized by **flexible, results-oriented management**, which ensured operational continuity despite budget adjustments and occasional donor disbursement delays. UNDP provided agile support in contracting and payments, optimizing available resources and prioritizing high-impact activities. The ability to internally reallocate funds and adapt timelines to emerging needs facilitated delivery of key outputs without compromising quality. This adaptability proved particularly relevant during periods of high electoral demand, when rapid inter-institutional coordination was required.

However, the evaluation identified areas for improvement in operational planning and management of specialized technical processes. Some international recruitments—particularly highly technical ones—experienced delays due to administrative procedures and resource availability decisions. While these delays did not affect final outcomes, they highlighted the need to strengthen anticipatory management capacity during peak electoral periods. Monitoring systems focused primarily on outputs, limiting the measurement of qualitative and institutional efficiency results. Establishing a performance- and sustainability-sensitive monitoring framework would further optimize resource allocation and strengthen evidence-based management in future phases.

Impact

The FDIEE has significantly contributed to strengthening Ecuador’s electoral system, promoting more inclusive, transparent, and modern management. Implementation of digital tools such as **eMonitor+** (focused on monitoring misinformation and digital violence) and the **SIER** and **SATJE** systems (focused on managing electoral and judicial information) enhanced institutional capacity to respond to challenges of electoral integrity and communication. Normatively and institutionally, the project advanced the **progressive integration of gender and human rights approaches** into judicial and administrative practice, reinforcing staff capacities and inter-institutional coordination.

The project’s impact also manifested in greater awareness and access to inclusive information, through civic education campaigns, materials in indigenous languages, and collaborations with social organizations. These actions helped highlight barriers faced by women and historically excluded groups in exercising their political rights, and strengthened institutional commitment to their gradual reduction. While structural changes in equality and public trust require continuity and sustained efforts, the project has left installed capacities, consolidated digital innovations, and more inclusive institutional practices—representing a tangible contribution to democratic governance and the legitimacy of Ecuador’s electoral system.

Sustainability

The FDIEE achieved tangible progress toward institutionalizing results and strengthening technical capacities within the CNE and TCE. Several project tools and products—such as **eMonitor+**, **SIER**, **SATJE**, and gender-based political violence prevention guidelines—have begun to be integrated into institutional procedures and annual planning. Training provided to technical and legal staff enhanced skills in key areas such as inclusion, digital management, and violence prevention. However, the turnover of temporary staff continues to limit retention of acquired knowledge, highlighting the need for more stable mechanisms for learning management and internal knowledge transfer. Nevertheless, progress reflects growing institutional ownership and willingness to continue using developed tools.

Comprehensive sustainability, however, remains challenged by financial, political, and sociocultural factors. Dependence on international cooperation for maintaining digital platforms and inclusion activities—combined with ongoing challenges in consolidating democracy and public trust in electoral institutions—directly influences the ability to sustain achievements. In contexts of political change or uncertainty, institutional priorities may shift, affecting the continuity of inclusion and transparency policies. Ensuring sustainability will require greater national budgetary co-responsibility, stronger regulatory frameworks to guarantee the permanence of institutional mechanisms, and sustained civic education and communication efforts to reinforce democratic culture. The institutional and social commitment observed constitutes a promising basis, though its consolidation will depend on political stability, resource availability, and continued technical support.

Cross-Cutting Criteria (Gender, Human Rights, LNOB, and Environment)

The FDIEE consistently integrated cross-cutting approaches on **gender equality, social inclusion, youth, and human rights** throughout its implementation cycle. From its design stage, activities

incorporated gender-, disability-, ethnicity-, and age-sensitive targets and indicators to expand participation of historically underrepresented groups in democratic processes. Training, campaigns, and civic education materials targeted women, youth, and indigenous, Afro-Ecuadorian, and rural communities, promoting equitable access to electoral information and the exercise of political rights. Collaboration with women’s organizations, youth collectives, and local social networks enhanced legitimacy and outreach, strengthening social ownership of equality and participation principles.

However, the depth of mainstreaming varied across components. The gender approach achieved tangible, visible results, while institutionalization of youth and diversity work requires further strengthening and continuity. Although the project promoted training and participation spaces for youth, permanent institutional mechanisms ensuring sustainability were not established. Regarding human rights and LNOB, institutions demonstrated growing commitment to integrating these principles into their management, though without formal monitoring or impact evaluation systems. In environmental terms, the project applied sustainability principles mainly through process digitalization and reduction of physical resource use, contributing indirectly to efficiency and responsible management. Overall, the FDIEE laid strong foundations for a more inclusive, rights-sensitive, and youth-engaged electoral administration, whose consolidation will depend on sustained technical support and political commitment in the coming years.

Conclusions

The evaluation concludes that the FDIEE has been **highly relevant and effective** in addressing national priorities for democratic strengthening and in promoting more inclusive, transparent, and technically sound electoral institutions. Its comprehensive approach—combining institutional modernization, capacity development, inclusion, and prevention of political violence—enabled the project to maintain strategic coherence and credibility in a changing political and social context. Advances in digitalization, civic education, and gender mainstreaming reflect concrete achievements recognized by national counterparts.

However, the analysis also reveals areas where progress remains partial or fragile. The sustainability of results will depend on technical and financial continuity, national budgetary co-responsibility, and consolidation of mechanisms within the permanent structures of the CNE and TCE. Persistent challenges include the turnover of temporary staff, limited institutional ownership of certain tools, and sociopolitical factors that affect public trust in the electoral system. Despite these constraints, the project demonstrated organizational resilience and underscored the strategic value of UNDP’s long-term engagement, contributing to the foundations of a more inclusive, modern, and sustainable electoral governance framework.

Lessons Learned

- Stable technical leadership is essential to maintain strategic coherence.
- Gender equality and inclusion require permanent institutional structures with clear mandates and resources.
- Broad alliances with civil society, media, and academia strengthen democratic legitimacy and sustainability.
- Digitalization and technological modernization must include maintenance and capacity transfer plans.
- Financial sustainability and national ownership are key to preserving institutional achievements.

Recommendations

No.	Recommendation	Priority / Timeline	Lead Actors
-----	----------------	---------------------	-------------

1	Ensure technical and strategic continuity during the project's transition and initial phase of its successor.	High – Immediate	UNDP, EU, AECID, CNE, TCE
2	Establish a structured multi-stakeholder dialogue mechanism to guide democratic reforms and strengthen institutional trust.	High – 0–6 months	UNDP, CNE, TCE, CSOs, Donors
3	Support a legal and institutional reform roadmap integrating gender, inclusion, and transparency.	High – 6–12 months	CNE, TCE, National Assembly, UN Women, UNDP
4	Integrate project tools and products (eMonitor+, gender-based violence guidelines, educational materials) into institutional procedures and budgets.	High – 0–6 months	CNE, TCE, Ministry of Finance, UNDP
5	Strengthen planning, monitoring, and accountability systems with performance and inclusion indicators.	High – 0–6 months	CNE, TCE, Project Board
6	Expand and formalize partnerships with civil society, media, and academia for civic education and citizen monitoring.	Medium – 6–12 months	CNE, TCE, CSOs, Universities
7	Reinforce institutional response to political violence and electoral security risks through inter-institutional coordination.	Medium – 6–12 months	CNE, TCE, Ombudsman, Prosecutor General, UNDP
8	Institutionalize gender and inclusion mechanisms with mandates, budgets, and accountability mechanisms.	High – 6–12 months	CNE, TCE, UN Women, UNDP
9	Strengthen financial sustainability and national co-responsibility through dedicated budgets and donor diversification.	Medium–High – 6–18 months	CNE, TCE, Democracy Institute, Ministry of Finance, UNDP, EU, AECID

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación¹ final abarca el proyecto “*Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador*” (FDIEE), implementado desde el 14 de julio de 2023 hasta diciembre de 2025,² con un presupuesto total de 1.546.011,11 de dólares estadounidenses. El proyecto tiene como objetivo fortalecer la integridad democrática mediante la mejora en la implementación de las recomendaciones de observación electoral. Para ello, se enfoca en brindar asistencia técnica para fortalecer las capacidades institucionales de los órganos electorales, de modo que puedan conducir procesos más transparentes, justos y confiables. Asimismo, promueve la participación inclusiva de todas las personas con derecho al voto y fomenta un entorno electoral más pacífico, especialmente para las mujeres.

El objetivo general de esta evaluación final es analizar la relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad del proyecto, con el fin de generar lecciones aprendidas e informar la programación futura del apoyo electoral en Ecuador.

1.1. Audiencia Principal de la Evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia, la evaluación está dirigida a una audiencia amplia y estratégica que incluye tanto entidades ejecutoras como socios clave en la formulación y supervisión del proyecto. Su propósito es informar decisiones, fomentar el aprendizaje institucional y fortalecer la rendición de cuentas.

Principales audiencias y usos esperados:

- **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD):** A nivel nacional y regional, el PNUD se apoyará en los resultados de la evaluación para afinar estrategias de implementación, fortalecer su rol como facilitador del diálogo democrático y sustentar procesos de planificación futura.
- **Contrapartes institucionales del Estado ecuatoriano:** La evaluación servirá como insumo técnico para el diseño de políticas públicas participativas, mejora de mecanismos institucionales de diálogo y fortalecimiento de la gobernanza democrática.
- **Organizaciones de la sociedad civil y beneficiarios territoriales:** La retroalimentación contribuirá a visibilizar buenas prácticas, promover la apropiación local de resultados, y potenciar su incidencia en procesos democráticos.
- **Delegación de la Unión Europea en Ecuador, Suiza y AECID:** Como entidades financiadoras, utilizarán los hallazgos de la evaluación para monitorear resultados, revisar el enfoque estratégico del programa y valorar su replicabilidad o ampliación futura.
- **Oficinas de cooperación internacional y otros actores multilaterales:** El informe podrá ser utilizado como referencia para identificar sinergias, diseñar programas futuros y generar aprendizajes transferibles a otros contextos.

En conjunto, la evaluación está orientada a fortalecer el ciclo de programación, gestión adaptativa, transparencia y sostenibilidad del proyecto.

¹ El alcance temporal de la evaluación abarca todo el período de implementación hasta el 30 de septiembre de 2025.

² El proyecto, originalmente previsto para finalizar en julio de 2025, fue ampliado hasta diciembre de 2025 mediante una extensión sin costo (no cost extension).

1.2. Estructura del Informe

El presente informe final de evaluación ofrece un análisis integral y basado en evidencia sobre el Proyecto Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en el Ecuador (FDIEE), documentando sus avances, resultados, desafíos y lecciones aprendidas al cierre de su implementación.³ El informe cumple una doble función de rendición de cuentas y aprendizaje, proporcionando insumos prácticos para el PNUD, el Consejo Nacional Electoral (CNE), el Tribunal Contencioso Electoral (TCE), la AECID, la Unión Europea, la Embajada de Suiza y otros socios estratégicos comprometidos con el fortalecimiento de la integridad y la modernización de los procesos electorales en Ecuador.

El documento inicia con un resumen ejecutivo que sintetiza los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Posteriormente, se presenta el contexto y antecedentes del proyecto, su teoría del cambio, objetivos estratégicos y su alineación con las prioridades nacionales y los marcos internacionales como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A continuación, se incluye una sección metodológica detallada que explica el enfoque de evaluación, los criterios aplicados conforme a los estándares del CAD de la OCDE, las fuentes de información utilizadas, los procesos de participación de actores clave y las limitaciones identificadas durante el ejercicio.

Los capítulos centrales del informe desarrollan los hallazgos principales, estructurados en torno a las preguntas clave de evaluación. Aunque las sub-preguntas no siempre se citan de manera explícita, se abordan bajo los subtítulos correspondientes, vinculados con los indicadores establecidos en la matriz de evaluación. Los hallazgos analizan la relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, e incorporan consideraciones transversales sobre igualdad de género, derechos humanos, inclusión y el principio de No Dejar a Nadie Atrás.

Finalmente, el informe presenta una síntesis de los hallazgos y un conjunto de recomendaciones prácticas y prospectivas orientadas a fortalecer la sostenibilidad y el impacto de futuras fases o iniciativas similares, considerando las circunstancias actuales del contexto electoral ecuatoriano. Los **anexos** incluyen los instrumentos de recolección de datos, la lista de actores consultados y documentación de respaldo, garantizando la transparencia y la credibilidad del proceso evaluativo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

2.1. Descripción del Proyecto

EL proyecto FDIEE se enmarca en los esfuerzos del PNUD para fortalecer las instituciones electorales y promover procesos democráticos inclusivos, transparentes y pacíficos, en coherencia con las prioridades del área de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo Inclusivo. Esta iniciativa surge como respuesta al contexto nacional, caracterizado por la necesidad de fortalecer la cohesión social, reconstruir la confianza en las instituciones electorales y ampliar la inclusión de grupos históricamente vulnerables.

Objetivo general: Fortalecer las instituciones y los procesos democráticos en Ecuador, con especial énfasis en mejorar la capacidad institucional de los organismos electorales, promover la inclusión y la

³ La evaluación abarca el período de implementación hasta el 30 de Septiembre de 2025, y el cierre del proyecto está previsto para diciembre de 2025.

participación de grupos subrepresentados, y garantizar procesos electorales transparentes, pacíficos y creíbles.

Componentes clave del proyecto:

1. **Resultado 1:** Fortalecidas las capacidades institucionales de la Función Electoral en Ecuador, sobre todo en los ámbitos de comunicación estratégica, gestión de resultados electorales, planificación estratégica, transparencia en los sistemas electorales y tecnologías de la información y la comunicación, así como las capacidades de coordinación entre los Organismos Electorales, y entre éstos y otros actores vinculados a los procesos electorales.
2. **Resultado 2:** Fortalecidas las capacidades institucionales de la Función Electoral, de las organizaciones políticas y de organizaciones de la sociedad civil, para ejercer sus labores de promover y garantizar procesos electorales inclusivos a través de la promoción de la participación política inclusiva de las mujeres y grupos de atención prioritaria, como jóvenes y pueblos y nacionalidades indígenas.
3. **Resultado 3:** Los Organismos Electorales, las organizaciones políticas, las organizaciones de la sociedad civil y otros actores electorales desarrollan acciones estratégicas orientadas a la prevención de la violencia política/electoral, incluida la violencia política por razón de género, contribuyendo en la promoción de un entorno electoral pacífico.

Enfoques transversales: El proyecto incorpora un fuerte énfasis en la igualdad de género, la violencia política de género, la interculturalidad, los derechos humanos, la inclusión de juventudes y pueblos indígenas.

Duración y cobertura: El proyecto se implementa entre 2023 y 2025, con cobertura nacional y actividades focalizadas en zonas con mayores desafíos en materia de participación, cohesión social y gobernabilidad democrática.

Socios estratégicos: Entre los socios clave figuran instituciones del Estado ecuatoriano, el CNE, y TCE, organizaciones de la sociedad civil, la Delegación de la Unión Europea en Ecuador, la AECID, Suiza y el PNUD como entidad implementadora

3. EL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS

3.1. El Alcance

Alcance general: La evaluación cubrió todo el ciclo de implementación del proyecto en Ecuador desde su inicio en 2023 hasta el 30 de septiembre de 2025,⁴ analizando su pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, de acuerdo con los criterios del CAD de la OCDE y los principios de evaluación del PNUD. Se examinó además cómo el proyecto respondió a los cambios del contexto político e institucional y cómo integró enfoques de derechos humanos, igualdad de género, inclusión y sostenibilidad ambiental.

Alcance programático: El análisis abarcó el diseño, la gestión y los resultados del proyecto en relación con sus ejes principales: fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Función Electoral para la gestión de resultados, comunicación estratégica y planificación; ii) Promoción de procesos electorales inclusivos que aseguran la participación de mujeres, jóvenes, pueblos y nacionalidades indígenas, personas con discapacidad y otros grupos de atención prioritaria, y (iii) prevención de la violencia política y electoral con énfasis en la violencia por razón de género. También se evaluó el

⁴ Esta fecha se estableció como punto de corte para la evaluación de las actividades, con el fin de definir un marco temporal claro para el análisis. La implementación del proyecto continúa después de esta fecha, hasta finales de 2025.

desempeño de las instituciones contrapartes —CNE, TCE y sociedad civil—, la pertinencia de las estrategias implementadas y la coherencia de los mecanismos de coordinación.

Alcance geográfico: Aunque el proyecto tiene cobertura nacional, la evaluación priorizó las zonas donde se registró mayor presencia e incidencia, equilibrando áreas urbanas y rurales. Se garantizó la representación de distintos territorios y poblaciones, aplicando un enfoque inclusivo y contextualizado.

El ejercicio evaluativo incluyó a los principales grupos de partes interesadas —instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, colectivos de mujeres, pueblos y nacionalidades indígenas, juventudes y socios de cooperación— con el fin de captar tanto los logros institucionales como los cambios percibidos por los beneficiarios directos e indirectos.

3.2. Objetivos

La evaluación del FDIEE, tiene como propósito apoyar la toma de decisiones basada en evidencia, fortalecer la rendición de cuentas y promover el aprendizaje institucional para consolidar los esfuerzos democráticos actuales y futuros en el país. La evaluación busca generar información útil, independiente y objetiva para valorar los logros del proyecto y orientar su continuidad o réplica.

Objetivo general

Evaluar de manera independiente y basada en evidencia el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados esperados del proyecto, así como la pertinencia, coherencia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, igualdad de género, derechos humanos e inclusión de personas con discapacidad en su implementación.

Objetivos específicos:

- **Analizar la pertinencia y alineación** del proyecto con las prioridades del Gobierno de Ecuador, el Plan Estratégico del PNUD y los marcos de cooperación regional.
- **Examinar el progreso hacia los resultados esperados**, identificando los factores que han facilitado o limitado su consecución.
- **Evaluar la calidad de los procesos de gestión y coordinación**, incluyendo la efectividad de las alianzas institucionales y con la sociedad civil.
- **Identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y desafíos** que puedan fortalecer la sostenibilidad de los logros y orientar futuras intervenciones en gobernanza electoral y fortalecimiento democrático.

Propósitos complementarios y utilización de hallazgos

La ET tiene además dos propósitos complementarios:

1. **Fortalecer la rendición de cuentas** del PNUD, el CNE, el TCE, y los socios del proyecto (UE, Suiza, AECID, ONU Mujeres, entre otros) frente a sus compromisos institucionales.
2. **Fomentar el aprendizaje organizacional** mediante la recopilación de evidencias, prácticas efectivas y factores contextuales que permitan mejorar la programación futura.

Los hallazgos y conclusiones de la evaluación serán utilizados por:

- **El PNUD en Ecuador** para ajustar estratégicamente la programación;
- **Instituciones nacionales y locales** para guiar su coordinación y participación;

- **Actores de la sociedad civil** para mejorar su comprensión de cómo fomentar una gobernanza inclusiva y basada en derechos.

3.3. Evaluabilidad del Proyecto

La evaluación se consideró viable y con información suficiente para su desarrollo, respaldada por la disponibilidad de documentos del proyecto, datos de monitoreo y la participación de las partes interesadas a nivel nacional. El marco de resultados y recursos del proyecto y los informes periódicos de progreso ofrecieron una base sólida para evaluar los avances respecto a los productos y resultados planificados. Se identificaron algunos desafíos, entre ellos la disponibilidad desigual de datos desagregados y las limitaciones para la recopilación directa de información en las provincias. Estos factores fueron reconocidos en la metodología, aplicándose estrategias de mitigación como la triangulación de fuentes de información, amplias consultas con actores clave y el uso de evidencia indirecta (por ejemplo, informes, registros institucionales) para fortalecer la solidez de los hallazgos.

4. ENFOQUE DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN

4.1. Enfoque de la Evaluación

La evaluación final del FDIEE adoptó un **enfoque participativo, basado en la utilización y los métodos mixtos**, integrando herramientas cualitativas y cuantitativas para garantizar una valoración equilibrada, inclusiva y contextualizada.

El proceso se desarrolló en cuatro fases: (i) inicio y revisión documental; (ii) recolección de datos y trabajo de campo; (iii) validación de hallazgos preliminares; y (iv) síntesis y elaboración del informe final. La evaluación fue coordinada por la **Unidad de Encargo de la evaluación**, conformada por el Asesor Electoral Principal Adjunto, el equipo de Gobernanza e Inclusión del PNUD y el Punto Focal de Evaluación, en estrecha consulta con las contrapartes institucionales y los socios de cooperación.⁵

Tabla 1: Pasos de la evaluación

Etapas de la evaluación	Descripción
Fase de inicio (Inception Phase)	Revisión documental de los principales insumos del proyecto; reuniones con el Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE) para validar el alcance, las preguntas y la metodología; elaboración de la matriz de evaluación; definición de la estrategia de muestreo, herramientas de recolección de datos y plan de trabajo.
Recolección de datos y trabajo de campo	Aplicación de un enfoque de métodos mixtos mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y consultas con actores clave en Quito; adaptación de herramientas al contexto local garantizando la comparabilidad de los datos.
Presentación y validación de hallazgos preliminares	Síntesis de hallazgos iniciales presentada al GRE y al PNUD; taller de validación para recoger retroalimentación, aclarar hallazgos y corregir posibles imprecisiones fácticas.
Síntesis y elaboración del informe final	Integración de la retroalimentación de validación; análisis transversal de resultados conforme a los criterios del CAD y temas transversales; elaboración del informe final con conclusiones basadas en evidencia y recomendaciones accionables.

⁵ De acuerdo con los *Términos de Referencia de la evaluación (UNDP, 2025)*, no se contempló la creación de un Grupo de Referencia de Evaluación (ERG) formal. No obstante, las funciones de coordinación, revisión técnica y aseguramiento de la calidad fueron asumidas por la Unidad de Encargo de la evaluación, en consulta con el CNE, el TCE y los socios de cooperación (UE, AECID, ONU Mujeres y Embajada de Suiza).

El marco analítico se sustentó en los **criterios del CAD de la OCDE** (pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) y en los principios del PNUD de igualdad de género, derechos humanos y *No dejar a nadie atrás (LNOB)*. Se utilizó un **análisis de contribución**, apoyado en la **Teoría del Cambio reconstruida**, para examinar cómo el proyecto influyó en los resultados observados y qué factores contextuales intervinieron.

Este enfoque, sensible al contexto ecuatoriano y a la diversidad sociocultural del país, priorizó la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y grupos en situación de vulnerabilidad, asegurando que sus perspectivas informaran directamente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

4.1.1. Métodos de la evaluación

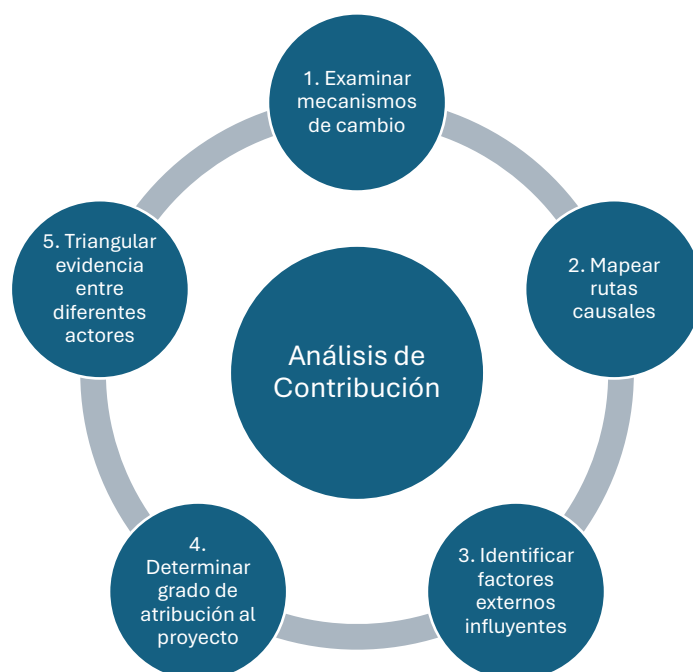
En cumplimiento con las normas éticas y el código de conducta Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), la evaluación del FDIEE aplicó un enfoque basado en la teoría del cambio, utilizando análisis de contribución para examinar cómo el proyecto aportó a los resultados observados, considerando los factores contextuales y externos que influyeron en su alcance. La Teoría del Cambio sirvió como marco orientador para el diseño, el análisis y la triangulación de la evidencia a lo largo de todos los criterios de evaluación.

Se adoptó un diseño de métodos mixtos, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas para evaluar el progreso y la eficacia de los resultados. Entre los métodos utilizados se incluyeron la revisión documental y de literatura, el análisis de datos de monitoreo y evaluación, y entrevistas semiestructuradas con actores clave que representaron a las instituciones electorales, sociedad civil, agencias del Sistema de Naciones Unidas y socios para el desarrollo. Además, se realizaron grupos focales (GF) con la sociedad civil y el CNE y el TCE para profundizar la comprensión del contexto y validar los hallazgos emergentes. Asimismo, se revisaron lecciones y resultados de iniciativas previas de apoyo electoral del PNUD con el fin de garantizar continuidad histórica y contextualizar el análisis sobre desarrollo institucional, inclusión y reformas democráticas.

4.1.2. Análisis de Contribución

Se aplicó el análisis de contribución para evaluar cómo los productos y resultados intermedios de la iniciativa contribuyeron a los resultados previstos. Esto implicó examinar los mecanismos de cambio, trazar las rutas causales, identificar otros factores influyentes y determinar en qué medida los cambios observados podían atribuirse razonablemente a las intervenciones del proyecto FDIEE. El análisis se centró en los tres componentes del proyecto y se basó en evidencia triangulada obtenida en diferentes niveles de las partes interesadas.

Ilustración 1: Análisis de Contribución



4.2. Integración de las cuestiones transversales en la evaluación

La evaluación se realizó conforme a las *Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)* y a la *Política de Evaluación del PNUD*, aplicando los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Asimismo, se integraron los enfoques transversales de igualdad de género, inclusión social, juventud, derechos humanos, medio ambiente y el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB), en línea con los compromisos del PNUD y la Agenda 2030.

La metodología combinó herramientas cualitativas y cuantitativas, incluyendo revisión documental, análisis de indicadores y productos, más de 45 entrevistas semiestructuradas con instituciones nacionales, socios de cooperación y sociedad civil, así como sesiones participativas de validación con las contrapartes. El análisis se orientó a identificar avances, desafíos y factores que explican los resultados alcanzados en cada criterio, con un énfasis en el aprendizaje y la mejora continua.

Para el análisis de los criterios transversales, la evaluación se basó en la *Guía de la UNEG sobre la Integración del Enfoque de Derechos Humanos e Igualdad de Género en las Evaluaciones (2014)* como marco de referencia general, asegurando una lectura integral de los principios de igualdad, participación y rendición de cuentas. De manera complementaria, se empleó la *Escala de Efectividad de Resultados de Género (GRES)* del PNUD, adaptada para valorar la profundidad del cambio institucional y el nivel de transformación alcanzado en materia de género, juventud, discapacidad y participación social. Este enfoque permitió analizar no solo la presencia de estos temas en las actividades del proyecto, sino también el grado de apropiación institucional y de sostenibilidad de los avances logrados.

4.3. Fuente de Datos

La evaluación se basó en **cuatro fuentes principales de información**, combinando amplitud, profundidad y diversidad de perspectivas para fortalecer la triangulación de evidencia:

1. **Revisión documental:** análisis sistemático de documentos del proyecto (ProDoc, planes anuales, informes de progreso, marcos de M & E, registros de capacitación y productos de conocimiento), así como de políticas nacionales, marcos estratégicos del PNUD y estudios

contextuales. Esta revisión permitió comprender la teoría de cambio del FDIEE, su alineación con prioridades institucionales y su pertinencia en el contexto nacional.

2. **Entrevistas a informantes clave (EIC):** entrevistas semiestructuradas con personal del PNUD, autoridades del CNE, TCE y otras instituciones nacionales y locales, socios de desarrollo (UE, AECID, Suiza, ONU Mujeres), observadores electorales y representantes de la sociedad civil. Estas entrevistas aportaron información cualitativa en profundidad sobre la gestión, los impactos y la sostenibilidad del proyecto.
3. **Grupos focales (GF):** discusiones facilitadas con actores beneficiarios y aliados estratégicos, incluyendo organizaciones de mujeres, juventudes y comunidades indígenas y afroecuatorianas. Se buscó captar percepciones colectivas y diversidad de experiencias sobre inclusión, participación y gobernanza.
4. **Trabajo de campo y consultas virtuales:** la misión de campo se realizó en Quito, complementada con entrevistas virtuales para actores ubicados fuera de la capital. Esta combinación permitió recoger información de primera mano y contrastar perspectivas nacionales y territoriales.

La combinación de estas fuentes equilibró amplitud y profundidad analítica, integrando perspectivas institucionales y comunitarias. El uso complementario de datos cualitativos y cuantitativos fortaleció la validez de los hallazgos y la credibilidad de las conclusiones.

4.4. La estrategia de muestreo

La estrategia de muestreo se diseñó para garantizar la representatividad y diversidad de actores, considerando las limitaciones de tiempo y logística. (Véase anexo IV para un desglose de las personas entrevistadas y el anexo III para la lista completa de personas consultadas durante la evaluación.)

Objetivos del muestreo:

- Recoger las perspectivas de instituciones nacionales, autoridades electorales, sociedad civil, líderes comunitarios, socios implementadores y donantes.
- Asegurar la representación de mujeres, jóvenes, pueblos y nacionalidades indígenas, comunidades afroecuatorianas y otros grupos en situación de vulnerabilidad.
- Reflejar la diversidad temática y territorial del proyecto en consonancia con sus áreas de trabajo y prioridades transversales.

Método:

- **Muestreo intencional:** selección deliberada de actores relevantes por su rol o nivel de participación en el proyecto.
- **Estratificación:** agrupación por tipo de institución, sector y perfil demográfico para asegurar equilibrio.
- **Cobertura geográfica:** se priorizó Quito como sede principal de entrevistas, complementando con consultas virtuales a representantes provinciales.

Justificación:

Este diseño permitió equilibrar exhaustividad y viabilidad, garantizando una representación adecuada de todos los grupos de interés y la inclusión de voces diversas conforme al principio de *No Dejar a Nadie Atrás*.

4.5. Indicadores/Benchmarks de rendimiento

El desempeño del proyecto FDIEE se evaluó a partir de la **Teoría del Cambio** y de los **seis criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, complementados con los enfoques de género, ambiente, LNOB, conflicto y ambiente.

El análisis consideró factores externos —como el contexto político, la dinámica institucional y las condiciones socioculturales— que pudieron influir en los resultados, y revisó los supuestos que sustentan la teoría de cambio para confirmar su validez.

Cada criterio fue calificado conforme a la siguiente **escala de valoración de desempeño**, que permite medir el nivel de logro y la calidad de la intervención de forma sistemática:

- Muy satisfactorio (4)
- Satisfactorio (3)
- Moderadamente satisfactorio (2)
- Insatisfactorio (1)

Tabla 2: Puntuación del proyecto en relación con sus resultados

Puntuación	Descripción del desempeño
4 Muy satisfactorio	El desempeño es claramente muy sólido en relación con la pregunta o criterio de evaluación. Las debilidades no son significativas y se han gestionado de manera efectiva.
3 Satisfactorio	El desempeño es razonablemente sólido en la mayoría de los aspectos de la pregunta o criterio de evaluación. No existen brechas o debilidades significativas, o las brechas o debilidades menos significativas se han gestionado en su mayoría de manera efectiva.
2 Moderadamente satisfactorio	El desempeño es inconsistente en relación con la pregunta o criterio de evaluación. Existen algunas debilidades moderadas. Cumple con las expectativas o requisitos mínimos, hasta donde se puede determinar.
1 Insatisfactorio	El desempeño es inaceptablemente débil en relación con la pregunta o criterio de evaluación. No cumple con las expectativas o requisitos mínimos.

Para complementar esta valoración cuantitativa, la evaluación aplicó un sistema visual de “semáforo” bajo el criterio de eficacia que permite apreciar de forma sintética el grado de avance de cada producto del proyecto. Este enfoque facilita la lectura comparativa de los progresos alcanzados en relación con las metas del ProDoc y los informes anuales, considerando variables de ejecución física y financiera, cumplimiento de objetivos y estabilidad de los resultados. La escala comprende tres niveles: verde oscuro (supera las metas previstas), verde medio (avanza sólidamente hacia las metas) y verde claro (muestra progreso constante, aunque condicionado por factores externos).

4.6. Participación de actores claves

Con el fin de garantizar una evaluación creíble, inclusiva y contextualizada, se adoptó una estrategia participativa de involucramiento de actores. Durante la misión de campo se realizaron entrevistas

presenciales y virtuales, complementadas con consultas remotas, lo que permitió ampliar la cobertura dentro del periodo operativo disponible.

Los actores consultados incluyeron representantes del PNUD, autoridades y personal técnico del CNE, TCE e Instituto de la Democracia, así como socios para el desarrollo (Unión Europea, España, Suiza), agencias del Sistema de Naciones Unidas, organizaciones de la sociedad civil, universidades y medios de comunicación. También participaron consultores y expertos técnicos vinculados al proyecto — incluido el especialista en ciberseguridad que colaboró con IFES y PNUD —, junto con beneficiarios de actividades de capacitación y sensibilización.

La lista de participantes se elaboró en consulta con el equipo de país del PNUD y se ajustó según disponibilidad, nivel de involucramiento y relevancia institucional. Se garantizó la diversidad y representatividad, incluyendo voces de mujeres, jóvenes, comunidades indígenas y afrodescendientes, y personas con discapacidad. Esta amplitud de perspectivas fortaleció la credibilidad de los hallazgos y permitió contrastar la evidencia desde distintos niveles institucionales y sociales.

Tabla 3: Grupos/personas entrevistados

Grupo de actores	Número de entrevistas
Socios de Desarrollo	9
PNUD / Sistema de Naciones Unidas	3
Instituciones Electorales (CNE, TCE, Instituto de la Democracia)	3
Sociedad Civil / OSC	1
Otros (academia, medios, actores diversos)	18
Total	34

Consideraciones éticas

La evaluación se llevó a cabo en línea con las directrices éticas de UNEG, basadas en los principios de integridad, imparcialidad, respeto y transparencia. Se mantuvo la confidencialidad y el anonimato de todas las personas entrevistadas, y se veló por un trato justo y respetuoso. Se prestó particular atención a no causar daño a los participantes, especialmente en lo relativo a temas sensibles como la violencia política de género y la situación de seguridad electoral. Aunque no se realizaron entrevistas directas con personas con discapacidad, se incorporaron las perspectivas recogidas a través de organizaciones de la sociedad civil y actores especializados en este ámbito.

En conjunto, la amplitud y diversidad de la participación aseguraron una base sólida de evidencias, reforzando la validez de los hallazgos y conclusiones de la evaluación.

4.7. Principales limitaciones de la Metodología

La evaluación final enfrentó diversas limitaciones metodológicas y contextuales. Se realizaron numerosas entrevistas con una amplia gama de actores — lo que generó información amplia y diversa. Aunque se definieron categorías de actores clave a ser consultados, la selección final de participantes dependió en gran medida de su disponibilidad y de restricciones logísticas. Esto pudo haber introducido un sesgo positivo en algunos testimonios. No obstante, este riesgo fue mitigado por la amplitud y heterogeneidad de las entrevistas realizadas, que permitieron identificar patrones comunes en las percepciones de distintos grupos.

A diferencia de lo previsto en proyectos similares, la evaluación no incluyó trabajo de campo extensivo en comunidades rurales debido a restricciones de seguridad y tiempo. Esto limitó la posibilidad de captar directamente percepciones locales fuera de Quito y de los principales centros urbanos.

Asimismo, los testimonios sobre la participación de personas con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad provinieron principalmente de organizaciones representativas o de la sociedad civil, más que de beneficiarios directos, lo que introduce un posible sesgo de muestreo en la información recopilada.

En términos de análisis, se identificaron varias limitaciones:

Sesgo de muestreo: la selección basada en disponibilidad pudo haber reducido la exposición a visiones más críticas o divergentes. Esto se compensó parcialmente con triangulación de fuentes, incluyendo sociedad civil, actores internacionales y análisis documental.

Atribución vs contribución: en varios ámbitos, el PNUD fue el principal —y en ocasiones el único— actor brindando asistencia electoral, lo que permitió establecer vínculos causales creíbles entre sus intervenciones y los resultados observados. Sin embargo, no siempre fue posible una atribución definitiva, ya que otros actores también realizaron aportes puntuales, especialmente en áreas como ciberseguridad o formación en inclusión.

Profundidad vs amplitud: la limitada duración del trabajo de campo redujo el número de entrevistas a nivel territorial. Algunas brechas se compensaron mediante entrevistas virtuales y análisis de documentos, aunque la cobertura no fue uniforme en todos los componentes del proyecto.

A pesar de estas limitaciones, la aplicación de una estrategia de triangulación, un enfoque inclusivo y una teoría de cambio explícita proporcionaron una base sólida para formular hallazgos creíbles y útiles. Las áreas con información limitada fueron claramente señaladas en los hallazgos, garantizando transparencia en la interpretación de resultados.

5. Análisis de Datos

El proceso de análisis de datos para la evaluación final del proyecto FDIEE se llevó cabo mediante un enfoque sistemático y en múltiples etapas, diseñado para responder a las preguntas de evaluación con precisión, inclusividad y rigor metodológico. El análisis combinó datos cualitativos y cuantitativos, se alineó con la Matriz de Evaluación y estuvo guiado por la Teoría del Cambio del proyecto. Este enfoque permitió explorar no solo qué resultados se han logrado, sino también cómo y por qué han surgido.

Etapas del análisis de datos:

1. **Depuración y organización de datos:** Los datos brutos provenientes de entrevistas, grupos focales, relatos de Cambio Más Significativo (MSC), registros de monitoreo del proyecto y documentos financieros fueron revisados, depurados y organizados en una plantilla estructurada, alineada con los criterios y preguntas de evaluación. Las notas y transcripciones se clasificaron por tipo de actor, ubicación geográfica y fuente de información.
2. **Codificación temática:** Los datos cualitativos se analizaron mediante codificación deductiva, basada en los temas predefinidos derivados de las preguntas de evaluación y de los criterios del CAD de la OCDE (p. ej., pertinencia, eficacia, inclusión), y mediante codificación inductiva, para captar hallazgos emergentes y resultados no previstos. Este enfoque garantizó la incorporación tanto de percepciones esperadas como de *insights* novedosos.
3. **Uso y verificación de datos de monitoreo:** Los datos de seguimiento del proyecto se contrastaron con las fuentes primarias (entrevistas, grupos focales, relatos MSC) y la documentación de apoyo (informes de avance, registros de actividades) para verificar su exactitud. Cualquier discrepancia se abordó en la fase de validación.
4. **Análisis financiero:** Los registros financieros se revisaron para evaluar la eficiencia y la relación costo–efectividad. Esto incluyó la comparación entre gastos planificados y reales, el análisis

de la asignación de costos entre productos y territorios, y la vinculación de los patrones de gasto con los resultados reportados. Se identificaron cuellos de botella, ineficiencias y áreas de alto retorno.

5. **Triangulación:** La evidencia se sometió a triangulación sistemática tanto entre fuentes (triangulación horizontal) como entre tipos de datos (triangulación vertical). Este proceso permitió contrastar perspectivas institucionales con retroalimentación comunitaria, verificar resultados reportados con datos financieros y de monitoreo, y cruzar hallazgos cualitativos con indicadores cuantitativos. Las divergencias se analizaron para comprender sus causas, mientras que las convergencias reforzarán la solidez de las conclusiones.
6. **Desagregación:** Siempre que era posible, los datos se desagregaron por género, tipo de actor y ubicación. Aunque la información desagregada por edad y discapacidad pudo ser limitada, se procuró reflejar experiencias diferenciadas entre hombres y mujeres, así como entre grupos dominantes y comunidades históricamente marginadas (pueblos indígenas, afroecuatorianos, etc.).
7. **Síntesis y validación:** Los hallazgos se sintetizaron agrupando la evidencia bajo cada criterio de evaluación y mapeándolos en relación con la Teoría del Cambio. Las conclusiones preliminares se discutieron en el equipo de evaluación y se someterán a consultas con el PNUD y actores clave para verificar la exactitud, afinar interpretaciones y asegurar sensibilidad al contexto. La retroalimentación era incorporada en los hallazgos finales.

Justificación del enfoque analítico

El diseño de métodos mixtos era particularmente adecuado para las preguntas de la evaluación, al requerir tanto evidencia de resultados tangibles (eficacia, eficiencia, impacto emergente) como comprensión de los procesos, relaciones y condiciones que los sustentan (pertinencia, coherencia, inclusión, sostenibilidad). La técnica MSC, en particular, permitió captar cambios de carácter más intangible o de largo plazo, como transformaciones en la confianza, la inclusión, el empoderamiento y la cultura de diálogo, que no suelen reflejarse en indicadores estándar. Asimismo, el proceso analítico incorporó la consideración de temas transversales, incluyendo igualdad de género, el principio de No Dejar a Nadie Atrás (LNOB) y los derechos humanos, conflicto, ambiente, y personas con discapacidad.

6. HALLAZGOS

6.1. Pertinencia – ¿Está el Proyecto haciendo lo correcto?

EQ1: ¿En qué medida el proyecto responde a las necesidades y prioridades nacionales y locales para el fortalecimiento democrático y el desarrollo humano?

Resumen: *El proyecto respondió de manera clara y coherente a las necesidades y prioridades nacionales en materia de gobernanza democrática e integridad electoral. Su diseño se basó en la NAM, en recomendaciones de misiones de observación (UE y OEA) y en el Prodoc, traduciendo los principales desafíos identificados — fortalecimiento institucional, incremento de la transparencia, promoción de la inclusión de grupos históricamente subrepresentados y prevención de la violencia política — mediante resultados y actividades concretas. El fortalecimiento de la comunicación y la fiscalización electoral, la modernización de sistemas de resultados, la inclusión de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afroecuatorianos y personas con discapacidad, así como el uso de herramientas como eMonitor+ para enfrentar la desinformación, reflejan una alineación directa con el Código de la Democracia, el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 y el CPD 2023–2026 del PNUD.*

Al mismo tiempo, la implementación mostró adaptabilidad ante un entorno político marcado por procesos electorarios no previstos en el ciclo electoral y un entorno de creciente complejidad social y de seguridad. Si bien la cooperación internacional aportó flexibilidad técnica y visibilidad institucional, las reformas estructurales avanzaron de manera limitada, el alcance territorial fue desigual y la sostenibilidad se vio afectada por la renovación del personal temporal y la dependencia de donantes. En conjunto, el proyecto sostuvo su pertinencia y aportó a la estabilidad democrática, aunque con un margen reducido para consolidar cambios de mayor calado y durabilidad.

6.1.1 Problemas y supuestos considerados en el diseño

Hallazgo 1: El proyecto mostró una alta coherencia entre el diagnóstico de la NAM y el diseño del ProDoc, abordando de forma directa los principales retos institucionales e inclusivos del sistema electoral. No obstante, factores externos —como la frecuencia de procesos electorales, la inseguridad y las limitaciones de recursos— junto con un contexto político poco propicio para impulsar reformas de mayor alcance, redujeron el margen de avance estructural

La formulación del proyecto reflejó de forma directa los principales problemas señalados en la NAM. Entre ellos destacaron aspectos relacionados con el fortalecimiento operativo e institucional del CNE y el TCE, la mejora de los sistemas de transmisión de resultados, el fortalecimiento de la planificación estratégica, el impulso a la transparencia institucional y la consolidación de la independencia y el profesionalismo de los órganos electorales. Estos elementos se tradujeron en el Resultado 1, orientado a fortalecer la comunicación estratégica, la gestión de resultados, la planificación institucional y la fiscalización del gasto electoral, áreas prioritarias señaladas tanto en procesos anteriores como en las recomendaciones de misiones internacionales.

El Prodoc también resaltó la baja participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, comunidades afroecuatorianas y personas con discapacidad, junto con la persistencia de violencia política, en especial contra las mujeres. Estas problemáticas se incorporaron en el Resultado 2, orientado a ampliar la inclusión y garantizar espacios de participación para grupos históricamente subrepresentados, y en el Resultado 3, que priorizó acciones de prevención, capacitación y monitoreo frente a la violencia política y la desinformación.

Asimismo, el Prodoc definió supuestos claros: que las elecciones se realizarían conforme al calendario previsto, que las instituciones continuarían operando pese a la inestabilidad política, y que habría respaldo de las autoridades a las acciones del proyecto. Estos supuestos fueron acompañados de medidas de mitigación, como la posibilidad de ajustes estratégicos por parte la Junta Directiva del Proyecto, la reprogramación de actividades en caso de cambios en el calendario electoral y la búsqueda de eficiencias frente a restricciones presupuestarias.

Las entrevistas confirman que estos problemas y supuestos fueron efectivamente considerados durante la formulación. Personal del PNUD enfatizó que el diseño respondió directamente a las necesidades de fortalecimiento institucional y de fortalecimiento del tejido social, mientras que autoridades electorales valoraron la atención a problemas históricos como los “apagones” en la transmisión de resultados. Los beneficiarios claves del proyecto destacaron al apoyo brindado para fortalecer la respuesta institucional frente a la violencia política por razón de género. Si bien las reformas fueron aprobadas en 2020, las contrapartes señalaron que el proyecto contribuyó a su difusión y a la implementación de acciones orientadas a operativizar dicho marco normativo. Asimismo, organizaciones de la sociedad civil subrayaron el valor de las estrategias de comunicación y herramientas como eMonitor+ para enfrentar la desinformación.

En conjunto, se observa una clara coherencia entre el diagnóstico del Prodoc y la estrategia del proyecto. Sin embargo, las limitaciones de recursos, la frecuencia de procesos electorales y la emergencia de nuevos desafíos —como la inseguridad y la penetración del crimen organizado en el financiamiento político— limitaron la posibilidad de avanzar en reformas de mayor calado.

6.1.1.1 Discusión de la Teoría de Cambio por Resultado

Hallazgo 2: La teoría de cambio fue clara y coherente, articulando adecuadamente los tres resultados hacia elecciones más íntegras e inclusivas. Sin embargo, algunos supuestos —como la sostenibilidad institucional y la reducción estructural de la violencia política— resultaron más ambiciosos, limitando parcialmente su alcance transformador.

La teoría de cambio del proyecto se operacionalizó a través de sus tres resultados principales, cada uno de los cuales respondió a problemáticas específicas identificadas en el Prodoc. En conjunto, estos resultados buscaban fortalecer la integridad del proceso electoral en Ecuador mediante una secuencia lógica: instituciones más fuertes y transparentes (Resultado 1) → procesos inclusivos (Resultado 2) → entornos libres de violencia y desinformación (Resultado 3). La hipótesis general era que el avance en estos tres ámbitos interrelacionados generaría mayor legitimidad y confianza ciudadana en las elecciones.

Resultado 1 – Fortalecimiento institucional y transparencia del CNE y TCE: La TdC planteaba que, si los órganos electorales mejoraban su gestión operativa y la transparencia en los resultados, se incrementaría la legitimidad del proceso. Las intervenciones —modernización de sistemas de transmisión y escrutinio, consultorías para detectar anomalías, fortalecimiento de comunicación institucional y fiscalización de gasto electoral— respondieron a problemas centrales identificados en el diagnóstico. La evidencia muestra que este componente contribuyó a reducir riesgos de inestabilidad, y a mantener un funcionamiento técnico confiable en los procesos recientes, si bien a la consolidación de mecanismos estructurales de sostenibilidad institucional aún requiere mayor desarrollo.

Resultado 2 – Inclusión y participación de grupos históricamente excluidos: El diseño reconoció que la credibilidad de los procesos depende también de su carácter inclusivo. La TdC asumía que, si

mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, comunidades afroecuatorianas y personas con discapacidad tenían mayor acceso a procesos y espacios de participación, la confianza en las instituciones aumentaría. Las actividades incluyeron talleres, materiales educativos, campañas dirigidas a la juventud, creación de comités de mujeres y alianzas con el Ministerio de Educación. Estas acciones operativizaron la agenda de inclusión, aunque las entrevistas revelan que la persistencia de violencia política y la resistencia cultural limitan aún los avances estructurales.

Resultado 3 – Prevención de violencia política y combate a la desinformación: El Prodoc reconoció que, en un contexto caracterizado por la diversidad de posiciones políticas y desafíos de confianza institucional, la promoción de entornos pacíficos y el manejo responsable de la información constituían condiciones esenciales para el desarrollo de procesos electorales transparentes y seguros. La TdC planteó que, al fortalecer los marcos normativos y dotar a las instituciones y a la sociedad civil de herramientas de monitoreo y sensibilización, se contribuía a reducir los riesgos de conflictividad. En este marco, el proyecto apoyó la elaboración de guías metodológicas, procesos de capacitaciones y el despliegue de eMonitor+, cuyos informes de monitoreo sobre información electoral y violencia política en redes sociales fueron reconocidos por diversos actores nacionales e internacionales. Incluso, el informe preliminar de la Misión de Observación Electoral de la OEA hizo referencia a uno de estos reportes, subrayando la pertinencia del seguimiento realizado en esta materia. Si bien persisten desafíos asociados a factores institucionales y culturales, los avances alcanzados reflejan una contribución significativa al fortalecimiento de la confianza en los procesos electorales.

6.1.1.2 Panorama de los indicadores y el grado en que fueron SMART

Hallazgo 3: El marco de resultados presentó indicadores de producto claros y medibles, que facilitaron el seguimiento de actividades y logros inmediatos. Sin embargo, los indicadores de resultado fueron más amplios y con menor delimitación temporal, lo que limitó la medición de avances de nivel superior. Los indicadores transversales de género e inclusión mostraron progresos parciales, reforzados por herramientas prácticas implementadas durante la ejecución.

Se evaluó la calidad SMART de los indicadores en el marco de resultados del proyecto. En general, los indicadores a nivel de producto fueron más específicos y medibles, mientras que los indicadores a nivel de resultado permanecieron amplios y con menor delimitación temporal, lo cual es un desafío común en proyectos de gobernanza y asistencia electoral.

En el nivel de resultados, indicadores como “fortalecimiento de la transparencia y credibilidad de los procesos electorales” y “mejora en la participación política de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afroecuatorianos y personas con discapacidad” resultaron altamente relevantes para la Teoría del Cambio. Sin embargo, estaban formulados en términos generales, sin establecer líneas de base claras, metas precisas o plazos definidos. Aunque eran pertinentes y alcanzables en principio, su formulación dificultaba la medición sistemática, limitando la capacidad de capturar avances de mayor nivel.

En el nivel de productos, los indicadores del ProDoc mostraron un mejor cumplimiento de los criterios SMART (especificidad, medición, alcanzabilidad, relevancia y temporalidad). La siguiente tabla presenta una revisión de estos indicadores y su correspondencia con dichos criterios.

Tabla 4: Mapeo de los indicadores

Indicador (según ProDoc)	Evaluación SMART	Observaciones
Número de procesos o herramientas institucionales desarrolladas para mejorar la transparencia y la gestión de resultados.	✓ Mayormente SMART	Es específico y medible, aunque la noción de “mejora de la transparencia” no define un criterio de calidad verificable.

Número de procesos o políticas institucionalizadas para mejorar la rendición de cuentas y la fiscalización del financiamiento político.	 Parcialmente SMART	<i>Mide avances, pero “institucionalización” carece de definición operativa o umbral verificable.</i>
Número de acciones de comunicación implementadas para promover la participación y la confianza en el proceso electoral.	 Mayormente SMART	<i>Cuantificable y relevante, aunque mide entregables más que resultados en confianza o participación.</i>
Porcentaje de acciones del CNE y TCE que incorporan enfoques de género, juventud y diversidad.	 Parcialmente SMART	<i>Indica nivel de transversalización, pero sin línea de base ni definición clara de “acción institucional”.</i>
Número de actividades o materiales de sensibilización y formación sobre inclusión y derechos políticos elaborados o difundidos.	 SMART	<i>Específico y medible; adecuado para el nivel de producto aunque limitado al seguimiento de actividades.</i>
Porcentaje de poblaciones subrepresentadas que reportan mayor acceso a información electoral.	 Débilmente SMART	<i>Relevante, pero dependiente de percepciones y sin metodología de medición definida.</i>
Número de mecanismos o instrumentos institucionales adoptados para la prevención, atención y seguimiento de la violencia política.	 SMART	<i>Específico, medible y relevante; sin embargo, el grado de adopción institucional no está claramente delimitado.</i>
Número de acciones o campañas de comunicación orientadas a la prevención de la desinformación y la promoción de la convivencia democrática.	 Mayormente SMART	<i>Es medible y pertinente, aunque carece de indicadores cualitativos de alcance o efectividad.</i>

Algunos indicadores de producto, sin embargo, se basaron en medidas cualitativas o de percepción—por ejemplo, “mejora en la confianza ciudadana hacia el CNE” o “evidencia de incidencia en reformas al Código de la Democracia.” En el primer caso, el Prodoc contemplaba como fuente la Encuesta Ómnibus de Gallup, lo que proporcionaba un referente externo de percepción pública, aunque no una medición generada por el propio proyecto. En cambio, para el indicador relativo a la incidencia en reformas, no se definieron parámetros ni metodología de medición, por lo que su seguimiento se limitó a evidencia descriptiva. Si bien ambos indicadores eran pertinentes para los objetivos del proyecto, su formulación dificultó una evaluación sistemática del cambio. En adelante, sería recomendable que este tipo de indicadores cuenten con definiciones operativas y fuentes verificables, que permitan medir de forma más consistente avances en confianza y gobernanza electoral.

En cuanto a los indicadores transversales, en particular los vinculados con igualdad de género e inclusión, el marco mostró una alineación parcial pero significativa con los criterios SMART. Por ejemplo, se mencionaron porcentajes de actividades que integraban un enfoque de género o interculturalidad, pero los sistemas de medición no fueron consistentes y el seguimiento resultó difícil de mantener de forma continua. Las entrevistas señalaron que, aunque los indicadores formales eran débiles, el proyecto desarrolló herramientas prácticas (como eMonitor+s, guías metodológicas sobre violencia política de género y capacitaciones en accesibilidad) que permitieron evidenciar progresos de forma más tangible en áreas complejas como violencia política, desinformación y participación inclusiva.

6.1.1.3 Lecciones Aprendidas

Hallazgo 4: El proyecto integró lecciones clave en transparencia, inclusión y comunicación, aunque aspectos como las reformas estructurales, la sostenibilidad financiera y la seguridad emergente recibieron una atención más limitada.

El diseño del proyecto se nutrió de lecciones aprendidas tanto de experiencias nacionales recientes como de iniciativas internacionales de gobernanza y observación electoral. El Prodoc incorporó de manera explícita las recomendaciones de la *Needs Assessment Mission (NAM)* y de misiones de observación electoral previas, en particular de la Unión Europea y de la OEA, que resaltaron la necesidad de planes de comunicación coherentes, protocolos de crisis y mecanismos de fiscalización más sólidos. Estas recomendaciones se tradujeron en actividades concretas como la elaboración de estrategias de comunicación, el desarrollo de campañas contra la desinformación y la creación de una plataforma de planificación estratégica para el TCE.

Otra fuente de aprendizaje provino de la cooperación internacional y de la propia práctica del PNUD en la región. Herramientas previamente aplicadas en otros ámbitos, como la iniciativa *Botas Violeta*, fueron adaptadas al sector electoral para fortalecer el enfoque de género en instituciones como el CNE y el TCE. Asimismo, se incorporaron buenas prácticas de transparencia y rendición de cuentas derivadas de programas de Estado abierto y de proyectos de inclusión ciudadana, lo que enriqueció la estrategia de participación y confianza pública en el marco del proyecto.

En la implementación también se aplicaron lecciones derivadas de procesos recientes en Ecuador. La experiencia acumulada durante el intento de voto telemático, aunque con dificultades, aportó aprendizajes sobre la importancia de estudios de factibilidad, mayor tiempo de preparación y protocolos de seguridad más estrictos. Un entrevistado señaló que *“la experiencia previa nos enseñó que no basta con la innovación tecnológica; se requiere planificación y equipos especializados para que funcione en un contexto real”*.

En conjunto, las lecciones aprendidas no solo fueron incorporadas en el diseño inicial, sino que han seguido influyendo en la ejecución y ajustes del proyecto. Al integrar prácticas de otros países, iniciativas de gobernanza y experiencias recientes del propio Ecuador, el proyecto logró convertir aprendizajes en outputs tangibles que fortalecen la transparencia, la inclusión y la resiliencia institucional del sistema electoral.

No obstante, también se identifican aprendizajes que no fueron plenamente incorporados en el diseño o cuya aplicación resultó limitada en la práctica. Las reformas estructurales al *Código de la Democracia*⁶ y la fiscalización del financiamiento político, reconocidas como prioridades recurrentes en evaluaciones y observación electoral, quedaron sin avances sustantivos debido a la falta de ventanas políticas y legales. Del mismo modo, la sostenibilidad financiera del proyecto no logró superar la dependencia de pocos donantes, lo que restringió su escala. En materia de violencia política de género, aunque se avanzó en tipificación legal y capacitación, persistieron vacíos en la representación legal de las víctimas y en la judicialización efectiva de los casos. Finalmente, la irrupción del crimen organizado y la inseguridad en el entorno electoral obligaron a introducir ajustes sobre la marcha, evidenciando que este riesgo emergente no había sido anticipado suficientemente en el diseño.

6.1.1.4 Apropiación y compromiso por parte de las instituciones nacionales y de los socios claves

Hallazgo 5: El proyecto contó con un alto nivel de compromiso financiero y político de los socios y generó apropiación técnica en el CNE, TCE y el Instituto de la Democracia, así como apertura hacia la sociedad civil. Sin embargo, la apropiación plena sigue limitada por la falta de continuidad

⁶ El *Código de la Democracia* es la Ley Orgánica Electoral y de Organizaciones Políticas de la República del Ecuador, que regula el sistema electoral del país, incluyendo la organización de procesos electorales, el funcionamiento de los organismos electorales, la participación de organizaciones políticas y los derechos y obligaciones en materia electoral.

institucional y la escasa voluntad para impulsar reformas estructurales y mecanismos sostenibles de participación.

La apropiación institucional del proyecto por parte del CNE y del TCE se reflejó principalmente en el ámbito técnico y operativo. Ambas instituciones valoran especialmente los aportes orientados a la modernización tecnológica, la comunicación de resultados y el fortalecimiento de las capacidades del personal. En las entrevistas se destacó que el apoyo técnico al CNE y especializado permitió consolidar sistemas informáticos más robustos, fortalecer la ciberseguridad y optimizar los procesos logísticos y de capacitación. Asimismo, la asistencia en comunicación estratégica y el uso de herramientas como *eMonitor+* contribuyeron a reforzar la transparencia y la confianza pública en los resultados electorales.

También se subrayó que el acompañamiento técnico al TCE facilitó la mejora de los sistemas de gestión interna, la digitalización de expedientes y la transmisión pública de audiencias, impulsando prácticas más abiertas y accesibles para la ciudadanía. Este énfasis operativo respondió, en parte, a la naturaleza del apoyo definido en el ProDoc, que priorizaba la modernización tecnológica y la gestión eficiente de procesos como medios para fortalecer la confianza institucional.

No obstante, se reconoció que la renovación de personal temporal y la ausencia de estructuras técnicas permanentes limitaron la apropiación a nivel estratégico. Estas condiciones plantean desafíos para la sostenibilidad de los avances y evidencian la necesidad de mecanismos de institucionalización y retención del conocimiento técnico dentro de la Función Electoral.

Asimismo, el Instituto de la Democracia valoró el apoyo en formación ciudadana y campañas de sensibilización, en particular sobre inclusión y participación de grupos históricamente excluidos. Organizaciones de la sociedad civil señalaron avances en el acceso a información oficial y en la apertura de espacios de diálogo, aunque destacaron que aún persisten desafíos para fortalecer su rol como contrapeso democrático. Como indicó un representante, *“el proyecto nos dio herramientas y acceso, pero todavía falta un compromiso mayor para institucionalizar nuestra participación”*.

El compromiso político e institucional también estuvo respaldado por la cooperación internacional, que acompañó de manera constante y visible los procesos electorales. Un actor internacional comentó que *“se trataba de un proyecto muy político, y eso dio respaldo a las autoridades del CNE en momentos críticos”*. Esta presencia, sumada a la coordinación en comités directivos y espacios de alto nivel, ayudó a generar confianza en las instituciones nacionales y a proyectar legitimidad hacia el entorno político y diplomático, reforzando la estabilidad en coyunturas de gran incertidumbre.

En cuanto a las contribuciones financieras y humanas, los socios movilizaron 1,546,011,11 de dólares, con aportes significativos de la Unión Europea, España, Suiza y el propio PNUD. Estos fondos se tradujeron en la contratación de especialistas en género, comunicación y elecciones, así como en la provisión de equipos técnicos que acompañaron a las instituciones nacionales. La participación de actores diplomáticos y técnicos en los comités de gestión fue percibida como un factor clave para garantizar transparencia, coordinación y continuidad, tanto por las instituciones nacionales como por los donantes.

A pesar de estos avances, persisten limitaciones en la apropiación plena del proyecto. Los beneficiarios reconocen que la asistencia técnica y tecnológica fue determinante, - por ejemplo, en la modernización del Sistema Informático de Escrutinio y Resultados (SIER), el fortalecimiento del SATJE, el desarrollo de materiales multilingües y el despliegue de la plataforma *eMonitor+*—, lo que permitió mejorar la eficiencia y transparencia de los procesos electorales. Sin embargo, su influencia fue menor en aspectos estructurales y políticos. Como subrayó un socio, *“la parte técnica fue fantástica, pero en*

la parte política no tanto". La necesidad de la renovación del personal electoral temporal y la ausencia de una política sostenida de profesionalización dificultan consolidar los logros. Además, aunque se lograron avances en inclusión y en campañas de sensibilización, tanto el Instituto de la Democracia como las organizaciones de la sociedad civil resaltaron la necesidad de fortalecer su rol a largo plazo para asegurar una apropiación más amplia y sostenible.

6.1.1.5. Pertinencia al contexto ecuatoriano

Hallazgo 6: El proyecto fue altamente pertinente y coherente con las prioridades nacionales y las necesidades institucionales del CNE y TCE, fortaleciendo áreas clave de transparencia, planificación e inclusión. Si bien el ProDoc contemplaba riesgos políticos y de seguridad, la magnitud e intensidad de las crisis superaron lo previsto, afectando la continuidad de las reformas y el alcance de las acciones en un entorno de creciente complejidad institucional y social.

El proyecto mostró una fuerte pertinencia política e institucional, ya que se diseñó en alineación con las prioridades nacionales, el *Código de la Democracia* y las agendas estratégicas del CNE y TCE. Respondió a vacíos señalados por misiones de observación previas, que habían subrayado la necesidad de fortalecer la transmisión de resultados, la planificación institucional y la inclusión de género. Los informes de la Misión de Observación de la Unión Europea confirmaron avances sustantivos en la trazabilidad y transparencia del sistema de resultados, así como en la planificación estratégica de la Función Electoral, aunque aún señalaron desafíos en la educación cívica inclusiva y la participación local. Un socio internacional destacó que *"el proyecto brindó acompañamiento estricto a procesos críticos y sensibles del CNE"*, reflejando la adecuación de los objetivos a las necesidades del país. No obstante, algunas limitaciones estructurales —como la influencia de dinámicas partidarias y la falta de continuidad en la profesionalización— continuaron restringiendo el margen de maniobra para reformas sostenidas.

En cuanto a la adecuación sociocultural, las actividades incorporaron acciones inclusivas, con materiales en lenguas indígenas, campañas de sensibilización y formación dirigida a mujeres, jóvenes y personas con discapacidad. El Instituto de la Democracia valoró el efecto positivo de estas medidas para ampliar la participación, mientras que diversas organizaciones de la sociedad civil reconocieron avances, aunque señalaron que *"falta un compromiso mayor para institucionalizar nuestra participación"*. No obstante, el alcance territorial fue desigual: en comunidades rurales y marginadas las intervenciones tuvieron menos presencia, y en algunos casos estuvieron condicionadas por el clima de inseguridad.

La adaptabilidad al cambio de contexto fue puesta a prueba por un entorno electoral cada vez más conflictivo y por el incremento de la violencia política. Como advirtió un donante, *"han habido muertes, han ido a por los alcaldes, han habido muchos alcaldes asesinados además de lo político"*, lo que obligó a introducir ajustes en la ejecución y a reforzar la coordinación en materia de seguridad. El proyecto contaba con en su diseño de gestión de riesgo y con la participación en la Mesa de Seguridad Electoral, La respuesta La respuesta del proyecto se orientó a fortalecer la comunicación estratégica y la gestión de la información, y la prevención de la violencia política, mostrando capacidad de adaptación técnica, ante un contexto cada vez más complejo. No obstante, estas acciones se centraron en aumentar la conciencia institucional y la capacidad de respuesta frente a los riesgos, más que en abordar las causas estructurales de la violencia, cuyo impacto se intensificó durante el periodo del proyecto.

6.1.1.6. Alineación del Proyecto con el Programa del País del PNUD

Hallazgo 7: El proyecto electoral se alinea plenamente con el CPD 2023–2026 del PNUD y con las prioridades nacionales, fortaleciendo la gobernanza democrática, la transparencia y la cohesión social.

El proyecto está diseñado en plena coherencia con el **Efecto 4 del CPD 2023–2026**, que busca que al 2026 el país cuente con instituciones sólidas, articuladas y participativas, capaces de garantizar derechos, reducir amenazas a la seguridad humana y promover la cohesión social. Al enfocarse en el fortalecimiento del CNE y del TCE en áreas clave como la comunicación estratégica, la gestión de resultados, la inclusión y la prevención de la violencia política, el proyecto traduce en acciones concretas el mandato del PNUD en gobernanza democrática y paz sostenible.

A la vez, se encuentra plenamente alineado con el **Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025**, especialmente con el Objetivo 14, orientado a fortalecer la capacidad estatal con independencia y eficiencia, y el Objetivo 15, que impulsa la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción. También mantiene coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo 2024–2025, adoptado tras la muerte cruzada, que reafirme estos principios bajo nuevas prioridades de gobernabilidad y fortalecimiento institucional. En el plano electoral, el proyecto responde al Plan Estratégico Institucional 2022–2025 del CNE, centrado en la confianza ciudadana, la innovación y la difusión de información oficial, y amplía su alcance mediante la elaboración de un plan estratégico de comunicación para el TCE y la implementación de una plataforma de planificación estratégica. Estas acciones reflejan una coherencia sostenida con las prioridades nacionales e institucionales de modernización, transparencia y eficiencia de la función electoral.

Finalmente, el proyecto se articula con el **Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible en Ecuador (UNSDCF) 2022–2026**, en particular con su Prioridad Estratégica 4: Estado de derechos, instituciones sólidas y cohesión social. Esta prioridad busca fortalecer la gestión pública, la protección de derechos y la cohesión social mediante instituciones eficaces, transparentes e inclusivas, en línea con el ODS 16 sobre paz, justicia e instituciones sólidas. Dentro de este marco, el proyecto contribuye específicamente al Producto 4.4, orientado a fortalecer las capacidades del sistema de representación democrático-electoral para asegurar procesos más inclusivos, eficaces y transparentes, y prevenir la violencia política basada en género. Asimismo, refuerza los enfoques transversales del Marco —derechos humanos, igualdad de género e inclusión— vinculándose con los ODS 5 y 10, sobre igualdad de género y reducción de desigualdades. De esta forma, la iniciativa electoral se sitúa en el centro del compromiso del PNUD y del Sistema de Naciones Unidas con la gobernabilidad democrática, la transparencia y la cohesión social en Ecuador.

6.1.1.7. Alineación del Proyecto con marcos y prioridades nacionales

Hallazgo 8: El proyecto electoral se diseñó en estrecha correspondencia con los marcos nacionales de gobernanza democrática e integridad electoral. La revisión documental y las entrevistas con autoridades y contrapartes confirman que sus acciones respondieron de manera directa a compromisos establecidos en la Constitución de 2008, el Código de la Democracia reformado en 2020, la Agenda de Igualdad de Género y el Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025.

Las intervenciones orientadas al fortalecimiento institucional del CNE y el TCE reflejaron las disposiciones constitucionales y legales de garantizar elecciones transparentes y confiables. El apoyo a la modernización de los sistemas de transmisión de resultados, a la planificación institucional y a la comunicación pública contribuyó a dar respuesta a deficiencias históricas señaladas tanto por

organismos nacionales como por observadores internacionales. Estas acciones se corresponden también con el Plan Nacional de Desarrollo, que resalta la necesidad de recuperar la confianza ciudadana mediante instituciones sólidas y procesos transparentes.

El proyecto incorporó igualmente la agenda de paridad e inclusión establecida en la Constitución y en la Ley Orgánica Electoral, que exige listas paritarias y alternadas y sanciona la violencia política de género. Las actividades desarrolladas en torno a herramientas de prevención, talleres de formación, apoyo a comités de mujeres y la aplicación del Índice de Paridad Política Atenea reforzaron la puesta en práctica de estas disposiciones, en coherencia con la Agenda Nacional de Igualdad de Género y con las recomendaciones del Comité CEDAW.

De manera complementaria, las acciones para enfrentar la desinformación y la violencia política se alinearon con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, que plantea la cohesión social, la lucha contra la corrupción, la prevención de la violencia y la garantía de derechos humanos como ejes centrales. Herramientas como eMonitor+, guías metodológicas y capacitaciones a actores institucionales y sociales reflejaron esta orientación hacia la integridad electoral como parte de la seguridad democrática.

En síntesis, la correspondencia entre el diseño del proyecto y los marcos nacionales fue alta: las acciones reforzaron la institucionalidad electoral, avanzaron la agenda de paridad y de prevención de la violencia política, y contribuyeron al cumplimiento de los compromisos asumidos por el Ecuador en materia de gobernanza democrática e integridad electoral.

Tabla 5: Alineación del Proyecto con marcos políticos y nacionales

Resultado del proyecto	Marco/política relacionado	Correspondencia observada
Resultado 1 – Fortalecimiento institucional y transparencia del CNE y TCE	Constitución de 2008 (arts. 61, 65, 116), Código de la Democracia (LOE-CD, 2020), Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025	Apoyo a la modernización de sistemas de transmisión de resultados, planificación institucional y comunicación pública; coherencia con mandatos de transparencia y confianza electoral.
Resultado 2 – Inclusión y participación de grupos históricamente excluidos	Constitución de 2008 (principio de paridad e igualdad), LOE-CD (cuotas y alternancia), Agenda Nacional de Igualdad de Género	Promoción de listas paritarias, creación de comités de mujeres, talleres y campañas de sensibilización; apoyo a la implementación de obligaciones legales de paridad e inclusión.
Resultado 3 – Prevención de violencia política y combate a la desinformación	LOE-CD (tipificación de violencia política de género), Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (2018), Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025	Elaboración de herramientas, guías y capacitaciones sobre violencia política; despliegue de eMonitor+ para enfrentar la desinformación; contribución a prioridades de cohesión social y seguridad democrática.

6.1.1.8. Relevancia de los objetivos del proyecto durante la implementación

Hallazgo 9: Los objetivos del proyecto han mantenido su relevancia en un contexto político y social altamente dinámico, aunque la implementación debió adaptarse para responder a nuevos desafíos como el incremento de la violencia vinculada al crimen organizado, la desinformación digital y la creciente desconfianza ciudadana hacia las instituciones electorales.

Desde su formulación, el proyecto priorizó la transparencia electoral, la inclusión y la prevención de la violencia política, dimensiones que permanecieron pertinentes durante todo el ciclo. Estas

prioridades mantuvieron alienados con los objetivos nacionales de fortalecimiento institucional y con el marco de Cooperación ONU Ecuador 2022-2026, en particular en lo relativo a la gobernabilidad democrática, la inclusión y la prevención de la violencia política.

La evidencia documental y las entrevistas confirman que las prioridades de integridad electoral y paridad de género no solo se mantuvieron, sino que ganaron urgencia en un entorno cada vez más polarizado y marcado por riesgos de seguridad. Durante la implementación, se registraron varios ajustes estratégicos: El fortalecimiento de los sistemas de transmisión y fiscalización de resultados se amplió con medidas de seguridad electoral; refuerzo de las acciones de prevención de violencia política de género mediante guías metodológicas y capacitaciones adicionales, ampliación del uso en *eMonitor+* implementado en el CNE desde agosto de 2024 y el Instituto de la Democracia (IDD) desde julio de 2025, como herramienta de detección y análisis de contenidos informativos, con énfasis en la identificación de comunicación toxica, discurso de odio y violencia política de genero; y una mayor vinculación de la educación cívica con el Ministerio de Educación y con acciones interculturales dirigidas a jóvenes, pueblos indígenas y comunidades afroecuatorianas.

Entre las actividades más destacadas que reforzaron la pertinencia del proyecto se incluyen: la implementación de cursos presenciales y virtuales sobre violencia política de género, desarrollados con el TCE, que fortalecieron la respuesta institucional y sensibilización de autoridades y candidaturas, la capacitación a funcionarios de la Dirección Nacional de Análisis Político y Difusión Electoral del CNE en materia de integridad de la información y gestión de desinformación; y los espacios de educación cívica impulsados por el IDD para promover valores democráticos y participación ciudadana. Asimismo, se difundieron productos comunicacionales y cuñas radiales en emisoras rurales, ampliando el alcance de las campañas de prevención y sensibilización hacia públicos de zonas menos urbanas.

Además, en respuesta a los riesgos políticos y al contexto volátil, se fortalecieron los canales de comunicación y análisis con el SMT del PNUD y el equipo interagencial de elecciones de la ONU, promoviendo una coordinación más estrecha en la toma de decisiones estratégicas. Durante la implementación se generaron más de 50 insumos analíticos para apoyar el seguimiento político y orientar decisiones programáticas y de gestión de riesgos.

Los indicadores de producto reflejaron estas adaptaciones — incremento de capacitaciones, nuevas consultorías, ampliación del uso de herramientas tecnológicas y diversificación de materiales educativos — aunque los indicadores de resultado mantuvieron un nivel de formulación amplio, lo que limitó la posibilidad de medir con precisión la magnitud del impacto de estas adaptaciones

En conclusión, los objetivos del proyecto permanecieron relevantes porque abordaron problemas estructurales que se profundizaron durante la implementación. Su flexibilidad para adaptarse a nuevas amenazas —como la violencia organizada y la desinformación digital— así como para aprovechar alianzas nacionales e internacionales, fue clave para mantener su pertinencia estratégica y su coherencia con los marcos de desarrollo nacional y del sistema de Naciones Unidas en un contexto de alta incertidumbre.

Tabla 6: Adaptación del proyecto

Área de adaptación	Ajuste realizado	Cambio / contexto que lo motivó
Seguridad electoral	Se incorporó en la planificación del proyecto una atención más explícita a los riesgos de violencia, incluyendo coordinación con actores de seguridad y apoyo técnico en gestión de crisis.	Incremento de la violencia vinculada al crimen organizado y aumento de amenazas contra el personal e infraestructura electoral.
Gestión y análisis	Se fortalecieron los canales de comunicación y	Contexto político volátil y

de riesgos políticos	análisis con el SMT del PNUD y el equipo interagencial de elecciones de la ONU , generando más de 50 insumos analíticos para apoyar la toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos.	polarización institucional que requirieron monitoreo permanente y coordinación interagencial para decisiones oportunas.
Prevención de violencia política de género	Se reforzaron capacitaciones, guías metodológicas y herramientas de sensibilización, incluyendo cursos presenciales y un curso virtual desarrollado en el TCE .	Casos emblemáticos de violencia política contra mujeres candidatas y autoridades, sumados a la limitada capacidad de respuesta de las instituciones.
Desinformación digital	Se amplió el uso de eMonitor+ , implementado en el CNE (agosto 2024) y en el Instituto de la Democracia (julio 2025) , e incluyó la capacitación del personal de la Dirección Nacional de Análisis Político y Difusión Electoral del CNE en integridad de la información.	Expansión de campañas de desinformación digital durante procesos electorales, especialmente en redes sociales.
Educación cívica e inclusión	Se produjeron materiales y videos en alianza con el Ministerio de Educación, con enfoque intercultural para jóvenes, pueblos indígenas y afroecuatorianos, además de espacios formativos del IDD y cuñas radiales difundidas en zonas rurales .	Persistencia de la desconfianza ciudadana y baja participación de grupos históricamente excluidos.
Flexibilidad en planificación electoral	Se ajustaron actividades ante cambios en el calendario electoral, priorizando acciones de contención y despliegue rápido.	Convocatoria a elecciones anticipadas y saturación del calendario, que reducía las ventanas para reformas estructurales.

6.2. Coherencia– ¿Qué tan bien encaja el proyecto?

Coherencia: Evaluación de la alineación con otras iniciativas de apoyo

EQ2. ¿Cómo se articula el proyecto con otras intervenciones y normas para maximizar sinergias y evitar duplicaciones?

Resumen: El proyecto se articuló de manera efectiva tanto con estándares internacionales como con programas nacionales, logrando un equilibrio entre coherencia técnica y complementariedad estratégica. Internamente, integró gestión de resultados, comunicación, transparencia e inclusión en un paquete coherente, basado en la NAM y en recomendaciones de observación internacional. A nivel de productos, evitó duplicaciones al implementar eMonitor+ - una herramienta desarrollada por el PNUD HQ – y al desarrollar recursos formativos y técnicos para la prevención de la violencia política, en particular la violencia por razón de género. Estas acciones incluyeron capacitaciones presenciales y virtuales, campañas de sensibilización y el fortalecimiento de los mecanismos institucionales de respuesta, complementando las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025 y en el Plan Estratégico del CNE 2022–2025, en lugar de replicar esfuerzos ya existentes.

La articulación con otros actores reforzó este enfoque. Con ONU Mujeres, el proyecto integró la perspectiva de género en procesos electorales; reutilizó procesos de ciberseguridad desarrollados previamente, adaptándolos a las necesidades del CNE; y mediante la representación del PNUD y la Oficina del Coordinador Residente, generó espacios de coordinación con donantes y socios de desarrollo que garantizaron mensajes coherentes y redujeron el riesgo de acciones paralelas. De esta forma, el proyecto no solo complementó las intervenciones nacionales e internacionales en materia electoral, sino que también amplió sinergias para fortalecer la legitimidad institucional. Las principales limitaciones estuvieron vinculadas a un presupuesto reducido y a la dificultad de incidir en reformas estructurales de más largo plazo.

6.2.1.1. Coherencia interna y estándares internacionales

Hallazgo 10: La coherencia del proyecto se reflejó en la articulación efectiva entre sus componentes y en la continuidad con fases anteriores, lo que fortaleció la coordinación institucional y la capacidad de respuesta frente a los retos del proceso electoral.

El proyecto electoral mostró una coherencia interna sólida entre sus componentes, al articular de manera integrada la gestión de resultados, la transparencia en la transmisión, la comunicación institucional y la inclusión de género e interculturalidad. Desde el diseño, el Prodoc se construyó con base en la NAM y en recomendaciones de observación internacional, lo que garantizó que la formulación respondiera a déficits identificados reiteradamente por organismos nacionales e internacionales. Un socio técnico lo describió como “un paquete coherente que abordaba de forma simultánea los puntos más críticos del sistema”.

La continuidad con la fase previa fue determinante para asegurar esta coherencia. Lejos de empezar de cero, el proyecto se apoyó en la trayectoria ya acumulada por el PNUD en materia electoral, capitalizando aprendizajes sobre comunicación, inclusión y asistencia técnica en procesos anteriores. Esta secuencia dio credibilidad y solidez a la propuesta, permitiendo una evolución natural hacia un enfoque más multidimensional. Un entrevistado señaló que “se sintió como una segunda etapa, no un nuevo comienzo, lo cual generó confianza en las instituciones”.

En la práctica, la coherencia del proyecto se reflejó en productos concretos. Herramientas como eMonitor+ implementada para fortalecer la integridad informativa y el monitoreo de discursos en medios digitales; las acciones y recursos técnicos orientados a la prevención de la violencia política de género; y la adaptación e implementación del Sistema Automático de Trámite Judicial Ecuatoriano (SATJE) al TCE, se articularon como componentes complementarios de un mismo esfuerzo por consolidar instituciones electorales más modernas, transparentes e inclusivas. Estas innovaciones contribuyeron a mejorar la capacidad operativa y comunicacional de los organismos electorales, proyectando una imagen de renovación institucional ante la ciudadanía y a la comunidad internacional.

No obstante, la coherencia técnica tuvo límites marcados por los recursos disponibles y por la saturación del calendario electoral, lo que obligó a priorizar acciones inmediatas sobre reformas de más largo aliento. Aun así, las entrevistas coinciden en que el proyecto “puso orden en un entorno caótico” y ofreció un marco común que facilitó tanto la planificación institucional como la coordinación con otros actores externos.

Hallazgo 11: El proyecto generó sinergias estratégicas dentro del PNUD y con el sistema ONU, combinando asistencia técnica y rol político para reforzar la confianza institucional, aunque persisten retos de independencia y sostenibilidad.

Más allá de la coherencia técnica, el proyecto se distinguió por su capacidad de generar sinergias con otras líneas de trabajo del PNUD y con el sistema de Naciones Unidas. La articulación con ONU Mujeres a través de un acuerdo de cooperación interinstitucional permitió integrar la perspectiva de género en procesos electorales, evitando duplicaciones y reforzando la atención a la violencia política contra las mujeres. Al mismo tiempo, el proyecto se vinculó con programas de inclusión social, innovación digital y cohesión comunitaria, ampliando el impacto más allá de lo estrictamente electoral. Un socio de desarrollo lo resumió así: “no era solo un proyecto electoral, era parte de una estrategia más amplia de gobernanza democrática.”

Un elemento clave fue el rol singular del PNUD en combinar lo técnico con lo político. Mientras la cooperación internacional solía centrarse en financiamiento o asistencia puntual, el PNUD ocupó un espacio de confianza como facilitador discreto y mediador neutral. Entrevistados resaltaron que “el valor añadido del PNUD fue estar presente en los momentos difíciles, cuando nadie más podía mediar.” Esta capacidad de operar tanto en lo visible como en lo “tras bambalinas” ayudó a reducir tensiones entre actores polarizados y a mantener la estabilidad en coyunturas críticas.

El proyecto también se benefició del brazo político de Naciones Unidas, que convocó reuniones frecuentes con socios de desarrollo y partes interesadas electorales en el período previo a las elecciones. Estos espacios, percibidos como neutrales y confiables, sirvieron para compartir diagnósticos, coordinar mensajes y reforzar la legitimidad de las instituciones nacionales. Según un entrevistado, “esas reuniones daban certeza de que había un acompañamiento internacional coherente y alineado, y no una multiplicidad de voces.”

En términos de coherencia interna, el FDIEE complementó las iniciativas de gobernanza democrática y cohesión social impulsadas por el PNUD a través del Fondo para la Paz, evidenciando una sinergia efectiva entre las líneas de trabajo de gobernanza, paz y seguridad humana. Varios entrevistados destacaron que este mecanismo brindó flexibilidad operativa y capacidad de respuesta rápida, permitiendo mantener espacios de diálogo y coordinación interinstitucional en momentos de tensión. Su articulación con el proyecto electoral reforzó la prevención de la violencia política y la construcción de confianza, al situar la integridad electoral dentro de una agenda más amplia de paz y cohesión social. Externamente, la complementariedad con el Fondo reforzó la coherencia con el Marco de

Cooperación de las Naciones Unidas y con las prioridades nacionales de gobernabilidad democrática, abriendo una oportunidad estratégica para que la próxima fase del proyecto se articule más estrechamente con este mecanismo.

En conjunto, el FDIEE demostró que la coherencia estratégica va más allá de la técnica: combina la integración programática con la diplomacia silenciosa, fortaleciendo la credibilidad del acompañamiento internacional. No obstante, persisten desafíos. La autonomía del TCE en la adopción de decisiones complejas continúa siendo un aspecto de atención, y la sostenibilidad de las sinergias dependerá de que los avances se consoliden mediante políticas y estructuras institucionales permanentes que trascienden el apoyo de la cooperación internacional.

6.2.1.2. Complementariedad con políticas y programas electorales nacionales

Hallazgo 12: El proyecto electoral complementa los marcos y programas nacionales en materia electoral, reforzando prioridades institucionales y evitando duplicaciones, aunque persisten limitaciones para incidir en reformas de mayor alcance

El diseño se alineó con el **Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025**, que prioriza la transparencia, la ética pública y el fortalecimiento institucional, así como con el **Plan Estratégico Institucional del CNE 2022–2025**, orientado a mejorar la confianza ciudadana y la innovación tecnológica. En este marco, el proyecto actuó como un complemento, aportando asistencia técnica en áreas críticas como transmisión de resultados, comunicación estratégica, paridad de género y prevención de violencia política.

Entrevistas confirmaron que los productos —modernización de sistemas de resultados, *eMonitor+*, capacitaciones en violencia política— respondieron a vacíos identificados por las autoridades electorales y por observadores internacionales, en lugar de duplicar esfuerzos. Informes de la **OEA** también coinciden en que Ecuador presenta rezagos en financiamiento político y propaganda digital, lo que refuerza la pertinencia del apoyo brindado por el proyecto.

En este sentido, el proyecto también supo aprovechar insumos de actores internacionales previos. El PNUD decidió dar continuidad al trabajo que venía realizando IFES con el mismo consultor, con el fin de asegurar la coherencia técnica y evitar una interrupción en un componente clave del proceso electoral (ciberseguridad). De este modo, el proyecto cubrió un vacío dejado por la falta de financiamiento de USAID, identificando tanto las necesidades no atendidas como el valor estratégico de la consultoría, que había demostrado ser altamente apreciada y esencial para el desarrollo de las elecciones.

No obstante, persistieron limitaciones. Si bien el presupuesto reducido afectó la amplitud de las actividades del proyecto, la falta de avances en temas como la fiscalización del financiamiento político respondió principalmente a la coyuntura institucional y política: el CNE debió priorizar otros procesos en un ciclo electoral prácticamente ininterrumpido. En este sentido, más que un asunto presupuestario, las posibilidades de incidir en reformas estructurales dependieron en gran medida de las voluntades institucionales y del contexto político del momento.

En síntesis, el proyecto se articuló de forma efectiva con planes nacionales e internacionales, reforzó capacidades institucionales y supo capitalizar esfuerzos previos de cooperación como los de IFES, evitando duplicación. No obstante, su alcance se vio condicionado por restricciones financieras y por factores estructurales —como la renovación frecuente de equipos técnicos tras los ciclos electorales, la limitada coordinación entre los órganos electorales y la dificultad de sostener reformas en un contexto político cambiante— que afectaron la consolidación plena de la institucionalidad electoral.

6.3. Eficacia– En qué medida el proyecto está alcanzando sus objetivos?

EQ3: ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados y cuáles son las lecciones aprendidas?

Resumen: *La evaluación encuentra que el criterio de eficacia es satisfactorio, alcanzando la mayoría de sus indicadores y generando resultados tangibles en modernización institucional, inclusión y prevención de la violencia política. El Resultado 1 consolidó la modernización tecnológica y la transparencia técnica de la Función Electoral (SIER, SATJE, materiales multilingües y eMonitor+), aunque el índice no muestra mejoras sostenidas —el Latinobarómetro sigue por debajo de la meta— debido a la persistente politización y continuidad de autoridades. El Resultado 2 superó metas de capacitación e inclusión (Botas Violeta, formación juvenil, participación de grupos diversos), fortaleciendo la cultura organizacional y el enfoque GESI, pero los cambios estructurales en representación política continúan limitados. El Resultado 3 posicionó la prevención de la violencia política y de género en la agenda pública y mejoró la capacidad institucional de respuesta, aunque la aplicación irregular de la normativa y la débil coordinación interinstitucional reducen su impacto.*

Factores internos como la alta capacidad técnica del PNUD, la planificación adaptativa y la coordinación con ONU Mujeres y otras agencias fueron decisivos para mantener la eficacia pese a un contexto adverso. Entre los factores externos, la inestabilidad política, la renovación de personal temporal y la polarización institucional ralentizaron la consolidación de logros, mientras que la demanda social por transparencia y equidad facilitó la apropiación de innovaciones. Las buenas prácticas identificadas —planificación flexible, fortalecimiento de capacidades, gestión participativa e integración transversal de género— contribuyeron a sostener resultados y fortalecieron la replicabilidad del modelo en otros contextos. En conjunto, los tres resultados obtienen valoración positiva (R1 y R2: verde; R3: verde claro), reflejando una intervención eficaz y adaptable, aunque todavía condicionada por factores estructurales externos al proyecto.

La siguiente sección examina la eficacia general del FDIEE, evaluando el desempeño de cada uno de los tres productos en función de las metas establecidas en el Marco de Resultados y Recursos (RRF) y de su avance hacia los objetivos previstos al cierre del proyecto.

Como se muestra en la tabla siguiente, los tres productos se encuentran **en camino y con un desempeño positivo**, habiendo cumplido o superado la mayoría de sus metas. Los **Productos 1 y 2** alcanzaron resultados sólidos en fortalecimiento institucional e inclusión, mientras que el **Producto 3** ha mostrado un avance más gradual particularmente la aplicación irregular de la normativa sobre violencia política y las tensiones institucionales que limitan la sostenibilidad de los avances.

Para ilustrar estos progresos, la evaluación aplicó un **sistema de “semáforo”** para calificar visualmente el nivel de desempeño de cada producto, basado en el grado de cumplimiento de los indicadores establecidos en el ProDoc y reportados en los informes anuales. Este sistema se apoyó en variables como el nivel de ejecución física y financiera, el avance frente a las metas planificadas y la estabilidad de los resultados alcanzados. La escala de tres parámetros se definió para reflejar la progresión relativa hacia los objetivos de cada producto, según los siguientes criterios:

- **Verde oscuro:** el resultado ha superado las metas previstas en esta etapa.
- **Verde medio:** el resultado avanza sólidamente hacia sus metas finales.
- **Verde claro:** el resultado muestra progreso constante, aunque condicionado por factores externos.

La revisión de la efectividad del proyecto confirma que todos los resultados han avanzado significativamente, aunque con ritmos diferenciados. Mientras algunos componentes evidencian logros tangibles en la **modernización, inclusión y prevención de la violencia política**, otros muestran un progreso más lento en la **consolidación de confianza pública y autonomía institucional**, aspectos que dependen de dinámicas políticas fuera del control del proyecto.

6.3.1.1. Resultados

Hallazgo 13: El FDIEE alcanzó resultados tangibles en modernización, inclusión y prevención de la violencia política, consolidando una Función Electoral más profesional y sensible a la igualdad. No obstante, la persistente politización institucional y los límites en la representación y confianza ciudadana moderan su impacto estructural.

Tabla 7: Resumen de los resultados

Resultado	Descripción de la eficacia	Valoración (semáforo)
Resultado 1 – Fortalecimiento institucional del CNE y TCE	El proyecto consolidó avances sustantivos en planificación estratégica, gestión por resultados y comunicación institucional, fortaleciendo la capacidad operativa y técnica de ambos organismos electorales. Según la metas operativas en los planes anuales, se alcanzó alrededor del 80 % de cobertura en capacitación, evidenciando progreso tangible en desarrollo de capacidades. Sin embargo, persisten retrasos en los procesos de fiscalización debido a la inestabilidad de la UAFE, lo que limita la plena institucionalización de los logros alcanzados.	 Verde medio
Resultado 2 – Inclusión y participación de grupos subrepresentados	Se realizaron 14 talleres de inclusión (meta 10) con más del 50 % de participantes de grupos priorizados. Iniciativas de sensibilización bien valoradas, aunque los cambios estructurales en representación siguen pendientes.	 Verde medio
Resultado 3 – Prevención de la violencia política (especialmente de género)	Curso en línea con ONU Mujeres y talleres en seis provincias con más de 900 participantes. Tema instalado en agenda pública, pero eficacia limitada por aplicación irregular de la normativa.	Verde claro

La siguiente sección presenta los principales logros alcanzados en cada uno de los tres productos, destacando avances sustantivos junto con los factores que moderan su impacto. En el **Producto 1**, el fortalecimiento institucional del CNE y del TCE se tradujo en mejoras concretas en planificación, gestión por resultados y comunicación, cumpliéndose la meta del 80 % en capacitación. No obstante, la inestabilidad institucional, particularmente en el CNE, limitó la continuidad y eficacia de los procesos de fiscalización. El **Producto 2** evidenció progresos relevantes en inclusión y participación, superando las metas con la realización de 14 talleres y una participación mayoritaria de grupos priorizados. Sin embargo, los avances logrados se concentran en la sensibilización y aún no se traducen plenamente en cambios estructurales de representación. En el **Producto 3**, la prevención de la violencia política —especialmente de género— se consolidó como tema de la agenda pública mediante una alianza con ONU Mujeres y actividades en seis provincias, alcanzando más de 900 personas. A pesar de estos logros, la aplicación irregular de la normativa y los desafíos institucionales existentes continúan limitando la sostenibilidad plena de los resultados alcanzados.

Producto 1

Hallazgo 14: El proyecto fortaleció de manera significativa las capacidades técnicas y operativas del CNE y TCE, mejorando la eficiencia y credibilidad operativa de los procesos electorales. Sin embargo, factores estructurales como la polarización política y la falta de renovación de autoridades —a cargo del CPCCS— continúan limitando su impacto en la confianza pública y la transparencia política.

Outcome/Producto 1: Fortalecimiento de las capacidades institucionales y transparencia electoral

El componente de institucionalidad electoral demostró un alto nivel de efectividad técnica e institucional, evidenciado por mejoras sustantivas en la modernización, digitalización, gestión de resultados y comunicación estratégica del CNE y del TCE. No obstante, los avances logrados en transparencia técnica no se han traducido plenamente en transparencia política ni en un aumento sostenido de la confianza ciudadana, debido a la persistente politización de la Función Electoral y la continuidad de sus liderazgos.

Durante el período 2023–2025, el proyecto contribuyó de manera decisiva a fortalecer la capacidad operativa y tecnológica de los organismos electorales. Se optimizaron los principales sistemas de gestión —el Sistema Informático de Escrutinio y Resultados (SIER), para la transmisión de resultados, y el SATJE, para la justicia electoral—, se mejoraron las bases de datos institucionales y se dotó de equipamiento de última generación a la sala de audiencia del TCE y a la Dirección de Capacitación del CNE. Estas mejoras, acompañadas por la producción de **40 materiales formativos actualizados (25 informativos y 15 audiovisuales)** en español y lenguas indígenas, beneficiaron a más de 287.000 miembros de juntas receptoras del voto, así como a cerca de 80.000 efectivos de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional desplegados durante las elecciones, elevando la eficiencia, la coordinación interinstitucional y la accesibilidad de los procesos de capacitación.

El proyecto también consolidó capacidades estratégicas en planificación y comunicación, mediante la creación de más de 50 productos analíticos y 19 informes elaborados con la herramienta eMonitor + sobre desinformación, discurso tóxico y violencia política basada en género. De estos, dos fueron bimensuales, ocho mensuales, seis quincenales, dos anuales y un reporte especial publicado tras las elecciones generales 2025. Las estrategias multicanal del CNE —fortalecidas con apoyo del PNUD— alcanzaron a 2,8 millones de personas, y más de 900 actores clave participaron en espacios de diálogo sobre legitimidad e independencia institucional. Estas acciones fortalecieron la visibilidad y la transparencia técnica del proceso electoral.

Las entrevistas de la evaluación confirmaron una recuperación de la confianza técnica en el desempeño del CNE, especialmente respecto a la emisión oportuna y confiable de resultados. Actores de sociedad civil reconocieron que “[el sistema de resultados no se cayó](#)”, destacando la profesionalización y el soporte técnico brindado por el PNUD. Sin embargo, tanto los entrevistados nacionales como fuentes externas —incluidos medios y observadores internacionales— coincidieron en que la persistencia de tensiones políticas internas continúa afectando la percepción pública sobre la independencia de la Función Electoral. Esta percepción ha sido documentada también por análisis externos recientes (por ejemplo, informes de observación electoral), que señalan que la continuidad de las mismas autoridades y las tensiones internas han profundizado la fragmentación institucional y la falta de independencia percibida.

Los hallazgos de la evaluación corroboran este diagnóstico: si bien el proyecto fortaleció la capacidad técnica y la transparencia operativa de la Función Electoral, no pudo influir en los determinantes estructurales de su politización, los cuales están fuera de su control directo. La ausencia de nuevos datos del Latinobarómetro 2024–2025 impide además confirmar si la confianza ciudadana en las

instituciones electorales ha mejorado; la última medición (diciembre de 2024) mantiene un nivel de confianza del 20%, por debajo de la meta del 25%.

Calificación final: 3-Satisfactorio — El componente alcanzó un desempeño sólido, evidenciado por avances sostenidos en modernización tecnológica, gestión de resultados, comunicación institucional y coordinación interinstitucional. El fortalecimiento técnico de la Función Electoral contribuyó a mejorar la eficiencia, la trazabilidad y la credibilidad operativa de los procesos electorales, reconocida por actores nacionales e internacionales. Sin embargo, la persistencia de factores estructurales — como la polarización política y la falta de renovación de autoridades, proceso que corresponde al Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS)— restringe la traducción plena de estos avances en mayor confianza ciudadana y transparencia política. En conjunto, la evidencia respalda una calificación **satisfactoria**, reflejando logros sustantivos en los ámbitos bajo control del proyecto y limitaciones que responden principalmente a factores contextuales y estructurales.

Outcome/Producto 2: Inclusión y participación de grupos históricamente subrepresentados

Hallazgo 15: El proyecto fortaleció la inclusión y participación de mujeres, jóvenes y grupos diversos, superando las metas de capacitación y sensibilización, e instalando capacidades sostenibles en el CNE y TCE. No obstante, los avances se concentran en formación y cultura organizacional más que en transformaciones estructurales de representación política.

El componente de inclusión ha mostrado un desempeño sólido y sostenido, con logros concretos en la incorporación del enfoque de género, juventud, diversidad étnica y discapacidad en la gestión electoral y en la promoción de la participación política inclusiva. El proyecto fortaleció las capacidades de la Función Electoral, las organizaciones políticas y la sociedad civil para generar procesos electorales más representativos, aunque los avances estructurales en representación política y liderazgo inclusivo siguen siendo limitados.

Durante el período 2023–2025, el proyecto superó las metas planificadas en todos los indicadores. Se elaboró un estudio especializado sobre la participación política de mujeres pertenecientes a pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianas y montubias, contribuyendo al análisis interseccional de la ley de cuotas y de la participación de grupos de atención prioritaria. Además, se realizaron 7 talleres con organizaciones políticas y sociedad civil (siete impulsados por el TCE), que promovieron la participación de mujeres, jóvenes y personas de grupos históricamente excluidos, superando ampliamente la meta inicial de diez actividades.

El proyecto también consolidó su aporte a la formación y sensibilización institucional. A través de la iniciativa “Botas Violeta”, 135 funcionarios del CNE y TCE fueron capacitados en enfoque de género, prevención de violencia política y accesibilidad, institucionalizando una cultura organizacional más inclusiva. En paralelo, más de 1.500 jóvenes fueron formados en democracia, liderazgo y prevención de desinformación en provincias como Manabí, Napo, Pichincha, Tulcán y Cuenca, alcanzando a 1,2 millones de personas sensibilizadas sobre participación democrática e igualdad. Además, 40 personas con discapacidad participaron en procesos de fortalecimiento de liderazgo político, representando un hito en el enfoque de derechos e inclusión.

Las entrevistas realizadas durante la evaluación respaldan estos avances: representantes de organizaciones sociales reconocieron que el proyecto abrió espacios de formación e incidencia inéditos para colectivos diversos, especialmente jóvenes, mujeres e integrantes de pueblos y nacionalidades indígenas y afroecuatorianas. No obstante, también coincidieron en que la inclusión ha sido más visible en campañas, sensibilización y formación que en cambios estructurales en la

representación política. Como señaló un actor de sociedad civil, la sensibilización “no siempre se traduce en más mujeres o personas diversas en las listas o en el acceso real al poder político.”

De manera coincidente con observaciones externas —como informes de observación electoral y análisis de medios—, el componente de inclusión ha reforzado el entorno normativo y cultural de la participación, pero aún no ha logrado modificar las estructuras partidarias o los incentivos de representación. La incorporación de la perspectiva de inclusión depende, en gran medida, de la voluntad de los partidos y de la estabilidad del entorno político, factores fuera del control directo del proyecto.

Calificación final: Satisfactorio — el proyecto logró un avance sustantivo en inclusión y participación, ampliando el alcance y la diversidad de actores en los procesos electorales, pero los cambios en representación y liderazgo político aún requieren consolidación y compromiso sostenido de los partidos y autoridades.

Outcome/Product 3: Entorno Electoral Pacífico y libre de violencia política

Hallazgo 16: El proyecto mejoró la capacidad institucional y social para prevenir la violencia política y de género, logrando alta visibilidad y cumplimiento pleno de metas de capacitación. Sin embargo, la aplicación de la normativa sigue siendo desigual y, en algunos casos, politizada, lo que limita la consolidación de un entorno electoral verdaderamente pacífico.

La violencia política —especialmente la violencia por razón de género— fue identificada desde el diseño del proyecto como un riesgo crítico para la integridad electoral, y el FDIEE respondió con un conjunto integral de medidas orientadas a la prevención, capacitación y generación de evidencia. El resultado ha mostrado avances sustantivos en sensibilización, articulación institucional y fortalecimiento de capacidades, aunque persisten desafíos importantes en la aplicación efectiva de la normativa y en la sostenibilidad de los mecanismos de prevención.

Durante el período evaluado, el proyecto alcanzó y en algunos casos superó sus metas: En coordinación con ONU mujeres, se implementó un curso en línea sobre violencia política de género, disponible en modalidades sincrónica y asincrónica. Asimismo, el TCE realizó siete talleres territoriales en siete provincias,⁷ con la participación de más de 945 participantes, entre ellos jueces electorales y jóvenes líderes, centrados en derechos políticos, mecanismo de denuncia y prevención de la violencia. En paralelo, el CNE, con apoyo del PNUD, desarrolló espacios de formación y diálogo con la sociedad civil, incluyendo el curso “Democracia y participación política inclusiva, para 40 personas con discapacidad y diversas actividades con juventudes y organizaciones sociales, orientadas a fortalecer una participación política más inclusiva.

El proyecto también contribuyó a fortalecer la respuesta institucional ante la violencia digital y la desinformación, mediante el uso de la herramienta eMonitor+, que permitió identificar 1,024 publicaciones como comunicación tóxica durante el periodo electoral (enero-abril 2025), de las cuales 236 estuvieron dirigidas específicamente contra mujeres durante el período electoral. Estos análisis sirvieron como insumo para la comunicación institucional del CNE y el trabajo coordinado del Sistema de Naciones Unidas en prevención de violencia política y discursiva en entornos digitales.

Aunque el proyecto fortaleció las capacidades institucionales y sociales para monitorear la desinformación, persisten vacíos estructurales en la consolidación de ecosistemas digitales sostenibles. Las herramientas como *eMonitor+* demostraron potencial, pero su institucionalización,

⁷ En Cuenca, Ibarra, Santo Domingo, Portoviejo, Guayaquil, Ambato y Quito

interoperabilidad y cobertura aún son limitadas. Estas limitaciones reflejan la necesidad de mayor articulación entre las instituciones electorales, los medios de comunicación y el ámbito académico para consolidar un sistema más robusto de integridad informativa.

Las entrevistas con ONU Mujeres, organismos electorales y sociedad civil destacaron la pertinencia y visibilidad de estas acciones, así como su impacto en mantener el tema de la violencia política en la agenda pública. Sin embargo, también subrayaron que la aplicación de la normativa sobre violencia política de género sigue siendo irregular y, en ocasiones, instrumentalizada políticamente. Como comentó una experta entrevistada, “la ley está ahí, pero su aplicación es parcial; a veces se usa para proteger, y a veces para castigar selectivamente.” Este hallazgo fue consistente con observaciones externas y con la percepción de organizaciones de mujeres que señalaron que, aunque existen mejores herramientas, su eficacia depende de la voluntad política y judicial.

A nivel estructural, el proyecto fortaleció los mecanismos de monitoreo y coordinación interinstitucional, promoviendo la participación del CNE y TCE en dos eventos internacionales⁸ clave sobre conflictividad electoral y violencia de género, lo que ayudó a posicionar la experiencia ecuatoriana como referente regional en prevención. No obstante, la sostenibilidad de estos logros dependerá de la capacidad de las instituciones nacionales para institucionalizar herramientas de prevención y atención más allá del ciclo electoral y de mantener una coordinación estable entre el sistema electoral, judicial y de seguridad. Hasta el momento, no se observan acciones concretas orientadas a formalizar estos mecanismos, lo que plantea riesgos de discontinuidad en el mediano plazo.

Si bien el proyecto impulsó avances importantes en la articulación interinstitucional para la prevención de la violencia política, los mecanismos de coordinación con los sectores de seguridad y justicia aún son limitados y no abarcan todas las etapas del proceso electoral. El CNE participa activamente en la mesa de la seguridad electoral, donde se abordan riesgos y medidas preventivas con las entidades de seguridad del Estado: sin embargo, estos espacios operan de manera paralela al proyecto y no cuentan aun con herramientas conjuntas de riesgos o de intercambio sistemático de información. El fortalecimiento de estos canales sería esencial para consolidar un enfoque de seguridad electoral más integral y sostenible.

Calificación final: 3 - Satisfactorio — el proyecto fortaleció la capacidad técnica e institucional para prevenir la violencia política y de género, pero la efectividad de estos esfuerzos continúa condicionada por la aplicación parcial de la normativa y la limitada coordinación interinstitucional.

6.3.1.2. Factores internos y externos

Hallazgo 17: El proyecto mostró una alta capacidad técnica y adaptabilidad, manteniendo resultados en un contexto político y social complejo. No obstante, renovación de personal temporal, las limitaciones de recursos y la inestabilidad externa afectaron la eficiencia y la sostenibilidad de los avances.

⁸ El primer evento fue el *Diálogo Regional “Construir sociedades democráticas fuertes: contrarrestar retrocesos y avanzar en la igualdad de género en América Latina y el Caribe”*, realizado en Cartagena (Colombia), el 20 y 21 de junio de 2024, organizado por el PNUD – Oficina Regional para América Latina y el Caribe y la AECID, con la participación de la Presidenta del CNE y el Presidente del TCE. El segundo correspondió a un intercambio regional de buenas prácticas sobre la prevención de la violencia política por razón de género, desarrollado en 2024, con apoyo de ONU Mujeres, el PNUD Ecuador y organismos electorales de la región, en el que participaron delegaciones técnicas del CNE y del TCE.

Tabla 8: Factores internos y externos

Tipo de factor	Facilitadores	Limitantes
Internos	Experiencia técnica acumulada del PNUD en procesos electorales y motivación del equipo nacional. Flexibilidad en la planificación, que permitió adaptarse a las elecciones anticipadas de 2023 y reprogramar actividades clave. - Coordinación con ONU Mujeres y uso de insumos previos (ej. IFES en ciberseguridad), evitando duplicaciones. Apoyo al máximo nivel (Representante Residente y Coordinadora Residente) en momentos complejos, tanto a nivel operativo —autorizaciones y gestión de procesos— como estratégico, mediante el seguimiento cercano de las actividades, la revisión de reportes y el impulso con autoridades y actores clave.	Renovación frecuente de personal temporal y modificaciones en algunas posiciones del proyecto, generando retrasos. Ausencia de CTA (junio–agosto 2025) y período de vacancia parcial (solo CTA y asociada de finanzas, entre 2023 y abril de 2024), que afectaron la fluidez operativa y el acompañamiento técnico en momentos clave. Recursos humanos y financieros limitados, lo que restringió el alcance en áreas críticas como fiscalización del financiamiento político. Problemas de comunicación interna entre unidades del proyecto y entre niveles nacional–territorial.
Externos	Respaldo político e institucional del CNE y TCE, que legitimó acciones y abrió colaboración con sociedad civil y academia. Alta demanda social de transparencia y seguridad, que favoreció innovaciones como <i>eMonitor+</i> y capacitaciones inclusivas. Salida de IFES y vacíos de financiamiento de USAID	Cambios políticos frecuentes e inestabilidad institucional, que retrasaron acuerdos y procesos. Creciente influencia del crimen organizado y violencia política, que desvió prioridades hacia seguridad inmediata. Capacidad limitada de contrapartes nacionales y OSC para sostener ritmos de ejecución. Polarización política, inseguridad y fragilidad socioeconómica que dificultaron apropiación y continuidad de reformas.

El análisis muestra que la consecución de resultados del proyecto electoral estuvo marcada por una tensión constante entre capacidades internas sólidas y limitaciones estructurales externas. Del lado positivo, la experiencia técnica acumulada del PNUD en materia electoral y la motivación del equipo nacional fueron percibidas como factores decisivos para sostener la calidad de la asistencia. Esta pericia permitió introducir innovaciones como *eMonitor+* y mecanismos para la prevención y atención la violencia política de género, y adaptar con rapidez las actividades cuando el calendario se alteró por la Consulta Popular de abril de 2024 y por la próxima Consulta Popular y Referéndum de noviembre de 2025. La coordinación con ONU Mujeres y el uso estratégico de insumos de otras agencias (ej. IFES en ciberseguridad) fortalecieron la coherencia técnica y evitaron duplicaciones, lo que refleja un uso eficiente de recursos en un entorno con alta presión.

No obstante, las limitaciones internas fueron significativas. La renovación frecuente de personal temporal para cada proceso electoral — como hasta cierto punto las modificaciones en el propio proyecto generaron discontinuidades, obligando a reentrenar y renegociar acuerdos en momentos críticos. La escasez de recursos humanos especializados y un presupuesto ajustado redujeron la posibilidad de acompañar de forma sostenida algunas líneas técnicas. En el caso de la fiscalización del financiamiento político, el proyecto no desarrolló actividades específicas en esta materia, en coherencia con las prioridades institucionales definidas por el CNE durante el periodo evaluado. A esto se sumaron dificultades de comunicación interna entre unidades del proyecto y entre niveles central y territorial, lo que afectó la toma de decisiones en contextos de alta presión. Estos factores limitaron la eficiencia y pusieron en evidencia la necesidad de estructuras más estables y mejor coordinadas.

En cuanto a los factores externos, el respaldo institucional del CNE y el TCE y la alta demanda social por procesos más transparentes facilitaron la apropiación de productos como *eMonitor+* y el interés en capacitaciones inclusivas. De hecho, el proyecto logró un acceso sin precedentes a áreas estratégicas del sistema electoral — como el escrutinio de resultados (SIER) y la ciberseguridad — reflejando una clara voluntad política de fortalecer la transparencia y la seguridad técnica de los procesos. No obstante, el entorno nacional continuó presentando desafíos de carácter político, social y de seguridad que condicionaron la sostenibilidad de algunas iniciativas, en particular aquellas vinculadas con la prevención de la violencia política de género y el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil.

En conjunto, el proyecto ha mostrado una resiliencia organizativa considerable, al mantener avances en condiciones adversas y sostener su pertinencia en medio de crisis políticas y sociales. Si bien no todos los resultados dependen de factores externos, aquellos vinculados con causas estructurales — como la polarización, la violencia o la desigualdad — siguen condicionado el alcance de las transformaciones más profundas, al limitar la capacidad institucional para sostener reformas y generar cambios de comportamiento a largo plazo. Este hallazgo refuerza la importancia de consolidar no solo la capacidad técnica del proyecto, sino también su articulación con estrategias más amplias de gobernanza y cohesión social y prevención de la violencia que permitan incidir en estas causas de manera más integral y reducir la vulnerabilidad frente a shocks políticos y de seguridad.

6.3.1.3. Buenas Prácticas

Hallazgo 18: El proyecto ha generado un conjunto de buenas prácticas internas y externas —basadas en planificación adaptativa, fortalecimiento de capacidades, gestión participativa, articulación institucional, apropiación local y transversalización de género— que han incrementado la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados, y que poseen un alto potencial de replicabilidad en otros contextos de cooperación.

El análisis de la documentación y entrevistas con partes interesadas permitió identificar un conjunto de buenas prácticas que no solo han facilitado la consecución de resultados en el marco del proyecto, sino que también poseen un valor de replicabilidad en contextos similares.

Buenas prácticas internas

- **Enfoque adaptativo en la planificación:** La capacidad del equipo para ajustar cronogramas y metodologías frente a cambios contextuales (políticos, institucionales o sociales) garantizó la pertinencia y continuidad de actividades. Se aplicó una planificación dual —una para los periodos ordinarios y otra para los procesos electorales—, lo que permitió responder con agilidad a las demandas emergentes y mantener la relevancia del apoyo técnico.

- **Articulación entre liderazgo técnico y equipo:** La combinación de la dirección estratégica del CTA y el compromiso del equipo nacional resultó esencial; la experiencia muestra que **un** proyecto sin CTA o un CTA sin equipo no son eficientes. La constante comunicación con las autoridades electorales y la presencia directa en las sedes del CNE y del TCE facilitaron comprender sus necesidades y articular la asistencia técnica en plazos muy cortos, fortaleciendo la confianza institucional y la efectividad de las intervenciones.
- **Fortalecimiento del capital humano:** Se promovieron espacios de aprendizaje continuo mediante acompañamiento técnico y capacitaciones en áreas clave de gestión electoral, digitalización y transversalización de género, lo que contribuyó a consolidar capacidades y aumentar la sostenibilidad de los resultados.
- **Gestión participativa y comunicación horizontal:** Se estableció una comunicación fluida entre el CTA y el Senior Management Team (SMT) del PNUD, lo que permitió mantener una alineación estratégica constante, asegurar el seguimiento oportuno de prioridades institucionales y facilitar la toma de decisiones rápidas en contextos cambiantes. Esta dinámica, complementada con mecanismos de información regular hacia el equipo operativo, contribuyó a mantener claridad en los objetivos y coherencia en la ejecución, aun en un contexto de presión política.

Buenas prácticas externas

- **Articulación con contrapartes institucionales:** La construcción de alianzas formales e informales con las instituciones del sistema electoral (CNE y TCE) fue complementada por la coordinación con ministerios y entidades sectoriales clave, como el Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos y el Ministerio de Telecomunicaciones, para promover la igualdad de género y la digitalización de procesos. A nivel territorial, el proyecto articuló acciones con gobiernos locales y delegaciones provinciales del CNE, fortaleciendo la apropiación institucional de las actividades y la difusión de buenas prácticas. Asimismo, se establecieron vínculos de colaboración con organizaciones de la sociedad civil y comunitarias, especialmente aquellas dedicadas a la participación política de las mujeres y la prevención de la violencia política de género, lo que potenció su legitimidad y el alcance del proyecto.
- **Promoción de apropiación local:** La implicación de comunidades y beneficiarios en la identificación de necesidades y en la validación de resultados aumentó la relevancia y la aceptación de las intervenciones.
- **Enfoque transversal de género e inclusión:** La incorporación de consideraciones de género y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad fortalecieron la equidad y legitimidad de los resultados, constituyendo una práctica replicable en proyectos de desarrollo similares.

BUENAS PRÁCTICAS INTERNAS



ENFOQUE ADAPTATIVO
EN LA PLANIFICACIÓN



ARTICULACIÓN ENTRE
LIDERAZGO TÉCNICO
Y EQUIPO



FORTALECIMIENTO
DEL CAPITAL HUMANO



GESTIÓN PARTICIPATIVA
Y COMUNICACIÓN
HORIZONTAL

BUENAS PRÁCTICAS EXTERNAS



ARTICULACIÓN CON
CONTRAPARTES
INSTITUCIONALES



PROMOCIÓN DE
APROPIACIÓN LOCAL



ENFOQUE TRANSVERSAL
DE GÉNERO E INCLUSIÓN



GESTIÓN PARTICIPATIVA
Y COMUNICACIÓN
HORIZONTAL

Estas prácticas han demostrado ser efectivas en mejorar la **eficacia** (logro de resultados relevantes y apropiados), la **eficiencia** (optimización de recursos a través de planificación flexible y comunicación interna) y la **sostenibilidad** (construcción de capacidades locales y apropiación comunitaria). Su potencial de replicabilidad radica en que responden a desafíos comunes en proyectos de cooperación —inestabilidad política, limitaciones de recursos locales, necesidad de legitimidad social— y ofrecen soluciones prácticas adaptables a otros contextos.

6.3.1.4 Contribución de los resultados al Programa de País 2023-2026

Hallazgo 19: La combinación de prácticas internas adaptativas y participativas con alianzas externas, apropiación local y enfoque de género fortaleció la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto, mostrando un alto potencial de replicabilidad en otros contextos.

La evidencia recopilada a través de la revisión documental, entrevistas semiestructuradas y el análisis del marco de resultados del Programa de País (CPD) 2023–2026 muestra que los resultados alcanzados por el proyecto han contribuido de manera sustantiva y medible al avance de varias prioridades estratégicas del Programa.

1. Contribución al fortalecimiento institucional y de la gobernanza inclusiva: El proyecto ha promovido procesos de planificación participativa y de fortalecimiento de capacidades técnicas dentro de las instituciones nacionales y locales. Estos avances se reflejan en la consolidación de marcos de coordinación interinstitucional y en una mayor capacidad de las contrapartes para diseñar, implementar y dar seguimiento a políticas públicas en línea con los productos del CPD. Entrevistas con socios nacionales destacan que los resultados del proyecto han servido como insumo directo para la formulación de planes estratégicos institucionales – como el Plan Estratégico Institucional (PEI) del

CNE y otros marcos sectoriales vinculados con la gobernanza democrática, o que confirma su rol de catalizador en el logro de resultados de nivel superior.

2. Integración de enfoques de igualdad de género e inclusión social (GESI): La incorporación de perspectivas de género y *de leave no one behind* (LNOB) en las intervenciones del proyecto ha fortalecido la alineación con los resultados transversales del Programa de País (CPD). Se han documentado buenas prácticas que evidencian cómo la inclusión de mujeres y grupos tradicionalmente excluidos en espacios de toma de decisiones no solo reforzó la legitimidad de los procesos, sino que también incrementó la apropiación de resultados. Estas experiencias contribuyen directamente a los compromisos del CPD de promover una gobernanza más equitativa y sensible a la diversidad.

3. Cohesión social, resiliencia y prevención de conflictos: Las acciones del proyecto en materia de diálogo comunitario y fortalecimiento de capacidades locales han contribuido a mejorar la gestión pacífica de tensiones y fortalecer la resiliencia institucional y social. A través de procesos de facilitación, formación de liderazgos locales y espacios de concertación, el proyecto impulsó prácticas de resolución colaborativa de conflictos que fortalecen la cohesión social y complementan los resultados del CPD en prevención de la violencia y construcción de paz.

4. Aceleración de metas intermedias del CPD: La revisión de los informes de progreso anuales y trimestrales evidencia que el proyecto ha permitido avanzar más rápidamente en algunos indicadores del Programa de País, particularmente en contextos donde las contrapartes nacionales enfrentan limitaciones de recursos o capacidades. Por ejemplo, las actividades técnicas implementadas por el proyecto han llenado vacíos de información y han ofrecido herramientas prácticas que luego fueron adoptadas por las instituciones nacionales como parte de sus sistemas de monitoreo y planificación.

5. Factores que limitan la contribución plena: Si bien la contribución general es significativa, persisten desafíos que limitan la plena integración de los resultados del proyecto al CPD. La continuidad de las contrapartes ha sido un activo, pero la dependencia de presupuestos anuales (POA) y la contratación temporal de personal técnico vinculado a procesos electorales reducen la capacidad de consolidar aprendizajes e institucionalizar innovaciones. Además, la frecuencia de elecciones imprevistas y la concentración de recursos en tareas operativas generan presión sobre las instituciones, afectando la planificación de mediano y largo plazo.

En conjunto, los resultados del proyecto han contribuido de manera alta y estratégica al Programa de País 2023–2026, particularmente en los ámbitos de gobernanza inclusiva, GESI y cohesión social. La evidencia disponible demuestra que el proyecto no solo aporta resultados concretos medibles en el marco de indicadores del CPD, sino que también fortalece procesos institucionales y sociales que amplifican el impacto del Programa. No obstante, para maximizar su contribución futura será clave consolidar mecanismos de sostenibilidad que permitan que las capacidades técnicas y los instrumentos desarrollados —como los sistemas digitales, las herramientas de atención con enfoque de género y los espacios de diálogo interinstitucional— sean adoptados e institucionalizados por las entidades nacionales y locales. Ello requiere fortalecer la apropiación política y presupuestaria de los resultados, de modo que su mantenimiento no dependa exclusivamente de la cooperación internacional.

6.4. Eficiencia– Uso General de los Recursos

EQ4: ¿Cómo se evalúa la relación costo–beneficio de las principales actividades implementadas?

Resumen: El proyecto utilizó sus recursos financieros y humanos de manera eficiente y oportuna, manteniendo una ejecución técnica estable y una gestión presupuestaria ordenada pese a un presupuesto limitado. Los procedimientos administrativos del PNUD fueron ágiles y permitieron adaptar partidas y cronogramas sin interrumpir la entrega de resultados, aunque algunos procesos —especialmente las contrataciones internacionales— fueron más lentos de lo deseable en periodos de alta demanda electoral. Durante 2023 y 2024 (especialmente el primer trimestre), el proyecto experimentó un retraso significativo en la ejecución debido a la demora —de cerca de ocho meses— en la contratación del personal técnico clave, lo que afectó la capacidad del Asesor Técnico Principal (CTA) para gestionar adecuadamente las actividades. En este contexto, fue el equipo nacional, con experiencia previa y amplio conocimiento de los procesos administrativos, técnicos y políticos, quien sostuvo la operación y garantizó la continuidad del proyecto. La experiencia demuestra que la eficiencia y estabilidad de futuras intervenciones electorales depende no solo de la continuidad del CTA, sino también de contar con un equipo sólido y plenamente operativo desde el inicio, respaldado por mecanismos administrativos ágiles y predecibles.

6.4.1.1. Gestión oportuna y uso eficiente de recursos

Hallazgo 20: El proyecto gestionó sus recursos de forma eficiente y flexible pese a limitaciones presupuestarias. El CTA aportó liderazgo clave desde el inicio, aunque su ausencia temporal afectó la continuidad técnica. La sólida respuesta del equipo nacional y los procesos ágiles del PNUD garantizaron la ejecución sin interrupciones.

La gestión de los recursos económicos y humanos fue, en términos generales, eficiente y oportuna, aunque condicionada por un presupuesto limitado que obligó a priorizar actividades y adoptar medidas de ahorro. El *Informe Financiero Intermedio* (febrero de 2025) muestra una ejecución equivalente al 78% del presupuesto total, con 96% de los fondos de la Unión Europea ejecutados, reflejando un uso responsable y alineado con los resultados planificados.

El Asesor Técnico Principal (CTA) desempeñó un papel fundamental desde el inicio del proyecto, aportando liderazgo técnico, coherencia estratégica y credibilidad frente a las instituciones nacionales. Sin embargo, su salida en junio de 2025 y la demora en la contratación de su reemplazo hasta agosto generaron un vacío temporal en la dirección técnica, afectando parcialmente la continuidad estratégica y la interlocución de alto nivel. Durante este periodo, el equipo nacional mantuvo la ejecución con compromiso y capacidad de adaptación, asegurando que las actividades siguieran su curso sin interrupciones mayores.

En conjunto, los recursos se utilizaron de manera eficiente, económica y adaptable, reflejando una buena gestión presupuestaria pese a las limitaciones del contexto. Sin embargo, durante el periodo en que el CTA asumió temporalmente la gestión sin el equipo técnico completo, la ejecución se vio afectada por la sobrecarga operativa y la limitada capacidad para avanzar simultáneamente en varios componentes. Este periodo evidenció que la eficiencia no depende solo del liderazgo técnico, sino de un equipo plenamente conformado y coordinado, capaz de sostener la operación y la interlocución institucional. Por ello, se recomienda que en futuros proyectos de asistencia electoral se asegure tanto la continuidad del CTA como la estabilidad del equipo de apoyo técnico y administrativo, garantizando coherencia, eficiencia y un manejo óptimo de los recursos.

6.4.1.2. Los procesos administrativos y financieros para el apoyo electoral

Los procesos administrativos y financieros del proyecto se ejecutaron con eficacia y capacidad de respuesta, permitiendo que las actividades se desarrollaran conforme al cronograma y sin mayores interrupciones. No obstante, la ejecución presupuestaria no fue lineal: durante 2024 se registraron retrasos en el gasto debido a la limitada dotación de personal y a las coyunturas político-electorales, seguidos de una aceleración significativa en el primer trimestre de 2025. El *Informe Financiero Intermedio* (febrero de 2025) reportó un nivel de ejecución del 78 % del presupuesto total, lo que evidencia una gestión ordenada y la capacidad del proyecto para recuperar ritmo, aunque el avance se concentró en los últimos meses de implementación.

Las entrevistas subrayan la agilidad del soporte administrativo del PNUD, que facilitó la tramitación de contratos y pagos, incluso en un contexto de recursos limitados. El PNUD mostró además una alta capacidad de respuesta ante las necesidades técnicas del proyecto, autorizando la contratación directa y reiterada de consultores nacionales e internacionales altamente especializados en temas electorales sensibles. Esta flexibilidad permitió contar con expertos que gozaban de la confianza del CNE y el TCE, lo que fortaleció la coordinación técnica, aceleró los procesos y reforzó la visibilidad y el posicionamiento estratégico del PNUD como socio de confianza en la asistencia electoral.

No obstante, algunos procesos —especialmente los vinculados a contrataciones técnicas internacionales— fueron más lentos de lo esperado, debido tanto a las exigencias de control del sistema como a la planificación ajustada. Si bien estos retrasos no afectaron los resultados, sí evidencian la necesidad de reforzar la capacidad operativa durante periodos de alta demanda electoral, cuando la velocidad de respuesta resulta crítica.

La experiencia mostró que la flexibilidad fue un factor clave para sostener la ejecución en un contexto de alta volatilidad electoral. Sin embargo, la falta de un registro sistemático de las decisiones y justificaciones limitó la trazabilidad de los ajustes realizados y de las lecciones derivadas de ellos. Este aprendizaje pone de relieve la importancia de documentar los procesos adaptativos como parte de la gestión y la memoria institucional del proyecto.

En términos generales, los procedimientos fueron adecuados, aplicados de forma coherente y lo suficientemente ágiles para sostener la implementación del proyecto, demostrando un equilibrio entre rigor administrativo y flexibilidad operativa.

6.4.1.3. Gestión del Proyecto y Estructuras de Gobernanza

Hallazgo 21: La estructura de gestión y gobernanza del proyecto combinó la supervisión estratégica con una coordinación adaptativa, lo que permitió sostener la entrega de resultados en un contexto marcado por cambios políticos, limitaciones de recursos y alta presión electoral. Aunque la participación de actores nacionales se vio afectada por la renovación del personal temporal para cada proceso electoral y la sobrecarga del calendario electoral, la coordinación interna y la flexibilidad en la planificación favorecieron una implementación inclusiva y receptiva.

El proyecto operó bajo un marco de gobernanza adecuado a su escala y complejidad, con un Comité de Proyecto que reunía a representantes del CNE, TCE, la Cancillería del Ecuador, que otorgó su aval a solicitud del CNE, y el PNUD como entidad ejecutora y donantes clave como la Unión Europea, la Embajada de Suiza y AECID. Esta estructura aseguró legitimidad institucional, transparencia y alineación con los principios de eficacia del desarrollo de Naciones Unidas, en particular en materia de apropiación nacional, entendida como el liderazgo y la responsabilidad de las instituciones

ecuatorianas en la orientación y supervisión del proyecto. El Comité desempeñó un papel central en la definición de prioridades estratégicas, en la aprobación de ajustes presupuestarios frente a procesos electorales regulares y procesos de democracia directa no previstos en calendario, y en el seguimiento político a las principales líneas de trabajo.

En la práctica, el equipo electoral del PNUD, integrado por especialistas en gobernanza, comunicación, procesos electorales y administración financiera - asumió la ejecución operativa diaria del proyecto. Los reacomodos técnicos y cambios de responsabilidades dentro de las instituciones contrapartes en momentos de alta demanda exigieron un esfuerzo constante de coordinación y transferencia de conocimiento. Frente a ello, el equipo aplicó enfoques adaptativos, reprogramando actividades conforme a coyunturas críticas y garantizando la continuidad de la asistencia durante periodos de incertidumbre. Como señaló un miembro del equipo: *“el contexto no era fácil, pero la capacidad de ajustar calendarios y reagrupar recursos fue lo que nos permitió mantenernos relevantes.”*

La experiencia confirmó que la continuidad técnica del equipo fue determinante para sostener la coherencia estratégica y la confianza institucional con el CNE y el TCE. Los momentos de transición interna mostraron que, aunque la capacidad de adaptación fue alta, la falta de mecanismos formales de continuidad generó dependencia de liderazgos individuales. Este aprendizaje subraya la importancia de institucionalizar prácticas que garanticen la estabilidad operativa en contextos electorales complejos. **(lección Aprendida 2)**

La coordinación Inter agencial también fortaleció la gobernanza del proyecto. La articulación con ONU Mujeres, establecida mediante un acuerdo⁹, permitió integrar metodologías sobre violencia política de género y paridad en las actividades de capacitación y sensibilización. En cuanto a la ciberseguridad electoral, aunque IFES había instalado previamente los sistemas, su disolución dejó al PNUD la responsabilidad de asegurar su funcionamiento y sostenibilidad. El proyecto no solo dio continuidad al trabajo iniciado, sino que también contrató al mismo consultor técnico, garantizando la coherencia metodológica y la transferencia de conocimiento. Esta capacidad de adaptación y aprovechamiento de recursos existentes reflejó una gestión orientada a la eficiencia, la coordinación y la optimización de sinergias interinstitucionales.

La experiencia mostró que aprovechar el conocimiento y las estructuras existentes —como los sistemas instalados por IFES o las metodologías de ONU Mujeres y AGDI— permitió optimizar recursos y garantizar continuidad técnica. Este aprendizaje confirma que construir sobre esfuerzos previos acelera resultados, evita duplicaciones y fortalece la sostenibilidad institucional de la asistencia electoral. **(Lección aprendida 7)**

La experiencia también evidenció que la articulación Inter agencial y la diplomacia técnica fueron determinantes para sostener la coherencia del acompañamiento. El trabajo conjunto con ONU Mujeres, AGDI y el Fondo para la Paz reforzó la legitimidad del proyecto y facilitó la coordinación en contextos políticamente sensibles, mostrando que la cooperación discreta y sostenida entre agencias puede generar impactos más amplios y duraderos.

Los informes de progreso subrayan que estas estructuras facilitaron un nivel de ejecución muy alta de las actividades programadas en 2023–2024 – particularmente en los componentes de fortalecimiento institucional, modernización tecnológica y comunicación estratégica, respaldado por decisiones oportunas y la reasignación flexible de recursos. No obstante, se identifican vacíos en los mecanismos de documentación de resultados, especialmente en lo referente a la evidencia de cambios en prácticas

⁹ Acuerdo de Transferencia entre Entidades de las Naciones Unidas para la Asistencia Técnica para la Transversalización de Género en los Procesos Electorales en el Ecuador.

institucionales y en la participación política de grupos históricamente excluidos, lo que limita la visibilidad de los avances cualitativos alcanzados.

En síntesis, la gestión y gobernanza del proyecto electoral demostraron ser técnicamente sólidas, inclusivas y adaptativas, lo que permitió mantener la entrega de resultados en condiciones de alta complejidad política e institucional. La experiencia confirma que el equilibrio entre dirección estratégica y flexibilidad operativa fue un factor clave para sostener la pertinencia y eficacia del proyecto.

6.4.1.4. Monitoreo

Hallazgo 22: El sistema de seguimiento fue funcional y facilitó ajustes adaptativos basados en evidencia, con reportes periódicos y análisis cualitativos que fortalecieron la transparencia. Sin embargo, la formulación amplia de indicadores, la responsabilidad difusa y la falta de retroalimentación sistemática limitaron su capacidad para medir transformaciones sostenibles.

Diseño del M & E

El marco de monitoreo del proyecto se diseñó en alineación con el **ProDoc** y con las prioridades establecidas en el **CPD 2023–2026 de PNUD en Ecuador**, incorporando indicadores a nivel de productos y resultados vinculados a inclusión, transparencia y prevención de violencia política. Varios indicadores fueron formulados con desagregación de género y juventud, lo que permitió dar seguimiento a la participación de grupos históricamente excluidos. Sin embargo, tanto los informes anuales como las entrevistas con el equipo de proyecto señalaron limitaciones sustantivas: varios indicadores estaban débilmente relacionados con las actividades planificadas y no captaban de forma clara la contribución del proyecto a los resultados esperados. Además, su formulación amplia y escasa sensibilidad al cambio redujo la capacidad del sistema de monitoreo para reflejar avances cualitativos o transformaciones institucionales.

El presupuesto para M&E se integró dentro de los costos generales de gestión del proyecto, en lugar de estar claramente delimitado, lo que dificultó valorar la suficiencia de recursos dedicados. Además, no existía una responsabilidad institucional asignada de manera explícita para el seguimiento y evaluación; en la práctica, esta función fue asumida de forma compartida entre los distintos miembros del equipo, lo que hizo del M&E un “trabajo de todos” y, a la vez, “de nadie”. Aun así, el plan de monitoreo contempló reportes trimestrales y anuales, misiones de seguimiento, recopilación de datos con enfoque de género y evaluaciones externas. Cabe señalar que no se realizó una evaluación de medio término formal, sino una **revisión técnica intermedia**, orientada principalmente a ajustar la planificación y los indicadores de desempeño del proyecto.¹⁰

Implementación del M & E

El proyecto implementó la mayoría de las actividades previstas:

- Se produjeron informes anuales y parciales con regularidad que documentaron resultados, retos y medidas de gestión adaptativa. Estos informes incluyeron evidencia cuantitativa y cualitativa, y ejemplos de buenas prácticas documentadas a través de procesos de sistematización
- Se llevaron a cabo talleres de lecciones aprendidas con CNE y TCE tras procesos electorales, que sirvieron como base para ajustar metodologías y planificar capacitaciones.

¹⁰ Según la documentación del proyecto, la revisión técnica sustituyó la evaluación de medio término inicialmente prevista en el ProDoc.

- Se recopilaron datos desagregados por sexo, juventud y pertenencia étnica en capacitaciones y talleres, aunque el seguimiento interseccional fue irregular y dependió de la calidad de los registros de las contrapartes.
- Los productos de sensibilización y comunicación (ej. eMonitor+, campañas de voto informado) incorporaron ejercicios de sistematización que permitieron extraer lecciones sobre el avance, la segmentación de audiencias y la efectividad de los mensajes, generando insumos útiles para futuras intervenciones.

Entrevistas con socios nacionales valoraron que el monitoreo fue más transparente que en proyectos anteriores: *“Los informes ya no solo son números, también reconocen los problemas y explican cómo se enfrentaron”*, comentó un representante de sociedad civil. Esta mayor apertura fortaleció la credibilidad del proyecto y permitió un aprendizaje más genuino a nivel institucional. Sin embargo, varios actores coincidieron en que faltó un mecanismo más claro de retroalimentación hacia los participantes y beneficiarios, lo que limitó la circulación de los hallazgos de monitoreo más allá de las autoridades y donantes, y redujo su potencial de aprendizaje colectivo.

6.4.1.5. Brechas y áreas de fortalecimiento

Indicadores de resultado poco precisos. Los indicadores de producto fueron en general claros y medibles; sin embargo, los indicadores de resultado resultaron poco precisos y carecieron de un hilo conductor con las actividades y productos del proyecto. En varios casos, los resultados esperados — como la “mejora en la confianza ciudadana” — no contaban con una definición operativa ni con una fuente de información periódica que permitiera su medición. Este indicador, por ejemplo, se basó en un estudio puntual y no replicable, lo que impidió hacer seguimiento a su evolución en el tiempo. En la práctica, la ausencia de correspondencia entre niveles de indicadores limitó la posibilidad de evaluar de manera robusta los avances sustantivos más allá de la ejecución de actividades.

Análisis longitudinal limitado. Los informes anuales ofrecen evidencia puntual, pero falta un análisis de tendencias en el tiempo que permita comparar avances entre ciclos electorales o procesos similares.

Seguimiento sistemático de hallazgos. Si bien se identifican problemas y se documentan en los reportes, la trazabilidad de las acciones de respuesta no siempre está clara (ej. cómo se dio seguimiento a recomendaciones de talleres de lecciones aprendidas o a observaciones de contrapartes).

Participación de beneficiarios en retroalimentación. El monitoreo se centró en donantes e instituciones; faltaron mecanismos consistentes para devolver hallazgos a comunidades, partidos y colectivos que participaron en capacitaciones y campañas.

Recursos dedicados a M&E. El presupuesto de monitoreo estuvo integrado en los costos generales de gestión; la ausencia de una partida específica limitó la posibilidad de expandir actividades como encuestas de percepción o visitas sistemáticas de campo.

Tabla 9: Resumen del M & E

Actividad de M&E planificada	Indicador/meta prevista	Implementación real	Estado	Evidencia
Informes de progreso	4 reportes por año, alineados al	Informes parciales y anuales elaborados y entregados con regularidad, incluyendo	 Logrado	Informes anual 2023; Informe parcial UE 2024

trimestrales y anuales	marco de resultados	evidencia cualitativa y cuantitativa		
Talleres de lecciones aprendidas con CNE/TCE	1 por proceso electoral nacional o subnacional	Se realizaron talleres de lecciones aprendidas con el CNE y el TCE tras las elecciones anticipadas de 2023 y la Consulta Popular de 2024, cuyos resultados sirvieron para ajustar metodologías. Los productos de sensibilización — como <i>eMonitor+</i> y las campañas de voto informado— incorporaron ejercicios de sistematización que generaron lecciones sobre el alcance y efectividad de los mensajes.	✓ Logrado	Actas de talleres; entrevistas con CNE/TCE
Recolección de datos desagregados por género y juventud	Desagregación en todos los indicadores de participación	Reportes incluyen datos de género y juventud; desagregación interseccional (PCD, pueblos indígenas) aplicada de forma irregular	⚠ Parcialmente logrado	Informes parciales 2023–2024; registro de capacitaciones
Visitas de monitoreo en campo	1 visita anual a cada provincia priorizada	Implementadas en provincias clave	✓ Logrado	Notas de campo; entrevistas con sociedad civil
Revisión de medio término	Evaluación a mitad del ciclo 2023–2024	Revisión del marco de resultados y ajustes metodológicos.	⚠ Parcialmente logrado	Revisión técnica
Evaluación final	Completar antes del cierre del proyecto	Evaluación final realizada en 2025	✓ Logrado	Informe de evaluación final 2025
Sistematización de buenas prácticas y lecciones	Documento de sistematización entregado a contrapartes	Herramientas, guías y productos técnicos sistematizados; falta consolidación en un compendio único	⚠ Parcialmente logrado	Documentos técnicos 2023–2024; entrevistas con ONU Mujeres y OSC

En conjunto, el plan de M&E del proyecto electoral en Ecuador se cumplió en sus elementos centrales: se produjeron informes regulares, se realizaron talleres de lecciones aprendidas, se recopiló información desagregada por género y juventud. Aunque el ProDoc preveía una evaluación de medio término, esta no se llevó a cabo; en su lugar, se realizó un ejercicio interno de revisión del marco de resultados para ajustar indicadores y metodologías. Estos mecanismos aportaron a la gestión adaptativa y a la rendición de cuentas, incluso en un entorno político inestable.

No obstante, se identifican brechas en tres áreas:

- la **profundidad interseccional** de los datos (particularmente en relación con pueblos indígenas y personas con discapacidad),
- la **cobertura territorial de las visitas de campo**, limitada por restricciones logísticas y de seguridad, y
- la **consolidación sistemática de lecciones aprendidas**, que quedó dispersa en protocolos y documentos técnicos sin un compendio único.

Aun con estas limitaciones, el M&E del proyecto se considera sólido y eficaz, y contribuyó de manera decisiva a sostener la pertinencia y eficacia de las intervenciones.

6.4.1.6. Identificación de riesgos y salvaguardas sociales y ambientales

Hallazgo 23: El proyecto aplicó un sistema de gestión de riesgos con resultados mixtos. Los riesgos políticos e institucionales se mitigaron mediante ajustes y flexibilidad operativa, mientras que los sociales y de sostenibilidad persistieron por factores estructurales y algunos cambios en personal técnico. Los riesgos ambientales y de seguridad fueron bajos y se gestionaron con protocolos estándar de Naciones Unidas.

El proyecto electoral en Ecuador aplicó un sistema de gestión de riesgos con resultados mixtos. La planificación inicial identificó riesgos políticos, institucionales y operativos, pero el contexto se volvió más inestable de lo previsto debido a la disolución anticipada de la Asamblea y el adelanto de las elecciones de 2023, lo que exigió reprogramar actividades y ajustar cronogramas. Los riesgos políticos e institucionales fueron parcialmente mitigados mediante la flexibilidad en la ejecución, la reasignación presupuestaria y una coordinación estrecha con el PNUD y los donantes, lo que permitió mantener la continuidad de la implementación.

Los riesgos sociales y de sostenibilidad, en cambio, se mantuvieron más persistentes, reflejando factores estructurales como la polarización, la desconfianza ciudadana y la fragilidad institucional. A ello se sumaron algunos cambios en personal técnico clave dentro de las instituciones electorales, que generaron ajustes en los equipos y cierta discontinuidad en la gestión de conocimientos. Si bien estas variaciones puntuales afectaron el ritmo de trabajo en momentos específicos, el proyecto logró mitigar sus efectos mediante la formación continua, la documentación de procedimientos y el uso de herramientas digitales que facilitaron la transferencia técnica. En contraste, los riesgos ambientales y de seguridad fueron bajos y se gestionaron conforme a los protocolos estándar de Naciones Unidas, sin incidencias significativas.

En conjunto, la respuesta del proyecto evidenció una alta capacidad de adaptación y gestión operativa frente a cambios imprevistos, aunque los factores estructurales de riesgo — continuaron condicionando la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

6.4.1 7. Brechas y áreas de fortalecimiento

El ProDoc incluyó un registro de riesgos que identificaba incertidumbre política y regulatoria, debilidades en la capacidad institucional, riesgos fiduciarios y amenazas a la sostenibilidad de los logros. Se preveía que las elecciones se realizaran según calendario, que los cambios de autoridades no detuvieran la cooperación y que las actividades contarían con respaldo político. Las medidas de mitigación diseñadas incluían el trabajo cercano con las máximas autoridades, la adaptación de planes de trabajo a coyunturas electorales y el despliegue de equipos técnicos de respuesta rápida frente a disturbios o elecciones anticipadas.

6.4.1 8 Evolución de riesgos durante la implementación

- **Políticos/regulatorios.** Tras las elecciones anticipadas de 2023, el contexto político continuó siendo cambiante y marcado por cierta polarización, lo que generó un entorno de atención pública y ajustes institucionales continuos. Estos factores representaron un riesgo moderado para la planificación y la sostenibilidad de las acciones, aunque el proyecto logró mantener su curso mediante una coordinación constante con las autoridades electorales y el PNUD.
- **Institucionales/operativos.** La disponibilidad limitada de personal técnico y la alta carga de trabajo durante los periodos electorales generaron presiones sobre la planificación y la ejecución. Estos factores operativos incidieron en la oportunidad de algunas actividades,

especialmente en la línea de fiscalización del gasto electoral, donde fue necesario ajustar cronogramas y priorizar acciones esenciales.

- **Sociales (GESI/LNOB).** A pesar de los avances en talleres y campañas, las barreras estructurales para la participación plena de mujeres, pueblos indígenas, afroecuatorianos y personas con discapacidad persistieron. La violencia política de género, aunque visibilizada, continuó siendo un riesgo latente y complejo de abordar, especialmente en un contexto en el que los retos de seguridad se agudizaron a inicios de 2024.
- **Financieros/eficiencia.** Los retrasos en los desembolsos de la Unión Europea afectaron la disponibilidad oportuna de recursos, lo que generó ajustes temporales en la planificación y el ritmo de ejecución. Aun así, la flexibilidad en la reasignación presupuestaria permitió priorizar las actividades esenciales y sostener la entrega de resultados clave.
- **Sostenibilidad.** La apropiación institucional de herramientas y metodologías fue desigual. Algunas innovaciones (eMonitor+, herramientas de VPG) lograron reconocimiento, pero su continuidad dependerá de voluntad política y recursos futuros.
- **Ambientales y de seguridad.** El proyecto no tuvo impactos ambientales y aplicó protocolos estándar de seguridad en viajes y actividades en territorio, sin incidentes mayores.

6.4.1 9 Mitigación en la práctica y efectividad

La estrategia de mitigación se basó en flexibilidad adaptativa, aprobada en el Comité de Proyecto, que autorizó ajustes de calendario y presupuestarios en respuesta a cambios contextuales. Los informes muestran que esta práctica resultó efectiva para manejar riesgos inmediatos, aunque insuficiente para transformar factores estructurales como la violencia política de género o la debilidad en capacidades institucionales.

La gestión de riesgos del proyecto fue eficaz para mantener la ejecución frente a shocks políticos y presupuestarios, pero enfrentó limitaciones frente a riesgos más profundos de sostenibilidad e inclusión. Mientras que los riesgos políticos y financieros se mitigaron de manera razonablemente efectiva, los sociales e institucionales persisten como desafíos que requieren compromisos de más largo plazo. Los riesgos ambientales y de seguridad se mantuvieron bajos y fueron gestionados con normalidad.

Tabla 10: Marco de Riesgos

Riesgo (del ProDoc)	Tipo	Mitigación prevista en el diseño	Cómo evolucionó	Mitigación en la práctica	Efectividad (1–5)
Cambios políticos/electorales	Político/regulatorio	Ajustar planes a calendarios electorales; mantener diálogo con autoridades	Convocatoria a la Consulta Popular de abril de 2024 y Referendum y Consulta Popular 2025, comprimiendo plazos y presupuesto	Reprogramación de actividades; redistribución presupuestaria aprobada por Comité de Proyecto	4
Rotación y debilidad institucional (CNE/TCE)	Operativo/institucional	Capacitación, provisión de herramientas y acompañamiento técnico	Rotación de personal técnico contratado específicamente para período	Talleres de inducción y reentrenamiento; asistencia técnica directa; reactivación de	3

			electoral, provocando que el fortalecimiento de capacidades no sea sostenible o beneficie a personas que no necesariamente se quedarán de largo en la institución.	mesas de coordinación	
Barreras de inclusión y violencia política	Social (GESI/LNOB)	Estrategia GESI; herramientas de VPG; campañas inclusivas	Persistencia de violencia política de género; baja participación de PCD y pueblos indígenas	Campañas, capacitaciones y herramientas; coordinación con ONU Mujeres y OSC	3
Limitaciones presupuestarias	Financiero/eficiencia	Seguimiento cercano y flexibilidad en reasignación	Presupuesto ajustado; restricción en financiamiento político y fiscalización	Reasignación flexible; priorización de líneas críticas (eMonitor+, capacitaciones)	4
Sostenibilidad de logros	Estratégico/sostenibilidad	Institucionalizar herramientas y metodologías en CNE/TCE	Algunas herramientas (ej. Monitor Plus) adoptadas, otras dependen de voluntad política y recursos externos	Herramientas guías, transferencia de capacidades; integración parcial en planes institucionales	3
Riesgos ambientales y de seguridad	Ambiental/seguridad	Aplicar estándares de la ONU y protocolos de seguridad	Sin incidentes relevantes; riesgos ambientales mínimos	Protocolos de viaje y seguridad aplicados en todas las actividades	5

6.5. Impacto – ¿Qué diferencia produce la intervención?

EQ5: En qué medida el proyecto ha contribuido a cambios significativos y sostenibles en las capacidades institucionales, la inclusión electoral, la integridad del proceso y el marco normativo/procedimental del sistema electoral?

Resumen: La evaluación califica el **criterio de impacto como satisfactorio** dado que el proyecto produjo cambios significativos en capacidades institucionales, inclusión y transparencia, aunque con limitaciones en sostenibilidad. El CNE, el TCE y el Instituto de la Democracia fortalecieron sus sistemas técnicos y de comunicación, logrando mayor confianza en la transmisión de resultados y mejor capacidad de respuesta frente a la violencia política de género. Estos avances fueron reconocidos por actores institucionales y de la sociedad civil, aunque persisten retos en la profesionalización del personal y en la institucionalización de mecanismos de participación.

En inclusión, el proyecto amplió el acceso de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad, y apoyó medidas como las cuotas juveniles y campañas masivas de voto informado. En integridad electoral, la modernización de los sistemas de escrutinio y resultados, la interoperabilidad entre el CNE y el TCE y el fortalecimiento y del monitoreo de medios y del acceso público a la información contribuyeron a una mayor transparencia y trazabilidad del proceso electoral.

En materia de violencia política de género, aunque la tipificación legal antecede el periodo evaluado, el proyecto impulsó su operacionalización, mediante la elaboración de **herramientas, rutas institucionales** de atención, herramientas de registro de campañas de sensibilización que mejoran la respuesta institucional y la visibilidad del problema. En síntesis, el proyecto ha contribuido a instalar agendas clave de transparencia, inclusión y prevención de la violencia, con impactos visibles, pero cuya sostenibilidad dependerá de la consolidación normativa y de una mayor apropiación nacional más allá del ciclo de cooperación.

6.5.1.1. Cambios sostenibles en las capacidades institucionales del CNE y TCE

Hallazgo 24: El proyecto fortaleció de forma significativa las capacidades técnicas del CNE y el TCE, mejorando la transmisión de resultados, la comunicación institucional y la respuesta a la violencia política de género. Si bien persisten retos en profesionalización y sostenibilidad, los avances técnicos representan un logro clave para la integridad y la inclusión del proceso electoral.

El proyecto contribuyó de manera significativa a fortalecer las **capacidades técnicas e institucionales** del CNE y el TCE. En el caso del CNE, el apoyo permitió modernizar los sistemas informáticos y consolidar mecanismos de transmisión de resultados más seguros y transparentes. Actores del organismo destacaron que *“con el proyecto, el CNE ha estado mejor preparado y ha hecho un buen trabajo en comunicación de resultados”*, lo que redujo los temores de apagones o caídas en el sistema y brindó mayor confianza en los procesos de escrutinio. También se apoyó el desarrollo de estrategias de comunicación, lo que mejoró la capacidad de responder a situaciones de desinformación y a narrativas de desconfianza.

El TCE, por su parte, se benefició de capacitaciones y acompañamiento técnico que contribuyeron a la aplicación de la tipificación de la violencia política de género, así como al fortalecimiento de procesos

internos para la resolución de disputas. Estos esfuerzos ayudaron a que la institución contara con mayores herramientas para enfrentar casos sensibles y visibilizar problemáticas que anteriormente carecían de tratamiento especializado. El personal técnico valoró especialmente el acceso a formación y a recursos que antes no estaban disponibles, lo que representó un salto cualitativo en la capacidad de respuesta institucional.

El Instituto de la Democracia también recibió un impulso importante a través de programas de educación cívica, campañas inclusivas y producción de materiales adaptados en lenguas indígenas y accesibles para personas con discapacidad. Estas acciones contribuyeron a ampliar el alcance del proyecto y a generar un mayor involucramiento ciudadano en el proceso electoral, reforzando la legitimidad de las instituciones electorales.

La sociedad civil, por su parte, reconoció el impacto de estas mejoras técnicas, subrayando que *“esta vez fue importante que el sistema no se cayó y hubo mucha transparencia en la transmisión de resultados”*. Las y los representantes destacaron además que el proceso electoral se desarrolló en un entorno más abierto al diálogo y la colaboración con los organismos electorales, aunque advirtieron que aún es necesario consolidar e institucionalizar estos espacios de participación para que trasciendan los ciclos electorales.

En balance, el proyecto logró avances técnicos sustantivos en la capacidad del CNE, el TCE y el Instituto de la Democracia, fortaleciendo tanto la integridad como la inclusión del proceso electoral. Lo que aún queda pendiente no se relaciona tanto con lo técnico, sino con la consolidación de estos logros frente a los riesgos sociopolíticos e institucionales: la necesidad de profesionalizar de forma sostenida al personal, garantizar continuidad de las reformas y reforzar la percepción de independencia de los organismos.

No obstante, la restauración de la confianza pública en las instituciones electorales continúa siendo un desafío estructural. Aunque el fortalecimiento técnico y organizativo del CNE y del TCE ha mejorado la transparencia y la eficiencia de los procesos, estos avances aún no se traducen plenamente en legitimidad social. La percepción ciudadana de independencia y rendición de cuentas sigue siendo frágil, lo que evidencia la necesidad de sostener en el tiempo estrategias de comunicación, participación y diálogo que consoliden la confianza en la autoridad electoral.

6.5.1.2 Inclusión electoral – logros para mujeres, jóvenes y grupos diversos

Hallazgo 25: El proyecto fortaleció la inclusión electoral de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad mediante campañas, formación y materiales accesibles, logrando avances visibles en información y participación. No obstante, la cobertura territorial fue desigual y la población LGBTIQ+ recibió menor atención, lo que señala la necesidad de una inclusión más amplia y sostenida.

El proyecto logró avances importantes en la inclusión de las mujeres en los procesos electorales. Se promovieron capacitaciones y acciones de sensibilización que fortalecieron sus capacidades para competir en igualdad de condiciones. Estas actividades no solo ampliaron su conocimiento sobre normativa electoral, sino que mejoraron su confianza y capacidad para incidir en procesos decisorios. También se apoyó la implementación de mecanismos institucionales para la prevención y atención de la violencia política de género, acompañada de procesos formativos en el TCE y el CNE. Una

participante señaló que *“ahora tenemos más herramientas para participar y defender nuestros derechos”*, lo que evidencia un beneficio directo en su autonomía política y en su capacidad para ejercer derechos en contextos institucionales históricamente poco accesibles.]

En relación con la juventud, el proyecto amplió el acceso a información electoral a través de plataformas digitales y campañas en redes sociales que tuvieron un alcance masivo. Una iniciativa de voto informado reportó más de 30 millones de visitas en el período electoral, lo que evidencia el interés que despertó entre votantes jóvenes y su potencial para reducir la brecha informativa. Aunque, la reforma al *Código de la Democracia* estableció cuotas del 25% para candidaturas juveniles en listas territoriales, el proyecto contribuyó a visibilizar su implementación y promover la participación juvenil en los procesos electorales. Sin embargo, persisten brechas en la formación y acompañamiento efectivo a los y a las jóvenes para el ejercicio de esos roles, pese a que la Constitución prevé fondos públicos para la capacitación política de juventudes y mujeres. El impacto fue diferenciado: jóvenes urbanos accedieron con mayor facilidad a herramientas digitales, mientras que jóvenes rurales dependieron más de actividades presenciales y alianzas comunitarias, manteniéndose desigualdades en conectividad y acceso.

En cuanto a pueblos y nacionalidades indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad, el proyecto apoyó la producción de materiales en lenguas originarias y formatos accesibles, así como capacitaciones dirigidas a mesas receptoras y personal electoral. Estas acciones contribuyeron a mejorar la accesibilidad y visibilizar a comunidades históricamente excluidas. No obstante, como señalaron actores de la sociedad civil, persisten retos estructurales y territoriales: en provincias como Esmeraldas, la Amazonía y zonas de frontera la exclusión sigue siendo marcada, asociada al “olvido estatal” y a la precariedad socioeconómica. Además, se destacó que, aunque algunas personas indígenas han accedido a cargos, *“cuando estas personas entran en el poder estatal no responden a las exigencias de estos grupos”*, lo que genera tensiones internas y limita el impacto de la representatividad formal. Se subrayó también que los espacios de diálogo entre OSCs y organismos electorales a menudo se perciben como ejercicios puntuales de “checklist” sin continuidad estratégica, lo que reduce su efecto transformador.

Si bien el proyecto no generó evidencia que permita evaluar diferencias de impacto entre pueblos indígenas según la región, las desigualdades históricas y estructurales documentadas en territorios como Esmeraldas, la Amazonía y zonas de frontera sugieren un riesgo de impactos diferenciados. Estas condiciones territoriales continúan afectando de manera desigual las oportunidades de participación y requerirían enfoques más contextualizados en futuras fases del Proyecto

Respecto a la población LGBTQ+, los resultados fueron más limitados. En entrevistas se mencionó que no se perciben barreras legales ni discriminación abierta para participar en elecciones, razón por la cual no se implementaron medidas específicas. Sin embargo, la ausencia de acciones visibles puede invisibilizar a este grupo, por lo que es importante asegurar su representación y visibilidad en futuras fases, incluso en contextos donde no exista discriminación manifiesta. La falta de un enfoque interseccional también impidió captar diferencias entre juventudes LGBTQ+, personas trans y población LGBTQ+ en zonas rurales.

En síntesis, el proyecto impulsó cambios significativos en la inclusión electoral de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad, ampliando el acceso a información, la visibilidad y las oportunidades de participación. Sin embargo, las limitaciones en continuidad, cobertura territorial y atención a la población LGBTQ+ muestran que aún queda camino por recorrer para garantizar una inclusión plena y sostenible. Estas cuestiones transversales se desarrollarán con mayor detalle en el Capítulo 7 del informe.

6.5.1.3 Prevención de la violencia política. Avances y desafíos en la protección

Hallazgo: 26: El proyecto fortaleció la integridad de la información electoral y la prevención de la violencia política de género mediante innovaciones tecnológicas, capacitación y avances jurisprudenciales, aunque las mujeres siguen enfrentando un entorno político hostil. Además, la persistencia de altos niveles de violencia digital y la instrumentalización de la VPG como herramienta política plantean desafíos que limitan la efectividad de las medidas implementadas.

La evidencia documental muestra mejoras importantes en el monitoreo y la transparencia de la información electoral. El uso de eMonitor+ permitió identificar narrativas de fraude, discursos de odio y violencia de género en redes sociales, lo que proporcionó al CNE información sistemática para responder a campañas de desinformación. Paralelamente, el TCE avanzó en la digitalización de sus procesos con el expediente jurisdiccional electrónico y en la transmisión pública de audiencias, incrementando la confianza en la justicia electoral.

En relación con la prevención y atención de la violencia política de género (VPG), se implementaron capacitaciones presenciales y virtuales en siete provincias, alcanzando a más de 900 participantes, y el TCE resolvió 25 causas de VPG en 2024, consolidando jurisprudencia en esta materia. Los informes de eMonitor+ documentaron que el 56% de los ataques digitales en la campaña de 2025 se dirigieron contra candidatas y que la mayoría de los mensajes se basaban en estereotipos de incompetencia, juicios morales y misoginia.

Sin embargo, las entrevistas y los reportes internacionales resaltan que la violencia contra las mujeres en política no ha disminuido en términos estructurales. Se mantenía una fuerte hostilidad en redes sociales y dentro de los partidos políticos, lo que generaba intimidación y desalentaba la participación femenina. A ello se sumaba el riesgo de instrumentalización de la VPG, ya que en algunos casos las denuncias se utilizaron de forma estratégica para atacar adversarios, lo que pudo debilitar la confianza en el marco legal y restar legitimidad a las verdaderas víctimas.

Un caso emblemático citado por varios actores fue el proceso relacionado con la vicepresidenta ejecutiva, que, si bien visibilizó la aplicación del marco legal, también fue percibido por observadores internacionales como la UE y la OEA como un ejemplo de uso estratégico de la figura de VPG en disputas institucionales, lo que generó polémica y puso en evidencia la vulnerabilidad del concepto frente a intereses políticos. La sentencia del TCE contra la vicepresidenta Verónica Abad fue señalada por la Misión de Observación Electoral de la Unión Europea (MOE UE 2025) como “un precedente preocupante en el tratamiento de la violencia política de género, una infracción concebida originalmente para proteger la participación de las mujeres en política, no para cercenarla”. Según la misión, existe un amplio consenso en la comunidad jurídica en considerar que la sentencia restringió indebidamente tanto el derecho a la participación política como la libertad de expresión. Este caso ilustra la vulnerabilidad del concepto de VPG frente a interpretaciones políticas y la necesidad de fortalecer su aplicación técnica y garantista.

En conclusión, el proyecto ha dado pasos significativos para mejorar la integridad de la información electoral y visibilizar la violencia política de género, aportando herramientas de monitoreo, evidencia empírica y jurisprudencia. No obstante, los avances técnicos e institucionales convivían con una realidad marcada por altos niveles de violencia simbólica y digital, así como por el uso político de la VPG, factores que limitaban la consolidación de una participación equitativa y segura para las mujeres en la vida política.

Pese a los avances normativos e institucionales, la sostenibilidad de las acciones de prevención dependerá de una mayor integración entre las instituciones electorales y los cuerpos de seguridad en la identificación y gestión temprana de riesgos.

6.5.1.4: Implementación de reformas previas y fortalecimiento procedimental

Hallazgo: 27: El proyecto fortaleció la aplicación práctica de reformas previas mediante mejoras procedimentales en transparencia, inclusión y gestión electoral. Estos avances consolidaron capacidades institucionales y sentaron bases para futuras reformas estructurales.

Durante el período de ejecución del proyecto, el contexto normativo del sistema electoral se mantuvo relativamente estable, sin cambios estructurales al Código de la Democracia. En este marco, el proyecto centró su aporte en fortalecer la aplicación práctica de las reformas previas y en consolidar capacidades institucionales para promover transparencia, inclusión y prevención de la violencia política de género.

Se registraron avances procedimentales relevantes, especialmente en la modernización de los sistemas informáticos y de comunicación del CNE, que mejoraron la transmisión de resultados y reforzaron la confianza pública en los procesos electorales. Estas mejoras fueron reconocidas por actores nacionales y observadores internacionales como pasos concretos hacia una mayor transparencia operativa.

Asimismo, se impulsaron acciones inclusivas —como materiales en lenguas originarias, formatos accesibles para personas con discapacidad y capacitaciones al personal electoral en atención inclusiva— que contribuyeron a ampliar el acceso y la representación de grupos históricamente excluidos. Si bien los avances logrados fueron puntuales, fortalecieron la base institucional para futuras reformas de mayor alcance, en particular en materia de financiamiento político, profesionalización del servicio electoral y consolidación de mecanismos de participación ciudadana.

6.5.1.5: Contribución del proyecto al fortalecimiento institucional y sostenibilidad de sistemas electorales

Hallazgo 28: El proyecto consolidó capacidades técnicas sostenibles en el CNE y el TCE mediante la adaptación e implementación del SATJE, las mejoras del SIER y la profesionalización del personal. Estas innovaciones institucionalizadas han mejorado la transparencia y trazabilidad electoral, dejando una base duradera para futuras reformas.

El proyecto contribuyó de manera sustantiva al fortalecimiento técnico e institucional del CNE y del TCE, consolidando herramientas y capacidades clave para la gestión electoral. Entre los avances más sostenibles destacan la adaptación e implementación del SATJE, que optimizó la trazabilidad de los procesos judiciales electorales, y las mejoras continuas del SIER, adaptadas a cada proceso para garantizar una transmisión de resultados más confiable y transparente. Estas innovaciones, junto con la traducción de materiales electorales al shuar y al kichwa, han sido incorporadas por las instituciones como prácticas regulares, evidenciando un alto nivel de apropiación.

Las capacitaciones dirigidas al personal de planta del CNE y del TCE también reforzaron la profesionalización interna y la sostenibilidad de las capacidades técnicas, particularmente en la atención de casos de violencia política de género y en la gestión operativa de los procesos electorales. La implementación de eMonitor+ amplió el monitoreo de medios y la detección de desinformación,

contribuyendo a mejorar la transparencia y la integridad del proceso electoral. Sin embargo, su sostenibilidad aún depende del acompañamiento técnico del PNUD, dado que el sistema no ha sido plenamente institucionalizado.

En materia de inclusión, las acciones desarrolladas —como campañas informativas y materiales accesibles— ampliaron el alcance hacia mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad. No obstante, los esfuerzos se concentraron principalmente en sensibilización, con avances más limitados en la integración estructural de estos enfoques en las candidaturas y partidos políticos.

En conjunto, el proyecto ha consolidado capacidades y herramientas institucionales duraderas, fortaleciendo la transparencia, la inclusión y la integridad electoral. La sostenibilidad de los resultados se refleja especialmente en los sistemas y procesos ya adoptados por el CNE y el TCE, que constituyen una base sólida para futuras reformas y para la continuidad de las mejoras sin depender de la cooperación internacional.

6.6. Sostenibilidad – ¿Durarán los beneficios?

EQ6. ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan después de finalizar la asistencia?

***Resumen:** La probabilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan tras la finalización de la asistencia es moderada. El proyecto fortaleció la corresponsabilidad institucional y creó herramientas replicables —como Monitor Plus, campañas inclusivas y comités de dirección— que aumentan las posibilidades de continuidad. Sin embargo, los avances se ven amenazados por la alta dependencia de pocos donantes, la falta de financiamiento estatal, la renovación de personal temporal y un entorno político marcado por polarización y violencia. La sostenibilidad a largo plazo dependerá de que se consoliden mecanismos de institucionalización y se diversifiquen las fuentes de apoyo financiero y político.*

6.6.1.1: Riesgos que amenazan la sostenibilidad financiera, institucional y sociopolítica

Hallazgo 29: El proyecto enfrenta riesgos de sostenibilidad por la dependencia de pocos donantes, la renovación de personal temporal electoral y la percepción de politización en CNE y TCE, en un contexto de violencia y fatiga electoral; la retirada de otros cooperantes concentra responsabilidades en el PNUD, lo que implica tanto un riesgo de dependencia como una oportunidad para consolidar su liderazgo neutral.

La sostenibilidad del proyecto está condicionada por un conjunto de riesgos que exceden la dimensión técnica. **En el plano financiero**, la excesiva dependencia de pocos donantes —principalmente la Unión Europea y AECID— genera una vulnerabilidad evidente, especialmente tras la salida de USAID y la disminución de otros actores como IFES o NDI. Como advirtió un donante entrevistado, *“sin USAID la pluralidad de apoyos se redujo, y ahora casi todo recae en el PNUD”*. Esta concentración no solo aumenta el riesgo de dependencia, sino que también expone al proyecto a la volatilidad de la cooperación internacional, dado que aún no existe un compromiso presupuestario sólido por parte del Estado ecuatoriano. En consecuencia, la sostenibilidad a mediano plazo dependerá de la capacidad del PNUD

para movilizar nuevos socios y de que las instituciones nacionales asuman gradualmente la financiación y gestión de las innovaciones ya adoptadas.

En el ámbito institucional, los organismos electorales continúan sujetos a renovación frecuente de personal electoral y a la falta de una carrera electoral profesional. Ello impide que los conocimientos adquiridos mediante capacitaciones se traduzcan en capacidades permanentes. Como señaló un funcionario, *“formamos a un grupo y al siguiente mes ya se habían ido”*. Esta discontinuidad representa un riesgo directo para la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento técnico apoyados por el proyecto, ya que el conocimiento tiende a concentrarse en individuos y no en sistemas.

La experiencia mostró que la sostenibilidad de los resultados depende tanto de la gestión del conocimiento como del fortalecimiento del capital humano y financiero. Aunque el proyecto generó un acervo importante de aprendizajes, su sistematización permaneció dispersa, lo que limitó la transferencia a futuras fases. Del mismo modo, la concentración del financiamiento en pocos donantes evidenció vulnerabilidades que afectan la continuidad de los avances. Este aprendizaje subraya que la sostenibilidad requiere institucionalizar el conocimiento, consolidar capacidades internas y diversificar las fuentes de recursos para reducir la dependencia de apoyos externos y garantizar la permanencia de los logros alcanzados. (lecciones aprendidas 9 y 11)

Por otra parte, persisten desafíos vinculados con la estabilidad y gobernanza de las autoridades electorales. La renovación parcial de sus integrantes y las dinámicas internas de gestión pueden influir en la continuidad de las reformas técnicas y en la percepción de independencia institucional. En contextos de alta polarización, estas condiciones tienden a afectar la confianza ciudadana y subrayan la importancia de acompañar los avances técnicos con medidas de fortalecimiento estructural orientadas a la profesionalización y estabilidad de los organismos electorales.

En el plano socio-político, el proyecto enfrenta un contexto marcado por violencia e inseguridad creciente, así como una sucesión de elecciones que generan “fatiga electoral”. Esto ha reducido el margen de maniobra de las instituciones para implementar reformas de fondo. Un actor de sociedad civil comentó que *“el país vive en campaña permanente, y eso impide cualquier reforma que madure en el tiempo”*.

La clave, como sugirieron varios donantes, será que el PNUD logre movilizar recursos adicionales y mantenga un equilibrio en su liderazgo, evitando la percepción de monopolio.

6.6.1.2.: Mecanismos locales de apropiación, rendición de cuentas y replicabilidad

Hallazgo 30: El proyecto fortaleció la apropiación institucional mediante cooperación directa con CNE y TCE, mejoró la trazabilidad y transparencia electoral a través del SIER, y desarrolló herramientas como eMonitor+ y campañas inclusivas con potencial de replicabilidad, pendientes de plena adopción e institucionalización.

En contraste con los riesgos señalados, el proyecto logró mantener una relación de cooperación estrecha con las contrapartes técnicas, lo que permitió alinear las acciones con las prioridades institucionales y asegurar la relevancia de los apoyos brindados. Tanto el CTA como la Representante Residente mantuvieron un diálogo directo con las autoridades del CNE y el TCE, lo que favoreció la apropiación y la

toma de decisiones concertadas. Como resumió un alto funcionario, *“por primera vez, las decisiones no venían solo de afuera; había debate y acuerdo interno”*.

En materia de transparencia electoral, el proyecto contribuyó a fortalecer los mecanismos de publicación y trazabilidad de resultados. El mejoramiento del Sistema Informático de Escrutinio de Resultados (SIER) y la implementación de eMonitor+ permitieron un seguimiento más ágil y visible del proceso electoral, tanto por parte de las misiones de observación como de la ciudadanía. Una organización de sociedad civil destacó que *“la gente pudo seguir en línea cómo se movía la información, y eso dio tranquilidad”*. Sin embargo, estas mejoras técnicas no siempre se tradujeron en legitimidad política, ya que la percepción de politización persiste más allá de los avances operativos.

La experiencia evidenció que la transparencia tecnológica se consolida cuando se acompaña de comunicación clara, oportuna y coherente. La integración de herramientas como eMonitor+ demostró que la comunicación electoral cumple una función de gobernanza al traducir avances técnicos en confianza ciudadana. Este aprendizaje refuerza la importancia de fortalecer las capacidades comunicacionales dentro del CNE y del TCE como parte del proceso de institucionalización de la transparencia. (Lección Aprendida 3)

Respecto a la **replicabilidad**, varias de las experiencias diseñadas tienen potencial de ser sostenidas en futuros procesos: campañas inclusivas, materiales en lenguas originarias, formatos accesibles para personas con discapacidad y herramientas para prevenir la violencia política de género. El Instituto de la Democracia, en particular, ha señalado que estas herramientas son útiles para fortalecer la educación cívica continua. Un experto comentó que *“los materiales inclusivos no se quedan en la elección; pueden servir en escuelas, universidades y gobiernos locales”*. No obstante, la permanencia y expansión de estas prácticas dependerá de que el Estado asigne recursos propios y las institucionalice como parte de sus políticas regulares, evitando que queden como experiencias puntuales del ciclo de cooperación.

La experiencia dejó en evidencia que la inclusión sostenible no se alcanza solo mediante normativa o proyectos puntuales, sino a través de su incorporación permanente en la planificación institucional y en los mecanismos de seguimiento del CNE y el TCE. Este aprendizaje resalta la necesidad de convertir las buenas prácticas en estructuras estables de política pública, asegurando su continuidad más allá del ciclo de cooperación. (Lección Aprendida 4)

6.6.1.3: Diversificación financiera

Hallazgo 31: La sostenibilidad requiere reducir la dependencia de pocos donantes y del financiamiento de corto plazo, transitar hacia un marco de apoyo de mediano plazo alineado al ciclo electoral y consolidar las capacidades instaladas para evitar la repetición de esfuerzos y la pérdida de aprendizajes institucionales.

La sostenibilidad financiera del proyecto depende en gran medida de superar la actual dependencia de pocos donantes internacionales, principalmente la Unión Europea y AECID y por esquemas de financiamiento de corto plazo, generalmente bianuales, que no siempre se alinean con los tiempos y necesidades del ciclo electoral. Esta lógica incrementa la vulnerabilidad frente a cambios en las prioridades de la cooperación y dificulta la planificación estratégica de la asistencia técnica.

Una estrategia prioritaria para mitigar este riesgo es **fortalecer el compromiso presupuestario nacional**. El CNE, el TCE y el Instituto de la Democracia podrían asignar recursos propios para asegurar la continuidad de áreas críticas como inclusión, modernización tecnológica y educación cívica. Este enfoque permitiría transitar desde una lógica dependiente de “años favorables” de los donantes hacia una base más predecible de financiamiento, reforzando al mismo tiempo la apropiación institucional de los resultados.

De manera complementaria, resulta necesario diversificar la base de donantes bilaterales y multilaterales interesados en gobernanza democrática, incluyendo agencias de Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo y cooperaciones de países con agendas activas en inclusión y derechos humanos. Entrevistas con donantes señalaron que, tras la salida de USAID, existe un vacío de financiamiento que puede ser aprovechado para reposicionar a otros actores y así evitar que el PNUD cargue con la totalidad de la responsabilidad.

Adicionalmente, se podrían explorar mecanismos de alianzas público–privadas y con sociedad civil. Por ejemplo, la colaboración con fundaciones nacionales e internacionales, universidades y organizaciones tecnológicas podría aportar financiamiento y conocimientos en áreas como innovación digital, campañas de inclusión o programas de formación política. Estas alianzas pueden ampliar el alcance del proyecto sin depender únicamente de fondos tradicionales de cooperación.

Finalmente, resulta clave institucionalizar un marco de cooperación de mediano plazo, alineado al ciclo electoral, en el que el PNUD continúe actuando como coordinador técnico dentro de un ecosistema más diversificado de actores nacionales e internacionales. La articulación con universidades, redes de observación electoral nacional, organizaciones de la sociedad civil y mecanismos regionales de cooperación electoral permitiría ampliar la pluralidad de perspectivas, reducir la dependencia de un único organismo internacional y fortalecer la apropiación nacional de los resultados. Este enfoque contribuiría a superar ciclos de intervención fragmentados, favoreciendo una arquitectura de cooperación más colaborativa, predecible y sostenible para el fortalecimiento democrático.

6.7. Cuestiones transversales – Contribución a que nadie se quede atrás

EQ7: ¿Cómo se han integrado y protegido los principios de derechos humanos en la implementación del proyecto?

Resumen: *Este criterio fue calificado como Satisfactorio, dado que el proyecto integró de manera consistente los principios de derechos humanos en su diseño e implementación, alineándose con estándares internacionales (CEDAW, Convención sobre PcD) y promoviendo medidas dirigidas a mujeres, pueblos indígenas, jóvenes y personas con discapacidad. Se lograron avances significativos en materia de inclusión electoral y ejercicio de derechos, al garantizar que los pueblos y nacionalidades indígenas pudieran acceder a información oficial en sus propias lenguas, mediante la producción de materiales accesibles en kichwa y shuar. Esto les permitió capacitarse y desempeñarse como Miembros de Juntas Receptoras del Voto (MJRV), fortaleciendo su participación efectiva en el proceso electoral y contribuyendo a la transparencia y legitimidad del escrutinio. Asimismo, las capacitaciones al personal electoral, la jurisprudencia en casos de violencia política de género y las campañas de sensibilización promovieron una mayor inclusión y visibilidad de grupos históricamente excluidos, consolidando un enfoque más equitativo y participativo en la gestión electoral. Herramientas como eMonitor+ también aportaron evidencia valiosa para combatir la desinformación y los discursos discriminatorios.*

Aunque persisten desafíos —cobertura desigual en zonas rurales, falta de recursos legales y limitaciones estructurales en partidos y accesibilidad física—, estos no opacan el aporte transformador del proyecto en visibilizar riesgos, generar herramientas y consolidar un enfoque de derechos en las instituciones electorales. En balance, el proyecto contribuyó de manera sustantiva a fortalecer la igualdad, la inclusión y la protección de derechos, sentando bases importantes, aunque aún frágiles para la sostenibilidad de los logros.

6.7.1.1. Riesgos

Hallazgo 32: El proyecto identificó y mitigó riesgos tradicionales para grupos vulnerables mediante medidas de inclusión, materiales accesibles y acciones contra la violencia política de género, aunque la cobertura fue desigual y no se anticiparon plenamente los riesgos derivados del aumento de la inseguridad y la violencia en territorio.

En el diseño del proyecto se reconocieron explícitamente riesgos que podían afectar a grupos vulnerables en el contexto electoral, en particular mujeres, pueblos y nacionalidades indígenas, personas con discapacidad y jóvenes. El ProDoc incluyó medidas para mitigar la violencia política de género, las barreras de accesibilidad y la desinformación, que suelen impactar de manera desproporcionada en estos colectivos. Entrevistas con personal de los organismos electorales confirmaron que estas consideraciones se tradujeron en capacitaciones, producción de materiales adaptados y herramientas de atención diferenciada.

La violencia política de género fue uno de los riesgos más visibilizados y trabajados. Siguiendo la tipificación del delito de violencia política de género en el Código de la Democracia (2020), el proyecto desempeñó un papel clave en su implementación práctica, fortaleciendo las capacidades del TCE y promoviendo sensibilización entre jueces, personal electoral y actores políticos. Estas acciones contribuyeron a visibilizar el problema y a generar mayor disposición institucional para atenderlo. Sin embargo, la respuesta sigue limitada por requisitos legales —como la obligación de contar con patrocinio jurídico para denunciar— que restringen el acceso efectivo a la justicia. Como señaló una representante de la sociedad civil, *“ahora sabemos cómo denunciar, pero muchas veces no hay quien nos acompañe en el proceso”*. Las reformas de junio de 2025, que permiten la intervención ad honorem de la Defensoría Pública, representan un avance incipiente, aunque la mitigación del riesgo continúa siendo parcial.

En el caso de personas con discapacidad y pueblos indígenas, el proyecto identificó como riesgo la exclusión por falta de accesibilidad y de información adaptada. Para mitigar este problema se produjeron materiales en lenguas originarias, se adaptaron guías de votación en braille y lenguaje de señas, y se capacitó al personal electoral en atención inclusiva. Estos esfuerzos fueron reconocidos por beneficiarios, aunque se subrayó que en zonas rurales y fronterizas la cobertura fue desigual, y que las barreras físicas y logísticas siguen siendo una limitación estructural.

No obstante, algunos riesgos emergentes vinculados con el deterioro del contexto de seguridad nacional superaron lo anticipado en el diseño inicial. Si bien en 2023 ya se registraban altos niveles de violencia, era difícil prever que el país iniciaría 2024 bajo una declaración de conflicto interno. Frente a esta coyuntura, el proyecto mantuvo su presencia activa en el CNE y el TCE, adaptando la ejecución bajo la premisa de que el calendario electoral debía continuar. Las actividades presenciales se ajustaron con medidas de seguridad y un mayor uso de herramientas digitales, en coordinación con otras iniciativas del

PNUD, como el PBF y la AGDI, que abordaron de manera complementaria los desafíos vinculados con paz y seguridad.

6.7.1.2: Riesgos y medidas de mitigación para grupos vulnerables

Hallazgo 33: El proyecto contó con un marco lógico e indicadores alineados a estándares internacionales y sensibles al género, que permitieron monitorear avances en inclusión y violencia política de género. Sin embargo, estos indicadores fueron más útiles para registrar actividades inmediatas que para medir cambios estructurales o sostenibles en derechos humanos e igualdad.

El proyecto incorporó mecanismos de monitoreo y seguimiento vinculados a estándares internacionales de derechos humanos, aunque con un énfasis más técnico que normativo. Desde el diseño, el ProDoc incluyó indicadores de inclusión electoral, violencia política de género y accesibilidad, que sirvieron para verificar avances en la participación de mujeres, pueblos indígenas, personas con discapacidad y jóvenes, en coherencia con los marcos como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y la CEDAW. En la práctica, este enfoque se tradujo en apoyos concretos a las intuiciones nacionales para promover medidas de transparencia e inclusión- como materiales en lenguas originarias y en formatos accesibles, la implementación de campañas contra la violencia política de género y el fortalecimiento de protocolos de comunicación del CNE, complementadas con ejercicios periódicos de reporte y de revisión en las Juntas del proyecto , que permitieron verificar la coherencia con los compromisos internacionales asumidos por el Ecuador.

Sin embargo, varios entrevistados subrayaron que el monitoreo se centró en indicadores de ejecución y resultados inmediatos, más que en una medición profunda del impacto en el cumplimiento de estándares de derechos humanos. Por ejemplo, aunque se avanzó en la tipificación de la violencia política de género en 2020, el seguimiento a la aplicación de la norma fue limitado durante la implementación del proyecto; de igual forma, los riesgos asociados al deterioro de la seguridad y la violencia no se tradujeron en métricas claras de derechos humanos. En este sentido, el proyecto contó con mecanismos de monitoreo que reforzaron su alineación con compromisos internacionales, pero estos fueron parciales y se enfocaron en logros visibles más que en cambios estructurales sostenibles.

El marco lógico del proyecto incluyó indicadores vinculados a la inclusión y a los derechos humanos, con referencias específicas a la participación de mujeres y a la violencia política de género. Esto muestra un esfuerzo por integrar la perspectiva de género en el sistema de monitoreo. Sin embargo, como reconoció un miembro del equipo, “los indicadores elaborados para el proyecto podrían haber mostrado una mayor coherencia y completitud entre los niveles de resultados, actividades e impacto, así como una definición más clara de los medios de verificación y las metas esperadas”” lo que limitó su utilidad. En la práctica, los indicadores de género resultaron útiles para medir actividades inmediatas —como capacitaciones, campañas o materiales producidos—, pero no capturaron plenamente cambios más estructurales, como la reducción de la violencia política de género o la consolidación del liderazgo femenino en los procesos electorales. De este modo, aunque el marco lógico fue formalmente sensible al género, en la implementación se centró más en registrar esfuerzos que en demostrar transformaciones sostenibles en igualdad.

La experiencia confirmó que la participación de organizaciones sociales no solo amplió la difusión de mensajes de confianza electoral, sino que también aportó legitimidad y diversidad de perspectivas. Este

aprendizaje resalta que las alianzas con la sociedad civil son esenciales para generar apropiación social y fortalecer la credibilidad de las instituciones electorales. (Lección aprendida 6)

Al mismo tiempo, la participación de organizaciones sociales no solo amplió la difusión de mensajes de confianza electoral, sino que también aportó legitimidad y diversidad de perspectivas. Este aprendizaje resalta que las alianzas con la sociedad civil son esenciales para generar apropiación social y fortalecer la credibilidad de las instituciones electorales. (lección aprendida 8)

6.7.1.3 Promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

Hallazgo 34: El proyecto impulsó avances sustantivos en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres mediante la tipificación de la violencia política de género, jurisprudencia del TCE, capacitaciones y campañas inclusivas; sin embargo, la persistencia de violencia política, la falta de cambios estructurales en partidos y la instrumentalización de la normativa limitan el alcance de un cambio transformador y sostenible.

El proyecto desempeñó un papel clave en transversalizar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el proceso electoral. A nivel institucional, contribuyó a la tipificación de la violencia política de género en el Código de la Democracia y brindó apoyo técnico y formativo al CNE y al TCE para su aplicación. Esto se reflejó en la resolución de 25 casos en 2024, que no solo generaron nueva jurisprudencia, sino que también enviaron la señal de que la violencia contra las mujeres en política ya no podía permanecer invisibilizada.

En paralelo, el proyecto promovió una cultura de inclusión y empoderamiento a través de capacitaciones y campañas.¹¹ Más de un centenar de funcionarios electorales del CNE fueron capacitados en igualdad de género mediante la iniciativa *Botas Violetas*, mientras que el TCE avanzó en la adopción del Sello de Equidad de Género del PNUD. Asimismo, se desarrollaron talleres de formación y sensibilización en género, juventud, interculturalidad y discapacidad, con amplia participación de mujeres y grupos históricamente subrepresentados. Representantes de la sociedad civil destacaron que, por primera vez, muchas mujeres jóvenes y lideresas de base accedieron a formación y espacios de incidencia, lo que describieron como “herramientas para participar y defender sus derechos”.

El uso de plataformas digitales y campañas también resultó decisivo para empoderar a las votantes y candidatas. Las iniciativas de voto informado alcanzaron a millones de ciudadanos y visibilizaron de manera positiva la participación política de las mujeres. Asimismo, el sistema eMonitor+ permitió documentar casos de desinformación y hostigamiento en línea contra candidatas, generando evidencia útil para que instituciones y sociedad civil pudieran responder a narrativas misóginas.

No obstante, persisten barreras estructurales. Aunque el proyecto amplió la visibilidad y generó herramientas, los obstáculos dentro de los partidos y el entorno político hostil han limitado que estos avances se traduzcan en un mayor número de candidaturas y representación de mujeres. Las entrevistas subrayaron que la violencia política de género sigue siendo extendida en redes sociales y partidos, desalentando la participación. Además, algunos casos evidenciaron la instrumentalización de las

¹¹ Según el *Informe Anual para la Junta del Proyecto de Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral* (septiembre 2024 – marzo 2025), el CNE y el TCE realizaron múltiples talleres y campañas orientadas a la inclusión:– Cuatro talleres “Botas Violetas” sobre igualdad de género (101 funcionarios del CNE capacitados).– Ciclo de talleres interculturales y de accesibilidad electoral, con materiales en kichwa y shuar, dirigidos a Miembros de las Juntas Receptoras del Voto.– Eventos con sociedad civil y juventudes en el marco del Día Internacional de la Democracia y el Festival de Juventudes 2024, que reunieron a más de 1.000 participantes en torno a inclusión, desinformación y participación política.

disposiciones de VPG en disputas políticas, lo cual puede debilitar su legitimidad y la protección de las víctimas reales.

En suma, el proyecto contribuyó de manera significativa a la igualdad de género, al visibilizar el problema, generar jurisprudencia y proveer herramientas de empoderamiento. Sin embargo, la profundización de estos logros dependerá de la aplicación sostenida del marco legal, de transformaciones dentro de los partidos y de un compromiso continuo de múltiples actores para superar barreras estructurales.

6.7.1.4 Prevención de la violencia política de género

Hallazgo 35: El proyecto contribuyó a la tipificación de la violencia política de género y fortaleció la capacidad del CNE, TCE y sociedad civil para su prevención y denuncia, visibilizando una problemática antes ignorada. Sin embargo, la implementación efectiva de estos avances se ve limitada por restricciones legales, recursos insuficientes y dinámicas políticas e institucionales que influyen en la toma de decisiones.

Uno de los logros más destacados del proyecto fue su aporte a la tipificación de la violencia política de género en el Código de la Democracia. Esta reforma normativa representó un avance significativo al reconocer la problemática como una forma específica de violencia, alineada con compromisos internacionales y estándares de derechos humanos. El proyecto apoyó procesos de socialización y capacitaciones que facilitaron la apropiación institucional de este marco legal en el CNE y el TCE.

En el ámbito institucional, se fortaleció la capacidad del TCE para atender casos de VPG mediante talleres dirigidos a jueces y personal técnico, así como procesos de sensibilización en el CNE para la prevención. Estos esfuerzos contribuyeron visibilizar un tema históricamente ignorado y a generar un mayor compromiso de las instituciones electorales para su abordaje. Como señaló una persona entrevistada, “estas capacitaciones nos ayudaron a entender que la violencia política de género no es solo un tema de candidatas, sino también de cómo se toman las decisiones dentro de las instituciones.”

Sin embargo, las entrevistas también evidencian que la respuesta institucional frente a la VPG está mediada por factores políticos e ideológicos. En el CNE, los avances han dependido en parte de las prioridades y posiciones de las autoridades en funciones, lo que ha generado variaciones en el nivel de impulso y respaldo a la agenda de género a lo largo del tiempo. En el TCE, la situación resulta más compleja debido a los procesos de renovación de autoridades y a una institucionalidad de género aún incipiente. Si bien se han dado pasos, como la creación o fortalecimiento de unidades de género, estas siguen siendo más débiles en comparación con experiencias de otros países de la región y carecen de recursos y peso institucional suficientes.

Desde la sociedad civil, se impulsaron campañas de sensibilización y formación de lideresas políticas que mejoraron su conocimiento sobre la normativa y sus herramientas de protección. Esto permitió que candidatas y organizaciones contaran con mayores recursos para identificar y denunciar casos de violencia política. Sin embargo, representantes señalaron que el acompañamiento legal sigue siendo insuficiente y que muchas denuncias no llegan a sentencia por falta de abogados y recursos especializados, lo que limita la efectividad de los avances normativos.

La experiencia demostró que los avances normativos en materia de violencia política de género son un punto de partida, pero no garantizan por sí mismos protección efectiva. La aplicación de la ley continúa

limitada por requisitos legales como el patrocinio jurídico obligatorio y por la escasa disponibilidad de recursos para el acompañamiento. Este aprendizaje evidencia que la sensibilización debe complementarse con capacidades institucionales sostenibles y mecanismos de seguimiento que consoliden la respuesta del sistema electoral. (Lección aprendida 5)

En conclusión, el proyecto contribuyó a la prevención y visibilidad de la violencia política de género, logrando cambios normativos, institucionales y de sensibilización. No obstante, la sostenibilidad de estos avances dependerá de la capacidad de las instituciones de garantizar una aplicación efectiva de la norma, ampliar el acceso a representación legal y mantener un seguimiento continuo a los casos denunciados.

6.7.1.5 Personas con Discapacidad

Hallazgo 36: El proyecto fortaleció la inclusión de personas con discapacidad mediante materiales accesibles, capacitaciones y mayor visibilidad en procesos electorales. No obstante, persisten barreras físicas, comunicacionales y socioculturales —como la falta de intérpretes, el bajo registro formal y la ausencia de referentes políticos— que limitan una participación plena y sostenible.

El proyecto contribuyó a fortalecer la inclusión electoral de personas con discapacidad mediante acciones de sensibilización y capacitación a funcionarios electorales sobre atención inclusiva, así como el impulso de materiales accesibles y campañas orientadas a promover el derecho al voto sin barreras. Estas iniciativas, complementarias a los esfuerzos institucionales del CNE, ayudaron a visibilizar las necesidades de accesibilidad dentro del proceso electoral y a fomentar un enfoque más inclusivo en la gestión de comicios. Beneficiarios señalaron que *“recibimos talleres sobre cómo atender a personas con discapacidad y materiales adaptados para explicar el proceso de votación”*, reflejando un cambio tangible en la práctica.

No obstante, las entrevistas revelan que persisten barreras estructurales significativas. Una persona con discapacidad señaló que, aunque las campañas como *“Juntos por la Democracia – ‘Cuando Votas Decides’* visibilizó a este grupo, la participación plena sigue siendo limitada porque el enfoque se concentró en el derecho al voto, pero no en el derecho a ser elegidos y a ejercer cargos públicos. Si bien el CNE cuenta con mecanismo como la Mesa de Atención Preferencial y el programa Voto en Casa que garantizan el sufragio de personas con movilidad reducida, aún existen desafíos en la accesibilidad física de algunos recintos y la comunicación inclusiva. En particular, la falta de intérpretes de lengua de señas certificados en recintos y en cadenas de comunicación fue identificada como una de las brechas más relevantes.

Otros entrevistados de sociedad civil añadieron que la falta de referentes políticos con discapacidad refuerza la invisibilidad del colectivo, lo que se suma a problemas de estigmatización social y ausencia de políticas públicas sólidas. En respuesta, el proyecto organizó un taller para líderes con discapacidad enfocado en incidencia y participación política, con el fin de promover su representación activa en espacios de decisión. También se observó que muchas personas con discapacidad, especialmente en zonas rurales, no cuentan con el carnet que certifica su condición, requisito necesario para acceder a mecanismos como la Mesa de Atención Preferencial o el programa Voto en Casa. Como expresó un representante, *“en Ecuador hay más de un millón de personas con discapacidad, pero apenas una fracción tiene carnet; sin registro no hay acceso pleno al voto”*.

En conclusión, el proyecto garantizó avances en información accesible, sensibilización institucional y fortalecimiento de capacidades, lo que marcó un progreso en la inclusión de personas con discapacidad en los procesos electorales. Sin embargo, las entrevistas subrayan que persisten barreras físicas, comunicacionales y socioculturales —como la falta de intérpretes, el bajo registro formal de PcD y la

ausencia de referentes políticos— que limitan una participación verdaderamente plena. Estos aspectos deberán ser abordados en futuros ciclos de cooperación para consolidar la inclusión de este colectivo.

6.7.1.6 Sostenibilidad Ambiental

Aunque la sostenibilidad ambiental no fue un eje central en el diseño del proyecto, existe un reconocimiento creciente dentro del CNE y del TCE sobre la necesidad de integrar principios de sostenibilidad en los procesos electorales. La evaluación encontró evidencia limitada de esfuerzos estructurados para reducir la huella ambiental de las elecciones, especialmente en aspectos como el uso de materiales, la gestión de residuos y la eficiencia energética. No obstante, se identifican oportunidades para alinear futuras intervenciones con el enfoque de *Elecciones Verdes* del PNUD, promoviendo prácticas ambientalmente responsables como la digitalización de materiales, el uso de insumos reciclables y las campañas de sensibilización sobre consumo responsable. Incorporar la sostenibilidad ambiental fortalecería la coherencia de la asistencia electoral con los compromisos de la Agenda 2030 y las estrategias ambientales nacionales.

7 LECCIONES APRENDIDAS

La experiencia del proyecto dejó aprendizajes valiosos sobre cómo sostener la integridad electoral en contextos de alta volatilidad política. Las lecciones confirman que la eficiencia técnica solo produce resultados duraderos cuando se combina con liderazgo continuo, inclusión efectiva, comunicación transparente y alianzas de confianza. También muestran que la adaptabilidad, la institucionalización del conocimiento y la diplomacia silenciosa son factores tan determinantes como la asistencia técnica misma para fortalecer la credibilidad y la sostenibilidad de los procesos electorales.

1. **La planificación adaptativa es crucial.** La flexibilidad en planes y presupuestos permitió sostener la asistencia técnica durante elecciones anticipadas y crisis institucionales. Sin embargo, establecer mecanismos formales de *audit trail* —que documenten decisiones, justificaciones y resultados— fortalecería la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional en la gestión adaptativa.
2. **La continuidad operativa y el liderazgo técnico garantizan coherencia.** La conducción sostenida del equipo técnico y la coordinación cercana con las autoridades electorales fueron determinantes para mantener la coherencia del proyecto. Formalizar un *plan de continuidad y contingencia electoral* institucionalizaría estas prácticas y reduciría vulnerabilidades ante rotación, inseguridad o cambios políticos.
3. **La transparencia y comunicación fortalecen la confianza pública.** Herramientas como eMonitor+, SIER y SATJE modernizaron la transmisión de resultados, redujeron rumores de fraude y fortalecieron la confianza ciudadana. La experiencia mostró que la comunicación electoral es una función de gobernanza; un *manual de marca* y protocolos de validación comunicacional ayudarían a mantener coherencia, neutralidad y prudencia institucional.
4. **La inclusión requiere más que normativa: necesita institucionalización.** Aunque se lograron avances en paridad, juventud y accesibilidad, las brechas estructurales en los partidos y la aplicación irregular de la ley mostraron que la inclusión sostenible exige incentivos exigibles, acompañamiento legal y anclajes institucionales duraderos. Consolidar mecanismos permanentes de seguimiento —como un *mapa de actores sociales y observadores electorales*— reforzaría la coordinación y la rendición de cuentas.
5. **La violencia política de género sigue siendo un reto estructural.** La experiencia demuestra que los avances normativos y los procesos de sensibilización son condiciones necesarias pero no suficientes para garantizar una respuesta efectiva frente a la violencia política de género. La aplicación de la normativa depende de la existencia de capacidades institucionales sostenibles, recursos legales adecuados y voluntad política para sostener la agenda de género más allá de coyunturas y cambios de liderazgo. Sin estos elementos, existe el riesgo de que los esfuerzos se concentren en capacitación repetida sin una traducción consistente en decisiones institucionales y sanciones efectivas.
6. **Las alianzas con la sociedad civil amplifican legitimidad e impacto.** La colaboración con FARO, Esquel y otros colectivos sociales permitió llegar a millones de votantes y legitimar las campañas. La co-creación con actores no estatales aumentó la credibilidad y redujo la percepción de mensajes institucionales unilaterales.
7. **Construir sobre esfuerzos previos maximiza eficiencia.** El aprovechamiento de insumos de IFES en ciberseguridad y de experiencias locales en digitalización electoral evitó duplicación y permitió acelerar

resultados en un entorno electoral de alta presión temporal. Esta estrategia evidencia el valor de una *planificación dual* —estructural y electoral— que equilibra continuidad y respuesta inmediata.

8. **El monitoreo fue sólido en actividades, débil en resultados.** La evidencia sobre productos fue robusta, pero faltaron herramientas sistemáticas para medir cambios en confianza, desinformación o violencia política. Los proyectos electorales necesitan indicadores simples y consistentes para captar transformaciones en percepciones y comportamientos. Institucionalizar un *sistema de M&E simplificado y centrado en resultados* fortalecería el aprendizaje interno y la evaluación de impacto.
9. **La gestión del conocimiento requiere institucionalización.** El equipo consolidó una cultura colaborativa, pero la falta de un sistema estructurado —como un *repositorio institucional con SOPs y control de versiones*— limitó la trazabilidad y transferencia de aprendizajes. Su creación permitiría preservar memoria institucional y continuidad técnica.
10. **La articulación Inter agencial y la diplomacia técnica amplifican resultados.** La coordinación con ONU Mujeres, AGDI y el Fondo para la Paz demostró que la diplomacia técnica y la colaboración Inter agencial fortalecen la coherencia y legitimidad de la asistencia electoral. Involucrar al equipo técnico desde el diseño de acuerdos garantiza continuidad y apropiación.
11. **La sostenibilidad depende del capital humano técnico y financiero.** La renovación frecuente de personal temporal y la concentración del financiamiento en pocos donantes evidenciaron vulnerabilidades en la continuidad institucional. La experiencia mostró la importancia de una estrategia activa de *diversificación de recursos y transferencia gradual de capacidades técnicas* al Estado, para reducir la dependencia externa y fortalecer la sostenibilidad de los resultados.

8 CONCLUSIONES

PERTINENCIA: El análisis de la pertinencia confirma que el FDIEE alcanzó un nivel altamente satisfactorio al mantener una estrecha alineación con las prioridades nacionales de fortalecimiento institucional, transparencia electoral e inclusión social, así como con el CPD 2023–2026 y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas 2022–2026 (**Hallazgos 1–6**). El diseño del proyecto respondió a necesidades concretas de los organismos electorales y de la ciudadanía, integrando un enfoque de derechos que promovió la participación de mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, afroecuatorianos y personas con discapacidad.

El proyecto demostró una alta capacidad de adaptación frente a un entorno político y de seguridad cada vez más complejo (**Lección 1**). Aunque el ProDoc ya preveía riesgos asociados a la inestabilidad política y la inseguridad, la magnitud de ambas crisis —particularmente durante 2023 y 2024— superó las estimaciones iniciales. Aun así, la flexibilidad de la planificación y la coordinación constante con las contrapartes nacionales permitieron mantener la relevancia y continuidad de las acciones. (**Lección 2**).

La pertinencia también se reflejó en la priorización de temas emergentes como la digitalización de los procesos, la lucha contra la desinformación y la prevención de la violencia política de género, así como en la inclusión de medidas de accesibilidad electoral y producción de materiales en lenguas originarias

(Lecciones 3,4 y 5)). Estas intervenciones fortalecieron el ejercicio de derechos y contribuyeron a reducir brechas históricas de participación.

Finalmente, la pertinencia territorial y la coordinación con socios internacionales —entre ellos la Unión Europea, AECID y la Embajada de Suiza— reforzaron la coherencia y el alcance del proyecto, aunque las restricciones de seguridad limitaron el trabajo directo en comunidades rurales **(Hallazgo 6 – Lección 10)**. En conjunto, el FDIEE se mantuvo pertinente frente a los cambios de contexto, mostrando que la flexibilidad programática, el diálogo permanente con las instituciones y el enfoque de derechos son factores decisivos para preservar la relevancia y la legitimidad de la asistencia electoral en contextos de alta volatilidad.

COHERENCIA: El análisis de coherencia confirma que el FDIEE alcanzó un nivel **altamente satisfactorio** al mantener una alineación sólida con las prioridades nacionales y con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas 2022–2026 **(Hallazgos 10–12)**. El proyecto reforzó la complementariedad entre los organismos de la Función Electoral, contribuyendo a la articulación entre el CNE, el TCE y el Instituto de la Democracia, y asegurando coherencia entre los componentes de inclusión, transparencia y prevención de la violencia política.

La cooperación interagencial fue un factor determinante para esta coherencia **(Lección 10)**. La coordinación con ONU Mujeres permitió integrar enfoques de género y paridad en las acciones del proyecto, mientras que la colaboración con AGDI y el Fondo para la Paz fortaleció la sinergia entre las áreas de gobernanza, cohesión social y seguridad. Estas alianzas, basadas en diplomacia técnica y confianza institucional, garantizaron una respuesta coherente del sistema ONU ante los desafíos del contexto electoral.

En términos de coherencia externa, el proyecto se mantuvo alineado con los marcos de cooperación de la Unión Europea, AECID y Suiza, **(Lección 7)** aunque la salida de USAID y la disolución de IFES redujeron la pluralidad de apoyos y concentraron la responsabilidad de la asistencia técnica en el PNUD. **(Lección 11)** Este escenario, si bien fortaleció la coordinación, también incrementó la dependencia de un único canal de cooperación.

En conjunto, el FDIEE demostró una coherencia estratégica interna y externa, sustentada en una planificación conjunta, un diálogo político constante con las contrapartes nacionales y una articulación efectiva dentro del sistema ONU. El aprendizaje principal de esta experiencia señala que la coherencia no solo depende de la coordinación técnica, sino también de la capacidad de mantener espacios de concertación entre donantes, instituciones y agencias que favorezcan una visión compartida de la integridad electoral.

EFICACIA: El análisis de la eficacia confirma que el FDIEE alcanzó una **efectividad satisfactoria**, sustentada en logros técnicos e institucionales relevantes **(Hallazgos 13–16)**. El proyecto fortaleció la capacidad operativa del CNE y TCE mediante la modernización de sistemas (SIER, SATJE) y la creación de herramientas como *eMonitor+*, mejorando la transparencia técnica y la gestión de información **(Lección 3, Hallazgo 14)**. También consolidó una cultura institucional más inclusiva a través de *Botas Violeta* y programas juveniles, superando las metas de sensibilización y capacitación **(Hallazgo 15)**. En prevención de la violencia política, el proyecto articuló acciones con ONU Mujeres y sociedad civil, generando evidencia y posicionando el tema en la agenda pública **(Lección 5, Hallazgo 16)**.

Estos avances se lograron gracias a factores internos favorables —entre ellos la capacidad técnica del PNUD, la planificación adaptativa y la coordinación interinstitucional— que reflejan buenas prácticas de gestión (**Lecciones 1 y 2, Hallazgos 17 y 18**). El sistema de monitoreo permitió un seguimiento operativo constante y facilitó la toma de decisiones adaptativas, aunque la amplitud y escasa sensibilidad de los indicadores limitó la medición de transformaciones institucionales y de confianza pública (**Lección 8**). En este sentido, la eficacia técnica del proyecto fue sólida en productos y procesos, pero menos capaz de evidenciar su contribución a cambios de mayor alcance.

No obstante, los resultados también revelan **límites estructurales y políticos que condicionan el impacto transformador**. Pese al fortalecimiento de la transparencia técnica, la confianza ciudadana en la Función Electoral no ha mejorado —el Latinobarómetro mantiene niveles de 20 %, por debajo de la meta del 25 %— debido a la persistente politización, la falta de renovación de autoridades y la aplicación selectiva de la normativa sobre violencia política (**Hallazgos 13, 14 y 16**). De manera similar, los avances en inclusión siguen centrados en la formación y la sensibilización, sin traducirse aún en un cambio estructural en representación política (**Lección 4, Hallazgo 15**).

Estas brechas reflejan que la eficacia técnica, por sí sola, no garantiza la transformación institucional si no va acompañada de un diálogo político sostenido, la institucionalización de los enfoques de inclusión (**Lección 4**) y el fortalecimiento de los mecanismos de prevención de la violencia política de género (**Lección 5**). En este sentido, las lecciones aprendidas subrayan la necesidad de integrar la asistencia técnica con estrategias de gobernanza y confianza pública a largo plazo.

El FDIEE deja, así, una base sólida de capacidades, alianzas y herramientas innovadoras, pero su consolidación dependerá de la continuidad del acompañamiento y del compromiso nacional con una reforma electoral integral, inclusiva y despolitizada.

EFICIENCIA: La eficiencia del proyecto fue **satisfactoria** sustentada en una gestión transparente, flexible y orientada a resultados que optimizó el uso de recursos en un contexto de limitaciones financieras (**Hallazgo 17**). La planificación adaptativa (**Lección 1**) permitió mantener la ejecución pese a las elecciones anticipadas y los cambios de autoridades, evidenciando una gestión de riesgos efectiva y una ejecución tolerante al contexto. El liderazgo técnico y la coordinación del PNUD garantizaron el uso racional de fondos y la continuidad operativa, (**Lección 2**) mientras que la administración financiera se destacó por su agilidad y rendición de cuentas (**Hallazgo 18**). La eficiencia derivó tanto de la capacidad de ajustar planes y redistribuir recursos como de la transparencia y credibilidad institucional que el PNUD aportó al proceso (**Lección 3**).

El sistema de monitoreo y evaluación contribuyó de forma directa a la eficiencia al proporcionar información oportuna para la toma de decisiones y ajustes estratégicos (**Lección 8**). Sin embargo, la formulación amplia de indicadores y la falta de recursos específicos para M&E limitaron su capacidad para medir avances cualitativos y transformaciones de fondo. La gestión se apoyó más en la evidencia operativa que en un análisis sistemático de resultados, lo que redujo el potencial del M&E como herramienta estratégica de aprendizaje institucional.

No obstante, la brecha temporal en el liderazgo técnico entre junio y agosto de 2025 generó una pérdida parcial de dirección estratégica y ralentizó algunos procesos críticos, evidenciando que la continuidad del CTA es esencial para sostener el ritmo operativo (**Lección 2**). Del mismo modo, las restricciones presupuestarias y la dependencia de pocos donantes limitaron el margen de maniobra, subrayando la necesidad de diversificar fuentes de financiamiento (**Lección 11**). Aunque la coordinación con socios y el

aprovechamiento de esfuerzos previos (**Lección 7**) evitaron duplicaciones, las demoras en contrataciones internacionales reflejan áreas de mejora en la agilidad administrativa. En conjunto, el FDIEE demostró una **eficiencia satisfactoria**, caracterizada por flexibilidad, control financiero y alto rendimiento del equipo, con oportunidades claras para fortalecer la continuidad técnica y la sostenibilidad financiera en futuras intervenciones.

IMPACTO: El impacto del proyecto fue **satisfactorio** con contribuciones verificables a la transparencia, la credibilidad y la estabilidad del proceso electoral (**Hallazgo 19**). Las herramientas digitales y de comunicación —como el SATJE y eMonitor+— fortalecieron la rendición de cuentas y redujeron las percepciones de fraude, demostrando que la transparencia y la comunicación efectiva son las vías más directas para reconstruir la confianza ciudadana (**Lección 3**). Estas mejoras tuvieron un efecto estabilizador en un entorno político polarizado, consolidando la visibilidad institucional del CNE y del TCE y evidenciando el valor de la diplomacia técnica y la coordinación Inter agencial. (**Lección 10**).

Sin embargo, su alcance fue principalmente instrumental y de corto plazo: la confianza generada depende de la continuidad de la innovación y la apertura institucional (**Lección 2**), más que de cambios estructurales consolidados.

En materia de inclusión, el proyecto contribuyó a visibilizar la violencia política de género y a fortalecer la participación de mujeres y grupos históricamente excluidos (**Hallazgo 20**), pero los avances fueron parciales. La efectividad de las normas de paridad y los mecanismos de sanción de la VPG sigue siendo irregular (**Lección 5**), y la falta de anclajes institucionales sólidos limitó la sostenibilidad de estos logros (**Lección 4**).

Los resultados institucionales —mejor coordinación Inter agencial y capacidad técnica— representaron un impacto positivo (**Hallazgo 21**), aunque todavía dependiente del liderazgo del PNUD y del financiamiento externo (**Lecciones 11**). En conjunto, el FDIEE produjo impactos inmediatos y significativos para la integridad electoral, pero de alcance temporal y estructural limitado, destacando la necesidad de fortalecer la apropiación nacional y la continuidad interinstitucional para convertir logros en transformaciones duraderas.

SOSTENIBILIDAD: La sostenibilidad del proyecto fue **satisfactoria**, sustentada en la apropiación parcial de herramientas técnicas y en la confianza institucional generada entre el PNUD y los organismos electorales (**Hallazgo 29-31**). Las innovaciones introducidas —como eMonitor+, las herramientas de violencia política de género y los materiales de educación cívica— demostraron potencial de permanencia, y varios equipos técnicos del CNE y del TCE continuaron utilizándolos tras la finalización del apoyo.

Las contrataciones temporales de personal técnico para procesos electorales, representó un desafío para la continuidad de capacidades, aunque el proyecto logró mitigar sus efectos mediante procesos de transferencia y documentación de conocimiento (**Lección 11**). No obstante, la rotación asociada al ciclo electoral implica el riesgo de pérdida de aprendizajes y de repetición de esfuerzos en cada nuevo período, lo que reafirma la importancia de institucionalizar la gestión del conocimiento, de modo que los avances no dependan exclusivamente de equipos o liderazgos individuales (**Lección 9**).

En el plano financiero, la sostenibilidad permaneció vulnerable debido a la concentración de recursos en pocos donantes —principalmente la Unión Europea y AECID— y a la limitada asignación de recursos nacionales. Esta dependencia restringió la posibilidad de incorporar de manera permanente las

innovaciones dentro de los presupuestos **institucionales**. **(Lección 11)**. La experiencia mostró que la sostenibilidad no se alcanza solo mediante la transferencia de herramientas, sino asegurando condiciones estructurales y presupuestarias que garanticen su uso continuo.

En conjunto, el FDIEE avanzó significativamente en sostenibilidad técnica y relacional, al fortalecer la cooperación interinstitucional y la confianza entre socios nacionales e internacionales. **(Lección 10)** No obstante, su proyección a futuro sigue condicionada por factores estructurales —como la movilidad de personal, la dependencia financiera y el débil anclaje institucional— que requieren compromisos plurianuales y una mayor apropiación nacional para garantizar independencia operativa y continuidad a largo plazo.

TEMAS TRANSVERSALES: El abordaje de los temas transversales fue **satisfactorio**, reflejando una integración constante de igualdad de género, inclusión social e innovación a lo largo del ciclo del proyecto. **(Hallazgos 31-34)** La transversalización del enfoque de género y LNOB se evidenció en la planificación, los indicadores y la implementación **(Hallazgo 31)**, mientras que las alianzas con sociedad civil y organizaciones de mujeres fortalecieron la legitimidad y el alcance de las acciones **(Lección 6)**.

El proyecto contribuyó de forma decisiva a visibilizar la violencia política de **género (Hallazgo 32)** mediante herramientas, capacitaciones y campañas públicas, así como al posicionamiento institucional de la agenda de género —incluido el impulso a mecanismos formales como unidades o sellos de género— en las instituciones electorales. No obstante, la aplicación de sanciones y la incorporación de la VPG en los procedimientos institucionales permanecen desiguales **(Lección 5)**, lo que revela que la sensibilización, aunque necesaria, no es suficiente sin mecanismos de rendición de cuentas y sanción.

En inclusión y participación **(Hallazgo 33)**, el proyecto abrió espacios concretos para mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y personas con discapacidad, pero la representación sustantiva sigue limitada por barreras estructurales y falta de incentivos institucionales **(Lección 4)**. En innovación, las herramientas digitales y de comunicación —como eMonitor+ y las campañas de voto informado— fortalecieron la transparencia y la confianza pública **(Hallazgo 30; Lección 3)**, aunque aún falta medir su impacto sobre la reducción de brechas digitales y el acceso equitativo a la información. Las consideraciones ambientales fueron adecuadas al perfil del proyecto, con un riesgo mínimo **(Hallazgo 34)**. En conjunto, el FDIEE integró eficazmente los temas transversales en su diseño y ejecución, generando avances visibles en inclusión, equidad e innovación; sin embargo, la institucionalización desigual y las limitaciones de seguimiento redujeron su potencial transformador.

Los aspectos ambientales fueron adecuados al perfil del proyecto, con un riesgo mínimo **(Hallazgo 34)** pero su integración no fue sistemática, reflejando una brecha más amplia en la transversalización de la sostenibilidad dentro de la asistencia electoral. Sin embargo, los avances logrados en digitalización, fortalecimiento de capacidades y coordinación interinstitucional ofrecen una base propicia para incorporar prácticas “verdes” en futuros procesos electorales. En conjunto, el FDIEE integró eficazmente los temas transversales en su diseño y ejecución, generando avances visibles en inclusión, equidad e innovación, sin embargo, la institucionalización desigual y las limitaciones de seguimiento redujeron su potencial transformador **(Lección 9)**. Integrar la sostenibilidad ambiental en la gestión electoral — mediante logística ecoeficiente, materiales reciclables y acciones de sensibilización— fortalecería la coherencia con los compromisos ambientales del PNUD y con los objetivos nacionales de desarrollo sostenible.

9 RECOMENDACIONES

Recomendaciones: Consolidar los logros y definir las orientaciones futuras

A medida que el proyecto **FDIEE** llega a su cierre, la evaluación concluye que ha alcanzado resultados tangibles en materia de **transparencia, inclusión y fortalecimiento institucional**, manteniendo su pertinencia en un entorno político altamente dinámico. El reto actual no radica en crear nuevos mecanismos, sino en **consolidar y transferir los logros alcanzados** a las contrapartes nacionales mediante el diálogo, la apropiación y la reforma normativa.

Las entrevistas, incluidas aquellas con representantes de alto nivel, destacaron que ya se encuentra en discusión una nueva fase de cooperación, sujeta a la disponibilidad de fondos y a la preparación institucional. Esto convierte al momento actual en un **punto estratégico entre la implementación y la consolidación**. En este contexto, las recomendaciones de la evaluación están diseñadas para apoyar dicha transición: **asegurar que las lecciones aprendidas se traduzcan en marcos sostenibles**, que las herramientas y conocimientos clave permanezcan **institucionalizados**, y que las bases de la siguiente fase se construyan **a través del diálogo inclusivo más que de un diseño técnico aislado**.

El **diálogo** emerge como una recomendación transversal y una condición previa para la sostenibilidad. Aun en un contexto de **polarización política y posiciones divergentes frente a la reforma**, el diálogo facilitado entre el **CNE, el TCE, las organizaciones políticas, la sociedad civil, la academia y los donantes** será esencial para mantener la confianza, alinear prioridades y co-crear una agenda de reforma democrática. Este proceso adquiere especial relevancia ante el **referendo previsto para el 16 de noviembre de 2025**, que busca introducir reformas políticas e institucionales de alcance nacional. La evaluación resalta que el rol neutral y la credibilidad del PNUD lo colocan en una posición única para mediar estas conversaciones, utilizándolas no solo para gestionar la transición, sino también para construir consensos orientados a un cambio legal e institucional de largo plazo.

Asimismo, el retiro de **USAID** del ámbito electoral ecuatoriano abre una **ventana de oportunidad significativa para el PNUD**, que podría asumir un rol más estratégico en la articulación de la cooperación internacional, fortaleciendo su liderazgo en la promoción de la **integridad electoral, la igualdad de género, la sostenibilidad y la innovación institucional**. Si se aprovecha adecuadamente, el PNUD podría consolidarse como el **socio técnico principal** para acompañar al Estado en la próxima fase de reforma electoral y gobernanza democrática.

Finalmente, las recomendaciones subrayan que la **sostenibilidad dependerá menos del financiamiento externo y más del compromiso nacional** para adoptar, presupuestar y mantener los avances logrados bajo el FDIEE. El proyecto sucesor previsto ofrece una oportunidad para **operacionalizar estas lecciones**, integrando el diálogo político, la gestión institucional basada en resultados, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental y las alianzas amplias como elementos estructurales del ecosistema de gobernanza electoral del Ecuador.

La tabla siguiente presenta cada recomendación junto con su justificación, consideraciones para su implementación y criterios de evaluación relevantes. Todas las recomendaciones se consideran de **alta o**

media prioridad, y están orientadas a la **discusión y validación por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE)**, a fin de asegurar su apropiación nacional y su aplicación en la futura cooperación electoral del PNUD.

Tabla 11: Recomendaciones

Nº	Recomendación	Qué y cómo	Entidades responsables	Prioridad y plazo	Hallazgos vinculados / Criterios DAC	Conclusión vinculada
1.	Garantizar la continuidad técnica y estratégica durante la transición del proyecto y la fase inicial del sucesor.	Mantener al/a la CTA o a un/a asesor/a senior durante el cierre del proyecto y el inicio de la nueva fase para asegurar la transferencia de conocimientos, la memoria institucional y la alineación de prioridades con la nueva propuesta, con un enfoque de mediano plazo alineado al ciclo electoral. Utilizar notas de transición y retiros de planificación con el CNE y el TCE, incorporando mecanismos de capitalización de aprendizajes que eviten la pérdida de capacidades y la repetición de esfuerzos en fases posteriores.	PNUD CO, UE, AECID, CNE, TCE	Alta – Inmediata (antes del cierre y primeros 3 meses del proyecto sucesor)	Hallazgos 15,17, 20 y 21	La continuidad del liderazgo sostiene la coherencia y la confianza durante la transición.

2.	Establecer un mecanismo estructurado de diálogo multipartito para consolidar la confianza y guiar la reforma democrática.	Convocar mesas periódicas de diálogo entre el CNE, TCE, organizaciones políticas, sociedad civil, academia y donantes para debatir prioridades de reforma, lecciones aprendidas y próximos pasos. Este espacio debe incorporar estrategias de comunicación pública y participación ciudadana que fortalezcan la confianza social y la legitimidad institucional. El PNUD puede aprovechar su rol neutral y su credibilidad para facilitar un diálogo sostenido.	PNUD CO, UE, AECID, CNE, TCE, OSC	Alta – 0–6 meses	Hallazgos 1, 19, 21 y 30 / Coherencia, Impacto, Sostenibilidad	El diálogo multi-actor es esencial para contrarrestar resistencias y consolidar la legitimidad democrática.
3.	Apoyar una hoja de ruta estratégica para la reforma legal e institucional alineada con las próximas elecciones.	Acompañar al CNE, TCE y la Asamblea Nacional en la revisión de reformas al Código de la Democracia, integrando disposiciones sobre género, inclusión y transparencia, incluida la violencia política de género, con énfasis en su aplicación efectiva mediante procedimientos claros, mecanismos de sanción y seguimiento institucional, basadas en experiencias comparadas de la región y buenas prácticas internacionales.	CNE, TCE, Asamblea Nacional, PNUD CO, ONU Mujeres	Alta – 6–12 meses	Hallazgos 20, 287-29 / Impacto y Temas Transversales	El anclaje legal es esencial para sostener el cambio institucional y cultural.
4.	Integrar las herramientas y productos del proyecto en las estructuras permanentes de las	Institucionalizar eMonitor+, los herramientas de VPG y los materiales de educación cívica dentro de los procedimientos y	CNE, TCE, Ministerio de Finanzas, PNUD CO	Alta – 0–6 meses	Hallazgos 23–25 / Sostenibilidad	El anclaje institucional de herramientas digitales garantiza continuidad y eficiencia postproyecto.

	instituciones electorales.	presupuestos del CNE/TCE. Incluir planes de mantenimiento, interoperabilidad y transferencia de capacidades en el diseño del proyecto sucesor, así como mecanismos de gestión del conocimiento que permitan retener capacidades institucionales, mitigar la rotación de personal y evitar la repetición de procesos de capacitación en cada ciclo electoral..				
5.	Fortalecer la renovación institucional, la rendición de cuentas y los sistemas de monitoreo.	Reforzar la planificación, la gestión basada en resultados y la rendición de cuentas en el CNE y el TCE mediante la actualización de estructuras orgánicas, manuales de funciones y políticas de transparencia. Incorporar sistemas de monitoreo que midan el cambio institucional y democrático (participación, percepciones, capacidades). Integrar indicadores de desempeño, inclusión y sostenibilidad ambiental en la gestión interna.	PNUD CO, CNE, TCE, Junta del Proyecto	Alta – 0–6 meses	Hallazgos 15 y 16 / Eficiencia, Sostenibilidad y Temas Transversales	La institucionalización de prácticas de gestión, monitoreo y sostenibilidad fortalece la continuidad y la legitimidad institucional.
6.	Ampliar y formalizar alianzas con la sociedad civil, medios y academia.	Institucionalizar la colaboración con organizaciones como FARO, Esquel y universidades mediante memorandos de entendimiento para educación cívica, investigación y	PNUD CO, CNE, TCE, OSC, universidades	Media – 6–12 meses	Hallazgos 9, 11, 30, 32-33/ Coherencia y Temas Transversales	Las alianzas amplias refuerzan la legitimidad, la innovación y la sostenibilidad democrática.

		monitoreo de desinformación. Asegurar que estas alianzas alimenten los diálogos de reforma y los debates de política pública.				
7.	Fortalecer la respuesta institucional frente a la violencia política y la protección de actores electorales.	Reforzar la coordinación entre el CNE, el TCE, la Defensoría del Pueblo, la Fiscalía General del Estado y los cuerpos de seguridad nacional para mejorar la evaluación y gestión temprana de riesgos. Crear herramientas conjuntas de seguridad electoral, sistemas de información compartidos y formación territorial en prevención de la violencia política, con enfoque de género e inclusión, y mecanismos claros de seguimiento y derivación de casos.	PNUD CO, del Proyecto	Media – 6–12 meses	Hallazgo 14, 16 y 26/ Eficiencia y Eficacia	La respuesta coordinada fortalece la resiliencia institucional en contextos volátiles.
8.	Institucionalizar los mecanismos de género e inclusión como estructuras permanentes.	Crear o fortalecer unidades de género e inclusión en el CNE y TCE con mandatos, presupuestos y mecanismos de rendición de cuentas claros, incluida la adopción o consolidación de sellos de género y su integración en los procedimientos institucionales.. Vincular estos mecanismos con reformas legales y plataformas de coordinación de donantes, asegurando su sostenibilidad operativa más allá de cambios de autoridades y ciclos políticos.	CNE, TCE, ONU Mujeres, PNUD CO	Alta – 6–12 meses	Hallazgos 15, 20, 28, 29 / Transversal e Impacto	La inclusión debe sostenerse mediante estructuras institucionales permanentes y con recursos propios.

	Fortalecer la sostenibilidad financiera y la corresponsabilidad nacional en el apoyo electoral.	Promover la incorporación progresiva de líneas presupuestarias propias en el CNE, TCE e Instituto de la Democracia para mantener las herramientas y procesos desarrollados (como eMonitor+, educación cívica, y prevención de violencia política). Gestionar una estrategia de diversificación de donantes y alianzas con el sector privado, fundaciones y universidades, orientada a reducir la dependencia de la cooperación internacional y asegurar la continuidad de capacidades técnicas y formativas.	CNE, TCE, Instituto de la Democracia, Ministerio de Finanzas, PNUD CO, UE, AECID, Embajada de Suiza	Media– Alta – 6– 18 meses	Hallazgo 29–31 / Sostenibilidad, Eficiencia, Impacto	La sostenibilidad de los logros depende de una base financiera nacional y diversificada que garantice continuidad y apropiación institucional.
--	---	---	--	----------------------------------	---	---

Anexos

Anexo I– Términos de Referencia

Terms of Reference for ICs and RLAs through /GPN ExpRes

Services/Work Description: Individual contract by GPN ExpRes UNDP

Project/Programme Title: "Democratic Strengthening of Electoral Institutionalidad in Ecuador" - 01000752

Consultancy Title: Final Evaluation (TE) for the UNDP Project Democratic Strengthening of Electoral Institutionalidad in Ecuador" - 01000752– Evaluation Identification: 16026

Duty Station: Home-based (remote work) with in-country field missions in Ecuador

Duration: 90 calendar days over a period of 3 months from contract signature.

Expected start date: July 28th, 2025

1. BACKGROUND

1.1 INTRODUCTION

Ecuador has made significant strides in developing public policies focused on democratic governance and the strengthening of its electoral institutions. However, recent political events and the country's socio-economic crisis—exacerbated by the COVID-19 pandemic—have posed new challenges to the credibility and transparency of electoral processes. Reports from various observation missions indicate that, despite efforts undertaken, there remain areas for improvement in electoral organization and results management, as well as in strategic communication and the inclusion of under-represented groups. The project started **on July 14, 2023** and is in its **second and year of implementation**. The Terminal Evaluation must follow the guidance outlined in the "[GUIDANCE FOR CONDUCTING TERMINAL EVALUATIONS OF UNDP-SUPPORTED](#)").

1.2 PROJECT BACKGROUND AND CONTEXT

Project Title:	Democratic Strengthening of Electoral Institutionalidad in Ecuador			
Project ID:	01000752		At the time of approval (US\$)	At the time of completion (US\$)
UNDP Project ID (PIMS):	6307	UNDP Financing:	216.860,00	216.860,00
Country:	Ecuador	Cofinancing	1.329.151,11	To be confirmed

				during the terminal evaluation
Region:	LAC			
Focal Area:	Democratic Governance			
Agency:	United Nations Development Programme (UNDP) -	Total Project	1,546,011.11	
Other partners involved:	National Electoral Council (CNE); Electoral Contentious Tribunal (TCE)	ProDoc Signature Date (Project Start Date)		06/07/2023
		Operational Closing Date: 31- December- 2025	Proposed: N/A	Date Reviewed: N/A

The project “**Democratic Strengthening of Electoral Institutionalality in Ecuador**” is part of UNDP’s Democratic Governance portfolio and was approved for a duration of **24 months**, from **14 July 2023 to 14 July 2025** (extended to **31 December 2025**) Its total budget at approval was **USD 1,597,948.90**, financed by the **European Union (EUR 864,628.91)**, **UNDP (USD 216,860.00)**, **AECID (USD 200,000.00)** and **Switzerland (USD 15,000.00)**. The total actual budget obtained is **1,546,011.11**.

The project contributes directly to **Effect 4** of Ecuador’s UNSDCF/CPD – “By 2026, the State improves public management and increases the protection and guarantee of rights, gender equality and social cohesion, while reducing threats to human security and promoting the eradication of all forms of violence” – and to **SDG 16: Peace, Justice and Strong Institutions**.

This UNDP-CNE-TCE joint initiative aims to reinforce democratic governance by strengthening the capacities of electoral bodies across three components: institutional strengthening, inclusive electoral processes, and a peaceful electoral environment. Drawing on lessons from UNDP support during the 2021 and 2023 elections, it focuses on re-engineering results transmission, enhancing strategic communication, and mainstreaming gender and conflict-prevention measures.

Outcomes & Key Outputs (see Annex A: Logical/Results Framework)

- **Outcome 1: Strengthened the institutional capacities of the Electoral Function in Ecuador.**

Product 1.1: Improved institutional strategic communication of the electoral bodies.

Activity 1.1.1: Technical assistance for the review, definition and support in the implementation of an internal and external communication strategy with a gender focus, and the inclusion of persons with disabilities, youth and intercultural perspectives for the CNE and the TCE.

Activity 1.1.2: Development of a crisis communication management protocol, with special emphasis during and after the electoral period.

Activity 1.1.3: Support in designing a social-media outreach campaign to minimize misinformation.

Product 1.2: Increased efficiency and innovation in electoral services through improvements in strategic planning and results management.

Activity 1.2.1: Technical support to the CNE for the development of an institutional strategic-planning platform.

Activity 1.2.2: Training workshops for the technical units of the CNE and TCE.

Activity 1.2.3: Lessons-learned exercise from the local and general elections, and support in defining the strategic plan for the next period.

Activity 1.2.4: Technical assistance to the Institute of Democracy on training and knowledge management.

Product 1.3: Strengthened capacities to analyze and promote electoral reforms.

Activity 1.3.1: Legal-technical assistance in working groups to promote reforms to the Democracy Code.

Activity 1.3.2: Support for the constitutional and electoral reform commissions to harmonize proposed changes with the Constitution.

Activity 1.3.3: Dissemination and promotion of the proposed reforms through activities with civil society and academia.

Product 1.4: Improved oversight and monitoring of political financing.

Activity 1.4.1: Review and dissemination of transparency mechanisms in accountability between electoral bodies and political organizations.

Activity 1.4.2: Workshops on best practices in monitoring and sanctions in electoral financing.

Activity 1.4.3: Training program, in coordination with the UAFE, the Prosecutor's Office and other bodies, to improve control over electoral spending.

Activity 1.4.4: Organization of an international event on social auditing and monitoring of campaign expenditures.

- **Outcome 2: Strengthened institutional and civil-society capacities to promote inclusive electoral processes.**

Product 2.1: Development of inclusive institutional policies with a gender, youth and intercultural focus in the CNE and the TCE.

Activity 2.1.1: Technical assistance and support in the drafting, approval and implementation of inclusion policies.

Activity 2.1.2: Training to raise awareness among electoral-body staff on inclusion and rights issues.

Activity 2.1.3: Technical assistance in reviewing current legal frameworks to formulate inclusion recommendations.

Product 2.2: Strengthening of actions that promote the political participation of women, youth and priority groups.

Activity 2.2.1: Development of a training offering for electoral institutions to implement inclusive policies within political parties.

Activity 2.2.2: Design and delivery of workshops for political organizations on the participation and rights protection of underrepresented groups.

- **Outcome 3: Development of strategic actions for the prevention of political/electoral violence.**

Product 3.1: Strengthening of participation, training and monitoring mechanisms for the prevention of political violence.

Activity 3.1.1: Development of informational and training tools on political violence, with special emphasis on gender-based violence.

Activity 3.1.2: Analysis of the current conditions and prevention mechanisms in electoral bodies to recommend reforms.

Activity 3.1.3: Organization of workshops with youth groups and civil society on the prevention of electoral conflicts.

Activity 3.1.4: Promotion of the exchange of regional good practices in political-violence prevention.

Product 3.2: Strengthening of information-monitoring and verification mechanisms to combat misinformation.

Activity 3.2.1: Training and reinforcement of information-verification processes with media outlets and civil-society organizations.

Activity 3.2.2: Promotion of a Digital Ethical Pact on the responsible use of social media in the electoral context.

Product 3.3: Establishment of an Institutional Coordination Table to coordinate actions that foster a peaceful electoral environment.

Activity 3.3.1: Convening and formation of a Coordination Table for Electoral Democratic Strengthening, in alliance with the EU, CNE, TCE and other relevant stakeholders (including UN Women, under the “Un to Un” agreement, and the Ministry of Foreign Affairs).

Activity 3.3.2: Mapping of each table member’s interventions to establish lines of cooperation.

Activity 3.3.3: Development of a work plan prioritizing themes such as civic education, political violence, communication and security.

The project is executed nationally under UNDP’s Direct Implementation Modality, with overall management led by the Deputy Chief Electoral Advisor and operational support from the UNDP Country Office, the Project Steering Committee (CNE, TCE, EU, AECID, Switzerland, UN Women) and the UNDP Evaluation Point of Contact

2. SCOPE OF WORK, RESPONSIBILITIES AND DESCRIPTION OF THE PROPOSED WORK

1.1 TE PURPOSE

The Terminal Evaluation (TE) of the “Democratic Strengthening of Electoral Institutional in Ecuador” project will provide an independent, evidence-based assessment of the extent to which the project’s objectives and expected results—articulated in the project document and Results Framework—have been achieved. It will critically examine causal chains, underlying assumptions and contextual factors to determine relevance, coherence, effectiveness, efficiency, sustainability, gender equality, human rights and disability inclusion, and to identify the enablers and barriers that have influenced project performance.

Guided by the UNDP Evaluation Plan 2023–2026, the UNDP Strategic Plan 2022–2025 and the UNDP Evaluation Policy, the TE will uphold standards of independence, impartiality and quality while ensuring that its findings, conclusions and recommendations are relevant and useful for evidence-based decision-making and for enhancing accountability and transparency among UNDP and its partners.

The TE has two complementary purposes:

1. To enable the National Electoral Council (CNE), the Electoral Contested Tribunal (TCE), UNDP and other key partners (EU, Switzerland, AECID, UN Women, “Juntos por la Democracia” consortium, the Ministry of Foreign Affairs, etc.) to meet their accountability and reporting commitments.
2. To capture good practices and lessons learned that can strengthen the sustainability of benefits from this project and inform the design and implementation of future electoral governance and democratic-strengthening interventions

1.2 TE APPROACH & METHODOLOGY

The Terminal Evaluation (TE) will be carried out in line with the UNDP Evaluation Guidance, UNEG Norms and Standards and in consultation with UNDP Ecuador’s Deputy Chief Electoral Advisor, the Governance and Inclusive Development team and the UNDP Evaluation Focal Point. It will adopt a participatory, consultative approach engaging all key stakeholders—including the CNE, the TCE, the EU Delegation, AECID, the Swiss Embassy, UN Women, the “Juntos por la Democracia” Consortium and other partners—to ensure ownership and validation of findings.

The evaluator will submit, as part of the Inception Report, a detailed methodology and work plan that specifies:

- **Document review:** project document (Prodoc), annual PIRs, budget revisions, lessons-learned reports, national legal and strategic frameworks and any other relevant materials.

- **Primary data collection:** semi-structured interviews and focus groups with beneficiaries, project staff and high-level officials; consultation workshops; and official field missions in Quito—and, where required by the project planning, other locations—to validate findings.
- **Evaluation criteria:** relevance, coherence, effectiveness, efficiency and sustainability, with additional lenses on gender equality, human rights and disability inclusion.
- **Core indicators:** review of baseline and midterm tracking tools submitted at CEO Endorsement and midterm, and completion of terminal tracking tools prior to the TE mission.

The TE will apply mixed-methods—triangulating quantitative data, qualitative insights and documentary evidence—to deliver findings, conclusions, lessons learned and strategic recommendations that are credible, reliable and fully substantiated. Gender-responsive methodologies and tools, along with other cross-cutting issues and relevant SDGs, will be integrated throughout the evaluation.

The final Inception Report will present the complete TE approach, interview schedule, field visit plan and Evaluation Criteria Matrix for review and agreement with UNDP and stakeholders. The Final TE Report will describe and justify the methodological approach, underlying assumptions, strengths, limitations and ethical considerations, ensuring full transparency and accountability.

The TE evaluator will review all relevant sources of information, including documents from the preparation phase, budget revisions, lessons-learned reports, national strategic plans and legal frameworks, as well as any other materials deemed necessary to underpin an evidence-based evaluation. The evaluation will focus primarily on assessing the following evaluation criteria:

Relevance: Refers to the extent to which a development initiative and its outputs or expected results are consistent with national and local policies and priorities and the needs of the intended beneficiaries. It also examines the extent to which the initiative responds to the UNDP corporate plan and human development priorities in terms of empowerment and gender equality.

Coherence: Encompasses the compatibility of the intervention with other interventions in a country, sector, or institution. The extent to which other interventions (particularly policies) support or undermine the intervention, and vice versa. Includes internal and external coherence: Internal coherence addresses the synergies and interrelationships between the intervention and other interventions carried out by the same institution or government, as well as the consistency of the intervention with the relevant international norms and standards to which that institution/government adheres. External coherence considers the consistency of the intervention with the interventions of other actors in the same context. This includes complementarity, harmonization, and coordination with others, and the extent to which the intervention is adding value while avoiding duplication of effort.

Effectiveness: A measure of the level at which the expected results of the initiative (outputs or outcomes) have been achieved or the extent to which progress towards the outputs or outcomes has been achieved. The effectiveness assessment assesses the contributions of UNDP to the intended effects.

Efficiency: Measures how economic resources or inputs (such as funds, expertise, and time) are converted into results. An initiative is efficient when it uses resources appropriately and economically to produce the desired results.

Sustainability: Measures the extent to which the benefits of initiatives continue after external development assistance has come to an end. Sustainability assessment involves assessing the extent to which relevant social, economic, political, institutional and other conditions are in place and, based on that assessment, making projections of national capacity to maintain, manage and ensure development outcomes in the future.

Human Rights: it is a cross-cutting approach that considers that the project implements its protocols, strategies and activities in compliance with and respect for human rights, in accordance with the SDGs. It measures compliance with and observance of respect for rights and their application to development.

Gender Approach: This refers to the systematic incorporation of the gender perspective throughout the evaluation process, to identify and analyze inequalities between women, men and other gender identities, and to propose measures to reduce or eliminate them. More specifically, it involves detecting how the actions evaluated

affect women, men and other gender identities differently; assess whether the intervention contributes to reducing gender gaps or, on the contrary, perpetuates or aggravates them; ensure that the evaluation gathers the perspectives of all groups and identify lessons and propose concrete actions to make these types of interventions more inclusive and equitable.

Disability Approach: Considering it as implementation and compliance with human rights, specifically contemplated in the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, with emphasis on Article 29 according to the profile of this project.

Based on the evaluation criteria, the methodology should be expanded to consider the key guiding questions (grouped into questions and sub-questions) and to consider the following four categories of project progress:

Pertinence

- **Key question:** To what extent does the project respond to national and local needs and priorities for democratic strengthening and human development?
 1. How have the problems and assumptions of Prodoc been considered in the formulation of the interventions?
 2. Were lessons learned from other electoral or governance initiatives incorporated?
 3. To what extent is there ownership by local institutions (CNE, TCE, donors)?
 4. Does the project respond to the UNDP country programme?

Coherence

- **Key question:** How is the project articulated with other interventions and standards to maximize synergies and avoid duplication?
 1. Is it internally aligned among its components and with relevant international standards?
 2. Does it complement the existing electoral policies and programs in the country?
 3. Were effective coordination mechanisms established with key actors?

Efficiency

- **Key question:** To what extent have the expected results been achieved and what are the lessons learned?
 1. What internal and external factors have facilitated or hindered the achievement of results?
 2. What good practices emerge from consolidated achievements?
 3. How do these results contribute to the 2023-2026 Country Program?

Efficiency

- **Key question:** How do you assess the cost-benefit ratio of the main activities implemented?

1. Were the economic and human resources used in a timely and economical manner?
2. Were the administrative and financial processes for electoral support optimized?
3. What adjustments are recommended to improve future efficiency?

Sustainability

- **Key question:** What is the likelihood that the benefits of the project will be maintained after the end of the assistance?
 1. What financial, institutional and socio-political risks could threaten continuity?
 2. Are there local mechanisms in place to ensure ownership, accountability, and replicability?
 3. What strategies can diversify funding sources to sustain results?

Human rights

- **Key question:** How have human rights principles been integrated and protected in the implementation of the project?
 1. Were risks identified and mitigated for beneficiaries, particularly vulnerable groups?
 2. How is compliance with international human rights standards monitored?

Gender

- **Key question:** How does the project promote gender equality and women's empowerment?
 1. Were sex-disaggregated indicators and specific measures of participation included?
 2. What progress has been made in the prevention of gender-based political violence?
 3. What recommendations strengthen the gender approach in future phases?

Inclusion of people with disabilities

- **Key question:** How does the project ensure the full participation and accessibility of people with disabilities?
 1. What indicators allow us to evaluate their level of inclusion and contributions?
 2. How can the integration of this group be improved in future interventions?

1.3 DETAILED SCOPE OF THE TE

The TE will assess project performance against expectations set out in the project's Logical Framework/Results Framework (see ToR Annex A)

The TE will assess results according to the criteria outlined in the Guidance for TEs of UNDP-supported projects.

The TE will cover the period between July 14th, 2023, and July 31th, 2025; and will include all activities planned and/or implemented during this time period, within each component of the project. It should be taken into account that while the evaluation is being carried out, the project will continue to be executed, so the evaluator must estimate the fulfillment of indicators, objectives, results towards the closure of the project, as well as the expected and undesired effects of the project.

The Findings section of the TE report will cover the topics listed below. A full outline of the TE report's content is provided in ToR Annex C.

The asterisk “(*)” indicates criteria for which a rating is required.

Findings

i. Project Design/Formulation

- National priorities and country driven ness
- Theory of Change
- Gender equality, women's empowerment and people with disabilities inclusion
- Analysis of Results Framework: project logic and strategy, indicators
- Assumptions and Risks
- Incorporation of lessons from other electoral/governance initiatives
- Planned stakeholder participation
- Linkages between project and other interventions within the sector
- Management arrangements

ii. Project implementation

- Adaptive management (changes to the project design and project outputs during implementation)
- Actual stakeholder participation and partnership arrangements
- Project Finance and Co-finance
- Monitoring & Evaluation: design at entry (*), implementation (*), and overall assessment of M&E (*)
- Implementing Agency (UNDP) (*) and Executing Agency (*), overall project oversight/implementation and execution (*)
- Risk Management

iii. Project results

- Assess the achievement of outcomes against indicators by reporting on the level of progress for each objective and outcome indicator at the time of the TE and noting final achievements
- Relevance (*), Coherence, Effectiveness (*), Efficiency (*) and overall project outcome (*)
- Sustainability: financial (*), socio-political (*), institutional framework and governance (*), overall likelihood of sustainability (*)
- Country ownership
- Gender equality, women's empowerment and people with disabilities inclusion
- Cross-cutting issues (improved governance, human rights, capacity development, South-South cooperation, knowledge management, volunteerism, etc., as relevant)
- Catalytic Role / Replication Effect
- Progress to impact

Main findings, conclusions, recommendations, and lessons learned

- The evaluator will include a summary of the main findings of the TE report. Findings should be presented as statements of fact that are based on analysis of the data.
- The section on conclusions will be written in light of the findings. Conclusions should be comprehensive and balanced statements that are well substantiated by evidence and logically connected to the TE findings. They should highlight the strengths, weaknesses and results of the project, respond to key evaluation questions and provide insights into the identification of and/or solutions to important problems or issues pertinent to project beneficiaries, UNDP, including issues in relation to gender equality, women's empowerment and people with disabilities inclusion.
- Recommendations should provide concrete, practical, feasible and targeted recommendations directed to the intended users of the evaluation about what actions to take and decisions to make. The recommendations should be specifically supported by the evidence and linked to the findings and conclusions around key questions addressed by the evaluation.
- The TE report should also include lessons that can be taken from the evaluation, including best practices in addressing issues relating to relevance, performance and success that can provide knowledge gained from the circumstance (programmatic and evaluation methods used, partnerships, financial leveraging, etc.) that are applicable to other UNDP interventions. When possible, the evaluator should include examples of good practices in project design and implementation.
- It is important for the conclusions, recommendations and lessons learned of the TE report to incorporate gender equality, women's empowerment and people with disabilities inclusion.

The TE report will include an Evaluation Ratings Table, as shown below:

ToR Table 2: Evaluation Ratings Table for the project

Monitoring & Evaluation (M&E)	Rating ¹²
M&E design at entry	
M&E Plan Implementation	
Overall Quality of M&E	
Implementation & Execution	Rating
Quality of UNDP Implementation/Oversight	
Quality of Implementing Partner Execution	
Overall quality of Implementation/Execution	
Assessment of Outcomes	Rating
Relevance	
Coherence	
Effectiveness	
Efficiency	
Overall Project Outcome Rating	

¹² Outcomes, Effectiveness, Efficiency, M&E, Implementation/Oversight & Execution, Coherence and Relevance are rated on a 6-point scale: 6=Highly Satisfactory (HS), 5=Satisfactory (S), 4=Moderately Satisfactory (MS), 3=Moderately Unsatisfactory (MU), 2=Unsatisfactory (U), 1=Highly Unsatisfactory (HU). Sustainability is rated on a 4-point scale: 4=Likely (L), 3=Moderately Likely (ML), 2=Moderately Unlikely (MU), 1=Unlikely (U)

Sustainability	Rating
Financial resources	
Socio-political/economic	
Institutional framework and governance	
Overall Likelihood of Sustainability	

1.4 TIMEFRAME

The total duration of the Terminal Evaluation will be **68 calendar days** over a period of **2 months and a half** from contract signature, during which the evaluator will complete the following activities as per the ToR:

Timeframe	Activity
<i>At contract signature</i> <i>Sharing of documentation with the evaluation team.</i>	Kick-off meeting and delivery of all relevant documents to the evaluation team.
<i>1 week after contract signature</i>	Document review, evaluation design, methodology and updated workplan (5 working days).
<i>August 1st, 2025</i>	Delivery of the Initial Evaluation Report (up to 15 pages) (5 working days)
<i>1 week after initial report delivery</i>	Review and approval of the Initial Evaluation Report by PNUD (5 working days).
<i>2 weeks after contract signature (11-15 August)</i>	Field mission: consultations, in-depth interviews, focus groups and site visits (5 working days). Please note that this means that the field mission must conclude in 3 weeks after contract signature.
<i>1 working day before field mission start</i>	Informative session for PNUD and key stakeholders.
<i>4,5 weeks after field mission completion</i>	Preparation of the Draft Evaluation Report (up to 50 pages, excluding annexes) and Executive Summary (5 pages) (7 working days).
<i>4,5 weeks after field mission completion (Sept. 16th)</i>	Delivery of the Draft Evaluation Report (1 working day)
<i>3 days after draft report delivery (Sept. 19)</i>	Consolidated comments by PNUD and stakeholders on the Draft Evaluation Report (3 working days)
<i>1 week after receipt of comments (Sept. 26)</i>	Informative session with PNUD (5 working days).
<i>1 week after final informative session</i>	Finalization of the Evaluation Report—incorporating additions and comments from project staff and the UNDP Country Office (5 working days).
<i>1 week after final informative session (Oct. 3)</i>	Delivery of the Final Evaluation Report to the UNDP Country Office (up to 50 pages, excluding Executive Summary and annexes) (1 working day).

Total working days: 35 within the 68-day period.

Confirmation of the proposed agenda of field visits should be provided in the initial report of the Terminal Evaluation.

3. Expected Outputs and deliverables

3.1 TE DELIVERABLES

No.	Deliverable / Activity	Description	Timing	Responsibilities
1	Deliverable 1: Initial Evaluation Report. Completion of the initial report of the TE that includes the complete Evaluation Criteria Matrix (in Spanish).	The Initial Evaluation Report should detail the evaluator's understanding of what will be evaluated, how and why; describe the methodology, methods, information sources and data-collection procedures; include a full Evaluation Criteria Matrix; and propose the evaluation workplan (timeline, activities and deliverables). The report must not exceed 15 pages	7 calendar days from contract signature (day 1 – 7)	The TE evaluator sends the initial report to the unit in charge and to the project management
2	Deliverable 2. Draft Terminal Evaluation Report	Delivery of the draft evaluation report with the first round of adjustments by the TE evaluator. <i>(using the guidelines on the content of the report in Annex C of the TOR)</i> with annexes	46 calendar days from contract signature (day 22– 46), delivered on day 46	The TE evaluator sends it to the unit in charge, which will share it for review.
3	Deliverable 3. TE Final Report and Audit Trail* + Audit Trail + Results Delivery Meeting	TE Final Report and Audit Trail, where the TE details how all comments received in the TE Final Report have (or have not been) addressed <i>(see template in Annex H of the TOR: Terminal Evaluation Audit Trail)</i>	8 calendar days after draft review (day 58– 68), delivered on day 68	The TE evaluator sends both documents to the unit in charge and plans the meeting with the unit in charge to ensure the presence of stakeholders.

*All final TE reports will be quality assessed by the UNDP Independent Evaluation Office (IEO). Details of the IEO's quality assessment of decentralized evaluations can be found in Section 6 of the UNDP Evaluation Guidelines.¹

¹ Access at:

<http://web.undp.org/evaluation/guideline/section-6.shtml>

4. Institutional arrangements/reporting lines

4.2 TE ARRANGEMENTS

The principal responsibility for managing the Terminal Evaluation rests with the UNDP Country Office in Ecuador. For this evaluation, the Commissioning Unit comprises the Deputy Chief Electoral Advisor, the Governance and Inclusive Development team, and the UNDP Evaluation Focal Point within the Country Office. The Commissioning Unit will engage the evaluator under an individual contract, coordinate with the project implementation team to assemble and deliver the full project information package (including the Project Document, annual and PIR reports, budget revisions, and any other relevant materials), and ensure that all approved deliverables are paid promptly upon acceptance. This unit will verify the products delivered by the consultant in a way that guarantees the required quality and compliance with the "Guidance for the Conduct of Terminal Evaluations of UNDP-Supported Projects."

Roles and responsibilities of the evaluation

Role	Responsibilities
Requester or Owner of the Evaluation: UNDP Deputy Resident Representative	- Leads and ensures the development of a comprehensive, representative, strategic and budgeted evaluation; - Determines the scope of the evaluation in consultation with key partners; - Provides clear advice to the Evaluation Manager on how the results will be used; - Responds to the evaluation by preparing a management response and uses the findings as appropriate; - Safeguards the independence of the exercise; - Approves the terms of reference, the inception report and the final report. - Allocates adequate funding and human resources. - Ensures dissemination of the evaluation report to all stakeholders.
Evaluation Manager: UNDP M&E Focal Point	- Leads the development of the evaluation terms of reference in consultation with stakeholders; - Manages the selection and recruitment of the Evaluator/Evaluation Team; - Manages the contractual arrangements, budget and staff involved in the evaluation; - Provides executive and coordination support; - Provides the Evaluator/Evaluation Team with administrative support and required data; - Liaises with and is accountable to the evaluation requester or owner; - Connects the Evaluator/ Evaluation Team with the wider programme unit, senior management and key stakeholders in the evaluation and ensures a fully inclusive and transparent approach to the evaluation; - Reviews the inception and the final report.
UNDP Programme Officer and Project Coordinator	- Provide input/advice to the evaluation on the detail and scope of the terms of reference for the evaluation and how the results will be used; - Ensure and safeguard the independence of evaluations;

	• Provide the evaluation manager with all required data and documentation and contacts list: Government/stakeholders, etc.; • Support the organization of interviews, meetings and field missions; • Provide comments and clarifications on the terms of reference, inception report and draft evaluation reports; • In consultation with the Government, respond to evaluation recommendations, providing management responses and key actions to all recommendations addressed to UNDP; • Ensure dissemination of the evaluation report to all stakeholders, including project boards; • Implement key actions on evaluation recommendations in partnership with implementing partners.	
Regional Evaluation Focal Point	• Supports the evaluation process and ensures compliance with corporate standards; • Provides technical support to country offices, including advice on developing mandates; conducting evaluations; and finalizing evaluations, management responses and key actions. • Ensures follow-up to management responses and supports M&E capacity development and knowledge sharing; • Resolves disputes when problems arise in the implementation of evaluations. • Contributes to the evaluation quality assurance process.	
Evaluator	• Complies with contractual agreements in accordance with the terms of reference, as appropriate; • Ensures the quality (including editorial) of the report and its findings and recommendations; • Prepares the initial evaluation report, including an evaluation matrix, in accordance with the mandate, norms and standards of the United Nations Evaluation Group and ethical guidelines; • Writes reports and informs the evaluation manager, programme and project managers and stakeholders on progress made and main findings and recommendations; • Finalizes the evaluation, taking into account comments and questions on the evaluation report. Evaluators' comments should be recorded in the audit trail; • Supports UNDP's efforts in knowledge sharing and dissemination, if necessary.	
Government counterparts	• Participate in meetings, interviews, field visits as required • Provide data and documentation to inform the Evaluation desk review. • Consult with programme managers on responses to evaluation recommendations and management responses and key actions to all recommendations addressed to UNDP.	
The Commissioning Unit, with the support of the project team, should prepare and provide the evaluator with an up-to-date list of project stakeholders with contact details (telephone and email). In addition, the Commissioning Unit, with the support of the project, will be responsible for maintaining contact with the evaluator to organize interviews with stakeholders, drawing up a schedule.		

The project team will be responsible for contacting the evaluator in charge of carrying out the TE to provide all relevant documents, accompany and organize interviews with stakeholders and site visits. The planned travel expenses have to be included in the evaluator's financial proposal. In the event that the evaluator does not have experience or expertise in any subject required for the evaluation, he/she may require specific support services, the costs of which must be included in the financial offer submitted.

5. Experience and qualifications

5.1 TE TEAM COMPOSITION

The evaluator will be responsible for the overall design and drafting of the Terminal Evaluation report for the “Democratic Strengthening of Electoral Institutionalidad in Ecuador” project. This includes assessing emerging trends in the regulatory frameworks governing electoral processes; reviewing budget allocations and resource use; analyzing the effectiveness of capacity-building interventions with the CNE and TCE; and collaborating with the Project Team to develop the mission itinerary and carry out stakeholder interviews.

In accordance with UNDP’s Ethical Guidelines and UNEG Standards, the evaluator must be fully independent and impartial: they must not have participated in the project’s preparation, formulation or implementation (including drafting the project document), nor conducted its mid-term review, and must have no conflict of interest or future contractual ties to the project or its partners.

Profile and Competencies (to maximize overall team quality):

- Education: Advanced university degree (master’s or higher) in political science, public administration, international development, evaluation, electoral studies or a related social science.
- Experience: Minimum seven years of professional experience in democratic governance, electoral assistance, institutional capacity-building or public-sector reform evaluations, with demonstrable expertise in results-based management methodologies and SMART indicators. At least two prior UNDP project evaluations is desirable.
- Cross-cutting Expertise: Proven competence in incorporating gender equality, human rights and disability-inclusion throughout the evaluation process.
- Language: Fluency in written and spoken Spanish and English.
- Skills: Strong analytical and report-writing skills, excellent communication abilities and demonstrated competence in adaptive management.

5.2 CRITERIA FOR SELECTION OF THE BEST OFFER

Only those applications which are responsive and compliant will be evaluated. Offers will be evaluated according to the Combined Scoring method – where the educational background and experience on similar assignments will be weighted at 70% and the price proposal will weigh as 30% of the total scoring. The applicant receiving the Highest Combined Score that has also accepted UNDP’s General Terms and Conditions will be awarded the contract.

EVALUATION FACTORS	MAXIMUM SCORE
--------------------	---------------

1. Documentary Evaluation	Complies/Not Complies	
The timely and appropriate submission of the requested documentation will be verified.		
2. Academic Background	Complies/Not Complies	
2.1 Advanced university degree (master's or higher) in political science, public administration, international development, evaluation or similar.		
3. Professional Experience	25 points	
3.1 Ex ≥ 7 years of experience in democratic governance, electoral assistance or institutional capacity-building evaluations.	4 points	
3.2 Relevant experience with results-based management evaluation methodologies, in the application of SMART criteria and in the reconstruction or validation of baseline scenarios: • Less than 2 experiences – not compliant • 2 to 3 experiences – 3 points • 4 or more experiences – 4 points	4 points	
3.3 Experience leading at least three (3) mid-term or Terminal Evaluations of projects or programs related to any of the following topics: elections, governance, democracy, human rights. • Less than 3 experiences – not compliant • 3 to 4 experiences – 3 points • 5 or more experiences – 4 points	4 points	
3.4 Experience in implementing at least two (2) UNDP project evaluations • Less than 2 experiences – not compliant • 2 to 3 experiences – 3 points • 4 to 5 experiences – 4 points • 6 or more experiences – 5 points An additional point will be awarded if any of the projects were implemented by UNDP.	5 points	
3.5 Desirable experience working in Ecuador, in thematic areas pertinent to elections, governance, democracy, human rights.	2 points	
3.6 Experience in evaluations and analyses sensitive to interculturality, disability and gender focus	2 points	
3.7 Fluency in written and spoken English and Spanish.	4 points	

5.3 EVALUATOR ETHICS

The evaluator will be held to the highest ethical standards and is required to sign a code of conduct upon acceptance of the assignment. This evaluation will be conducted in accordance with the principles outlined in the UNEG 'Ethical Guidelines for Evaluation'. The evaluator must safeguard the rights and confidentiality of information providers, interviewees and stakeholders through measures to ensure compliance with legal and other relevant codes governing collection of data and reporting on data. The evaluator must also ensure security of collected information before and after the evaluation and protocols to ensure anonymity and confidentiality of sources of information where that is expected. The information knowledge and data gathered in the evaluation

process must also be solely used for the evaluation and not for other uses without the express authorization of UNDP and partners.

6. Payment Modality

6.1 PAYMENT SCHEDULE

- 50% payment upon satisfactory delivery of the final TE inception report (Deliverable 1) and approval by the Commissioning Unit.
- 50% payment upon satisfactory delivery of the final TE report and approval by the Commissioning Unit and RTA (via signatures on the TE Report Clearance Form), delivery of the completed TE audit trail, and results delivery meeting with stakeholders.

Deliverable	Delivery date	Payment %
Deliverable 1. final TE inception report (in Spanish only)	7 calendar days from the signing of the contract	50%
Deliverable 3. final TE report approved by the Commissioning Unit and RTA, completed TE audit trail (both documents in Spanish and English), and results delivery meeting with stakeholders	68 calendar days from the signing of the contract	50%

Criteria for issuing the final payment of 50%¹³:

- The final TE report includes all requirements outlined in the TE TOR and is in accordance with the TE guidance.
- The final TE report is clearly written, logically organized, and is specific for this project (i.e. text has not been cut & pasted from other TE reports).
- The Audit Trail includes responses to and justification for each comment listed.

7 TOR ANNEXES

- ToR Annex A: Project logical/results framework
- ToR Annex B: Project Information Package to be reviewed by the evaluator
- ToR Annex C: Content of the TE report
- ToR Annex D: Evaluation Criteria Matrix Template
- ToR Annex E: UNEG Code of Conduct for Evaluators
- ToR Annex F: TE Rating Scales
- ToR Annex G: TE Report Clearance Form

¹³ The Commissioning Unit is obligated to issue payments to the TE team as soon as the terms under the ToR are fulfilled. If there is an ongoing discussion regarding the quality and completeness of the final deliverables that cannot be resolved between the Commissioning Unit and the evaluator, the Regional M&E Advisor and Vertical Fund Directorate will be consulted. If needed, the Commissioning Unit's senior management, Procurement Services Unit and Legal Support Office will be notified as well so that a decision can be made about whether or not to withhold payment of any amounts that may be due to the evaluator(s), suspend or terminate the contract and/or remove the individual contractor from any applicable rosters. See the UNDP Individual Contract Policy for further details:
https://poppp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Individual%20Contract_Individual%20Contract%20Policy.docx&action=default

- ToR Annex H: TE Audit Trail
- ToR Annex I: Questions to assess the quality of the evaluation (suggested so that the evaluator is clear about the most relevant elements).

ToR Annex A: Project logical/results framework

Expected impact as set out in the UNDAF/Country Programme Results and Resources Framework: Outcome 4. By 2026, the State will improve public management and increase the protection and guarantee of rights, gender equity and social cohesion, while reducing threats to human security and promoting the eradication of all forms of violence								
Impact Indicators as set out in the Country Programme Results and Resources Framework, including targets and baseline: Indicator 4.1. Index of perception of the quality of public services in general, disaggregated by sex. Baseline: 6.6. Goal: 8 Indicator 4.1.1. Number of national public institutions (ministries and others) that align their planning and budgeting with the SDGs. Baseline: 2- Goal: 10								
UNDP Strategic Plan Applicable Output(s): Output 2.1 - Parliaments, constitution making bodies and electoral institutions enabled to perform core functions for improved accountability, participation and representation, including for peaceful transitions								
Project Title and Project Number in Atlas:								
EXPECTED PRODUCTS	PRODUCT INDICATORS	DATA SOURCE	BASELINE		GOALS (according to frequency of data collection)			METHOD O LOGY AND RISKS OF DATA COLLECTION
			Value	Year	Year 1	Year 2	FINAL	
Product 1 The institutional capacities of the Electoral Function in Ecuador have been strengthened, especially in the areas of strategic communication, results management, planning,	Level of Trust/Credibility of EMBs	Gallup Omnibus Poll		22% between a lot and some confidence in the CNE 19% between a lot and some confidence in the ECA Gallup, Omnibus (2020)			25% confidence in the CNE by 2025 21% confidence in the ECA by 2025	The 2025 electoral processes are carried out on the scheduled dates and without alterations or irregularities
	Number of events held for capacity building and knowledge management	Awareness and information campaigns on transparency and accountability in politics Information campaigns at the national level on the electoral process,		1 (2022)		1 to 2024 1 to 2024		

transparenc y, and information and communicat ion technologie s, as well as the coordinatio n capacities between the Electoral Bodies, and between them and other actors linked to the electoral processes.		responsibiliti es and civic and political rights that citizens have with an inclusive approach. Improvemen t in the training and knowledge management of the Institute of Democracy. Training workshops on information verification aimed at the media, civil society organization s and citizens in general. Training workshops on political and electoral financing. International events on social auditing in electoral processes			1 workshop to 2023	1 report to 2024 1 worksho p by 2024 2 worksho ps by 2024 1 event to 2024		
	Number of tools developed to improve communic ation managemen t	Instruments developed to improve the Communicat ion Strategy with an inclusive approach Communicat ion		1 (2022)	1 updated protocol	1 strategy updated to 2025		

		Management Protocols Measures taken to combat electoral disinformation in the framework of the recommendations of the UN Needs Assessment Mission and the EU Technical Mission Improvements to the system for transmitting results for the 2025 elections in the framework of the recommendations of the UN Needs Assessment Mission and the EU Technical Mission		1 (2022)	2 measures to 2023 (internal protocols, campaigns) 2 improvements to 2024	2 measures by 2024 (internal protocols, campaigns) 1 improvement to 2025		
	Number of measures taken to improve the electoral expenditure control system	Technical documents for the improvement of the electoral expenditure control system and correct application of electoral justice. Measures adopted for the control of campaign financing and electoral expenditure in the framework of the recommend		1 (2022)	1 report to 2024	1 report to 2025 2 measures by 2024 (updated internal protocols, information campaigns)		

		ations of the UN Needs Assessment Mission and the EU Technical Mission						
	Number of measures taken to improve corporate strategic planning	Measures taken to strengthen the strategic and operational plans of the Electoral Function in the framework of the recommendations of the UN Needs Assessment Mission and the EU Technical Mission		2 (2023)		2 measures by 2025 (updates of platforms, protocols, review of strategic plans)		
Product 2 The institutional capacities of the Electoral Function,	Number of documents prepared for the inclusion of the intersectional approach	Measures taken to promote the participation of women and minorities in the framework of the recommendations of the UN Needs Assessment Mission and the EU Technical Mission. Documents promote the	2 (2023)		1 to 2024	3 measures by 2025 (information campaigns, updating current regulations) 1 document to 2025		

political organizations, and civil society organizations have been strengthened to carry out their tasks of promoting and guaranteeing inclusive electoral processes through the promotion of inclusive political participation of women and priority groups, such as young people and indigenous peoples and nationalities.		inclusion of underrepresented groups and incorporate a gender perspective. Studies on quota law and participation of priority attention groups. Documents for the review of current regulations.			1 to 2024	1 to 2025		
	Number of events held for capacity building and knowledge management	Training workshops for electoral officials on gender mainstreaming. Training workshops for political organizations on the correct application of the Law on issues of participation and protection of the rights of priority groups.	1 (2023)			1 to 2024 1 to 2024		
	Number of tables created to promote capacity building and knowledge	Documents for the review of current regulations. Number of coordination				1 document to 2025		

Product 3 Strategic actions developed by Electoral Bodies, political organizations, civil society organizations and other electoral actors, aimed at the prevention of political/electoral violence, including gender-based political violence, contributing to the promotion of a peaceful electoral environment.	management	tables strengthened on electoral issues, security and prevention of political violence, including the Electoral Security Roundtable Number of exchanges of experiences between electoral institutions, civil society organizations, academia, political movements, journalists on regional good practices to combat political violence. Number of training workshops on fact-checking aimed at the media, civil society organisations and citizens in general. Number of information campaigns, including a national pact on disinformation, at the national level on the electoral process, civic and political responsibilities and rights that citizens have with an	1(2023)			2 tables by 2025 2 exchanges of experiences by 2024 2 workshops by 2024 1 campaign to 2025		
---	-------------------	---	----------------	--	--	--	--	--

		inclusive approach.						
--	--	------------------------	--	--	--	--	--	--

ToR Annex B: Project Information Package to be reviewed by the evaluator

1. UNDP project document including the Project Results Framework and Theory of Change.
2. Annual Reports
3. Reports of oversight missions
4. Financial and management guidelines used by the project team

The following documents will also be available:

5. Project Operational Guidelines, Manuals and Systems
6. UNDP Strategic Plan
7. Country Program Document
8. Minutes of Project Board of Directors meetings
9. Project Site Location Maps
10. UNDP Evaluation guidelines: <http://web.undp.org/evaluation/guideline/index.shtml>
11. UNEG norms and standard: <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>
12. Any additional documents, as applicable.

ToR Annex C: Contents of the terminal evaluation report

A) Guidelines on the content of the inception report

- I. Background and context.** — illustrate an understanding of the project, outcome, or program to be evaluated.
- II. Purpose and scope of the evaluation.** — A clear statement of the objectives of the evaluation and the main aspects or elements of the initiative to be examined.
- III. Criteria and questions to be answered by the evaluation.** — The criteria and questions that the evaluation will use to evaluate performance and its logic.
- IV. Evaluability analysis.** — illustrates evaluability based on formal (clear outputs, indicators, baselines, data) and substantive (identification of the problem addressed, theory of change, results framework), as well as the implication for the proposed methodology.
- V. Cross-cutting themes.** — Detail of how cross-cutting themes will be assessed, considered, and analyzed throughout the evaluation. The description should specify how data collection and analysis methods will integrate gender considerations, ensure that data collected are disaggregated by sex and other relevant categories, and employ a diverse range of data sources and processes to ensure the inclusion of diverse stakeholders, including the most vulnerable where appropriate.
- VI. Evaluation methodology.** — A description of the data collection methods and sources of information that will be used, including the reason for their selection (how they will assist in the evaluation) and their limitations, the tools, instruments, and protocols for data collection, and an exchange on their reliability and validity for the evaluation.
- VII. Assessment Matrix** — Identifies key questions for assessment and how responses will be obtained with the selected methods. The evaluation matrix is a tool that evaluators create as a map and reference for planning and conducting an evaluation. It also serves as a useful tool for

summarizing and visually presenting the evaluation design and methodology for discussions with stakeholders. Specify the questions that the assessment will answer, the sources of information, the data collection, the appropriate tools or methods of analysis for each source of information, and the standard or measure by which each question will be assessed.

Board. Sample Assessment Matrix						
Evaluation criteria	Key questions	Specific sub-questions	Sources of information	Data Collection Methods/Tools	Indicators	Methods for data analysis

VIII. Revised calendar of key stages, deliverables and responsibilities.

- IX. Detail of resources required.** — linked to evaluation activities and deliverables detailed in the work plan, which may include specific assistance required from UNDP, such as providing arrangements to visit specific offices or field sites.
- X. Outline of the final draft/report.** —, as detailed in the guidelines and ensuring quality and usability. The agreed report outline must meet the quality objectives outlined in these guidelines and also meet the quality assessment requirements.

B) Format for the TE report

This format for the evaluation report is intended to serve as a guide for preparing meaningful, useful and credible evaluation reports that meet quality standards. It does not recommend a definitive section-by-section format that all evaluation reports should follow, but rather suggests the content that should appear in the quality evaluation report. The descriptions that follow come from the UNEG documents "Standards of Evaluation in the United Nations System" and "Ethical Standards for Evaluations".

The evaluation report should be complete and logically organized. Be written clearly and in a way that is understandable to the audience to which it is addressed. In a country context, the report should be translated into local languages whenever possible (see chapter 8 of the Handbook for more information). In addition, the report should include the following:

Title and introductory pages. — You should provide the following basic information:

- Name of the intervention evaluated
- Period in which the evaluation was carried out and date of the report
- Countries of the intervention evaluated
- Names and organizations of evaluators
- Name of the organization commissioning the evaluation
- Thanks

Table 1: Project and evaluation information

Project Title:		
Identification in Atlas: (if applicable)		
Identification in Quantum:		
Outcome and output of the CPD		
Country		
Region	Latin America and the Caribbean	
Date of signature of the project document		
Project Dates	Beginning	Closing
Project Budget		
Project expenses at the time of evaluation		
Funding Source		
Executing Party		
Assessment Information:		
Type of evaluation (project, outcome, theme, country program, portfolio, etc.)		
Finals, Midterm, Other		
Period subject to the evaluation	Beginning	The end
Evaluator(s)		
Email address(es) of the evaluator(s)		
Evaluation dates	Beginning	The end

Table of Contents. — It should always include the tables, graphs, tables, and annexes with the reference pages.

List of Symbols and Abbreviations

Executive Summary. — A separate section of two to three pages that could:

- Briefly describe the intervention being evaluated (the project(s), program(s), policy(s) or other intervention).
- Explain the purpose and objectives of the assessment, including the audience for the exercise and the intended use.
- Describe key aspects of the assessment approach and methods.
- Summarize the main findings, conclusions, and recommendations.

Introduction.— It should:

- Explain why the evaluation is being done (the purpose), why the intervention is being evaluated at that precise time, and why they ask those specific questions.

- Identify the primary audience or users of the assessment, what they wanted to learn from the assessment and why, and how they are expected to use the results of the assessment.
- Identify the evaluation intervention (the project(s), program(s), policy(s)) or other intervention; See the next section on intervention).
- Familiarize the reader with the structure and contents of the report and inform how the information contained in the report will achieve the purpose of the evaluation and meet the information needs of the intended users.

Description of the intervention. — It provides the basis for users of the report to understand the logic and value the merits of the evaluation methodology, as well as to understand the applicability of its results. The description needs to provide enough detail for the report user to find meaning in the assessment. The description should:

- Describe what has been evaluated, who seeks to benefit, and the problem or issue it seeks to address.
- Explain the outcome maps, or results framework, theory of change or implementation strategies, and the key assumptions underlying the strategy.
- Link the intervention to national priorities, UNSDCF priorities, corporate multi-year funding frameworks or strategic plan objectives, or to other program or country-specific plans and objectives.
- Identify the implementation phase of the intervention and any significant changes (e.g. plans, strategies, logical frameworks) that have occurred over time, and explain the implications of these changes for evaluation.
- Identify and describe the key partners involved in the implementation and their roles.
- Describe the scale of the intervention, such as the number of components (e.g. phases of a project, and the size of the population for which each component is intended).
- Indicate the totality of resources, including human and budgetary resources.
- Describe the context of social, political, economic, and institutional factors, and the geographic landscape within which the intervention operates, and explain the effects (challenges and opportunities) that these factors represent for its implementation and for the effects.
- Point out design weaknesses (e.g., intervention logic) or other implementation constraints (e.g., resource constraints).

Scope and objectives of the evaluation. — The report should provide a clear explanation of the scope of the evaluation, its primary objectives and the main questions.

- **Scope of the evaluation.** — The report should define the parameters of the evaluation, e.g. the time period, the target population segments, and the geographical area included in the evaluation, and which components, outputs or effects were or were not evaluated.
- **Objectives of the evaluation.** — The report should explain in detail the types of decisions that evaluation users will make, the issues they will need to consider in making those decisions, and what the evaluation will need to do to contribute to those decisions.
- **Evaluation criteria.** — The report should define the evaluation criteria or performance standards used. In addition, it should explain the reasons for selecting those criteria in the evaluation.

- **Assessment questions.** —The questions of the evaluation define the information that the exercise will generate. The report should detail the main questions raised by the evaluation and explain how the answers to those questions meet the information needs of users.

Approach and methods of evaluation. — The evaluation report should describe in detail the methodological approaches selected, methods and analysis; the reasons for their selection and how, with the constraints of time and money, the approaches and methods employed provided the data that helped to answer the questions of the evaluation and to achieve the purposes of the exercise. The description should help users of the report to judge the merits of the methods used in the assessment and the credibility of the findings, conclusions and recommendations. The methodology description should include discussion of each of the following elements:

- **Sources of information.** — The sources of information (documents reviewed and stakeholders), the reasons for their selection and how the information obtained responded to the evaluation questions.
- **Sample and sample frame.**—If a sample has been used: its size and characteristics; the sample selection criteria (e.g. single women, under 45 years of age); the process for selecting the sample (e.g., random, intentional); how comparison and treatment groups were assigned; and to what extent the sample is representative of the entire population to which the intervention is directed, including the discussion of the limitations of the sample to generalize the results.
- **Data collection procedures and instruments.** — The methods or procedures used to collect the data, including discussions of instruments to carry out this task (e.g. interview protocols), their suitability with respect to the sources of information, and evidence of their reliability and validity.
- **Performance standards.** — The standard or measure that will be used to assess performance in relation to the assessment questions (e.g. regional or national indicators, rating scales).
- **Stakeholder engagement.** — The involvement of stakeholders in the evaluation and how the level of involvement has contributed to the credibility of the evaluation and its results.
- **Ethical considerations.** — The measures taken to protect the rights and confidentiality of whistleblowers (see UNEG "Ethical Guidelines for Evaluators" for more information).
- **Background information for evaluators.** —The composition of the evaluation team, the curricula and skills of its members, and the adequacy of their technical skills for evaluation, gender balance and geographical representation.
- **Main limitations of the methodology.** — The main methodological limitations should be exposed and openly discussed with their implications for evaluation, as well as the steps taken to alleviate these limitations.

Data analysis. — The report should describe the procedures used to analyze the data collected to answer the evaluation questions. It should describe in detail the different steps and stages of analysis that have been taken, including the steps to confirm the accuracy of the information and results. The report will also present the suitability of the analyses to the assessment questions. Potential weaknesses in data analysis and data gaps or limitations should also be exposed, including their possible influence on how data have been interpreted and conclusions drawn.

Findings and conclusions. — The report should present the findings of the evaluation based on the analysis and the conclusions drawn from those findings.

- **Finds.** —They should be presented as a statement of facts that are based on data analysis and structured around the assessment questions so that users of the report can quickly relate what

was asked to what has been found. Discrepancies between planned and actual outcomes should be explained, as well as factors that have affected the achievement of the desired outcomes. Likewise, it should talk about the assumptions and risks in the design of the project or program that affect the achievement of the desired results.

- **Conclusions.** — They should be comprehensive and balanced, and highlight the strengths, weaknesses and effects of the intervention; be well corroborated by evidence and logically connected to the findings of the evaluation. They should answer key evaluation questions and provide a deeper look for identifying solutions to important problems or issues that affect the decision-making of the intended users.

Recommendations. — The report should give actionable practical recommendations to the users of the report on what actions to take or decisions to take. Recommendations should be specifically supported by evidence and linked to findings and conclusions around the key questions addressed in the evaluation. They should discuss the sustainability of the initiative and comment on the adequacy of the project's exit strategy, if applicable. The recommendations should provide concrete advice for the future, or for similar projects or programming.

Lessons learned. — If appropriate, the report should include a discussion of the lessons learned from evaluation, i.e. new knowledge gained from a particular circumstance (the intervention, contextual effects, including on evaluation methods) that can be applied to similar contexts. The lessons will be concise and based on specific evidence presented in the report.

Annexes to the report. — To provide the user with additional information and methodological details that will strengthen the credibility of the report, it is suggested that the annexes include the following:

- The Terms of Reference of the evaluation.
- Additional documentation related to the methodology, such as the evaluation matrix and data collection tools (questionnaires, interview guides, observation protocols, etc.), as appropriate.
- Lists of individuals or groups interviewed or consulted, and places visited.
- List of supporting documents reviewed.
- Project or program outcome maps or results frameworks.
- Summary tables of findings, such as tables presenting progress towards outputs, goals and objectives in relation to established indicators.
- Brief biographies of the evaluators and justification of the composition of the team.
- Code of conduct signed by the evaluators.

ToR Annex D: Evaluation Criteria Matrix Template

Assessment criteria questions	Indicators	Sources	Methodology
Evaluation criteria: Relevance Key question: How does the project relate to the main objectives of the related focal area at the local, regional and national levels?			
(include assessment questions)	(i.e. relationships established, level of coherence between project design and execution approach, specific activities	(i.e. project documents, national policies or strategies, websites, project staff, project partners, data collected	(i.e. document analysis, data analysis, interviews with project staff,

	<i>carried out, quality of risk mitigation strategies, etc.)</i>	<i>throughout the Terminal Evaluation mission, etc.)</i>	<i>interviews with stakeholders, etc.)</i>
Is the overall objective of the “Democratic Strengthening of Electoral Institutionalality in Ecuador” project aligned with the medium- and long-term local, regional and national policies, plans and strategies on democratic governance, electoral transparency, inclusive participation and institutional strengthening?			
To what extent was the project aligned with the strategic priorities of UNDP and the 2030 Agenda in this area?			
To what extent did the project address the needs and interests of key stakeholders, including key project partners and beneficiaries?			
Does the project provide relevant lessons and experiences for future similar projects?			
Evaluation criteria: coherence Key question: To what extent is the project compatible with, supportive of, or detracting from other interventions or policies in the country and the development challenge addressed by the project?			
To what extent do other interventions or policies support or detract from the project's intended outcomes?			
To what extent are there overlaps or gaps between the project and services or support provided by other actors?			
Evaluation criteria: Effectiveness Key question: To what extent have the project's intended outcomes and objectives been achieved?			
What factors have contributed to the effectiveness or ineffectiveness of the project's implementation? In this sense, what alternative			

strategies to those identified as ineffective, if applicable, would have been more effective in meeting the objectives?			
In what areas has the project had the greatest and least achievements? What factors had to do with each one?			
To what extent have different relevant actors been involved in the implementation of the project?			
Evaluation criteria: Efficiency Key question: Was the project executed efficiently, in accordance with international and national norms and standards?			
To what extent has the implementation and execution strategy been efficient and cost-effective?			
To what extent was there an efficient use and strategic allocation of economic resources – budget assigned to the project, to achieve results?			
To what extent was there an efficient use and strategic allocation of time – schedule of activities, to achieve results?			
Evaluation criteria: Sustainability Key question: To what extent are there economic, institutional, socio-political and/or environmental risks to sustain the project's results in the long term?			
Are there mechanisms in place to ensure that the results of the project are sustained in the long term after its completion? If so, to what extent do they ensure sustainability?			
Do the relevant stakeholders have the necessary intention and technical capacity to ensure that the results of the project are maintained or enhanced?			

To what extent do the results of the project depend on the continuation of economic/financial support from outsiders?			
What are the most important challenges that could hinder the sustainability of the project's results? What strategies have been implemented to overcome these challenges?			
Cross-cutting elements			
Gender equality and women's empowerment: How did the project contribute to gender equality and women's empowerment?			
Does the gender marker assigned to the project represent the reality of the project? ¹⁴			
To what extent did the project contribute to gender equality, women's empowerment and to what extent were these approaches incorporated into the project?			
To what extent did the project include the perspective of leaving no one behind during its implementation? To which groups and to what extent?			
Human rights and disabilities Key question: To what extent were human rights and disability aspects addressed in the design and implementation?			
To what extent did the project include the perspective of leaving no one behind during its implementation? Towards which groups and to what extent?			
Impact: Key question: Has the “Democratic Strengthening of Electoral Institutional in Ecuador” project contributed to progress towards more credible, transparent and inclusive electoral processes—thereby strengthening long-term democratic governance and public trust?			
Are the impact-level outcomes (e.g., sustained institutional			

¹⁴ <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/gender-marker-implementation-undp>

capacity, reduced electoral disputes, enhanced citizen confidence) likely to be achieved, and are they of sufficient scale and depth to support the country's long-term democratic consolidation?			
---	--	--	--

Annex E of the TOR: Code of Conduct for UNEG Evaluators

Independence implies the ability to evaluate without undue influence or pressure from any party (including the unit in charge) and to provide evaluators with unrestricted access to information on the subject of the evaluation. Independence provides legitimacy and ensures an objective perspective of assessments. An independent evaluation reduces the potential for conflicts of interest that could arise with ratings by those involved in the management of the project/program being evaluated. Independence is one of the ten overarching principles for evaluations (along with internationally agreed principles, goals and targets: usefulness; credibility; impartiality; ethics; transparency; human rights and gender equality; national evaluation capacities; and professionalism.)

Evaluators/consultants:

They must present complete and fair information in their assessment of strengths and weaknesses so that the decisions or actions taken are well-founded.

They must disclose the full set of evaluation results along with information about its limitations, keep it accessible to all those affected by the evaluation, expression of legal rights to receive results.

They must protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They must provide maximum notice, minimize timely demands, and respect people's right not to participate. Evaluators must respect people's right to provide information with confidence, and they must ensure that sensitive information cannot be traced back to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and they must balance an evaluation of management functions with this general principle.

Evidence of misconduct is sometimes discovered while evaluations are being conducted. Such cases should be discreetly reported to the appropriate investigative body. Assessors should consult with other relevant supervisory bodies when any doubt arises as to whether and how problems should be reported.

They must be sensitive to beliefs, habits, and customs, and act with integrity and honesty in their dealings with all stakeholders. In accordance with the United Nations Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-esteem of the people they come into contact within the course of the evaluation. Considering that the evaluation could affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the dignity and self-esteem of the stakeholders.

They are responsible for their performance and their products. They are responsible for the clear, precise and fair presentation, oral and/or written, of the imitations, conclusions and recommendations of the study.

They should reflect sound accounting procedures and be prudent in the use of evaluation resources.

They should ensure that independence of judgment is maintained, and that evaluation results and recommendations are presented independently.

They must confirm that they have not been involved in the design, implementation or advice of the project being evaluated, and that they have not carried out the mid-term review of the project.

Evaluation Consultant Agreement Form

Agreement to comply with the United Nations System Code of Conduct for Evaluation:

Evaluator Name: _____

Name of Consulting Organization (if applicable): _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at _____ (Place) on _____ (Date)

Signature: _____

Annex F of the TOR: Final assessment scales

Evaluation of results, effectiveness, efficiency, M&E, implementation, supervision, execution, coherence, relevance	Sustainability ratings:
6 = Highly satisfactory (AS): exceeds expectations and/or there are no deficiencies 5 = Satisfactory (S): meets expectations and/or there are no or minimal deficiencies 4 = Moderately satisfactory (SM): to a greater or lesser extent it meets expectations and/or there are some deficiencies 3 = Moderately Unsatisfactory (MI): in some sense below expectations and/or there are significant deficiencies	4 = Probable (P): negligible risks to sustainability 3 = Moderately likely (MP): moderate risks to sustainability 2 = Moderately unlikely (MI): significant risks to sustainability 1 = Unlikely (U): serious risks to sustainability Could not be assessed (NE): Could not assess the expected incidence and magnitude of sustainability risks

2 = Unsatisfactory (I): considerably below expectations and/or there are significant 1 = Highly Unsatisfactory (AI): there are serious deficiencies Could not be assessed (NE): the available information does not allow an assessment to be made	
---	--

ToR Annex G: Terminal Evaluation Report Authorization Form

Terminal Evaluation Report for <i>(Project Title and UNDP PIMS ID)</i> reviewed and authorized by: the unit in charge (M&E Focal Point) Name: _____ Signature: _____ Date: _____ Regional Technical Advisor (Nature, Climate and Energy) Name: _____ Signature: _____ Date: _____
--

ToR Annex H: Terminal Evaluation Audit History

The following is a template for the TE evaluator that shows how the comments received on the draft Terminal Evaluation report have been incorporated (or not incorporated) into the Terminal Evaluation report. This audit history should appear as an annex to the Terminal Evaluation report but should not be attached to the report file.

To comments received on (date) of the Terminal Evaluation of (project name) (UNDP Project PIMS No. #)

The following comments have been provided to the draft Terminal Evaluation report, which are referred to by the institution/organization (do not include the name of the commenter) and the follow-up number of the comment (column "#"):

Institution/ Organization	No.	Paragraph No./ Location of the comment	Commentary/feedback on the draft Terminal Evaluation report	Response and actions taken by the Terminal Evaluation Team

Annex I: Quality assessment evaluation questions

The Independent Evaluation Office (IEO) of UNDP conducts a quality assessment of decentralized evaluations, in particular the purpose, roles and responsibilities, processes and tools.

Through a set of parameters, a rating system and different weightings, the quality assessments of evaluation reports allow for the evaluation design, the quality of its findings and evaluative evidence, and the robustness of its conclusions and recommendations to be assessed.

Below are the quality assessment questions used by the IEO as a reference for the evaluator in preparing the content of the final report:

STRUCTURE, METHODOLOGY AND DATA SOURCES OF THE EVALUATION REPORT

Are the evaluation objectives, criteria, methodology and data sources fully described and appropriate to the purpose of the evaluation and the reasons for conducting the evaluation?

Structure

1.1. Is the evaluation report adequately balanced and structured?

- Is the proposed structure described in the UNDP Evaluation Guidelines followed? If not, does the report structure used allow for a properly balanced report?
- Does the report include sufficient and understandable background information?
- Is the report of reasonable length?
- Are the necessary annexes included? (TOR for the evaluation, Evaluation matrix and data collection instruments, List of persons or groups interviewed or consulted, and sites visited, List of supporting documents reviewed)

1.2 Does the report have a high-quality executive summary that captures the main elements of the report?

- Does it include a brief overview of the purpose and objective (why the evaluation is being conducted)?
- Does it include a summary of the scope of the evaluation and the main areas of research (what is being evaluated)?
- Does it include a summary of the key findings of the evaluation?
- Does it include a summary of the final conclusions and proposed recommendations?

1.3. Is the nature and scope of the role and involvement of partners and stakeholders in the implementation of the project adequately explained?

Methodology

1.4. Is there an examination of the intervention's Theory of Change/outcome pathway or an attempt to reconstruct such a ToC/outcome pathway?

1.5. Is the evaluation's methodological approach clearly described?

- Did the evaluator explain the overall evaluation approach/framework used to answer the evaluation questions? (whether impact/attribution is to be discovered, impact evaluation methodology; whether contribution is to be discovered, other frameworks such as outcome collection, contribution analysis, process tracing, etc.)
- Did the evaluator make a distinction between the methodology adopted for the evaluation and the data collection tools (covered in question 6)?
- Are the changes to the approach described in the terms of reference detailed?

Data collection

1.6 Are the data collection methods and analyses adequately described?

- Are the data sources (including triangulation methods) clearly explained?
- Are the approaches to data analysis described?
- Are the data collection methods and tools explained?

1.7 Is data collection and analysis adequate and sufficiently diverse for the scope of the evaluation?

- Is a complete set of data sources included where appropriate?
- Is the data analysis clearly presented and references made to the data sources in the report?

- Did the evaluator explain how project monitoring data was used and verified?

1.8. Are the limitations in the implementation of the evaluation, as well as mitigation measures, clearly explained?

- Are the limitations in access to data (including interviewees and quantitative data sources) explained?
- Are explanations provided on how limitations in data access were addressed?

CROSS-CUTTING ISSUES

Are “Leaving No One Behind” (LNOB) and other cross-cutting issues considered?

2.1. If requested in the terms of reference, does the evaluation adequately include and analyse cross-cutting issues such as:

- Leaving No One Behind (LNOB)
- Social standards

2.2. Have gender equality and women's empowerment been integrated into the scope of the evaluation and have the evaluation criteria and questions been designed in a way that ensures that data related to gender equality and human rights will be collected?

- Does the evaluation include an objective that specifically addresses gender equality and/or human rights issues and/or has the gender perspective been incorporated into other objectives?
- Was a stand-alone evaluation criterion on gender and/or human rights included in the evaluation framework or integrated into other evaluation criteria?
- Were one or more evaluation questions dedicated to gender equality and women's empowerment integrated into the evaluation?

2.3. Were gender-sensitive methodologies, methods, tools, and data analysis techniques selected?

- Does the evaluation specify how gender issues are addressed in the methodology, including how data collection and analysis methods integrate gender considerations and ensure that data collected are disaggregated by sex?
- Does the evaluation methodology employ a mixed-methods approach, appropriate for assessing gender equality and women's empowerment considerations?
- Were diverse data sources and processes (i.e. triangulation, validation) employed to ensure inclusiveness, accuracy, and credibility?
- Do the evaluation methods and sampling frame address the diversity of stakeholders affected by the intervention, particularly the most vulnerable, where appropriate?

2.4. Do the evaluation findings, conclusions and recommendations reflect a gender analysis? Does the evaluation have a background section that includes an analysis of the specific social groups affected and/or details relevant instruments or policies related to gender equality and human rights?

- Do the findings include a data analysis that explicitly and transparently triangulates the voices of different social role groups and/or disaggregates quantitative data by sex, where appropriate?
- Are the unintended effects of the intervention on gender equality and human rights described?
- Does the evaluation report provide specific recommendations addressing gender equality and women's empowerment issues, and priorities for action to enhance gender equality and women's empowerment or future intervention or initiatives in this area?

2.5. Does the evaluation include considerations about disability inclusion in the intervention?

- Do the evaluation questions cover different aspects of disability inclusion?
- Do the evaluation findings and analysis provide data and evidence about disability inclusion?
- Do the evaluation conclusions and/or recommendations reflect their findings about disability inclusion in this area?

FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Are the findings, conclusions and recommendations clearly and concisely described and justified in the report?

Findings and Conclusions

3.1 Does the evaluation report contain a concise and logically organized set of findings?

- Are the findings structured around the evaluation criteria and evaluation questions?
- Are the findings presented in detail and supported by evidence?

3.2. Does the evaluation assess the **RELEVANCE** of the intervention? (As a separate Relevance section or as an analysis within the findings and conclusions) Including, but not limited to:

- Government priorities and strategies
- UNDP Country Programme Document outcomes and outputs

3.3. Does the evaluation assess the **COHERENCE** of the intervention? (As a stand-alone section on coherence or as an analysis within the findings and conclusions) Including, but not limited to:

- Internal coherence: the synergies and interrelationships between the intervention and other interventions carried out by UNDP.
- External coherence: the consistency of the intervention with the interventions of other actors in the same context. (Complementarity, harmonization and coordination with others, and the degree to which the intervention adds value while avoiding duplication of efforts).

3.4. Does the evaluation assess the **EFFECTIVENESS** of the intervention? (As a stand-alone section on effectiveness or as an analysis within the findings and conclusions)

3.5. Does the evaluation assess the **EFFICIENCY** of the intervention? (As a stand-alone section on efficiency or as an analysis within the findings and conclusions) Including, but not limited to:

- How well were human and financial resources used and allocated for the intervention?
- Are variations between planned and actual expenditures on outcomes/outputs assessed and explained?

3.6. Does the evaluation assess the **SUSTAINABILITY** of the intervention? (As a stand-alone section on sustainability or as an analysis within the findings and conclusions)

3.7. Does the evaluation include an assessment of the results framework, its reporting and its overall quality?

- Is the quality of the results framework, its indicators and the level of disaggregation by sex and other vulnerable groups assessed?
- Does the evaluator assess and analyze all indicators in the results framework and take note of the final achievements?

3.8. Does the evaluation include an assessment of the intervention's monitoring system and its overall quality?

3.9. Is there a discussion and analysis of risk management and the quality of adaptation/mitigation measures in the evaluation report, including social and environmental safeguards?

3.10. Does the evaluation report contain a set of concise, logically articulated conclusions that are self-contained in nature?

- Are the conclusions based on the findings?
- Are they clear, concise, and well-supported?
- Do they address the objectives of the evaluation?

Recommendations

4.11. Are the evaluation recommendations clear, concise, specific (to UNDP and/or implementing partners), realistic and feasible given the focus and scope of the intervention?

Anexo II – Matriz de Evaluación

Pertinencia ¿Está el proyecto haciendo lo correcto?

EQ1: ¿En qué medida el proyecto responde a las necesidades y prioridades nacionales y locales para el fortalecimiento democrático y el desarrollo humano?			Grado de coherencia entre los objetivos y resultados del proyecto y las prioridades nacionales y locales identificadas en políticas, planes y estrategias de fortalecimiento democrático y desarrollo humano.	
Sub-Cuestión	Dimensión	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
Pertinencia del diseño				
<i>¿Cómo se han considerado los problemas y supuestos identificados en el Prodoc en la formulación de las intervenciones?</i>	Integración de problemas	Porcentaje de problemas señalados en el Prodoc que se reflejan explícitamente en el diseño de las intervenciones.	Documento Prodoc, documentos de diseño del proyecto	Revisión documental con matriz de correspondencia.
	Integración de supuestos	Grado en que los supuestos del Prodoc se incorporan en la planificación y gestión de riesgos del proyecto	Documento Prodoc, plan de trabajo anual.	Revisión documental y análisis comparativo.
	Validación por actores	Porcentaje de actores entrevistados que confirman que los problemas y supuestos del Prodoc fueron considerados en el diseño.	Entrevistas a informantes clave (PNUD, CNE, TCE, socios).	Entrevistas semiestructuradas con guía específica.
<i>EQ1.2. ¿Se han incorporado lecciones aprendidas de otras iniciativas electorales o de gobernanza (nacionales o internacionales) en el diseño e implementación del proyecto?</i>	Referencia a lecciones aprendidas	Existencia de referencias explícitas a experiencias previas en documentos de diseño o planificación del proyecto.	Documentos de diseño del proyecto, Prodoc, actas de reuniones de formulación.	Revisión documental.
	Aplicación en el diseño	Número de elementos del diseño que se derivan directamente de lecciones aprendidas documentadas.	Documentos de planificación, informes de misiones técnicas.	Revisión documental y análisis comparativo.
	Validación por actores	Porcentaje de actores entrevistados que confirman que se integraron lecciones aprendidas en el diseño o implementación.	Entrevistas a informantes clave (PNUD, socios implementadores, autoridades).	Entrevistas semiestructuradas.
Pertinencia contextual y de actores clave				
<i>EQ1.3. ¿En qué medida existe y apropiación</i>	Participación institucional	Número y tipo de actividades del proyecto en las que	Informes de progreso, actas de reuniones,	Revisión documental.

compromiso por parte de las instituciones nacionales (por ejemplo, CNE, TCE) y de los socios clave (incluidos donantes)?		participaron activamente instituciones nacionales y socios clave.	registros de participación.	
	Compromiso declarado	Porcentaje de actores entrevistados que expresan un alto nivel de compromiso con los objetivos y actividades del proyecto.	Entrevistas a informantes clave (CNE, TCE, donantes).	Entrevistas semiestructuradas.
	Contribuciones de los socios	Tipo y valor de recursos (financieros, humanos, técnicos) aportados por instituciones nacionales y socios clave.	Registros financieros y administrativos, acuerdos de cooperación.	Revisión documental y entrevistas.
EQ1.4. ¿En qué medida el proyecto es apropiado al contexto político, institucional y sociocultural del Ecuador?	Pertinencia política e institucional	Grado de alineación de los objetivos y actividades del proyecto con las prioridades nacionales, marcos normativos e institucionales	Documentos del proyecto (Prodoc, matriz de resultados), planes y políticas nacionales, marcos legales relevantes, informes de UNDP y CNE	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas con contrapartes institucionales
	Adecuación sociocultural	Nivel de adaptación de las actividades del proyecto a la diversidad cultural, lingüística y regional de las zonas de intervención	Informes de implementación, actas de talleres, retroalimentación de beneficiarios y actores locales	Grupos focales con beneficiarios, entrevistas con líderes comunitarios y organizaciones de la sociedad civil
	Adaptabilidad al cambio de contexto	Evidencia de ajustes en el diseño o implementación del proyecto para responder a cambios políticos, institucionales o sociales	Informes de seguimiento, actas de reuniones de planificación, correspondencia oficial	Revisión documental, entrevistas con equipo de proyecto y socios clave
Pertinencia estratégica				
¿Responde y se alinea el proyecto con el Programa de País del PNUD para Ecuador y sus prioridades estratégicas?	Alineación con el Programa de País y prioridades estratégicas del PNUD	Grado de coherencia entre los objetivos, resultados y actividades del proyecto y las áreas prioritarias definidas en el Programa de País del PNUD para Ecuador	Prodoc del proyecto, Programa de País del PNUD, informes anuales de resultados, documentos de planificación estratégica de UNDP	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas con personal de PNUD y contrapartes nacionales

<i>¿En qué medida el proyecto se alinea con marcos, políticas y prioridades nacionales relacionadas con la gobernanza democrática y la integridad electoral?</i>	Alineación con marcos y políticas nacionales	Nivel de coherencia entre los objetivos y actividades del proyecto y las políticas, planes y marcos nacionales sobre gobernanza democrática e integridad electoral	Prodoc del proyecto, planes y políticas nacionales, informes de gestión, normativa electoral vigente	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas con autoridades nacionales, organismos electorales y socios clave
--	---	--	--	--

Pertinencia a lo largo del tiempo

<i>¿Han permanecido relevantes los objetivos del proyecto frente a necesidades, desafíos u oportunidades que hayan surgido durante el período de implementación?</i>	Adaptación a cambios contextuales	Evidencia de ajustes en las estrategias o actividades del proyecto para responder a nuevas necesidades, desafíos u oportunidades durante la implementación	Informes de progreso, actas de reuniones, entrevistas con equipo del proyecto y contrapartes nacionales	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis de contenido de informes
--	--	--	---	---

Coherencia:

EQ2: ¿Han permanecido relevantes los objetivos del proyecto frente a necesidades, desafíos u oportunidades que hayan surgido durante el período de implementación?		Evidencia de ajustes en las estrategias o actividades del proyecto para responder a nuevas necesidades, desafíos u oportunidades durante la implementación		
Sub-Cuestión	Dimensión	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
<i>EQ2.1. ¿Responde y se alinea el proyecto con el Programa de País del PNUD para Ecuador y sus prioridades estratégicas?</i>	Coherencia con el Programa del País del PNUD	Evidencia de alineación entre los objetivos y resultados del proyecto y las prioridades estratégicas definidas en el Programa de País del PNUD para Ecuador	Documento del Programa de País, Prodoc, entrevistas con equipo de PNUD y contrapartes nacionales	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas
<i>EQ2.2 ¿En qué medida el proyecto se alinea con marcos, políticas y prioridades nacionales relacionadas con la gobernanza democrática y la integridad electoral?</i>	Alienación con políticas y marcos nacionales	Grado de correspondencia entre las acciones del proyecto y las políticas/marcos nacionales de gobernanza democrática e integridad electoral	Políticas nacionales, documentos oficiales, entrevistas con autoridades electorales y contrapartes	Revisión documental, entrevistas semiestructurada
<i>EQ2.3. ¿Han permanecido relevantes los objetivos del proyecto frente a necesidades, desafíos u</i>	Adaptación a cambios contextuales	Evidencia de ajustes en las estrategias o actividades del proyecto para responder a nuevas necesidades, desafíos u	Informes de progreso, actas de reuniones, entrevistas con equipo del proyecto y	Informes de progreso, actas de reuniones, entrevistas con equipo del proyecto y

<i>oportunidades que hayan surgido durante el período de implementación?</i>		oportunidades durante la implementación	contrapartes nacionales	contrapartes nacionales
--	--	---	-------------------------	-------------------------

Eficacia

EQ3: ¿En qué medida se han alcanzado los resultados esperados y cuáles son las lecciones aprendidas?			Porcentaje de resultados previstos alcanzados y documentados junto con las lecciones aprendidas relevantes para futuros proyectos	
Sub-Cuestión	Dimensión	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
<i>EQ3.1. ¿Qué factores internos y externos han facilitado o dificultado el logro de resultados?</i>	Factores contextuales y organizaciones	Número y tipo de factores internos y externos identificados que influyen positiva o negativamente en la consecución de resultados	Informes de progreso, entrevistas con equipo del proyecto y socios clave	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas
<i>EQ3.2. ¿Qué buenas prácticas surgen de los logros consolidados?</i>	Buenas prácticas	Número de buenas prácticas documentadas y aplicables a contextos similares	Informes de proyecto, actas de reuniones, entrevistas con partes interesadas	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas
<i>EQ3.3. ¿Cómo contribuyen estos resultados al Programa de País 2023-2026?</i>	Contribución a los resultados previstos	Grado en que los resultados alcanzados por el proyecto han contribuido de manera medible al avance de los resultados y productos establecidos en el Programa de País 2023–2026.	Documento del Programa de País 2023–2026, informes de progreso anuales/trimestrales, marco de resultados/datos de seguimiento y evaluación, transcripciones de entrevistas con actores clave.	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, matriz de mapeo de resultados.

Eficiencia

EQ4 ¿Cómo se evalúa la relación costo–beneficio de las principales actividades implementadas?			Relación entre los costos incurridos y los beneficios obtenidos de las principales actividades implementadas, expresada en términos cualitativos y/o cuantitativos.	
Sub-Cuestión	Dimensión	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
<i>EQ4.1 ¿Se utilizaron los recursos económicos y humanos de manera</i>	Gestión oportuna y uso eficiente de recursos	Grado en que los recursos económicos y humanos se asignaron y utilizaron de acuerdo con el	Planes de trabajo, cronogramas, presupuestos, informes financieros, informes de progreso, entrevistas con personal del proyecto.	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis de ejecución

<i>oportuna y económica?</i>		cronograma planificado y optimizando los costos.		presupuestaria y de cronograma.
<i>EQ4..2 ¿Se optimizaron los procesos administrativos y financieros para el apoyo electoral?</i>	Eficiencia de los procesos administrativos y financieros	Existencia, adecuación y aplicación de procedimientos administrativos y financieros ágiles que faciliten la entrega oportuna del apoyo electoral.	Manuales de procedimientos, registros administrativos, informes financieros, entrevistas con personal administrativo/financiero y contrapartes/Informes de observación	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis de procesos.
<i>EQ4..3 ¿ Qué ajustes se recomiendan para mejorar la eficiencia futura?</i>	Mejora continua y optimización de recursos	Número y tipo de recomendaciones, respaldadas por evidencia documental, para mejorar la gestión eficiente de recursos y procesos en futuras intervenciones.	Entrevistas con personal y socios, informes de evaluación, informes de lecciones aprendidas, actas de reuniones.	Entrevistas semiestructuradas, revisión documental, análisis temático de recomendaciones.

Impacto

EQ5: ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a cambios significativos y sostenibles en las capacidades institucionales, la inclusión electoral, la integridad del proceso y el marco normativo/procedimental del sistema electoral?			Evidencia verificable de mejoras sostenibles en capacidades institucionales, inclusión electoral, integridad del proceso y marco normativo/procedimental atribuibles al proyecto.	
Sub-Cuestión	Dimension	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
EQ5.1 ¿Qué cambios significativos y sostenibles se han producido en las capacidades institucionales del CNE y TCE (tecnológicas, operativas y de gestión) como resultado del proyecto?	Capacidades institucionales — cambios tecnológicos, operativos y de gestión	1. Número y relevancia de mejoras tecnológicas, operativas o de gestión implementadas y en uso. 2. Percepción de funcionarios/as sobre el impacto de estos cambios en la eficiencia, transparencia y sostenibilidad institucional.	- Documentos institucionales del CNE y TCE. - Informes del proyecto. - Testimonios de funcionarios/as clave.	Revisión documental (informes técnicos, manuales, reglamentos). - Entrevistas semiestructuradas.
EQ5.2. ¿Qué avances significativos se han logrado en la inclusión electoral de mujeres, jóvenes, pueblos y nacionalidades indígenas, personas con discapacidad y población LGBTIQ+?	Inclusión electoral — participación de grupos históricamente subrepresentados	1. Cambio porcentual en la participación y/o representación electoral de mujeres, jóvenes, pueblos y nacionalidades indígenas, personas con discapacidad y población LGBTIQ+. 2. Percepción de representantes de estos grupos sobre mejoras en el acceso, la equidad y la no discriminación en los procesos electorales.	- Datos oficiales del CNE. - Informes de observación electoral. - Organizaciones de sociedad civil y grupos representativos. - Informes del proyecto.	- Análisis de datos electorales oficiales. - Entrevistas o grupos focales con representantes de los grupos. - Revisión documental de medidas/protocolos de inclusión.
EQ5.3. ¿Qué mejoras se han logrado en la integridad de la información electoral y en la prevención de la violencia política, en	Integridad de la información y prevención de violencia política (VPG)	1. Existencia y efectividad de mecanismos, herramientas o sistemas fortalecidos para garantizar la veracidad, transparencia y	- Informes del CNE/TCE. - Registros oficiales de denuncias. - Informes de misiones de observación. - E-Monitor - Informes del proyecto.	Revisión documental de herramientas reglamentos y registros de incidentes. - Entrevistas con personal electoral, observadores/as y

particular la violencia política contra las mujeres (VPG)?		seguridad de la información electoral. 2. Número y/o percepción de casos de violencia política, en particular VPG, reportados y atendidos antes y después de la intervención.	- Organizaciones de sociedad civil especializadas en VPG.	actores clave. - Análisis comparativo de datos de incidentes antes/después del proyecto.
¿Qué cambios normativos o procedimentales relevantes se han producido en el sistema electoral, incluso si no estaban previstos inicialmente?	Cambios normativos o procedimentales	1. Número y relevancia de reformas normativas o procedimentales adoptadas y vinculadas al ámbito de intervención del proyecto. 2. Percepción de actores clave sobre el impacto de dichos cambios en la transparencia, eficiencia e inclusión del proceso electoral.	Publicaciones oficiales (Registro Oficial, boletines normativos). - Informes del CNE/TCE. - Actas de sesiones legislativas. - Informes de observación electoral. - Informes del proyecto.	- Revisión documental de leyes, reglamentos y resoluciones. - Entrevistas con autoridades electorales, legisladores/as y observadores/as. - Análisis de actas y expedientes de reforma.

Sostenibilidad

EQ6 ¿Cuál es la probabilidad de que los beneficios del proyecto se mantengan después de finalizar la asistencia?		Porcentaje y/o nivel (alto, medio, bajo) de probabilidad estimada de que los beneficios del proyecto se mantengan durante al menos [X] años tras el cierre, según análisis de riesgos, mecanismos locales y estrategias de financiamiento identificadas.		
Sub-Cuestión	Dimensión	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
EQ6.1. ¿Qué riesgos financieros, institucionales y socio-políticos podrían amenazar la continuidad?	Sostenibilidad – Gestión de riesgos	Número y tipo de riesgos identificados que puedan afectar la continuidad de los beneficios del proyecto.	Informes de gestión de riesgos, actas de reuniones, entrevistas con partes interesadas, evaluaciones previas.	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis de riesgos.
EQ6.2 ¿Existen mecanismos locales para garantizar apropiación, rendición de cuentas y replicabilidad?	Sostenibilidad – Mecanismos de apropiación y gobernanza local	Existencia y funcionamiento de mecanismos locales que respalden la apropiación, rendición de cuentas y posibilidad de replicar las acciones del proyecto.	Documentos institucionales, acuerdos de cooperación, informes de seguimiento, entrevistas con autoridades y beneficiarios.	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis institucional.
EQ6.3. ¿Qué estrategias pueden diversificar las fuentes de financiamiento para sostener los resultados?	Sostenibilidad – Estrategias de financiamiento	Número y tipo de estrategias identificadas para diversificar las fuentes de financiamiento y mantener los resultados.	Planes estratégicos, propuestas de financiamiento, entrevistas con socios y donantes, informes de sostenibilidad.	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis de viabilidad financiera.

Cuestiones Transversales

EQ7.1 ¿Cómo se han integrado y protegido los principios de derechos humanos en la implementación del proyecto?		Evidencia documentada y percibida de que los principios de derechos humanos han sido incorporados en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto.		
Sub-Cuestión	Dimensión	Indicador	Fuente	Herramientas de Recopilación de datos
EQ7.1.1 ¿Se identificaron y mitigaron riesgos para los beneficiarios,	Derechos Humanos	Número y tipo de riesgos para grupos vulnerables identificados y medidas de	Matrices de riesgos, informes de seguimiento, actas de reuniones, entrevistas con	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas.

particularmente grupos vulnerables?		mitigación implementadas.	personal y beneficiarios	
<i>EQ7.1.2. ¿Cómo se supervisa el cumplimiento de las normas internacionales de derechos humanos?</i>	Derechos Humanos	Existencia y uso de mecanismos de monitoreo para verificar el cumplimiento con estándares internacionales de derechos humanos.	Protocolos de monitoreo, informes de cumplimiento, entrevistas con personal técnico y socios.	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, análisis de procedimientos.
<i>EQ7.2 ¿Cómo promueve el proyecto la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?</i>			Evidencia del uso de enfoques, indicadores y acciones específicas para promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino en el ciclo del proyecto.	
<i>EQ7.2.1¿Se incluyeron indicadores desagregados por sexo y medidas específicas de participación?</i>	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	Porcentaje de indicadores del proyecto desagregados por sexo y con medidas de participación específicas.	Marco lógico, informes de monitoreo, bases de datos de participantes.	Revisión documental, análisis de datos cuantitativos.

Anexo III – Lista de Actores

N°	Nombre	Sexo	Institución	Puesto / Posición
1	Inka Matilla	Mujer	Representante Residente PNUD / AGDI Gobernabilidad	UNDP Ecuador
2	Laura Melo	Mujer	Coordinadora Residente ONU (RCO)	Sistema ONU
3	Carmina Sanchis	Mujer	CTA (Chief Technical Advisor)	UNDP Ecuador
4	Pedro	Hombre	CTA 2023-2025	UNDP Ecuador
5	Francisco Crespo	Hombre	PM Proyecto Electoral	UNDP Ecuador
6	Francisco Montehuano	Hombre		UNDP Ecuador
7	Rodrigo Varela	Mujer	Defensoría del Pueblo	Gobierno / Estado
8	Ruth Tenesaca	Mujer	ECU 911	Gobierno / Estado
9	Indira Salazar	Mujer	UNESCO (Ciudadanía y educación)	Sistema ONU
9	Tasheena Obando	Mujer	UNIORE	Red regional internacional
10	Pablo Suarez	Hombre	Instituto de la Democracia	EMB (National Stakeholders)
11	Regis Dandoy	Hombre	A-WEB	Red regional internacional
12	Michael Stadler	Hombre	Embajada Suiza	Multilateral Stakeholders
13	María Elena Palomar	Mujer	AECID en Ecuador	International Stakeholders
14	Fabricio Vela	Hombre	Radio Armónica	Medios
15	Yeruti Mendez	Mujer	OEA	Red regional internacional
16	Jeaneth Hinostroza	Mujer	Visionarias	Medios
17	Ana Aguilera	Mujer	Datalat	Sociedad Civil / Datos
18	Alejandra Guerron	Mujer	ONU Mujeres (Programa Liderazgo)	Sistema ONU
19	Ivonne Coloma Peralta	Mujer	Tribunal Contencioso Electoral	Presidenta del Tribunal Contencioso Electoral
20	Luis Lara Naranjo	Hombre	Tribunal Contencioso Electoral	Asesor de Presidencia
21	José Octavio Silva	Hombre	Tribunal Contencioso Electoral	Asesor de Presidencia
22	Martha Martínez Murillo	Mujer	Tribunal Contencioso Electoral	Directora de Investigación Contencioso Electoral
23	Francisco Tomalá Medina	Hombre	Tribunal Contencioso Electoral	Responsable de la Unidad de Comunicación Social
24	Edgar Arias Narváez	Hombre	Tribunal Contencioso Electoral	Especialista en Redes y Telecomunicaciones
25	Paolo Ponce	Hombre	Consejo Nacional Electoral	Director Nacional de Análisis Político y Difusión Electoral
26	Mónica Coello	Mujer	Consejo Nacional Electoral	Coordinadora Nacional de Seguridad Informática y Proyectos Tecnológicos Electorales, Subrogante
27	Cristian Palacios	Mujer	Consejo Nacional Electoral	Director Nacional de Seguridad y Proyectos de Tecnología Informática Electorales
28	Miguel Suárez	Hombre	Consejo Nacional Electoral	Director Nacional de Sistemas e Informática Electoral
29	Bayardo Niama	Hombre	Consejo Nacional Electoral	Coordinador Nacional Técnico de Procesos Electorales, Encargado
30	Maritza Guzmán	Mujer	Consejo Nacional Electoral	Directora Nacional de Capacitación Electoral
31	Esteban Montero	Hombre	Consejo Nacional Electoral	Especialista de Capacitación Electoral

Anexo IV– Metodología de la evaluación

1. Alcance y objetivos

La evaluación del *Proyecto de Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador (FDIEE)* tuvo como objetivo valorar la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de la intervención, conforme a los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE. El análisis abarcó el período **enero de 2023 a septiembre de 2025**, incluyendo las acciones implementadas por el **Consejo Nacional Electoral (CNE)**, el **Tribunal Contencioso Electoral (TCE)**, el **Instituto de la Democracia (IDD)** y sus socios estratégicos (ONU Mujeres, UE, AECID, Embajada de Suiza, entre otros).

La evaluación tuvo un doble propósito:

- **Rendición de cuentas**, para documentar resultados y lecciones que orienten la toma de decisiones de los donantes y contrapartes.
- **Aprendizaje**, para fortalecer la planificación de la siguiente fase de apoyo electoral y la sostenibilidad de los logros alcanzados.

El alcance programático incluyó el análisis del diseño, la gestión y los resultados del proyecto en relación con sus tres ejes establecidos en el ProDoc:

- (i) fortalecimiento institucional de la Función Electoral;
- (ii) promoción de procesos inclusivos y participativos; y
- (iii) prevención de la violencia política y electoral con enfoque de género.

2. Diseño metodológico

La evaluación se desarrolló en cuatro fases sucesivas:

1. Inicio y revisión documental, con la validación del enfoque metodológico y la elaboración de la matriz de evaluación.
2. Recolección de datos y trabajo de campo, mediante entrevistas, grupos focales y revisión de evidencias.
3. Validación de hallazgos preliminares, a través de una sesión técnica con las contrapartes nacionales y el equipo del PNUD.
4. Síntesis y elaboración del informe final, integrando la retroalimentación recibida.

El proceso fue coordinado por la Unidad de Encargo de la Evaluación, conformada por el *Asesor Electoral Principal Adjunto*, el equipo de Gobernanza e Inclusión del PNUD y el Punto Focal de Evaluación, en consulta con las contrapartes institucionales y los socios de cooperación.

La evaluación adoptó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), orientado por la *Teoría del Cambio* y los seis criterios CAD. Se incorporaron también los enfoques transversales de género, LNOB, derechos humanos, conflicto y medio ambiente, conforme a las *Normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)*.

3. Muestreo y cobertura

El muestreo fue intencionado y representativo de los principales grupos de interés, asegurando diversidad institucional, territorial y de género. En total, la evaluación consideró: 35 entrevistas individuales y grupales, con personal del CNE, TCE, IDD, PNUD, ONU Mujeres, UE, AECID, sociedad civil y medios. 3 grupos focales virtuales con funcionarios provinciales y representantes de organizaciones sociales.

Revisión documental de más de 35 fuentes, incluyendo el ProDoc, informes anuales (2023–2025), actas de Junta Directiva, informes financieros, productos técnicos y materiales de comunicación.

Aunque no se realizó una visita de campo extensa por las condiciones de seguridad, se incorporaron percepciones de actores de siete provincias donde el proyecto desarrolló talleres de inclusión y prevención de la violencia política.

Tipo de actor	Instituciones / entidades	Rol dentro del proyecto FDIEE	Modalidad de consulta	Número aproximado de personas
Instituciones electorales nacionales	Consejo Nacional Electoral (CNE); Tribunal Contencioso Electoral (TCE); Instituto de la Democracia (IDD)	Implementación técnica, coordinación operativa, gestión de resultados e innovación digital	Entrevistas semiestructuradas (presenciales y virtuales)	12
Socios de cooperación internacional	Unión Europea (UE); AECID; Embajada de Suiza; ONU Mujeres	Financiamiento, acompañamiento político y asesoría técnica especializada	Entrevistas individuales y reuniones conjuntas	5
Equipo del PNUD	Oficina de Gobernanza e Inclusión; Unidad Electoral; Finanzas y Monitoreo	Dirección estratégica, coordinación y seguimiento del proyecto	Entrevistas grupales y revisión documental	6
Sociedad civil y organizaciones sociales	Fundación FARO; Fundación Esquel; CORAPE; Red de Mujeres Políticas; colectivos juveniles y de personas con discapacidad	Implementación de campañas, talleres de inclusión y observación social	Entrevistas y grupos focales virtuales	8
Academia y expertos	FLACSO; Universidad Central del Ecuador; especialistas en derecho electoral y comunicación política	Asesoría técnica, análisis de contexto y observación de procesos	Entrevistas temáticas	2
Medios de comunicación y analistas	Medios nacionales, periodistas especializados y comunicadores institucionales	Aportaron una visión contextual sobre el entorno electoral, la percepción pública y los desafíos de comunicación	Entrevistas exploratorias	2

4. Recolección de datos

Se aplicaron múltiples herramientas y fuentes de evidencia:

- Entrevistas semiestructuradas para captar perspectivas institucionales y de cooperación.
- Revisión documental sistemática con base en una matriz de trazabilidad de evidencias.
- Análisis de indicadores de desempeño, contrastando la información del ProDoc con los informes anuales y los sistemas de seguimiento del proyecto.
- Triangulación de datos cualitativos y cuantitativos para validar hallazgos y asegurar consistencia.

Para ilustrar los avances de efectividad, se aplicó un sistema visual de “semáforo” que permitió representar gráficamente el grado de cumplimiento de los productos en función de sus metas operativas.

5. Análisis y validación

El análisis se organizó según los seis criterios CAD y los temas transversales, integrando un enfoque de resultados.

Los hallazgos fueron clasificados y sintetizados en matrices de:

- Evidencia y conclusiones,
- Lecciones aprendidas, y
- Recomendaciones operativas y estratégicas.

La validación de los hallazgos preliminares se realizó mediante una reunión técnica de devolución con el PNUD, el CNE, el TCE y los socios de cooperación, cuyas observaciones fueron incorporadas en la versión final.

6. Ética, imparcialidad y control de calidad

El proceso se desarrolló conforme a los Estándares de Ética e Imparcialidad de UNEG, garantizando: Independencia del equipo evaluador frente a la gestión del proyecto.

Consentimiento informado de los participantes y confidencialidad en el tratamiento de datos.

Equilibrio de género y diversidad en las fuentes consultadas.

El control de calidad incluyó una revisión técnica interna del PNUD y una validación por la Oficina de Gobernanza e Inclusión antes de la aprobación final del informe.

7. Limitaciones y medidas de mitigación

Limitación	Estrategia de mitigación
Acceso restringido a información sensible o en línea por razones de seguridad.	Triangulación de fuentes secundarias y validación con actores institucionales.
Alta rotación de personal en las instituciones contrapartes.	Entrevistas con exfuncionarios y análisis documental complementario.
Falta de indicadores de resultado en el ProDoc.	Revisión de metas operativas en planes anuales y uso del sistema de semáforo para medir progresos.
Imposibilidad de realizar trabajo de campo en provincias por condiciones de seguridad.	Uso de entrevistas virtuales y datos de informes provinciales 2023–2024.

8. Productos entregables

Informe de inicio (Inception Report), aprobado en julio de 2024.

Informe de hallazgos preliminares, validado con contrapartes en octubre de 2024.

Informe final de evaluación, entregado en octubre de 2025, con versión limpia y de comentarios.

Anexo V – Resumen de los Indicadores

Nivel de Indicador	Fortalezas	Debilidades	Lecciones Aprendidas y Mejoras Propuestas
Indicadores de Producto (Outputs)	Formulados con claridad y alta especificidad (ej. número de consultorías, talleres, materiales producidos). Directamente atribuibles a actividades del proyecto. Seguimiento regular y confiable a través de informes trimestrales y anuales. Apoyaron la gestión adaptativa y la priorización de recursos.	Enfoque predominantemente cuantitativo, con escasa integración de dimensiones cualitativas (ej. calidad o alcance del cambio). Algunos indicadores dependieron de reportes administrativos de contrapartes con calidad variable.	La precisión operativa facilitó la gestión, pero los indicadores deben combinar cantidad con calidad (ej. medir efectividad, no solo número). Incorporar evaluaciones cualitativas breves o escalas de desempeño para capturar cambios en capacidades institucionales.
Indicadores de Resultado (Outcomes)	Conceptualmente alineados con la Teoría del Cambio y los objetivos de gobernanza democrática. Relevantes para evaluar confianza, inclusión y transparencia electoral.	Formulados de manera amplia (“aumento de confianza”, “mayor participación”), sin líneas de base ni metas temporales. Dificultad para medir progresos o establecer causalidad. Falta de instrumentos longitudinales o de percepción.	Complementar indicadores de producto con métricas de cambio (percepción ciudadana, prácticas institucionales, comportamiento electoral). Establecer líneas de base y metas cuantificables en la próxima fase.
Indicadores Transversales (Género, Inclusión, LNOB)	Inclusión de desagregaciones por sexo, juventud y, en algunos casos, pertenencia étnica. Enfoque transversal en actividades de capacitación y comunicación. Herramientas innovadoras (eMonitor+, herramientas de VPG) aportaron evidencia tangible.	Desagregación interseccional incompleta y sin metodología estandarizada. Seguimiento irregular de la participación de grupos vulnerables. Falta de indicadores cualitativos sobre incidencia o empoderamiento.	Estandarizar indicadores GESI/LNOB y metodologías de medición. Integrar herramientas de seguimiento participativo y encuestas postactividad para evaluar empoderamiento y cambio de actitud.
Uso de la Información para la Gestión	Sistema de reporte funcional, con uso práctico para reprogramar actividades. Cultura de monitoreo consolidada a nivel operativo. Informes regulares útiles para rendición de cuentas.	Limitado uso de la información para análisis estratégico o toma de decisiones de alto nivel. Falta de retroalimentación sistemática hacia beneficiarios.	Fortalecer el vínculo entre monitoreo y aprendizaje institucional. Incorporar espacios de revisión de datos con contrapartes para fomentar apropiación y uso.

Anexo VI – Resumen de los hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

Hallazgos principales (resumen)	Conclusión derivada	Lección aprendida	Recomendación asociada
H1–10: El proyecto fue altamente pertinente frente a las prioridades nacionales, el CPD y las necesidades institucionales. El PNUD aportó valor agregado técnico y un rol neutral reconocido, fortaleciendo la confianza entre actores y la coherencia con otros donantes (UE, AECID, ONU Mujeres).	La pertinencia y coherencia del FDIEE fueron altas, consolidando al PNUD como socio estratégico y confiable en la asistencia electoral. Estas condiciones son esenciales para sostener la legitimidad y la continuidad del acompañamiento.	— <i>(Hallazgos confirmatorios sin lecciones operativas específicas)</i>	Contribuyen a las Conclusiones 1–2 y sustentan las Recomendaciones 1 y 2 sobre continuidad y diálogo institucional.
H15–16: La continuidad técnica y el liderazgo estable del proyecto fueron factores clave de coherencia, pero la rotación institucional generó pérdida de conocimiento y momentum.	La estabilidad del equipo y la transferencia de aprendizajes son condiciones esenciales para mantener la coherencia y calidad técnica.	La continuidad técnica y el liderazgo estable son esenciales para sostener la coherencia estratégica.	1. Garantizar la continuidad técnica y estratégica durante la transición del proyecto y la nueva fase.
H1, 19–21: La ausencia de un mecanismo estructurado de coordinación entre actores políticos, instituciones y sociedad civil limita la confianza y el avance de reformas.	La legitimidad democrática se refuerza mediante diálogo multipartito sostenido y transparente.	Las alianzas amplias y el diálogo político son condiciones de legitimidad y confianza.	2. Establecer un mecanismo estructurado de diálogo multipartito para consolidar la confianza y guiar la reforma democrática.
H27–29: Persisten vacíos normativos en la aplicación de principios de igualdad, transparencia y rendición de cuentas; las reformas al Código de la Democracia siguen pendientes.	La sostenibilidad del cambio requiere anclaje legal e institucional, integrando género e inclusión en las reformas.	La inclusión requiere institucionalización normativa, no solo sensibilización.	3. Acompañar una hoja de ruta de reforma legal e institucional con enfoque de género e inclusión.
H23–26: Las herramientas digitales y herrameintas desarrollados (eMonitor+, VPG) demostraron efectividad, pero su mantenimiento y financiamiento aún no están garantizados.	El anclaje institucional de herramientas y prácticas garantiza la continuidad y eficiencia postproyecto.	La digitalización sostenible requiere planes de mantenimiento y transferencia de capacidades.	4. Integrar herramientas y productos del proyecto en las estructuras y presupuestos del CNE/TCE.
H15,16,22: Los sistemas de monitoreo y rendición de cuentas se centraron en productos, con escasa medición de resultados	La gestión basada en resultados y la rendición de cuentas fortalecen la credibilidad y continuidad de los logros.	La planificación y el seguimiento deben enfocarse en resultados de cambio institucional.	5. Reforzar la planificación, gestión basada en resultados y monitoreo del desempeño

institucionales y de sostenibilidad.			institucional.
H9,11,30: La colaboración con sociedad civil y academia generó legitimidad y aprendizaje, pero carece de mecanismos estables y acuerdos formales.	La participación de sociedad civil y academia amplía la legitimidad y sostenibilidad de la gestión electoral.	Las alianzas amplias fortalecen la rendición de cuentas y la sostenibilidad democrática.	6. Ampliar y formalizar alianzas con sociedad civil, medios y universidades.
H14,26: La violencia política y los riesgos de seguridad afectan el ejercicio electoral y la participación, especialmente de mujeres y grupos vulnerables.	La resiliencia institucional requiere coordinación interinstitucional para la prevención y respuesta a la violencia electoral.	La gestión del riesgo debe ser integrada en la planificación electoral.	7. Fortalecer la respuesta institucional frente a la violencia política y los riesgos de seguridad electoral.
H28–30,36: Los avances en inclusión y género son visibles pero desiguales; faltan estructuras permanentes y presupuestos dedicados.	La transversalización de género y derechos requiere estructuras y recursos institucionales sostenibles.	La inclusión debe sostenerse mediante mecanismos permanentes con mandato y recursos.	8. Institucionalizar mecanismos de género e inclusión con presupuesto y rendición de cuentas.
H29–31: La dependencia de la cooperación externa y la falta de líneas presupuestarias propias amenazan la sostenibilidad de los resultados.	La sostenibilidad de los logros depende de una base financiera nacional y diversificada.	La apropiación nacional y la diversificación de recursos son claves para la sostenibilidad.	9. Fortalecer la sostenibilidad financiera y la corresponsabilidad nacional en el apoyo electoral.

Anexo VII – Protocolos

Protocolo de entrevista – CNE y TCE

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando la Evaluación Terminal del proyecto “Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador”. Su experiencia y opinión son muy valiosas para comprender los logros, los desafíos y las lecciones que pueden orientar futuras acciones en este ámbito

Todo lo que comparta será tratado con estricta confidencialidad y únicamente se utilizará de forma agregada en el informe final, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Sus respuestas ayudarán directamente a cumplir con los objetivos de la evaluación, que son fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la inclusión y apoyar procesos electorales más transparentes y pacíficos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: nos interesa conocer su perspectiva y experiencia.

Si en cualquier momento desea detener la entrevista o no responder a alguna pregunta, puede hacerlo libremente.

Pregunta	Notas / Respuestas
¿Cómo ha respondido el proyecto a las prioridades y necesidades de su institución?	
¿En qué medida ha complementado las políticas y reformas electorales vigentes?	
¿Qué actividades o productos han tenido mayor impacto en el desempeño institucional?	
¿Cómo ha influido el apoyo del proyecto en la gestión presupuestaria y operativa?	
¿Qué avances se han logrado en inclusión de género, juventudes, pueblos indígenas, afrodescendientes y personas con discapacidad?	
¿Qué medidas se han adoptado para prevenir la violencia política y de género?	
¿Qué reformas, capacidades o herramientas podrían mantenerse después de finalizado el proyecto?	
¿Qué aspectos deberían priorizarse en futuras iniciativas?	

Protocolo de entrevista – Partidos políticos

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando la Evaluación Terminal del proyecto “Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador”. Su experiencia y opinión son muy valiosas para comprender los logros, los desafíos y las lecciones que pueden orientar futuras acciones en este ámbito.

Todo lo que comparta será tratado con estricta confidencialidad y únicamente se utilizará de forma agregada en el informe final, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Sus respuestas ayudarán directamente a cumplir con los objetivos de la evaluación, que son fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la inclusión y apoyar procesos electorales más transparentes y pacíficos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: nos interesa conocer su perspectiva y experiencia.

Si en cualquier momento desea detener la entrevista o no responder a alguna pregunta, puede hacerlo libremente.

Pregunta	Notas / Respuestas
¿En qué actividades del proyecto ha participado su organización?	
¿Qué impacto han tenido estas actividades en la participación de mujeres, jóvenes y minorías?	
¿Qué barreras han encontrado para aplicar medidas de inclusión?	
¿Qué prácticas considera sostenibles a largo plazo?	
¿Qué apoyo adicional sería necesario para fortalecer la participación política inclusiva?	

Protocolo de entrevista – Organizaciones de la sociedad civil

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando la Evaluación Terminal del proyecto “Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador”. Su experiencia y opinión son muy valiosas para comprender los logros, los desafíos y las lecciones que pueden orientar futuras acciones en este ámbito.

Todo lo que comparta será tratado con estricta confidencialidad y únicamente se utilizará de forma agregada en el informe final, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Sus respuestas ayudarán directamente a cumplir con los objetivos de la evaluación, que son fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la inclusión y apoyar procesos electorales más transparentes y pacíficos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: nos interesa conocer su perspectiva y experiencia.

Si en cualquier momento desea detener la entrevista o no responder a alguna pregunta, puede hacerlo libremente.

Pregunta	Notas / Respuestas
¿Qué tendencias ha observado en credibilidad e inclusión electoral en los últimos años?	
¿Cómo ha contribuido el proyecto a fortalecer sus capacidades y su incidencia?	
¿Qué tan efectiva ha sido la colaboración entre OSC, OEs y PNUD?	
¿En qué medida las actividades han ayudado a monitorear elecciones y combatir la desinformación?	
¿Qué vacíos o áreas de mejora identifica?	
¿Qué acciones deberían priorizarse para escalar los resultados?	

Protocolo de entrevista – Medios de comunicación

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando la Evaluación Terminal del proyecto “Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador”. Su experiencia y opinión son muy valiosas para comprender los logros, los desafíos y las lecciones que pueden orientar futuras acciones en este ámbito.

Todo lo que comparta será tratado con estricta confidencialidad y únicamente se utilizará de forma agregada en el informe final, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Sus respuestas ayudarán directamente a cumplir con los objetivos de la evaluación, que son fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la inclusión y apoyar procesos electorales más transparentes y pacíficos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: nos interesa conocer su perspectiva y experiencia.

Si en cualquier momento desea detener la entrevista o no responder a alguna pregunta, puede hacerlo libremente.

Pregunta	Notas / Respuestas
¿Cómo aborda su medio la cobertura de procesos electorales?	
¿Qué cambios ha traído el uso de redes sociales para informar sobre elecciones?	
¿Cómo ha influido el proyecto en la identificación y combate de la desinformación?	
¿Cuál ha sido su experiencia con el Pacto Ético Digital?	
¿Qué oportunidades existen para fortalecer la cooperación con OEs y PNUD?	
¿Cómo puede el periodismo contribuir a un ambiente electoral pacífico?	

Protocolo de entrevista – Socios internacionales

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando la Evaluación Terminal del proyecto “Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador”. Su experiencia y opinión son muy valiosas para comprender los logros, los desafíos y las lecciones que pueden orientar futuras acciones en este ámbito. Todo lo que comparta será tratado con estricta confidencialidad y únicamente se utilizará de forma agregada en el informe final, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Sus respuestas ayudarán directamente a cumplir con los objetivos de la evaluación, que son fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la inclusión y apoyar procesos electorales más transparentes y pacíficos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: nos interesa conocer su perspectiva y experiencia.

Si en cualquier momento desea detener la entrevista o no responder a alguna pregunta, puede hacerlo libremente.

Pregunta	Notas / Respuestas
¿Cómo valora la coordinación del PNUD con su institución y otros socios?	
¿Qué valor agregado ha tenido el proyecto para las metas de gobernanza democrática en Ecuador?	
¿Qué tan efectivos han sido los mecanismos de comunicación entre donantes?	
¿Qué resultados considera sostenibles o escalables?	
¿Qué lecciones se pueden aplicar a nivel regional?	

Protocolo de entrevista – PNUD – Oficina de país y equipo de proyecto

Muchas gracias por participar en esta entrevista. Estamos realizando la Evaluación Terminal del proyecto “Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador”. Su experiencia y opinión son muy valiosas para comprender los logros, los desafíos y las lecciones que pueden orientar futuras acciones en este ámbito. Todo lo que comparta será tratado con estricta confidencialidad y únicamente se utilizará de forma agregada en el informe final, sin atribuir comentarios a personas específicas.

Sus respuestas ayudarán directamente a cumplir con los objetivos de la evaluación, que son fortalecer las instituciones democráticas, mejorar la inclusión y apoyar procesos electorales más transparentes y pacíficos.

No hay respuestas correctas o incorrectas: nos interesa conocer su perspectiva y experiencia.

Si en cualquier momento desea detener la entrevista o no responder a alguna pregunta, puede hacerlo libremente.

Pregunta	Notas / Respuestas
¿En qué medida el diseño del proyecto fue pertinente frente al CPD y al UNSDCF?	
¿Qué tan efectiva ha sido la gestión adaptativa frente a cambios contextuales?	
¿Cómo se gestionaron los riesgos durante la implementación?	
¿Cómo se integró el apoyo electoral con otras áreas de gobernanza e inclusión?	
¿Qué mejoras podrían hacerse en el seguimiento, medición de resultados y transversalización de temas de género, DDHH y discapacidad?	
¿Qué lecciones deja la validación de la Teoría del Cambio y del marco lógico?	

Anexo VIII– Hitos y Entregables

Agosto/Septiembre

1. **Revisión documental y diseño de la evaluación**
 - Actividades: Revisar documentos clave, como el Prodoc, la matriz de resultados y el análisis de género. Desarrollar la metodología de evaluación y finalizar las herramientas de recolección de datos.
 - Entregable: Plazo interno del equipo de evaluación.
 - Fecha clave: Agosto 2025.
2. **Finalización del informe de inicio (Inception Report)**
 - Actividades: Preparar el informe de inicio, detallando los objetivos, la metodología y el plan de trabajo de la evaluación. Incorporar comentarios de las consultas iniciales con las partes interesadas.
 - Entregable: Informe de inicio final presentado al PNUD.
 - Fecha clave: Entrega el 8 de agosto de 2025.
 - Ciclo de retroalimentación: 7 días hábiles para comentarios.
3. **Consultas con partes interesadas / Recolección de datos**
 - Actividades: Interactuar con las partes interesadas, el PNUD, el Parlamento, las personas beneficiarias y donantes, mediante entrevistas y grupos focales. Las reuniones podrán realizarse en línea y las entrevistas serán principalmente presenciales entre el 11 y el 15 de agosto de 2025.
 - Entregable: Presentación de hallazgos preliminares.
 - Fecha clave: Presentación de hallazgos preliminares en septiembre de 2025.

Septiembre/Octubre

4. **Análisis y síntesis**
 - **Actividades:** Realizar un análisis en profundidad, sintetizando datos en función de los criterios de evaluación.
 - **Entregable:** Redacción del informe de hallazgos.
 - **Fecha clave:** Análisis preliminar completado a finales de septiembre de 2025.
5. **Elaboración del borrador del informe de evaluación**
 - **Actividades:** Preparar y distribuir el borrador del informe de evaluación, incluyendo hallazgos, metodología y recomendaciones.
 - **Entregable:** Borrador de informe presentado al PNUD.
 - **Fecha clave:** 25 de septiembre de 2025.
 - **Ciclo de retroalimentación:** 10 días hábiles para comentarios.
6. **Presentación del informe final de evaluación**
 - **Actividades:** Revisar el borrador del informe en base a los comentarios de la gestión del proyecto del PNUD. Presentar el informe final.
 - **Entregable:** Informe final de evaluación.
 - **Fecha clave:** Octubre/Noviembre

Noviembre

7. **Preparación y difusión de la respuesta de gestión**
 - Actividades: La gestión del PNUD prepara una respuesta formal a los hallazgos de la evaluación y la difunde a través del Evaluation Resource Centre (ERC).

- Entregable: Respuesta de gestión completada y cargada en el ERC.
- Fecha clave: Octubre / Noviembre 2025.

Anexo IX – Bibliografía

1. Badilla, A, Elena. PNUD. (2022) Diagnostico Nacional Desafios de la Democracia Paritaria en Ecuador. Indice de Paridad Politica (IPP) en Ecuador. Mecanismo para acelerar La participacion politica de las mujeres en Amercia Latina y el caribe.
2. European Union. (2025). Union Europea Mision De Observacion Electoral – Ecuador 2025. Informe Final. Elecciones legislativas y Presidenciales (9 February 2025). Segund Vuelta Presidencial (13 April 2025).
3. European Union. United Nations (2024). Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador. Informe De Progreso Annual.
4. Ejecucion Presupestair Proyecto. (2025) Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador. Ejecucion presupuestaria por Donante.
5. Gadgil, Arvin. Xu, Haoliang. (PNUD). (February 2022). Orientacion Estrategica. Integridad de la Informacion allanar el camino a la Verdad, la resiliencia y la confianza. Diseñar Respuestas exhasutivas y eficaces a la contaminacion informative.
6. Galarce, Pabol. Benavides, Vega, Marianela. (2023). Particpacion Politica de Las Mujeres De Pueblos Y Nacionalidades Indigenas,Afroecuatorianas Y Montubias de Ecuador. Proyecto De Apoyo. Al Cicola Electoral En Ecuador. (2020 – 2023). Consejo national Electoral. Tribunal Contencioso Electoral. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
7. Galarce, Pabol. Benavides, Vega, Marianela. (2023). Proyecto de Apoyo Al Ciclo Electoral En Ecuador (2020 -20223). Particpacion Politica de Las Mujeres De Pueblos Y Nacionalidades Indigenas, Afroecuatorianas Y Montubias de Ecuador. Resumen Ejectuvio.
8. Guia de Alojamiento Sugerid – Quito (2025). Ecuador.
9. Guia evaluacion Global (2025)
10. Junta Ejecutvia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Poblacion de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos. (December 2022) . Documento del programa para el Ecuador (2023-2026).
11. Ley Organica Electoral,Codigo De la Democracia (April 2009).
12. Matriz Indicadores – Proyecto Electoral. (November 2023). Campana Prevencion violencia politica de genero previo al lanzamiento del indice de paridad.
13. OEA (August 2023). Informe Preliminar MOE. (Mas Derechos para mas gente). Informe preliminar de la Mision de Observacion Electoral de la OEA en Ecuador.
14. OAS.Plan Operativo Annual (2025) Proyecto. Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral En Ecuador.
15. PNUD (2022). Diagnostico Nacional Desafios de La Democracia Paritaria en Equador. Indece de Paridad Politica (IPP) en Ecuador.
16. Programa de Naciones UNIDAS Para El Desarrollo (PNUD). Galarce, Pablo. Mosquera, Lizeth. Montahuano, Franciso. Lopez, Roberto. Galarza, Henry. (2025). Codebook + Monitor. Guia de Conceptos clave y categorias para la operacion de las herramienta en Ecuador. Consejo Nacional Electoral (CNE).

17. PNUD. (2025). EMonitor. Inteligencia Artificial Para Mitigar La Comunicacion Toxic Y Discursos de Odio. Informe Annual.
18. PNUD (2025). Fortalecimiento Democractico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador. Informe Violencia Basada en Genero en Contextos Electorales. Tendencias de la conversacion digital durange la campana electoral de la primera Vuelta en las Elecciones Generales 2025 de Ecuador. EMonitor.
19. PNUD. (2025) Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador. (CNE). Montiro . Inteligencia Artificial Para Mitigar la Comunicacion Toxica Y Discursos de Odio.
20. PNUD. Galarce, Pabol. Benavides, Vega, Marianela (2025) Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador. Monitor. Violencia Basada En Genero en Contextos Electorales. Tendencias de la conversacion digital durante la campana electoral de la primera Vuelta en las Elecciones Generales 2025 de Ecuador.
21. Programa de Naciones UNIDAS Para El Desarrollo (PNUD).Consejo Nacional Electoral (CNE). Galarce, Pablo. Mosquera, Lizeth. Montahuano, Francisco. Lopez, Roberto. Galarza, Henry. (2025). Metodologia De Implemntatcion de + Monitor. Proyecto de Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador. Guia de Conceptos Clave Y Categorias para la Operacion de La Herramienta En Ecuador.
22. PNUD. (2025) Monitor. Hallazgos Generales del Monitoero de la conversacion digial – Ua vision estrategica sobre como la conversacion digital impacta las elecciones. (Presentacion observadores internacionales)
23. PNUD. (2023 – 2025). Informe y Plan de Trabajo Annual Junta Proyecto de Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador.
24. PNUD.Informe Financiero Intermedio de Proyecto (2023) Proyecto “Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador.
25. PNUD. European Union (2020 – 2023). Apoyo al Cico Electoral En Ecuador. Referencia Del Acuerdo. Informe Final.
26. PNUD (2025). Fortalecimiento Democratico de la Institucionalidad Electoral en Ecuador.
27. PNUD (2023). Programa de las Naciones UNIDAS para el Desarrollo. Prodoc Nuevo Proyecto Electoral Final.
28. Basabe-Serrano, Santiago. Moncagatta, Paolo. Ocre, Diana. Pachano, Simon. (2023). El Barometro de Las Americas de LAPOP Toma el .Pulso de la Democracia en Ecuador.
29. Transparencia Electoral. (2025). Informe Preliminar De Observacion Electoral. Elecciones Generales Ecuador 2025.
30. Tribunal Contencioso Electoral Del Ecuador. Informe Annual De Labores (2024)

Anexo X – Bio de la evaluadora

Charlemagne Gómez es especialista en gobernanza democrática y evaluación de programas, con más de 15 años de experiencia en asistencia electoral, fortalecimiento institucional y análisis de políticas públicas. Ha dirigido y coordinado evaluaciones y revisiones intermedias de proyectos del PNUD, la Unión Europea y otras agencias de cooperación en América Latina, África y el Pacífico, incluyendo evaluaciones recientes en **Islas Salomón, Fiyi, Bosnia y Herzegovina y Nepal**.

Su trabajo combina el análisis técnico de procesos electorales con un enfoque en gobernanza inclusiva, igualdad de género, innovación institucional y participación ciudadana. Posee amplia experiencia en el diseño de teorías del cambio, metodologías de evaluación basadas en los criterios CAD/OCDE, y en la aplicación de herramientas participativas y de aprendizaje adaptativo.

En el marco de la presente evaluación del **Proyecto de Fortalecimiento Democrático de la Institucionalidad Electoral en Ecuador (FDIEE)**, lideró el diseño metodológico, la recopilación de información y el análisis de los hallazgos, en coordinación con la Unidad de Gobernanza e Inclusión del PNUD y las instituciones contrapartes.

Formación académica: Máster en Gobernanza y Políticas Públicas, con especialización en democracia y desarrollo institucional. Certificación en Evaluación de Programas y Gestión Basada en Resultados (UNEG).

Anexo Xi –Código de Conducta

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: Charlemagne Gomez – Individual Consultant

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation

Signed Granada on 12^h November, 2025

Signature:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Charlemagne Gomez', written over a horizontal line.