

CONOCER LO QUE DA RESULTADO

Evaluación central de proyecto

Ciudades Intermedias Sostenibles (CIS), Ecuador
Número de proyecto 2014.2160.1

Informe de evaluación

Por encargo de la GIZ, redactado por Dr. Daniele Vieira (Madiba Consult GmbH) y Stefan Tominski (Madiba Consult GmbH)

Fecha del informe de evaluación: 11 noviembre 2021

Publicado: febrero 2023

Detalles de la publicación

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH es una empresa federal y apoya al Gobierno Federal de Alemania en la consecución de sus objetivos en los ámbitos de educación internacional y cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

La Unidad de Evaluación de la GIZ reporta directamente al Consejo de Administración. Es independiente de la actividad operativa de la GIZ. Esta estructura organizativa refuerza su independencia. La Unidad tiene el mandato de generar resultados basados en evidencias y recomendaciones para la adopción de decisiones, proporcionar una verificación plausible de los resultados y aumentar la transparencia de los hallazgos.

La Unidad de Evaluación encargó a un equipo evaluador independiente externo la realización de la evaluación. Este informe de evaluación ha sido redactado por este equipo evaluador externo. Todas las opiniones y valoraciones expresadas en el informe corresponden a aquellas del equipo evaluador.

Evaluadores/as:

Dr. Daniele Vieira (Madiba Consult GmbH) y Stefan Tominski (Madiba Consult GmbH)

Autoría del informe de evaluación:

Dr. Daniele Vieira (Madiba Consult GmbH) y Stefan Tominski (Madiba Consult GmbH)

Empresa consultora:

Madiba Consult GmbH

Am Michaelshof 4

53177 Bonn, Germany

Tel.: +49 228 53457318

Correo electrónico: info@madiba.group

Sitio web: www.madiba.group



Coordinación y gestión:

Claudia Kornahrens, GIZ, Jefa de Sección

Dr. Vera Hundt, GIZ, Gestión de Evaluación

Unidad de Evaluación Corporativa de la GIZ

Sección de Evaluación Central de Proyectos

Responsable:

Albert Engel, GIZ, Director

Unidad de Evaluación Corporativa de la GIZ

Edición:

International Correspondents in Education (ICE)

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für

Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sedes:

Bonn y Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36

53113 Bonn, Alemania

Tel.: +49 228 44 60-0

Fax: +49 228 44 60-17 66

Diseño/maquetación:

DITHO Design GmbH, Colonia

Impresión y distribución:

GIZ, Bonn

Correo electrónico: evaluierung@giz.de

Sitio web: www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

https://twitter.com/giz_gmbh

Bonn 2023

Índice

Lista de gráficos.....	4
Lista de cuadros.....	4
Abreviaturas.....	5
El proyecto de un vistazo.....	7
1 Objetivos y preguntas de la evaluación.....	8
1.1 Objetivos de la evaluación.....	8
1.2 Preguntas de la evaluación.....	9
2 Objeto de la evaluación.....	10
2.1 Definición del objeto de la evaluación.....	10
2.2 Modelo de resultados e hipótesis.....	12
3 Evaluabilidad y proceso de evaluación.....	18
3.1 Evaluabilidad: disponibilidad y calidad de los datos.....	18
3.2 Proceso de la evaluación.....	19
4 Valoración según los criterios OCDE/CAD.....	22
4.1 Impacto y sostenibilidad de los proyectos predecesores.....	22
4.2 Pertinencia.....	22
4.3 Coherencia.....	31
4.4 Eficacia.....	35
4.5 Impacto.....	48
4.6 Eficiencia.....	53
4.7 Sostenibilidad.....	57
4.8 Resultados clave y valoración general.....	60
5 Conclusiones y recomendaciones.....	62
5.1 Principales hallazgos y factores de éxito o fracaso.....	62
5.2 Recomendaciones.....	63
Lista de referencias.....	64
Anexo. Matriz de evaluación.....	66

Lista de gráficos

Gráfico 1. Modelo de resultados actual (julio de 2021), adaptado durante la evaluación	17
Gráfico 2. Hitos del proceso de evaluación	19
Gráfico 3. Distribución de costos por <i>output</i>	54

Lista de cuadros

Cuadro 1. Intereses de conocimiento de los principales grupos de partes interesadas de la evaluación	9
Cuadro 2. Lista de las partes interesadas en la evaluación y de las personas participantes seleccionadas	20
Cuadro 3. Valoración del criterio OCDE/CAD: pertinencia	22
Cuadro 4. Valoración del criterio OCDE/CAD: coherencia	31
Cuadro 5. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: coherencia	34
Cuadro 6. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficacia	35
Cuadro 7. Indicadores objetivos evaluados y adaptados para módulos específicos (en términos de <i>outcome</i>)	36
Cuadro 8. Hipótesis de resultados seleccionadas para la eficacia	39
Cuadro 9. Hipótesis de resultados seleccionadas para la eficacia	41
Cuadro 10. Hipótesis de resultados seleccionadas para la eficacia	42
Cuadro 11. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: eficacia.....	46
Cuadro 12. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficacia	48
Cuadro 13. Hipótesis de resultados seleccionadas para el impacto	50
Cuadro 14. Hipótesis de resultados seleccionadas para el impacto	50
Cuadro 15. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: impacto	52
Cuadro 16. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficiencia.....	53
Cuadro 17. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: eficiencia.....	56
Cuadro 18. Valoración del criterio OCDE/CAD: sostenibilidad.....	57
Cuadro 19. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: sostenibilidad	60
Cuadro 20. Baremos de valoración y puntuación	60
Cuadro 21. Valoración general de las dimensiones de evaluación y los criterios OCDE/CAD	61

Abreviaturas

ADUS	Alianza para el Desarrollo Urbano Sostenible
AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
AIUA	Agenda de Investigación Urbana Aplicada
AME	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
AV	Reponsable de Proyecto
BDE	Banco de Desarrollo del Ecuador B.P.
BMZ	Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CC	Cambio Climático
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CRE	Constitución de la República del Ecuador
CCE	Casa de la Cultura Ecuatoriana
CIS	Ciudades Intermedias Sostenibles
DUS	Desarrollo Urbano Sostenible
ESPE	Escuela Superior del Ejército
FFLA	Fundación Futuro Latinoamericano
GADM	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
KFW	Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania
MAAE	Ministerio de Ambiente y Agua del Ecuador
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDUVI	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
NUA	Nueva Agenda Urbana
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
RED DUS	Red de Desarrollo Urbano Sostenible
SENESCYT	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UE	Unión Europea
UTPL	Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL)
UTI	Universidad Tecnológica Indoamérica

El proyecto de un vistazo

Ecuador: Ciudades Intermedias Sostenibles (CIS)

Número de proyecto	2014.2160.1
Código(s) del Sistema de Notificación de los Países Acreedores	43030 - Desarrollo urbano y administración de la ciudad
Objetivo del proyecto	Se han mejorado las condiciones para la implementación de una política de desarrollo urbano sostenible de acuerdo con la Agenda 2030, la Nueva Agenda Urbana (NUA) y el Acuerdo de París.
Duración	Julio de 2017 – abril de 2021
Volumen financiero	EUR 11 455 000 Cofinanciamiento: 450 000 EUR (de los cuales 202 861,44 EUR se usaron en este proyecto y el resto se usará en el proyecto de seguimiento)
Entidad comitente	Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania (BMZ), cofinanciador: Fondo Verde para el Clima (FVC)
Principal organismo ejecutor	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda del Ecuador (MIDUVI)
Otras organizaciones involucradas (en el país contraparte)	Ministerio del Ambiente y Agua del Ecuador (MAAE) Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) Centro de Investigaciones de Políticas Públicas y Territorio del Departamento de Asuntos Públicos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (CITE-FLACSO) Fundación AVINA Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE) Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) Instituto de Investigación Geológico y Energético (IIGE) Municipios de las ciudades intermedias de Ambato, Cuenca, Lago Agrio, Latacunga, Loja y Portoviejo Universidades Organizaciones de la sociedad civil Sector privado
Otras organizaciones de desarrollo implicadas	Hay otras organizaciones de desarrollo involucradas a través del Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania (KfW), el Fondo Verde del Clima (FVC) y otros proyectos de la GIZ en el contexto del clúster de desarrollo urbano en Ecuador, del cual forma parte CIS.
Grupo(s) meta(s)	El grupo meta directo está conformado por instituciones públicas a nivel nacional y local con su personal técnico y directivo; investigadores/as y estudiantes de universidades; personal de organizaciones de la sociedad civil; y barrios urbanos en las ciudades seleccionadas. El grupo meta indirecto está conformado en general por la población del Ecuador, con prioridad en las poblaciones más desfavorecidas y marginalizadas en las ciudades intermedias, que tienen menor acceso a servicios públicos y están más expuestas a riesgos climáticos, catástrofes naturales o violencia de género.
Año del informe	2021
Año de muestra	2018

1 Objetivos y preguntas de la evaluación

El objetivo de este capítulo es describir el objeto de la evaluación, los criterios estándar de evaluación, y los intereses de conocimiento y las preguntas de evaluación adicionales de las partes interesadas.

1.1 Objetivos de la evaluación

Las evaluaciones centrales de proyectos encargadas por Ministerio Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo de Alemania (BMZ) cumplen tres funciones básicas: respaldan las decisiones basadas en evidencias, promueven la transparencia y la rendición de cuentas, y fomentan el aprendizaje institucional dentro del ámbito de contribución a una gestión eficaz del conocimiento. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH estructura la planificación, implementación y uso de las evaluaciones para optimizar la contribución que el proceso de evaluación y los resultados de la evaluación hacen a estas funciones básicas (GIZ, 2018a).

La evaluación final del proyecto CIS contó con una misión inicial (*inception phase*) y una fase de evaluación final. El inicio de la evaluación ocurrió en febrero de 2021, acompañada de una misión inicial en febrero/marzo de 2021. La fase de evaluación final contó con una misión de evaluación en mayo/junio de 2021. El CIS fue seleccionado para ser evaluado de forma aleatoria entre un grupo de proyectos financiados por BMZ.

Durante la misión inicial, el equipo de evaluación eligió de forma independiente una muestra de personas a entrevistar, con el apoyo de los equipos de coordinación de los componentes del proyecto CIS. En cuanto a la selección para la evaluación final, la muestra fue seleccionada basándose en criterios como: representantes claves de los componentes del proyecto, personas que garanticen el acceso a los principales datos del proyecto para el análisis (indicadores, procesos e hipótesis seleccionadas) y preferiblemente garantizando un equilibrio de género.

Los principales objetivos de la evaluación fueron: (a) analizar los datos y verificar la evaluabilidad del proyecto; (b) verificar el modelo de resultados del proyecto; (c) evaluar el proyecto de acuerdo con los criterios de la Organización para la Cooperación Económica y el Comité de Asistencia para el Desarrollo (OCDE/CAD). Durante la misión inicial se determinó que el proyecto, en términos generales, era evaluable y no se identificaron mayores restricciones. Sin embargo, se observaron dos factores (limitaciones) para el proceso de la evaluación final: (i) Debido a la pandemia de COVID-19, se planteó una misión de evaluación totalmente a distancia para la recopilación de información. (ii) En ese momento, el país se encontraba en medio de las elecciones presidenciales y un cambio de gobierno afectó la disponibilidad de las contrapartes gubernamentales para las entrevistas. La estrategia para contrarrestar dicha limitación fue entrevistar algunas personas a principios de mayo, antes del cambio del Gobierno.

Con el fin de verificar la disponibilidad de datos del proyecto CIS y obtener la perspectiva de las personas claves que coordinan los diferentes componentes del proyecto, la construcción de la metodología de la presente evaluación estuvo basada en un enfoque cualitativo. Esta metodología cualitativa permitió generar un entendimiento inicial en cuanto al proyecto. La recopilación inicial de datos se fundamentó en una guía de entrevistas con preguntas orientadoras. Los ejes temáticos del análisis fueron los siguientes: (a) procesos clave del proyecto CIS; (b) cooperación con aliados; (c) estado de avance y ejecución del proyecto CIS; (d) posibles personas a entrevistar en la fase de evaluación; (e) temas especiales que considerar para la fase de evaluación. Se aplicó una metodología similar en la fase de evaluación final, con 22 entrevistas semiestructuradas, individuales y grupales.

1.2 Preguntas de la evaluación

La evaluación se basa en criterios e interrogantes estandarizados por la GIZ para garantizar la comparabilidad con otras evaluaciones. La base principal son los criterios de evaluación de [Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos \(OCDE\)/Comité de asistencia para el Desarrollo \(CAD\)](#) (actualizados en 2020) para la evaluación de cooperación al desarrollo y [los criterios de evaluación para la cooperación bilateral de Alemania \(en alemán\)](#): **pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.**

A partir de este marco se han preparado las dimensiones específicas de evaluación e interrogantes analíticos. Estos elementos constituyen la base de todas las evaluaciones centrales de proyectos en la GIZ y pueden encontrarse en **la matriz de evaluación** (en anexo). Además, se tienen en cuenta las contribuciones a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus principios, así como cuestiones transversales como el género, el medio ambiente, la sensibilidad ante los conflictos y los derechos humanos. Asimismo, todos los criterios OCDE/CAD incluyen aspectos relativos a la calidad de la implementación.

El siguiente cuadro hace referencia a los intereses de conocimiento de algunos grupos involucrados en la evaluación. Es importante aclarar que solo el equipo del proyecto figura como parte interesada ya que el equipo de evaluación no tuvo la oportunidad de consultar a otras partes interesadas y solo el equipo del proyecto CIS formuló preguntas adicionales.

Cuadro 1. Intereses de conocimiento de los principales grupos de partes interesadas de la evaluación

Partes interesadas involucradas en la evaluación	Intereses de conocimiento en la evaluación / preguntas de evaluación adicionales	Sección pertinente del presente informe
Equipo del proyecto CIS	Capacidad institucional de las contrapartes claves vis a vis los objetivos acordados en el proyecto CIS. <u>Pregunta de evaluación adicional:</u> ¿En qué medida el sistema de cooperación externo definido inicialmente impactó (positiva o negativamente) la estrategia del proyecto y cómo la estructura de conducción establecida influyó en esos procesos?	Se incluye en el criterio de impacto y eficacia.
Equipo del proyecto CIS	Contexto de la pandemia de COVID-19. <u>Pregunta de evaluación adicional:</u> ¿En qué medida el proyecto ha ajustado sus objetivos, estrategias, acciones o población objetivo priorizada para seguir siendo relevante en el contexto de la crisis de la pandemia de COVID-19?	Se incluye en el criterio de pertinencia y sostenibilidad.
Equipo del proyecto CIS	Gobernanza del proyecto. <u>Pregunta de evaluación adicional:</u> ¿En qué medida los acuerdos de gestión y la estructura de gobernanza del proyecto facilitaron o contribuyeron al logro de los resultados del proyecto y los desafíos de la sostenibilidad?	Se incluye en el criterio de efectividad y sostenibilidad.
Equipo del proyecto CIS	Posibilidad de réplica. <u>Pregunta de evaluación adicional:</u> ¿Qué nivel de evidencia existe respecto a la posibilidad de replicar o escalar el modelo de intervención del proyecto?	Se incluye en el criterio de impacto.

2 Objeto de la evaluación

El objetivo de este capítulo es definir el objeto de evaluación, incluidas la teoría del cambio y las hipótesis de resultados.

2.1 Definición del objeto de la evaluación

El principal objeto de evaluación fue el proyecto “Ciudades Intermedias Sostenibles (CIS)”, identificado con el número de proyecto (PN) 2014.2160.1, financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y ejecutado en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) del Ecuador. Este proyecto forma parte de un clúster en el área de desarrollo urbano y cambio climático junto con proyectos bilaterales, globales y triangulares. La evaluación y clasificación según los criterios OCDE/CAD hacen referencia únicamente al proyecto CIS; la presente evaluación no considera los otros proyectos de este clúster.

El proyecto CIS tuvo una duración de cuatro años (de julio de 2017 a abril de 2021), siendo este también el enfoque temporal de la evaluación. Inicialmente, el proyecto fue concebido con una duración de tres años. Sin embargo, un cambio aprobado en el año 2018 permitió una extensión por un año. El proyecto no tuvo proyectos predecesores, pero continuará mediante el proyecto sucesor CIS II. El volumen del presupuesto tuvo un valor total de 11,455 millones de euros. Inicialmente, el proyecto fue planificado con un valor de 6 millones de euros, sin embargo, el cambio aprobado en el año 2018 implicó una ampliación de la contraparte alemana por un valor adicional de 5 millones de euros. Adicionalmente, el proyecto recibe un cofinanciamiento por parte del Fondo Verde para el Clima (FVC) para ejecutar el proyecto [Ecuador NDA Institucional Strengthening and Digitalization Process](#) con un valor de 450.000 euros. Las actividades realizadas con este cofinanciamiento no formarán parte de la evaluación.

En cuanto a la delimitación geográfica, el proyecto se lleva a cabo en Quito con entidades nacionales, así como a nivel local en seis ciudades intermedias de seis provincias diferentes: Loja (provincia Loja), Cuenca (provincia Azuay), Ambato (provincia Tungurahua), Latacunga (provincia Cotopaxi), Lago Agrio (provincia Sucumbíos) y Portoviejo (provincia Manabí). Inicialmente el proyecto se planificó para la intervención a nivel local en cuatro ciudades. Sin embargo, el cambio aprobado en el año 2018 implicó una ampliación geográfica y la inclusión de las dos ciudades de Latacunga y Ambato. El proyecto encargó la ejecución de las actividades en estas dos ciudades mediante una terciarización (acuerdo de subvención o *grant agreement*) a Grupo Faro, una organización ecuatoriana sin fines de lucro. A nivel local, el enfoque geográfico de la evaluación abarca un muestreo de dos ciudades intermedias (Loja y Latacunga). El proyecto CIS propuso la selección de estas dos ciudades durante la misión inicial. Estas ciudades proporcionan una buena descripción de los principales indicadores y el impacto del proyecto CIS.

De acuerdo con la propuesta de proyecto, el contexto político y sectorial al inicio del proyecto se puede resumir de la siguiente manera:

- En cuanto a los procesos de urbanización, el 74 % de la población vivía en áreas urbanas con un crecimiento significativo de las ciudades intermedias y sus centros de aglomeración (de aproximadamente 50 000 hasta 600 000 habitantes). Existía una desigualdad significativa entre las clases sociales altas y bajas. En las ciudades intermedias los segmentos de población más desfavorecida y marginalizada conformaban alrededor del 50% del total, contribuyendo a tensiones sociales y delincuencia y a un alto nivel de percepción de inseguridad, sobre todo por parte de las mujeres y sobre todo en espacios públicos como el transporte público. Así mismo, las mujeres estaban infrarrepresentadas en los procesos de toma de decisiones políticas. Adicionalmente, las

ciudades consumían un porcentaje sobreproporcional de recursos y emitían un alto porcentaje de CO₂, siendo las emisiones del transporte y el tráfico las principales causantes. Especialmente en las ciudades intermedias, el fuerte crecimiento no planificado contribuía a la fragmentación de sus alrededores y a la creación de barrios informales, conllevando efectos negativos para las áreas agrícolas y espacios de recreación y, por lo tanto, para la seguridad alimentaria y la conservación de recursos naturales. Al mismo tiempo, la fragmentación urbana dificultaba un suministro efectivo y eficiente de servicios públicos, especialmente en los barrios informales. Estos a su vez solían surgir en áreas más vulnerables a catástrofes naturales (como terremotos e inundaciones), representando un riesgo particularmente alto debido a su infraestructura precaria. A ello se añade que los fenómenos extremos resultado del cambio climático, que previsiblemente se presentarán con mayor frecuencia en el futuro, se vuelvan casi inmanejables por la falta de gestión urbana.

- Ecuador firmó la Nueva Agenda Urbana (NAU), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París. Sin embargo, no existía un marco nacional de desarrollo urbano que pudiera servir de orientación para los diferentes actores a la hora de concebir políticas sostenibles de desarrollo urbano. Además, no existían condiciones favorables para implementar a nivel local la Agenda 2030 y el Acuerdo de París.
- Otros parámetros sectoriales y contextuales identificados al inicio del proyecto fueron la falta de mecanismos de participación adecuada en el desarrollo de políticas urbanas nacionales; insuficientes capacidades para la planificación e implementación de proyectos de infraestructura con financiamiento internacional; ingresos propios insuficientes y capacidad limitada de endeudamiento a nivel de los gobiernos locales; e insuficientes mecanismos de concertación intersectoriales e intermunicipales.

Desde el inicio del proyecto se han presentado varios cambios de las condiciones políticas, económicas e institucionales, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto negativo en los presupuestos y prioridades de políticas públicas nacionales y locales;
- el endeudamiento público nacional y local ha aumentado considerablemente;
- ha habido una reducción considerable del Estado, que ha llevado a un despido masivo de personal y eliminación de instituciones públicas;
- hubo un cambio de gobiernos locales tras las elecciones seccionales en el año 2019;
- se produjo una rotación de personal masiva en las instituciones públicas con 26 cambios de ministros solo en las instituciones contrapartes del proyecto hasta el inicio del año 2020;
- una contraparte importante del proyecto (la anterior Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES–, anteriormente una institución autónoma) se incorporó a la Presidencia del Ecuador y se convirtió en la Secretaria Planifica Ecuador, con una reducción notable del personal y presupuesto.

Con respecto a la fragilidad o conflictividad, al inicio del proyecto no se identificó un nivel significativo. Tampoco se consideró necesario realizar un análisis sistemático de la conflictividad. No obstante, en su último informe, el Instituto GIGA identificó un potencial levemente elevado de escalamiento y tres ámbitos de conflicto: (i) conflicto entre el Gobierno actual y los militantes del correísmo, (ii) conflicto por reformas políticas institucionales, y (iii) conflictos por las políticas de economía y desarrollo¹.

¹ Wolff, Jonas (2020): ECUADOR – Politökonomische Kurzanalyse (PÖK)

2.2 Modelo de resultados e hipótesis

Considerando la situación inicial descrita en el capítulo anterior, el proyecto estableció como objetivo principal (**outcome**) que “se han mejorado las condiciones para la implementación de una política de desarrollo urbano sostenible de acuerdo a la Agenda 2030, la NAU y el Acuerdo de París”. Para ello, el proyecto se centra en la introducción y comprobación de mecanismos para vincular a los actores clave en los procesos de formulación e implementación de políticas nacionales y locales de desarrollo urbano, mejorar la cooperación entre los niveles nacional y municipal y fomentar el aprendizaje conjunto y el intercambio de experiencias².

En cuanto a la **estructura de los actores clave**, la contraparte política del proyecto es el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI). Al interior del MIDUVI, la cooperación se dio con la Subsecretaría de Hábitat y Asentamientos Humanos, y, en particular, con la Dirección de Hábitat y Asentamientos Humanos, que asumió en gran medida el acompañamiento técnico y la implementación del proyecto. A nivel nacional, otras contrapartes importantes en la implementación del proyecto CIS fueron: el Ministerio del Medio Ambiente y Agua (MAAE), la Asociación de Municipalidades en Ecuador (AME), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Banco de Desarrollo del Ecuador B.P. (BDE), la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), el Cite-FLACSO, la Defensoría del Pueblo de Ecuador (DPE), la Fundación Avina y el Grupo Faro. Con respecto a la estructura de implementación, la GIZ y las contrapartes mencionadas anteriormente forman el grupo núcleo para la coordinación del proyecto. Otras cooperantes a nivel nacional fueron la Cancillería, la Alianza de Desarrollo Urbano (ADUS), la Fundación Esquel y la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), el Ministerio de Transporte, la Universidad Católica, la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, y el Instituto de Investigación Geológico y Energético (IIGE). A nivel local, los actores claves son los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de los laboratorios urbanos, institutos de investigación y universidades, así como organizaciones de la sociedad civil y del tercer sector. En total, el proyecto coopera y articula el trabajo con más de 70 actores e instituciones. El proyecto aplica un modelo multiactor incluyendo entidades nacionales a nivel macro (p. ej. ministerios), gobiernos y organizaciones locales a nivel meso (p. ej. universidades locales, organizaciones barriales, entre otras), y expertos y expertas urbanistas u otras personas a nivel micro. Siguiendo el enfoque multiactor, el proyecto aplica una estrategia de fortalecimiento de capacidades en los cuatro niveles: condiciones marco de la sociedad, cooperación y redes entre sectores e instituciones, organización y personas.

El proyecto CIS define como **grupo meta** a toda la población del Ecuador con prioridad en las poblaciones más desfavorecidas y marginalizadas en las ciudades intermedias que tienen menor acceso a servicios públicos y están más expuestas a riesgos climáticos, catástrofes naturales o violencia de género. No obstante, se considera que estos grupos se benefician de forma indirecta. El grupo meta directo está confirmado por instituciones públicas a nivel nacional y local con su personal técnico y directivo, investigadores/as y estudiantes de universidades, personal de organizaciones de la sociedad civil y barrios urbanos en las ciudades seleccionadas.

El proyecto está estructurado a través de cuatro **outputs** principales:

- **Output A:** el marco de referencia nacional para implementar el desarrollo urbano sostenible se desarrolla de manera participativa y según los ODS, los acuerdos de París y la NAU.
- **Output B:** las capacidades de las ciudades intermedias para liderar el desarrollo urbano sostenible se fortalecen y contribuyen a los ODS, la NAU y el acuerdo de París.
- **Output C:** las instituciones académicas y de investigación apoyan al desarrollo urbano sostenible a través de contribuciones orientadas a la práctica y contribuyen a la implementación de los ODS, el Acuerdo de París y la NAU.
- **Output D:** se fortalece la corresponsabilidad ciudadana en el desarrollo urbano sostenible.

² Fuente: oferta del proyecto.

Los primeros tres **outputs (A, B, C)** contribuyen directamente al objetivo principal (**outcome**). Para ello se parte de la hipótesis principal de que los actores nacionales y locales clave en el ámbito del desarrollo urbano (MIDUVI, GADM) pueden formular e implementar de mejor forma (**H1**) respectivas políticas públicas alineadas a la Nueva Agenda Urbana, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París siempre y cuando cuenten a nivel político e institucional con un marco referente nacional adecuado (**output A**), a nivel local con mejor liderazgo de las ciudades (**output B**) y a nivel del conocimiento basado en ciencia con investigación aplicada desde el sector académico (**output C**). En cambio, el **output D** tiene **carácter transversal** y anticipa contribuir indirectamente al *outcome* impulsando la corresponsabilidad ciudadana en el marco de los primeros tres *outputs*.

Partiendo de la suposición de que a nivel nacional faltan políticas urbanas, mecanismos y estructuras institucionales para organizar el desarrollo urbano sostenible en el país, el proyecto apoya mediante asistencia técnica y facilitación de procesos al MIDUVI como ente rector para formular y aprobar la primera política urbana nacional en el país que es la agenda urbana nacional (**R1**). Este resultado pretende contribuir a constituir el pilar principal del *output A* (**H2**).

Con el fin de que esta política sea de carácter participativo y tenga en cuenta múltiples perspectivas de la sociedad (**H3**), el proyecto impulsa tanto la elaboración de posiciones sectoriales de la academia, la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado frente al borrador de dicha agenda (**R2**) como su respectiva incorporación en la agenda urbana nacional. Adicionalmente, el proyecto busca complementar dicha agenda a nivel institucional con la creación de un mecanismo de gestión interinstitucional y multinivel (**R3**) que debe facilitar la implementación de la agenda (**H4**). Al mismo tiempo, este mecanismo constituye un espacio de articulación para los actores clave del desarrollo urbano en el país (**H5**) y contribuye así a establecer un marco de referencia nacional.

Asumiendo que el desarrollo urbano en el país carece de integralidad, y que las políticas urbanas y climáticas están tradicionalmente separadas, el proyecto apunta, mediante asistencia técnica y una cooperación triangular con México, a que los entes rectores (MAAE, MIDUVI) incorporen aspectos urbanos en la política principal para la mitigación y adaptación al cambio climático y aspectos climáticos en la política nacional de la gestión y uso de suelo urbano (**R4**), con el fin de integrar estas dos temáticas clave del desarrollo urbano y contribuir a establecer el marco referencial nacional del Desarrollo Urbano Sostenible (DUS) (**H6**).

Con el objetivo de que los gobiernos locales del país puedan acceder a fondos del financiamiento climático, el proyecto formula una estrategia nacional de financiamiento climático mediante asistencia técnica y capacitaciones (**R5**) y apunta a contribuir a crear las condiciones estructurales requeridas (**H7**).

Con el propósito de que las seis ciudades intermedias seleccionadas para los laboratorios urbanos puedan liderar de mejor forma los procesos de desarrollo urbano y, de tal manera, cuenten con mejores condiciones a nivel local, el proyecto apoya con asistencia técnica a los GADM de cada una de las ciudades para que formulen una política urbana local con un enfoque participativo (**R6**), siendo el pilar principal para liderar los procesos de DUS (**H8**). Además, con el fin de que las ciudades seleccionadas lideren los procesos locales de DUS basándose en la experiencia propia de prácticas urbanas (**H9**), el proyecto las asesora con el objetivo de incorporar el enfoque de cambio climático en los instrumentos de planificación urbana (**R7**), así como para desarrollar y pilotar medidas innovadoras tecnológicas para implementar políticas urbanas locales (**R8**). Adicionalmente, a través de espacios de intercambio de experiencias establecidas y facilitados por el proyecto (**R9**) se pretende contribuir a facilitar el aprendizaje mutuo y de tal manera generar conocimientos y capacidades técnicas necesarias para el liderazgo (**H10**).

Los resultados y respectivas actividades relacionados con el *output C* están subcontratados mediante un acuerdo de subvención (*grant agreement*) a un consorcio compuesto por la empresa consultora alemana GFA

Consulting y el Instituto de Estudios de Vivienda y Desarrollo Urbano (IHS, por sus siglas en inglés). A través de este consorcio, el proyecto coopera tanto a nivel nacional como local con instituciones académicas y educativas aplicando actividades de fortalecimiento de capacidades organizativas, así como mediante la creación de redes en el sector académico y asistencia técnica. Para lograr este resultado, el proyecto apunta a crear y fortalecer capacidades institucionales en el sector académico (R10) e impulsar la oferta local de investigación aplicada para los gobiernos locales (R14). Estos dos resultados se consideran necesarios para promover que las instituciones de este sector puedan apoyar de mejor forma a los procesos de DUS y prestar investigación aplicada en la práctica (H11). Se esperan mejores capacidades institucionales en el sector académico (H12) a través de la creación de espacios de educación formal en la oferta de las universidades (R11), así como de instrumentos o mecanismos sectoriales tales como la Agenda de Investigación Urbana Aplicada (AIUA) (R12), orientaciones programáticas para la investigación a nivel nacional y la creación del Consejo Académico Asesor (R13). Con esto se pretende contribuir a la formación de un espacio para asesorar al mecanismo interinstitucional de la implementación de la política urbana nacional. A su vez, se espera que la AIUA sea más relevante para el apoyo de la academia en los procesos de DUS al vincular sus objetivos y lineamientos con los ejes y áreas de la agenda urbana nacional (H13). Con el fin de que, a nivel local, las instituciones académicas dispongan de una oferta local de investigación aplicada (R14), el proyecto mediante asistencia técnica crea la plataforma ciencia-política (R15), así como una red de desarrollo urbano sostenible (RED DUS) integrando varias redes provinciales de universidades (R16), que en conjunto vinculan la academia con procesos locales y las cuales se espera contribuyan a que la oferta local académica sea más consistente con las necesidades de los gobiernos locales (H14). Además, esta red constituye la base organizacional (H15) para la formación del Consejo Académico Asesor (R13).

Dado que el sector de la sociedad civil carece de mecanismos y de organización para poder contribuir a la formulación de estas políticas, el proyecto apuntó al fortalecimiento de la corresponsabilidad ciudadana mediante asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades a nivel local en ciudades seleccionadas (**output D**). Esto con el fin de formular propuestas concretas desde la ciudadanía y generar información cívica relevante para la política nacional de desarrollo urbano, las políticas urbanas a nivel local y la agenda de investigación aplicada urbana (H16). Así, se espera que la ciudadanía pueda asumir un rol más responsable en los procesos de gestión urbana (H17) al contar con una agenda ciudadana de acción colectiva que contiene propuestas concretas (R17), con procesos mejorados de asociacionismo a nivel de barrios (R18), y la disponibilidad y aplicación de nuevas tecnologías cívicas que incluyan a la ciudadanía en la generación de datos (R19).

A nivel de los **outcomes e impactos**, el mejoramiento de las condiciones habilitantes para la implementación del desarrollo urbano sostenible en el marco de las políticas internacionales (NUA, ODA, Acuerdo de París) inducido en el marco referencial establecido supondrá, a mediano plazo, que tanto las ciudades seleccionadas (*outcome*) como las demás ciudades a nivel nacional (impacto) realicen una gestión y uso de suelo aplicando criterios de cambio climático (CC) (R21) y que sus políticas urbanas locales estén alineadas y armonizadas con políticas urbanas nacionales (R22). Al incorporar criterios de cambio climático en la gestión y uso de suelo, se espera que las ciudades puedan contribuir a reducir la exposición y vulnerabilidad de la población a fenómenos extremos relacionados con el clima y otros desastres (ODS 1, R31) y a fortalecer la resiliencia frente al cambio climático (ODS 13, R30).

Con el apoyo técnico en la formulación de políticas urbanas locales específicas a nivel de los laboratorios urbanos, en conjunto con las condiciones estructurales generadas de financiamiento climático, se apunta a que, a mediano plazo las ciudades de los laboratorios urbanos (*outcome*) y, a largo plazo, otras ciudades del país (impacto) tengan mejor acceso a estos fondos internacionales, implementando así sus proyectos climáticos respectivos (R22). Mediante estos proyectos, se espera que las ciudades puedan contribuir también al ODS 13.

Mediante el mecanismo interinstitucional creado a nivel nacional para hacer seguimiento a la agenda urbana nacional, el proyecto pretende contribuir a generar las condiciones necesarias para que, a mediano plazo, el MIDUVI implemente dicha política urbana nacional (**R23**). No obstante, su implementación depende en gran medida de factores externos al sistema de cooperación como, por ejemplo, las prioridades políticas del nuevo Gobierno o el presupuesto asignado al MIDUVI. Otro resultado esperado del mejoramiento de las condiciones habilitantes mediante el apoyo de las instituciones académicas consiste en que, a mediano y largo plazo, tanto las ciudades intermedias de los laboratorios (*outcome*), como las demás ciudades a nivel del país (impacto) puedan formular políticas públicas locales basadas en datos e investigación académica (**R24**). Esto, a su vez, se espera contribuya a mejorar la calidad de las políticas públicas en términos de coherencia con las necesidades locales de la población ecuatoriana (**R26**). El proyecto apunta a que las políticas urbanas mejoradas, la implementación de la agenda urbana nacional y una mejor armonización de las políticas urbanas nacionales y locales contribuyan a largo plazo a la consolidación de ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles (**ODS 11, R29**). Mediante la consideración de enfoques de derechos en las diferentes políticas, instrumentos, planes y estrategias elaborados por el proyecto, se espera que el *outcome* mencionado anteriormente facilite que tanto el MIDUVI y otras contrapartes públicas nacionales del proyecto como las ciudades seleccionadas contribuyan a implementar los principios y objetivos de derechos (humanos) anclados en la Constitución (**R25**). De tal manera, se apunta a promover la inclusión social, económica y política (**ODS 10, R27**) y así, por ejemplo, asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres (**ODS 5, R28**).

De acuerdo con el sistema de marcadores de BMZ, el proyecto anticipa contribuir a la equidad de género (**GG-1**), el desarrollo participativo y la buena gobernabilidad (**PD/GG-2**), la mitigación del cambio climático (**KLM-1**), la adaptación al cambio climático (**KLA-1**), la erradicación de la pobreza (**AO-1**), y el desarrollo rural y la seguridad alimentaria (**LE-1**). Más allá de estos resultados e impactos, no se han identificado resultados no intencionales.

Con respecto a los **límites del sistema de cooperación**, todos los resultados arriba mencionados son única responsabilidad del proyecto CIS, ya que no intervienen otros donantes o instituciones ecuatorianas con enfoques similares. Adicionalmente, ninguna organización implementa proyectos con un enfoque estructural e institucional similar al CIS para mejorar las condiciones habilitantes del desarrollo urbano sostenible.

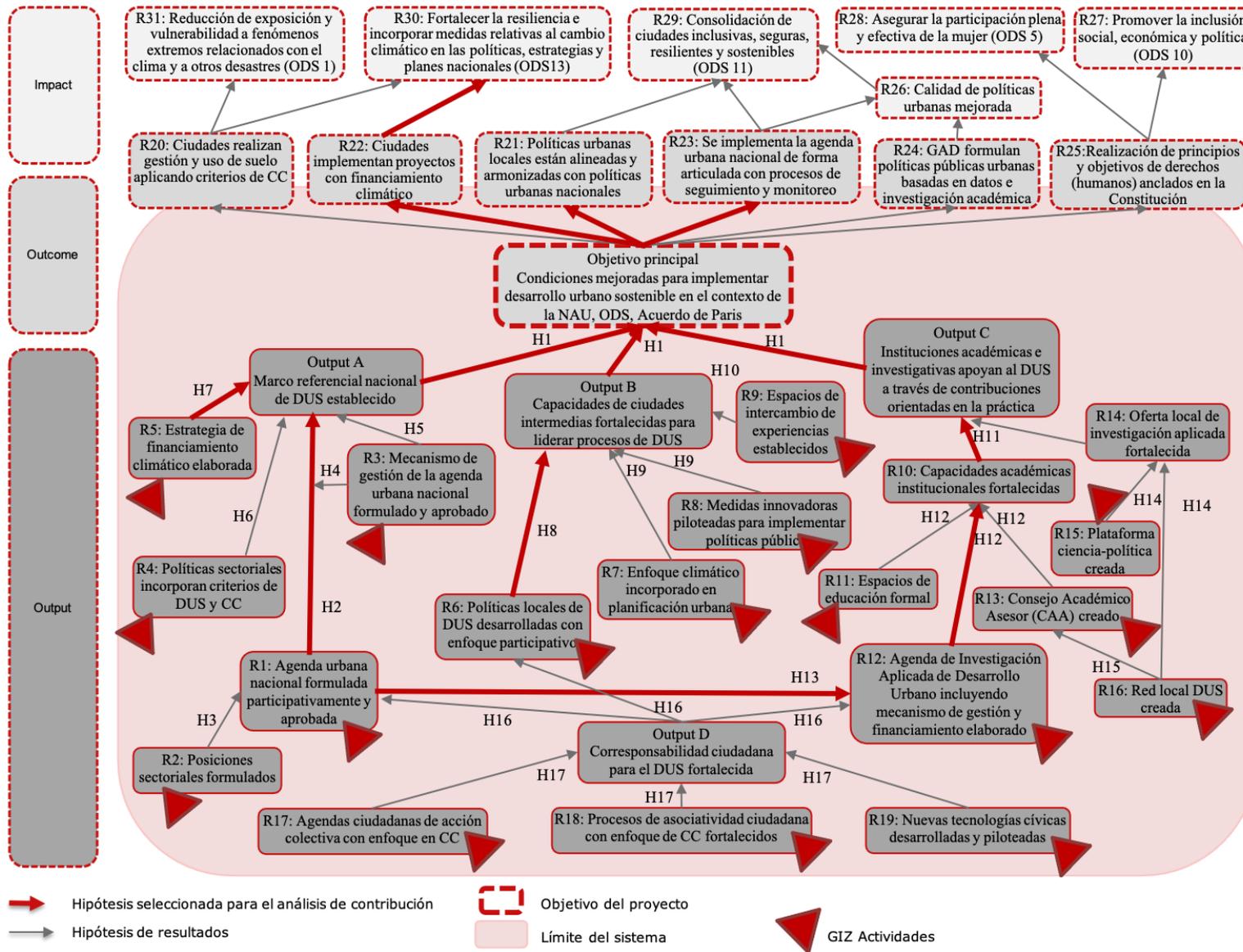
No obstante, varios donantes internacionales ejecutan proyectos que coinciden puntualmente con temáticas abordadas por el proyecto CIS. Relacionado con el financiamiento climático y su respectivo acceso de los gobiernos locales, la propia GIZ ejecuta el proyecto FELICITY cooperando con el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el BDE y varias ciudades piloto a crear las capacidades institucionales y organizativas para financiar proyectos climáticos. El Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) ejecuta dos proyectos de cooperación financiera que son (i) el Programa de Apoyo a la Agenda Urbana y la Política de Hábitat del Ecuador, aprobado en noviembre de 2019 con un monto de 203 millones de dólares estadounidenses dirigido a un sistema nacional de catastro y la titularización de la cartera hipotecaria de interés social y público, así como (ii) el Préstamo Sectorial de Enfoque Amplio para Desarrollo Urbano y Vivienda, aprobado en septiembre de 2016 con un monto de 100 millones de dólares. El MAAE, que forma parte del grupo núcleo del proyecto CIS y es una contraparte técnica clave, a su vez coopera con el Fondo Verde para el Clima (FVC) para crear las capacidades institucionales y organizativas necesarias para acceder a sus fondos climáticos. En cambio, la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) plantea el desarrollo urbano desde un enfoque de servicios básicos como agua y saneamiento y transporte público. De esta manera coopera con la ciudad de Guayaquil para instalar un sistema de teleférico y con el Ministerio de Transporte en el ámbito de una política nacional de transporte público sostenible.

A nivel de los *outcomes*, los proyectos externos de la CAF, FVC, así como FELICITY pueden contribuir también a los resultados R22 y R20, por lo que se encuentran en parte fuera del sistema de cooperación del proyecto CIS. Además, los *outcomes* R20 hasta R25 se salen de los límites del sistema de cooperación ya

que los efectos positivos generados ocurren fuera del alcance geográfico del proyecto, es decir en otras ciudades que no forman parte de los laboratorios urbanos. A su vez, la implementación de la agenda urbana nacional (R23) solo depende en parte del proyecto CIS debido a que la construcción de dicha política ha sido un resultado esperado. Sin embargo, factores como el financiamiento necesario para la implementación, la voluntad política, el liderazgo o las prioridades de desarrollo del país que influyen en la implementación no son responsabilidades del proyecto CIS.

El diseño del proyecto anticipó varios **riesgos** que podían limitar el cumplimiento de los *outputs*. Los riesgos identificados al inicio del proyecto fueron principalmente de naturaleza política y, por lo tanto, fuera de la influencia del proyecto. Entre ellos se encuentran una polarización creciente en el ámbito político que genera barreras en la cooperación con la sociedad civil, así como cambio de voluntad o prioridades políticas a nivel nacional y local por el cambio de Gobierno en 2017 y las elecciones seccionales. El proyecto consideró, en lo posible, medidas de mitigación que se centraron en la diversificación de las contrapartes y la cooperación con personal técnico, el cual tiene menor probabilidad de ser reemplazado como resultado de cambios políticos o gubernamentales.

Gráfico 1. Modelo de resultados actual (julio de 2021), adaptado durante la evaluación



3 Evaluabilidad y proceso de evaluación

El objetivo de este capítulo es aclarar la disponibilidad y calidad de los datos y el proceso de evaluación.

3.1 Evaluabilidad: disponibilidad y calidad de los datos

Esta sección abarca los siguientes aspectos:

- disponibilidad de los documentos de base,
- datos de monitoreo y de línea de base, incluidos los datos de las contrapartes, y
- datos secundarios.

Disponibilidad de los documentos de base

Todos los documentos principales están disponibles, además de la Matriz PCA (*Peace and Conflict Assessment* – Evaluación de la paz y los conflictos), análisis de género, evaluaciones ambientales y climáticas, salvaguarda y género, etc., de la Estrategia País de BMZ y de la Estrategia de Desarrollo de Capacidades o estrategia general. El proyecto cuenta con varios documentos que ayudaron a evaluar los indicadores e informar sobre los avances. Estos incluyen, por ejemplo, información sobre el contexto general, evaluaciones de progreso periódicas (normalmente anuales), documentos sobre las estrategias nacionales y un borrador del modelo de resultados. Los informes de progreso informan sobre algunos *outcomes* (por ejemplo, R21 o R22) con datos numéricos sobre los mismos, así como *outputs* notificados y esperados.

Datos de monitoreo y de línea de base, incluidos los datos de las contrapartes

Los indicadores del proyecto cumplen en su mayoría con los criterios SMART de calidad. Es decir, son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada. Existe una [herramienta de monitoreo en línea](#) (GIZ en línea) disponible para documentar cambios en indicadores clave, con información general y el plan operativo. La información monitoreada con la herramienta es de buena calidad e incluye información oficial sobre *outcomes* y *outputs*, incluidos indicadores principales y adicionales. En la misma herramienta, el proyecto también describe los resultados anticipados y observados, los cuales se monitorean periódicamente. Hasta ahora no se ha identificado información del monitoreo del contexto y los conflictos. Sin embargo, vale la pena recalcar que en las reuniones mensuales o bisemanales del grupo de gestión del proyecto se busca ofrecer un espacio para identificar y discutir información del entorno y repercusiones. En general, la calidad de la documentación (fechas, frecuencia y método de recopilación) es satisfactoria. Los componentes también desarrollan informes generales de implementación, en los que se desglosa el número de personas y grupos beneficiarios, organizaciones y personas aliadas clave, enfoque de trabajo, iniciativas, retos, etc. No obstante, no hay una descripción general escrita del sistema de monitoreo ni de los posibles riesgos y aspectos contextuales del proyecto. El enfoque de la herramienta de monitoreo es solamente cuantitativo.

La línea de base del proyecto es comprensible: el diseño estableció para cada indicador el valor “0” con lo que se refiere a que ciertas políticas, mecanismos, estrategias, intercambios, tecnologías, o aportes, etc., no existían. Los valores finales indican numéricamente la cantidad de los productos creados durante el proyecto.

Datos secundarios

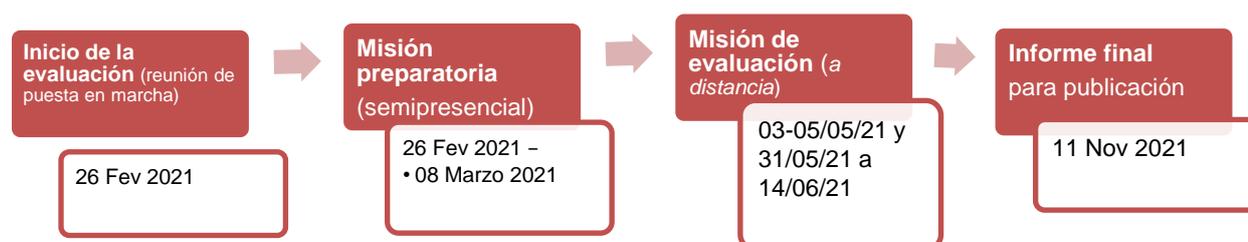
Para la evaluación del proyecto CIS se utilizaron principalmente datos primarios cualitativos y cuantitativos. Debido a la naturaleza de los productos generados por el proyecto CIS, que son instrumentos de políticas, mecanismos de intercambio, tecnologías aplicadas, políticas locales, formas de incidencia política, entre otros, no hay datos oficiales disponibles y no se han levantado sistemáticamente. Por lo tanto, los datos secundarios son poco relevantes para el caso específico de esta evaluación. La entidad nacional competente, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), recopila datos representativos de población y vivienda mediante el censo, que se llevó a cabo por última vez en el año 2010. Debido a la pandemia y la postergación del censo 2020, estos datos se encuentran desactualizados y no son relevantes. Contrario al estándar en Alemania, en el Ecuador, el registro civil no es competencia de las municipalidades, sino del Gobierno nacional. Por lo tanto, las municipalidades no cuentan con datos actuales sobre su población, además, les faltan las capacidades y recursos para el levantamiento de datos socioeconómicos.

3.2 Proceso de la evaluación

Esta sección abarca los siguientes aspectos:

- hitos del proceso de evaluación,
- participación de las partes interesadas,
- selección de personas entrevistadas,
- proceso de análisis de datos,
- funciones de los/as evaluadores/as internacionales y locales,
- evaluación a distancia o semipresencial (si procede), y
- contexto y sensibilidad ante los conflictos durante el proceso de evaluación (si procede).

Gráfico 2. Hitos del proceso de evaluación



Participación de las partes interesadas

El proceso se desarrolló de tal forma que la evaluación fuera lo más participativa posible, especialmente teniendo en cuenta la integración de las contrapartes del proyecto y del personal de la GIZ. Para lograr esto, las personas involucradas se han integrado activamente durante la fase preparatoria, la implementación y el período posterior a la evaluación. En la fase preparatoria, el equipo de evaluación desarrolló junto con el equipo del proyecto CIS y quienes coordinaban los 4 componentes parte de la metodología de evaluación (cómo realizar la evaluación y prever problemas en la misión a distancia, información que se espera recibir del equipo CIS y de las contrapartes, etc.), los detalles para las reuniones de preparación con las contrapartes (para explicar detalles de la evaluación y programar las entrevistas con estas personas) y los cuestionarios para las entrevistas de evaluación. También se entrevistó a estas contrapartes durante la misión inicial sobre sus intereses de conocimiento o ideas y sugerencias para el enfoque de las entrevistas de la evaluación.

Selección de personas entrevistadas

El procedimiento metodológico para la selección de personas entrevistadas fue principalmente exploratorio. La selección de las partes interesadas fundamentales para las entrevistas durante la misión inicial se definió de antemano junto con el equipo de la GIZ para asegurar que todos los grupos de personas claves de los cuatro componentes del proyecto estuvieran incluidos. El principal criterio para la selección de las personas entrevistadas fue lograr generar un panorama amplio en cuanto a las problemáticas y perspectivas del proyecto. Para garantizar la independencia de la evaluación, el equipo de evaluación tomó la decisión final en cuanto a las personas entrevistadas. En la fase inicial, se realizaron en total nueve entrevistas semiestructuradas (siete individuales y dos grupales). Además, se llevaron a cabo un taller y un grupo focal con el fin específico de recopilar datos y perspectivas de CIS en cuanto a la evaluación.

Así mismo, durante la misión inicial, el equipo de evaluación eligió de forma independiente una muestra de posibles personas entrevistadas para la misión de evaluación. Se realizaron en la misión de evaluación un total de 22 entrevistas semiestructuradas (17 individuales y 6 grupales). En este sentido, el apoyo de los equipos de coordinación de los componentes del proyecto CIS y del equipo GIZ fue indispensable para garantizar el acceso a los principales datos del proyecto y personas para el análisis.

Cuadro 2. Lista de las partes interesadas en la evaluación y de las personas participantes seleccionadas

Organización/empresa/grupo meta	Núm. total de participantes en la evaluación (desglose por género)	Núm. de participantes en entrevistas	Núm. de participantes en grupos de debate	Núm. de participantes en talleres	Núm. de participantes en encuestas
GIZ	1 (1 h)	1	0	-	-
Technical Advisor for Democracy, Policy Dialogue, and Urban Development Governance and Conflict Department					
Contrapartes (grupo meta directo)	23 (14 m, 9 h)	23	17	-	-
Subsecretaría de Planificación y Política Sectorial e Intersectorial (MEEF) BDE, Grupo Núcleo Subsecretaría de Hábitat y Espacio Público (SHEP MIDUVI) Técnica (SHEP MIDUVI) Subsecretario de Investigación Científica (SENESCYT) Coordinador del Plan Nacional de Adaptación (MAAE) Subsecretaría de Cambio Climático (MAAE) (4 subsecretarías) Profesor del Instituto Técnico Cotopaxi Latacunga Red DUS Latacunga Loja Defensoría del Pueblo Asesor de Alcaldía del Municipio de Loja CCPDH Latacunga Directora Nacional de Educación e Investigación Defensoría del Pueblo Defensoría del Pueblo Técnica de Planificación Municipio de Loja Red de Desarrollo Urbano Sostenible de Loja (RED DUS Loja) Director de Seguridad Ciudadana de Gestión de Riesgos del GADM Mejía Jefe de la Unidad de Gestión de Riesgos del GADM Latacunga Técnico de la Unidad de Gestión de Riesgos del GADM Latacunga					

Organización/empresa/grupo meta	Núm. total de participantes en la evaluación (desglose por género)	Núm. de participantes en entrevistas	Núm. de participantes en grupos de debate	Núm. de participantes en talleres	Núm. de participantes en encuestas
Otras partes interesadas (p. ej., actores públicos, otros proyectos de desarrollo)	6 (5 m, 1 h)	6	0	-	-
Profesora de la UTPL, Fundación Esquel, Mutualista Pichincha, Directora Ejecutiva Líderes para Gobernar, Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), Director de NODO CÍA Ltda.					
Nota: m = mujer; h = hombre					

Proceso de análisis de datos

El procedimiento metodológico fue cualitativo. Las entrevistas se grabaron con la autorización de las personas entrevistadas y se documentaron mediante fichas de notas en formato de documento Word para garantizar la calidad de los datos. Los documentos se analizaron mediante triangulación de los datos entre los dos evaluadores. Para el análisis, los datos se codificaron y distribuyeron según los temas de la matriz de evaluación.

Funciones de los/as evaluadores/as internacionales y locales

El equipo de evaluación estaba compuesto por dos personas: una evaluadora internacional y un evaluador nacional. La evaluadora internacional estaba encargada de liderar el equipo de evaluación, con participación activa del evaluador local, que estuvo involucrado en todas las tareas principales de la evaluación, incluidas las presentaciones durante la misión. Mientras que la evaluadora internacional tenía experiencia en la implementación de proyectos de desarrollo internacional y en temas relacionados al proyecto CIS (ciudades sostenibles, Agenda 2030, etc.), el evaluador nacional conocía muy bien el contexto local donde se está implementando el proyecto CIS. Además, este contaba con el conocimiento profesional en las áreas técnicas y sectoriales del proyecto. Debido al carácter no presencial de la evaluación, los encuentros virtuales entre el equipo evaluador fueron instrumentos constantes de la evaluación. La triangulación de los datos se garantizó mediante el uso de múltiples fuentes de datos (documentos, perspectivas de las personas entrevistadas), la inclusión del análisis de múltiples investigaciones (el equipo evaluador del proyecto) y el uso de métodos mixtos de recopilación de datos (entrevistas, investigación documental, debates grupales).

Evaluación a distancia

La situación de seguridad debido a la pandemia de COVID-19 no permitió que la evaluadora internacional viajara a Ecuador para la misión de evaluación, ni que el evaluador nacional llevara a cabo la recopilación de datos en persona. Por lo tanto, la misión de evaluación se llevó a cabo a distancia, sin presencia del equipo evaluador. Se hizo uso de teleconferencias, por medio de la plataforma Microsoft Teams, con la participación del equipo evaluador del proyecto para garantizar la triangulación de los datos. Las guías de entrevistas se enviaron con antelación a las personas entrevistadas para garantizar una mejor preparación.

Contexto y sensibilidad ante los conflictos durante el proceso de evaluación

No se identificaron conflictos significativos durante el proceso de evaluación. Sin embargo, el equipo de evaluación se preocupó por no provocar ningún conflicto y no enviar mensajes inapropiados durante la evaluación. Este aspecto se discutió con el equipo del proyecto antes de la misión principal.

4 Valoración según los criterios OCDE/CAD

En este capítulo se evalúan los criterios OCDE/CAD, de acuerdo con la Guía para la Elaboración de Evaluaciones Centrales de Proyectos (GIZ, 2018b).

4.1 Impacto y sostenibilidad de los proyectos predecesores

Ningún proyecto predecesor forma parte de la evaluación porque el proyecto CIS no tiene un proyecto predecesor.

4.2 Pertinencia

En esta sección se analiza y evalúa la pertinencia del proyecto Ciudades Intermedias Sostenibles (CIS).

Resumen de la evaluación y valoración de la pertinencia

Cuadro 3. Valoración del criterio OCDE/CAD: pertinencia

Criterio	Dimensiones de evaluación	Puntuación y valoración
Pertinencia	Alineación con políticas y prioridades	30 puntos de 30
	Alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas	30 puntos de 30
	Adecuación del diseño*	15 puntos de 20
	Adaptabilidad y respuesta al cambio	20 puntos de 20
Puntuación y valoración total de la pertinencia		Puntuación: 95 puntos de 100 Valoración: Nivel 1: muy exitoso

El proyecto CIS se destacó por un nivel alto de pertinencia. Estuvo claramente alineado tanto con las políticas internacionales, nacionales y locales vigentes para el desarrollo urbano sostenible como con las necesidades de las contrapartes, grupos beneficiarios y otros actores involucrados, basándose en las perspectivas de las personas entrevistadas. Desde la perspectiva de las contrapartes entrevistadas, el proyecto CIS logró evidenciar su adaptabilidad a cambios causados por la rotación de personal en varias instituciones y la pandemia. En líneas generales, el diseño del proyecto fue adecuado, realista y orientado en un enfoque holístico. No obstante, demostró varias debilidades conceptuales con respecto a los modelos de resultados, hipótesis e indicadores. **En total, el proyecto se valora en términos de pertinencia como Nivel 1: muy exitoso, con 95 puntos de 100.**

Análisis y evaluación de la pertinencia

Pertinencia – Dimensión 1: alineación con políticas y prioridades

El análisis de la alineación con políticas y prioridades se enfocó en las políticas internacionales, nacionales y locales relacionadas con el desarrollo sostenible, el desarrollo urbano y el cambio climático. Se evaluó esta dimensión principalmente con base en los documentos de los ODS, el [Acuerdo de París](#), la [Nueva Agenda Urbana](#), el [Plan de Acción Regional para la Implementación de la NAU en América Latina y el Caribe](#), el [Plan](#)

[Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una vida”](#) del Ecuador, la [Estrategia Nacional de Cambio Climático del Ecuador](#), el [Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014-2022 del municipio de Loja](#), el [Plan de Desarrollo del Cantón de Latacunga 2016-2019](#), así como el [Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020-2040 del municipio de Latacunga](#).

En cuanto a los ODS, todos los *outputs* y el objetivo de CIS están vinculados de forma directa o indirecta. El mayor nivel de alineación se presenta con el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles). Además, el proyecto CIS es pertinente con relación a los ODS 1 (fin de la pobreza), 5 (igualdad de género), 10 (reducción de desigualdades) y 13 (acción por el clima) (GIZ 2020, Informe de Análisis Intermedio).

El Acuerdo de París forma un pilar clave para el proyecto CIS, pues el diseño del proyecto estuvo orientado específica e integralmente en los elementos de dicho acuerdo internacional, lo que surgiere un nivel alto de alineación por la “naturaleza” del proyecto CIS. Específicamente, está alineado con los artículos 2, 4, 7, 8, 10, 11, y 12 (UNFCCC 2015, Acuerdo de París). Similar al Acuerdo de París, la NAU representa otro pilar clave para el proyecto CIS ya que el proyecto se dedica explícitamente a apoyar a implementar la NAU a nivel nacional y local, lo que implica una alineación alta por su “naturaleza” (Naciones Unidas 2016, Nueva Agenda Urbana).

Las Naciones Unidas, bajo la coordinación de la CEPAL, ONU-Hábitat y el Foro de Ministros y Autoridades Máximas de la Vivienda y el Urbanismo de América Latina y el Caribe (MINURVI), publicó en 2017 el Plan Regional que define seis ejes de acción. Todos están reflejados en el diseño del proyecto CIS con su enfoque multinivel en el marco político y regulatorio nacional, planificación, financiamiento, la implementación a nivel local y el seguimiento. El proyecto es muy pertinente en cuanto a la implementación del Plan de Acción Regional (Naciones Unidas 2017, Plan de Acción Regional para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en América Latina y el Caribe 2016-2036).

Con respecto al marco nacional de planificación de desarrollo, el proyecto CIS con sus *outputs* y objetivos se alinea altamente con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”. Todas sus intervenciones a nivel tanto nacional como local, mediante sus laboratorios urbanos, coinciden con la planificación nacional. Dicho plan nacional establece nueve objetivos con 81 políticas en tres ejes principales; el proyecto CIS está alineado directamente con cuatro de los objetivos y siete de las políticas. Además, la Estrategia Territorial del Plan Nacional “Toda una Vida” establece 70 directrices y lineamientos; el proyecto CIS contribuye a 12 de los lineamientos (Senplades 2017, Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”).

Para la evaluación se seleccionaron dos de los seis laboratorios urbanos, Loja y Latacunga, por lo que es oportuna la consideración de sus planes de desarrollo y ordenamiento territorial. En el caso de la ciudad intermedia de Loja, el proyecto CIS con sus *outputs* y objetivos relacionados estuvo muy alineado con las políticas locales de desarrollo de este municipio. El proyecto coincide con al menos cinco políticas en tres ejes de la propuesta del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Loja. Además, fue pertinente con respecto a los proyectos planteados para la implementación de las políticas locales. Por ejemplo, el GADM tenía prevista intervenciones concretas en parques y espacios públicos y relacionadas con una regeneración urbana, la actualización del PDOT o la promoción del enfoque de *Smart City* (municipio de Loja 2014, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019).

En el caso de Latacunga, el proyecto se alineó en un nivel medio alto con las políticas locales de desarrollo: El PDOT vigente durante la primera mitad de CIS tuvo prioridades tendencialmente distintas al enfoque del laboratorio urbano. Se puede observar una alineación únicamente con respecto a la mitigación de riesgos volcánicos y la promoción de igualdad de derechos. Los aspectos relativos al cambio climático y su significancia para el desarrollo urbano o la gestión de riesgos no formaron parte de esta agenda política. En el ámbito de asentamientos humanos, el PDOT de Latacunga priorizó temas como servicios básicos, saneamiento ambiental y el control del avance de asentamientos humanos en la frontera agrícola, que no

formaron parte del enfoque del laboratorio urbano. No obstante, se puede observar un nivel alto de alineación de CIS con el PDOT actualizado, vigente desde 2020. Las actividades y objetivos de CIS en Latacunga coinciden con 6 de los 10 objetivos del PDOT, y en particular con 6 estrategias de 20 (municipio de Latacunga 2014, Plan de Desarrollo del Cantón de Latacunga 2016-2019; municipio de Latacunga, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2020-2040). La relevancia del proyecto para las políticas locales de desarrollo fue corroborada también por varias personas entrevistadas tanto de los GADM como por instituciones externas: para el laboratorio de Loja, afirmaron específicamente que el enfoque del proyecto estuvo alineado con las líneas estratégicas del PDOT (entrevista 16 con GADM), además de que respondió a las necesidades del GADM de Loja y Latacunga (entrevista 8 con academia; entrevista 22 con GADM).

La dimensión 1 de la pertinencia, alineación con políticas y prioridades, se valora con **30 puntos de 30**.

Pertinencia – Dimensión 2: alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas

El análisis de la alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y partes interesadas se basa en la perspectiva subjetiva de las contrapartes entrevistadas en cuanto a la medida en la que el proyecto está orientado en términos generales tanto a sus objetivos políticos, estratégicos o institucionales como a sus capacidades técnicas, institucionales o de talento humano. Adicionalmente, esta dimensión considera la alineación del proyecto con los objetivos de grupos vulnerables y marginalizados que a su vez se basa también en la perspectiva subjetiva de las contrapartes, así como en el involucramiento de respectivos aspectos en el diseño del proyecto y los resultados de la asistencia técnica.

Enfocando principalmente instrumentos de política pública y el fortalecimiento de instituciones, el grupo beneficiario directo está constituido por las entidades públicas, instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil, instituciones del sector privado, así como su respectivo personal directivo y técnico, investigadores, investigadoras y docentes, o representantes de la sociedad civil. El grupo meta indirecto es la población ecuatoriana a nivel nacional, además de población local de las seis ciudades intermedias. Como parte de los laboratorios urbanos, el proyecto CIS implementó actividades en varios barrios urbanos beneficiando directamente a organizaciones barriales y a la población.

En relación con la composición del grupo meta directo, la base para la evaluación de la dimensión 2 está conformada por los objetivos, necesidades y capacidades de las partes interesadas como, por ejemplo, instituciones estatales, GADM de Loja y Latacunga, o personas beneficiadas del sector académico o sector privado. De acuerdo con el principio de “no dejar a nadie atrás” (*leave no one behind*) de los ODS, adicionalmente se tomó en cuenta la alineación del proyecto CIS con las necesidades de los grupos particularmente desfavorecidos o vulnerables. No se ha levantado información representativa a nivel de la población.

En cuanto a la alineación de los objetivos del proyecto CIS con las necesidades y capacidades de los grupos beneficiarios, las contrapartes y otras partes interesadas, el análisis constata un nivel alto de alineación. Las personas entrevistadas de las instituciones públicas, de los gobiernos locales, de la academia, la sociedad civil o del sector privado afirman que el proyecto CIS estuvo alineado con sus necesidades, objetivos estratégicos o, en el caso de las instituciones públicas, con sus competencias y facultades. Esto aplica también a las instituciones contratadas para la ejecución de varias actividades y el cumplimiento de indicadores de *outputs* (Fundación Esquel, UTPL, FFLA, Cooperación Líderes para Gobernar). Desde ninguna institución consultada se ha cuestionado la pertinencia del proyecto CIS.

En el caso de la cooperación con el MEF y el MAAE, se detectó limitaciones leves en la alineación con las necesidades y objetivos de estas contrapartes. La Estrategia Nacional de Financiamiento Climático (EFIC) fue un tema nuevo para el MEF, ya que no se había tenido en cuenta en la planificación institucional y tampoco

existía un área específica competente en la estructura orgánica del ministerio (entrevista 1 con entidad pública nacional). Algo similar ocurre en el caso del MAAE, al afirmar que inicialmente la planificación de CIS no estuvo alineada con la planificación del MAAE en cuanto a la EFIC o al involucramiento del sector de asentamientos humanos en las contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN) (entrevista 5 con entidad pública). No obstante, la decisión de las autoridades de los dos ministerios a favor de estos productos, además de delegar personal requerido, apoya la pertinencia del proyecto CIS y destaca su capacidad de anticipar las necesidades de las contrapartes y plantear productos innovadores relevantes.

Con respecto a la alineación de CIS con las necesidades y objetivos de los grupos desfavorecidos y vulnerables, es importante destacar que el proyecto CIS estableció en su diseño un indicador (I4) específico orientado a promover el cumplimiento de los derechos constitucionales en relación con la igualdad y no discriminación. Incluir este enfoque en varios instrumentos de política pública es, implícitamente, pertinente para los grupos vulnerables que sufren de desigualdades y discriminación.

En el contexto de la implementación de CIS, esta pertinencia se manifestó a través de considerar el enfoque de los grupos vulnerables en el diseño del Sistema Verde Urbano o identificar grupos de personas mayores o personas discapacidades para los planes barriales en el laboratorio urbano de Loja (entrevista 14 con entidad pública; entrevista 16 con GADM). En el laboratorio urbano de Latacunga un colectivo de mujeres promovió la participación de personas económicamente marginalizadas, con desnutrición o discapacidades en los procesos locales de formulación de políticas públicas, aparte de impulsar un plan de erradicación y prevención de violencia contra la mujer (entrevista 17 con sociedad civil). Otro indicio que afianza la pertinencia de CIS para estos grupos es la cooperación con la Defensoría del Pueblo del Ecuador (DPE) para la elaboración de paquetes edu-comunicacionales con el fin de sensibilizar a los y las funcionarios públicos para cuestiones de igualdad y derechos humanos (entrevista 19 con entidad pública).

Más allá de estos indicios vinculados con las actividades para el cumplimiento del indicador I4, no se encontró evidencias adicionales de la alineación del proyecto CIS con las necesidades de grupos desfavorecidos y vulnerables. Además, la comprobación de esta dimensión de pertinencia está limitada en el marco de la presente evaluación, ya que su diseño metodológico no incluyó la perspectiva subjetiva de estos grupos y un respectivo levantamiento de información primaria.

Según los resultados del análisis, el proyecto CIS con sus objetivos, *outputs* y actividades fue altamente pertinente para los grupos beneficiarios directos, las contrapartes y otras partes interesadas gracias a una alineación alta con sus objetivos y necesidades. Además, existen indicios que respaldan la pertinencia del proyecto CIS para grupos vulnerables.

De tal manera, la dimensión 2 de la pertinencia, alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas, se valora con **30 puntos de 30**.

Pertinencia – Dimensión 3: adecuación del diseño

El análisis de la tercera dimensión se enfocó en tres aspectos: (i) la medida en que el diseño de la intervención es realista en términos técnicos, organizativos y financieros; (ii) la medida en que el diseño del proyecto es suficientemente preciso y plausible; y (iii) la medida en que el diseño se basa en un enfoque holístico. Como base de evaluación del primer aspecto se aplicó como variable “ficticia” la participación de las contrapartes en el diseño del proyecto CIS I. Se asume que, al involucrar las contrapartes estratégicamente importantes en la conceptualización de los objetivos de un proyecto, se reduce la probabilidad de plantear una intervención poco realista. La base del segundo aspecto son las conclusiones derivadas desde un análisis hermenéutico de matriz y modelo de resultados. Para evaluar el tercer aspecto, la evaluación se centró en la intersectorialidad del diseño del proyecto.

Con respecto al primer aspecto, se considera realista el diseño de intervención y no hubo mayores observaciones. Un factor importante para que el proyecto en su enfoque técnico, organizativo y financiero sea realista fue el diseño y la planificación participativa del proyecto: el CIS fue construido con insumos, perspectivas e ideas de varias contrapartes que luego en la implementación formaron el grupo núcleo. Este procedimiento aseguró que no se plantaran enfoques metodológicos, estrategias o instrumentos fuera de lo alcanzable, reduciendo así los riesgos para la ejecución del proyecto.

Otro factor favorable fue una cierta flexibilidad en el diseño del proyecto. Ejemplos son los indicadores B1 y B2 del *output B*: las formulaciones “concepto integral de accionamiento” (*Handlungskonzepte*) o “medidas innovadoras para la implementación” (*Umsetzungsmassnahmen*) permitieron responder en el transcurso de la ejecución de CIS a las necesidades reales de las contrapartes y definir formatos adecuados de los productos.

Con respecto a la precisión y plausibilidad del diseño de CIS, en términos generales, el modelo de resultados se considera coherente y plausible. Los resultados a nivel de los *outputs* están claramente orientados hacia el objetivo principal del proyecto: las condiciones marco para el desarrollo y la gestión urbana (*outcome*) se abordan desde las políticas nacionales (*output A*), las políticas locales (*output B*), desde el sector académico (*output C*) y desde el rol de la ciudadanía (*output D*). El proyecto CIS apuntó al mejoramiento de las condiciones marco del desarrollo urbano en el Ecuador desde un enfoque integral y resalta por su fortaleza en cuanto a una estrategia multinivel, multisectorial e interinstitucional.

Tanto la oferta como la matriz de resultados en su versión alemana también detallan los riesgos anticipados y las posibles medidas de mitigación. La matriz además menciona varias suposiciones.

No obstante, se ha identificado varias debilidades del diseño del proyecto vinculados con el modelo y matriz de resultados. (i) Las suposiciones subyacentes del modelo de resultados, el objetivo y los *outputs* no corresponden suficientemente a la complejidad del proyecto y la multitud de los *outputs*. Llama la atención el bajo número de suposiciones pese a la magnitud de las contrapartes, áreas de acción o ejes de estratégicos. Además, (ii) los documentos del proyecto no explicitan las hipótesis de resultados, lo que dificulta la comprensión de la vinculación e interrelación entre los diferentes resultados de CIS. Otra debilidad de las diferentes versiones del modelo de resultado se manifiesta en que (iii) no reflejan suficientemente los límites del sistema de cooperación, o los resultados a los niveles del impacto y *outcome*, es decir, los resultados que surgen desde los *outputs* no están visualizados y explícitos, más allá de su contribución al objetivo principal. Por ejemplo, el modelo no refleja claramente la utilización de los productos generados por parte de los grupos beneficiarios o qué beneficios y cambios deben promover en las contrapartes. (iv) El modelo de resultados tampoco detalla los *outputs* o los *outcomes* por contraparte; no están explicitados los cambios específicos esperados en el MIDUVI, MAAE, MEF, BDE, las universidades, entre otros.

A parte de estas debilidades generales, se extrajeron también observaciones con respecto a los indicadores del proyecto CIS. Los indicadores I3 en su formulación alemana (“Tres mecanismos para un aprendizaje entre pares y el intercambio de buenas prácticas en DUS están instaladas” – *sind eingerichtet*; la versión española establece “se encuentran operativos”) e I4 (“El enfoque de derechos, anclado en la constitución, ha sido incluido en la Agenda Urbana Nacional, la agenda de investigación urbana, las 6 políticas integrales y locales, y las 3 agendas de acción ciudadana”) representan el nivel del *output*: la instalación de formatos para el intercambio de experiencia o la integración del enfoque de derechos en los instrumentos de política pública son productos que resultan directamente de las actividades y, por ende, son parte del control directo de CIS. Además, en el caso del indicar I4 no es plausible cómo el logro de los *outputs* debe contribuir a su cumplimiento; existe una desvinculación. Esta debilidad conceptual se evidencia, incluso, por el hecho de que la implementación de CIS ha contemplado un proceso operativo propio para el indicador I4. Los indicadores B4 (“3 ciudades intermedias con laboratorio implementan un convenio con ciudad par sin laboratorio”), C2 (“instituciones académicas han prestado servicios de asesoría técnica y metodológica a 6 ciudades intermedias”) y D2 (“en 6 ciudades intermedias la ciudadanía ha contribuido en la planificación,

implementación, operacionalización y/o monitoreo de medidas de desarrollo urbano sostenible y cambio climático”) representan el nivel del *outcome*, ya que la acción de las contrapartes está fuera del alcance del control directo (*output*).

Con relación al enfoque holístico para el desarrollo urbano correspondiente a la naturaleza intersectorial del desarrollo y gestión urbana, el proyecto se caracteriza por un enfoque integral apuntando a las tres dimensiones del desarrollo sostenible de forma directa e indirecta: la mejora de las condiciones marco para las políticas urbanas debe conducir a que los gobiernos locales aprueben e impulsen políticas urbanas ambientalmente, socialmente y económicamente sostenibles alineadas con los ODS. La vinculación del desarrollo urbano con aspectos de cambio climático en el proyecto CIS, por ejemplo, a través del fomento del financiamiento climático o pilotar medidas de acción climática en el contexto urbano, enfatiza aspectos de la sostenibilidad ambiental, ya que contribuye a impulsar políticas urbanas más amigables con el clima y la naturaleza. Al promover la participación ciudadana en los procesos del desarrollo urbano, fortalecer organizaciones de la sociedad civil y promocionar el enfoque de derechos humanos, el proyecto CIS apunta a la dimensión social del desarrollo sostenible. Finalmente, el proyecto toma en cuenta también la dimensión económica a través de la inclusión del sector privado en varias actividades del proyecto, sensibilizando empresas en la importancia de cuestiones de desarrollo sostenible y de incentivar prácticas empresariales sostenibles.

Según los resultados del análisis, la adecuación del diseño del proyecto CIS es medio alta. Pese a que el diseño fue realista y se caracterizó por un enfoque holístico, tiene varias debilidades conceptuales relacionadas con la plausibilidad del modelo de resultados.

La dimensión 3 de la pertinencia, adecuación del diseño, se valora con **15 puntos de 20**.

Pertinencia – Dimensión 4: adaptabilidad, respuesta al cambio

El análisis de la adaptabilidad y respuesta al cambio se centró, como base de evaluación, en la reacción del proyecto en cuanto a su planificación e implementación de actividades frente a cambios locales, nacionales o internacionales ocurridos durante la ejecución del proyecto, ya sean de naturaleza política, económica, social, o institucional.

En primer lugar es importante mencionar que no se produjeron cambios de fondo en cuanto al diseño, enfoque metodológico o la estrategia, aunque se aprobó una ampliación del proyecto en el año 2018. Se mantenían los resultados y objetivos inicialmente planificados, ajustando los indicadores y aumentando el número de los laboratorios. La ampliación también implicó enfatizar el enfoque climático en las actividades y productos.

También vale tomar en cuenta que, en el transcurso de la implementación del proyecto, la cooperación alemana volvió a fortalecer estratégicamente su involucramiento en el Ecuador en el ámbito del desarrollo urbano: el proyecto CIS formó parte de un clúster en conjunto con otras intervenciones con financiamiento tanto de BMZ como del Ministerio Federal de Medio Ambiente de Alemania (BMU).

En el contexto del Ecuador, desde la perspectiva de las contrapartes y partes interesadas entrevistadas, prevalecieron dos cambios principales³. (i) Por un lado, se presentó un cambio de autoridades por las elecciones subnacionales en 2019 y nacionales en 2021. Aparte de las elecciones, en el Ecuador se produce una rotación del personal alta y continua. Un ejemplo fue el MIDUVI: en el transcurso de una legislatura y la duración del proyecto CIS, hubo cinco ministerios diferentes, además de los cambios en viceministerios, secretarías o direcciones de áreas. Esta circunstancia se hizo visible también durante la misión de evaluación:

³ En 18 de las 22 entrevistas individuales y grupales con las contrapartes se mencionaron los dos aspectos de cambio de autoridades o rotación de personal y la pandemia.

las dos personas entrevistadas y a cargo de la cooperación con el proyecto CIS estaban en sus funciones solo desde hace 4 y 9 meses. Estos cambios de autoridades en el MIDUVI fueron particularmente significativos para la gestión y ejecución del proyecto, ya que el MIDUVI constituye la contraparte política del proyecto, además de ser una contraparte indispensable a nivel de coordinación y operativo. Considerando esta circunstancia, el logro de los objetivos y metas (véase el capítulo de eficacia) es aún más destacable y demuestra la capacidad del proyecto para adaptarse. (ii) Por otro lado, la pandemia de COVID-19 conllevó consecuencias no tanto para los productos u objetivos, sino para la ejecución de las actividades planificadas. Más allá de estos dos cambios, desde la perspectiva de las personas entrevistadas no se produjeron otros que tuvieran mayor relevancia para la implementación de CIS.

La capacidad de adaptación a cambios y reaccionar de una forma adecuada y orientada en resultados se corrobora en 14 entrevistas desde la perspectiva de las contrapartes y actores involucrados entrevistados: por ejemplo, apreciaron la apertura y disposición de adaptarse (entrevistas 2 y 19 con entidad pública; entrevistas 10 y 15 con sociedad civil; entrevista 16 con GADM; entrevista 12 con academia), así como el aseguramiento de la continuidad o fluidez de los procesos impulsados (entrevista 01 con entidad pública nacional; entrevista 05 con entidad pública; entrevista 18 con sociedad civil; entrevista 08 con academia). Como factores que constituyeron esta adaptabilidad, con respecto a la rotación del personal se aplicó una estrategia de anclar las actividades a nivel del personal técnico que, usualmente, es personal fijo y no cambia en caso de cambio de autoridades. En cuanto a la pandemia de COVID-19, el proyecto rápidamente migró de la modalidad presencial a la modalidad virtual, por ejemplo, para la realización de talleres, capacitaciones u otros eventos. Otra estrategia fue responder a las necesidades urgentes de las contrapartes y considerar aspectos de la pandemia en la elaboración de los productos. Un ejemplo es el laboratorio de Latacunga, donde la herramienta Cities Scope desarrollada incluyó, adicionalmente, la temática de gestión logística de alimentos (entrevista 12 con academia). También a nivel nacional, se ha intentado abordar de manera preliminar la temática de la pandemia en el marco de la agenda urbana nacional (entrevista 03 con entidad pública).

Pese a la alta capacidad de adaptación, también se presentaron dificultades: un actor afirmó que la virtualización de los procesos no fue un proceso rápido (entrevista 20 con academia); y en el caso del laboratorio urbano de Loja las consecuencias de la pandemia conllevaron que el proyecto logró intervenir solo en 12 de los 40 barrios inicialmente planificados (entrevista 16 con GADM), y que se paró el proceso de promover el concepto “Loja – Ciudad de Derechos” (entrevista 14 con entidad pública). No obstante, estas dificultades no representan necesariamente limitaciones en la adaptabilidad, sino dependieron de factores externos, por ejemplo, de las prioridades de las contrapartes frente a la pandemia.

Según los resultados del análisis, la adaptabilidad del proyecto CIS es alta. El proyecto anticipó cambios y definió respuestas acertadas. En su gran mayoría, las contrapartes aprecian la capacidad para adaptarse del proyecto y de la GIZ. Incluso durante la pandemia, que es un factor externo incontrolable e influenciado, el proyecto demostró su capacidad de respuesta rápida para garantizar la continuidad de los procesos. La dimensión 4 de la pertinencia, adaptabilidad y respuesta al cambio se valora con **20 puntos de 20**.

Metodología para evaluar la pertinencia

Cuadro 5. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: pertinencia

Pertinencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
<p>Alineación con políticas y prioridades</p>	<p>El marco de referencia estratégico está conformado por las políticas internacionales, nacionales y locales en el marco del desarrollo urbano y cambio climático.</p> <p>De tal manera, se evaluó esta dimensión fijándose en los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agenda 2030 y ODS, NAU; Plan de Acción Regional para la Implementación de la NUA en LAC; Acuerdo de París - Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 – Toda una vida - Estrategia Nacional de Cambio Climático • - Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de las dos ciudades seleccionadas (Loja y Latacunga) 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis siguió las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado fue el análisis de documentos completado por entrevistas semiestructuradas con base en una guía de entrevista que se envió previamente.</p> <p>El análisis se basó en análisis cualitativo de contenido de documentos, de acuerdo con los criterios de evaluación y preguntas para facilitar la referencia cruzada entre fuentes y datos. Los datos adicionalmente recopilados en la misión de evaluación mediante entrevistas permitieron una comprensión más detallada de la alineación con las políticas locales.</p>	<p>Los documentos necesarios fueron accesibles en su totalidad.</p> <p>La información cualitativa proveniente de los documentos fue triangulada con las afirmaciones de las personas entrevistadas, particularmente de los laboratorios.</p>
<p>Alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos políticos, estratégicos o institucionales de las partes interesadas; • Capacidades técnicas, institucionales o de talento humano de las partes interesadas; • Objetivos de grupos vulnerables e involucramiento de criterios como “no dejar a nadie atrás” o derechos humanos en el diseño y del proyecto y los productos de la asistencia técnica. 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis siguió las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado es el levantamiento de información cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas con base en una guía de entrevista la cual que se envió con antelación a las personas entrevistadas.</p>	<p>Los datos recopilados son de alta relevancia, ya que todas las personas entrevistadas fueron puntos focales de la cooperación o estuvieron involucradas directamente a nivel técnico. La representatividad tiene dos leves limitaciones: (i) en el caso del MIDUVI, CIS cooperó con dos subsecretarías (Hábitat y Espacio Público; Uso, Gestión de Suelo y Catastro). En la entrevista estuvo presente solo la primera. Además, las dos personas se involucraron en la cooperación con CIS solo en el transcurso de los últimos 12 meses. (ii) En el caso del GADM Latacunga, CIS cooperó con tres departamentos (Gestión de Riesgos; Desarrollo Social; Planificación). En la entrevista participaron personas únicamente de la primera.</p>

Pertinencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Adecuación del diseño*	Se enfocó en tres aspectos: (i) la medida en que el diseño de la intervención es realista en términos técnicos, organizativos y financieros; (ii) la medida en que el diseño del proyecto es suficientemente preciso y plausible; y (iii) la medida en que el diseño se basa en un enfoque holístico. El primer aspecto se basa en la participación de las contrapartes en el diseño del proyecto, el segundo se centró en conclusiones herméticas y el tercero se basa en la intersectorialidad del concepto del proyecto.	<p>Diseño de la evaluación: El análisis siguió las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado fue el análisis de documentos desde un enfoque hermenéutico. reinterpretando la conceptualización del proyecto. No se consideró idóneo levantar información primaria desde las contrapartes y plantear esta dimensión en las entrevistas, ya que se partió de la suposición de que las contrapartes tienen un escaso conocimiento integral del diseño del proyecto, su modelo de resultados o teoría de cambio.</p>	
Adaptabilidad y respuesta al cambio	Se enfocó en los siguientes aspectos: - Reacción del proyecto a los cambios durante el proyecto (cambios locales, nacionales, internacionales y sectoriales, incluidos los conocimientos técnicos sectoriales más recientes).	<p>Diseño de la evaluación: El análisis siguió las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado fue la de entrevistas semiestructuradas con base en una guía de entrevista la cual fue enviada con antelación a las personas entrevistadas.</p>	

* El diseño del proyecto abarca el objetivo del proyecto y la Teoría del Cambio (modelo de resultados de la GIZ, ilustración gráfica e hipótesis de resultados narrativos) con *outputs*, actividades, instrumentos e hipótesis de resultados, así como la estrategia de implementación (p. ej., enfoque metodológico, estrategia de desarrollo de capacidades, hipótesis de resultados).

4.3 Coherencia

En esta sección se analiza y evalúa la coherencia del proyecto. Está estructurada de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto GIZ (véase anexo).

Resumen de la evaluación y valoración de la coherencia

Cuadro 4. Valoración del criterio OCDE/CAD: coherencia

Criterio	Dimensiones de evaluación	Puntuación y valoración
Coherencia	Coherencia interna	40 puntos de 50
	Coherencia externa	50 puntos de 50
Puntuación y valoración general		Puntuación: 90 puntos de 100 Valoración: Nivel 2: exitoso

El proyecto CIS en su implementación ha logrado un nivel alto de coherencia interna y externa. En el Ecuador, la cooperación alemana, mediante la asistencia técnica y financiera, ha ejecutado durante los últimos cuatro años hasta nueve intervenciones que, temáticamente, están vinculadas con los enfoques del proyecto CIS. Para integrar todos estos proyectos, así como para generar coherencia interna y sinergias, CIS impulsó la conformación del clúster “ciudades sostenibles”, aunque aún no dispone de una hoja de ruta o estrategia específica. La coordinación estuvo liderada por la responsable de CIS lo que facilitó la armonización. Los documentos de base no incluyen suficiente información para comprender a profundidad las medidas de articulación tomadas. Durante su ejecución, el proyecto CIS impulsó y aprovechó en numerosas ocasiones iniciativas propias de las contrapartes tanto nacionales o locales, como se pudo corroborar en la mayoría de las instituciones entrevistadas. Además, el proyecto buscó generar sinergias mediante una articulación y co-ejecución con otros donantes bilaterales o multilaterales como, por ejemplo, la AFD, CAF, FVC, ONU-Hábitat y CEPAL.

En total, el proyecto se valora en términos de coherencia como Nivel 2: exitoso, con 90 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la coherencia

Coherencia – Dimensión 1: coherencia interna

La base del análisis de la coherencia interna incluye, principalmente, las sinergias generadas con otros proyectos de la cooperación alemana, así como las medidas tomadas dentro de la coordinación del proyecto para lograr plenamente las sinergias.

Dentro del marco de la cooperación alemana para el desarrollo y con su enfoque de desarrollo urbano, el proyecto fue pionero en el Ecuador en el momento de su diseño. No se implementaba otra intervención, sea técnica o financiera, que hubiera apuntado específicamente a los desafíos estructurales para la gestión urbana de las ciudades del país. De tal manera, el proyecto CIS no tenía un carácter complementario.

En el transcurso de su ejecución se iniciaron otros proyectos de la cooperación alemana formando un clúster de desarrollo urbano. Estos han sido: (i) el proyecto Upscaling Citizen-Generated Data for SDG Monitoring and Implementation in Capital and Intermediate Cities, implementado por el proyecto sectorial 2030 Agenda Transformation Fund y en cooperación con las contrapartes del proyecto CIS FFLA, Grupo Faro y el Instituto de Investigación Geológico y Energético – IIGE; (ii) la cooperación triangular México-Ecuador-Alemania para el intercambio de experiencias entre los ministerios competentes de desarrollo urbano del Ecuador y México; (iii)

el proyecto global Cities Finance Facility (CFF); (iv) el proyecto FeliCity, financiado por BMU; (v) Movilidad en Cuenca; (vi) Cities Region 2030 en Portoviejo; y (vii) la intervención TumiVolt en Cuenca. Otras intervenciones vinculadas con la gestión local y urbana formando parte del clúster son (viii) Apoyo a Comunidades de Acogida de Refugiados y Migrantes en Zonas Fronterizas de Colombia y Ecuador financiado por el SI-Frontera; (ix) el fomento de un hermanamiento entre San Miguel de los Bancos y la ciudad de Karlsruhe en el marco del proyecto Especialistas para Cooperaciones Municipales en Todo el Mundo” (FKPW); y PreViMujer en conjunto con el BDE.

Siendo la intervención técnica más grande en términos del presupuesto, personal, modelo de resultados, estrategias y actividades, CIS lideró este clúster mediante la responsable de CIS, que a la vez asumió el rol de coordinadora del clúster, contribuyendo así a la coherencia de las intervenciones. No obstante, el clúster no dispone de una estrategia que alinee las diferentes intervenciones a objetivos comunes.

En el caso de los cuatro proyectos de la cooperación triangular México-Ecuador-Alemania, Movilidad en Cuenca, TumiVolt, y Cities Region 2030 se puede observar una relación importante, generando sinergias con CIS. El intercambio entre el MIDUVI y la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (Sedatu) de México en temas de políticas urbanas y de ordenamiento territorial estuvo vinculado al proceso de la formulación de la agenda urbana nacional del Ecuador. Los dos proyectos de Movilidad en Cuenca mediante la cooperación financiera con fondos del Banco de Desarrollo de Alemania (KfW), así como TumiVolt mediante la cooperación técnica, complementan los procesos del laboratorio urbano de CIS en su enfoque temático de movilidad, ofreciendo por un lado financiamiento y por otro lado asesoramiento técnico para la introducción de autobuses eléctricos. El proyecto CitiesRegiones 2030 apoya a la ciudad de Portoviejo en la implementación de políticas de gestión de riesgos con el enfoque de cambio climático. En esta ciudad, CIS implementó un laboratorio urbano con el mismo enfoque temático.

Los informes de avances no detallan qué medidas o acciones concretas se tomaron para coordinar y articular las intervenciones mencionadas. Sin embargo, su agrupación en el clúster y el liderazgo desde la responsable del proyecto CIS surge que existe el objetivo y la voluntad para asegurar una coherencia interna, implementar las actividades de forma coordinada y de tal manera generar efectos de sinergias.

Considerando las calificaciones de los marcadores de impactos, el proyecto es coherente con la erradicación de la pobreza, el desarrollo participativo y buen gobierno, la equidad de género, la reducción de gases de efecto invernadero, la adaptación al cambio climático, el desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Adicionalmente, el proyecto es coherente con los derechos humanos, anclados en la Constitución del Ecuador.

Los indicios identificados en los documentos del proyecto surgieron que CIS, en su gestión e implementación, está orientado a asegurar la coherencia con las demás intervenciones de la cooperación alemana. Una medida clave que apoya la coherencia interna es la formación del Clúster Ciudades Sostenibles. Aparte del proyecto CIS, la cooperación alemana implementa varios proyectos de la cooperación técnica y financiera vinculados con la temática del desarrollo urbano; desde la coordinación y gestión del proyecto CIS I se lideró la integración de estas intervenciones en dicho clúster. No obstante, la solidez de los datos es metodológicamente limitada y no permite comprender más en profundidad las acciones concretas ejecutadas para asegurar la coherencia.

La dimensión 1 de la coherencia, coherencia interna, se valora con **40 puntos de 50**.

Coherencia – Dimensión 2: coherencia externa

La evaluación de esta dimensión estuvo guiada por las dos primeras preguntas de evaluación de la respectiva matriz con respecto a la coherencia con las contrapartes y otros donantes bilaterales y multilaterales. Las otras dos preguntas de evaluación con respecto a la coherencia del diseño con estructuras existentes y la utilización de sistemas comunes de seguimiento y evaluación no se tuvieron en cuenta debido a la falta de datos e información. Similar a la dimensión anterior, el análisis de estas preguntas de evaluación se basa en las sinergias generadas con acciones concretas de las partes interesadas vinculadas a las áreas temáticas del proyecto CIS, así como las medidas tomadas específicamente por CIS para apoyar los esfuerzos propios de las contrapartes.

Con respecto a la coherencia de CIS con las iniciativas propias de las contrapartes, es importante tener en cuenta que el proyecto tuvo un carácter pionero aplicando un enfoque integral y estructural de desarrollo urbano y cambio climático. Las contrapartes en su mayoría no necesariamente planteaban o ejecutaban iniciativas propias que hubieran apuntado al objetivo de un mejoramiento de las condiciones marco para las políticas urbanas nacionales y locales. No obstante, varias de las organizaciones contrapartes entrevistadas ejecutaron iniciativas propias al menos vinculadas temáticamente con los productos priorizados de CIS. En las entrevistas y perspectivas de las contrapartes no solamente se afirmó la importancia del proyecto para los procesos propios (entrevistas 5 y 19 con entidad pública; entrevista 13 con GADM; entrevista 09 con sector privado), sino que también se identificó aportes específicos de CIS que demuestran la coherencia externa y armonización con las acciones de las contrapartes. El proyecto logró aprovechar estas iniciativas para el cumplimiento de sus productos e indicadores, y generar sinergias. Ejemplos son el apoyo al MIDUVI en la realización de sus *hubs* y mesas técnicas, de las que se levantaron insumos para la formulación de la agenda urbana nacional. Esta agenda, además, completó la normativa de construcción que el MIDUVI estaba desarrollando (entrevista 3 con entidad pública). En el caso del MAAE, anteriormente al apoyo de CIS ya buscaban apoyo para la formulación de las CND y ya se había identificado la necesidad de elaborar una estrategia de financiamiento climático (entrevista 5 con entidad pública). Adicionalmente, CIS acompañó al BDE en su proceso ya encaminado de transformación hacia una banca verde con una revisión de documentos o retroalimentación (entrevista 2 con entidad pública); apoyó a la Senescyt en la elaboración de su Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales mediante la integración de cuestiones de desarrollo urbano (entrevista 4 con entidad pública); fundó la ADUS sobre una iniciativa propia de las organizaciones miembros en el tema de territorialización de los ODS (entrevista 10 con sociedad civil); en el caso del laboratorio urbano de Loja, la UTPL ya impulsaba investigaciones sobre las periferias urbanas que luego fueron objetivo de la primera subvención recibida de CIS (entrevista 8 con academia); y el GADM de Latacunga ya había identificado deficiencias en el marco legal de gestión de riesgos que luego se abordaron en CIS mediante una asistencia técnica en la formulación de una nueva ordenanza (entrevista 22 con GADM).

Con respecto a la coordinación con las actividades con otros donantes, el proyecto demostró en su implementación una relación y articulación estrecha con organismos bilaterales y multilaterales. Según los tres informes de avance, la GIZ realizó en el transcurso de los cuatro años varias acciones concretas con otros donantes, generando así efectos de sinergia. En conjunto con la AFD ejecutaron el componente “Movilidad Urbana” del proyecto Euroclima+ para desarrollar un Plan Nacional de Movilidad Urbana (NUMP, por sus siglas en inglés) con lo que debe ser articulado el Plan de Movilidad Urbana Sostenible (SUMP, por sus siglas en inglés) del laboratorio urbano de Ambato y que, a su vez, generaron insumos para la elaboración de la agenda urbana nacional (GIZ 2018, Informe de Avance; GIZ 2019, Informe de Avance; GIZ 2020, Informe de Avance). También se coordinó con ONU-Hábitat y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para realizar actividades conjuntas en el marco de los procesos participativos para la formulación de la agenda urbana nacional (GIZ 2019, Informe de Avance). El proyecto prestó asistencia técnica en el contexto de una línea de crédito del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y ejecutó un cofinanciamiento en conjunto con el Fondo Verde para el Clima (FVC) para implementar el proyecto GCF Readiness (GIZ 2020, Informe de Avance). Adicionalmente, el proyecto CIS se articuló con la Agencia Española de Cooperación

Internacional de Desarrollo (AECID), que establecía una línea de crédito en el contexto del desarrollo urbano (GIZ 2018, Informe de Avance).

Con respecto al diseño y la conceptualización del proyecto CIS, no se puede corroborar la coordinación con otros donantes bilaterales y multilaterales. Sin embargo, la oferta del proyecto da indicios de ello, ya que identificó otras organizaciones internacionales que implementaban proyectos vinculados con el desarrollo urbano en este momento que fueron la AFD, CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el programa global International Urban Cooperation (IUC) de la Unión Europea y el Programa Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD) (GIZ 2017, Oferta del Proyecto).

El CIS se destaca por su apoyo a las iniciativas propias de las contrapartes vinculadas con los enfoques temáticos del proyecto, generando así una armonización de las actividades y efectos de sinergias. De igual manera, buscó una estrecha relación y articulación con otros organismos internacionales que intervenían en las temas y ciudades priorizadas por CIS.

La dimensión 2 de la coherencia, coherencia externa, se valora con: **50 puntos de 50.**

Metodología para evaluar la coherencia

Cuadro 5. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: coherencia

Coherencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Coherencia interna	Con mayor énfasis se enfoca los siguientes aspectos: - sinergias generadas, - medidas necesarias tomadas del proyecto para lograr plenamente las sinergias dentro de la cooperación alemana para el desarrollo (con otros proyectos de diferentes dependencias o ministerios alemanes).	Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico. Metodología: El método empírico seleccionado fue el análisis cualitativo de documentos del proyecto como, por ejemplo, la oferta del proyecto, los informes de avance y el informe de la evaluación intermedia.	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos están disponibles. • No se ha logrado recopilar información adicional; las personas consultadas de BMZ de la GIZ no estaban disponibles. • Por la falta de información primaria, no fue posible una triangulación de datos o métodos. • Debido a las limitaciones anteriores, la solidez de las evidencias es limitada. • No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos.
Coherencia externa	Con mayor énfasis se enfoca los siguientes aspectos: - sinergias mediante la cofinanciación (cuando se disponga de ella) con otros donantes y organizaciones bilaterales y multilaterales; - medidas necesarias tomadas del proyecto para lograr plenamente las sinergias con intervenciones de otros donantes en términos de impacto.	Diseño de la evaluación: El análisis sigue las primeras dos preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico. Metodología:	Se evaluó la coherencia externa aplicando las primeras dos de las cuatro preguntas de evaluación debido a la limitación de los datos disponibles.

Coherencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
		Los métodos empíricos seleccionados fueron, por un lado, el análisis cualitativo de documentos (oferta del proyecto CIS, tres informes de avances de 2018, 2019 y 2020; evaluación intermedia) y por otro lado entrevistas semiestructuradas con las contrapartes.	

4.4 Eficacia

En esta sección se analiza y evalúa la eficacia del proyecto. Está estructurada de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto GIZ (véase Anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración de la eficacia

Cuadro 6. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficacia

Criterio	Dimensiones de evaluación	Puntuación y valoración
Eficacia	Consecución de los objetivos (previstos)	30 puntos de 30
	Contribución al logro de los objetivos	30 puntos de 30
	Calidad de la implementación	20 puntos de 20
	Resultados no intencionados	20 puntos de 20
Puntuación y valoración general		Puntuación: 100 puntos de 100 Valoración: Nivel 1: muy exitoso

Los resultados del análisis surgieron que la implementación del proyecto CIS fue altamente eficaz. Basándose en los indicadores, se ha logrado el cumplimiento del objetivo. Los resultados entregados corresponden a lo que fue planificado inicialmente; no se presentaron modificación en los productos. Con respecto a las tres hipótesis seleccionadas, el análisis tanto de los documentos del sistema de monitoreo como de la información primaria extraída desde las contrapartes logró corroborar las relaciones entre las actividades, *output* y *outcome*. Desde la perspectiva de las contrapartes, la ejecución del proyecto CIS por la GIZ se destaca por una alta calidad, lo que se manifiesta no solo en el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos, sino también en numerosos resultados positivos imprevistos.

En total, el proyecto se valora en términos de eficacia como Nivel 1: muy exitoso, con 100 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la eficacia

Eficacia – Dimensión 1: consecución de los objetivos (previstos)

La base de la evaluación de esta dimensión la constituyen los indicadores del objetivo del módulo. En el siguiente cuadro, estos son valorados primero según los criterios SMART para después presentar si y cómo se han logrado.

Cuadro 7. Indicadores objetivos evaluados y adaptados para módulos específicos (en términos de *outcome*)

Indicador objetivo del proyecto según la oferta (último cambio)	Valoración según los criterios SMART*	indicador objetivo específico (solo si es necesario para la medición o comprensión)
<p>I1. Un mecanismo de gestión multiactor y multinivel (p. ej., mesa redonda, mesa interinstitucional etc.) para coordinar y monitorear el desarrollo y la implementación de la Agenda Urbana Nacional se encuentra operativo.</p> <p>Valor de referencia (08/06/2018): 0 Valor objetivo (08/06/2018): 1 Valor actual (31/05/2021): 1 Logro en % (31/05/2021): 100 % Fuente: sistema de monitoreo (sistematización del <i>outcome</i> indicador 1)</p>	<p>Específico: no, el indicador no especifica suficientemente la “operatividad” del mecanismo. Mensurable: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Duración limitada: sí</p>	<p>Para ser específico, idealmente el indicador debe ser observable y medible, con elementos que puedan mostrar los cambios o el progreso de un proyecto hacia el logro de un resultado específico. Este no es el caso con este indicador. ¿Qué es exactamente un mecanismo de gestión? El indicador no especifica suficientemente la “operatividad” del mecanismo. Para evaluar la operatividad, se ha decidido considerar los siguientes parámetros: frecuencia de reuniones; número de temas tratados y/o decisiones tomadas; número y tipo de actores involucrados; definición de roles.</p>
<p>I2. Cuatro propuestas de proyectos para la implementación de la Agenda Urbana Nacional desarrolladas con ciudades intermedias (que incluyan a las ciudades piloto con laboratorios), se han sometido a una evaluación de la viabilidad financiera (“financiabilidad”) en las instituciones nacionales y/o internacionales de financiamiento climático (bancos de desarrollo, fondos, ministerios con líneas de financiamiento nacionales).</p> <p>Valor de referencia (08/06/2018): 0 Valor objetivo (08/06/2018): 4 Valor actual (31/05/2021): 4 Logro en % (31/05/2021): 100 % Fuente: sistema de monitoreo (sistematización del <i>outcome</i> indicador 2)</p>	<p>Específico: sí. Mensurable: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Duración limitada: sí</p>	<p>n/a</p>
<p>I3. Tres mecanismos para un aprendizaje entre pares y el intercambio de buenas prácticas en DUS se encuentran operativos.</p> <p>Valor de referencia (08/06/2018): 0 Valor objetivo (08/06/2018): 3 Valor actual (31/05/2021): 3 Logro en % (31/05/2021): 100 % Fuente: sistema de monitoreo (sistematización del <i>outcome</i> indicador 3)</p>	<p>Específico: no, el indicador no especifica suficientemente la “operatividad” del mecanismo y tampoco el tipo de actores que deben formar pares. Mensurable: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Duración limitada: sí</p>	<p>El indicador no especifica suficientemente la “operatividad” de los mecanismos. Para evaluar la operatividad, se ha decidido considerar los siguientes parámetros: acuerdos interinstitucionales que establecen los mecanismos; frecuencia de reuniones; número de temas tratados. Además, se asume que el aprendizaje entre partes debe efectuarse entre los gobiernos</p>

		locales municipales o ciudades.
<p>I4. El enfoque de derechos, anclado en la constitución, ha sido incluido en la Agenda Urbana Nacional, la agenda de investigación urbana, las 6 políticas integrales y locales, y las 3 agendas de acción ciudadana.</p> <p>Valor de referencia (28/03/2017): 0 Valor objetivo (08/06/2018): 11 Valor actual (31/05/2021): 11 Logro en % (31/05/2021): 100 % Fuente: sistema de monitoreo (sistematización del <i>outcome</i> indicador 4)</p>	<p>Específico: sí. Mensurable: sí Alcanzable: sí Relevante: sí Duración limitada: sí</p>	n/a
<p>*SMART: específico, mensurable, alcanzable, relevante y de duración limitada (para crear la sigla se utilizan las iniciales en inglés de <i>specific, measurable, achievable, relevant y time-bound</i>)</p>		

Indicador I1 “Un mecanismo de gestión multiactor y multinivel (p.e. mesa redonda, mesa interinstitucional etc.) para coordinar y monitorear el desarrollo y la implementación de la Agenda Urbana Nacional se encuentra operativo”:

Según el sistema de monitoreo del proyecto CIS y la documentación disponible, el **indicador I1** se cumplió en un 100 %. El proyecto impulsó la formación del Comité Multiactor CM-AHSE2036 conformado por: (i) el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), (ii) Ministerio del Ambiente y Agua, (iii) Ministerio de Economía y Finanzas, (iv) Ministerio de Transporte y Obras Públicas, (v) Secretaría Técnica de Planificación, (vi) Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, (vii) ADUS, y (viii) líderes de las mesas de trabajo (cuando no sean los antes mencionados). Entre octubre de 2020 y el cierre del proyecto CIS, este comité realizó nueve reuniones. Como instrumentos y documentos clave, el comité dispone de un reglamento interno que establece cinco estrategias de implementación, la Hoja de Ruta General 2020-2021 de las actividades principales, además de hojas de ruta específicas para las mesas de trabajo formadas (GIZ 2021, sistematización *outcome* indicador 1).

Los siguientes macroprocesos estuvieron vinculados al cumplimiento de este indicador:

- desarrollar la agenda urbana nacional Agenda Hábitat Sostenible Ecuador 2036 (AHSE 2036);
- impulsar la Alianza de Desarrollo Urbano Sostenible (ADUS) conformada por organizaciones de la sociedad civil;
- impulsar la Red Nacional de Desarrollo Urbano Sostenible (Red DUS), conformada por instituciones del sector académico e integrado por redes académicas locales;
- crear un nexo entre las políticas urbanas y climáticas y articular los dos ministerios competentes;
- desarrollar de forma coordinada entre los ministerios clave una estrategia de financiamiento climático para las ciudades;
- desarrollar una agenda de investigación aplicada que está vinculada temáticamente con la AHSE 2036.

Indicador I2 “Cuatro propuestas de proyectos para la implementación de la Agenda Urbana Nacional desarrolladas con ciudades intermedias (que incluyan a las ciudades piloto con laboratorios), se han sometido a una evaluación de la viabilidad financiera (“financiabilidad”) en las instituciones nacionales y / o internacionales de financiamiento climático (bancos de desarrollo, fondos, ministerios con líneas de financiamiento nacionales)”:

Según el sistema de monitoreo del proyecto CIS y la documentación disponible, el **indicador I2** se cumplió en un 100 %: el proyecto impulsó en tres laboratorios urbanos de Cuenca, Loja y Portoviejo la elaboración de cuatro proyectos concretos en el nexo del desarrollo urbano y cambio climático. Los cuatro proyectos cuentan

con una carta de no-objeción por parte del Ministro de Ambiente y Agua otorgadas entre noviembre de 2020 y enero de 2021, así como un oficio del Banco del Desarrollo del Ecuador B.P. (BDE) expresando la relevancia estratégica de los proyectos para su canasta de proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático, otorgado en marzo de 2021. Los proyectos están alineados a los ejes de agenda urbana nacional y tienen el fin de implementar dicha agenda a nivel local, además de políticas públicas locales. Adicionalmente, desde el laboratorio de Cuenca, la empresa pública de agua ETAPA logró presentar su proyecto al City Climate Finance Gap Fund (GIZ 2021, sistematización *outcome* indicador 2, anexo).

Los siguientes macroprocesos estuvieron vinculados directamente o indirectamente al cumplimiento de este indicador:

- impulsar políticas urbanas locales en los laboratorios urbanos con el enfoque climático,
- promover el enfoque climático en procesos de planificación local,
- promover la participación ciudadana en los procesos locales,
- articular la academia con los gobiernos locales,
- incentivar el intercambio con otras ciudades,
- pilotar medidas innovadoras para la gestión urbana.

Según el sistema de monitoreo del proyecto CIS y la documentación disponible, el **indicador I3** se cumplió en un 100 %: el proyecto implementó tres mecanismos de intercambio de buenas prácticas urbanas. En conjunto con la Asociación de Profesionales de Gestión de Riesgos (APGR), la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) y la Corporación Líderes para Gobernar (CLPG), se formó una comunidad de práctica en el área de gestión de riesgos con la participación de 160 personas de 15 instituciones y otra en el área de movilidad urbana sostenible, con la participación de 99 personas de 17 instituciones nacionales, locales, públicas y académicas y de sociedad civil. Como tercer mecanismo, se promovieron redes de conocimiento mediante la selección de buenas prácticas relacionados con cuatro ejes de la agenda urbana nacional para el reconocimiento "Prácticas Ejemplares", realizado por la CLPG (GIZ 2021, Sistematización Outcome Indicador 3).

Los siguientes macroprocesos estuvieron vinculados directamente o indirectamente al cumplimiento de este indicador:

- impulsar políticas urbanas locales en los laboratorios urbanos con el enfoque climático,
- promover la participación ciudadana en los procesos locales,
- articular la academia con los gobiernos locales,
- incentivar el intercambio entre las ciudades y actores relevantes del desarrollo urbano,
- pilotar medidas innovadoras para la gestión urbana.

Con respecto a la observación metodológica (véase la tabla anterior), se detectó una incoherencia conceptual del indicador: su redacción implica la instalación y operatividad de los mecanismos de intercambio que podría ser verificada mediante las fuentes como, por ejemplo, convenios, reglamentos, guías de funcionamiento, entre otros. No obstante, estos mecanismos no se concibieron para que se institucionalicen o consoliden como espacios permanentes; estos mecanismos han sido productos concretos facilitados, organizados y financiados por la GIZ. Por esta razón, existen memorias y sistematizaciones de los eventos realizados, pero no convenios, acuerdos, compromisos, entre otros.

Según el sistema de monitoreo del proyecto CIS y la documentación disponible, el **indicador I4** se cumplió en un 100 %: el enfoque de derecho está integrado en la agenda urbana nacional AHSE 2036, la Agenda de Investigación Urbana Aplicada, en el Plan Emergente de Movilidad Post COVID-19 de Ambato, en las políticas locales de movilidad sostenible (Cuenca), seguridad alimentaria (Lago Agrio) y gestión de riesgos (Latacunga, Portoviejo), en el Sistema Verde Urbano de Loja, así como en la agenda de acción ciudadana de Ambato, Latacunga y Portoviejo. Al construir dichas políticas, se integró el enfoque de derechos mediante tres criterios: (i) la aplicación de los dos conceptos de igualdad y no-discriminación, (ii) la participación de los diferentes

grupos poblaciones en todos los ciclos de políticas públicas y (iii) la reflexión explícita del marco legal (GIZ 2021, sistematización *outcome* indicador 4).

Los siguientes macroprocesos estuvieron vinculados directamente o indirectamente al cumplimiento de este indicador:

- desarrollar la agenda urbana nacional Agenda Hábitat Sostenible Ecuador 2036 (AHSE 2036),
- desarrollar una agenda de investigación aplicada que está vinculada temáticamente con la AHSE 2036,
- impulsar políticas urbanas locales en los laboratorios urbanos,
- promover la participación ciudadana en los procesos locales.

El equipo de evaluación llega a la conclusión de que todos los indicadores objetivos del proyecto se habían alcanzado totalmente al final del proyecto.

La dimensión 1 de la eficacia, logro de los objetivos (previstos), se valora con **30 puntos de 30**.

Eficacia – Dimensión 2: contribución al logro de los objetivos

La base de la evaluación de esta dimensión son las siguientes hipótesis de resultados:

Cuadro 8. Hipótesis de resultados seleccionadas para la eficacia

Hipótesis 1 (actividad – output – outcome)	La construcción de la agenda urbana nacional, que es la primera política urbana nacional, constituye el pilar principal del futuro marco referencial para las políticas urbanas nacionales y locales. Este marco referencial con objetivos, ejes y lineamientos anteriormente inexistentes genera condiciones marco claves para el desarrollo urbano en el país (R1, <i>output</i> A, objetivo principal).
Supuestos principales	El ente rector nacional del desarrollo urbano, que es el MIDUVI, tiene el interés político, la apertura y la predisposición para cumplir con sus competencias y establecer una política urbana nacional. La agenda urbana nacional se convierte en el principal pilar del marco referencial de políticas urbanas y la base para la formulación de estas políticas.
Riesgos o resultados no intencionados	Riesgos: Un cambio de autoridades en la contraparte podría cambiar las prioridades políticas y desatender la construcción de la agenda urbana nacional. Como consecuencia de la pandemia COVID-19, los gobiernos locales y otros actores relevantes cambian su enfoque de políticas públicas y priorizan otras temáticas.
Explicación alternativa	El MIDUVI igual hubiera impulsado la construcción de una agenda urbana nacional sin el apoyo del proyecto CIS y habría buscado el apoyo de otros organismos internacionales.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Confirmado

En el contexto de la misión de preparación (*inception mission*), se priorizó en conjunto con el equipo del proyecto CIS evaluar la contribución del proyecto a la construcción y aprobación de la agenda urbana nacional y en qué medida esta agenda forma el pilar principal para el marco referencial de las políticas urbanas en el Ecuador. Esta hipótesis fue seleccionada porque la formulación de una política nacional para el desarrollo urbano tuvo una relevancia estratégica muy alta para el proyecto, ya que estuvo vinculada con muchos procesos también de las demás áreas.

La evaluación de esta hipótesis se basa tanto en los informes de avance del proyecto como en las entrevistas con las contrapartes, permitiendo una triangulación de información. A partir de estas fuentes se han encontrado varios indicios que sostienen y comprueban la hipótesis. Por un lado, varias instituciones afirman

que la contribución del proyecto CIS al desarrollo de la agenda urbana nacional fue indispensable. Sin el proyecto, la AHSE 2036 en sí no hubiera existido (entrevistas 10 y 15 con sociedad civil), le hubieran faltado insumos clave como, por ejemplo, una retroalimentación de la ciudadanía o una articulación estrecha entre todos los actores relevantes para el desarrollo urbano (entrevista 18 con sociedad civil), o no hubiera tenido las características cualitativas y la amplitud (entrevista 3 con entidad pública). En general, los actores nacionales, ya sean públicos o de organizaciones de la sociedad civil, resaltan que la agenda urbana nacional tendrá una relevancia alta, por ejemplo, a través de constituirse un gran insumo para los PDOT de los GADM, dándoles lineamientos para el desarrollo urbanístico (entrevista 3 con entidad pública) y ser una guía para los actores clave (entrevista 2 con entidad pública). La importancia del proyecto parece ser clave también porque su presencia comprometió al MIDUVI a mantener los procesos de la formulación de la agenda (entrevista 10 con sociedad civil).

Por otro lado, se pueden observar los primeros cambios positivos: por ejemplo, las políticas públicas locales y los respectivos proyectos desarrollados para el financiamiento climático están formulados en función de las áreas de gestión de la agenda urbana nacional (GIZ 2021, sistematización *outcome* indicador 2; entrevista 3 con entidad pública). Además, la AHSE 2036 es el marco de referencia para los ejes de la agenda de investigación urbana aplicada (entrevista 4 con entidad pública) y el trabajo de la Red DUS está alineado con la AHSE 2036 (entrevista 7 con academia).

Se pueden descartar explicaciones alternativas. Aunque el MIDUVI realizó iniciativas propias como, por ejemplo, la implementación de *hubs* en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Latacunga, Coca, Quito y Loja mediante mesas técnicas relacionadas con las temáticas de vivienda y gestión de suelo con el fin de generar insumos para la construcción de la agenda urbana (entrevista 3 con entidad pública), es probable que estos insumos y acciones hubieran sido insuficientes para construir una agenda política. Aparte de una cooperación más puntual con ONU-Hábitat y CEPAL para revisiones de documentos o la realización de eventos para la construcción de la AHSE 2036, el MIDUVI no recibió apoyo de otros organismos internacionales, lo que destaca la importancia del proyecto CIS.

Pese a los cambios mencionados y las afirmaciones de las instituciones entrevistadas en cuanto al potencial de la agenda para los procesos y políticas urbanas en el Ecuador, su importancia aún no se ha traducido en cambios significativos observables. Esto se debe, principalmente, a la circunstancia de que la agenda fue aprobada en octubre de 2020 y el periodo de aproximadamente seis meses hasta el levantamiento de información es corto para que una política nacional genere efectos tangibles para otros actores relevantes en el contexto del ciclo de formulación de políticas públicas. Otro factor contextual relevante es la probabilidad de ciertas tendencias (sesgos) en las respuestas a las entrevistas: se pudo haber producido un sesgo de cortesía evitando opiniones críticas al temer consecuencias negativas para futuros aportes y cooperaciones de la GIZ. También puede existir un sesgo de optimismo sobre todo por parte de ministerios, sobreestimando la relevancia de la política nacional para las políticas locales.

Cuadro 9. Hipótesis de resultados seleccionadas para la eficacia

Hipótesis 2 (actividad – output – outcome)	La agenda urbana nacional construida por el proyecto forma un punto referencial para la construcción de la Agenda de Investigación Urbana (AIU). Al facilitar un proceso de vinculación entre la agenda urbana nacional y la AIU, se garantiza la armonización entre sus objetivos y los enfoques temáticos. De esta manera, la AIU constituye una capacidad institucional del sector académico, lo que permite a mediano plazo que el sector académico genere conocimiento relevante para el Gobierno nacional y los gobiernos locales en materias de desarrollo urbano y, de esta forma, contribuya a mejorar las condiciones marco para la formulación e implementación del desarrollo urbano (R1, R12, R10, <i>output C</i> , objetivo principal).
Supuestos principales	La convergencia política entre las agendas proporciona la creación de conocimiento científico relevante.
Riesgos o resultados no intencionados	---
Explicación alternativa	Senescyt sin el proyecto CIS puso la temática de desarrollo urbano en su agenda política y se articula con el MIDUVI. Los gobiernos locales buscan por necesidad propia y falta de información el acercamiento con las instituciones académicas locales.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Confirmado

Otra hipótesis priorizada para la evaluación en conjunto con el equipo del proyecto CIS durante misión de preparación (*inception mission*) fue la contribución del proyecto a que los dos instrumentos políticos de la agenda urbana nacional y la agenda de Investigación Urbana Aplicada estuvieran alineados, con el fin de que la academia produzca conocimiento relevante y aplicable para los actores claves de formulación de políticas públicas. Esta hipótesis fue seleccionada porque, por un lado, representa un proceso estratégicamente importante en el marco del componente 3 y, por otro lado, porque representa la relación de la política urbana nacional con una política sectorial.

La evaluación de esta hipótesis se basa en las entrevistas con las contrapartes, principalmente con la Senescyt, siendo el ente rector, y las instituciones académicas. Además, se consultó el documento de la AIUA. Desde estas fuentes, se han encontrado varios indicios que sostienen y comprueban la hipótesis.

En primer lugar, la comparación de la estructura de los dos documentos demuestra su armonización y alineación: la AIUA estableció sus áreas y líneas de investigación en función de los cuatro ejes de la AHSE 2036 que son la (i) sostenibilidad ambiental, (ii) equidad, accesibilidad e inclusión, (iii) prosperidad y productividad, así como, (iv) gobernabilidad. Al mismo momento, la Senescyt y su punto focal destacan la importancia de la contribución del proyecto CIS para este resultado: sin el apoyo, la Senescyt probablemente no hubiera contado con una política específica vinculada al desarrollo urbano (entrevista 4 con entidad pública). Los factores clave fueron la experticia de los equipos asesores en temas de desarrollo urbano y la revisión del borrador de la AIUA por parte del MIDUVI, que fue facilitado por CIS. Mediante la alineación conceptual y temática de la AIUA a la agenda urbana nacional, además de la integración de la Red DUS en estos procesos, se logró indirectamente también una armonización de las áreas de trabajo de esta red de académicos y académicas con la agenda urbana nacional (entrevista 7 con academia). Sobre la base de esta adaptación, el futuro asesoramiento y apoyo de las universidades e institutos de investigación, que forman parte de estas redes, a los gobiernos locales será indirecto en función de la agenda urbana nacional. Siendo un actor que articule propuestas en el territorio e incide con insumos para la toma de decisiones y nuevos modelos de desarrollo (entrevista 20 con academia), a través de impulsar la Red DUS, el proyecto CIS contribuyó a generar las condiciones para un efecto derrame (*trickle-down-effect*) de las políticas urbanas nacionales hacia las políticas urbanas locales.

Las explicaciones alternativas se pueden descartar: como se ha mencionado antes, la Senescyt valora el apoyo de CIS por posicionar la investigación sobre la temática de desarrollo urbano en la agenda pública (entrevista 4 con entidad pública). También a nivel local, las instituciones académicas entrevistadas subrayan la importancia de CIS para impulsar una articulación entre la academia y los gobiernos locales, así como crear visiones mayores con propuestas de investigaciones más integrales (entrevistas 8 y 20 con academia)

Similar a la hipótesis anterior, la AIUA se puso en marcha en septiembre de 2020 y el periodo corto de vigencia aún no permite evidenciar la hipótesis mediante una multitud de ejemplos, más allá de los cambios positivos y afirmaciones mencionadas. También la Senescyt reconoce que aún no existe información sobre en qué medida las universidades adoptaron sus programas de investigación y formación superior a la AIUA (entrevista 4 con entidad pública). Otro factor contextual que puede incidir en la validez de los datos, es la probabilidad de ciertas tendencias (sesgos) en las respuestas a las entrevistas: se pudo haber producido un sesgo conteniendo opiniones críticas al temer consecuencias negativas para futuros aportes y cooperaciones de la GIZ. También puede existir un sesgo de optimismo sobre todo por parte de ministerios, sobreestimando la relevancia de la política nacional para las políticas locales.

Cuadro 10. Hipótesis de resultados seleccionadas para la eficacia

Hipótesis 3 (actividad – output – outcome)	A nivel local, es decir a nivel de los laboratorios urbanos, desde el asesoramiento y acompañamiento a las ciudades, se construyen políticas urbanas locales integrales con un enfoque de cambio climático con propuestas de proyectos urbanos que cumplen mejor los requerimientos y estándares internacionales para el financiamiento. Estas políticas son instrumentos concretos, constituyendo un pilar principal para el fortalecimiento de las capacidades de ciudades intermedias que les permite tomar un mayor liderazgo. Con estas condiciones mejoradas, las ciudades intermedias apoyadas tienen mayor probabilidad de acceder a financiamiento climático por contar con proyectos bancables o financiables, por ejemplo, en el caso de Loja el Sistema Verde Urbano (SVU) (R6, <i>output</i> A, objetivo principal).
Supuestos principales	Existe la apertura de instituciones financieras nacionales o internacionales para aceptar y proceder solicitudes de gobiernos locales para financiamiento climático. Las instituciones financieras tienen establecidas procesos de evaluación y análisis de proyectos para el financiamiento climático.
Riesgos o resultados no intencionados	Riesgos: Las condiciones financieras, por ejemplo, un cupo de endeudamiento limitado, de los GADM no permiten solicitar fondos nacionales o internacionales. Al terminar de desarrollar los proyectos, no existen convocatorias abiertas para solicitar fondos. No existen las condiciones estructurales para otorgar financiamiento climático en el Ecuador.
Explicación alternativa	Los gobiernos municipales reciben asistencia técnica de otros organismos para acceder a financiamiento climático.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Confirmado

También en el contexto de la misión de preparación (*inception mission*), se priorizó en conjunto con el equipo del proyecto CIS evaluar la contribución del proyecto para desarrollar políticas urbanas locales con enfoque de cambio climático que se traduzcan luego en proyectos específicos relevantes para el financiamiento climático. Esta hipótesis, similar a las anteriores, fue seleccionada porque representa un pilar estratégicamente importante dentro del componente 2 y enfatiza el involucramiento del proyecto CIS a nivel local.

La evaluación de esta hipótesis se basa tanto en las fuentes de verificación del sistema de monitoreo del proyecto CIS, que son la sistematización del indicador I2 y los oficios del MAAE y del BDE, como en las entrevistas con las contrapartes a nivel nacional y local. El CIS impulsó los proyectos urbanos con enfoque en el cambio climático en las ciudades de Cuenca, Portoviejo y Loja. Debido a la priorización previa de los

laboratorios de Loja y Latacunga durante la misión inicial, no se levantó información en la misión de evaluación en las ciudades de Cuenca y Portoviejo. Por este motivo, la verificación de la hipótesis 3 se centró principalmente en el laboratorio de Loja. A partir de estas fuentes, se ha encontrado varios indicios que sostienen y comprueban la hipótesis.

Mediante una subvención, el proyecto CIS encargó a la Universidad Técnica Particular de Loja elaborar, en estrecha coordinación con el gobierno local, la propuesta de política urbana Sistema Verde Urbano (SVU). Esta propuesta se basó en una iniciativa previa y propia del GADM (entrevista 13 con GADM), y aglutina aspectos conceptuales relacionados con temáticas de espacio público, cambio climático, medioambiente y derechos humanos. El aporte técnico del proyecto CIS en este proceso fue clave: sin CIS, el Sistema Verde Urbano no hubiera existido en esta forma (entrevista 16 con GADM). La política urbana local SVU también es de importancia particular por formar un pilar importante de planificación estratégica del gobierno local en los siguientes años y haber sido integrado en la actualización del PDOT y elaboración del PGUS que actualmente se encuentran en el proceso de aprobación por el concejo municipal (entrevista 16 con GADM). Además, el gobierno local está formulando un plan de acción para el SVU. Basándose en el concepto del SVU, CIS impulsó con asistencia técnica la formulación del proyecto Incremento de la Capacidad Adaptativa de la Ciudad de Loja para promover corredores verdes en la ciudad. Este proyecto del GADM cuenta tanto con la no-objeción del ente rector (el MAAE) como con la aprobación del BDE, que evaluará su consideración para la futura canasta de proyectos sostenibles. Este resultado también se logró para tres proyectos de otros dos laboratorios que son (i) Centro Histórico Bajo en Emisiones de Cuenca, (ii) “Construyendo resiliencia al cambio climático mediante el manejo y conservación de áreas estratégicas ambientales en el cantón Cuenca”, y (iii) “Integrando la gestión de inundaciones y la resiliencia urbana para la adaptación al cambio climático en la ciudad de Portoviejo” (GIZ 2021, sistematización *outcome* Indicador 2). En cuanto a los dos proyectos de Cuenca con el apoyo de CIS, se lograron resultados aún más positivos: para el primer proyecto Centro Histórico Bajo en Emisiones se aprobó un financiamiento concesional de 15 millones de euros que será ejecutado desde la cooperación financiera KFW, y el segundo proyecto fue presentado al City Climate Finance Gap Fund (GIZ 2021, varios correos electrónicos).

Se pueden descartar explicaciones alternativas: los cuatro proyectos presentados de las tres ciudades intermedias Loja, Cuenca y Portoviejo se basan directamente en la asistencia técnica del proyecto CIS. En el caso específico de Loja, la contribución de CIS para la elaboración de la política pública Sistema Verde Urbano, en la que encaja el proyecto presentado para el financiamiento climático, está corroborada desde el beneficiario que es el GADM de Loja. No se han detectado intervenciones decisivas de otros organismos en los procesos de la elaboración de la política pública o proyectos específicos.

La verificación de la importancia de CIS para la elaboración se basa en parte en las afirmaciones del GADM de Loja. Se debe tomar en cuenta que se puede haber ocurrido en las respuestas a las preguntas la probabilidad un sesgo de cortesía sobrevalorando el aporte de CIS al temer consecuencias negativas para la futura cooperación en el marco de CIS II.

Las evidencias presentadas corroboran las tres hipótesis de resultados.

La dimensión 2 del criterio de eficacia, contribución al logro de los objetivos, se valora con **30 puntos de 30**.

Eficacia – Dimensión 3: calidad de la implementación

La base de evaluación de la dimensión 3 se refiere a parámetros como, por ejemplo, la aplicación de un sistema de monitoreo orientado a los resultados, el desglose de los datos por género y grupos marginados, la participación y cooperación de todos los actores relevantes (incluidas contrapartes, sociedad civil y sector privado) en los procesos de coordinación y planificación de las actividades, la toma de decisiones a tiempo y basada en evidencias, la transparencia en la toma de decisiones, la revisión y optimización de los procesos, y el fomento de aprendizaje e innovación.

En primer lugar, es importante mencionar que la implementación de proyecto se destaca por un amplio sistema de monitoreo. Se instaló una página web (<https://mon-eval.org>) a la que las contrapartes del grupo núcleo tuvieron acceso constante. La página web documentó los avances de cada uno de los indicadores del proyecto CIS y puso a disposición documentos relevantes e información adicional. Para la ejecución del monitoreo y la elaboración de informes del proyecto, la planificación operativa y la gestión de conocimiento se estableció un puesto de trabajo específico apoyado por una segunda persona. El proyecto dispone para cada uno de sus 17 indicadores de objetivo y productos de un documento que sistematiza las actividades y productos realizados, así como una carpeta con los documentos de base y fuentes de verificación. Un segundo aspecto clave es la instalación de un grupo núcleo formado por las contrapartes estratégicas más relevantes. Este grupo se reúne dos veces al año para hacer seguimiento a la ejecución del proyecto, tomar decisiones participativas con respecto a sus enfoques estratégicos y hacer más transparentes las decisiones y los procesos. Según el informe de análisis intermedio de CIS, este gremio fue autoevaluado desde las instituciones participantes con un nivel de satisfacción positivo.

Desde la perspectiva de las contrapartes, la calidad de implementación de CIS fue valorado de forma muy positiva, sin mayores observaciones. Las contrapartes apreciaron la horizontalidad de la cooperación que se expresó, por ejemplo, en que los y las asesoras de la GIZ fueron percibidos como parte del equipo institucional de la contrapartes o “un aliado” más (entrevista 16 con GADM; entrevista 10 con sociedad civil; entrevista 19 con entidad pública), y las capacidades de las y los asesores que no se manifestó solo en los conocimientos técnicos sino también en factores interpersonales como empatía, compromiso, sensibilidad y apertura (entrevista 16 con GADM; entrevista 18 con sociedad civil; entrevista 2 con entidad pública). Varias instituciones resaltan también la orientación de CIS a las necesidades de las contrapartes, por ejemplo, por consultarlas explícitamente o sintonizar con el territorio (entrevista 4 con entidad pública; entrevistas 16 y 22 con GADM; entrevista 19 con entidad pública), así como por definir participativamente las actividades u hojas de ruta (entrevista 12 con academia; entrevista 22 con GADM; entrevista 18 con sociedad civil; entrevista 4 con entidad pública). Como fortalezas adicionales de la ejecución de CIS, las contrapartes mencionaron claridad de los objetivos (entrevista 10 con sociedad civil; entrevista 19 con entidad pública), continuidad en las coordinaciones (entrevista 18 con sociedad civil, entrevista 4 con entidad pública), una buena comunicación (entrevistas 5 y 19 con entidad pública) o transparencia (entrevista 10 con sociedad civil). En otras ocasiones, las contrapartes destacaron la calidad de la ejecución de una forma general (entrevista 12 con academia; entrevista 9 con privado; entrevista 1 con entidad pública nacional).

A partir de esta perspectiva, se han identificado únicamente dos inconvenientes de menor escala: en un caso específico, una contraparte local se sintió ignorada en algún momento en un proceso de coordinación. En otro caso, hubo un cierto descontento de una contraparte con los resultados de un asesoramiento de un experto integrado.

Considerando el aprecio alto de las contrapartes por la implementación de CIS y, a la vez, los muy pocos inconvenientes de menor escala, la dimensión 3 del criterio de eficacia, calidad de la implementación, se valora con **20 puntos de 20**.

Eficacia – Dimensión 4: resultados no intencionados

El análisis de la cuarta dimensión se basa en los resultados no intencionados observados mediante el monitoreo del proyecto CIS, los resultados no intencionados identificados de forma exploratoria desde las contrapartes y los riesgos anticipados en la fase de diseño del proyecto.

A partir de la perspectiva de las contrapartes, se ha identificado varios ejemplos de resultados positivos no intencionados que pueden ser atribuidos directa o indirectamente al proyecto CIS. En varias ocasiones, las instituciones mencionaron que se han encaminado réplicas de productos y *outputs*: sobre la base de la experiencia de la construcción de la agenda urbana, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia

se acercó al MIDUVI para pedir una retroalimentación (entrevista 3 con entidad pública); otras ciudades manifestaron el interés en la metodología Mobilize Your City que fue implementada en Ambato (entrevista 5 con entidad pública); la ciudad de Ambato a su vez expresó su interés en las estaciones climáticas instaladas en Loja (entrevista 09 con sector privado;); y en el caso de apoyo a un colectivo de mujeres en Latacunga, hubo otros colectivos de mujeres de otros cantones que demostraron su interés en la réplica (entrevista 17 con sociedad civil). En varios casos salieron también nuevas alianzas que no estaban previstas: MIDUVI se relacionó con CEPAL, ONU-Hábitat, MINURVI y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio de Colombia (entrevista 03 con entidad pública), y la FFLA logró establecer una alianza con la CLPG (entrevista 18 con sociedad civil). Además, el proyecto CIS contribuyó a unos cambios no intencionados de carácter más sustancial: desde la cooperación con el proyecto CIS se produjeron insumos e incentivos para el desarrollo organizacional de las contrapartes. En el caso del GADM de Loja, a partir de los procesos de actualización del PDOT y creación del Sistema Verde Urbano surgió la motivación de crear las dos nuevas áreas de cambio climático y ordenamiento territorial (entrevista 16 con GADM), y en el caso de la Fundación Esquel se estableció en la estructura orgánica la nueva área de desarrollo sostenible (entrevista 18 con sociedad civil). A nivel de los productos, la pandemia COVID-19 y la virtualización de las actividades conllevaron a que en varias ocasiones se pudo aumentar el número de eventos y talleres y, de tal manera, llegar a más personas y grupos beneficiarios (entrevista 19 con entidad pública; entrevista 09 con sector privado; entrevistas 10 y 18 con sociedad civil).

La importancia del proyecto CIS y su enfoque estratégico para el nivel local también se puede ejemplificar en el caso de Loja, donde ha impulsado e incentivado indirectamente otros resultados positivos muy específicos no previstos. (i) Las acciones de CIS desencadenaron indirectamente temas que han permitido generar legislación local: en 2020 se aprobó una ordenanza para la agricultura urbana. Este tema emergió en el marco de la planificación barrial, un proceso fomentado por CIS. No obstante, este tema fue priorizado por los actores políticos locales y se plasmó en una ordenanza propia. Además, influido por las actividades del laboratorio urbano, el GADM impulsó una ordenanza local para el fomento de la bicicleta como instrumento de transporte y otros medios de transporte carbonizados (entrevista 16 con GADM). (ii) En el transcurso de la cooperación con la Defensoría del Pueblo de Ecuador (DPE) con la ciudad de Loja, surgió la propuesta conceptual “Loja ciudad de derechos” que prevé una política para implementar el enfoque de derechos y no discriminación (entrevista 14 con entidad pública). (iii) A partir de todos los resultados de CIS en Loja, dos universidades han generado un sistema de investigación en función de los temas abarcados en los laboratorios urbanos (entrevista 16 con GADM).

En otro caso se pudo observar los efectos positivos secundarios de CIS para articular actores claves: en talleres para definir la posición del sector académico frente a la agenda urbana nacional a la Senescyt le surgió una inquietud por la falta de participación del Instituto Cotopaxi en los procesos de los *hubs* que fueron organizados por el MIDUVI. Después de aclarar que la normativa anteriormente vigente permitía únicamente a las universidades y escuelas politécnicas la participación en estos espacios de construcción de política pública, se inició un cambio de normativa. Como resultado, la normativa ajustada actual facilita la participación también los institutos superiores como, por ejemplo, el Instituto Tecnológico Superior de Cotopaxi.

En cuanto a resultados negativos no intencionados, desde la perspectiva de las partes interesadas no se ha identificado ninguno. Los principales factores críticos o riesgos fueron, según su criterio, la alta rotación de personal, especialmente a nivel directivo, de las entidades públicas nacionales y locales, así como los efectos de la pandemia COVID-19 (véase el capítulo 4.2 – dimensión 4), sin que estos hubieran limitado la efectividad del proyecto CIS en el cumplimiento de sus objetivos.

Esta observación coincide con la información proporcionada desde el monitoreo del proyecto CIS – mediante un sistema que se caracteriza por (i) reuniones periódicas de seguimiento y retroalimentación con las contrapartes a nivel operativo (semanal), estratégico (bianual o trianual) y político (anual), (ii) un análisis Kompass con las contrapartes principales en el año 2020 y (iii) el monitoreo de repercusiones en el contexto

del proyecto y su sistema de cooperación mediante reuniones bimensuales en el equipo de gestión interno (reponsable de proyecto (AV), coordinadores/as de la GIZ), entre otros. No se detectó ningún resultado negativo del proyecto CIS. Como posibles riesgos, la GIZ anticipó y monitoreó los siguientes aspectos:

- limitación de la participación de todos los actores, especialmente de actores locales y de la sociedad civil en la elaboración de la agenda nacional de desarrollo urbano;
- falta de priorización de la implementación de la Agenda 2030, el Acuerdo de París o la NAU, por el nuevo Gobierno; o falta de voluntad política para la formulación de la agenda nacional de desarrollo urbano;
- efectos negativos para el proyecto CIS causados por un cambio de autoridades a nivel local en el año 2019;
- utilización insuficiente de los mecanismos de intercambio intersectoriales o interinstitucionales;
- cambio de prioridades del MIDUVI desatendiendo la AHSE 2036; y
- crisis de finanzas públicas y limitaciones del presupuesto general del Estado causado por la pandemia.

Para asegurar la efectividad del proyecto, el proyecto CIS estableció medidas de adaptación y mitigación a estos riesgos que consistieron, por ejemplo, en la diversificación de las contrapartes a nivel nacional y local, la orientación de los procesos de asistencia técnica a las necesidades reales, o la adaptación de procesos y actividades a los prioridades y capacidades cambiadas por la pandemia, entre otros.

El proyecto CIS ha impulsado numerosos resultados secundarios no intencionales positivos.

La dimensión 4 del criterio de eficacia, resultados no intencionados, se valora con **20 puntos de 20**.

Metodología para evaluar la eficacia

Cuadro 11. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: eficacia

Eficacia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Consecución de los objetivos (previstos)	Se evaluará esta dimensión de evaluación por medio de los 4 indicadores del objetivo del proyecto (véase cuadro 8 abajo referente a los criterios SMART*)	Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico Metodología: Los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos y entrevistas con las contrapartes.	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos necesarios del monitoreo estuvieron disponibles. • Se recopiló información adicional desde las contrapartes. • Todos los grupos o partes interesadas específicos están representadas, menos el grupo meta indirecto final que es la población ecuatoriana. • Tasas de respuesta: n/a. • Se trianguló los datos del monitoreo con las perspectivas de las contrapartes. • La solidez de las evidencias es adecuada. • No hubo un contexto de conflicto o frágil que hubiera influido en la calidad y validez de los datos y el acceso a los grupos meta (si procede).
Contribución al logro de los objetivos	Se enfoca las hipótesis para la evaluación.	Diseño de la evaluación:	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.

Eficacia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
		<p>El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación. Las metodologías seleccionadas emplearán elementos del enfoque analítico (<i>contribution analysis</i>), demostrando los cambios.</p> <p>Metodología: Los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos y entrevistas.</p>	
Calidad de la implementación	<p>Se enfoca en los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si se establece y se utiliza un sistema de monitoreo orientado a los resultados. • Necesidad de desglosar los datos por género y grupos marginados. • Participación y cooperación de todos los actores relevantes (incluidas contrapartes, sociedad civil y sector privado). • Las decisiones que influyen en los resultados de los proyectos se toman a tiempo y se basan en evidencias. • Los procesos de toma de decisiones son transparentes. • Se establecen procesos dentro del proyecto que se revisan y optimizan periódicamente. • Aprendizaje e innovación: se existe una cultura de trabajo favorable para el aprendizaje y la innovación. 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico</p> <p>Metodología: Los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos y la realización de entrevistas con las contrapartes.</p>	<p>No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de entrevistados.</p> <p>Durante las entrevistas no se plantearon preguntas específicas relacionadas con esta dimensión. Posteriormente, durante el análisis de datos se identificaron de forma exploratoria insumos para la presente dimensión.</p>
Resultados no intencionados	<p>Resultados no intencionados observados mediante el monitoreo; resultados no intencionados identificados de forma exploratoria desde las contrapartes; riesgos anticipados en la fase de diseño del proyecto</p>	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas</p>	<p>No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de entrevistados.</p>

* SMART: específico, medible, alcanzable, relevante y de duración limitada (para crear la sigla se utilizan las iniciales en inglés de *specific, measurable, achievable, relevant* y *time-bound*)

4.5 Impacto

En esta sección se analiza y evalúa el impacto del proyecto. Está estructurada de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto GIZ (véase Anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración del impacto

Cuadro 12. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficacia

Criterio	Dimensiones de evaluación	Puntuación y valoración
Impacto	Cambios o resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior	25 puntos de 30
	Contribución a los resultados o cambios de desarrollo (previstos) de nivel superior	25 puntos de 40
	Contribución a los resultados o cambios de desarrollo (no intencionados) de nivel superior	20 puntos de 30
Puntuación y valoración del impacto		Puntuación: 70 puntos de 100 Valoración: Nivel 3: más bien exitoso

El proyecto CIS tiene un nivel medio de impacto. El proyecto CIS logró cambios o resultados de desarrollo y contribuyó a los resultados o cambios previstos o no intencionados, pero en rasgos generales, su impacto solo se puede evaluar realmente en una perspectiva a largo plazo. **En total, el proyecto se valora en términos de impacto como Nivel 3: más bien exitoso, con 70 puntos de 100.**

Análisis y evaluación del impacto

Impacto – Dimensión 1: cambios o resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior

El impacto del proyecto CIS se analizó desde la perspectiva de todas las contrapartes entrevistadas, enfocándose en cambios o resultados de desarrollo de nivel superior previstos, contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior previstos y contribución a los resultados o cambios de desarrollo de nivel superior no intencionados.

El proyecto CIS contribuyó principalmente al ODS 11 “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”, pero también a algunos indicadores de otros ODS. De acuerdo con el sistema de marcadores de BMZ, el proyecto contribuyó a la equidad de género (GG-1), el desarrollo participativo y buena gobernabilidad (PD/GG-2), la mitigación del cambio climático (KLM-1), la adaptación al cambio climático (KLA-1), y al desarrollo rural y seguridad alimentaria (LE-1). A partir de estos aspectos, y teniendo en cuenta los resultados del proyecto y las hipótesis elegidas para el análisis, la evaluación analizó con más detalle los siguientes elementos: mitigación del cambio climático, desarrollo participativo y buena gobernabilidad.

Se han podido identificar efectos específicos a nivel macro del proyecto. Desde de la perspectiva de algunas personas entrevistadas (entrevista 01 con entidad pública), sin la intervención de CIS difícilmente se hubieran planteado con más énfasis en las agendas y discursos locales temáticas como el cambio climático, movilidad urbana y uso inclusivo de espacio público, así como la facilitación de espacios de diálogo con la ciudadanía y barrios, o generar un acercamiento entre las instituciones.

Varias personas entrevistadas reportaron beneficios al nivel institucional o en el marco del desarrollo urbano que son resultado de las acciones implementadas del proyecto CIS, como por ejemplo, la Estrategia Nacional de Financiamiento Climático, que contiene dos anexos clave: el catálogo de acciones climáticas y la guía de proyectos. El alcance de la estrategia es a nivel nacional tiene visión a 10 años, con un impacto a nivel

nacional (entrevista 01 con entidad pública). Es evidente que va a tener impacto en grupos desfavorecidos. En general, el Ecuador carece de mucha infraestructura. Toda la estrategia puede mejorar las condiciones para invertir en infraestructura, lo que a su vez beneficia a los grupos desfavorecidos.

Otro impacto está relacionado con capacidades técnicas y metodológicas fortalecidas en las instituciones locales. Por ejemplo, un mejor conocimiento en cuanto a conceptos de desarrollo urbano y la disponibilidad de instrumentos metodológicos o criterios técnicos para la implementación de actividades relacionadas. El proyecto CIS ha logrado incorporar la ciudadanía de mejor forma. Hubo procesos participativos y espacios con expertos internacionales sobre el desarrollo de metodologías. A partir de ahí se ha logrado mejorar ciertas capacidades vinculadas con el trabajo con la ciudadanía. Este continuo proceso de capacitación ayuda a tener en el futuro proyectos más integrales y articulados con la ciudadanía (entrevista 8 con academia).

También es importante citar la Agenda Hábitat Sostenible Ecuador 2036, desarrollada como parte del proyecto CIS. A pesar de ser una actividad central del proyecto, no se puede medir ahora cómo la Agenda va a dar resultado positivo o cómo se articula con el nivel local porque solamente en el futuro se van a desarrollar indicadores de implementación con el apoyo de la GIZ (entrevista 03 con entidad pública).

El proyecto CIS ha contribuido a mejorar la articulación y cooperación entre los actores, sea a nivel nacional entre entidades públicas, sea con la creación de lazos académicos con la UTPL, sea con la sociedad civil organizada a través de la aplicación de modelos participativos incluyentes, entre otros ejemplos. Una parte significativa de las instituciones contrapartes se han beneficiado de un mejor posicionamiento institucional (p. ej., el ámbito interministerial en el caso del MIDUVI, el ámbito académico en temas urbanos en el caso de la UTPL).

En general, la línea de desarrollo urbano está fortalecida a nivel nacional y ganó importancia en relación con la línea de vivienda social. A partir de la experiencia de los laboratorios urbanos de CIS, el país ha conceptualizado laboratorios urbanos propios. En el caso de la UTPL en Loja, el tema del desarrollo urbano está mejor posicionado. Al momento de lanzar los proyectos, uno de los requerimientos de la universidad es tener claro los ODS y la población beneficiaria. A partir de esta visión macro se llevaron a cabo proyectos en zonas vulnerables a través de la vinculación de la universidad y se obtuvieron buenos resultados en los barrios. Para las personas entrevistadas, con excepción de CIS, se hubieran hecho intervenciones menos integrales. Lo que más aportó el proyecto CIS fue a construir una mayor visión. A la UTPL, por ejemplo, le cuesta articular los esfuerzos con otras instituciones y, gracias a la cooperación, se logró una mejor articulación (entrevista 08 con academia). Sin embargo, los indicios identificados en las entrevistas y la solidez de los datos son limitados para comprender el cambio concreto de desarrollo al nivel más alto. Así, la dimensión 1 del impacto, cambios o resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior, se valora con **25 puntos de 30**.

Impacto – Dimensión 2: contribución a los resultados o cambios de desarrollo (previstos) de nivel superior

Las siguientes dos hipótesis son la base de evaluación.

Cuadro 13. Hipótesis de resultados seleccionadas para el impacto

Hipótesis de resultados 1 (outcome – impacto)	Un marco referencial del desarrollo urbano en el país complementado por una Estrategia Nacional de Financiamiento Climático contribuye a establecer a nivel del país las condiciones estructurales macro del financiamiento climático de tal manera que, a mediano y largo plazo, las ciudades del país tengan acceso a los fondos internacionales disponibles para implementar proyectos climáticos y contribuir, por ejemplo, al ODS 13.
Supuesto principal	Los actores involucrados tienen el interés y la necesidad de diversificar sus fondos de financiamiento, además de tener la voluntad política para implementar la estrategia de financiamiento climático.
Riesgos	Los actores clave carecen de capacidades o voluntad política para implementar dicha estrategia.
Explicación alternativa	Los actores reciben apoyo de otras organizaciones para acceder al financiamiento climático y verde. Otras políticas climáticas nacionales apoyan y promueven el financiamiento de proyectos de mitigación y adaptación del cambio climático a nivel de las ciudades intermedias, por ejemplo, FVC o el proyecto FELICITY de la GIZ.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Parcialmente confirmado.

Cuadro 14. Hipótesis de resultados seleccionadas para el impacto

Hipótesis de resultados 2 (outcome – impacto)	Las condiciones políticas, institucionales, y estructurales mejoradas del desarrollo urbano con un marco referencial nacional fortalecido y mejores capacidades locales de liderazgo contribuyen a mediano y largo plazo a que las ciudades intermedias, grandes y pequeñas del país puedan formular sus intervenciones urbanas en función de la política nacional y, de esta manera, armonizar sus políticas locales. Este resultado contribuye a que las políticas urbanas en el Ecuador se hagan más coherentes, lo que, a su vez, facilita la consolidación de ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles a nivel nacional.
Supuesto principal	Se han establecido mecanismos de articulación entre los gobiernos locales de los laboratorios y la formulación de la agenda nacional. Además, los GADM han expresado sus necesidades e intereses frente a dicha agenda, y los y las responsables de la formulación de la agenda han acogido e incorporado los insumos de los GADM.
Riesgos	No se han incorporado los aportes de los GADM.
Explicación alternativa	No se ha definido una explicación alternativa.
Confirmado/parcialmente confirmado/no confirmado	Parcialmente confirmado.

Según el modelo de resultados reconstruido, el impacto del proyecto se evaluó sobre la base de su contribución a los resultados globales de desarrollo. El análisis de contribución se utilizó para evaluar el proyecto que tenía múltiples áreas de intervención y partes interesadas/involucradas, y se estaba implementando en un entorno en constante cambio. La teoría de cambio se ajustó junto con el equipo del proyecto, lo que sugiere una asociación plausible entre el resultado y el impacto, incluyendo las suposiciones hechas, así como los riesgos e influencias externas en juego. La evidencia y los desafíos a la misma fueron ensamblados y evaluados a partir de las entrevistas y discusiones grupales de la evaluación.

Con respecto a la primera hipótesis, se identificaron varios indicios que la respaldan: varias personas entrevistadas mencionaron el interés generado por la publicación de la Estrategia Nacional de Financiamiento Climático tanto por instituciones nacionales como internacionales. El MEF ha recibido invitaciones para socializar el instrumento y, por ende, la implementación, por ejemplo, por parte de la CEPAL. Solo cuatro

países en América Latina disponen de esta estrategia. Desde febrero se realizó un proceso de socialización con la asociación de las bancas privadas para conocer el instrumento en detalle y asociaciones del sector empresarial demostraron interés en implementarlo. Además, para la implementación de la estrategia se activó el grupo de trabajo de financiamiento climático, que ya tiene una normativa. El MEF se ha apoyado en activar estas instancias creadas por leyes para dar respaldo. Este grupo de trabajo se creó con el Comité Interinstitucional de Financiamiento Climático que toma decisiones sobre políticas de financiamiento climático, y el MEF forma parte de este comité que ya tuvo su primera reunión para discutir cómo implementar la estrategia (entrevista 01 con entidad pública).

En cuanto a la segunda hipótesis, se identificaron varios indicios leves que la apoyan: por ejemplo, en el caso del laboratorio urbano de Loja, como parte de la incorporación del enfoque de cambio climático en los GADM, se realizó un fortalecimiento de capacidades y el conocimiento de estos mecanismos, lo cual ha servido al GADM. Según el equipo técnico del GADM, tienen la capacidad de poder manejar la información de la agenda nacional e incluirla en sus prácticas de trabajo (entrevista 13 con GADM).

Existen indicios observables desde la perspectiva de las contrapartes, pero los impactos esperados objetivamente no son tangibles. Aunque el proyecto tiene un potencial significativo para generar impactos a nivel superior, el periodo corto desde el cumplimiento de los objetivos del proyecto no permite que, a corto plazo, se realicen los cambios institucionales y políticos esperados. Así, la dimensión 2 del impacto, contribución a los cambios o resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior, se valora con **25 puntos de 40**.

Impacto – Dimensión 3: contribución a resultados o cambios de desarrollo (no intencionados) de nivel superior

La base de evaluación fueron los cambios o resultados de desarrollo previstos de nivel superior, la contribución a los resultados o cambios de desarrollo previstos de nivel superior, y la contribución a los resultados o cambios de desarrollos no intencionados de nivel superior.

El desarrollo del proyecto CIS generó también resultados no intencionados. Había muchas actividades que no fueron planificadas en el inicio y la virtualidad debido a la pandemia COVID-19 permitió llegar más allá de lo inicialmente planificado. Por ejemplo, una vez que la AUDES empezó con las actividades se han construido otras alianzas que no estaban previstas en CIS, por ejemplo, con Cooperación Líderes Para Gobernar a nivel nacional para fortalecimiento de capacidades y foros de intercambio de experiencias e iniciativas ciudadanas (entrevista 18 con sociedad civil). CIS ha sido exitoso en generar muchos espacios colaborativos y en el GADM Loja se ha generado mucha confianza entre el municipio y las universidades (entrevista 16 con GADM). A nivel local, también hubo alianzas y eso permitió generar no solamente actividades que estaban incluidas en el proyecto, sino que permitió tener un impacto más amplio. Además, con CIS hubo otros proyectos con los que se logró articularse. A partir de las entrevistas y los documentos utilizados en la evaluación no se identificaron efectos negativos de nivel superior.

Desde la perspectiva de las personas entrevistadas, hay un involucramiento de actores en torno de la temática del desarrollo urbano. Inicialmente no había muchos actores pensando en un fin común. A través del proyecto se ha fomentado la corresponsabilidad ciudadana y ahora se sabe qué se quiere hacer desde la iniciativa ciudadana. La ejecución de las iniciativas permitió tener un impacto en el desarrollo local de la ciudad. La ciudadanía ve la agenda ciudadana como un documento base de trabajo que permite tener información y metodologías de implementación (entrevista 07 con academia).

Aunque los datos mostraron algún nivel de contribución no intencionada del proyecto CIS, este impacto no se puede medir completamente con los datos disponibles.

La dimensión 3 del impacto, contribución a cambios o resultados de desarrollo (no intencionados) de nivel superior, se valora con **20 puntos de 30**.

Metodología para evaluar el impacto

Cuadro 15. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: impacto

Impacto: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Cambios o resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión con la estrategia nacional para la implementación de la Agenda 2030. • Conexión con los ODS. 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas.</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.
Contribución a los resultados o cambios de desarrollo (previstos) de nivel superior	Hipótesis para la evaluación (véase capítulo Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.).	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. Las metodologías seleccionadas emplearon elementos del enfoque analítico (<i>contribution analysis</i>), demostrando los cambios.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas.</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.
Contribución a los resultados o cambios de desarrollo (no intencionados) de nivel superior	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar si ya se conocían los riesgos en la fase de diseño. • Comprobar cómo se ha llevado a cabo la evaluación de los riesgos en relación con resultados negativos (no intencionados) o positivos (no acordados formalmente) a nivel de impacto en el sistema de monitoreo. • Medidas adoptadas para evitar o contrarrestar los riesgos, efectos negativos o compensaciones. • Determinar las condiciones marco pertinentes para los resultados negativos y la reacción del proyecto ante ellos. • Examinar hasta qué punto se han monitoreado y aprovechado los resultados positivos potenciales (no acordados formalmente) y las sinergias entre las dimensiones ecológica, económica y social de desarrollo. 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas.</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.

4.6 Eficiencia

En esta sección se analiza y evalúa la eficiencia del proyecto. Está estructurada de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto GIZ y de acuerdo con la *efficiency tool* (véase Anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración de la eficiencia

Cuadro 16. Valoración del criterio OCDE/CAD: eficiencia

Criterio	Dimensiones de evaluación	Puntuación y valoración
Eficiencia	Eficiencia de producción (recursos/ <i>outputs</i>)	60 puntos de 70
	Eficiencia de asignación (recursos/ <i>outcomes</i>)	25 puntos de 30
Puntuación y valoración de la eficiencia		Puntuación: 85 puntos de 100 Valoración: Nivel 2: exitoso

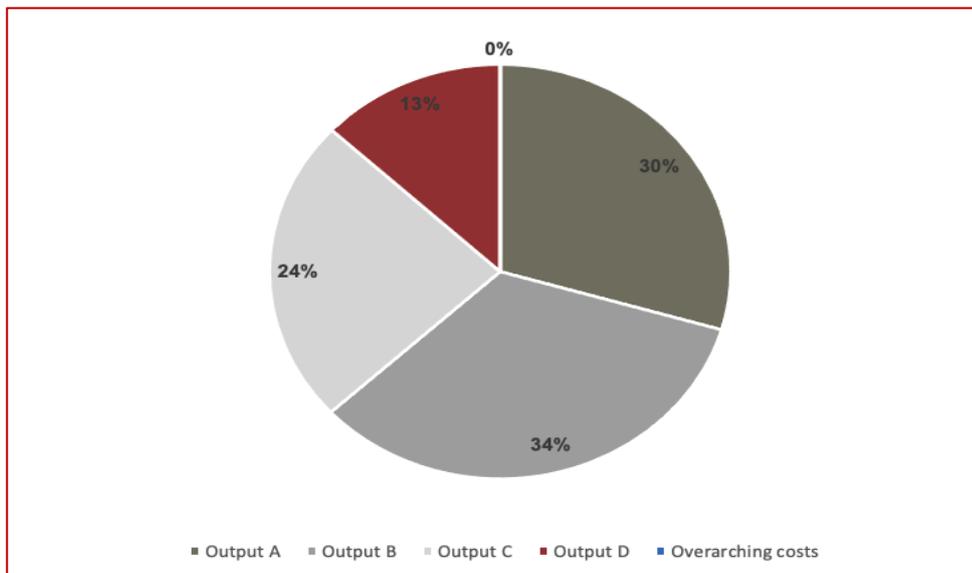
El análisis de la dimensión 1 de la evaluación se basó en la herramienta de eficiencia y las entrevistas para encontrar evidencia del uso apropiado de los fondos en comparación con los resultados obtenidos. El análisis se centró en la pregunta de hasta qué punto los productos podrían haberse maximizado con otras estrategias de implementación (principio máximo). El análisis de los datos siguió las preguntas analíticas en la matriz de evaluación. El análisis de la dimensión de evaluación 2 también siguió las preguntas de evaluación. Se analizó la eficiencia de la gestión del proyecto y en qué medida se lograron más resultados a través de la cooperación/sinergias o apalancamiento de más recursos. La evaluación sugiere un buen nivel de la eficiencia. Según las afirmaciones de las personas entrevistadas, la mayoría de los recursos del proyecto fueron utilizados de forma adecuada, además de que los procesos operativos de CIS fueron eficientes. Los insumos financieros apuntaron a acciones y productos concretos, y los recursos humanos también fueron clave. Se han cumplido la mayoría de las actividades dentro de los plazos previstos y hubo una distribución razonable de costos entre los cuatro *outputs*. Sin embargo, de acuerdo con algunas personas entrevistadas, el proyecto habría podido profundizar más los procesos si hubiera habido personal con más experiencia específica en ciertos temas y no solamente un grupo multidisciplinario – similar al grupo núcleo de CIS que estuvo compuesto por una variedad de instituciones (MIDUVI, Ministerios de Relaciones Exteriores, MAAE, BDE, etc.). Por eso no se pudo profundizar ciertos temas en el grupo núcleo, tales como posibles efectos en el territorio a nivel técnico. Además, algunas actividades no tuvieron el resultado que se esperaba y estos recursos pudieron haber sido utilizados para otras acciones, por ejemplo, para promover más iniciativas de investigaciones. **Así, en total, el proyecto se valora en términos de eficiencia como Nivel 2: exitoso, con 85 puntos de 100.**

Análisis y evaluación de la eficiencia

Eficiencia – Dimensión 1: eficiencia de producción

La base de evaluación fueron los costos por *output* y los costos reales, así como el análisis de los instrumentos de cooperación técnica y posibles alternativas, y el análisis del uso de los recursos. Además, en cuanto a la eficiencia de la estructura organizativa del proyecto, se revisó la estructura de CIS en función de los resultados obtenidos. A continuación, se puede encontrar la distribución de costos según los cuatro *outputs*. Como se puede ver, la distribución está más concentrada en los *outputs* A y B:

Gráfico 3. Distribución de costos por *output*



El valor total del contrato de la contribución alemana para toda la duración del proyecto (julio de 2017 a abril de 2021) fue de 11.445.000 euros aprobado por BMZ. Se incluyeron aportaciones de cofinanciamiento del Fondo Verde para el Clima (FVC) por importe de 450.000 euros (de los cuales 202.861,44 euros se usaron en este proyecto, y el resto se usará en el proyecto de seguimiento). Según el informe *Kostenträger- und Obligobericht* proporcionado por el proyecto, el gasto total del proyecto se compuso de 7.640.694,85 euros de costes de personal, aproximadamente 453.000 euros de gastos de viaje, aproximadamente 159.642,66 euros para la adquisición de materiales y equipos técnicos y construcción, y aproximadamente 1.125.000 euros de financiación de instrumentos, entre otros costes.

Las actividades se han llevado a cabo según lo previsto y se han logrado los cuatro *outputs*. La estructura de personal del proyecto estaba compuesta por personal responsable de la implementación técnica de CIS y también de la gestión de la interacción entre el amplio sistema de socios locales y el proyecto. La distribución de expertos entre los cuatro *outputs* tiene un buen equilibrio, cubriendo principalmente personal en comisión de servicio (*seconded staff*) y personal nacional.

Los subsidios locales se asignaron íntegramente a la ejecución del *output B*, mientras que los costos de asignación de expertos y expertas se distribuyeron bien entre los cuatro *outputs*, así como la adquisición de materiales y equipos. Como ejemplo, en el *output A* los expertos apoyaron e implementaron acciones para la creación de una herramienta de gestión multiactor para la Agenda Urbana Nacional. Además, el producto A concentró la mayor parte de los costes cubiertos por el plan de cofinanciación.

Como otro ejemplo, en el *output B* (ciudades intermedias) se han implementado varias actividades a nivel local (actividades de creación y desarrollo de capacidades, actividades de sensibilización, servicios de asesoría a la comunidad, reunión de socios, desarrollo de capacitación para multiplicadores, etc.). Algunas de las actividades de este *output* se han ampliado en comparación con la planificación original, sin costos adicionales, lo que demuestra un uso eficiente de los recursos. No se identificó ninguna alternativa potencial para mejorar significativamente esta relación costo-resultado, que ya era buena.

Desde la perspectiva de las contrapartes, se confirmó un uso adecuado de recursos y presupuesto. Así mismo, no se detectaron mayores ineficiencias. Considerando la situación macroeconómica y financiera del país, las contrapartes aportaron recursos dentro de lo posible y así contribuyeron adecuadamente a la eficiencia del proyecto.

Según las afirmaciones de las instituciones contrapartes entrevistadas, los recursos y el presupuesto disponibles se utilizaron de forma adecuada, los procesos operativos y administrativos fueron eficientes, y no hubo mayores observaciones. Se señaló que la configuración de producción fue un poco débil ya que no se sabe cuántos recursos se gastaron en la cooperación en específico, y principalmente con la agenda urbana que es crítica como directriz de política nacional (entrevista 06 con GIZ). Algunas contrapartes enfatizaron que se hubieran podido generar más resultados o resultados de mayor calidad con la contratación de más profesionales.

Se afirmó que el financiamiento de CIS fue muy valioso y permitió desarrollar los paquetes comunicacionales y aplicarlos en las localidades. Pero hubo un poco de demora en la producción de los materiales (entrevista 19 con entidad pública). La lógica de intervención para realizar las actividades ha sido eficaz y eficiente en tiempo y forma. La pandemia ha hecho retrasar algunas actividades, pero las actividades previstas llegarán a la comunidad. En cuanto a la logística hay temas para mejorar (entrevista 22 con GADM). Pese a la pandemia, se han gestionado los resultados, configurado los insumos de investigación y se han procurado los actores. No obstante, ya existen mecanismos de articulación entre la academia, el gobierno local y la ciudadanía que no solo están formalizados, sino que están operativos (entrevista 12 con academia).

Desde un punto de vista conceptual, existen buenos vínculos entre los cuatro *outputs* y estos vínculos son convincentes (por ejemplo, establecer vínculos entre una agenda urbana nacional y acciones locales a nivel de ciudad junto con el desarrollo de habilidades correlacionadas en instituciones académicas y acciones de la sociedad civil). Estos vínculos son relevantes para la eficiencia de la asignación, ya que generan sinergias que son la condición previa para que los resultados agregados superen los cambios de resultados lineales de las áreas de intervención individuales (GIZ, 2020).

En cuanto al *maximum principle* (es decir, la relación óptima entre costo y producción), las actividades de producción se han llevado a cabo en su mayoría según lo planeado por personas expertas designadas, aunque con pequeñas desviaciones en el uso de instrumentos y recursos, principalmente debido al elemento COVID-19. La decisión de reorganizar algunas actividades, por ejemplo, cambiarlas al modo virtual, fue convincente y fue causada por este factor externo. Como tal, el equipo de evaluación cree que, por lo tanto, no debe influir la evaluación de la eficiencia.

La asignación de recursos a los diferentes *outputs* está en consonancia con su necesidad relativa para el logro del objetivo del módulo, y las contribuciones de cofinanciamiento ampliaron la gama de actividades del primer *output*.

Al aplicar el enfoque *follow-the-money* e investigar qué instrumentos alternativos y actividades estaban disponibles, y cómo de eficientes habrían sido en comparación con los instrumentos aplicados, el equipo de evaluación se basó para el análisis principalmente en las entrevistas de la misión para evaluar, por ejemplo, si había oportunidades para maximizar los resultados del proyecto en términos de creación de sinergias a través de colaboraciones.

En conjunto, la evaluación concluye que los recursos se han aplicado de manera eficiente y pertinente (GIZ, 2020). La evaluación concluye que la relación costo-*output* dentro del proyecto había sido mayoritariamente positiva y que la distribución entre las áreas de intervención fue pertinente en cuanto al peso relativo de su contribución al logro del objetivo del módulo. La utilización de los recursos fue eficiente, pero el equipo de evaluación no pudo identificar claramente las posibles alternativas. No hay fuentes específicas de datos financieros y no hay estimaciones para costos de personal y actividades alternativas. Por lo tanto, no es posible identificar alternativas concretas para la planificación financiera original y contrastar los planes operativos con el proceso de implementación alternativos. Por eso, la dimensión 1 de la eficiencia, eficiencia de producción, se valora con **60 puntos de 70**.

Eficiencia – Dimensión 2: eficiencia de asignación

La base de la evaluación fue el análisis de enfoques, actividades e instrumentos de cooperación, y la gestión de los recursos.

En general, se pudo establecer que los recursos se utilizaron de forma apropiada y las actividades del CIS se realizaron en los tiempos establecidos. Los insumos financieros apuntaron a políticas y resultados concretos. Los recursos humanos fueron también clave. Aun así, algunas actividades no han tenido el resultado que se esperaba y estos recursos se pudieron haber utilizado para otras cosas (entrevista 04 con entidad pública). Algunas personas entrevistadas afirmaron que con más recursos podrían haber promovido más iniciativas, pero también faltaba tiempo.

Desde la perspectiva de una institución, dentro de los laboratorios de CIS se hicieron algunos desarrollos temáticos en el área de cambio climático, por ejemplo, proyecciones climáticas al futuro. Sin embargo, una coordinación más cercana habría permitido que los desarrollos técnicos y tecnológicos, así como los tiempos, se hubieran aprovechado mejor si hubiera un área para levantar información sobre las proyecciones climáticas. Los desarrollos y los intentos de innovación para aplicarlos en los GADN no resultaron tan compatibles o utilizables. Estos recursos se hubieran destinado mucho mejor a una coordinación con el MAAE para poder aterrizar las proyecciones que se hacen a nivel nacional u otros aplicativos de este tipo. El proyecto hizo bien en “seguir el flujo” de los cambios políticos e institucionales en el sector con respecto a las implicaciones de los cambios políticos y de personal clave. Así mismo, el proyecto gestionó sus recursos entre *outputs* de modo que se lograran los impactos de acuerdo con el objetivo del módulo. Los objetivos del proyecto se lograron con los fondos disponibles. El equipo de evaluación no pudo encontrar evidencias que demuestren que otra distribución de fondos hubiera conducido a mejores resultados en el nivel de impacto. Ninguna de las personas encuestadas, ni la documentación revisada, pudieron fortalecer tal suposición.

Si bien la eficiencia de la asignación se ve afectada negativamente por factores externos que provocaron cambios en la estructura de socios, se evaluaron positivamente otros criterios: sinergias locales con varios socios, por ejemplo. La dimensión 2 de la eficiencia, eficiencia de asignación, se valora con **25 puntos de 30**.

Metodología para evaluar la eficiencia

Cuadro 17. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: eficiencia

Eficiencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Eficiencia de asignación (recursos/ <i>outcomes</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de enfoques y actividades, así como instrumentos de cooperación, en comparación con posibles alternativas.• Si el proyecto gestiona sus recursos entre los <i>outputs</i> de manera que se logren los máximos efectos posibles.• Relación entre los costes administrativos y los costes totales.	<p>Diseño de la evaluación: El análisis de los datos sigue las preguntas analíticas en la matriz de evaluación.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas.</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.

Eficiencia: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Eficiencia de producción (recursos/outputs)	<ul style="list-style-type: none"> • Costes por <i>output</i>, tipo de costes. • Desviaciones entre los costes planificados originalmente y los costes reales. • A nivel de <i>output</i>: análisis de enfoques y actividades, así como de instrumentos de cooperación técnica (instrumentos de personal, financiación, materiales y equipo) en comparación con posibles alternativas. • Parámetros de referencia internos o externos para lograr efectos económicamente. • Recursos utilizados por el proyecto, centrándose en el uso económico de los recursos y los riesgos de costes. • Análisis de alternativas para la asignación de recursos y cambios entre los <i>outputs</i>. 	Diseño de la evaluación: El análisis de los datos sigue las preguntas analíticas en la matriz de evaluación y la herramienta de eficiencia.	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.
		Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas. Herramienta de eficiencia.	

4.7 Sostenibilidad

En esta sección se analiza y evalúa la sostenibilidad del proyecto. Está estructurada de acuerdo con las dimensiones de evaluación de la matriz de evaluación del proyecto GIZ (véase Anexo 1).

Resumen de la evaluación y valoración de la sostenibilidad

Cuadro 18. Valoración del criterio OCDE/CAD: sostenibilidad

Criterio	Dimensiones de evaluación	Puntuación y valoración
Sostenibilidad	Capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas	20 puntos de 25
	Contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles	25 puntos de 25
	Perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo	40 puntos de 50
Puntuación y valoración de la sostenibilidad		Puntuación: 85 puntos de 100 Valoración: Nivel 2: exitoso

El equipo de evaluación analizó en qué medida los resultados del proyecto son duraderos, estables y resilientes a largo plazo en las condiciones dadas, qué riesgos y potenciales para la durabilidad de los resultados surgieron, y la probabilidad de que ocurran estos factores y las medidas del proyecto para reducir tales riesgos.

Se detectó un nivel exitoso de la sostenibilidad de los cambios y procesos encaminados: las contrapartes disponen, generalmente, de las capacidades necesarias para seguir con los procesos; el proyecto tomó medidas concretas; y desde la perspectiva de las personas entrevistadas, se asume principalmente una durabilidad de los cambios. No obstante, desde la perspectiva de varias contrapartes existe la necesidad de consolidar las medidas tomadas para asegurar la sostenibilidad del proyecto, promover la continuidad de los procesos y productos generados. No se han identificado riesgos o desafíos significativos para la sostenibilidad. Se observaron desafíos puntuales como aclarar los procesos del proyecto dentro de las instituciones e impulsar dentro de lo posible la voluntad política para la implementación de los productos generados.

En total, el proyecto se valora en términos de sostenibilidad como Nivel 2: exitoso, con 85 puntos de 100.

Análisis y evaluación de la sostenibilidad

Sostenibilidad – Dimensión 1: capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas

La base de la evaluación fue el análisis de las capacidades de los grupos beneficiarios y partes interesadas para mantener los resultados del proyecto.

La sostenibilidad se entiende como la continuidad de los procesos y resultados impulsados por el proyecto. De manera general, y por tratarse de un proyecto que se ejecuta de manera experimental sobre temáticas innovadoras en el país, a partir de las observaciones de las contrapartes se concluye un nivel exitoso de la sostenibilidad. A pesar de las capacidades financieras serán menores para garantizar la continuidad de los procesos impulsados, se han previsto medidas y acciones para impulsar la sostenibilidad, y el país cuenta con buenas capacidades técnicas y de liderazgo.

Sin embargo, algunas organizaciones carecen de recursos financieros para mantener los resultados. Por ejemplo, el ADUS depende estructuralmente en gran medida del apoyo externo y, generalmente, los resultados de la cooperación con la organización de la sociedad civil dependen significativamente del apoyo externo. En el caso de la institución pública es bastante diferente, dado que los productos son relevantes para las contrapartes y parte de sus competencias legales, y los resultados están bastante institucionalizados. Esta circunstancia apoya fuertemente la sostenibilidad (entrevista 01 con entidad pública).

La dimensión 1 de la sostenibilidad, capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas, se valora con **20 puntos de 25**.

Sostenibilidad – Dimensión 2: contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles

La base de la evaluación fueran las medidas, estrategias o planes de CIS con las que contribuye a proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles en los diversos actores involucrados.

El proyecto CIS tomó medidas adecuadas para asegurar que los propios actores de la sociedad civil puedan mantener los resultados a mediano plazo a pesar de la situación volátil en términos de personal en las diferentes organizaciones. Además, la implementación del proyecto se llevó a cabo también a través de la transferencia de experiencia, el establecimiento y promoción de iniciativas de cooperación entre actores y la creación de redes horizontales y verticales de establecimiento de redes (*networking*) entre actores.

También es importante resaltar que CIS adoptó un enfoque de múltiples partes interesadas con el ámbito académico, el gobierno local, el sector privado y la sociedad civil, y esto tuvo un impacto muy positivo. Desde el punto de vista de las personas entrevistadas, estos actores nunca han trabajado juntos en los laboratorios y la GIZ tenía una función de facilitación para unirlos. Una vez reunidos, ellos pudieron llevar adelante el trabajo de desarrollo urbano (entrevista 06 con GIZ). Además, hay que tener en cuenta que las ciudades medianas

tienden a no tener mucha ayuda para el desarrollo. Las ciudades medianas son lo suficientemente grandes para tener conocimiento institucional para llevar adelante el desarrollo de capacidades (lo que las ciudades pequeñas no tienen) y son lo suficientemente pequeñas para asegurar el impacto y desarrollo del proyecto con poco personal experto y bajo presupuesto. Por esa razón, el impacto y la sostenibilidad de CIS tiende a ser alto.

La dimensión 2 de la sostenibilidad, contribución al desarrollo de capacidades sostenibles, se valora con **25 puntos de 25**.

Sostenibilidad – Dimensión 3: perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo

La base de la evaluación fue el análisis de la posibilidad de los resultados perduraren en el futuro.

Con respecto al pronóstico de la perdurabilidad de los resultados y la pregunta de si estos estarán disponibles a largo plazo para garantizar la continuación de los resultados obtenidos, el equipo evaluador asume que la mayoría de los resultados del proyecto son permanentes y resilientes a largo plazo. Se pudo llegar a esta conclusión porque se observó una intensiva cooperación con diversos actores locales y el desarrollo de acciones para formar capacidades en las autoridades y diversas partes interesadas (*stakeholders*). A pesar de algunas condiciones inestables que deben tenerse en cuenta al evaluar esta dimensión, como la situación política y la difícil situación económica mundial, estos aspectos están fuera de la esfera de influencia del proyecto y no tienen un impacto significativo en la sostenibilidad del desarrollo o del impacto del proyecto.

Un punto importante es el cambio de Gobierno y nuevas autoridades que pueden interferir en la perdurabilidad de los resultados. Otro factor puede ser que los procesos iniciados no generan resultados a corto plazo y eso puede diluir los esfuerzos. Por ejemplo, los gobiernos locales están muy entusiasmados por los nuevos productos con mejores tasas, pero los procesos son muy largos y complejos y quizás los GADM empiecen a tomar otras decisiones. Además, no existe un área específica para financiamiento climático y se abarca la temática dentro de una estructura de subgerencias (entrevista 02 con entidad pública).

Otro aspecto es saber cuál es la capacidad de replicación y ampliación de los laboratorios si hay una rotación de la función pública. CIS visualizó la posibilidad de aumentar la escala para un cierto efecto dominó y, por ejemplo, trabajó con la asociación de gobiernos locales. Todavía resta una duda si estas asociaciones, a pesar de representar la voz nacional de los gobiernos locales, serían tan fuertes institucionalmente para sacar adelante los resultados del proyecto (entrevista 06 con GIZ).

Además, la pandemia puede afectar la continuidad de los procesos trayendo otras prioridades políticas y normativas, a pesar de que los procesos estén muy anclados a las políticas nacionales y compromisos internacionales (entrevista 05 con entidad pública).

Así, la dimensión 3 de la sostenibilidad, perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo, se valora con **40 puntos de 50**.

Metodología para evaluar la sostenibilidad

Sostenibilidad: dimensiones de evaluación	Base para la evaluación	Diseño de la evaluación y metodología	Calidad de los datos y limitaciones
Capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> Resiliencia de los grupos beneficiados directos e indirectos en la continuidad de las medidas del proyecto. 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas.</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.
Contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de si el proyecto ha contribuido a que los actores involucrados hayan adquirido las capacidades necesarias. 	<p>Diseño de la evaluación: el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.
Perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Riesgos y potencialidades para la estabilidad a largo plazo de los resultados. 	<p>Diseño de la evaluación: El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Metodología: El método empírico seleccionado son entrevistas.</p>	No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay dificultades aparentes en el acceso a los grupos de personas entrevistadas.

Cuadro 19. Metodología para evaluar el criterio OCDE/CAD: sostenibilidad

4.8 Resultados clave y valoración general

Cuadro 20. Baremos de valoración y puntuación

Baremo de 100 puntos (puntuación)	Baremo de 6 niveles (valoración)
92–100	Nivel 1: muy exitoso
81–91	Nivel 2: exitoso
67–80	Nivel 3: más bien exitoso
50–66	Nivel 4: más bien insatisfactorio
30–49	Nivel 5: insatisfactorio
0–29	Nivel 6: muy insatisfactorio

Valoración global: los criterios de eficacia, impacto y sostenibilidad son criterios de umbrales, es decir, si uno de los criterios se clasifica en el nivel 4 o inferior, la valoración global no puede superar el nivel 4, aunque la puntuación media sea más alta.

Cuadro 21. Valoración general de las dimensiones de evaluación y los criterios OCDE/CAD

Criterios de evaluación	Dimensión	Máx.	Puntuación	Total (máx.100)	Valoración
Pertinencia	Alineación con políticas y prioridades	30	30	95	Nivel 1: muy exitoso
	Alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas	30	30		
	Adecuación del diseño	20	15		
	Adaptabilidad y respuesta al cambio	20	20		
Coherencia	Coherencia interna	50	40	90	Nivel 2: exitoso
	Coherencia externa	50	50		
Eficacia	Consecución de los objetivos (previstos)	30	30	100	Nivel 1: muy exitoso
	Contribución al logro de los objetivos	30	30		
	Calidad de la implementación	20	20		
	Resultados no intencionados	20	20		
Impacto	Resultados generales de desarrollo (previstos)	30	25	70	Nivel 3: más bien exitoso
	Contribución a los resultados generales de desarrollo (previstos)	40	25		
	Contribución a los resultados generales de desarrollo (no intencionados)	30	20		
Eficiencia	Eficiencia de producción	70	60	85	Nivel 2: exitoso
	Eficiencia de asignación	30	25		
Sostenibilidad	Capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas	25	25	85	Nivel 2: exitoso
	Contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles	20	25		
	Perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo	50	40		
Puntuación media y valoración global		100	87		Nivel 2: exitoso*

*El criterio de umbrales de la eficacia/impacto/sostenibilidad se valora en el nivel 4 o inferior, por lo tanto, la valoración general es el nivel 4 aunque la puntuación media puede ser mayor.

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Principales hallazgos y factores de éxito o fracaso

El análisis arrojó un resultado muy positivo del proyecto, e incluso en algunas acciones se han superado las metas de los indicadores. Para la mayoría de los componentes, se han realizado el 100 % de las actividades, y ya se están haciendo actividades adicionales con los recursos que sobraron. Se están generando documentos finales y publicaciones sobre el trabajo realizado con el fin de poner a disposición a la ciudadanía todo el conocimiento generado durante los últimos años.

Los factores externos más importantes que influyeron en el éxito del proyecto son:

- el alto compromiso de los actores y los grupos involucrados;
- las estructuras de cooperación y coordinación bien desarrolladas que permitieron la implementación general de las medidas a tiempo y de buena calidad y el logro de los resultados previstos;
- la transparencia y la participación promovidas continuamente durante la ejecución del proyecto generaron confianza, apertura y una actitud positiva entre la mayoría de los actores;
- desde la perspectiva de las contrapartes, el conocimiento, las capacidades técnicas y el buen relacionamiento del personal de la GIZ con las contrapartes fueron clave.

No obstante, el entorno volátil en el que operaba el proyecto debido a la pandemia también fue un factor externo relevante para la implementación del mismo, así como la rotación alta del personal en las instituciones públicas que dificultó, parcialmente, la coordinación con las contrapartes o la ejecución de actividades.

Hallazgos relativos a la Agenda 2030

Universalidad, responsabilidad compartida, rendición de cuentas

En relación con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se puede percibir que el proyecto CIS incorpora principalmente los objetivos 7, 8, 9, 10, 11, 13 y 17, siendo el objetivo 11 el más relevante dentro de las actividades desarrolladas por CIS. Por ejemplo, el proyecto CIS apoyó el desarrollo de la AHSE, aportando directamente al cumplimiento de la Agenda 2030. Además, al nivel de la planificación nacional, CIS contribuye con la visión Ecuador 2030. El proyecto CIS y su diseño estuvieron orientados a las estructuras ya existentes en las contrapartes y a que los recursos locales (p. ej., recursos humanos) se utilizaran de manera adecuada. Las contrapartes claves también estuvieron involucradas participativamente en la planificación y orientación estratégica del proyecto a través del “grupo núcleo”, así como, en el sistema de monitoreo para compartir información pertinente y datos sobre los avances, contribuyendo así a los cinco principios de la eficacia de ayuda⁴.

Interacción del desarrollo económico, ambiental y social

El proyecto se adaptó a cambios en el contexto institucional, político o social, mostrando tener un enfoque holístico. De hecho, muchas instituciones empezaron a enfocarse en aspectos que no se tomaban en cuenta antes, tales como el tema de sanidad en el desarrollo.

Inclusión – No dejar a nadie atrás

Temas como la igualdad de acceso o políticas no discriminatorias están conectados de una manera destacable con el proyecto, evidenciado por una articulación con una multitud de actores de la sociedad civil,

⁴ Véase la Declaración de París de 2006 sobre la eficacia de la ayuda: apropiación, alineamiento, armonización, gestión por resultados, mutua rendición de cuentas.

por ejemplo, iniciativas de mujeres y organizaciones barriales, la cooperación con la Defensoría del Pueblo, los respectivos productos, así como la transversalización del enfoque de derechos humanos en las estrategias de implementación del proyecto. Es evidente que va a tener impacto en grupos desfavorecidos. En general, el Ecuador carece de mucha infraestructura. CIS puede mejorar las condiciones para invertir en infraestructura que a su vez beneficia a los grupos desfavorecidos, logrando también una sensibilidad que debe ser capitalizada en el futuro.

Hallazgos relativos al proyecto de seguimiento (si procede)

Actualmente hay en marcha un proyecto de seguimiento (CIS II), pero este no formó parte de la evaluación. A pesar de que el proyecto de seguimiento comenzó en mayo de 2021 (antes de que la presente evaluación finalizó), el equipo de evaluación no incluyó en la análisis CIS II.

5.2 Recomendaciones

Brevemente se recomienda lo siguiente para las partes involucradas con CIS, así como para el proyecto:

- Asegurar una articulación conceptual y metodológica entre las partes interesadas cuando están relacionadas con el mismo proceso operativo.
- Asegurar que las características de los productos previstos en el proyecto coincidan con las expectativas de las y los usuarios, y de la comunidad local / grupos beneficiarios.
- Encontrar nuevos mecanismos financieros para la permanencia del proyecto a lo largo del tiempo.
- Hacer un nuevo mapeo para identificar actores potenciales locales con los que el proyecto genere alianzas estratégicas para CIS II.
- Tomar medidas para aumentar la utilidad de los productos y aumentar el impacto del proyecto.
- Existe alto nivel de rotación de personal que puede afectar de forma negativa la sostenibilidad de los resultados obtenidos hasta ahora, por lo que es importante desarrollar mecanismos para mantener el conocimiento adquirido para los próximos equipos.
- Al formular el modelo y la matriz de resultados, (i) detallar y explicar de mejor forma las hipótesis de resultados y las suposiciones para que la teoría de cambio sea más comprensible; (ii) asegurar que los resultados a nivel de *outcome* sean consecuencia directa de los resultados a nivel de los *outputs* sin que sea necesario establecer para la implementación del proyecto procesos operativos propios; (iii) asegurar que los indicadores establecidos se correspondan adecuadamente con los diferentes niveles de la matriz; (iv) detallar mejor los beneficios y resultados esperados por contrapartes o grupos de contrapartes.
- Al conceptualizar cooperaciones con organizaciones de la sociedad civil, tomar en cuenta las debilidades estructurales en este sector que se manifiestan, por ejemplo, en un alto grado de dependencia de financiamiento externo lo que puede afectar la sostenibilidad de los resultados generados.

Lista de referencias

- GIZ (2007): *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- GIZ (2014a): *Guía para el desarrollo y la utilización de un sistema de seguimiento basado en resultados*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, documento no publicado.
- GIZ (2014b): *Indicadores. Manual de orientación*, Eschborn Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, documento no publicado.
- GIZ (2015a): *El Modelo de resultados de la GIZ. Guía práctica*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, documento no publicado.
- GIZ (2015b): *Knowing What Works: Capturing Results Using Contribution Analyses*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, documento no publicado.
- GIZ (2018a): *Das Evaluierungssystem der GIZ. Zentrale Projektevaluierung im BMZ Geschäft*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
[online]: www.giz.de/de/downloads/04_GIZ_EVAL_ZPE_BMZ-Geschäft.pdf [21.07.2021].
- GIZ (2018a): *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [online]: http://www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf [última fecha de acceso: 28.06.2021].
- GIZ (2018b): *Zentrale Projektevaluierungen. Leitfaden für die Durchführung*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, unveröffentlicht
- GIZ (2018b): *Central Project Evaluations: Implementation Guidelines*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, documento no publicado.
- GIZ (2020): *Report Writing Guidelines for GIZ Central Project Evaluations*, Eschborn/Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, documento no publicado.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja (2014): *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Municipio de Loja* [online]: <https://www.loja.gob.ec/files/image/LOTAIP/podt2014.pdf> [21.07.2021]
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga (2016): *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Municipio de Latacunga 2016-2019* [online]: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0560000380001_Plan%20Desarrollo%20Latacunga%202016-2019%20PDF_19-04-2015_23-56-34.pdf [21.07.2021]
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Latacunga 2020-2040: *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, Municipio de Latacunga* [online]: <https://gplanec.com/latacunga/> [21.07.2021]
- Ministerio de Ambiente (2012): *Estrategia Nacional de Cambio Climático del Ecuador (ENEC) 2012-2025* [online]: <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/ESTRATEGIA-NACIONAL-DE-CAMBIO-CLIMATICO-DEL-ECUADOR.pdf> [21.07.2021]

Naciones Unidas (2015): Acuerdo de Paris [online]: https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf [21.07.2021]

Naciones Unidas (2017a): Nueva Agenda Urbana [online]: <https://uploads.habitat3.org/hb3/NUA-Spanish.pdf> [21.07.2021]

Naciones Unidas (2017b): Plan de Acción Regional para la implementación de la Nueva Agenda Urbana en América Latina y el Caribe 2016-2036 [online]: <http://habitatsostenible.miduvi.gob.ec/wp-content/uploads/2019/11/Plan%20de%20Accion%20Regional%20NAU.pdf> [21.07.2021]

Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible, UN [online] <https://sdgs.un.org/es/goals> [21.07.2021]

Senplades (2017): Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida, Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) [online]: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_OK.compressed1.pdf [21.07.2021]

Anexo. Matriz de evaluación

Criterio OCDE/CAD - Pertinencia - ¿La intervención está haciendo lo correcto? (Máx. 100 puntos) El criterio de «pertinencia» se centra en el diseño de la intervención. Se refiere a la medida en que los objetivos y el diseño de una intervención para el desarrollo son coherentes con los requisitos, las necesidades, las prioridades y las políticas (a nivel mundial, nacional e institucional) de los grupos beneficiarios y las partes interesadas (personas, grupos, organizaciones y asociados para el desarrollo). También identifica la capacidad del diseño de la intervención para adaptarse a un cambio en las circunstancias. La «pertinencia» se evalúa en relación con 1) el momento del diseño de la intervención ¹ y 2) desde la perspectiva actual ² .								
Dimensiones de evaluación	Filtro - Tipo de proyecto	Preguntas de evaluación	Aclaraciones	Bases para la evaluación / indicadores de la evaluación (p. ej., indicadores de objetivos/programas del módulo, hipótesis seleccionadas o, en general, una definición de los elementos que se utilizarán para la evaluación)	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con partes interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Calidad y limitaciones de los datos (Descripción de las limitaciones, evaluación de la calidad de los datos: mala, moderada, buena, sólida)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, sólida)
Alineación con políticas y prioridades	Estándar	¿En qué medida se ajustan los objetivos de la intervención a las políticas y prioridades (mundiales, regionales y específicas de cada país) de BMZ y de los grupos beneficiarios y las partes interesadas y otras contrapartes (para el desarrollo)? ¿En qué medida tienen en cuenta el contexto político e institucional relevante?	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a las estrategias nacionales y los conceptos sectoriales de BMZ. • Marco de referencia estratégico para el proyecto (p.ej., estrategias nacionales, incluida la estrategia nacional de implementación de la Agenda 2030, estrategias regionales e internacionales, estrategias de cambio sectoriales e intersectoriales, en los proyectos bilaterales, especialmente las estrategias de contrapartes, marco analítico interno, p. ej., salvaguarda y género⁴). • Orientación del diseño del proyecto a los objetivos (nacionales) de la Agenda 2030. • Contribución del proyecto a determinados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) • Explicación de una jerarquía de las diferentes políticas y prioridades (especialmente en caso de contradicciones) 	<p><i>El marco de referencia estratégico está conformado por las políticas internacionales, nacionales y locales en el marco del desarrollo urbano y cambio climático.</i></p> <p><i>De tal manera, se evaluó esta dimensión con base en los siguientes documentos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Agenda 2030 y ODS, NAU; Plan de Acción Regional para la Implementación de la NUA en LAC; Acuerdo de París - Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 – Toda una vida - Estrategia Nacional de Cambio Climático - Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de las seis dos ciudades seleccionadas (Loja y Latacunga) 	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos oficiales de las políticas internacionales, nacionales y locales - entrevistas semiestructuradas principalmente individuales con partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los documentos del las políticas revisadas estaban disponibles - La GIZ Ecuador envió antes de la misión un cuestionario de evaluación para las personas que serán entrevistadas en preparación de sus entrevistas. -La fuerza de los datos es buena (triangulación de investigadores, sin embargo, fuentes y datos parcialmente limitados). -Los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	sólida
Alineación con las necesidades y capacidades de las personas beneficiarias y las partes interesadas	Estándar	¿En qué medida los objetivos de la intervención están alineados con las necesidades y capacidades de desarrollo de las personas o grupos beneficiarios y de las partes interesadas involucradas (personas, grupos y organizaciones)?	<ul style="list-style-type: none"> • También: consideración de actores como la sociedad civil y el sector privado en el diseño de la medida. 	Objetivos políticos, estratégicos o institucionales de las partes interesadas; Capacidades técnicas, institucionales o de talento humano de las partes interesadas	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.	entrevistas semiestructuradas principalmente individuales con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> La GIZ Ecuador envió antes de la misión un cuestionario de evaluación para las personas que serán entrevistadas en preparación de sus entrevistas. -Los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	buena

	Estándar	¿En qué medida los objetivos de la intervención encajan en las necesidades y capacidades de las personas o grupos beneficiarios y de las partes interesadas especialmente desfavorecidos y vulnerables (personas, grupos y organizaciones)? Con respecto a los grupos, ¿se puede hacer una diferenciación por edad, ingresos, género, grupo étnico, etc.?	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a grupos particularmente desfavorecidos (en términos de No Dejar a Nadie Atrás, LNOB, por sus siglas en inglés). • Consideración del potencial para aspectos en materia de derechos humanos y género. • Consideración de los riesgos identificados. 	Objetivos de grupos vulnerables e involucramiento de criterios como "No dejar a nadie atrás" o derechos humanos en el diseño y del proyecto y los productos de la asistencia técnica.	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.	entrevistas con partes interesadas	<p>La GIZ Ecuador envió antes de la misión un cuestionario de evaluación para las personas que serán entrevistadas en preparación de sus entrevistas.</p> <p>-Los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación.</p> <p>-No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.</p> <p>- Fuerza de los datos es limitada porque no se levantó información primaria desde grupos vulnerables o marginalizados.</p>	moderada
Adecuación del diseño³	Estándar	¿En qué medida es adecuado y realista el diseño de la intervención (en términos de aspectos técnicos, organizativos y financieros)?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo realista del proyecto desde la perspectiva actual y según los recursos disponibles (tiempo, finanzas, capacidades de las contrapartes). • Consideración de los posibles cambios en las condiciones marco. • Abordaje de la complejidad de las condiciones marco y los marcos de referencia estratégicos y de posibles sobrecargas. • Enfoque estratégico. 	La base de evaluación es la participación de las contrapartes en el diseño del proyecto CIS I que sirve como variable "dummy": Se asume que, al involucrar las contrapartes estratégicamente importantes en la conceptualización de los objetivos de un proyecto, se reduce la probabilidad de plantear una intervención poco realista.	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.		<p>- Todos los documentos requeridos estaban disponibles</p> <p>- las conclusiones no fueron triangulados con La perspectiva del personal de La GIZ</p> <p>- los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación.</p> <p>-no hay influencia significativa del contexto de La región en La calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.</p>	buena
	Estándar	¿En qué medida es suficientemente preciso y plausible el diseño de la intervención (en términos de verificabilidad y trazabilidad del sistema de objetivos y de supuestos subyacentes)?	<p>Evaluación del modelo de resultados (actual) e hipótesis de resultados (Teoría del Cambio) de la lógica efectiva del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de las actividades, instrumentos y <i>outputs</i> en relación con el objetivo del proyecto que se ha de alcanzar. • Plausibilidad de las hipótesis de resultados subyacentes. • Definición clara y plausibilidad de los límites del sistema seleccionado (ámbito de competencias). • Consideración adecuada de las posibles influencias de otros donantes u organizaciones fuera del ámbito de competencias del proyecto. • Plausibilidad y verosimilitud de los supuestos y riesgos para los resultados del proyecto. 	La base de evaluación son conclusiones derivadas desde un análisis hermenéutico de matriz y modelo de resultados aplicando los criterios de la pregunta de evaluación que son precisión y plausibilidad.	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.	<p>- matriz de resultados (BMZ)</p> <p>- la oferta del programa CIS II</p> <p>- tres versiones del modelo de resultados (la versión inicial de 2016, la versión ampliada de 2018, la versión ajustada y priorizada para la evaluación de 2021)</p>	<p>- Todos los documentos requeridos estaban disponibles</p> <p>- las conclusiones no fueron triangulados con La perspectiva del personal de La GIZ</p> <p>- los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación.</p> <p>-no hay influencia significativa del contexto de La región en La calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.</p>	buena

	Estándar	¿En qué medida se basa el diseño de la intervención en un enfoque holístico para el desarrollo sostenible (interacción de las dimensiones social, medioambiental y económica de la sostenibilidad)?	• Presentación de las interacciones (sinergias/compensaciones) de la intervención con otros sectores en el diseño del proyecto - también en lo que respecta a las dimensiones de sostenibilidad en términos de la Agenda 2030 (desarrollo económico, ecológico y social).	La base de es la intersectorialidad del diseño del proyecto	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.		- Todos los documentos requeridos estaban disponibles - las conclusiones no fueron trianguladas con La perspectiva del personal de La GIZ - los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación. -no hay influencia significativa del contexto de La región en La calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Adaptabilidad – respuesta al cambio	Estándar	¿En qué medida la intervención ha respondido a los cambios en el medio ambiente a lo largo del tiempo (riesgos y potenciales)?	• Reacción a los cambios durante el proyecto, incluidas las ofertas de cambio (p. ej., cambios locales, nacionales, internacionales y sectoriales, incluidos los conocimientos técnicos sectoriales más recientes).	Se enfocó en los siguientes aspectos: - Reacción a los cambios durante el proyecto (cambios locales, nacionales, internacionales y sectoriales, incluidos los conocimientos técnicos sectoriales más recientes) en cuanto a su planificación e implementación de actividades.	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicará ningún diseño de evaluación específico.	entrevistas con partes interesadas	La GIZ Ecuador envió antes de la misión un cuestionario de evaluación para las personas que serán entrevistadas en preparación de sus entrevistas. -Los métodos aplicados fueron adecuados para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

- (1) el «momento del diseño de la intervención» es cuando se aprobó la oferta o la última modificación.
- (2) En relación con las normas, los conocimientos y las condiciones marco vigentes.
- (3) El diseño de una intervención suele valorarse evaluando su lógica de intervención. La lógica de intervención representa el sistema de objetivos utilizado por una intervención. Mapea las relaciones sistemáticas entre los niveles de resultados individuales. En el momento en que se diseña una intervención, se describe la lógica de la intervención, en forma de modelo lógico, en la oferta de intervención tanto narrativa como generalmente también sobre la base de un marco de resultados. El modelo se revisa al inicio de una evaluación y se ajusta para reflejar los conocimientos actuales. Las lógicas de intervención completas (re)construidas también se conocen como «teorías del cambio». En la GIZ, el «diseño del proyecto» abarca el objetivo del proyecto (*outcome*) y la teoría del cambio (TdC) respectiva con *outputs*, actividades, instrumentos de cooperación técnica y especialmente las hipótesis de resultados, así como la estrategia de implementación (p. ej., enfoque metodológico o estrategia de desarrollo de capacidades). El modelo de resultados de la GIZ describe la Teoría del Cambio como una ilustración gráfica y las hipótesis de resultados de forma narrativa.
- (4) En el sistema de Salvaguarda y Género de la GIZ, los riesgos se evalúan antes del inicio del proyecto para los siguientes aspectos: género, conflicto, derechos humanos, medio ambiente y clima. Para los temas de género y derechos humanos no solo se evalúan los riesgos, sino también las posibilidades. Antes de introducir el nuevo sistema de salvaguarda en 2016, la GIZ solía analizar estos aspectos por separado y la plantilla de escritura de la iPCA.
- (5) Factores de desescalada o conectores, necesidades para la paz: p. ej., actores e instituciones que promueven la paz, cambios estructurales, normas y comportamientos que promueven la paz. Para obtener más información sobre «conectores», consulte: GIZ (2007): Evaluación de la Paz y los Conflictos (Matriz PCA, por sus siglas en inglés). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen, pág. 55/135 y la plantilla de escritura de la iPCA.
- (6) Factores de escalada o separadores: p. ej., instituciones, estructuras, normas y comportamientos perjudiciales. Para obtener más información sobre «separadores», consulte: GIZ (2007): Evaluación de la Paz y los Conflictos (Matriz PCA, por sus siglas en inglés). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen, pág. 135.
- (7) Todos los proyectos en contextos frágiles, proyectos con marcadores FS1 o FS2 y todos los proyectos de asistencia transitoria para el desarrollo tienen que debilitar los separadores o factores de escalada y tienen que mitigar los riesgos en el contexto de conflicto, fragilidad y violencia. Los proyectos con marcadores FS1 o FS2 también deberían considerar cómo fortalecer los conectores o factores de desescalada y cómo abordar las necesidades de paz en el objetivo o subobjetivo del proyecto.

Criterio OCDE/CAD - Coherencia - ¿En qué medida encaja la intervención? (Máx. 100 puntos)

Este criterio se refiere a la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución, así como con normas y estándares internacionales. La **coherencia interna** aborda las sinergias y la división de tareas entre la intervención y otras intervenciones de la cooperación alemana para el desarrollo, así como la coherencia de la intervención con las normas internacionales pertinentes a las que se adhiere la cooperación alemana para el desarrollo. La **coherencia externa** considera la complementariedad, armonización y coordinación de la intervención con las intervenciones de otras contrapartes, donantes y organizaciones internacionales. El criterio de «coherencia» se refiere tanto al diseño de la intervención como a los resultados que esta logra.

Dimensiones de evaluación	Filtro - Tipo de proyecto	Preguntas de evaluación	Aclaraciones	Base para la evaluación / Indicadores de la evaluación (p. ej., indicadores de objetivos/programas del módulo, hipótesis seleccionadas o, en general, una definición de los elementos que se utilizarán para la evaluación)	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Calidad y limitaciones de los datos (Descripción de las limitaciones, evaluación de la calidad de los datos: mala, moderada, buena, sólida)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, alta)
Coherencia interna	Estándar	En el marco de la cooperación alemana para el desarrollo, ¿en qué medida se diseña y ejecuta la intervención (en un sector, país, región o a nivel mundial) de manera complementaria, basada en la división de tareas?	• También análisis de si el proyecto toma las medidas necesarias para lograr plenamente las sinergias dentro de la cooperación alemana para el desarrollo.	<p>Con mayor énfasis se enfoca los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinergias generadas - Medidas necesarias tomadas del proyecto para lograr plenamente las sinergias dentro de la cooperación alemana para el desarrollo (con otros proyectos de diferentes dependencias o ministerios alemanes). 	<p>el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>El método empírico seleccionado fue el análisis cualitativo de documentos</p>	<p>Datos de monitoreo y seguimiento del proyecto: oferta del proyecto, informe de avance, informe de evaluación intermedia.</p>	<p>- los documentos están disponibles,</p> <p>- no se ha logrado recopilar información adicional; las personas consultadas no estaban disponibles,</p> <p>- Por la falta de información primaria, no es posible una triangulación de datos o métodos,</p> <p>- la solidez de las evidencias es limitada</p> <p>-No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos</p>	moderada
	Estándar	¿En qué medida están los instrumentos de la cooperación alemana para el desarrollo (Cooperación Técnica y Financiera) relacionados entre sí en la intervención de forma significativa (tanto en términos de diseño como de implementación)? ¿Se aprovechan las sinergias?	• En caso afirmativo, tenga en cuenta también los proyectos de diferentes dependencias o ministerios alemanes.					
	Estándar	¿En qué medida la intervención es coherente con las normas y estándares internacionales y nacionales a los que se compromete la cooperación alemana para el desarrollo (p. ej., los derechos humanos)?						
Coherencia externa	Estándar	¿En qué medida la intervención complementa y apoya las propias iniciativas de la contraparte (principio de subsidiariedad)?		Se enfoca iniciativas de las contrapartes relacionados con el desarrollo urbano, cambio climático o fortalecimiento de capacidades que fueron realizadas y/ o concebidas independientemente de la GIZ	El análisis sigue las primeras dos preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. El método seleccionado fueron entrevistas semi-estructuradas con partes interesadas	Contrapartes del CIS	La GIZ Ecuador envió antes de la misión un cuestionario de evaluación para las personas que serán entrevistadas en preparación de sus entrevistas. -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

	Estándar	¿En qué medida se han coordinado el diseño y la implementación de la intervención con las actividades de otros donantes?		Con mayor énfasis se enfoca los siguientes aspectos: - Sinergias mediante la cofinanciación (cuando se disponga de ella) con otros donantes y organizaciones bilaterales y multilaterales - Medidas necesarias tomadas del proyecto para lograr plenamente las sinergias con intervenciones de otros donantes en términos de impacto	El análisis sigue las primeras dos preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. Los método empírico seleccionado fue el análisis cualitativo de documentos.	Documentos del proyecto	- Todos los documentos de las políticas revisadas estaban disponibles - La GIZ Ecuador envió antes de la misión un cuestionario de evaluación para las personas que serán entrevistadas en preparación de sus entrevistas. -La fuerza de los datos es limitado porque no se trianguló los datos de los documentos con entrevistas con otros donantes. -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida se ha concebido el diseño de la intervención para usar los sistemas y estructuras existentes (de contrapartes/otros donantes/organizaciones internacionales) para la implementación de las actividades? ¿En qué medida se utilizan estos sistemas y estructuras?	• También análisis de si el proyecto toma las medidas necesarias para lograr plenamente las sinergias con intervenciones de otros donantes en términos de impacto.	No se ha verificado estas preguntas	No se ha verificado estas preguntas	No se ha verificado estas preguntas	No se ha verificado estas preguntas	mala
	Estándar	¿En qué medida se utilizan los sistemas comunes (junto con contrapartes/otros donantes/organizaciones internacionales) para el SyE, el aprendizaje y la rendición de cuentas?		No se ha verificado estas preguntas	No se ha verificado estas preguntas	No se ha verificado estas preguntas	No se ha verificado estas preguntas	mala

Criterio OCDE/CAD - Eficacia - ¿La intervención está logrando sus objetivos? (Máx. 100 puntos)

La «eficacia» se refiere a la medida en que la intervención ha alcanzado, o se espera que logre, sus objetivos (en términos de *outcomes*), incluido cualquier resultado diferencial en los grupos de beneficiarios y de partes interesadas. Examina el logro de los objetivos en términos de resultados directos, a corto y medio plazo.

Dimensiones de evaluación	Filtro - Tipo de proyecto	Preguntas de evaluación	Aclaraciones	Base para la evaluación / Indicadores de la evaluación (p. ej., indicadores de objetivos/programas del módulo, hipótesis seleccionadas o, en general, una definición de los elementos que se utilizarán para la evaluación)	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Calidad y limitaciones de los datos (Descripción de las limitaciones, evaluación de la calidad de los datos: mala, moderada, buena, sólida)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, alta)
Consecución de los objetivos (previstos)¹	Estándar	¿En qué medida ha alcanzado la intervención, o se espera que la intervención logre, los objetivos (previstos) tal y como se planificaron originalmente (o como se modificaron para adaptarse a los cambios en el contexto)?	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación basada en los indicadores del objetivo del proyecto (acordados con BMZ). Comprobación de si hay indicadores más específicos o adicionales necesarios para reflejar adecuadamente el objetivo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Se evaluó esta dimensión de evaluación por medio de los 4 indicadores del programa Se evaluó la calidad de los indicadores que han cumplido los criterios SMART*. 	<p>El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico.</p> <p>Los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos y entrevistas con las contrapartes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Datos de monitoreo del proyecto CIS entrevistas con partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> Los datos necesarios del monitoreo estuvieron disponibles Se recopiló información adicional desde las contrapartes. Todos los grupos o partes interesadas específicos están representadas, menos el grupo meta indirecto final que es la población ecuatoriana. Se trianguló los datos del monitoreo con las perspectivas de las contrapartes. La solidez de las evidencias es adecuada. No hubo un contexto de conflicto o frágil que hubiera influido en la calidad y validez de los datos y el acceso a los grupos meta (si procede). 	sólida
Contribución al logro de los objetivos	Estándar	¿En qué medida se han entregado los <i>outputs</i> de la intervención tal y como se planificaron originalmente (o como se modificaron para adaptarse a los cambios en el contexto)?		Se enfoca las tres hipótesis seleccionadas para la evaluación de la eficacia.	El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación. Las metodologías seleccionadas emplearán elementos del enfoque analítico "contribution analysis", demostrando los cambios.	Entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida se han utilizado los <i>outputs</i> entregados y el aumento de capacidades y se ha garantizado la igualdad de acceso (p. ej., en términos de acceso físico, no discriminatorio y asequible)?					-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida ha contribuido la intervención al logro de los objetivos?	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación basada en las actividades, los instrumentos de cooperación técnica y <i>outputs</i> del proyecto (análisis de contribución como foco de esta dimensión de evaluación y estándar mínimo, véanse informes comentados). ¿Qué habría ocurrido sin el proyecto? (normalmente reflexión cualitativa) 				-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

	Estándar	¿En qué medida ha contribuido la intervención al logro de los objetivos a nivel de los grupos beneficiarios previstos?						-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. - personas entrevistadas no podían opinar mucho a respecto	moderada
	Estándar	¿En qué medida ha contribuido la intervención al logro de los objetivos especialmente en relación a los grupos de beneficiarios y partes interesadas particularmente desfavorecidos o vulnerables? (¿Se pueden desglosar por edad, ingresos, sexo, grupo étnico, etc.?)						-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. - personas entrevistadas no podían opinar mucho a respecto	moderada
	Estándar	¿Qué factores internos (técnicos, organizativos o financieros) fueron decisivos para el logro o no logro de los objetivos previstos de la intervención?	• Factores internos = dentro del ámbito de competencias del proyecto / límites del sistema. La GIZ y la contraparte o contrapartes oficiales implementan el proyecto de forma conjunta.					-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿Qué factores externos fueron decisivos para el logro o no de los objetivos previstos de la intervención (teniendo en cuenta los riesgos anticipados)?	• Factores externos = fuera del ámbito de competencias del proyecto / límites del sistema. La GIZ y la contraparte o contrapartes oficiales implementan el proyecto de forma conjunta.					-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

<p>Calidad de la implementación</p>	<p>Estándar</p>	<p>¿Qué valoración se puede hacer de la calidad de la dirección e implementación de la intervención en relación con el logro de los objetivos?</p> <p>¿Qué valoración se puede hacer de la calidad de la dirección, la implementación y la participación en la intervención de la contraparte u organismo ejecutor?</p>	<p>Consideraciones de Capacity Works:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se establece y se utiliza un sistema de monitoreo orientado a los resultados (RoM / WoM), por ejemplo, para decisiones basadas en evidencias o la gestión de riesgos. Los datos se desglosan por género y grupos marginados y se supervisan los resultados positivos y negativos no intencionados. El monitoreo sensible a los conflictos y el monitoreo explícito de la seguridad frente a los riesgos son particularmente importantes para los proyectos en contextos frágiles. - Se aplica una estrategia comunicada obligatoriamente acordada con las contrapartes. - Participación y cooperación de todos los actores relevantes (incluidas contrapartes, sociedad civil y sector privado). - Dirección: las decisiones que influyen en los resultados de los proyectos se toman a tiempo y se basan en evidencias. Los procesos de toma de decisiones son transparentes. - Procesos: los procesos de cambio pertinentes están anclados en el sistema de cooperación; se establecen procesos dentro del proyecto que se revisan y optimizan periódicamente. - Aprendizaje e innovación: existe una cultura de trabajo favorable para el aprendizaje y la innovación que promueve el intercambio de experiencias; se establecen procesos de aprendizaje; es posible realizar ajustes adaptados al contexto. 	<p>Se enfoca los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se establece y se utiliza un sistema de monitoreo orientado a los resultados - Necesidad de desglosar los datos por género y grupos marginados - Participación y cooperación de todos los actores relevantes (incluidas contrapartes, sociedad civil y sector privado) - Las decisiones que influyen en los resultados de los proyectos se toman a tiempo y se basan en evidencias - Los procesos de toma de decisiones son transparentes - Se establecen procesos dentro del proyecto que se revisan y optimizan periódicamente - Aprendizaje e innovación: se existe una cultura de trabajo favorable para el aprendizaje y la innovación 	<p>El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico</p> <p>Los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos y entrevistas.</p>	<p>Datos del monitoreo e informes de avances del proyecto CIS</p> <p>Entrevistas con partes interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. - no se profundizó sistemáticamente esta dimensión en las entrevistas. 	<p>moderada</p>
<p>Resultados no intencionados</p>	<p>Estándar</p>	<p>¿En qué medida se pueden observar o prever resultados directos positivos o negativos no intencionados (sociales, económicos, medioambientales y entre los grupos de beneficiarios vulnerables)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque se centra en el nivel de <i>outcomes</i>, pero para el análisis de los efectos no intencionados también pueden incluirse a nivel de <i>outputs</i>. 	<p>Resultados no intencionados observados mediante el monitoreo en la fase de diseño; Resultados no intencionados identificados explorativamente desde las contrapartes; Riesgos anticipados en la fase de diseño del proyecto</p>	<p>El análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación</p> <p>El método empírico seleccionado son entrevistas</p>	<p>Entrevistas con partes interesadas; documentos de monitoreo (informes de avance de 2018, 2019, 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados 	<p>buena</p>
	<p>Estándar</p>	<p>¿Qué posibles beneficios o riesgos surgen de los resultados positivos o negativos no intencionados? ¿Qué evaluación se puede hacer de ellos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar también si los riesgos ya se han mencionado y monitoreado en la fase de diseño. 				<p>no se profundizó sistemáticamente esta dimensión en las entrevistas.</p>	<p>mala</p>

	Estándar	¿Cómo ha respondido la intervención a los posibles beneficios o riesgos de los resultados no intencionados positivos o negativos?	• Comprobar si se han establecido valores para los resultados positivos a nivel de <i>outcome</i> y se han monitoreado.				no se profundizó sistemáticamente esta dimensión en las entrevistas.	mala
--	----------	---	---	--	--	--	--	------

(1) Las dimensiones primera y segunda de la evaluación están relacionadas entre sí: si la contribución del proyecto a la consecución del objetivo es pequeña (segunda dimensión de evaluación), también debe tenerse en cuenta al evaluar la primera dimensión de evaluación.
(2) Factores de desescalada o conectores/necesidades para la paz: p. ej., actores e instituciones que promueven la paz, cambios estructurales, normas y comportamientos que promueven la paz. Para obtener más información sobre «conectores», consulte: GIZ (2007): Evaluación de la Paz y los Conflictos (Matriz PCA, por sus siglas en inglés). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen, pág. 55/135 y el documento "iPCA Writing Template".
(3) Factores de escalada o separadores: p. ej., instituciones, estructuras, normas y comportamientos perjudiciales. Para obtener más información sobre «separadores», consulte: GIZ (2007): Evaluación de la Paz y los Conflictos (Matriz PCA, por sus siglas en inglés). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen, pág. 135. y el documento "iPCA Writing Template".
(4) Todos los proyectos en contextos frágiles, proyectos con marcadores FS1 o FS2 y todos los proyectos de asistencia transitoria para el desarrollo tienen que debilitar los separadores o factores de escalada y tienen que mitigar los riesgos en el contexto de conflicto, fragilidad y violencia. Los proyectos con marcadores FS1 o FS2 también deberían considerar cómo fortalecer los conectores o factores de desescalada y cómo abordar las necesidades de paz en el objetivo o subobjetivo del proyecto.
5) Riesgos en el contexto de conflictos, fragilidad y violencia, como por ejemplo contextuales (inestabilidad política, violencia, crisis económicas, flujos migratorios o de personas refugiadas, sequía, etc.), institucionales (escasa capacidad de las contrapartes, riesgos fiduciarios, corrupción, rotación del personal, riesgos de inversión, etc.) y de personal (asesinato, robo, secuestro, atención médica, etc.). Para obtener más información, consulte: GIZ (2014): Sistema de Monitoreo Basado en Resultados (RBM) Sensible al Contexto y a los Conflictos. Complemento de: las Directrices sobre el Diseño y la Utilización de un Sistema de Monitoreo Basado en los Resultados (RBM), págs. 27 y 28.

Criterio OCDE/CAD - Impacto (resultados de desarrollo de nivel superior) - ¿Qué diferencia marca la intervención? (Máx. 100 puntos)

Sobre la base de cambios de desarrollo a nivel superior reconocibles (a nivel de impacto), el criterio de «resultados de desarrollo de nivel superior (a nivel de impacto)» se relaciona con la medida en que la intervención ya ha producido resultados positivos o negativos significativos, previstos o no intencionados a nivel global (contribuciones a los cambios observados), o se espera que lo haga en el futuro. Esto incluye cualquier resultado diferencial entre diferentes partes interesadas y grupos beneficiarios. Este criterio se refiere a los resultados de la intervención de desarrollo.

Dimensiones de evaluación	Filtro - Tipo de proyecto	Preguntas de evaluación	Aclaraciones	Base para la evaluación / Indicadores de la evaluación (p. ej., indicadores de objetivos/programas del módulo, hipótesis seleccionadas o, en general, una definición de los elementos que se utilizarán para la evaluación)	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con partes interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Calidad y limitaciones de los datos (Descripción de las limitaciones, evaluación de la calidad de los datos: mala, moderada, buena, sólida)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, alta)
Cambios/resultados de desarrollo (previstos) de nivel superior	Estándar	¿En qué medida pueden determinarse o preverse los cambios de desarrollo de nivel superior (dimensiones sociales, económicas y ambientales y las interacciones entre ellas) a los que contribuye o contribuirá la intervención? (Indicar intervalo de tiempo cuando sea posible).	<ul style="list-style-type: none"> Considerar la propuesta de módulo para los indicadores de objetivos de impacto y programa sugeridos (propuesta de programa), si no se trata de una medida individual. Posible base para la evaluación: indicadores de cumplimiento del programa, identificadores, conexión con la estrategia nacional para la implementación de la Agenda 2030, conexión con los ODS. 	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida pueden determinarse o preverse los cambios de desarrollo de nivel superior (dimensiones sociales, económicas, ambientales y las interacciones entre ellos) en cuanto a los grupos beneficiarios previstos? (Indicar intervalo de tiempo cuando sea posible).		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida se pueden determinar o prever los cambios de desarrollo de nivel superior a los que contribuirá la intervención en relación con grupos de beneficiarios y partes interesadas especialmente desfavorecidos o vulnerables? (Se pueden desglosar por edad, ingresos, sexo, grupo étnico, etc.) (Indicar intervalo de tiempo cuando sea posible)		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Contribución a los cambios de desarrollo (previstos) de nivel superior	Estándar	¿En qué medida la intervención ha contribuido realmente a los cambios de desarrollo identificados o previsibles de nivel superior (dimensiones sociales, económicas, ambientales y sus interacciones, teniendo en cuenta la estabilidad política) que intentaba provocar?	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de contribución (diseño de la evaluación) como norma mínima y enfoque de esta dimensión de evaluación, es posible y positivo utilizar otros enfoques, véanse los informes comentados. Evaluación de la contribución del proyecto a los efectos basada en un análisis de las hipótesis de resultados desde el nivel de <i>outcome</i> al de impacto. 	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

Estándar	¿En qué medida ha logrado la intervención los objetivos de desarrollo previstos (originales y, en su caso, revisados)?	• Esta cuestión ya puede evaluarse en la pregunta 1 de la dimensión 1; la contribución al impacto se evalúa en la pregunta 1 de la dimensión 2.	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Estándar	¿En qué medida ha logrado la intervención los objetivos (originales o revisados, si procede) a nivel de los grupos beneficiarios previstos?		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Estándar	¿En qué medida ha contribuido la intervención a cambios de nivel superior que pretendía lograr o en las vidas de los grupos de beneficiarios y partes interesadas particularmente desfavorecidos o vulnerables? (Se pueden desglosar por edad, ingresos, sexo, grupo étnico, etc.)		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Estándar	¿Qué factores internos (técnicos, organizativos o financieros) fueron decisivos para el logro o no logro de los objetivos de desarrollo de la intervención previstos?	• Factores internos = dentro del ámbito de competencias del proyecto / límites del sistema. La GIZ y la contraparte o contrapartes oficiales implementan el proyecto de forma conjunta.	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Estándar	¿Qué factores externos fueron decisivos para el logro o no de los objetivos de desarrollo previstos de la intervención?	• Factores externos = fuera del ámbito de competencias del proyecto / límites del sistema. La GIZ y la contraparte o contrapartes oficiales implementan el proyecto de forma conjunta. • Tener en cuenta las actividades de otros agentes u otras políticas, condiciones marco, otros ámbitos de políticas, estrategias o intereses (ministerios alemanes, asociados bilaterales y multilaterales para el desarrollo).	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
Estándar	¿En qué medida la intervención ha logrado cambios estructurales o institucionales (p. ej., para organizaciones, sistemas y reglamentos)?		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

Contribución a los cambios de desarrollo (no intencionados) de nivel superior	Estándar	¿En qué medida la intervención ha sido un modelo o ha logrado un impacto amplio?	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de aumento (<i>scaling-up</i>) está diseñado de forma consciente para afianzar los cambios en las organizaciones y los sistemas de cooperación (p. ej., conceptos, enfoques, métodos) para generar una repercusión amplia. Hay aumento vertical, horizontal, funcional o una combinación de estos². Analizar también posibles potencialidades y razones para no aprovecharlo. 	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿Cómo habría evolucionado la situación sin la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> Por lo general, se valoran positivamente la reflexión cualitativa y los enfoques cuantitativos. 	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	moderada
	Estándar	¿En qué medida se pueden identificar o prever cambios de desarrollo no intencionados de nivel superior (dimensiones sociales, económicas y medioambientales y sus interacciones, teniendo en cuenta la estabilidad política)? (Indicar intervalo de tiempo cuando sea posible).		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida la intervención ha producido resultados previsibles o identificables no intencionados (positivos o negativos) de desarrollo de nivel superior?	<ul style="list-style-type: none"> Analizar si ya se conocían los riesgos en la fase de diseño. Comprobar cómo se ha llevado a cabo la evaluación de los riesgos en relación con resultados negativos (no intencionados) o positivos (no acordados formalmente) a nivel de impacto en el sistema de monitoreo (p. ej., el uso de «Compass»). Medidas adoptadas para evitar o contrarrestar los riesgos, efectos negativos o compensaciones³. Determinar las condiciones marco pertinentes para los resultados negativos y la reacción del proyecto ante ellos. Examinar hasta qué punto se han monitoreado y aprovechado los resultados positivos potenciales (no acordados formalmente) y las sinergias entre las dimensiones ecológica, económica y social de desarrollo. 	Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

Estándar	¿En qué medida la intervención contribuye a resultados de desarrollo de nivel superior previsible/identificables no intencionados (positivos o negativos) en términos de grupos de beneficiarios y partes interesadas especialmente desfavorecidos o vulnerables? (Se pueden desglosar por edad, ingresos, sexo, grupo étnico, etc.)		Hipótesis priorizadas para la evaluación	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	moderada
----------	--	--	--	--	------------------------------------	---	----------

(1) Las dimensiones de evaluación primera y segunda están relacionadas entre sí: Si la contribución del proyecto a la consecución del objetivo es pequeña (segunda dimensión de evaluación), también debe tenerse en cuenta al evaluar la primera dimensión de evaluación.

(2) Véase GIZ 2016 «Directrices sobre la ampliación para directores/as de programas (AV) y técnicos/as de planificación».

(3) Los riesgos, efectos negativos y las compensaciones son aspectos independientes que deben comentarse individualmente en este punto.

Criterio OCDE/CAD - Eficacia - ¿Cómo de bien se utilizan los recursos? (Máx. 100 puntos)

Este criterio describe la medida en que la intervención produce resultados económicos y oportunos (relación entre el insumo y el *output*, nivel de *outcome* y de impacto). La dimensión de evaluación «**eficiencia de la producción**» se refiere a la adecuación de la relación entre insumos y *outputs*. La dimensión de evaluación «**eficiencia de la asignación**» se refiere a la idoneidad de la relación entre los insumos y los resultados logrados (objetivo de proyecto/desarrollo; nivel de *outcome*/impacto) por la intervención. El criterio de «eficiencia» se refiere tanto al diseño y la implementación de la intervención como a los resultados que esta logra.

Dimensiones de evaluación	Filtro - Tipo de proyecto	Preguntas de evaluación	Aclaraciones	Base para la evaluación / Indicadores de la evaluación (p. ej., indicadores de objetivos/programas del módulo, hipótesis seleccionadas o, en general, una definición de los elementos que se utilizarán para la evaluación)	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Calidad y limitaciones de los datos (Descripción de las limitaciones, evaluación de la calidad de los datos: mala, moderada, buena, sólida)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, alta)
Eficiencia de producción	Estándar	¿Cómo se distribuyen los insumos de la intervención (recursos financieros, humanos y materiales) (p. ej., por instrumentos, sectores, subintervenciones, teniendo en cuenta las contribuciones en función de los costes de las contrapartes/organismos de ejecución/otros beneficiarios y partes interesadas, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de los datos: Costes por <i>output</i>, tipo de costes, contribuciones de las contrapartes acordadas y proporcionadas. Descripción de las desviaciones entre los costes planificados originales y los costes reales (con una justificación comprensible, los cambios son evidentemente deseables para aumentar la eficiencia). 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	moderada
	Estándar	¿En qué medida se han utilizado económicamente los insumos de la intervención (recursos financieros, humanos y materiales) en relación con los <i>outputs</i> entregados (productos, bienes de inversión y servicios)? Si es posible, consultar los datos de otras evaluaciones en una región o sector, por ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> Uso de la «herramienta de eficiencia», incluidas las instrucciones y el uso del enfoque de seguimiento del dinero como diseño de evaluación (puede combinarse con otros enfoques de calidad). A nivel de <i>output</i>: análisis de enfoques y actividades, así como de instrumentos de cooperación técnica (instrumentos de personal, financiación, materiales y equipo)¹ en comparación con posibles alternativas, centrándose en el principio de mínimos (utilización de datos comparativos, si se dispone de ellos). El proyecto está orientado a parámetros de referencia internos o externos para lograr sus efectos económicamente. Reflexión periódica de los recursos utilizados por el proyecto, centrándose en el uso económico de los recursos y los riesgos de costes. Los costes generales del proyecto se encuentran en proporción adecuada a los costes de los <i>outputs</i>. 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	moderada

	Estándar	<p>¿En qué medida se podrían aumentar los <i>outputs</i> de la intervención (productos, bienes de inversión y servicios) mediante el uso alternativo de insumos (recursos financieros, humanos y materiales)? Si es posible, consultar los datos de otras evaluaciones de una región o sector, por ejemplo. (Si procede, esta pregunta añade una perspectiva complementaria*)</p> <p>* Este caso siempre es aplicable en la cooperación técnica, responda a la pregunta obligatoriamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de la «herramienta de eficiencia», incluidas las instrucciones y el uso del enfoque de seguimiento del dinero como diseño de evaluación (puede combinarse con otros enfoques de calidad). • A nivel de <i>output</i>: análisis de enfoques y actividades, así como de instrumentos de cooperación técnica (instrumentos de personal, financiación, materiales y equipo)¹ en comparación con posibles alternativas centradas en la maximización del <i>output</i> (utilización de datos comparativos, si se dispone de ellos). • Análisis de opciones alternativas para la asignación de recursos y cambios entre los <i>outputs</i> para la maximización de los <i>outputs</i>. • Los recursos ahorrados pueden y deben utilizarse para maximizar los <i>outputs</i>. • Revisión de los recursos durante la fase de diseño y periódicamente durante la implementación del proyecto, centrándose en la maximización de los <i>outputs</i> (con una justificación comprensible, los cambios son sin duda deseables para aumentar la eficiencia). • «Maximizar los <i>outputs</i>» quiere decir aumentar su impacto con los mismos recursos, en las mismas condiciones y con la misma o mejor calidad. 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	moderada
	Estándar	¿Se produjeron los <i>outputs</i> (productos, bienes de inversión y servicios) a tiempo y dentro del plazo previsto?		La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	buena
Eficiencia de asignación	Estándar	¿A través de qué otros medios y a qué coste podrían haberse logrado los resultados obtenidos (objetivo de proyecto de nivel superior)?		La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	moderada

	Estándar	¿En qué medida, en comparación con los diseños alternativos para la intervención, podrían haberse logrado los resultados de manera más rentable?	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de <i>outcome</i>: análisis de enfoques y actividades, así como instrumentos de cooperación, en comparación con posibles alternativas con foco en el principio de mínimos (uso de datos comparativos, si están disponibles). • Revisión periódica en el proyecto de la relación insumo-<i>outcome</i> y alternativas, así como riesgos en términos de costes. • Las contribuciones de las contrapartes son proporcionales a los costes del <i>outcome</i> del proyecto. 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	moderada
	Estándar	<p>¿En qué medida, en comparación con los diseños alternativos para la intervención, podrían haberse aumentado los resultados positivos utilizando los recursos existentes? (Si procede, esta pregunta añade una perspectiva complementaria*)</p> <p>* Este caso siempre es aplicable en la cooperación técnica, responda a la pregunta obligatoriamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de <i>outcome</i>: análisis de los enfoques y actividades aplicados, así como de los instrumentos de cooperación técnica comparados con posibles alternativas, con énfasis en maximizar el <i>outcome</i> (comparación real si está disponible). • El proyecto gestiona sus recursos entre los <i>outputs</i> de manera que se logren los máximos efectos posibles en términos del objetivo del módulo. • Revisión periódica en el proyecto de la relación insumo-<i>outcome</i> y las alternativas. • Revisión y realización de las posibilidades de ampliación. • Si se han recaudado fondos adicionales (p. ej., cofinanciación): efectos sobre la relación insumo-<i>outcome</i> (p. ej., a través de economías de escala) y la relación entre los costes administrativos y los costes totales. • Se evitan suficientemente las pérdidas de eficiencia debidas a la insuficiente coordinación y complementariedad dentro de la cooperación al desarrollo alemana. 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	moderada

(1) Véase GIZ 2015: «Integración de instrumentos de cooperación técnica – elementos clave», basado en BMZ 2014: Handbuch der bilateralen TZ Verfahrensinformation Nr. VI0362014 'Eckpunkte zur Instrumentenintegration'

Criterio OCDE/CAD - Sostenibilidad - ¿Qué beneficios perdurarán en el tiempo? (Máx. 100 puntos)

El criterio de «sostenibilidad» se refiere a los beneficios continuados a largo plazo (en términos de *outcome* e impacto) o a la probabilidad de beneficios continuados a largo plazo –teniendo en cuenta los riesgos observados o previsibles– a lo largo del tiempo, especialmente después de que haya finalizado la asistencia.

Dimensiones de evaluación	Filtro - Tipo de proyecto	Preguntas de evaluación	Aclaraciones	Base para la evaluación / Indicadores de la evaluación (p. ej., indicadores de objetivos/programas del módulo, hipótesis seleccionadas o, en general, una definición de los elementos que se utilizarán para la evaluación)	Diseño de la evaluación y metodologías (Diseño: p. ej., Análisis de Contribución, Enfoque de «Seguimiento del Dinero») (Metodologías: p. ej., entrevistas, debates de grupos focales, análisis de documentos, sistema de monitoreo de proyectos/contrapartes, taller, encuesta en línea, etc.)	Fuentes de datos (p. ej., lista de documentos pertinentes, entrevistas con parte interesadas categoría XY, datos específicos, datos de monitoreo específicos, talleres específicos, etc.)	Calidad y limitaciones de los datos (Descripción de las limitaciones, evaluación de la calidad de los datos: mala, moderada, buena, sólida)	Evaluación de la calidad de los datos (mala, moderada, buena, alta)
Capacidades de los grupos beneficiarios y de las partes interesadas	Estándar	¿En qué medida los grupos beneficiarios y las partes interesadas (personas, grupos y organizaciones, contrapartes y organismos de implementación) cuentan con los recursos institucionales, humanos y financieros, así como con la voluntad (apropiación) necesarios para mantener los resultados positivos de la intervención a lo largo del tiempo (una vez que la asistencia haya finalizado)?	* Los proyectos de asistencia transitoria para el desarrollo se ocupan principalmente de la población beneficiaria final, cuya capacidad de recuperación ante las crisis y los <i>shocks</i> recurrentes va a fortalecerse. Por lo tanto, el enfoque de los proyectos de asistencia transitoria suele centrarse en la resiliencia de la población beneficiaria final o al menos en la continuidad de la medida (véase explicación en la dimensión 3) (aclaración en la fase inicial de la evaluación).	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena
	Estándar	¿En qué medida la población beneficiaria y las partes interesadas (personas, grupos y organizaciones, contrapartes y organismos de implementación) son resilientes para superar los riesgos futuros que podrían poner en peligro los resultados de la intervención?		La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	moderada

Contribución para proporcionar apoyo al desarrollo de capacidades sostenibles	Estándar	¿En qué medida ha contribuido la intervención a que los grupos beneficiarios y las partes interesadas (personas, grupos y organizaciones, contrapartes y organismos de implementación) cuenten con los recursos institucionales, humanos y financieros, así como con la voluntad (apropiación) necesarios para mantener los resultados positivos de la intervención a lo largo del tiempo y limitar el impacto de cualquier resultado negativo?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la preparación y documentación de las experiencias de aprendizaje. • Descripción de la fijación de contenidos, enfoques, métodos y conceptos en el sistema de la contraparte. • Referencia a la estrategia de salida del proyecto. • Si hay un proyecto de seguimiento, comprobar la medida en la que se han tenido en cuenta los resultados del proyecto evaluado; el anclaje de los efectos en la organización de las contrapartes debe llevarse a cabo independientemente de si hay un proyecto de seguimiento, ya que la sostenibilidad debe lograrse incluso sin fondos de donantes. • Los proyectos de asistencia transitoria para el desarrollo se ocupan principalmente de la población beneficiaria final, cuya capacidad de recuperación ante las crisis y los shocks recurrentes va a fortalecerse. Por lo tanto, el enfoque de los proyectos de asistencia transitoria suele centrarse en la resiliencia de la población beneficiaria final o al menos en la continuidad de la medida (véase explicación en la dimensión 3) (aclaración en la fase inicial de la evaluación). 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	moderada
	Estándar	¿En qué medida ha contribuido la intervención a fortalecer la resiliencia de la población beneficiaria y de las partes interesadas (personas, grupos y organizaciones, contrapartes y organismos de implementación)?		La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	moderada
	Estándar	¿En qué medida la intervención ha contribuido al fortalecimiento de la resiliencia de los grupos especialmente desfavorecidos? (Se pueden desglosar por edad, ingresos, sexo, grupo étnico, etc.)		La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	moderada
Perdurabilidad de los resultados a lo largo del tiempo	Estándar	¿Cómo de estable es el contexto en el que opera la intervención?		La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	-El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados.	buena

	Estándar	¿En qué medida influye el contexto en la perdurabilidad de los resultados positivos de la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de los riesgos y potencialidades para la estabilidad a largo plazo de los resultados y descripción de la reacción del proyecto a los mismos. 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	buena
	Estándar	¿En qué medida se pueden considerar duraderos los resultados positivos (y cualquier posible negativo) de la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de la medida en que puede preverse el uso continuado de los resultados por parte de contrapartes y población beneficiaria. • Referencia a las condiciones y su influencia en la perdurabilidad, longevidad y resiliencia de los efectos (<i>outcome</i> e impacto). • En el caso de los proyectos en el ámbito de la asistencia transitoria para el desarrollo, debe analizarse al menos la continuidad de la medida: ¿En qué medida se seguirán prestando servicios o produciendo resultados en proyectos futuros (de la GIZ u otros donantes u organizaciones) o se garantizará su sostenibilidad? (Aclaración en la fase inicial) 	La base de evaluación son las entrevistas con las contrapartes	el análisis sigue las preguntas analíticas de la matriz de evaluación; no se aplicó ningún diseño de evaluación específico. los métodos empíricos seleccionados son análisis de documentos, entrevistas, y grupos de debate.	entrevistas con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> -El método aplicado fue adecuado para responder a las preguntas de evaluación. -No hay influencia significativa del contexto de la región en la calidad y validez de los datos y no hay aparentemente dificultades en el acceso a los grupos de entrevistados. 	buena



Fotografías cortesía de

© GIZ: Ranak Martin, Carlos Alba, Dirk Ostermeier, Ala Kheir

Exención de responsabilidad:

Este documento contiene enlaces a sitios web externos. La responsabilidad por el contenido de los sitios externos enumerados siempre recae en sus editores correspondientes. Cuando se publican por primera vez los enlaces a estos sitios, la GIZ comprueba el contenido de terceras partes para determinar si puede dar lugar a responsabilidades civiles o penales. Sin embargo, no cabe esperar que se revisen constantemente los enlaces a sitios web externos sin una indicación concreta de una violación de derechos. Si la propia GIZ se da cuenta o una tercera parte la notifica que un sitio web externo del que ha proporcionado un enlace puede dar lugar a responsabilidades civiles o penales, se eliminará el enlace a este sitio web inmediatamente. La GIZ declina expresamente cualquier responsabilidad sobre estos contenidos.

Mapas:

Los mapas impresos aquí están destinados únicamente a fines informativos y no constituyen de forma alguna un reconocimiento en virtud del derecho internacional de fronteras y territorios.

La GIZ no se responsabiliza en ningún caso de que estos mapas estén totalmente actualizados, sean correctos o completos. Queda excluida cualquier responsabilidad por cualquier daño, directo o indirecto, que resulte de su uso.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sedes:
Bonn y Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Alemania
Tel.: +49 228 44 60-0
Fax: +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Alemania
Tel.: +49 6196 79-0
Fax: +49 6196 79-11 15

Correo electrónico:
info@giz.de
Sitio web: www.giz.de