

ANEXO 2

Relevancia del diseño

- 1.1. Al cierre del programa, se constataron los supuestos subyacentes de la lógica vertical en la etapa de diseño, el porcentaje de logro de los resultados fue del 77.9%. Véase la figura Nro. 1 Diagrama de Lógica Vertical del PCR.

1.2. OE1.- Mecanismos de Articulación Intersectorial fortalecidos (RIPS, RUB).

En el diseño del programa se identificó que para hacer operativa la gestión intersectorial, el MCDS contaba con una arquitectura institucional modulada por el Consejo Social y comités de estrategias intersectoriales para combatir los problemas prioritarios, tales como la desnutrición crónica y el embarazo adolescente. También tenía facultades que le otorga autoridad sobre los ministerios coordinados para fortalecer la gestión intersectorial. El MCDS desarrolló mecanismos para instrumentar la articulación intersectorial. Uno de ellos es el Registro Único de Beneficiarios (RUB) que, con base en la encuesta del Registro Social (RS), aplicada a nivel nacional en 2014, cuenta con información socioeconómica individualizada de más de dos millones de hogares. Tiene la función crítica de focalizar las prestaciones del gobierno en las familias más vulnerables. Otro mecanismo fue el Registro Interconectado de Programas Sociales (RIPS), que permite visualizar la integralidad de intervenciones que reciben las familias, identificar duplicaciones, generar sinergias y fortalecer la planificación y ejecución de los programas sociales. La Cartilla de Servicios Sociales (CSS) que en el momento de diseño se encontraba en desarrollo fue otro mecanismo que el MCDS pretendía aplicar para hacer frente a la problemática. El conjunto de los mecanismos para combatir los problemas prioritarios para la caracterización y mapeo de los servicios sociales, a fin de facilitar su referencia e identificación de brechas de cobertura en territorio.

- 1.3. Bajo este escenario el programa se diseñó para fortalecer los mecanismos de articulación intersectorial existentes, y apoyar el completo desarrollo de aquellos que se encontraban en fase de progreso a través del componente Nro. 1.
- 1.4. En el cierre del programa los indicadores asociados R1.1, R1.2, y R1.3. muestran que los mecanismos de articulación fueron fortalecidos.

1.5. OE2.- El Sistema Integral de Acompañamiento (SIA) funcionando y monitoreado, permitiendo la articulación de oferta y demanda de servicios sociales.

En la fase de diseño se identificó que el MCDS para apoyar la implementación de la EEIP y la AS y aprovechar los instrumentos de articulación intersectorial, diseñó el SIA, para articular la demanda con la oferta intersectorial de los servicios, fortaleciendo y acercando los mismos a los beneficiarios. El SIA preveía el uso del RUB como criterio de priorización, el desarrollo de protocolos que priorizaban el acceso a los servicios por sus beneficiarios, y esquemas para ampliar coberturas de servicios sociales en función de la demanda de la población priorizada. Para permitir que el SIA aproveche la información del RIPS y el RUB, fue necesario que estos sistemas de información se comunicaran y se alimentaran con información de las

bases de datos de los diferentes servicios sociales. Por ello, el programa buscaba apoyar la consolidación de las bases de datos, y el funcionamiento efectivo del sistema; sin embargo, con los cambios institucionales registrados durante 2017-2021 el MCDS ejecutor del componente 1, paso a ser la Secretaría Técnica Plan Toda una vida, sin que se realizará una transición de responsabilidades para el cumplimiento de este componente. Razón por lo cual, los indicadores asociados no fueron reportados.

1.6. OE3.- Coordinación intersectorial facilitada mediante la co-ubicación de funcionarios del MCDS y los ministerios coordinados.

En la fase de diseño, el Gobierno de Ecuador desarrolló la propuesta de Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social (PGDS), a fin de solventar el problema de la dispersión de las instalaciones físicas del MCDS y sus ministerios coordinados. Se identificaron 14 edificios, y alrededor de 3000 funcionarios públicos que ocupaban estas instalaciones dispersadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Según la investigación del diseño, varios estudios demostraban, que la cercanía física facilita el trabajo multi-sectorial al mejorar la comunicación, el intercambio de información, y la construcción de confianza, fomentando una cultura de trabajo en común¹. Los indicadores asociados R.3.1 y R.3.2 dan cuenta del cumplimiento parcial del indicador, puesto que no todos los ministerios se trasladaron (MCDS y MIDEP), así como algunas locaciones no identificadas en el diseño, como bodegas (depósitos), archivos, Banco de Vacunas entre otros, lo que ocasionó que los funcionarios tuvieran que seguir trasladándose a un edificio de su mismo ministerio o de un ministerio coordinado por razones de trabajo.

1.7. OE4.- Realización más eficiente de trámites como producto de la ventanilla única.

En el diseño, la PGDS era parte de un programa innovador a través del cual el Gobierno buscaba potenciar la coordinación y planificación intersectorial, ya que la plataforma facilitaría la realización de los trámites requeridos por los ciudadanos en los servicios ofrecidos mediante las ventanillas únicas². Por esta razón, el indicador relacionado R.4.1 muestra una disminución del tiempo para realizar trámites. Es importante mencionar que el diseño arquitectónico, y la construcción, de la PGDS estableció ventanillas por tipo de servicios ofrecidos.

1.8. OE5.- Gestión de la inmobiliaria del sector social más eficiente.

En la fase del diseño, la investigación sugirió que la co-ubicación resulta en mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones y mayor productividad³, el indicador relacionado R5.2 demuestra un cumplimiento total.

1.9. OE6.- Gestión corporativa del sector social más eficiente.

¹ Multi-Agency Working and Information Sharing Project 2013; The Effects of R&D Team Co-location on Communication Patterns among R&D, Marketing, and Manufacturing. Van den Bulte, Christophe, Moenart, Rudy K. Management Science. Nov98 Part 2 of 2, Vol. 44 Issue 11, pS1-S18. 18p. 3

² INMOBILIAR: Sistema de Infraestructura Político-Administrativa (SIPA), 2013

³ Marina Mendonça, Natalino Zenuna, Geilson Loureiro y Claudiano Sales Araujo, The Effects of Teams Co-location on Project Performance in Complex Systems, Concurrent Engineering: Collaboration, Technology Innovation and Sustainability by Geilson Loureiro, et.al., Springer Publications 2010.

En la fase de diseño, los estudios demostraron, que el modelo de funcionamiento de este tipo de plataforma busca aumentar la eficiencia interna a través de la prestación de servicios corporativos compartidos⁴ particularmente en el programa, a través de su componente 2 se esperaba reducir espacios para el soporte de tecnología, pasando de 2000m² a 200 m², sin embargo, el indicador relacionado R6.1 registra un total de 403.54 m² debido a que la PGDS albergó diez instituciones más que las originalmente previstas.

- 1.10. **OE7.- Eficiencia en la construcción del edificio de la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social (PGDS).** En la Propuesta de Préstamo se identificó que, para solventar el problema de la dispersión de las instalaciones físicas de los ministerios, el Gobierno del Ecuador ha desarrollado la propuesta de PGDS, que será la sede del MCDS y sus ministerios coordinados.

A través del componente 2 el programa buscaba, (i) la construcción y contratación de la fiscalización externa de la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social (PGDS); (ii) la adquisición del mobiliario y equipamiento para el funcionamiento de la plataforma; y (iii) asistencia técnica para la supervisión y monitoreo de la construcción de parte de SECOB, y dirección técnica de la obra.

Los indicadores relacionados R7.1, R7.2, R7.3, R7.4 y R7.5, se cumplieron satisfactoriamente en su totalidad, logrando de esta forma el cumplimiento del OE7.

- 1.11. **OE8.- Desarrollo urbano del sur de Quito (Quitumbe).**-En la fase de diseño, la investigación identificó que el MDMQ elaboró un plan maestro que incluye un sistema distrital de centralidades para incentivar una estructura urbana policéntrica. La ubicación de la PGDS se enmarcaba en el plan de desarrollo de la nueva centralidad en el sur de Quito, que incluye la ampliación de la Plaza de Quitumbe con espacios para desarrollar servicios conexos, acceso peatonal y una estación del nuevo Metro de Quito. En este sentido, el indicador asociado R8.1 se cumplió evidenciando un incremento en el precio del metro cuadrado de la venta de inmuebles en el área de intervención⁵, verificando así el logro del objetivo de desarrollo OE8.

- 1.12. **OG. - Fortalecer la coordinación y la gestión intersectorial social mediante la agrupación física de los ministerios que comprenden el sector, así como la implementación de mecanismos y herramientas de articulación intersectorial.**

Para cumplir con este objetivo en el diseño la investigación arrojó que se requería de mecanismos de articulación intersectorial, integración de procesos a través de sistema integrado que facilite acceso a los servicios sociales, así también se identificó que la

⁴ Los servicios corporativos compartidos son provistos por una unidad a más de un cliente gubernamental. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) 2010, Public Administration after "New Public Management". Los beneficios incluyen: (i) la reducción de costos y logro de economías de escala por prestar servicios en un solo centro; (ii) mejora de la calidad de los servicios provistos por órganos especializados; (iii) estandarización y normas para procesos y procedimientos; y (iv) normalización y adopción de tecnología; y otros. Kurasz, D. et. al. (2012). Shared Services in the Public Administration.

⁵ Efectos de la construcción de la Plataforma Gubernamental de Desarrollo Social en precios hedónicos de Quitumbe (BID, Anastasiya Yarygina, Sofía Martínez)

co-ubicación de los ministerios coordinados en un solo espacio facilitaría la coordinación interinstitucional, la investigación del diseño indica que varios estudios demuestran que la cercanía física facilita el trabajo multi-sectorial al mejorar la comunicación, el intercambio de información, y la construcción de confianza fomentando una cultura de trabajo en común⁶.

- 1.13. Al cierre del programa, la evaluación muestra que los mecanismos de articulación intersectorial se fortalecieron parcialmente como lo demuestran los indicadores R1.1, R1.2 y R1.3. Adicionalmente, no se cuenta con un reporte del funcionamiento del SIA, puesto que como se indicó anteriormente el MCDS paso a ser una Secretaría Técnica y no hubo una transición de la ejecución del componente 1 a la nueva entidad, tampoco existe evidencia de la aplicación de la encuesta de la Situación Socioeconómica de los Hogares (ESSHO) que se aplicaría a nivel nacional en forma de panel y permitiría medir el avance en el cierre de brechas en acceso a los servicios sociales.
- 1.14. En conclusión, los resultados del proyecto demostraron que la teoría del cambio se mantuvo en especial en el componente 2, ya que: i) La construcción de la PGDS, logró disminuir el número de edificios ocupados por los funcionarios de los ministerios coordinados, ii) de igual forma disminuyó a cero el porcentaje de traslado de los funcionarios a un ministerio coordinado o a locaciones de su mismo ministerio por razones de trabajo; iii) Si bien no se llegó a concretar la ventanilla única de atención el tiempo de espera para realizar trámites disminuyó; iv) los gastos de alquiler se redujo a cero y el correspondiente a mantenimiento también se redujo también; v) los costos de traslados de los funcionarios se redujo a cero.
- 1.15. De igual forma el diseño de la PGDS contempló espacios corporativos de uso común por lo que se redujo la cantidad de metros cuadrados para este fin; así mismo la construcción se llevó a cabo en los tiempos establecido y si bien se refleja un costo mayor al previsto en la línea de base, esto se debe a que se incluyeron los impuestos y el costo de la fiscalización. Sobre el costo del metro cuadrado de construcción en el sector de Quitumbe se evidenció un incremento del sector según los informes de las consultorías externas.
- 1.16. La Matriz de Resultados (MR) no tuvo mayores cambios desde su aprobación, ni en el plan inicial, con excepción de un ajuste en la meta del número de servicios incluidos en el RIPS que disminuyó de 40 a 32 servicios por disposición del Gobierno, así como en el plan inicial cuando se menciona el RUB se incluye “o Registro Social”. Estos cambios no afectaron a la lógica vertical del programa.
- 1.17. Los indicadores asociados con los objetivos generales y específicos siguen siendo los mismos en el PMR según se definieron en la Propuesta de Desarrollo de Operaciones, incluyendo la línea de base y las metas con la excepción descrita en el párrafo anterior (véanse los indicadores en la Tabla Nro.1).

⁶ Multi-Agency Working and Information Sharing Project 2013; *The Effects of R&D Team Co-location on Communication Patterns among R&D, Marketing, and Manufacturing*. Van den Bulte, Christophe, Moenart, Rudy K. *Management Science*. Nov98 Part 2 of 2, Vol. 44 Issue 11, pS1-S18. 18p. 3.

