



INNOVANDO PARA LA IGUALDAD

Digitalización como puente para la protección social



Informe de Implementación del Proyecto
“Innovando para la Igualdad” - 2024 / 2025
PNUD – OIT

Agosto 2025



JOINT SDG FUND
FONDO CONJUNTO PARA LOS ODS



Organización
Internacional
del Trabajo

Quito renace



Quito
Alcaldía Metropolitana

Informe de Implementación del Proyecto “Innovando para la Igualdad” – 2024 / 2025 PNUD - OIT

Publicación realizada en el marco del proyecto “Innovando para la Igualdad”, implementada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el financiamiento del Joint SDG Fund.

Las opiniones, los análisis y las recomendaciones de política no reflejan necesariamente el punto de vista del PNUD, como tampoco de sus Estados miembros.

El PNUD autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.

Copyright © PNUD 2025. Todos los derechos reservados. Elaborado en Quito, Ecuador.

Fuente de contenidos:

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD
- Organización Internacional del Trabajo - OIT

Tabla de Contenido

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Descripción de la intervención.....	8
3. Alcance y objetivos del informe	12
3.1. Enfoque y metodología.....	12
3.2. Análisis de datos.....	13
3.3. Teoría de cambio.....	13
4. Hallazgos.....	16
4.1. Relevancia	16
4.2. Efectividad	19
4.3. Eficiencia.....	25
4.4. Coherencia (interna y externa)	28
4.5. Sostenibilidad	29
4.6. Transversalización (LNOB, género, juventud, digitalización).....	32
5. Conclusiones	35
6. Recomendaciones.....	37
7. Lecciones aprendidas.....	38
Anexos	41
Anexo 1. Bibliografía.....	41
Anexo 2. Repositorio fotográfico.....	41
Anexo 3. Repositorio de Comunicación	43

1

RESUMEN EJECUTIVO



Descripción de la intervención

En Ecuador persisten desafíos estructurales para consolidar un sistema de protección social digital, articulado y eficiente. El Registro Social nacional, base de referencia para la asignación de transferencias monetarias, enfrenta problemas de interoperabilidad, altos costos de actualización y errores de inclusión y exclusión que afectan la precisión de la focalización. A nivel municipal, Quito presenta limitaciones adicionales: registros manuales, ausencia de formatos estandarizados y falta de integración con el Registro Social. Estas brechas reducen la cobertura de los servicios sociales—que solo alcanzan al 34% de los hogares—y dificultan la planificación, el seguimiento y la evaluación de su impacto.

La población joven, en particular mujeres y personas con diversidad sexual y discapacidad, se encuentra entre las más afectadas, con altas tasas de desempleo y pobreza. En este contexto, el Programa Conjunto “Innovando para la Igualdad: digitalización como puente para la protección social” surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la capacidad del Municipio de Quito para gestionar y ampliar su sistema local de protección social mediante soluciones digitales.

La intervención, implementada por el PNUD y la OIT con financiamiento del Joint SDG Fund, tuvo como propósito principal reducir brechas de cobertura y mejorar la efectividad de los servicios sociales locales, con especial atención a jóvenes en situación de vulnerabilidad. Para ello, se plantearon tres objetivos específicos: (i) mejorar la interoperabilidad y gestión de la información municipal, (ii) digitalizar registros de servicios sociales y (iii) desarrollar herramientas de costeo y monitoreo que permitan identificar brechas de cobertura y financiamiento.

Durante su ejecución, el proyecto generó productos clave: un modelo de gestión e interoperabilidad de información, formularios digitales para servicios juveniles, metodologías de evaluación de brechas, un tablero digital de monitoreo, un índice de vulnerabilidad multidimensional, así como arquitecturas tecnológicas de alta disponibilidad. Estos insumos fortalecieron la capacidad institucional del Municipio y demostraron la viabilidad de un modelo integral y replicable de protección social digitalizada.

Metodología de Evaluación

La evaluación se desarrolló con base en los criterios de la OCDE-CAD: relevancia, coherencia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad e impacto potencial. Se aplicó un enfoque cualitativo y participativo, con triangulación de información a partir de:

- Revisión documental de informes técnicos, actas de coordinación y productos generados.
- Entrevistas semiestructuradas con representantes del Municipio, el Registro Social, las agencias del Sistema de Naciones Unidas, socios internacionales y beneficiarios jóvenes.
- Análisis de contexto institucional y político para valorar condiciones habilitantes y barreras.

El propósito fue valorar no solo los resultados alcanzados en un ciclo corto de 12 meses, sino también las bases sentadas para la sostenibilidad y el escalamiento del modelo a otros contextos locales y nacionales.



Hallazgos y Conclusiones

El proyecto *“Innovando para la Igualdad”* fue concebido como una intervención piloto en Quito para enfrentar las brechas estructurales que limitaban la cobertura, eficiencia y articulación de los servicios de protección social dirigidos a jóvenes vulnerables. Combinó un diagnóstico exhaustivo con el diseño de un modelo de gestión e interoperabilidad, una arquitectura tecnológica modular y abierta, y herramientas complementarias —formularios digitales, índice de vulnerabilidad, tablero y herramienta de costeo— que fortalecen la capacidad municipal para tomar decisiones basadas en evidencia y optimizar recursos. Estos productos, junto con manuales, metodologías y hojas de ruta, se alinearon con las prioridades nacionales de digitalización y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en inclusión social y fortalecimiento institucional.

Un aporte estratégico fue la creación de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para la base de datos del Registro Social, desarrollada en software libre. Esta solución garantiza continuidad operativa, seguridad y resiliencia, asegurando que el proceso de actualización permanente de datos no se interrumpa y que nuevas familias vulnerables puedan acceder a los servicios sociales del Estado.

En términos de pertinencia, el proyecto respondió a una necesidad clara, se alineó con políticas nacionales y locales, y generó un modelo replicable y escalable. El liderazgo compartido entre PNUD y OIT fue clave para asegurar una ejecución técnica robusta y adaptada al contexto institucional.

En cuanto a efectividad, se cumplieron los productos previstos: diagnóstico, modelo de gestión interoperable, hoja de ruta, formularios estandarizados, índice de vulnerabilidad, herramienta de costeo y estrategia de

comunicación. Aunque la implementación plena de la plataforma digital y del modelo de gestión quedó pendiente, los insumos entregados representan un avance sustantivo y un punto de partida sólido.

En eficiencia, el proyecto ejecutó el 98,3% del presupuesto, optimizando recursos técnicos y financieros. No obstante, la corta duración (un año) y la alta rotación de funcionarios generaron retrasos y limitaron la puesta en marcha de los instrumentos desarrollados. Aun así, se dejó una base técnica robusta con potencial de escalamiento a nivel local y nacional.

La coherencia se reflejó en la alineación con marcos de política y en la coordinación interagencial. Sin embargo, la alta rotación de personal y la limitada articulación con algunas dependencias municipales redujeron la coherencia interna, dificultando la apropiación plena de los productos. En sostenibilidad, el uso de software libre, el diseño modular de las herramientas y las capacitaciones a funcionarios favorecen su apropiación institucional. No obstante, la continuidad dependerá de recursos financieros adicionales, estabilidad de equipos técnicos y voluntad política. Se identifican oportunidades en la articulación con organismos como el Banco Mundial y en la voluntad de PNUD y OIT de seguir acompañando el proceso.

En definitiva, el proyecto constituye un avance significativo hacia la digitalización inclusiva de la protección social en Quito y el fortalecimiento institucional del Registro Social. Dejó un ecosistema de soluciones técnicas y metodológicas listas para su implementación, con potencial de replicarse en otros territorios. El reto pendiente es garantizar su puesta en marcha efectiva, movilizar recursos adicionales y consolidar la sostenibilidad de los logros alcanzados.

Recomendaciones

Para consolidar y ampliar los logros alcanzados por el proyecto *“Innovando para la Igualdad”*, se identifican las siguientes recomendaciones estratégicas:

1. Institucionalización y continuidad

Asegurar que los acuerdos alcanzados en la fase final queden formalmente establecidos, con designación de responsables y una estrategia de comunicación que posicione los resultados y productos ante potenciales aliados y actores clave.

Integrar los productos desarrollados por PNUD y OIT en un modelo de gestión coherente, garantizando que funcionen de manera articulada y complementaria dentro del sistema digital de protección social, tal como lo sugiere el modelo de gestión e interoperabilidad

Fortalecer la gobernanza multinivel, propiciando espacios de análisis conjunto entre gobierno central y gobiernos locales para evitar duplicidades, optimizar recursos y lograr coherencia en la política social nacional.

Incorporar mecanismos de inducción (“onboarding”) y capacitación periódica para que la alta rotación de personal no afecte el uso y la sostenibilidad de las herramientas.

Transferir los conocimientos sobre el diseño e implementación de la arquitectura de alta disponibilidad y contingencia de la base de datos del Registro Social a todo el personal de la Dirección de Sistemas de Información, para que puedan aplicar estas herramientas y conocimientos a otras bases de datos de esta dependencia.

2. Escalabilidad y replicabilidad

Potenciar el carácter modular y escalable del sistema digital para adaptarlo a otros grupos de atención prioritaria y a diferentes ciudades, integrándolo en la estrategia nacional de digitalización.

Ampliar el alcance hacia una agenda más integral de juventudes que vincule inclusión social, inclusión económica, trabajo decente y formalización laboral.

Retomar la visión original de un proyecto de mayor envergadura que incluya tanto la dimensión social como la económica, en caso de conseguir financiamiento adicional.

3. Implementación y puesta en marcha

Transformar los procesos internos y asegurar la implementación operativa de la plataforma piloto, con acompañamiento técnico continuo durante los primeros meses de uso para consolidar su funcionamiento.

Mantener el compromiso político e institucional para que la herramienta no quede como un desarrollo inactivo, aprendiendo de experiencias pasadas donde proyectos similares no se consolidaron.

Impulsar el pilotaje del modelo de gestión, en su módulo correspondiente, a través de la participación activa de las y los jóvenes usuarios de los servicios o de otros grupos vulnerables, en caso de que se expanda la aplicación de la propuesta. Esto permitirá que la solución cuente con la retroalimentación y sugerencias de los usuarios finales, evitando que el sistema se desarrolle solamente con la mirada de los/as funcionarios/as públicos.



4. Movilización de recursos y alianzas

Desarrollar una estrategia de movilización de recursos que combine fondos municipales, cooperación internacional y alianzas estratégicas. En este sentido, aprovechar las oportunidades de colaboración mencionadas en las entrevistas, incluyendo posibles acercamientos con el Banco Mundial, así como explorar otros fondos como el SDG Fund para proyectos de mayor escala, a pesar de las restricciones actuales en la cooperación internacional.

Difundir ampliamente los beneficios y resultados del modelo para generar interés y atraer aliados nacionales e internacionales.

Lecciones aprendidas

La experiencia del proyecto *"Innovando para la Igualdad"* dejó aprendizajes valiosos para futuras iniciativas de transformación digital en protección social. Un primer hallazgo es que la alta rotación de autoridades y equipos técnicos afecta la continuidad, obligando a reintroducir el proyecto y ajustar planes. La flexibilidad y capacidad de adaptación de las agencias fueron esenciales para mantener el rumbo.

Otro aprendizaje central es la importancia de una coordinación interinstitucional sólida. La división clara de responsabilidades entre PNUD y OIT evitó duplicidades, pero se identificaron vacíos de comunicación en algunas dependencias locales. Involucrar a todas las áreas relevantes desde el inicio y generar espacios de intercambio temprano ayudaría a prevenir esfuerzos paralelos.

La digitalización, además, no puede reducirse a soluciones tecnológicas: requiere un modelo de gestión robusto, una hoja de ruta y un marco de gobernanza multinivel que articule los niveles local y nacional, favorezca la interoperabilidad y garantice el uso estratégico de la información. El diseño modular y de código abierto de la plataforma fue una buena práctica, pues facilita ajustes y escalamiento.

La apropiación institucional resultó determinante. La voluntad política del municipio y el respaldo de PNUD y OIT fortalecieron la credibilidad, pero la sostenibilidad exige capacitaciones continuas, manuales técnicos, protocolos de inducción y una estrategia de comunicación que posicione los logros y atraiga aliados.

El proyecto también mostró que un año de ejecución es insuficiente para consolidar procesos de cambio institucional. Aunque los productos fueron entregados, algunos quedaron en fase de validación, lo que exige acompañamiento posterior. Este aprendizaje subraya la necesidad de planificar fases operativas y de escalamiento desde el diseño.

Finalmente, la participación de jóvenes fue positiva, pero pudo haberse reforzado en etapas tempranas de validación de las herramientas. Involucrarlos más activamente, junto con asociaciones educativas y estudiantiles, contribuiría a mejorar pertinencia y difusión. Asimismo, la transformación digital debe equilibrar innovación y accesibilidad, asegurando que las herramientas no excluyan a quienes enfrentan brechas digitales.

PNUEcuador



Programa de las
Naciones Unidas
para el Desarrollo

c.undp.org

4. ¿CUÁL ES NUESTRA CAPACIDAD EJECUCIÓN?

- 4 Oficina País - Digital Advocate
Oficina país trabaja en territorio con
contrapartes locales en proyectos de
desarrollo utilizando soluciones digitales
- 3 UNDP Alternative Finance Team
Oficina ofrece soluciones digitales para
financiar alternativas sobre todo
economía blockchain
- DIGITAL HUB 4 LAC
Centro que impulsa y promueve la
digitalización en la región
- 1 CHIEF DIGITAL OFFICE
Oficina lidera la transformación digital dentro
de la organización y en su trabajo
programático

EXTENSIONES

2

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN



Contexto de la problemática en Ecuador

En Ecuador persisten desafíos significativos en el ámbito de la transformación digital aplicada a la protección social. El Registro Social, principal base de datos para los programas de transferencias monetarias, enfrenta limitaciones de interoperabilidad, altos costos de actualización mediante encuestas, registros administrativos dispersos y frecuentes errores de inclusión y exclusión. Estas deficiencias reducen la cobertura —actualmente solo alcanza al 34% de los hogares en Quito— e impiden contar con información precisa y articulada entre instituciones nacionales y municipales.

En el caso de la Municipalidad de Quito, que brinda servicios sociales a poblaciones vulnerables como mujeres, personas con discapacidad, jóvenes y adultos mayores, se suman problemas de registros manuales, falta de interoperabilidad, ausencia de formatos estandarizados y falta de acceso a la información del Registro Social. Esto limita la capacidad de identificar brechas, focalizar servicios y evaluar su impacto y en consecuencia entregar a la población ecuatoriana un servicio que responda con las necesidades actuales de una manera eficiente, oportuna y efectiva.

La situación afecta de manera especial a la población joven (18 a 29 años), que presenta altas tasas de desempleo (23,1% en 2022), subempleo y pobreza, con mayor incidencia en mujeres jóvenes y la población diversa en términos de género, orientación sexual y discapacidad. Estos retos evidencian la necesidad urgente de fortalecer la digitalización y la interoperabilidad de los sistemas de información para mejorar la cobertura, focalización y efectividad de la protección social en el país.

Programa Conjunto: Innovando para la Igualdad: digitalización como puente para la protección social

En este contexto, el proyecto Innovando para la Igualdad: digitalización como puente para la protección social, es una iniciativa conjunta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), implementada en Ecuador con financiamiento del Joint SDG Fund. Su propósito principal es fortalecer los mecanismos locales de protección social en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) mediante soluciones digitales, con especial foco en adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad.

La intervención responde directamente a las limitaciones estructurales descritas, particularmente en lo que respecta a la cobertura, la calidad y la gestión eficiente de los servicios sociales. Para ello, el proyecto busca fortalecer el sistema local de protección social para reducir brechas de cobertura de la población más vulnerable a través de la transformación digital. En este sentido, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Mejorar la gestión e interoperabilidad de información de la Secretaría de Inclusión Social del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, garantizando una mejor focalización de los servicios sociales.
2. Digitalizar los registros de los servicios sociales para obtener información precisa sobre los beneficiarios, especialmente los jóvenes.
3. Desarrollar herramientas digitales para monitorear y evaluar las brechas de cobertura y financieras del sistema de protección social, mejorando su efectividad y eficiencia.



El proyecto cuenta tres resultados principales a través de los cuales, se busca alcanzar el objetivo propuesto para esta intervención, mismos que se describen a continuación:

- 1. Resultado 1.1:** Procesos digitales mejorados para expandir la cobertura, calidad y gobernanza del Registro Social, contribuyendo al piso de protección social.
 - **Indicador 1.1.1:** Modelo de gestión e interoperabilidad definido e implementado.
 - **Indicador 1.1.2:** Aplicación adaptada para la actualización del Registro Social.
- 2. Resultado 1.2:** Herramientas digitales desarrolladas para la recopilación de datos que promueven una articulación y provisión adecuada de servicios sociales locales para jóvenes.
 - **Indicador 1.2.1:** Formularios digitales desarrollados y validados.
- 3. Resultado 1.3:** Herramienta de evaluación digital diseñada para monitorear y evaluar las brechas de cobertura y la efectividad del sistema local de protección social.
 - **Indicador 1.3.1:** Metodologías diseñadas y validadas para evaluar brechas.
 - **Indicador 1.3.2:** Tablero digital desarrollado para monitorear brechas.

Durante la implementación del proyecto, las acciones han sido acompañadas por el levantamiento de una línea base para conocer el contexto de interoperabilidad de la Secretaría de Inclusión Social (SIS) y la Unidad Patronato Municipal San José (UPMSJ), el desarrollo de diagnósticos, modelos de gestión e interoperabilidad de la información, una arquitectura tecnológica de microservicios para la Unidad Patronato Municipal San José (UPMSJ), el diseño de un índice de vulnerabilidad multidimensional para jóvenes y adolescentes, el diseño de una arquitectura de alta disponibilidad para la Unidad del Registro Social y una estrategia de comunicación que ha buscado visibilizar los resultados y aprendizajes.

Así mismo, el Proyecto desde su diseño contempló la implementación de las actividades mediante un **esfuerzo conjunto entre el PNUD y la OIT**, aprovechando las ventajas comparativas de cada agencia para garantizar una intervención integral y sostenible. A continuación, se describen los roles y responsabilidades específicos de cada uno, así como los aliados nacionales y locales que acompañan la ejecución:

Roles y responsabilidades de PNUD y OIT

- **PNUD** actúa como agencia líder para la implementación de este proyecto financiado por el programa conjunto, responsable de la coordinación general, la implementación de actividades, el monitoreo, los reportes financieros y narrativos, así como la articulación con la Oficina de la Coordinadora Residente (RC). Su papel se centra también en el fortalecimiento institucional del Municipio en materia de protección social digital a través del diseño de un modelo de gestión e interoperabilidad de la información así como se encarga del proceso de fortalecimiento del Registro Social (RS) (resultado 1).
- **OIT** brinda asistencia técnica especializada, particularmente en el diseño de metodologías para el costeo de servicios, la medición de resultados e impacto, y el fortalecimiento de capacidades institucionales en temas de empleo, inclusión y sostenibilidad (resultados 2 y 3). Aporta además con la articulación regional y el acompañamiento en la escalabilidad del modelo.

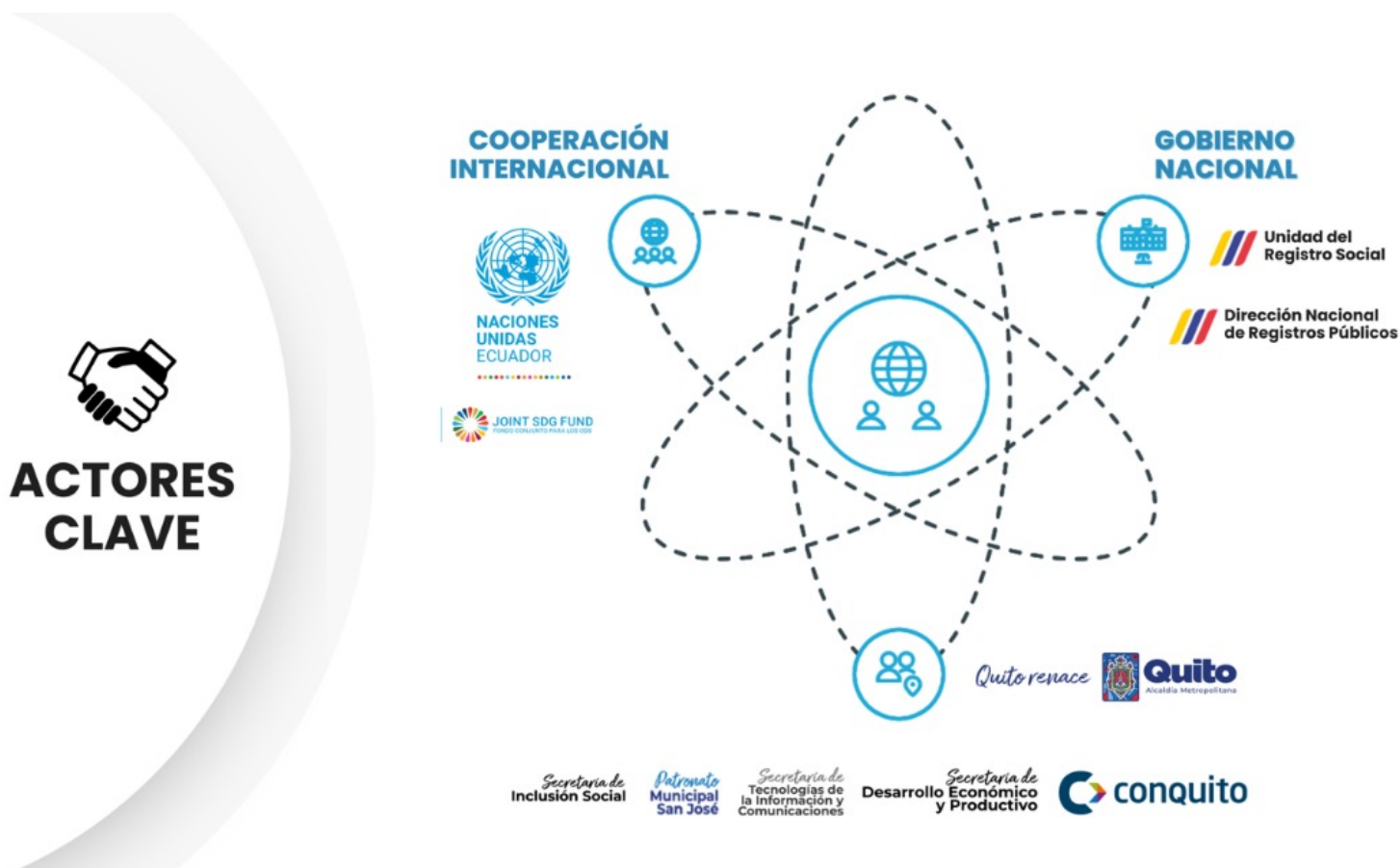


Otros actores clave

- **Unidad de Registro Social:** institución nacional responsable de garantizar el acceso a datos actualizados y confiables, fundamentales para la correcta identificación y registro de los beneficiarios.
- **Secretaría de Inclusión Social (SIS):** instancia municipal responsable de articular la política de protección social y los servicios de protección social a nivel local.
- **Unidad Patronato Municipal San José (UPSMSJ):** entidad municipal que implementa servicios sociales directos dirigidos a poblaciones vulnerables.
- **Secretaría de Desarrollo Económico y Productivo:** contribuye en la vinculación de los servicios sociales con estrategias de inclusión laboral y productiva.
- **CONQUITO:** actor clave en la promoción del emprendimiento y la empleabilidad juvenil en el Distrito Metropolitano de Quito.
- **Secretaría de Gobierno digital y Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs):** garantiza la incorporación de soluciones digitales y la interoperabilidad de los sistemas de información municipales.

Estas instituciones cumplen un papel estratégico en la territorialización de las estrategias del proyecto, asegurando que la digitalización de los mecanismos de protección social se traduzca en un impacto directo y efectivo en la población beneficiaria.

Mapa de Actores:





INNOVANDO PARA LA IGUALDAD

3

ALCANCE Y OBJETIVOS DEL INFORME



Este informe ha sido elaborado por una consultora externa contratada por el proyecto Innovando para la Igualdad con el propósito de garantizar la transparencia, independencia y credibilidad en el análisis de los resultados. Su carácter independiente permite ofrecer una visión objetiva sobre lo que funcionó y lo que no en la implementación, así como identificar lecciones aprendidas y elementos clave a considerar en futuros proyectos de naturaleza similar.

El objetivo principal de la consultoría es apoyar técnicamente al proyecto Innovando para la Igualdad y a sus socios estratégicos en la elaboración de los informes finales requeridos para el cierre del proyecto, en cumplimiento de los lineamientos del Joint SDG Fund y del propio PNUD.

El informe final del proyecto Innovando para la Igualdad se elaboró a partir de una revisión documental detallada y de entrevistas con actores institucionales directamente involucrados en la implementación, incluyendo equipos técnicos del PNUD, la OIT, el Municipio de Quito y socios estratégicos. El alcance del informe no incluyó medición contrafactual ni análisis cuantitativo de impacto atribuible; por ello, los hallazgos se presentaron como una sistematización narrativa, analítica y estratégica del proceso, los logros alcanzados, los aprendizajes institucionales y el potencial de escalabilidad del modelo piloto implementado, más que como una evaluación formal.

3.1. Enfoque y metodología

El enfoque metodológico se basó en tres principios rectores: coherencia técnica, participación informada y utilidad estratégica. La coherencia técnica se garantizó mediante la alineación constante con los marcos de referencia del proyecto, los objetivos establecidos por el Joint SDG Fund y las estrategias institucionales tanto de PNUD como de OIT. La participación informada se aseguró mediante la inclusión activa de actores clave de las instituciones implementadoras, aliados estratégicos y beneficiarios. La utilidad estratégica guió la generación de hallazgos prácticos y aplicables para la toma de decisiones y el diseño de futuros proyectos conjuntos.

La recolección de información se estructuró en fases secuenciales:

1. Revisión documental de insumos técnicos y administrativos del proyecto (Anexo 1).
2. Entrevistas semiestructuradas con actores de PNUD, OIT, el Municipio de Quito, el Registro Social, organizaciones aliadas y jóvenes beneficiarios (Anexo 2).
3. Análisis estratégico, integrando la información bajo un marco transversal de derechos humanos, igualdad de género, interseccionalidad y transformación digital. Cabe mencionar que la información levantada, así como las entrevistas, responde tanto a las necesidades programáticas de reportería del PNUD así como aquellas definidas por el Joint SDG Fund, estrategia que ha permitido la optimización de recursos durante el desarrollo de este informe.



3.2. Análisis de datos

El análisis de datos se llevó a cabo con base en la matriz de preguntas (Anexo 3) definidas en conjunto con PNUD en la fase de elaboración del plan de trabajo de esta consultoría, las cuales delimitaron el alcance del informe y guiaron la interpretación de la información recopilada. Estas preguntas buscaron no solo documentar los logros del proyecto *Innovando para la Igualdad*, sino también identificar aprendizajes y condiciones para la sostenibilidad y escalabilidad del modelo piloto.

La revisión exhaustiva de la documentación generada durante la ejecución —incluyendo informes de avance, actas técnicas, productos desarrollados, planes de comunicación, herramientas de costeo y registros administrativos¹— permitió reconstruir la lógica de intervención y contextualizar las respuestas a las preguntas planteadas en la matriz.

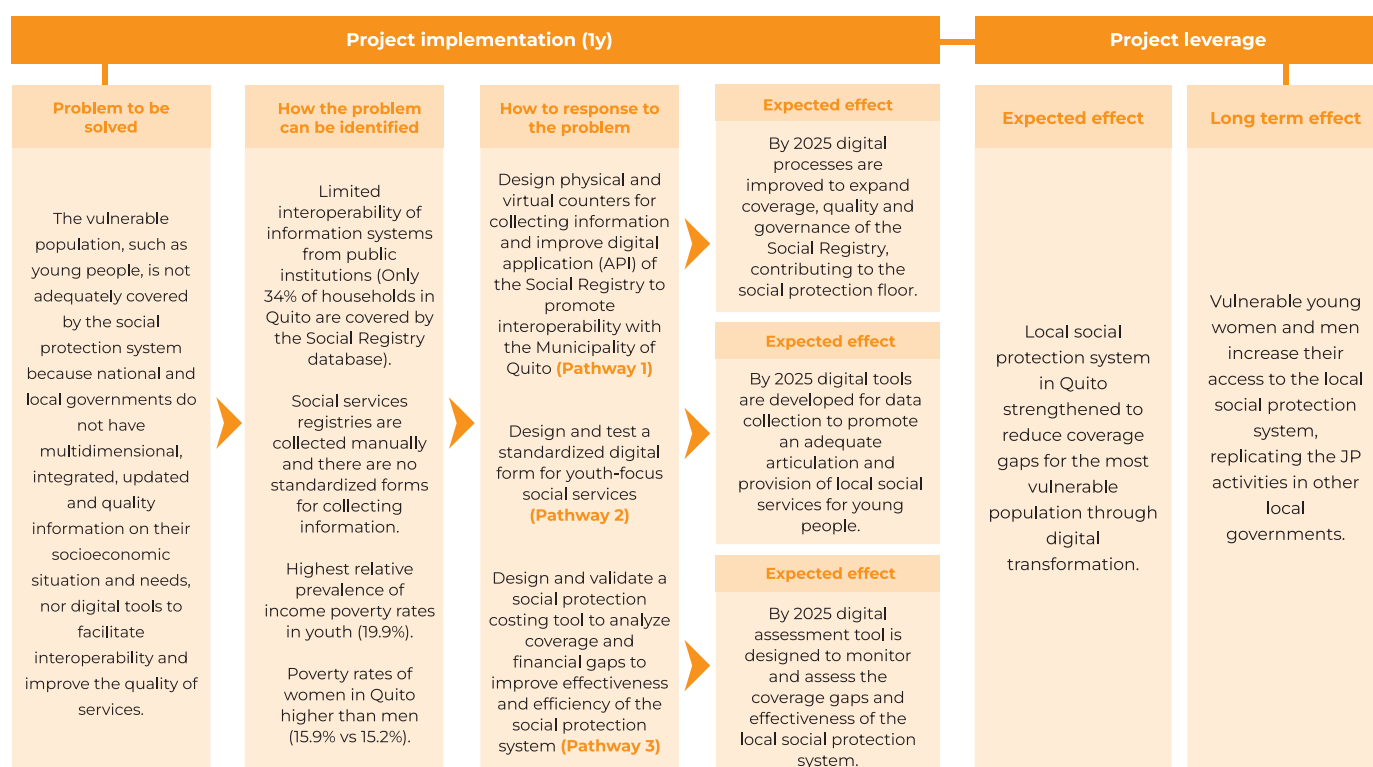
De forma complementaria, las entrevistas semiestructuradas con actores de PNUD, OIT, SIS y UPMSJ, y jóvenes beneficiarios aportaron perspectivas directas sobre la pertinencia, efectividad, desafíos y potencial de replicabilidad del proyecto.

Toda la información se integró mediante un proceso de triangulación entre fuentes documentales, testimonios y observaciones, lo que garantizó la validez y consistencia de los hallazgos. El análisis estructurado permitió organizar la evidencia por componente, resultado esperado e instrumento desarrollado, vinculándola con los indicadores del proyecto, los ODS relevantes y los marcos estratégicos nacionales e internacionales.

Este proceso metodológico aseguró que las conclusiones se fundamentaran en evidencia sólida, proporcionando insumos estratégicos para el fortalecimiento de futuros proyectos similares.

3.3. Teoría de cambio

Para complementar el análisis de los resultados alcanzados por el proyecto *Innovando para la Igualdad*, esta consultoría incluyó una revisión crítica de la teoría de cambio formulada en su diseño. El propósito es examinar la coherencia vertical y horizontal de los supuestos causales, contrastando los productos generados con los resultados esperados y la pertinencia de las intervenciones frente a políticas nacionales y marcos estratégicos de socios como PNUD y OIT



¹ Descritos en la metodología del informe



El análisis vertical y horizontal de la teoría de cambio del proyecto *Innovando para la Igualdad* evidencia una alta coherencia interna entre el problema identificado, los resultados esperados y las intervenciones diseñadas. Desde una perspectiva vertical, la secuencia causal planteada — mejorar la interoperabilidad de bases de datos y la digitalización de registros, implementar formularios estandarizados y herramientas de monitoreo, para así optimizar la focalización y ampliar la cobertura de la protección social— se mantiene lógica y alineada con las prioridades nacionales y locales, así como con las políticas de transformación digital impulsadas por el PNUD (*Estrategia Digital 2022–2025*) y la OIT (*Social security and digitalization for an inclusive future of work*).

Los productos desarrollados —formularios digitales para servicios juveniles, tablero de monitoreo, índice de vulnerabilidad, metodología de costos y el modelo de gestión e interoperabilidad, al igual que la arquitectura de alta disponibilidad,— responden de manera directa y funcional a los outputs establecidos. Más aún, demuestran capacidad de articularse en un sistema integral de protección social municipal y nacional, reforzando la validez de la cadena de resultados y su conexión y aporte futuros para la estrategia nacional de actualización de datos de la URS. Los productos e insumos del proyecto evidencian que estas soluciones no solo fortalecen la capacidad institucional del Municipio, sino que además son consistentes con los estándares internacionales en digitalización de protección social, generando un valor agregado al marco estratégico de PNUD y OIT en este ámbito.

En relación con el Output 1.1, si bien inicialmente se planteó como punto de partida del proyecto, en la práctica su implementación al cierre resultó estratégica, ya que permitió integrar y sistematizar la información generada por las demás soluciones digitales, describiendo cómo estas se conectan entre sí y ofreciendo un modelo integral y replicable. Aunque su ejecución se difirió por cambios institucionales y por el contexto político nacional y local, no existen evidencias suficientes

en los documentos o entrevistas revisados que permitan afirmar categóricamente que este retraso debilitó el encadenamiento causal. Por el contrario, puede interpretarse que la postergación favoreció la consolidación del modelo, pues lo dotó de un carácter integrador y de mayor aplicabilidad sistémica.

Desde una perspectiva horizontal, la teoría de cambio muestra una articulación sólida con políticas, actores y recursos externos. Se alinea con la Política de Transformación Digital 2022–2025, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Quito, y se conecta directamente con el Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador y la estrategia nacional de actualización del Registro Social liderada por la URS. El proyecto contribuye a esta agenda nacional de interoperabilidad de los GAD locales con el Registro Social y reducir la brecha de cobertura, constituyendo un ejemplo de cómo la transformación digital local puede escalar y articularse con prioridades nacionales.

Asimismo, la teoría de cambio incorpora un enfoque de inclusión y no discriminación, considerando variables clave para grupos prioritarios (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, población en pobreza), y se complementa con alianzas con ONU Mujeres, AECID, Banco Mundial y actores locales, lo que abre posibilidades de escalabilidad y réplica.

No obstante, persisten riesgos relacionados con la sostenibilidad financiera y operativa, que dependerá de concretar acuerdos institucionales y de mantener la coordinación interinstitucional en un entorno político volátil. En consecuencia, si bien la teoría de cambio se mantiene pertinente y factible, su éxito final requiere asegurar compromisos financieros de largo plazo, acelerar la consolidación de la interoperabilidad y generar evidencia documentada de cómo el uso de las herramientas digitales efectivamente mejora la cobertura, eficiencia y equidad del sistema de protección social.



INNOVANDO PARA LA IGUALDAD

4 HALLAZGOS



A continuación, se detallan los principales hallazgos identificados durante el levantamiento de información y las entrevistas desarrolladas, bajo los criterios establecidos por PNUD como son: relevancia, efectividad, eficiencia, Coherencia (interna y externa), Sostenibilidad y Transversalización de enfoques (LNOB, género, juventud, digitalización).

4.1. Relevancia

A continuación, se examina la pertinencia del proyecto en relación con las necesidades locales, los marcos nacionales e internacionales, y las prioridades estratégicas de las agencias implementadoras. El análisis busca determinar hasta qué punto la intervención respondió a brechas estructurales y se alineó con políticas de protección social y digitalización vigentes.

¿Cómo respondió el proyecto a las principales brechas en la protección social de jóvenes en Quito?

El proyecto *Innovando para la Igualdad* se concibió como un piloto estratégico focalizado en Quito, orientado a enfrentar las deficiencias estructurales que limitan la cobertura, eficiencia y articulación de la protección social municipal para jóvenes en situación de vulnerabilidad. De acuerdo con las fuentes consultadas, tanto la Secretaría de Inclusión Social (SIS) como la Unidad Patronato Municipal San José (UPMSJ) operan con registros manuales y bases de datos aisladas (en su mayoría en archivos de Excel), sin un sistema informático integrado que interopere con otros servicios estatales. Esta carencia provoca duplicidad de beneficiarios, subcobertura y un uso ineficiente de los recursos, además de dificultar la asignación estratégica del presupuesto y la definición de prioridades con base en evidencia. La falta de interoperabilidad con el nivel nacional —en particular con el Registro Social— restringe también la capacidad de derivación y contrarreferencia hacia sectores clave como educación, salud o empleo, reduciendo el alcance y la efectividad de las intervenciones. Para cerrar estas brechas, el proyecto priorizó el fortalecimiento institucional y el diseño de un modelo digital inclusivo, con tres ejes de acción interrelacionados.

Primero, se implementaron procesos digitales para garantizar la interoperabilidad entre la información local y nacional (*estos procesos se describen con mayor detalle en la sección de efectividad*). En este marco, se elaboró la Línea de base de interoperabilidad y el Diagnóstico de interoperabilidad (productos 1 y 2 del PNUD), insumos que permitieron identificar duplicidades y vacíos de cobertura en ocho servicios sociales municipales. Con base en estos hallazgos, se diseñó el Modelo de gestión e interoperabilidad de la información, con su hoja de ruta y herramientas de implementación (producto 3 del PNUD) y el diseño de la infraestructura de alta disponibilidad (producto 4 del PNUD), que constituyen la estrategia para articular los sistemas internos municipales con otros registros públicos a nivel nacional.

Segundo, se avanzó en la digitalización de registros para asegurar información confiable sobre los jóvenes beneficiarios de servicios sociales. Para ello, se desarrolló el diseño de una plataforma modular para el registro de beneficiarios, que incorpora un esquema de microservicios para la gestión, interconexión y asignación de cupos e indicadores (resultado 2 de OIT). Este esfuerzo contribuyó a estandarizar los formularios digitales de captura de datos y a mejorar la trazabilidad de la información.



Tercero, se fortalecieron las capacidades de monitoreo y evaluación del sistema local de protección social, mediante el desarrollo de herramientas digitales orientadas a medir cobertura, eficiencia y brechas de financiamiento. Entre ellas se incluyen: el Tablero de indicadores (resultado 2 de OIT), la Metodología de vulnerabilidad (resultado 3 de OIT) y la herramienta para la medición de brechas en proyectos sociales (resultado 3 de OIT). Estas soluciones no solo permiten un seguimiento en tiempo real, sino que también generan evidencia para la toma de decisiones estratégicas y una asignación más eficiente de recursos.

La alianza PNUD–OIT resultó fundamental para responder de forma integral a las brechas identificadas. Ambas agencias, co-líderes interagenciales a nivel global en protección social, ya habían trabajado juntas en Ecuador, lo que facilitó la coordinación y la complementariedad técnica. El PNUD aportó no solo con soluciones de transformación digital e interoperabilidad, asegurando la alineación del modelo con la Política Nacional de Transformación Digital 2022–2025 y su escalabilidad, sino también con su experiencia en protección social, apoyando al Gobierno en el diseño del Sistema Integrado de Información de Protección Social (SIIPS) para la actualización permanente del Registro Social, y al Municipio de Quito en el fortalecimiento de su paquete local de protección social.

Por su parte, la OIT contribuyó más allá de su experiencia en empleo e inclusión social. A través de los consultores vinculados al proyecto, diseñó soluciones digitales innovadoras que complementaron el piloto, integrando estándares internacionales y un enfoque de sostenibilidad. En conjunto, ambas agencias pusieron a disposición sus carteras institucionales y sus experticias

técnicas, de modo que la digitalización se tradujera no solo en innovación tecnológica, sino también en mejoras sustantivas en cobertura, calidad y eficiencia de los servicios sociales.

En conjunto, el proyecto no se limitó a producir herramientas tecnológicas: construyó las bases técnicas, metodológicas e institucionales de un modelo de gestión de información municipal escalable a nivel nacional más articulado, transparente y eficiente. En Quito, la solución digital modular—con arquitectura de microservicios y microfrontends—permite registrar fichas de vulnerabilidad, calcular niveles de prioridad, asignar cupos y monitorear logros en tiempo real, apoyada por un tablero de cobertura/eficiencia, una herramienta de costeo por beneficiario y un índice de vulnerabilidad juvenil que viabilizan decisiones de reasignación de recursos y mejora de la gestión. Este modelo cuenta con hoja de ruta, gobernanza definida y opción de ampliarse a otros grupos setarios e integrarse con el sistema nacional del Registro Social, convirtiendo al piloto en un laboratorio replicable para otros contextos municipales. Al mismo tiempo, la relevancia trasciende lo local: el proyecto fortaleció la Unidad del Registro Social mediante el diseño de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para la base priorizada del Modelo de Actualización Permanente dentro del SIIPS, con replicación, “failover” automático y balanceo de carga, reduciendo riesgos de caída y protegiendo la continuidad de un sistema crítico para la población vulnerable. La elaboración de manual técnico y la capacitación al equipo URS aseguran sostenibilidad y apropiación institucional. Así, la experiencia municipal y el fortalecimiento del Registro Social se retroalimentan, sentando condiciones para un modelo nacional de protección social digital más inclusivo, seguro y eficaz.

¿El enfoque digital fue pertinente frente a estas necesidades?

El enfoque digital adoptado por el proyecto fue plenamente pertinente porque abordó de forma directa los problemas estructurales que limitaban la cobertura, eficiencia y articulación del sistema municipal de protección social para jóvenes en Quito. Si bien el piloto se implementó en la capital, la intervención también contribuyó a fortalecer la Unidad del Registro Social (URS) a nivel nacional. De esta manera, el proyecto combinó un trabajo de proximidad en Quito —que funcionó como laboratorio de innovación para validar procesos y metodologías— con un aporte estratégico al Gobierno central, orientado a garantizar resiliencia, continuidad y seguridad en la gestión de datos sociales del país. La intervención se enmarcó

en la Estrategia Digital 2022–2025 del PNUD, que reconoce la digitalización como una fuerza habilitadora del desarrollo sostenible y promueve servicios públicos digitales abiertos, interoperables, seguros e inclusivos bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”. Asimismo, respondió a las políticas y estándares internacionales de la OIT en materia de pisos de protección social (Recomendación 202 y Agenda de Trabajo Decente), que impulsan la modernización de los sistemas de prestaciones y la mejora de su gobernanza, eficacia y sostenibilidad. Más que implementar de inmediato un sistema informático, el proyecto se centró en sentar las bases técnicas, metodológicas e institucionales para impulsar una transformación digital sostenible



y escalable. Para ello, elaboró diagnósticos exhaustivos de los servicios sociales existentes, diseñó un modelo de gestión e interoperabilidad con hoja de ruta para su implementación, desarrolló formularios digitales para estandarizar la recolección de datos, y creó una herramienta de monitoreo y evaluación (dashboard) capaz de evidenciar cobertura, brechas y costos de los servicios, así como de medir la vulnerabilidad de los jóvenes beneficiarios. El software de microservicios desarrollado para el Patronato Municipal San José se concibió como un componente piloto dentro de esta estrategia, con implementación prevista tras la finalización del proyecto.

Esta aproximación está alineada tanto con la Política Nacional de Transformación Digital 2022–2025 del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) —que prioriza la interoperabilidad, el gobierno de datos y la modernización de los servicios públicos— como con el Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024–2025, aprobado por el Consejo Nacional de Planificación, que establece cuatro ejes estratégicos: el enfoque social, para ampliar la protección social y garantizar servicios básicos de calidad; el desarrollo económico, centrado en productividad y empleo digno; la infraestructura, energía y medio ambiente, que impulsa conectividad y sostenibilidad; y la institucionalidad y gobernanza, orientada a fortalecer la eficiencia y

transparencia del Estado. En este marco, el piloto en Quito permitió validar herramientas digitales y metodologías de protección social, con potencial de réplica y escalamiento hacia otros municipios y niveles de gobierno. Paralelamente, el proyecto apoyó a la Unidad del Registro Social (URS) en el fortalecimiento de su base priorizada mediante el diseño de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia, que asegura resiliencia, continuidad operativa y seguridad de los datos en el Sistema Integral de Información de Programas Sociales (SIIPS). Esta doble intervención —local y nacional— configuró una estrategia integral de digitalización, que enlaza la innovación municipal con la modernización estructural del SIIPS. Desde la perspectiva de los jóvenes, el potencial de esta estrategia radica en que facilitará un acceso más ágil, seguimiento en tiempo real y mayor transparencia en los servicios sociales. Desde el punto de vista institucional, la intervención sentó los cimientos para un ecosistema digital que garantice interoperabilidad entre dependencias municipales y con sistemas nacionales, un aspecto en el que el PNUD concentró su apoyo técnico. Por su parte, la OIT aseguró que las soluciones propuestas se integraran en un marco de gobernanza robusto y alineado con estándares internacionales, reforzando la pertinencia del enfoque digital como respuesta a las necesidades detectadas.

¿El proyecto se alineó con las prioridades del UNSDCF, Plan estratégico del PNUD, CPD, estrategia del Joint SDG Fund y los ODS?

El proyecto *Innovando para la Igualdad* presentó una alineación directa y consistente con los principales marcos estratégicos internacionales, nacionales e interagenciales que guían la cooperación de Naciones Unidas y de sus agencias en Ecuador. En el marco de UN Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) 2022–2026, la intervención contribuyó al resultado enfocado en “fortalecer los sistemas de protección social, con enfoque de derechos humanos y priorizando a grupos en situación de vulnerabilidad”, así como al resultado relacionado con “impulsar la transformación digital y la innovación como motores del desarrollo inclusivo”. La implementación del proyecto, bajo la figura de un piloto en Quito, aportó evidencias, metodologías y herramientas para que la digitalización sea un medio para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la protección social, lo que constituye un aporte directo a las prioridades del UNSDCF.

En el contexto del Plan Estratégico del PNUD 2022–2025, el proyecto se inscribe en la dirección estratégica de construir sociedades más inclusivas y resilientes, aprovechando la transformación digital como fuerza habilitadora del desarrollo sostenible. La intervención tradujo a nivel local los objetivos programáticos del PNUD de “integrar lo digital en toda la programación” y “fortalecer ecosistemas digitales inclusivos y resilientes”, garantizando que la innovación tecnológica estuviera acompañada de un diseño institucional sólido y alineado con políticas nacionales, en este caso la Política Nacional de Transformación Digital 2022–2025.

En relación con el Documento del Programa de País (DPP) 2023–2026 del PNUD en Ecuador, la iniciativa aportó al área prioritaria de “reducción de pobreza y desigualdad mediante sistemas de protección social más efectivos, inclusivos y digitalizados”, así como al fortalecimiento de las capacidades de los



gobiernos locales para implementar soluciones innovadoras. El trabajo en Quito funcionó como un laboratorio de innovación que generó productos transferibles a otros municipios, cumpliendo el objetivo del DPP de promover escalabilidad y sostenibilidad de las soluciones. Al mismo tiempo, el proyecto contribuyó a la estrategia nacional de actualización permanente del Registro Social, mediante el diseño de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para la Unidad del Registro Social (URS), que garantiza resiliencia, continuidad operativa y seguridad de los datos en el Sistema Integral de Información de Programas Sociales (SIIPS). De esta manera, la intervención articuló logros locales y nacionales, fortaleciendo tanto la capacidad municipal de innovar como la base institucional del sistema de protección social del país.

La propuesta también respondió plenamente a los criterios del Joint SDG Fund, que prioriza intervenciones catalizadoras, interagenciales y con potencial de escalamiento, así como la producción de bienes públicos digitales, la inclusión digital en poblaciones vulnerables, el fortalecimiento de capacidades y competencias digitales, y la gobernanza de datos y derechos digitales. En este marco, la alianza PNUD-OIT fue particularmente relevante para cumplir con este mandato, ya que ambas agencias son co-líderes globales en protección social y cuentan con un historial de colaboración en Ecuador. Si bien cada una tiene especializaciones diferenciadas, en la práctica ambas contribuyeron de manera consistente tanto en transformación digital como en protección social, aprovechando sus carteras institucionales y equipos de expertos. El PNUD aportó su experiencia en interoperabilidad, sistemas de información y gestión de datos, incluyendo la arquitectura de alta disponibilidad para el Registro Social; mientras que la OIT contribuyó con estándares internacionales, metodologías de inclusión y los consultores que

diseñaron herramientas digitales clave. El proyecto encarnó así la naturaleza interagencial e integrada que busca el Joint SDG Fund, mostrando cómo la cooperación entre agencias puede generar soluciones concretas, transferibles y escalables que fortalecen simultáneamente la innovación tecnológica y la protección social.

Finalmente, el proyecto contribuyó de forma transversal a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En particular, al ODS 1 (Fin de la pobreza) y ODS 10 (Reducción de las desigualdades), al mejorar los mecanismos para identificar y atender a jóvenes en situación de vulnerabilidad; al ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), mediante la vinculación con políticas de formalización laboral y empleabilidad; y al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), al fortalecer la transparencia, trazabilidad y eficiencia de los sistemas de protección social locales. El aporte al ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) se materializó a través del diseño de soluciones digitales innovadoras —como la plataforma modular de registro de beneficiarios, el tablero de indicadores y la arquitectura de alta disponibilidad para el Registro Social— que modernizan la infraestructura tecnológica del Estado y generan capacidades sostenibles para la gestión de datos sociales. Asimismo, el proyecto contribuyó al ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos) por su carácter interagencial y colaborativo, demostrando cómo la cooperación entre PNUD y OIT puede producir innovaciones transferibles y escalables. En conjunto, la intervención no solo se alinea con los marcos estratégicos mencionados, sino que también los operacionaliza a través de un enfoque piloto que deja capacidades, metodologías y herramientas listas para escalarse, demostrando cómo la cooperación interagencial y la digitalización pueden traducirse en mejoras concretas para la protección social en Ecuador.

4.2. Efectividad

Para el capítulo de efectividad se evaluó tanto el nivel de cumplimiento de los resultados previstos como la percepción y satisfacción de las personas involucradas en el proceso de implementación. El análisis combinó la revisión documental con los reportes presentados por el PNUD, los cuales detallan el grado de avance alcanzado en cada producto y resultado. A partir de esta información, se presenta a continuación el estado de cumplimiento de los indicadores establecidos en el proyecto.



Tabla 1. Nivel de cumplimiento de los resultados/indicadores del proyecto

Resultado / Indicador	Nivel de cumplimiento	Evidencia (síntesis del informe)
Resultado 1.1 Procesos digitales mejorados para expandir la cobertura, calidad y gobernanza del Registro Social, contribuyendo al piso de protección social. (PNUD)		
Indicador 1.1.1: Modelo de gestión e interoperabilidad definido e implementado	Cumplido	Modelo y hoja de ruta entregados; recibidos por el nuevo equipo de la SIS.
Indicador 1.1.2: Aplicación adaptada para la actualización del Registro Social	Cumplido	La URS decidió dar prioridad al desarrollo de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para su base de datos, antes que a la adaptación de una aplicación para el proceso de actualización continua.
Resultado 1.2 Herramientas digitales desarrolladas para la recopilación de datos que promueven una articulación y provisión adecuada de servicios sociales locales para jóvenes. (OIT)		
Indicador 1.2.1: Formularios digitales desarrollados y validados	Cumplido	Formularios entregados como parte de la plataforma de microservicios (julio 2025). Implementación operativa depende de decisiones municipales.
Resultado 1.3 Herramienta de evaluación digital diseñada para monitorear y evaluar las brechas de cobertura y la efectividad del sistema local de protección social. (OIT)		
Indicador 1.3.1: Metodologías diseñadas y validadas para evaluar brechas	Cumplido	Herramienta de costeo y metodología de brechas entregadas (27 feb. 2025).
Indicador 1.3.2: Tablero digital desarrollado para monitorear brechas	Cumplido	Tablero de cobertura/eficiencia entregada (27 feb. 2025).
Resultado 1.4 Gestión, M&E, reporte y comunicaciones del JP		
Indicador: 1.4.1: Documentos de sistematización desarrollados sobre el proceso del Modelo de Actualización Permanente	Cumplido	Informe de sistematización elaborado.

Para complementar el análisis del criterio de efectividad, a continuación, se detalla la sistematización de las preguntas que fueron resueltas con los insumos tomados de las fuentes primarias y secundarias:



¿Se cumplieron los resultados esperados según el marco lógico?

Resultado 1.1 – Procesos digitales mejorados para expandir la cobertura, calidad y gobernanza del Registro Social, contribuyendo al piso de protección social (PNUD)

Bajo este resultado se buscó fortalecer los procesos digitales que sustentan el Registro Social, con el doble propósito de mejorar la gestión de la protección social en Quito y de aportar a la construcción de un piso de protección social más sólido a nivel nacional.

El punto de partida fue un **diagnóstico integral de ocho servicios sociales municipales** gestionados por la Secretaría de Inclusión Social (SIS) y el Patronato Municipal San José (UPMSJ), en el cual se analizaron los flujos de información, las herramientas utilizadas, el nivel de digitalización y las capacidades institucionales. Este análisis permitió llegar a varias conclusiones clave:

- La infraestructura tecnológica disponible en la SIS y en la UPMSJ se encuentra en condiciones limitadas, con deficiencias en hardware, conectividad y protocolos de seguridad, lo que dificulta la gestión eficiente de la información y limita el potencial de modernización.
- La fragmentación de bases de datos, la prevalencia de registros manuales y la ausencia de protocolos estandarizados para intercambio de información generan duplicidad de beneficiarios y reducen la capacidad de derivación hacia servicios como salud, educación o empleo.
- De acuerdo con la metodología de interoperabilidad del BID, el nivel alcanzado fue calificado como **incipiente**, lo que confirma que los esfuerzos de digitalización habían sido aislados y carecían de una visión sistémica.

Con base en este diagnóstico, el proyecto elaboró un Modelo de Gestión e Interoperabilidad, que define estructuras, funciones y procesos para un sistema integrado y que se sustenta en una arquitectura modular abierta. Este modelo está diseñado para facilitar la conexión progresiva entre servicios municipales y, a la vez, habilitar la articulación con sistemas nacionales estratégicos como el Registro Social y el Registro Civil. Además de su diseño conceptual, el modelo incorpora

herramientas operativas de implementación que aseguran la viabilidad de la interoperabilidad con el Registro Social: formularios digitales estandarizados para la captura de datos, tablero de indicadores, metodología de vulnerabilidad, plataforma modular de beneficiarios y herramienta de costeo.

De manera complementaria, y como un aporte de alcance nacional, el proyecto apoyó a la Unidad del Registro Social (URS) en el diseño de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para su base de datos, asegurando la resiliencia, la continuidad operativa y la seguridad del Sistema Integral de Información de Programas Sociales (SIIPS). Este aporte constituye un componente clave para la estrategia nacional de actualización permanente del Registro Social, asegurando que los esfuerzos realizados en Quito se conecten con la modernización estructural del sistema de protección social a nivel país.

La propuesta también fue acompañada por una hoja de ruta para la implementación, que contempla fases progresivas de adecuación institucional, desarrollo y pruebas tecnológicas, capacitación de personal y monitoreo. Esta hoja de ruta está alineada con la Política Nacional de Transformación Digital 2022–2025 y con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Quito, asegurando coherencia y escalabilidad de las soluciones. Asimismo, y en cumplimiento del PRODOC, se diseñó una estrategia de comunicación, orientada a difundir los avances, generar apropiación institucional y ciudadana, y fortalecer la confianza en el proceso de transformación digital de la protección social.

La entrega final incluye todos los insumos previstos: diagnóstico documentado, propuesta técnica, arquitectura modular y hoja de ruta, así como indicadores de gestión y mecanismos de monitoreo que servirán para evaluar el desempeño del sistema una vez en operación. Más allá de la producción de documentos técnicos, este resultado logró articular diagnósticos rigurosos, soluciones operativas y lineamientos estratégicos tanto para el nivel municipal como nacional, configurándose como un punto de inflexión en el tránsito hacia un sistema de protección social más integrado, transparente y eficiente.



Resultado 1.2 – Herramientas digitales desarrolladas para la recopilación de datos que promueven una articulación y provisión adecuada de servicios sociales locales para jóvenes (OIT)

El segundo resultado del proyecto tiene como finalidad estandarizar y digitalizar los procesos de captura y gestión de datos en los servicios sociales municipales de Quito, con el propósito de mejorar la coherencia, calidad y trazabilidad de la información disponible. Antes del proyecto, cada dependencia utilizaba formatos propios —en su mayoría físicos— lo que generaba dispersión de registros, duplicidad de beneficiarios y dificultades para consolidar información a nivel municipal.

Para responder a este desafío, la OIT llevó a cabo un proceso previo de diagnóstico y evaluación, que comprendió:

- La revisión de formularios existentes en la Secretaría de Inclusión Social (SIS) y el Patronato Municipal San José (UPMSJ).
- Entrevistas al personal técnico, que permitieron identificar limitaciones en la captura y gestión de información.
- El análisis de flujos de información entre dependencias, que evidenció una baja interoperabilidad.
- El estudio de buenas prácticas internacionales, que sirvió de referencia para la estandarización de variables y la digitalización de procesos.

A partir de estos insumos se diseñó un conjunto de formularios digitales estandarizados, desarrollados con validaciones automáticas para reducir errores de captura, codificación uniforme de variables clave y compatibilidad con el modelo de interoperabilidad establecido en el Resultado 1.1. Los formularios cubren todo el ciclo de atención: admisión inicial, registro socioeconómico, seguimiento de casos, asignación de cupos, análisis de capacidad instalada y cierre de atención. Además, se acompañaron de documentación técnica y funcional que detalla las estructuras de datos, reglas de negocio y manuales de uso y administración, asegurando que el municipio cuente con insumos listos para su implementación operativa.

El diseño modular de estas herramientas permite su adaptación a distintos servicios y asegura su integración futura en la plataforma de microservicios proyectada. En cumplimiento del indicador 1.2.1, los formularios fueron desarrollados y validados con los equipos técnicos, quedando disponibles para alimentar de forma estandarizada los sistemas

municipales. Su uso previsto es clave para mejorar la calidad de los registros, reducir duplicidades y, sobre todo, generar insumos consistentes que se integran directamente al cálculo del índice de vulnerabilidad, a la herramienta de costeo y al tablero digital de monitoreo, todos desarrollados en el Resultado 1.3 – **Herramienta de evaluación digital diseñada para monitorear y evaluar las brechas de cobertura y la efectividad del sistema local de protección social (OIT)**

El tercer resultado del proyecto se orientó a fortalecer la capacidad del municipio para evaluar de manera sistemática la cobertura, costos y brechas de los servicios sociales, así como para priorizar a los jóvenes en mayor situación de vulnerabilidad. Para este fin, la OIT desarrolló una **metodología de vulnerabilidad juvenil**, concebida para integrarse con los datos capturados en los formularios del Resultado 1.2. Esta metodología pondera variables relacionadas con educación, empleo, salud, vivienda y redes de apoyo, ofreciendo un mecanismo objetivo de clasificación de beneficiarios y facilitando la focalización de la atención.

En complemento, se diseñó una **herramienta de costeo** que permite calcular el gasto unitario y total de los servicios sociales municipales, así como proyectar escenarios de inversión y evaluar la sostenibilidad financiera de la oferta existente. La flexibilidad de esta herramienta, al permitir configurar parámetros según variaciones presupuestarias o incorporación de nuevos servicios, la convierte en un recurso clave para la planificación y gestión financiera del municipio.

El tercer producto fue un **tablero digital de monitoreo y evaluación**, capaz de consolidar y visualizar información sobre cobertura, costos, brechas y niveles de vulnerabilidad. Este tablero está diseñado con funcionalidades de reporte y filtros que permiten el seguimiento en tiempo real de los servicios sociales, generando insumos estratégicos tanto para la gestión cotidiana como para la toma de decisiones de política pública.

Finalmente, se entregaron recomendaciones metodológicas para la medición de resultados e impacto, que proponen indicadores, fuentes de información y enfoques de evaluación aplicables a corto y mediano plazo. Estas recomendaciones incluyen opciones de metodologías (como teoría del cambio o evaluaciones cuasi-experimentales), así como protocolos de interoperabilidad y resguardo de datos, lo que constituye una guía para fortalecer la institucionalización de la evaluación dentro de la SIS y el UPMSJ.



En conjunto, estos productos dieron cumplimiento al indicador 1.3.1, al contar con metodologías validadas para evaluar brechas, y al indicador 1.3.2, con el desarrollo del tablero digital de monitoreo. Asimismo, se aseguraron vínculos técnicos con el modelo de gestión e interoperabilidad a través de la plataforma de microservicios, lo que permitirá a la SIS y al UPMSJ dar seguimiento en tiempo real a los servicios sociales. Esta integración garantiza la coherencia entre las soluciones desarrolladas y su potencial de escalamiento tanto hacia otros municipios como hacia el nivel nacional, mediante la articulación con el Registro Social.

Valoración de la intervención

El análisis integral de los tres resultados muestra que el proyecto cumplió con las entregas previstas en el marco lógico, generando insumos técnicos, metodológicos y tecnológicos que, de ser implementados plenamente, permitirán transformar la gestión de la protección social dirigida a jóvenes en Quito. El **Resultado 1.1** sentó las bases con un diagnóstico exhaustivo y un modelo de gestión interoperable, acompañado de una hoja de ruta detallada que proyecta su escalabilidad hacia otros grupos vulnerables de la ciudad —lo que se ha denominado el “paquete de protección social de Quito”— y hacia otros territorios. En este mismo resultado el proyecto aportó a la estrategia país de actualización permanente de información del Registro social, a través del fortalecimiento de su base de datos mediante la implementación de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia. El **Resultado 1.2** aportó la estandarización y digitalización de formularios junto con la definición de la plataforma de microservicios, insumos indispensables para alimentar el sistema unificado con datos consistentes y comparables. El **Resultado 1.3** cerró el ciclo con herramientas de priorización, monitoreo y costeo que dotan al municipio de capacidades para asignar recursos estratégicamente y medir resultados e impacto.

Las entrevistas confirmaron la pertinencia técnica de los entregables y su coherencia interna, aunque también señalaron matices importantes sobre el contexto y las condiciones de implementación. De manera consistente, los actores destacaron que el mayor valor del proyecto radicó en la sistematización del estado actual del sistema de gestión e interoperabilidad y en la preparación técnica de los insumos, más que en la puesta en marcha, la cual se encuentra supeditada a decisiones de índole política que deberán tomar las autoridades de la SIS, el Patronato San José y la Alcaldía de Quito. El proceso de levantamiento de información y diseño de herramientas fue descrito como meticuloso y participativo, aunque enfrentó limitaciones iniciales de articulación entre la Secretaría de Inclusión Social y el Patronato, lo que

obligó a realizar ajustes en los plazos y el alcance del Resultado 1.1.

Una tendencia común en las entrevistas fue la valoración positiva de la interoperabilidad como concepto central, resaltando que, de implementarse, permitirá reducir duplicidades, mejorar la trazabilidad y facilitar el acceso de los jóvenes a múltiples servicios. También se subrayó la utilidad inmediata del índice de vulnerabilidad, que ya comenzó a emplearse en otras prestaciones municipales, así como el potencial de la plataforma de microservicios para otorgar mayor autonomía y flexibilidad al municipio.

Desde la perspectiva documental y de los testimonios recogidos, el proyecto alcanzó los resultados formales comprometidos, pero su impacto dependerá de que el municipio genere las condiciones institucionales, políticas, financieras y técnicas necesarias para poner en marcha los productos y garantizar su sostenibilidad. El piloto en Quito deja una base sólida para avanzar hacia un modelo nacional de digitalización de la protección social, pero requiere un esfuerzo adicional en materia de implementación, gestión del cambio y coordinación interinstitucional para materializar los beneficios previstos.

En este proceso, el acompañamiento técnico brindado a la Unidad del Registro Social (URS) ha sido clave, al demostrar el compromiso del Sistema de Naciones Unidas con el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de esta unidad frente a la estrategia nacional de actualización permanente. No obstante, la desconexión entre la URS y el proyecto llevó a que la Junta Directiva decidiera retirarla de la gobernanza del programa, lo que a su vez aplazó el desarrollo del producto asociado a la arquitectura de alta disponibilidad que aún se encuentra en elaboración. Esta situación refleja los retos de articulación interinstitucional y la necesidad de alinear de manera más estrecha los intereses locales y nacionales para asegurar la continuidad de los avances.

De manera complementaria, el proyecto incorporó una estrategia de comunicación estructurada en cuatro fases para garantizar su posicionamiento y sostenibilidad:

1. Posicionamiento del proyecto, mediante la creación de identidad visual y mensajes clave.
2. Difusión y participación, a través de campañas en redes sociales y testimonios de usuarios y funcionarios.
3. Visibilización de resultados, mediante publicaciones en medios y un evento de cierre para compartir aprendizajes.
4. Cierre y documentación, consolidando materiales y definiendo estrategias de sostenibilidad.



Como parte de los principales indicadores de comunicación alcanzados en el proyecto encontramos:

Número de publicaciones por red social y por Institución

Canales	PNUD Ecuador	OIT	SIS	UPMSJ	Colaborativo PNUD - SIS - UPMSJ	SIS - UPMSJ	Total
Boletín PNUD	1						1
Facebook	10		2	6		2	20
Instagram	6		4		6	2	18
LinkedIn	10						10
Quito Informa			1				1
TikTok	1						1
X	10	2				1	13
Youtube	6						6
Total general	44	2	7	6	6	5	70

Número de interacciones por red social

Canales	Likes	Compartido	Reproducciones o Visualizaciones
Boletín PNUD	24		
Facebook	174	13	5.657
Instagram	441		
LinkedIn	250	2	
Quito Informa	0	0	1.146
TikTok	74	1	
X	48	27	3.437
Youtube	9	16	39
Total general	1.020	59	10.279

Es importante considerar que la estrategia de comunicación arrancó con mayor continuidad desde el mes de Mayo del 2025, lo que significa que en 4 mese de implementación se alcanzó un total de 10.279 reproducciones en diferentes tipos de contenido de video, 1.020 likes y 59 interacciones con el público objetivo.

De esta forma, los recursos invertidos en el proyecto han contribuido no solo a fortalecer la protección social municipal, sino también a incidir en una política pública nacional estratégica y a visibilizar los aprendizajes generados, ampliando así el alcance y la relevancia de la intervención.



¿Las herramientas desarrolladas (dashboard, costeo, formularios) contribuyeron a los objetivos?

Las herramientas desarrolladas por el proyecto -el **modelo de gestión e interoperabilidad, los formularios digitales estandarizados, el tablero de monitoreo, la herramienta de costeo, la hoja de ruta de implementación y la arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para la URS**- constituyen un paquete integral de insumos que contribuyen directamente a los objetivos planteados en el marco lógico.

El **modelo de gestión**, sustentado en una arquitectura modular abierta, define procesos, estándares y protocolos de interoperabilidad entre los servicios municipales y su futura conexión con sistemas nacionales. Este modelo no se limita a un diseño conceptual, sino que viene acompañado de **herramientas de implementación** que permiten operacionalizar la interoperabilidad y facilitan la futura integración con el Registro Social. La **hoja de ruta** complementa este esfuerzo al detallar fases progresivas de adopción, pruebas, capacitación y monitoreo, incorporando incluso una **herramienta de seguimiento** con indicadores específicos para medir el nivel de implementación y efectividad del modelo en el tiempo.

Los **formularios digitales**, diseñados con software libre y reglas comunes para todos los servicios, responden a una de las principales barreras identificadas: la dispersión y heterogeneidad de los registros. Su estandarización facilita la captura de datos, permite detectar duplicidades y prepara la información para su integración en un sistema interoperable.

El **tablero de monitoreo** consolida la información proveniente de los formularios y del índice de vulnerabilidad juvenil, ofreciendo visualizaciones claras sobre cobertura, brechas y costos. Este instrumento introduce un enfoque de gestión basado en evidencia y transparencia, al permitir que las decisiones se apoyen en datos actualizados y objetivos.

La **herramienta de costeo**, por su parte, proporciona un cálculo detallado de los costos unitarios y totales de los servicios y permite simular escenarios de cobertura. Esto vincula la modernización tecnológica con la sostenibilidad financiera, entregando al municipio insumos para la planificación presupuestaria de mediano y largo plazo.

En el ámbito nacional, la **arquitectura de alta disponibilidad y contingencia diseñada para la URS** fortalece la base priorizada del Registro Social, garantizando resiliencia, seguridad y continuidad operativa. Este desarrollo asegura que la digitalización local se articule con la estrategia nacional de actualización permanente, ampliando así la relevancia y sostenibilidad de la intervención.

En términos técnicos, el ecosistema de soluciones fue concebido para operar de forma conjunta, soportado en una infraestructura ya instalada en el municipio, que integra mecanismos de **autenticación, orquestación de microservicios** y conexiones seguras a través de **interfaces de interoperabilidad** (es decir, puntos de enlace que permiten el intercambio de datos entre sistemas diferentes de forma segura y estandarizada).

Las entrevistas coinciden en que el mayor valor del proyecto radica en haber dejado listas estas bases técnicas y metodológicas, que convierten procesos manuales y fragmentados en un esquema coherente, estandarizado y con proyección de escalamiento. Sin embargo, también se subraya que el verdadero potencial de estas herramientas se materializará en la medida en que sean **implementadas plenamente y utilizadas de forma sistemática**, consolidando una gestión por brechas y costos trazables, tal como se planteó en los objetivos iniciales del proyecto.

4.3. Eficiencia

En este apartado se analiza el uso de los recursos financieros, técnicos y de tiempo en la implementación del proyecto. El objetivo es identificar si los insumos disponibles fueron gestionados de manera adecuada para cumplir los resultados previstos y cómo se abordaron los retos derivados del contexto institucional y político.



¿Los recursos (tiempo, fondos, capacidades) fueron utilizados de manera óptima para lograr los productos esperados?

El uso de los recursos del proyecto puede considerarse eficiente en la medida en que permitió alcanzar los resultados previstos del proyecto, a pesar de un contexto caracterizado por alta rotación de funcionarios, cambios en autoridades clave y una estructura institucional municipal fragmentada que dificultó la coordinación, así como una escasa participación temporal y cambios internos en la Unidad del Registro social. El presupuesto se asignó de manera focalizada a la generación de insumos técnicos de alta calidad, incluyendo diagnósticos, modelos de gestión, una hoja de ruta, arquitecturas de interoperabilidad, metodologías de medición de vulnerabilidad, tableros de monitoreo y herramientas de costeo, así como una solución de alta disponibilidad y contingencia para la base de datos del Registro social; sin dejar de lado la implementación de la estrategia de comunicación con todos los insumos desarrollados.

La coordinación entre PNUD y OIT, sustentada en una trayectoria previa de trabajo conjunto en protección social, fue un factor determinante para optimizar el uso de capacidades técnicas. El PNUD lideró los aspectos relacionados con la interoperabilidad y la arquitectura digital, asegurando que la solución propuesta fuera modular, escalable y alineada con estándares internacionales de gobierno digital. La OIT aportó su especialización en protección social y administración de prestaciones, integrando al modelo criterios y herramientas para focalizar recursos, medir brechas y dar seguimiento presupuestario. Las entrevistas destacan que la complementariedad técnica entre ambas agencias permitió evitar duplicidades, maximizar el alcance de los productos e implementar una estrategia de comunicación, que aún con la participación de varios interlocutores y miradas técnicas, logró desarrollar contenidos con gran valor comunicacional.

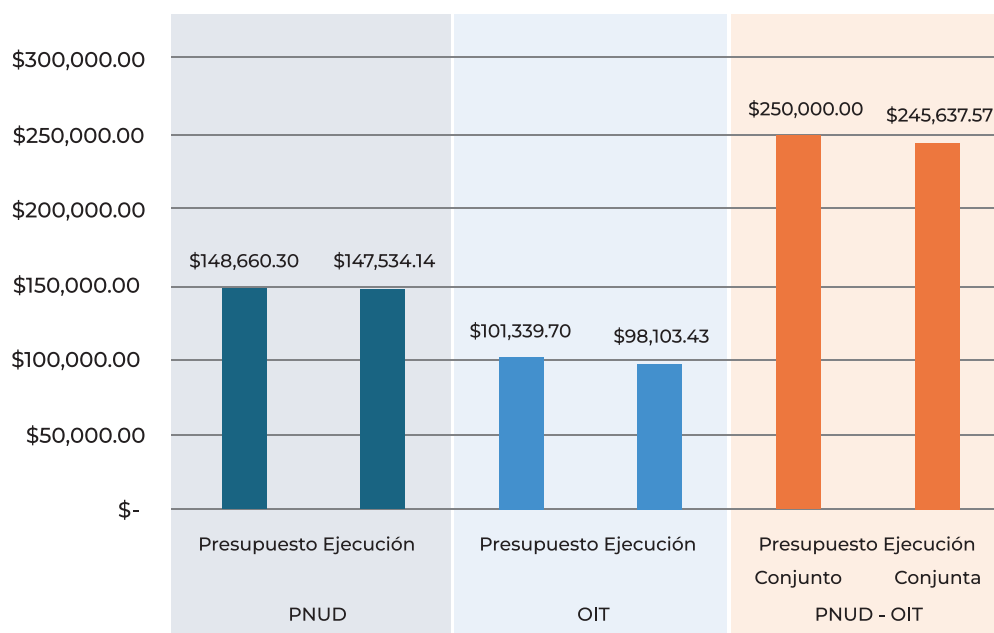
En cuanto al tiempo, la ejecución se vio afectada por retrasos iniciales derivados de la necesidad de alinear visiones y expectativas entre actores, lo que demoró la definición de rutas de trabajo y la puesta en marcha de actividades. Este retraso inicial obligó a concentrar procesos técnicos y de validación en períodos más cortos, intensificando jornadas de trabajo y demandando alta disponibilidad de los equipos. La temporalidad limitada del proyecto (un año) condicionó la posibilidad de implementar plenamente los instrumentos desarrollados, considerando que el contexto político y las decisiones de las autoridades (cambiantes) generan condiciones de implementación que requieren mayor tiempo de ejecución, lo que

plantea la necesidad de que futuros proyectos de esta naturaleza contemplen fases operativas dentro del ciclo de ejecución, y no exclusivamente en una etapa posterior.

Un ejemplo concreto de este reto es el software de microservicios, que, aunque se encuentra desarrollado y entregado, permanece en fase de validación y aún no ha sido implementado en la operación diaria del Patronato San José. Para que cumpla su propósito, será necesario un acompañamiento post-proyecto con capacitaciones adicionales y soporte técnico continuo, compromiso ya asumido por PNUD y OIT. Si bien este caso evidencia la necesidad de reforzar la planificación para asegurar que los productos entren en funcionamiento en los tiempos de proyecto, no representa el eje central de la eficiencia lograda, dado que el grueso de los recursos y capacidades se empleó en desarrollar una base técnica robusta y transferible. Esta misma situación se evidenció en la implementación del modelo de gestión e interoperabilidad de la información: considerando que es una solución que requiere de decisiones estructurales, coordinación de acciones con varias instituciones, la asignación presupuestaria y la contratación de personal correspondiente, sería ideal contar con el tiempo necesario para afinar las decisiones de base y garantizar una ejecución y acompañamiento técnico cercanos, teniendo presente que es un proceso complejo y al mismo tiempo necesario.

Ejecución financiera

A la fecha, el proyecto ha ejecutado el 98,3% del total del presupuesto asignado por el Joint SDG Fund, equivalente a USD 245.637,57 de los USD 250.000 previstos en el PRODOC. Los recursos fueron distribuidos entre el PNUD y la OIT de acuerdo con sus áreas de responsabilidad. El PNUD, a cargo del Resultado 1 sobre el modelo de gestión e interoperabilidad y el acompañamiento técnico a la URS, recibió USD 148.660,30 y ejecutó USD 147.534,14, lo que equivale al 59% del presupuesto total y representa un nivel de cumplimiento del 99,2%. La OIT, responsable de los Resultados 1.2 y 1.3 (formularios digitales, tablero, costeo, índice de vulnerabilidad y metodologías), contó con USD 101.339,70 y ejecutó USD 98.103,43, correspondiente al 39,2% del presupuesto total y a un 96,8% de ejecución. El saldo no ejecutado fue mínimo (USD 4.362,43, apenas un 1,7% del total). Estos resultados evidencian una gestión financiera eficiente y equilibrada, que permitió utilizar prácticamente la totalidad de los recursos disponibles y garantizar la entrega de los productos comprometidos en el marco lógico.



En conclusión, el proyecto logró un uso eficiente de los recursos financieros y técnicos disponibles, alcanzando un nivel de ejecución del **98,3% del presupuesto total**, al tiempo que la mayoría de los productos se han completado con dos aún en proceso, como esta señalado en la tabla 1. Sin embargo, la limitada duración del proyecto (un año) y los retrasos iniciales derivados de la alta rotación de autoridades y de la necesidad de alinear expectativas entre actores, condicionaron la implementación plena de los instrumentos desarrollados. Esta concentración de procesos en plazos ajustados implicó una alta exigencia técnica y organizacional para los equipos, que debieron intensificar jornadas y validar soluciones en períodos reducidos.

Aun con estas limitaciones, la inversión realizada permitió dejar una base técnica y metodológica robusta, con potencial de escalamiento tanto en Quito como a nivel nacional a través de la URS. Los diagnósticos, modelos de gestión, arquitecturas de interoperabilidad, formularios, tableros, metodologías y herramientas de costeo representan un acervo sólido para la modernización del sistema de protección social. La experiencia evidencia que futuros proyectos de esta naturaleza deben prever fases operativas y de acompañamiento técnico dentro del ciclo de ejecución, de manera que las soluciones puedan entrar en funcionamiento y generar resultados tangibles en el mismo horizonte temporal del proyecto.

¿Hubo retrasos o cuellos de botella relevantes?

El arranque del proyecto presentó retrasos debido a la necesidad de alinear expectativas y responsabilidades entre las agencias implementadoras y las contrapartes locales. Según las entrevistas, las primeras reuniones se centraron en definir qué productos eran factibles dentro del plazo y en ajustar el alcance original para concentrarse en intervenciones que se adapten a los nuevos contextos institucionales (que no fueron exactamente las mismas identificadas en el diseño) y que sean de rápida ejecución pero de alto valor estratégico.

Uno de los principales cuellos de botella fue la rotación constante de autoridades tanto en el Municipio de Quito (especialmente en la Secretaría de Inclusión Social y el Patronato San José) como en la Unidad del Registro Social. Cada cambio de equipo implicó reiniciar procesos de presentación del proyecto, explicar objetivos y alcances, y renegociar prioridades, lo que generó pausas en el avance técnico.

La complejidad de la gobernanza municipal, caracterizada por la autonomía de sus distintas dependencias y la ausencia de un mecanismo formal de coordinación interdepartamental, también ralentizó la integración de información y la definición de protocolos comunes. A esto se sumó la limitación temporal del proyecto —un año de ejecución—, que redujo la posibilidad de realizar pruebas prolongadas de los productos y de hacer ajustes iterativos basados en retroalimentación operativa.

Aunque estos retrasos no impidieron la entrega de los productos previstos ni la ejecución presupuestaria, sí afectaron la posibilidad de que entraran en funcionamiento antes del cierre del proyecto, dejando pendiente su implementación en el contexto real de los servicios sociales municipales.



¿La estructura de gestión fue funcional?

La estructura de gestión se diseñó para operar en modalidad interagencial, con liderazgo compartido entre PNUD y OIT, y coordinación técnica con las contrapartes locales, así como el seguimiento de la oficina de Coordinación residente del Sistema de Naciones Unidas (SNU). Esta configuración permitió aprovechar las ventajas comparativas de cada agencia: PNUD liderando el desarrollo del modelo de gestión y la interoperabilidad, y OIT encargándose de la digitalización de herramientas, el diseño de instrumentos de monitoreo, costeo y análisis de vulnerabilidad.

En la práctica, la coordinación interna entre agencias fue fluida y se sostuvo mediante reuniones periódicas, intercambio de borradores y validaciones conjuntas. Las entrevistas destacan que este trabajo colaborativo evitó duplicidades y fortaleció la coherencia técnica de los productos. Asimismo, las sesiones de trabajo con el municipio permitieron identificar vacíos en la gestión de información y consensuar propuestas adaptadas a la realidad institucional; espacio que se llevó a cabo a través de reuniones técnicas mensuales y reuniones de junta directiva periódicas.

No obstante, la gestión con las contrapartes locales enfrentó retos estructurales. La coexistencia de actores nacionales y municipales con competencias y agendas distintas complicó la gobernanza multinivel. La alta rotación de personal y la ausencia de un equipo técnico estable en la Unidad del Registro Social limitaron el desarrollo de las capacidades necesarias para consolidar los procesos digitales y, en consecuencia, impidieron avanzar en la interoperabilidad entre sistemas de información prevista en el diseño del proyecto, por lo que el piloto se focalizó únicamente en Quito. Además, la ausencia de un mecanismo formal de toma de decisiones entre las diferentes áreas municipales generó demoras en la validación de entregables y en la preparación de la fase operativa.

En balance, la estructura de gestión fue funcional para cumplir con la entrega técnica de los productos, pero dependió fuertemente de la voluntad política y de la capacidad de respuesta de las contrapartes, factores que condicionarán la sostenibilidad y escalabilidad de los resultados.

4.4. Coherencia (interna y externa)

El siguiente análisis aborda la coherencia interna y externa del proyecto, valorando la coordinación entre las agencias implementadoras, las instituciones nacionales y municipales, así como la consistencia con otras iniciativas en curso. Se busca establecer hasta qué punto la intervención logró articularse con marcos de política pública y evitar duplicidades.

¿Cómo se articuló el proyecto con las políticas locales (Municipio) y nacionales (Registro Social)?

El proyecto *Innovando para la Igualdad* se concibió como un piloto estratégico orientado a cerrar la brecha existente entre los sistemas de gestión de información social del nivel local y el nivel nacional, con un enfoque especial en la interoperabilidad con el Registro Social. Esta intención se plasmó principalmente en el producto 1, liderado por PNUD, que incluyó un diagnóstico exhaustivo de ocho servicios sociales municipales para jóvenes, el diseño de un modelo de gestión e interoperabilidad con su arquitectura modular abierta (incluyendo los productos desarrollados por la OIT) capaz de integrarse tanto con dependencias internas del municipio como con plataformas nacionales y su hoja de ruta.

De acuerdo con los reportes técnicos, este modelo propone la digitalización de fichas de atención, la creación de un repositorio centralizado de

datos y el uso de estándares de interoperabilidad que permitirían, en el mediano plazo, el cruce de información con el Registro Social, Registro Civil y otros ministerios para optimizar la focalización y evitar duplicidades. De igual forma, la arquitectura de alta disponibilidad y contingencia de la base de datos del Registro social aportan al fortalecimiento de la propuesta nacional de actualización permanente del RS. Es así como todas las soluciones se alinearon con las políticas nacionales de modernización y fortalecimiento del Registro Social, aunque la alta rotación de personal y la inestabilidad institucional en esta entidad limitaron los avances en la integración durante el periodo del proyecto. Ante estas circunstancias, se priorizó el fortalecimiento del nivel local, asegurando que la solución digital desarrollada fuera escalable y adaptable para su futura vinculación con el sistema nacional.



A nivel municipal, la coordinación con la Secretaría de Inclusión Social (SIS) y la Unidad Patronato Municipal San José permitió alinear el modelo y las herramientas con procesos ya existentes, focalizados en jóvenes, pero mejorando su trazabilidad, cobertura y eficiencia. Sin embargo, las entrevistas revelaron desafíos en la coherencia interna de las instituciones: en algunos casos, ciertas dependencias no estaban plenamente informadas de las actividades del proyecto y, de manera paralela, desarrollaban acciones similares por su cuenta. Asimismo, hubo áreas que manifestaron que les hubiera gustado participar desde el inicio para aportar insumos y asegurar que las soluciones

respondieran plenamente a su realidad operativa, pero debido a la delegación del proyecto en otras unidades, a la salida del personal municipal con quienes iniciaron las acciones y su involucramiento fue limitado.

En este contexto, los productos desarrollados por PNUD y la OIT se consolidan como insumos estratégicos para mejorar la integración de datos entre niveles de gobierno, pero también dejan la lección de que, para maximizar su impacto y sostenibilidad, la coordinación interna en las instituciones ejecutoras debe ser más amplia e inclusiva desde las fases iniciales del diseño.

¿Fue efectiva la coordinación entre PNUD, OIT y actores municipales?

La coordinación entre PNUD, OIT y los actores municipales fue altamente efectiva y se mantuvo de manera constante a lo largo de la ejecución del proyecto. No se identificaron manifestaciones relevantes de debilidades en la coordinación interagencial; por el contrario, las entrevistas y los reportes evidencian un trabajo articulado y complementario que favoreció una implementación fluida. Este nivel de coordinación puede atribuirse, en buena medida, a la experiencia previa de PNUD y OIT en proyectos conjuntos en materia de protección social, incluyendo su rol compartido como colideres del grupo interagencial en este ámbito durante varios años.

A esta trayectoria conjunta se suma la experiencia previa de PNUD trabajando con el Registro Social y otras instituciones nacionales en procesos de fortalecimiento de la interoperabilidad y la gestión de datos sociales. En ejercicios anteriores, PNUD apoyó diagnósticos y propuestas para la modernización del Registro Social, así como el diseño de un modelo de actualización permanente que incorporara la participación de los gobiernos

locales. Este bagaje permitió que el trabajo del proyecto en Quito no partiera de cero, sino que se articulara con estándares, políticas y aprendizajes ya discutidos con el nivel nacional.

La claridad en la asignación de responsabilidades fue otro factor decisivo: cada producto estaba claramente definido y asociado a una agencia líder, lo que redujo la posibilidad de duplicidades y permitió una implementación ordenada y fluida, asegurando que cada institución pudiera concentrarse en sus áreas de especialidad.

La relación con las contrapartes municipales —especialmente la SIS y el Patronato San José— fue constructiva y orientada a la colaboración, facilitando el acceso a información, la validación de insumos y la adaptación de los productos a la realidad institucional. Si bien la alta rotación de funcionarios en el municipio obligó a realizar procesos repetidos de inducción y socialización, esto no afectó la coordinación central del proyecto, gracias a la consistencia y continuidad ofrecidas por los equipos de PNUD y OIT.

4.5. Sostenibilidad

Este criterio examina las medidas incorporadas por el proyecto para garantizar la continuidad de los resultados más allá de su periodo de ejecución. Se analizan la apropiación institucional, las capacidades instaladas, la arquitectura tecnológica y los factores que pueden facilitar o limitar la expansión y permanencia de las soluciones desarrolladas.



¿Qué medidas se adoptaron para institucionalizar los productos y capacidades generadas?

El proyecto incorporó desde su diseño un enfoque orientado a la institucionalización de los productos, evitando que quedaran como intervenciones aisladas o dependientes exclusivamente de un equipo externo. Esto se reflejó, en primer lugar, en el trabajo directo con las áreas estratégicas del Municipio de Quito —la Secretaría de Inclusión Social (SIS), la Unidad Patronato Municipal San José (UPMSJ) y la Secretaría de Gobierno Digital y Tecnologías de Información y Comunicación— para integrar el modelo de gestión e interoperabilidad, las fichas digitales, la metodología de vulnerabilidad, el dashboard y la herramienta de costeo a los procesos administrativos y de atención ya existentes.

Uno de los pilares de institucionalización fue el diseño **modular y escalable** de las herramientas, en software libre. Este enfoque no solo facilita su adaptación a nuevas realidades, sino que permite incorporar gradualmente nuevos procesos, servicios o fuentes de información sin rehacer la arquitectura tecnológica. También favorece la interoperabilidad con sistemas de otros niveles de gobierno, incluyendo el Registro Social, lo que se alinea con las prioridades nacionales de digitalización y gestión de datos. Cabe mencionar que el diseño escalable de las soluciones fue pensado para que el Municipio de Quito, pueda responder a otros grupos vulnerables, como una estrategia ampliada para todo el paquete de protección social de la ciudad.

En términos de fortalecimiento de capacidades, los reportes documentan múltiples instancias de **capacitación y asistencia técnica** a funcionarios municipales, orientadas tanto al uso operativo de las herramientas como a la comprensión de los conceptos de digitalización, interoperabilidad y gestión basada en datos. Sin embargo, la alta rotación de personal, identificada como una constante en las entrevistas, ha generado la necesidad de que estas capacitaciones se conviertan en procesos institucionalizados, acompañados de

manuals y protocolos de inducción (“onboarding”) que garanticen la transferencia de conocimiento a nuevos funcionarios.

La institucionalización también se abordó desde la **estrategia de comunicación**. El plan incluyó acciones para visibilizar los avances, reforzar el sentido de apropiación y posicionar las herramientas como parte integral de la política social municipal. Esto contempló el desarrollo de materiales digitales, la documentación de testimonios, y la difusión de mensajes que conectan la iniciativa con los objetivos de inclusión social y protección de derechos, no solo en el ámbito municipal, sino también en el marco de la estrategia nacional.

Cabe mencionar que, parte de la estrategia de sostenibilidad del proyecto, durante la etapa de creación de las soluciones digitales, fue la participación activa de las y los jóvenes usuarias/os de los servicios de protección social. El proyecto contempló el desarrollo de talleres específicos con jóvenes usuarios de los servicios así como la conexión con otros proyectos que se enfocaron en jóvenes (particularmente el proyecto “Escuela Taller” financiado por la AECID², debido a que los protocolos de sostenibilidad del Joint SDG Fund impulsan la articulación con otras iniciativas financiadas por sus donantes, en este caso el Gobierno Español), con el propósito de que el modelo de gestión e interoperabilidad, así como sus herramientas, respondan a las necesidades de quienes reciben los servicios y no solamente a la visión de las autoridades prestadoras de los servicios.

Finalmente, la colaboración entre PNUD y OIT —ambos con amplia experiencia previa en el país y en la temática de protección social— ha sido un factor clave para dar credibilidad y respaldo técnico a los productos, lo que facilita su aceptación y permanencia en las instituciones locales.

¿Existen condiciones o compromisos para su escalamiento?

El escalamiento del modelo desarrollado por el proyecto “Innovando para la Igualdad” depende de una combinación de factores favorables y limitantes que determinarán la capacidad de replicar y consolidar las herramientas y metodologías a nivel municipal y nacional.



Factores que favorecen el escalamiento:

- **Diseño modular y escalable del sistema:** la arquitectura abierta del modelo de gestión, la plataforma digital y de los microservicios permite incorporar, en el futuro, nuevos grupos de intervención, nuevos procesos, servicios o fuentes de información, adaptándose a diferentes contextos municipales o a un despliegue nacional.
- **Integración en una estrategia más amplia de digitalización:** el modelo y la arquitectura de alta disponibilidad están alineados con la estrategia nacional de actualización permanente del Registro Social, lo que facilita su adopción como referencia para otros municipios y su conexión con sistemas nacionales.
- **Documentación y transferencia de conocimiento:** los reportes técnicos, manuales de uso y metodologías (por ejemplo, la de medición de vulnerabilidad y la herramienta de costeo) entregados al Municipio de Quito constituyen insumos para que los equipos técnicos puedan apropiarse y dar continuidad a las herramientas.
- **Capacitaciones realizadas durante el proyecto:** aunque no son el factor central, sí refuerzan la apropiación técnica del modelo, así como la arquitectura de alta disponibilidad y su uso adecuado, siempre que se complementen con procesos institucionalizados de inducción para contrarrestar la alta rotación de personal.
- **Voluntad política inicial:** ya se han observado señales tempranas de interés por parte de autoridades municipales y del Registro Social en aprovechar las herramientas para mejorar la eficiencia interna y optimizar procesos, lo que favorece su continuidad.
- **Voluntad de las agencias implementadoras para seguir acompañando:** tanto PNUD como OIT han expresado su compromiso de continuar brindando asistencia técnica y apoyo en la puesta en marcha del software, incluso después del cierre formal del proyecto.

Factores que limitan o condicionan el escalamiento:

- **Dependencia de recursos financieros externos:** aunque el Municipio de Quito podría destinar fondos propios, estos serían limitados y el avance sería más lento. Sin recursos adicionales, la expansión a otros municipios o servicios podría tardar varios años.

- **Alta rotación de personal en las contrapartes municipales y nacionales,** que obliga a repetir procesos de inducción y pone en riesgo la continuidad del conocimiento técnico necesario para operar el sistema. Esto incluso podría derivar en nuevas revisiones técnicas efectuadas por equipos técnicos de reciente incorporación, quienes deseen añadir nuevas miradas a las soluciones desarrolladas, mismas que podrían no estar contextualizadas y que podrían provocar una reconfiguración de las soluciones, que actualmente cuentan con todas las validaciones técnicas necesarias.
- **Necesidad de socialización amplia:** se requiere una estrategia de comunicación más extensa para informar a la ciudadanía y a los usuarios finales sobre los beneficios y el funcionamiento del sistema, generando confianza y uso efectivo.
- **Desafíos de coherencia interna dentro de algunas dependencias municipales,** donde no todas las áreas estuvieron involucradas desde el inicio, lo que podría dificultar la integración plena de procesos y datos.
- **Necesidad de selección de un líder/esa técnico/a:** cuya principal responsabilidad sea monitorear la implementación efectiva del modelo de gestión e interoperabilidad, respondiendo a una designación técnica, así como política. Dicha figura requiere del apoyo de la máxima autoridad, así como de la asignación de la capacidad para tomar dediciones estratégicas para favorecer una puesta en marcha óptima en el corto y mediano plazo.

Oportunidades para el escalamiento y sostenibilidad

En las entrevistas, varios actores señalaron que se están explorando posibles colaboraciones con el Banco Mundial, reconociendo que su experiencia en modernización de la gestión pública y fortalecimiento de sistemas de información social podría aportar financiamiento y asistencia técnica. Esta potencial alianza se visualiza como una oportunidad para ampliar el modelo piloto a otros municipios y consolidar su conexión con el Registro Social a nivel nacional.

Además, aunque el proyecto fue financiado como una intervención piloto por el Joint SDG Fund, existe la posibilidad —aunque más limitada debido a la reducción global de la cooperación internacional— de explorar nuevos fondos de esta o de otras ventanas temáticas de Naciones Unidas para un proyecto de mayor escala que consolide y expanda lo ya desarrollado.



4.6. Transversalización (LNOB, género, juventud, digitalización)

En este apartado se revisa cómo el proyecto integró los principios de no dejar a nadie atrás, igualdad de género, juventud e innovación digital. Se busca identificar de qué manera estos enfoques fueron incorporados en el diseño de herramientas, procesos y actividades, y cuáles son sus potenciales impactos en los grupos priorizados.

¿Cómo se integraron los enfoques de derechos, género, juventud e interseccionalidad?

El proyecto incorporó el principio de Leave No One Behind (LNOB) al priorizar a jóvenes en situación de vulnerabilidad del Municipio de Quito, considerando tanto factores socioeconómicos como otras dimensiones de exclusión (género, edad, discapacidad, condición migratoria, pertenencia étnica). Desde el diagnóstico inicial, se identificaron brechas y se propusieron criterios para focalizar la atención en grupos con mayores desventajas.

En materia de género, se incluyó la participación de mujeres jóvenes en talleres y espacios de consulta para identificar barreras específicas de acceso a los servicios, como la seguridad en entornos urbanos o las responsabilidades de cuidado. Aunque, el diseño del proyecto concibe la creación de soluciones digitales y no la provisión de servicios que lleguen a la población, el diseño de herramientas y procesos incorporó estas consideraciones de forma cualitativa.

El enfoque de juventud estuvo en el centro del proyecto: todos los instrumentos (índice de vulnerabilidad, sistema digital de gestión, herramienta de costeo) fueron diseñados pensando en mejorar la identificación, registro y seguimiento de jóvenes beneficiarios. La interseccionalidad se abordó especialmente en la etapa de diagnóstico, y el modelo permite capturar datos que faciliten una focalización más precisa de políticas en el futuro.

Esta situación también se evidenció en el desarrollo de los talleres participativos para la definición del modelo de gestión e interoperabilidad. En estos espacios predominó la participación de funcionarias municipales, así como de jóvenes mujeres como interlocutoras directas en la etapa de dimensionamiento del modelo.

Es importante mencionar que durante la implementación se contó con la participación del siguiente número desagregado de funcionarios/as de la SIS y la UPMSJ. En total se contó con la participación de 47 funcionarios/as, de los cuales 74% fueron Mujeres.

TOTAL FUNCIONARIOS/AS PARTICIPANTES				
	Taller 1	Taller 1	Taller 1	Total
Mujeres	13	8	14	35
Hombres	6	4	2	12
Total	19	12	16	47

De Igual forma, se llevó a cabo un taller para contar con la participación y sugerencias de los Jóvenes respecto al Modelo de Gestión e Interoperabilidad de la Información. En este taller participaron un total de 33 jóvenes, de los cuales el 58% fueron Mujeres:

Taller Jóvenes	
Mujeres	19
Hombres	14
Total	33



De este último grupo, se debe mencionar, que contamos con la participación de 9 jóvenes que fueron parte del proyecto financiado por la AECID denominado “Escuelas Taller de medios de Vida”. El objetivo de su participación fue generar una conexión con esta intervención financiada por el Gobierno Español, ya que dicho gobierno forma parte de los donantes del Joint SDG Fund y es parte de los protocolos del fondo, la generación de estrategias de articulación con otras intervenciones para ampliar el alcance de los recursos.

¿Qué evidencia hay de impactos positivos en grupos prioritarios?

Los impactos se verán a largo plazo, pero serán más evidentes en la mejora de la eficiencia administrativa, la trazabilidad de la información y la capacidad para focalizar intervenciones en jóvenes vulnerables. La implementación del índice de vulnerabilidad permite priorizar de forma más objetiva la atención, mientras que la herramienta de costeo facilita la transparencia en el uso de recursos.

Entrevistas y reportes señalan que la plataforma digital y las herramientas desarrolladas fortalecen la equidad en la asignación de servicios, reducen duplicidades y sientan las bases para una atención más oportuna. Aunque el uso a gran escala todavía está pendiente de validación, el modelo tiene potencial para generar beneficios sostenibles si se asegura su implementación completa y continua.

De igual manera, el diseño de la arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para la base de datos del registro social fortalece la estructura de esta fuente de información, evitando que se desconecte de sus usuarios y que, en caso de presentarse alguna contingencia, el equipo de la URS pueda responder de forma oportuna. Si bien el impacto directo en grupos prioritarios no puede evidenciarse de forma inmediata, la disponibilidad permanente de la base permitirá que el proceso de actualización de datos no se interrumpa y que de esta forma nuevas familias en vulnerabilidad puedan llegar a los servicios de protección social del gobierno ecuatoriano.

¿La digitalización fue incorporada en los servicios de protección social intervenidos?

La digitalización es uno de los componentes centrales del proyecto y se materializó en el desarrollo de un sistema digitalizado y automatizado para la gestión de prestaciones y servicios sociales. Este reemplaza los procesos en papel, centraliza la información, mejora la trazabilidad y permite avanzar hacia la interoperabilidad con otras bases de datos, en línea con estándares de privacidad y seguridad.

El sistema fue diseñado con arquitectura modular y de código abierto, lo que facilita su adaptación para nuevos procesos, servicios o grupos de atención prioritaria. Aunque aún se encuentra en fase de validación y capacitación de usuarios, su puesta en marcha representará un avance significativo hacia la modernización de la gestión social municipal y el fortalecimiento de la gobernanza digital en el ámbito local.

De igual forma, el desarrollo de la arquitectura de alta disponibilidad y contingencia para la base de datos priorizada por el Registro Social es otro ejemplo del uso de la digitalización para fortalecer la capacidad de respuestas del Estado Ecuatoriano. Esta solución digital, diseñada también en código abierto impulsa el fortalecimiento de la Unidad del Registro social y de su equipo técnico, quienes no solamente podrán contar con una base de datos más robusta e innovadora, sino que también contarán con el conocimiento suficiente para aplicar soluciones similares a otras bases de datos de la institución.



5

CONCLUSIONES



El proyecto “Innovando para la Igualdad” se diseñó como una intervención piloto focalizada en Quito para abordar las brechas estructurales que limitaban la cobertura, la eficiencia y la articulación de los servicios municipales de protección social dirigidos a jóvenes en situación de vulnerabilidad. Desde su concepción, combinó un diagnóstico exhaustivo de las herramientas, sistemas, arquitectura tecnológica, así como de los servicios existentes con el diseño de un modelo de gestión e interoperabilidad, una arquitectura tecnológica modular y abierta, y herramientas complementarias como formularios digitales estandarizados, un índice de vulnerabilidad y una herramienta de costeo. Estos elementos, respaldados por manuales, metodologías y hojas de ruta, fortalecen la capacidad del municipio para tomar decisiones basadas en evidencia, optimizar recursos y mejorar la cobertura y calidad de los servicios. El enfoque se alineó con las prioridades del PNUD y la OIT, con la estrategia nacional de digitalización y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en materia de inclusión social y fortalecimiento institucional.

De igual forma, el diseño de una arquitectura de alta disponibilidad y contingencia, diseñados para la base de datos priorizada por el Registro Social, fue creada a través de software libre, con herramientas innovadoras y de vanguardia, bajo el objetivo de que la información que contiene la base se encuentre disponible in interrupciones y, en caso de que por algún motivo existiera un riesgo para la base, se ha diseñado un plan de contingencia que podrá ser aplicado por el equipo técnico de la Unidad del Registro Social. Esta solución apunta a fortalecer no solamente un instrumento de política pública, sino que mejora el nivel de respuesta de esta dependencia y garantiza que el proceso de actualización permanente de información del Registro social funcione de forma ininterrumpida, llegando así a nuevas familias vulnerables que requieren acceder a los servicios de protección social del Estado.

La pertinencia del proyecto radica en su capacidad para responder a una necesidad clara, identificada a través de diagnósticos previos, y en su alineación con las políticas nacionales y locales. El enfoque modular y escalable, basado en el diseño de bienes digitales públicos, sienta las bases para replicar y adaptar el modelo de gestión a otros territorios y la arquitectura a otras bases de datos, contribuyendo a cerrar la brecha entre el nivel nacional y el local en la gestión de la protección social. En este sentido, el liderazgo compartido entre el PNUD y la OIT resultó clave, pues ambas agencias cuentan con amplia experiencia en protección social, así como en el trabajo conjunto con el Registro Social y las instituciones municipales, lo que permitió una ejecución técnicamente sólida y alineada con el contexto institucional, aun frente al elevado nivel de rotación del personal del Municipio y la Unidad del Registro Social.

En cuanto a la efectividad, el proyecto logró desarrollar los productos previstos: un diagnóstico situacional de interoperabilidad, una propuesta de modelo de gestión interoperable que integra ocho servicios municipales, así como su hoja de ruta de implementación, una plataforma de microservicios con fichas digitales, y herramientas de análisis como el índice de vulnerabilidad y la herramienta de costeo e incluso su estrategia de comunicación. Si bien la implementación plena del modelo de gestión y la plataforma quedaron pendientes al cierre del proyecto, el trabajo de levantamiento de información, diseño técnico y preparación para la puesta en marcha representa un avance sustantivo. La coordinación entre PNUD y OIT fue valorada como altamente efectiva, facilitada por la claridad en la división de responsabilidades y por la experiencia previa de trabajo conjunto, lo que contribuyó a evitar duplicidades y a garantizar la complementariedad técnica. Bajo el mismo criterio de efectividad, es importante considerar que en 4 meses de implementación se alcanzó un total de 10.279 reproducciones en diferentes tipos de contenido de video, 1.020 likes y 59 interacciones con el público objetivo.



En términos de eficiencia, el proyecto hizo un uso adecuado de los recursos técnicos y financieros disponibles, reflejado en la calidad de los productos entregados. Sin embargo, la limitada duración del financiamiento —un año— y la alta rotación de funcionarios en las contrapartes nacionales y municipales provocaron retrasos y la necesidad de reintroducir el proyecto en varias ocasiones. Esto afectó la puesta en marcha de algunos productos, en especial la plataforma de microservicios, cuya validación y capacitación de usuarios deberá continuar fuera del marco temporal del proyecto; situación similar para la propuesta del modelo de gestión con todas sus herramientas. Tanto PNUD como OIT han expresado su compromiso de aportar recursos humanos adicionales para acompañar este proceso, aunque esto resalta la importancia de contemplar tiempos más amplios de implementación en futuros proyectos para garantizar la operatividad completa dentro del periodo de ejecución.

La coherencia se reflejó en la alineación con las políticas locales y nacionales, y en la capacidad del proyecto para servir de puente entre ambos niveles, particularmente a través del producto liderado por el PNUD. La coordinación interinstitucional fue fluida, sustentada en la claridad de roles y en la experiencia previa de las agencias con el Municipio de Quito y el Registro Social. No obstante, se identificaron desafíos en la coherencia interna de algunas dependencias municipales, que no siempre estuvieron informadas o involucradas desde el inicio o que se sintieron desconectadas por la salida del personal que participó desde el arranque del proyecto pero que durante su implementación se desvincularon de las instituciones, lo que limitó su aporte y en algunos casos generó duplicidad de esfuerzos.

En materia de sostenibilidad, el proyecto incorporó medidas para favorecer la apropiación institucional, como la entrega de documentación técnica, metodologías y manuales, y la capacitación de equipos municipales y de la Unidad del Registro Social. La arquitectura modular de la plataforma permite adaptarla a nuevos servicios o procesos, y su carácter de código abierto (al igual que en la arquitectura de alta disponibilidad) otorga autonomía al municipio para ajustarla según sus necesidades futuras, al paquete de protección social, e incluso podrían utilizarse en otras ciudades. Sin embargo, la sostenibilidad y el escalamiento dependen de factores externos como la disponibilidad de recursos financieros, la estabilidad de los equipos técnicos y la voluntad política para mantener e integrar las herramientas en la gestión diaria. Aunque los fondos municipales son limitados, se han identificado posibles alianzas con organismos como el Banco Mundial y se reconoce el potencial de las herramientas para mejorar la eficiencia interna, lo que podría favorecer su continuidad. La naturaleza piloto del financiamiento del Joint SDG Fund permitió demostrar la viabilidad técnica y el valor estratégico del modelo, pero la expansión a mayor escala requerirá movilizar nuevos recursos y fortalecer las capacidades institucionales para garantizar su implementación sostenida.

En síntesis, “Innovando para la Igualdad” constituye un avance significativo hacia la modernización y digitalización inclusiva de la protección social en Quito y un fortalecimiento en la capacidad institucional de la Unidad del Registro Social. Ha demostrado que, con una base técnica sólida, coordinación interagencial y un enfoque de escalabilidad, es posible sentar las bases para una gestión más eficiente, integrada y orientada a resultados. El reto ahora es capitalizar lo alcanzado, asegurar su puesta en marcha efectiva y consolidar las condiciones necesarias para su sostenibilidad y replicabilidad en otros contextos.



6

RECOMENDACIONES



Para consolidar y ampliar los logros alcanzados por el proyecto “Innovando para la Igualdad”, se identifican las siguientes recomendaciones estratégicas para el PNUD y la OIT:

5. Institucionalización y continuidad

- Asegurar que los acuerdos alcanzados en la fase final queden formalmente establecidos, con designación de responsables y una estrategia de comunicación que posicione los resultados y productos ante potenciales aliados y actores clave.
- Integrar los productos desarrollados por PNUD y OIT en un modelo de gestión coherente, garantizando que funcionen de manera articulada y complementaria dentro del sistema digital de protección social, tal como lo sugiere el modelo de gestión e interoperabilidad
- Fortalecer la gobernanza multinivel, propiciando espacios de análisis conjunto entre gobierno central y gobiernos locales para evitar duplicidades, optimizar recursos y lograr coherencia en la política social nacional.
- Incorporar mecanismos de inducción (“onboarding”) y capacitación periódica para que la alta rotación de personal no afecte el uso y la sostenibilidad de las herramientas.
- Transferir los conocimientos sobre el diseño e implementación de la arquitectura de alta disponibilidad y contingencia de la base de datos del Registro Social a todo el personal de la Dirección de Sistemas de Información, para que puedan aplicar estas herramientas y conocimientos a otras bases de datos de esta dependencia.

6. Escalabilidad y replicabilidad

- Potenciar el carácter modular y escalable del sistema digital para adaptarlo a otros grupos de atención prioritaria y a diferentes ciudades, integrándolo en la estrategia nacional de digitalización.
- Ampliar el alcance hacia una agenda más integral de juventudes que vincule inclusión social, inclusión económica, trabajo decente y formalización laboral.
- Retomar la visión original de un proyecto de mayor envergadura que incluya tanto la dimensión social como la económica, en caso de conseguir financiamiento adicional.



7. Implementación y puesta en marcha

- Transformar los procesos internos y asegurar la implementación operativa de la plataforma piloto, con acompañamiento técnico continuo durante los primeros meses de uso para consolidar su funcionamiento.
- Mantener el compromiso político e institucional para que la herramienta no quede como un desarrollo inactivo, aprendiendo de experiencias pasadas donde proyectos similares no se consolidaron.
- Impulsar el pilotaje del modelo de gestión, en su módulo correspondiente, a través de la participación activa de las y los jóvenes usuarios de los servicios o de otros grupos vulnerables, en caso de que se expanda la aplicación de la propuesta. Esto permitirá que la solución cuente con la retroalimentación y sugerencias de los usuarios finales, evitando que el sistema se desarrolle solamente con la mirada de los/as funcionarios/as públicos.

8. Movilización de recursos y alianzas

- Desarrollar una estrategia de movilización de recursos que combine fondos municipales, cooperación internacional y alianzas estratégicas. En este sentido, aprovechar las oportunidades de colaboración mencionadas en las entrevistas, incluyendo posibles acercamientos con el Banco Mundial, así como explorar otros fondos como el SDG Fund para proyectos de mayor escala, a pesar de las restricciones actuales en la cooperación internacional.
- Difundir ampliamente los beneficios y resultados del modelo para generar interés y atraer aliados nacionales e internacionales.

7 LECCIONES APRENDIDAS



La implementación del proyecto “*Innovando para la Igualdad*” dejó aprendizajes relevantes para futuros esfuerzos de transformación digital e integración de servicios sociales en contextos municipales y nacionales. Uno de los hallazgos más evidentes es que la inestabilidad política y la alta rotación de autoridades y equipos técnicos impactan directamente en la continuidad y el alcance de este tipo de iniciativas. Estos cambios

obligan a reintroducir constantemente el proyecto a nuevos interlocutores, ajustando la planificación original y destinando tiempo adicional a procesos de inducción y construcción de confianza institucional. La flexibilidad y la capacidad de adaptación de las agencias implementadoras resultaron esenciales para mantener el impulso, evitando que los cambios de contexto desarticularan las acciones en curso.



Otro aprendizaje clave es la importancia de una **coordinación interinstitucional sólida**. La experiencia previa de trabajo conjunto entre PNUD y OIT, así como la claridad en la asignación de responsabilidades por resultado, permitió evitar duplicidades y generar sinergias. No obstante, se identificaron retos de coherencia interna en algunas instituciones locales, donde no siempre hubo una comunicación amplia sobre las actividades, lo que generó casos aislados en los que otras dependencias desarrollaban iniciativas similares de manera paralela. Involucrar a todas las áreas relevantes desde la fase inicial, incluyendo visitas técnicas a los servicios y espacios de intercambio temprano, ayudaría a prevenir estas desconexiones.

La experiencia también confirma que la **digitalización de servicios sociales** no puede limitarse al desarrollo tecnológico; requiere un modelo de gestión robusto y una hoja de ruta que integre componentes legales, organizacionales, técnicos y normativos. El carácter modular y de código abierto (bien digital público) de la plataforma desarrollada es una buena práctica, ya que permitirá ajustar procesos, incorporar nuevos servicios e integrar información adicional a medida que evolucionen las necesidades. Sin embargo, para que estas capacidades se materialicen en resultados sostenibles, es necesario contar con un marco de gobernanza multinivel que articule a los gobiernos locales y nacionales, favorezca la interoperabilidad con el Registro Social y permita un uso más estratégico de la información.

La **apropiación institucional** es otro factor determinante. El involucramiento activo del Municipio de Quito, incluyendo decisiones que llegaron hasta el despacho del alcalde, generó señales de voluntad política y reconocimiento del potencial de las herramientas para mejorar la eficiencia interna. No obstante, la apropiación requiere ser reforzada mediante capacitaciones continuas, manuales técnicos y procesos formales de inducción que garanticen el uso correcto de las herramientas, especialmente en un contexto de alta rotación de personal. La sostenibilidad también

depende de una estrategia de comunicación efectiva, capaz de posicionar los logros, socializar los beneficios y atraer nuevos aliados para escalar el modelo.

En cuanto a la **implementación**, el proyecto evidenció que un plazo de ejecución de un año es limitado para alcanzar todos los objetivos, sobre todo cuando se trata de procesos de cambio institucional y cultural. Aunque se logró entregar productos clave como el software, este quedó en fase de validación, lo que exigirá que PNUD y OIT asignen esfuerzos adicionales fuera del periodo del proyecto para garantizar su puesta en marcha y capacitación de usuarios. Este aprendizaje refuerza la necesidad de que los proyectos piloto o de capital semilla incluyan, desde su diseño, un plan realista de escalamiento y sostenibilidad, vinculado a iniciativas y recursos nacionales o internacionales.

La participación de los **usuarios finales** —en este caso, los jóvenes— es otro elemento que merece atención. Si bien se avanzó en la creación de herramientas pensadas para sus necesidades, varios entrevistados señalaron que hubiera sido valioso involucrar a este grupo de forma más decidida en la validación temprana y ajuste de las soluciones, para asegurar pertinencia y aceptación. De igual forma, la colaboración con instituciones educativas y asociaciones estudiantiles se perfila como una vía estratégica para ampliar la difusión de la oferta de servicios y fomentar un uso activo de las plataformas.

Finalmente, el proyecto reafirma que la transformación digital debe equilibrar **innovación tecnológica y acceso inclusivo**. Esto implica atender la brecha digital y asegurar que las herramientas no excluyan a quienes tienen menor acceso o habilidades tecnológicas. La capacidad de cruzar información con otras bases de datos —salud, educación, asistencia social—, junto con un modelo de gestión eficiente y centrado en el usuario, puede multiplicar el impacto y mejorar la focalización de recursos.



INNOVANDO PARA LA IGUALDAD



Anexo 1. Bibliografía

- ProDoc del proyecto Innovando para la Igualdad (Joint SDG Fund – PNUD Ecuador, 2022)

Productos técnicos del proyecto:

- Informe de recomendaciones para la medición de impacto y resultados de los servicios sociales (OIT – abril 2025)
- Metodología del Índice de Vulnerabilidad para adolescentes y jóvenes (PNUD/OIT – diciembre 2024)
- Herramienta de costeo de servicios sociales (OIT – febrero 2025)
- Informe técnico – Arquitectura de la Plataforma del Sistema Integrado de Información UPMSJ (OIT – noviembre 2024)
- Diagnóstico de gestión e Intoperabilidad de la información – PNUD
- Propuesta de Modelo de gestión e interoperabilidad de la información para 8 servicios de protección social dirigido a jóvenes en el DMQ – PNUD
- Hoja de Ruta para la implementación de la propuesta de Modelo de Gestión e interoperabilidad de la información - PNUD

Materiales de comunicación y visibilidad:

- Plan de comunicación UPMSJ – SIS – PNUD (mayo 2024)
- Logo y lineamientos gráficos de la iniciativa “Innovando para la Igualdad” (versión aprobada por el Joint SDG Fund)
- Informe técnico del proyecto con su matriz de productos comunicacionales.

Anexo 2. Repositorio fotográfico

Taller con Funcionarios Municipales



Taller de Design Thinking con Jóvenes



Evento de Cierre





Anexo 3. Repositorio de Comunicación

#	FECHA DE PUBLICACIÓN	RED SOCIAL	LINK DE LA PUBLICACIÓN	FUENTE	Likes	Compartido	Reproducciones o Visualizaciones
1	19/9/2024	Instagram	https://www.instagram.com/p/DAHTzfPO3Y4/?img_index=1	SIS	66		
2	19/9/2024	Facebook	https://www.facebook.com/share/p/169LWekqPZ/	SIS	7	1	
3	20/6/2025	Boletín PNUD	https://www.undp.org/es/ecuador/comunicados-de-prensa/quito-avanza-hacia-una-proteccion-social-digital-e-inclusiva-para-su-juventud	PNUD Ecuador	24		
4	22/6/2025	Instagram	https://www.instagram.com/p/DLNjaYWu-us/?img_index=4&igsh=bDg3NGZpN3E2ODNq	PNUD Ecuador	24		
5	22/6/2025	Facebook	https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=1129283905895417&id=100064414553045&rdid=GewH42Uj7FJ2CrHo#	PNUD Ecuador	3	1	
6	22/6/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/posts/pnudecuador_quito-avanza-hacia-un-desarrollo-m%C3%A1s-inclusivo-activity-7342607162105356288-lhk5?utm_source=social_share_send&utm_medium=android_app&rcm=ACoAAKNIVMBYalL1BklRKOakHsXneCi_FIWPYw&utm_campaign=whatsapp	PNUD Ecuador	16		
7	22/6/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1936841471807652144?t=Rj5IY46Om9erxgB5ul1cFQ&s=08	PNUD Ecuador	6	3	339
8	22/6/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DLNYBwyuDkN/?igsh=OGhwcmE3ZnYyMzB2	SIS - UPMSJ	53		
9	22/6/2025	TikTok	https://www.tiktok.com/@patronatoquito/video/7518818331911130424?is_from_webapp=1&web_id=7288387712766723590	PNUD Ecuador	74	1	
10	22/6/2025	Facebook	https://www.facebook.com/reel/1691327044828824	SIS - UPMSJ	28	3	
11	22/6/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=1691327044828824&rdid=Pcz8E7ciiYKyVKwB	UPMSJ	25		1000
12	26/6/2025	Instagram	https://www.instagram.com/p/DLX5J7Bx2lq/	PNUD Ecuador	27		
13	26/6/2025	Facebook	https://www.facebook.com/100064414553045/posts/1132583138898827/	PNUD Ecuador	16		
14	26/6/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1938296701900484984	PNUD Ecuador	4	3	382
15	26/6/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:share:7344062407209590784/	PNUD Ecuador	88		
16	8/7/2025	Facebook	https://www.facebook.com/reel/709956371819916	SIS - UPMSJ	23	7	
17	8/7/2025	X	https://x.com/PatronatoSJ/status/1942747502631084217?t=sxIDS_NI4HqKKU94ZgVEkA&s=19	SIS - UPMSJ	5	1	198
18	8/7/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DL3fktJNO36/?igsh=OG1wZHE1bXprODIx	SIS - UPMSJ	26		
19	8/7/2025	Facebook	https://www.facebook.com/share/v/1K82ULG95V/	UPMSJ	20		1200
20	15/7/2025	Instagram	https://www.instagram.com/p/DMJJEOXTECY/?igsh=ZzNnb2wzemU0djY1	SIS	32		
21	15/7/2025	Instagram	https://www.instagram.com/p/DMlXoG_JAc0/?igsh=MWNleWNobHppZnBtdQ%3D%3D	SIS	25		
22	15/7/2025	X	https://x.com/OITAndina/status/1945272898018591031?t=OOdc7XeIQFeCzdYbUiFgaw&s=08	OIT	7	5	624
23	15/7/2025	X	https://x.com/OITAndina/status/1945272900279275808?t=JbIFYwfuZFWofKPDT2U2SA&s=08	OIT	4	3	266
24	17/7/2025	Facebook	https://www.facebook.com/share/p/16a5qr7Jxz/	SIS	7		
25	17/7/2025	Facebook	https://www.facebook.com/share/p/198w9uroQZ/	UPMSJ	7		
26	17/7/2025	Instagram	https://www.instagram.com/p/DMNww2bTfzc/?igsh=dXM4Y3htcTF3dnhy	SIS	16		
27	23/7/2025	X	X: https://x.com/PNUDEcuador/status/1947688734129897812	PNUD Ecuador	3	3	347
28	23/7/2025	Instagram	Instagram: https://www.instagram.com/reel/DManadsNQSr/	Colaborativo PNUD - SIS - UPMSJ	16		
29	23/7/2025	Facebook	Facebook: https://www.facebook.com/watch/?v=3844495109183473	PNUD Ecuador	1		313
30	23/7/2025	LinkedIn	LinkedIn: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7353453884423426051/	PNUD Ecuador	29		



31	29/7/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1950203152117985791	PNUD Ecuador	5	3	189
32	29/7/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DMSfMQqBt0S/	Colaborativo PNUD - SIS - UPMSJ	33		
33	29/7/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=1104823041529014	PNUD Ecuador	4		858
34	29/7/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7355968015248621571/	PNUD Ecuador	3		
35	29/7/2025	Facebook	https://www.facebook.com/share/p/1PcUZYR8mt/	UPMSJ	7		
36	30/7/2025	Quito Informa	https://www.quitoinforma.gob.ec/2025/07/30/quito-apuesta-por-la-innovacion-digital-para-promover-la-proteccion-social-a-jovenes-en-situacion-de-vulnerabilidad/	SIS	0	0	1146
37	4/8/2025	Youtube	https://youtu.be/xMYlayfbRu8	PNUD Ecuador	1		9
38	4/8/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1952036798151934188	PNUD Ecuador	1	0	105
39	4/8/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DM5gSzWuZiS/	PNUD Ecuador	19		
40	4/8/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=1251849086953094	PNUD Ecuador	3		303
41	4/8/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7357802434301153280/	PNUD Ecuador	29		
42	6/8/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7358919804948213761	PNUD Ecuador	28	1	
43	6/8/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1953164440515264602	PNUD Ecuador	2		166
44	6/8/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DNBdCAHvkry/	PNUD Ecuador	19		
45	6/8/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=785837957226354	PNUD Ecuador	3	16	495
46	6/8/2025	Youtube	https://youtu.be/8ljz_gT0KiU	PNUD Ecuador	2	1	
47	6/8/2025	Facebook	https://www.facebook.com/share/p/1WEgfDVJsL/	UPMSJ	3	2	
48	12/8/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1955415350511554925	PNUD Ecuador	3		233
49	12/8/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DNRgPcVuEay/	Colaborativo PNUD - SIS - UPMSJ	24		
50	12/8/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=735012226104816	PNUD Ecuador	5		655
51	12/8/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7361178248531066881/	PNUD Ecuador	15		
52	12/8/2025	youtube	https://youtu.be/yeHlkoZiJlk	PNUD Ecuador	2		12
53	12/8/2025	Facebook	https://www.facebook.com/share/p/15oZ2rwyRh/	UPMSJ	5	1	
54	19/8/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1957926193585356811	PNUD Ecuador	3		154
55	19/8/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DNjWzikP-kY/	Colaborativo PNUD - SIS - UPMSJ	18		
56	19/8/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=1664160844276116	PNUD Ecuador	2		165
57	19/8/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7363691254359965696	PNUD Ecuador	9		
58	19/8/2025	Youtube	https://youtu.be/siz90mU_o6o	PNUD Ecuador	2		10
59	22/08/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1958922310439547265	PNUD Ecuador	3	1	193
60	22/08/2025	Instagram	https://www.instagram.com/p/DNqscp-S8X_/	PNUD Ecuador	22		
61	22/08/2025	Facebook	https://www.facebook.com/watch/?v=777229064815947	PNUD Ecuador	3		668
62	22/08/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7364688196003143681/	PNUD Ecuador	15	1	
63	22/08/2025	Youtube	https://youtu.be/pkhSKtmVczo	PNUD Ecuador	1		2
64	27/08/2025	X	https://x.com/PNUDEcuador/status/1960726664607936854	PNUD Ecuador	2	1	241
65	27/08/2025	Instagram	https://www.instagram.com/reel/DN3GV023rDt/	PNUD Ecuador	21		
66	27/08/2025	Facebook	https://www.facebook.com/reel/2115308725627612	PNUD Ecuador	2		
67	27/08/2025	LinkedIn	https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:7366469568409640962/	PNUD Ecuador	18	1	
68	27/08/2025	Youtube	https://youtu.be/4UA0mFFn7lw	PNUD Ecuador	1		6



INNOVANDO PARA LA IGUALDAD

Digitalización como puente para la protección social



Organización
Internacional
del Trabajo

Quito renace



Quito
Alcaldía Metropolitana