A N E X O

No.

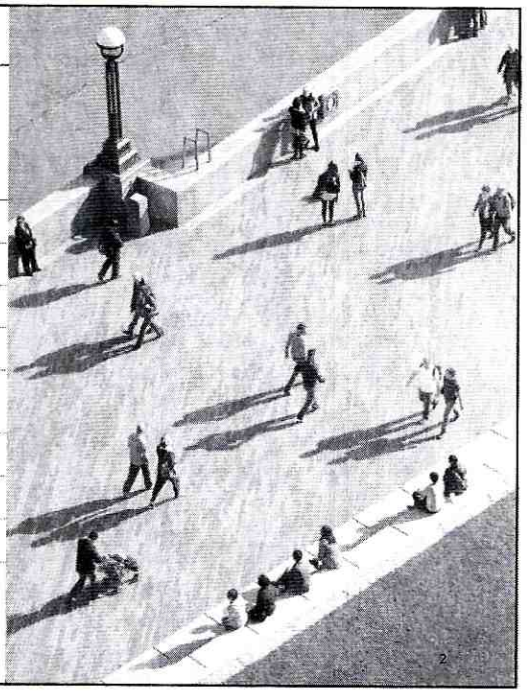
1

www.pwc.com

Determinación de mecanismos de Desarrollo Institucional a través de la Optimización de la Estructura Organizacional del MDMQ

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)

pwc



Antecedentes y objetivos

1

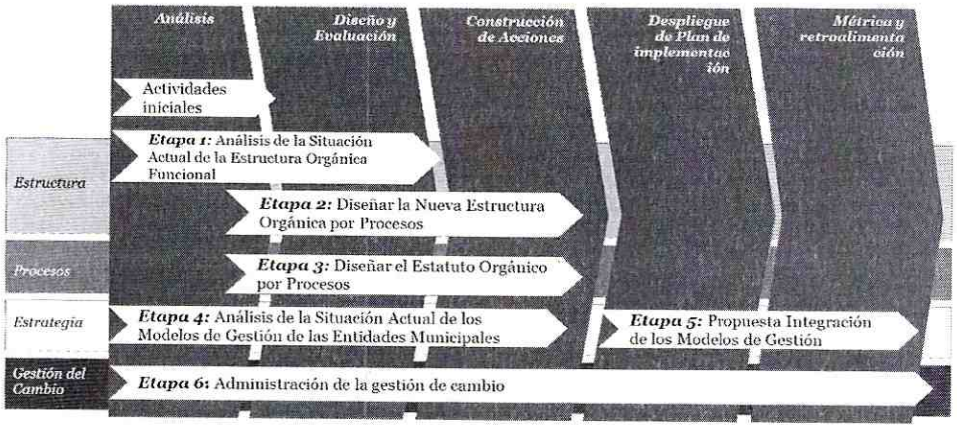
PwC

3

DC2 - Información de distribución restringida

Antecedentes y objetivos

Para cumplir con el objetivo definido, se ejecutaron las siguientes etapas:



PwC

4

DC2 - Información de distribución restringida

Objeto de la Contratación de Consultoría

Conforme a lo establecido en el contrato de prestación de servicios de Consultoría, se procedió a determinar mecanismos de desarrollo institucional a través de la optimización de la estructura organizacional del MDMQ, elaboración del estatuto orgánico funcional por procesos e integración de las dependencias municipales autónomas y no autónomas al modelo integral de gestión municipal:

Producto 1	Análisis de la Situación Actual de la Estructura Orgánica Funcional
Producto 2	Propuesta de Nueva Estructura Orgánica por Procesos
Producto 3	Estatuto Orgánico por Procesos
Producto 4	Análisis de la Situación Actual de los Modelos de Gestión de las Entidades Municipales
Producto 5	Propuesta de Integración de los Modelos de Gestión de las Entidades Municipales
Producto 6	Informe Final

Diagnóstico de los Modelos de Gestión

2

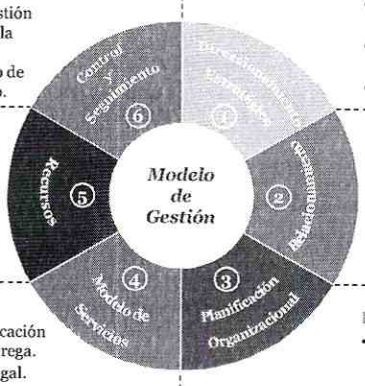
Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Componentes del Modelo de Gestión Estándar

Durante el diagnóstico, se analizaron los mecanismos y estrategias utilizadas para definir los siguientes componentes del modelo de gestión:

Control y Seguimiento
- Mecanismos de control y evaluación al Modelo de Gestión
- Indicadores que evidencien la efectiva aplicación
- Mecanismos de seguimiento de corto, mediano y largo plazo.

Recursos
- Definición de recursos para ejecución de planes definidos.
- Integración presupuestaria con el MDMQ.

Modelo de Servicios
- Mecanismos para la identificación de servicios y canales de entrega.
- Alineación con normativa legal.



Direccionamiento Estratégico
- Mecanismos de Planificación Estratégica de la Entidad.
- Nivel de involucramiento en la PE del MDMQ y otros involucrados.
- Difusión de la PE.

Relacionamiento Interinstitucional e Institucional
- Identificación de actores involucrados en la gestión y prestación del servicio.
- Documentación (mapa de relacionamiento) y niveles de relacionamiento.
- Integración con MDMQ.

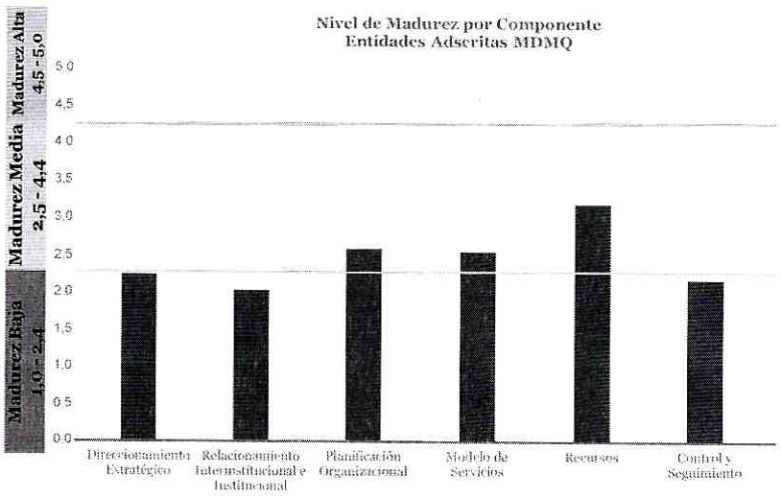
Planificación Organizacional
- Programas de acción a mediano y largo plazo relacionados con el fortalecimiento institucional y de los servicios
- Sistemas de seguimiento a los planes de acción.

PwC

7

DC2 - Información de distribución restringida

Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Resultados del diagnóstico



PwC

8

DC2 - Información de distribución restringida

Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Resumen

Se identifican las siguientes observaciones principales acerca de los mecanismos de integración de las entidades adscritas del MDMQ

Generales:

- Modelos de gestión que funcionan como "islas", por lo que no se evidencian niveles adecuados de integración inclusive entre entidades que naturalmente se encuentran en sectores similares o que requieren la participación de una entidad para el logro de los objetivos de otra (por ejemplo durante la ejecución de los proyectos).
- La continuidad y el grado de implementación de los modelos de gestión de las Entidades Adscritas tienen un importante nivel de dependencia con el enfoque que tienen las autoridades de turno de cada Entidad, identificándose que los componentes de Direccionamiento Estratégico, Planificación Organizacional, y Control y Seguimiento, son los más afectados por lo anteriormente descrito, siendo los mismos revisados, ajustados e inclusive modificados en su totalidad en períodos menores a 2 y 3 años.

Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Resumen

Se identifican las siguientes observaciones principales acerca de los mecanismos de integración de las entidades adscritas del MDMQ

Direccionamiento Estratégico – Planificación Organizacional

- En general, no se cuentan con procesos o metodologías definidas para el desarrollo de la planificación estratégica.
- En la generación y definición de la planificación estratégica de las entidades no se considera el involucramiento de otras entidades o dependencias del MDMQ, así como de actores relevantes de la ciudadanía de forma de incentivar la participación ciudadana en la gestión institucional de las entidades.
- No existe integración funcional por temáticas similares, por ejemplo en aspectos de planificación sectorial y gestión de proyectos estratégicos.
- Las Entidades Adscritas no cuentan con planes estratégicos de largo y mediano plazo alineados con planes estratégicos del MDMQ. Los programas y proyectos se definen a corto plazo sin garantizar un alineamiento de los proyectos del Municipio.
- Se requiere mejorar la comunicación de las estrategias, lineamientos y definiciones tomadas por las autoridades a nivel estratégico, de forma de que los niveles operativos estén alineados en la ejecución de las acciones acordadas.

Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Resumen

Se identifican las siguientes observaciones principales acerca de los mecanismos de integración de las entidades adscritas del MDMQ

Relacionamiento Interinstitucional

- No se cuenta con una definición de los actores involucrados con la EA, que identifique grupos de interés primarios y secundarios, y que considere su nivel de relacionamiento con las diferentes Secretarías y áreas del MDMQ con el objetivo de fortalecer la participación ciudadana en la gestión de las entidades.
- En general, la coordinación, interacción e integración con otras entidades se la lleva a cabo de manera informal y a medida que se ejecutan los procesos.
- Los canales actuales de comunicación entre el MDMQ y las EA no son eficientes.
- Los órganos de gobierno actuales tienen un enfoque de control más que de mejora en la gestión.

Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Resumen

Se identifican las siguientes observaciones principales acerca de los mecanismos de integración de las entidades adscritas del MDMQ

Modelo de Servicios

- No se cuenta con los mecanismos adecuados para poder transmitir los requerimientos y quejas de la ciudadanía hacia los planes de acción y estrategias que permitan solventar las necesidades presentadas.
- Cada Entidad Adscrita define los canales de atención para los servicios establecidos, sin embargo en muchos casos no se ha realizado una revisión integral para asegurar que en aquellos aspectos en donde exista cierto grado de cruce o complementación de competencias entre Entidades, se asegure que los canales sean los mismos o se generen otros canales complementarios pero con criterios estandarizados.
- Durante la provisión de los servicios de las EA a los ciudadanos, no se cuenta con mecanismos para integrar las mejoras requeridas por la ciudadanía, de forma de fortalecer la participación ciudadana en la gestión de servicios de la entidad.

Diagnóstico de los Modelos de Gestión
Resumen

Se identifican las siguientes observaciones principales acerca de los mecanismos de integración de las entidades adscritas del MDMQ

Recursos – Control y Evaluación:

- No se cuenta con una definición de los recursos necesarios para el cumplimento de los planes de acción a mediano y/o a largo plazo.
- No se cuenta con indicadores que permitan medir la eficiencia de los mecanismos actuales de integración.
- Se cuentan con diferentes herramientas para el seguimiento y medición de los indicadores de gestión de las EA, sin embargo, estos mecanismos no son utilizados por el MDMQ como una medida de entendimiento y seguimiento de la gestión de sus EA.
- En muy pocas Entidades Adscritas se utilizan indicadores de gestión que consideren aspectos de productividad, eficiencia y eficacia.

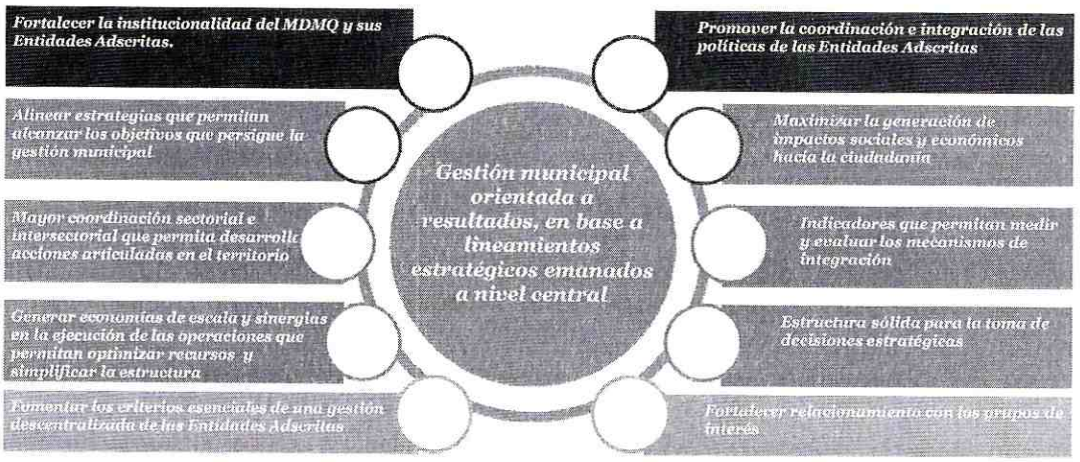
Propuesta de integración de los modelos de gestión del MDMQ y sus entidades adscritas

3

Resultado del Diagnóstico de Situación Actual en las Entidades Adscritas

PwC

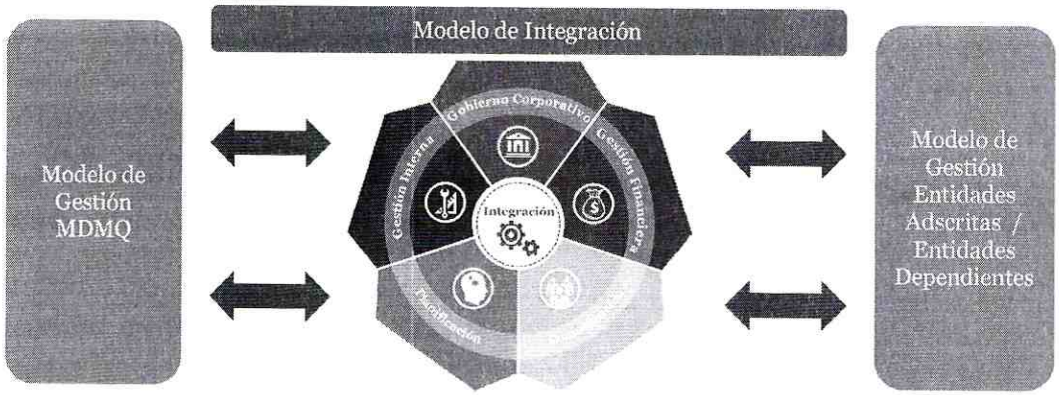
Objetivos del Modelo de Integración para la gestión municipal del MDMQ



PwC

Propuesta de Integración de los Modelos de Gestión

Considerando el rol de Rectoría que se establece para la Alcaldía Metropolitana y fortaleciendo los roles de planificación, ejecución y control en las Entidades Adscritas, el modelo propuesto permite generar los elementos esenciales para una ejecución integral en las Entidades Adscritas, alineada a las directrices emanadas desde la Alcaldía.



PwC

17

Estructura Organizacional Propuesta

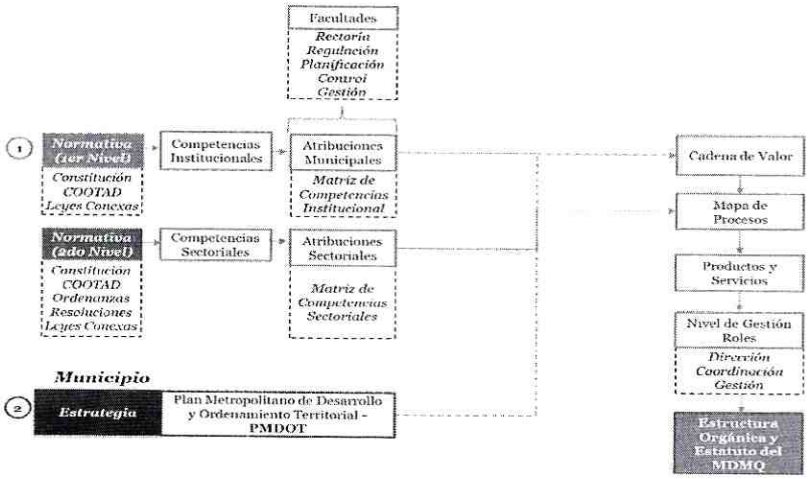
4

PwC

18

Enfoque Metodológico

Definición de la propuesta de Estructura Orgánica por Procesos:



PwC

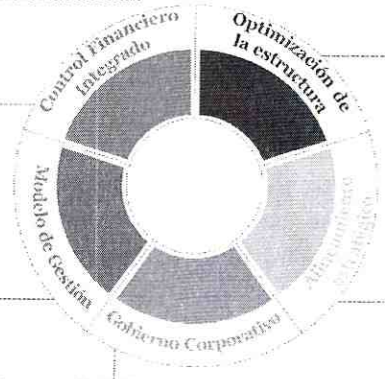
19

DC2 - Información de distribución restringida

Premisas para el Diseño de la Estructura

Tomamos en consideración los siguientes criterios para la determinación de las oportunidades de mejora de la estructura organizacional actual:

Construir una estructura organizacional que permita un mayor monitoreo desde el punto de vista de gestión, financiero y presupuestario



Buscamos alternativas de diseño para optimizar la estructura organizacional

Buscar una estructura organizacional que permita mejorar la integración de cada una de las Dependencias, Entidades Adscritas y Entidades Dependientes

Buscar un alto grado de alineamiento y enfoque de la estructura organizacional propuesta hacia los planes, programas y proyectos Municipales

Proveer al MDMQ una estructura organizacional que asegure una mejor implementación de la estrategia, una mejor coordinación entre las áreas claves de la estructura organizacional y mejores mecanismos de seguimiento y control.

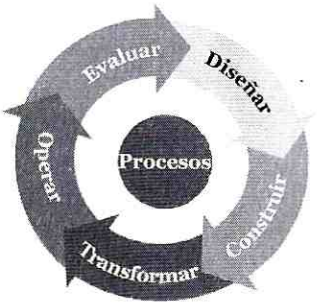
PwC

20

DC2 - Información de distribución restringida

Estructura Organizacional Propuesta
Beneficios de la Gestión por Procesos

- Mayor creación de valor para ciudadanos
- Eliminación de "silos departamentales" que operan de forma aislada
- Se generan datos e información claros para toma de decisiones y el rediseño de los mismos procesos
- Identificación y capacidad de actuación sobre los mecanismos que generan valor para el ciudadano, para las partes interesadas y para el personal.
- Alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de la organización
- Mejoras de las prestaciones de los servicios, medibles en términos de sus indicadores de resultados
- Nuevos estándares de actuación, y mecanismos de control y verificación del cumplimiento de los mismos
- Mejora en la eficiencia de la organización
- Reducción de costos y total visibilidad de los problemas



PwC

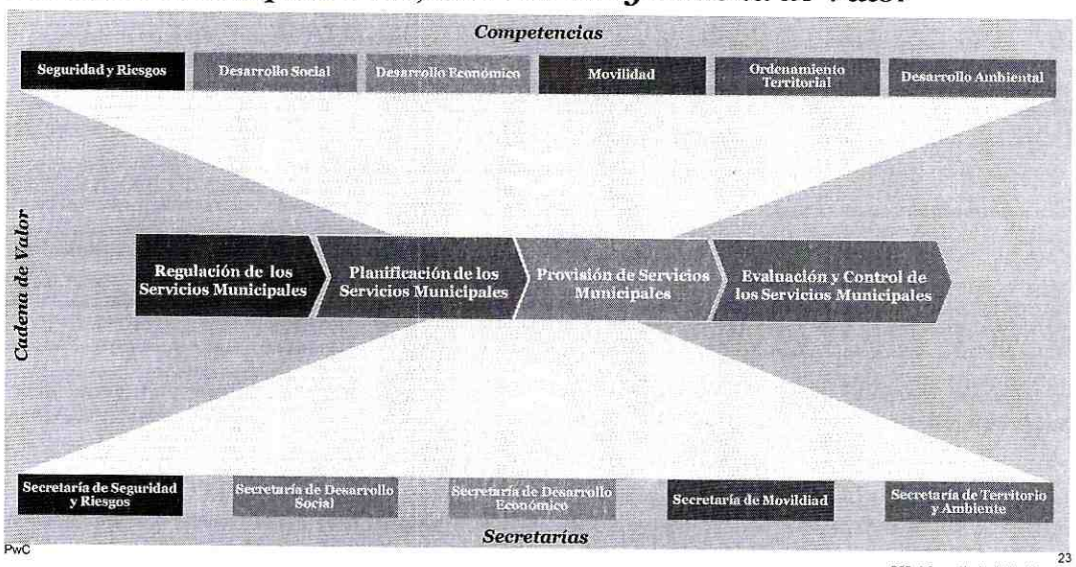
21
DC2 - Información de distribución restringida

Estructura Organizacional Propuesta
Cadena de Valor

PwC

22
DC2 - Información de distribución restringida

Relación de Competencias, Secretarías y Cadena de Valor



PwC

23

DC2 - Información de distribución restringida

Estructura Organizacional Propuesta
Niveles Administrativos

Nivel	Descripción	Facultad de acuerdo a su ámbito de acción
Secretaría General	Ejercen la rectoría, regulación, planificación y control en el marco de las competencias atribuidas sobre los procesos transversales que habilitan la provisión de los servicios municipales a través del desarrollo de toda la cadena de valor	Rectoría Regulación Planificación Control
Secretaría	Ejercen la rectoría, regulación, planificación y control en el marco de las competencias atribuidas sobre los procesos agregadores de valor y provisión de servicios de los sectores a su cargo	Rectoría Regulación Planificación Control
Dirección Metropolitana	Ejercen la planificación, regulación, gestión y control en el marco de las competencias atribuidas sobre un sector y macroprocesos transversales a nivel municipal	Regulación Planificación Gestión Control
Dirección	Encargados de liderar, coordinar, gestionar y controlar los procesos desarrollados por las unidades administrativas a su cargo en el ámbito de sus competencias	Gestión Control
Unidades de Gestión	Unidades Administrativas ejecutoras y operadoras de los subprocesos en su ámbito de acción	Gestión

PwC

24

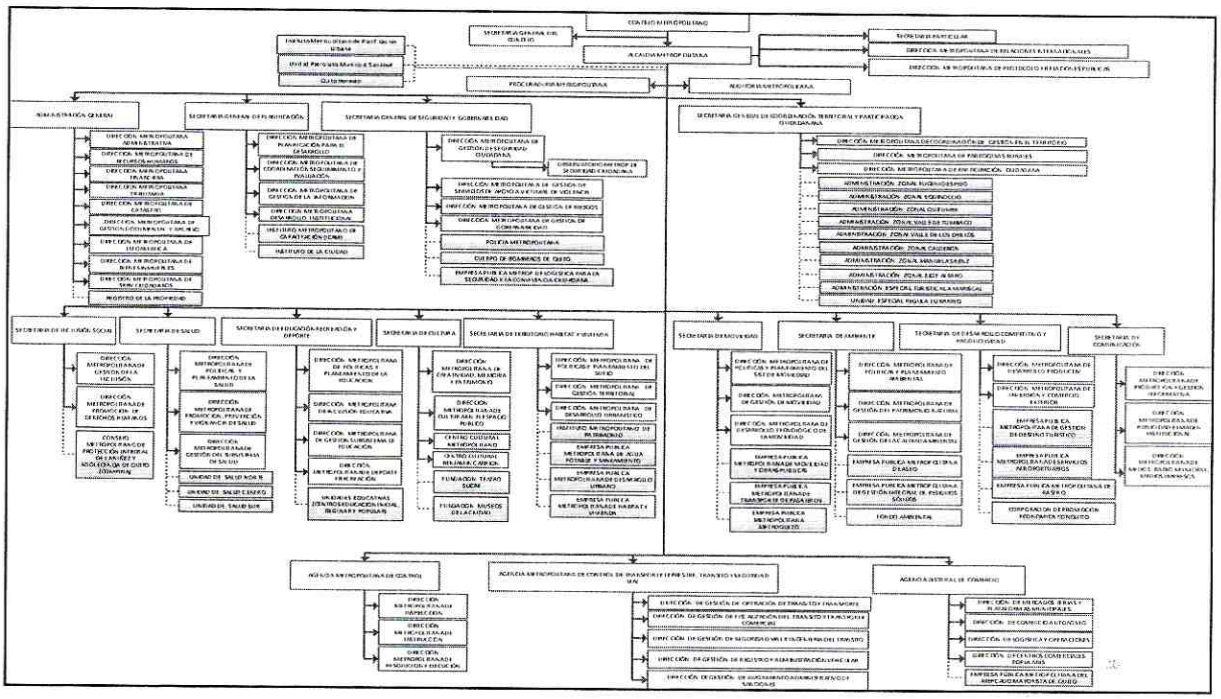
DC2 - Información de distribución restringida

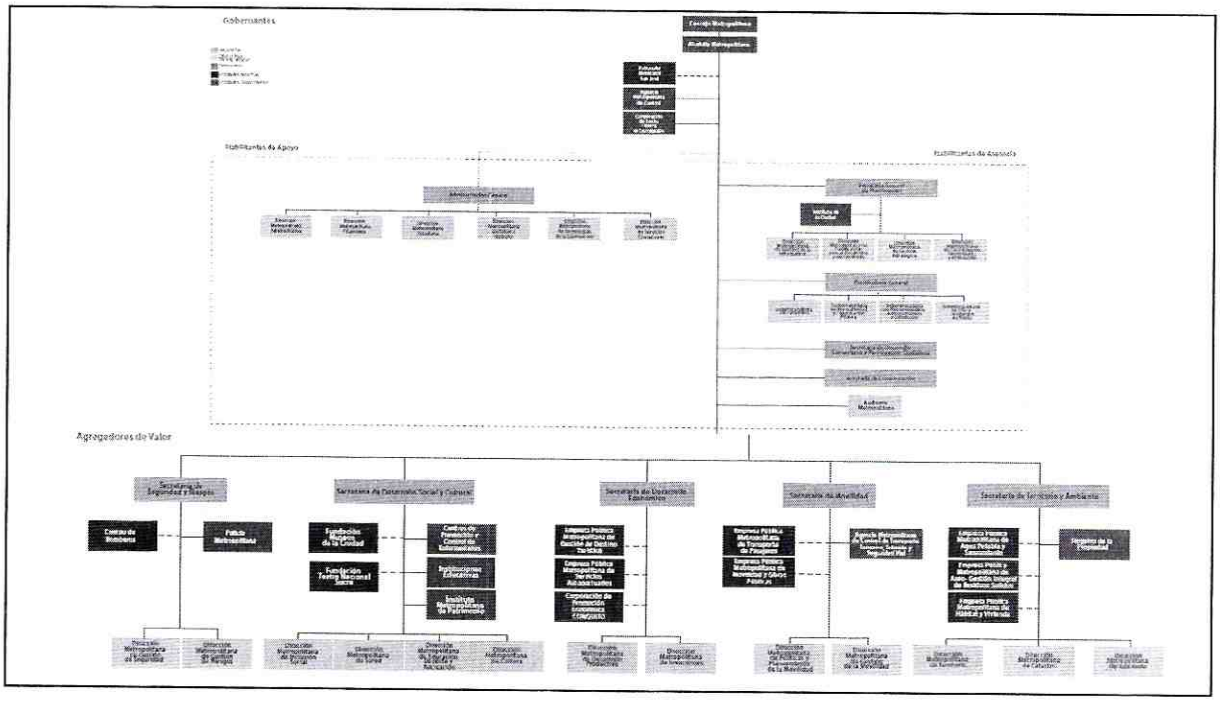
Estructura Organizacional Propuesta
Premisas para el Diseño de la Estructura

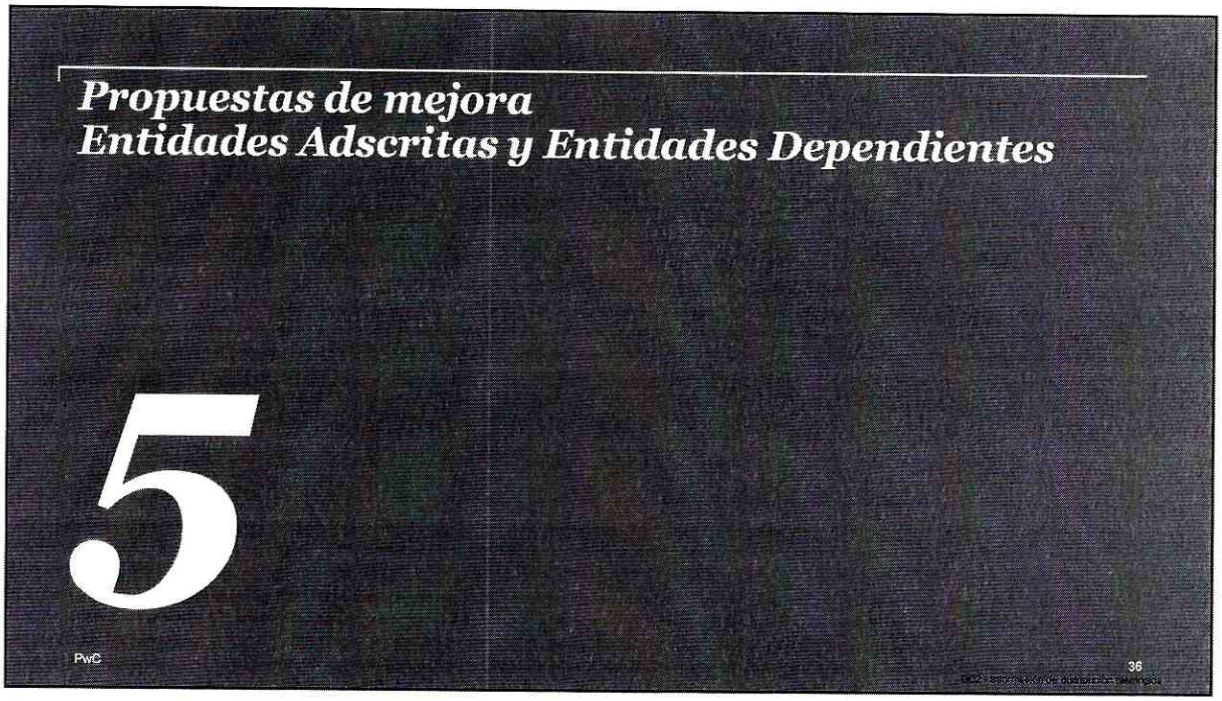
- Puntos críticos de la estructura orgánica
- Puntos críticos del modelo de gestión
- Oportunidades de mejora
- Directrices de la Máxima Autoridad

PwC

25




Gobernantes
Agregadores de Valor


Propuestas de mejora
Entidades Adscritas y Entidades Dependientes
5
PwC
36

Entidades Adscritas y Entidades Dependientes

Las entidades adscritas y dependientes que se presentan a continuación, son aquellas que durante la etapa de diagnóstico del presente proyecto, fueron identificadas por la existencia de oportunidades de mejora en las mismas.

Adicionalmente se incluye otras entidades adscritas y dependientes que durante la presentación al señor Alcalde del MDMQ se solicitó efectuar un análisis adicional.

Entidades Adscritas y Entidades Dependientes

- EMASEO – EMGIRS
- EP Emseguridad
- Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda
- Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito– EPMRQ EP
- Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista
- Fondo Ambiental
- Agencia Distrital de Comercio
- Unidades de Salud
- Unidades Educativas

Propuestas de mejora para las Empresas EMASEO - EMGIRS

Análisis Normativo

La Constitución de la República (artículo 415) : Tratamiento adecuado de desechos sólidos

COOTAD (artículo 55): Manejo de desechos sólidos.

Análisis Estratégico

El PMDOT en el eje ciudad inteligente en la política A1, estableció la siguiente situación actual

- Insuficiente servicio urbano rural en la gestión de residuos (sólidos urbanos, especiales y peligrosos).
- No existe una política integradora sobre la gestión de los residuos.
- No se tiene visión de aprovechamiento de los residuos.
- No se cuenta con tecnologías óptimas para disposición final de residuos y para tratamiento de lixiviados.

Análisis Mejores Prácticas

Mejores Prácticas como Curitiba, Medellín y otros municipios tienen unificadas sus operaciones de recolección y tratamiento de desechos sólidos.

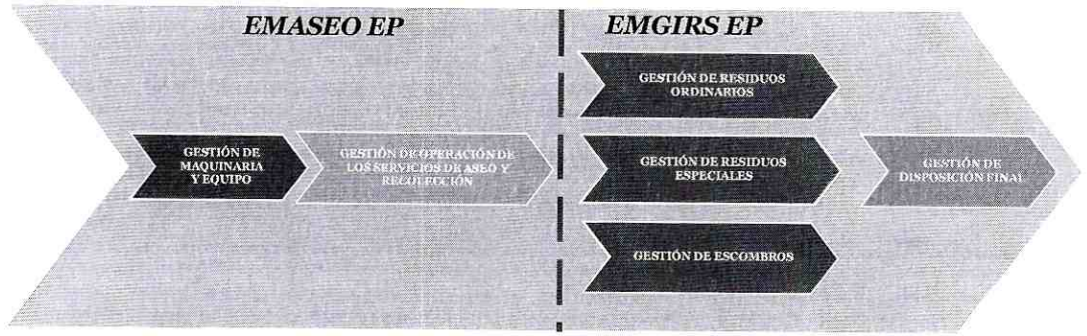
PwC

39

DC2 - Información de distribución restringida

Procesos Fusionados EMASEO EP- EMGIRS EP

PROCESOS AGREGADORES DE VALOR



PwC

40

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora para las Empresas EMASEO - EMGIRS

Beneficios de fusión de dependencias

Operaciones y Administrativo

- Eficiencia en el procesamiento
- Estandarización de procesos
- Mejoras operacionales
- Optimización de la capacidad instalada e infraestructura
- Optimización de la estructura administrativa y gerencial

Activos

- **Capital de trabajo**
  - Mejor poder de negociación con proveedores
  - Mejor uso de la infraestructura
  - Mejor uso de inventarios de equipos

Finanzas

- **Inversiones**
  - Optimización del plan de potenciales inversiones

Otros Beneficios

- Cumplimiento más efectivo de la política del PMDOT relacionada con Cero Basura
- Reducción de costos de mantenimiento y operación por unificación de las áreas de mantenimiento y limpieza de vehículos

Potencial ahorro por reducción: 240 funcionarios desvinculados: $2,572,038

PwC

41

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora para las Empresas Empresa Pública Metropolitana de Rastro Quito– EPMRQ EP

Premisas de creación

Mediante la **Ordenanza Municipal No. 316**, se crea la **Empresa de Rastro Quito Sociedad Anónima** con la misión de brindar servicios de calidad en faenamiento de reses, supervisión sanitaria, procesamiento y comercialización de productos y subproductos cárnicos, contribuyendo a la salud alimentaria de la comunidad, con responsabilidad social y ambiental

Situación Actual

Fuente de ingreso	Ingresos 2016	%
Propios	$3.043.077,80	65.38%
Saldos en Caja y Bancos	$961.700,00	20,66%
Aportes del MDMQ	$650.000,00	13,96%
Total	**$ 4.654.777,80**	**100%**

Para alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa, se debe considerar:

- Incremento de las tasas de faenamiento
- Mejorar la tecnología utilizada para el proceso de faenamiento, la cual es muy intensiva en mano de obra y se está alejando de las mejores prácticas de esta industria, lo que en el tiempo podría seguir afectando los niveles de costos y de eficiencia de la empresa
- Análisis de la reubicación de la planta por las características de su proceso productivo

Recomendación:

Se recomienda la liquidación de la empresa y desarrollar una alianza público privada para incorporar un socio estratégico que permita conseguir los recursos financieros que la empresa requiere, lo que permitiría agregar mejores prácticas y tecnología que permitan mejorar los niveles de costos, eficiencia y productividad de la empresa. Bajo esta figura la administración de la empresa, no estaría a cargo del MDMQ, sino a través del socio estratégico que pueda ser identificado.

PwC

42

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora para las Empresas
Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista

Premisas de creación

Mediante la **Ordenanza Metropolitana 0296 el 11 de octubre de 2012** se crea la **Empresa Pública Metropolitana del Mercado Mayorista de Quito**, responsable de ejecutar, operar, administrar, y supervisar los procesos de abastecimiento, acopio y comercialización de productos agroalimentarios y complementarios en el Mercado Mayorista, con la participación de todos los comerciantes organizados para el abastecimiento continuo y permanente de alimentos, garantizando la soberanía alimentaria y por ende el buen vivir.

Situación Actual

Fuente de ingreso	Ingresos 2016	%
Renta de Locales	$825.271.06	41%
Saldos en Caja y Bancos	$279.718,91	14%
Aportes del MDMQ	$736.640,00	37%
Otros ingresos	$173.038,00	9%
Total	**$ 2.014.667,97**	**100%**

Dentro de los supuestos considerados para alcanzar la sostenibilidad de la empresa se consideraron ingresos estimados por US$ 2.000.000, originados a partir de las siguientes fuentes:

- Ingresos por Arrendamiento: US$ 700.000
- Ingresos por Publicidad: US$ 300.000
- Ingresos por Parqueaderos: US$ 1.000.000

Recomendación:

Se recomienda la liquidación de la empresa, con base en el análisis de sostenibilidad financiera donde se identificó que la misma no es sostenible de manera independiente, puesto que depende de los aportes del Municipio de Quito, bajo este escenario el mercado mayorista deberá integrar la red de mercados municipales de Quito, y cuyos funcionarios relacionados con los procesos de planificación y control de los servicios de abastecimiento y comercio de alimentos pasar a formar parte de la Dirección de Mercados, Ferias y Plataformas, dentro de la Secretaría de Desarrollo Económico.

Propuestas de mejora para las Empresas
Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda

Premisas de creación

Mediante la **Ordenanza Metropolitana N.307 del 18 de marzo de 2010** se crea la **Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda** con la finalidad de ejecutar las políticas dictadas por el MDMQ en materia de habilitación y oferta de suelo, urbanización y promoción de vivienda destinada a familias o personas que necesitan su primera vivienda, familias con ingresos bajos y medios, población vulnerable o en situación de riesgo, renovación urbana, mejoramiento habitacional: vivienda nueva para propietarios de suelo en el ámbito urbano y rural, colaborando de esta manera en la reducción del déficit de vivienda.

Situación Actual

Fuente de ingreso	Ingresos 2016	%
Municipales	$4.167.751,76	18%
No Municipales	$19.200.000	82%
Total	**$ 23.387.751,76**	**100%**

% cumplimiento de proyectos ejecutados:
2014: 11%
2015: 30%

Cartera vencida:
2014: $9.1 millones
2015: $8.7 millones

Cuenta con el Fideicomiso:
- Ciudad Bicentenario: $ 29.2 millones
- IESS – El Ejido: $ 2 millones.

Ejecución presupuestaria:
2014: 45%
2015: 34%

Recomendación:

Se recomienda elaborar un plan de negocios, que le permita definir: los objetivos de la empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el dimensionamiento del personal, el monto de inversión que se requiere para financiar los proyectos, la redefinición de qué productos o servicios se ofrecerán, a qué segmento estará dirigida la oferta. Lo que permitirá disponer de más elementos para definir si la empresa debe seguir funcionando como empresa o puede ser una dirección dentro de la estructura de la Secretaría de Territorio y Ambiente.

Propuestas de mejora para las Empresas EP Emseguridad

Premisas de creación

Mediante la **Ordenanza Metropolitana No. 0309 de 16 de abril de 2010**, se crea la **EP Emseguridad** con el objetivo de diseñar, planificar, construir, mantener, operar y en general, explotar la infraestructura de los sistemas de seguridad humana, gestión de riesgos y convivencia ciudadana.

Situación Actual

1. Cuenta con una flota de 98 vehículos y 171 motocicletas, los cuales han sido entregados en comodato a diferentes entidades, incluido gastos de mantenimiento y combustibles
2. La principal razón para su creación fue la administración del **Fondo de Emergencia** y las **tasas de seguridad**; y la mayor agilidad para la atención de temas de su competencia
3. Realiza mantenimiento / construcción de infraestructura física, edificaciones, mobiliario, facilidades que permitan desarrollar y apoyar programas de seguridad y riesgos [Ordenanza 0909 - Art 2] (potencial cruce de competencia con EPMMOP)
4. De acuerdo a las mejores prácticas institucionales, se recomienda que entre los procesos de gobierno y valor agregado esté el 70% del total de personal; y el otro 30% en procesos de soporte. EMSEGURIDAD no cumple con este índice

Recomendaciones

1. No continuar con la empresa y trasladar sus áreas agregadoras de valor a la Secretaría de Seguridad y Riesgos.
2. Redefinir el modelo de comodato y los servicios relacionados con combustible y mantenimiento de los vehículos y motocicletas, de manera que estos valores sean asumidos por quienes utilizan efectivamente estos vehículos y motocicletas
3. El Fondo de Seguridad debe ser administrado por la Administración General del MDMQ.
4. El manejo y uso de las tasas deberá ser destinado para acciones de seguridad y riesgos del MDMQ

Se propone eliminar Emseguridad. funciones y atribuciones de valor agregado serán parte de la Secretaría de Seguridad

Fuente de ingreso	Ingresos 2016	%
Municipales	$8.110.017,99	46%
Tasa de seguridad y otros ingresos	$9.380.843,41	54%
Total	**$ 23.387.751,76**	**100%**

PwC

45

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora para las Empresas Fondo Ambiental

Premisas de creación

Mediante la **Ordenanza Metropolitana No. 146 del 09 de agosto de 2005** se crea el **Fondo Ambiental**, cuyo objetivo es el financiamiento de planes, programas, pago a entidades de seguimiento y toda actividad que tienda a la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y de la calidad ambiental, de conformidad con las prioridades y políticas ambientales.

Situación Actual

- Actualmente el Fondo Ambiental, está enfocado en la administración de los fondos ambientales provenientes de multas ambientales y montos administrativos provenientes de recursos Municipales, sin embargo el Fondo Ambiental, por norma, debería captar fondos de donaciones o recursos externos para el financiamiento no reembolsable de los proyectos ambientales, aspecto que no está siendo desarrollados en la actualidad.
- Actualmente, el Fondo cuenta con 48 personas, 37 de las cuales trabajan para la ejecución de planes, programas y proyectos en la Secretaría de Ambiente, únicamente 11 personas pertenecen al Fondo Ambiental siendo de estas 5 las que se dedican al cumplimiento del financiamiento de proyectos en la coordinación financiera.

Recomendaciones

1. La administración del fondo ambiental será realizado por la Administración General del MDMQ manejando los recursos asignados para este mismo fin
2. La competencia del Fondo Ambiental es la captación de recursos económicos para el desarrollo de proyectos ambientales, por lo que en su nómina se considerara únicamente al personal que ejecute dichas funciones (11 personas), en consecuencia las 37 personas que están actualmente contratadas por el Fondo Ambiental, trabajando en proyectos ejecutados por la Secretaría de Ambiente, no deberían pertenecer a la nómina del Fondo Ambiental
3. Bajo esta recomendación se eliminaría el Fondo Ambiental como entidad adscrita, pero se mantendría el fondo para destinarlo a proyectos relacionados con ambiente.

Fuente de ingreso	Ingresos 2016	%
Tasas y Multas	$3.642.122,16	84,40%
Saldos en Caja y Bancos	$569.830,81	13,20%
Donaciones	$100.000,00	2,32%
Otros ingresos	$3.550,00	0,08%%
Total	**$ 4.315.502,97**	**100%**

PwC

46

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora para las Empresas
Unidades de Salud y Unidades Educativas

Situación Actual U. Salud y U. Educativas

De acuerdo al artículo 55 del COOTAD, los gobiernos municipales tienen como competencia exclusiva "Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo."

- Actualmente, el **servicio de salud** que prestan las Unidades de Salud Municipales es amplio en sus especialidades, desde la atención de primer nivel, atención de segundo nivel (hospitalizaciones) y servicios de apoyo y diagnóstico.
  - Unidad de Salud Norte: 18 Especialidades / 9 Servicios Complementarios
  - Unidad de Salud Centro: 8 Especialidades / 7 Servicios Complementarios
  - Unidad de Salud Sur: 7 Especialidades / 11 Servicios Complementarios
- El **servicio de educación** pública es regulado y gestionado por el gobierno central (Ministerio de Educación), por lo que no existe mayor control e influencia por parte de la Secretaría de Educación.

Costos U. Salud

Unidad de Salud	Personal	Costo Anual
Unidad de Salud Norte	149	$ 3,487,148.65
Unidad de Salud Centro	95	$ 2,041,754.05
Unidad de Salud Sur	207	$ 4,597,153.55
TOTAL		$ 10,126,056.25

Costo U. Educativas

Unidades Educativas	Personal	Costo Anual
Unidades Educativas	501	$ 9,057,828.00

Recomendaciones Unidades Salud

1. Definir la continuidad de la prestación de los servicios de salud que actualmente no son competencia municipal
2. Definir el modelo de servicios en base a las competencias designadas
3. Se deberían definir el grupo objetivo y el portafolio de servicios para en función de estas definiciones se realice el dimensionamiento de las actuales unidades de salud.

Recomendaciones Unidades Educativas

1. Evaluar si el MDMQ a través de la Secretaría de Educación, Recreación y Deporte debería seguir prestando servicios educativos, en base al marco normativo antes mencionado
2. En caso de decidir continuar con la prestación de los servicios educativos, recomendamos evaluar la posibilidad de realizar una estandarización de estructuras para las Instituciones Educativas.

PwC

47

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora para la Agencia Distrital de Comercio
Recomendaciones

Se recomienda el traslado de las funciones de Centros Comerciales Populares y Mercados Ferias y Plataformas por su complementariedad con la Secretaría de Desarrollo Económico, al aplicar esta recomendación de transferir estas funciones de la Agencia Distrital de Comercio a la Secretaría de Desarrollo Económico, se consideraron a los siguientes colaboradores:

Dirección de Mercados, Ferias y Plataformas: 65 funcionarios y la Dirección Técnica 17 funcionarios, sin considerar al personal de apoyo administrativo, es decir 82 funcionarios los cuales pasarían a formar parte de la Dirección de Mercados y Centros Comerciales Populares dentro de la Unidad Mercados, Ferias y Plataformas.

Dirección de Centros Comerciales: 6 funcionarios sin considerar al personal de apoyo administrativo, los cuales pasarían a formar parte de la Dirección de Mercados y Centros Comerciales Populares dentro de la Unidad de Centros Comerciales.

PwC

DC2 - Información de distribución restringida

Propuestas de mejora Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario

5.1

PwC

Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario

Principales consideraciones:

- Los modelos de prestación de servicios tanto en el sector público como en el privado han tenido una evolución muy importante y han marcado un estándar de servicio del cual se encuentra distante el Municipio.
- El modelo actual presenta traslapes entre las áreas centrales de la administración municipal y las zonales.
- Bajo este modelo se presentan criterios diferentes en cuanto a las soluciones de pedidos o inquietudes de los ciudadanos.
- Los procesos y la forma de operar de las administraciones zonales no son estandarizadas.

PwC

Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario

Este modelo organizacional propuesto permitiría obtener los siguientes beneficios:

Mejoras en el nivel de servicio, el diseño organizacional propuesto, permitiría convertir a las actuales administraciones zonales en centros de servicios altamente especializados y con los niveles de automatización e infraestructura que permitan al Municipio de Quito acercarse a los niveles de servicio establecidos por otras entidades públicas

Atención en un solo punto, la estructura organizacional propuesta permite atender las necesidades de los usuarios en un solo punto y con menores tiempos de respuesta, especializando a los centros de servicios en los trámites más comunes, usuales y recurrentes; dejando aquellos trámites de mayor complejidad para que sean resueltos en las dependencias administrativas correspondientes pero sin dejar de atender el requerimiento del ciudadano

Mantener el contacto y la cercanía con la comunidad, el modelo propuesto no elimina una de las responsabilidades más importantes que desarrollan las actuales administraciones zonales, como es el contacto con la comunidad, la cual se mantiene como un mecanismo de diálogo, contacto con la comunidad y participación ciudadana

Estandarización, el modelo propuesto permitiría incrementar la estandarización en la prestación de los servicios y la solución de los requerimientos de los usuarios, ya que se busca especializar a los centros de servicios en aquellos trámites y requerimientos más usuales y que pueden ser estandarizados con el apoyo de procesos y políticas claramente definidas, como también con el uso de tecnología que facilite la estandarización de los mismos

PwC

51

DC2 - Información de distribución restringida

Dimensionamiento - Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario

Determinación del Tipo de Zonal con base en el número de trámites realizados:

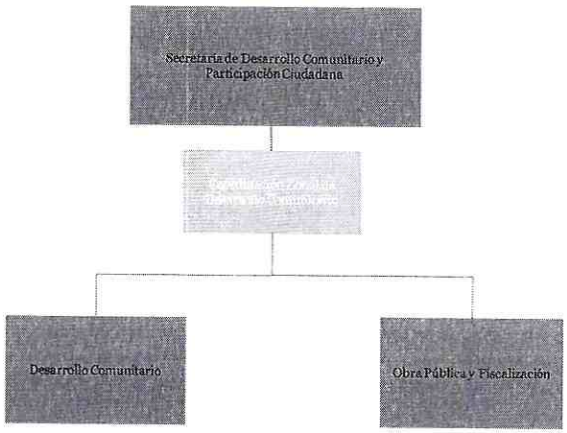
ADMINISTRACIÓN ZONAL	NÚMERO DE TRÁMITES	PORCENTAJE	TIPO DE ZONAL
MANUELA SAENZ	173.553	26%	A
EUGENIO ESPEJO	133.732	20%	A
TUMBACO	76.484	11%	B
ELOY ALFARO	75.749	11%	B
QUITUMBE	66.997	10%	B
LOS CHILLOS	45.567	7%	C
LA MARISCAL	42.319	6%	C
LA DELICIA	35.622	5%	C
CALDERON	27.286	4%	C

PwC

52

DC2 - Información de distribución restringida

Estructura propuesta para las Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario



PwC

53

Dimensionamiento

6

PwC

54

Enfoque Metodológico

Para la construcción de la propuesta de dimensionamiento utilizando el benchmarking municipal se desarrollaron las siguientes fases:

PwC

55
DC2 - Información de distribución restringida

Resultados del Dimensionamiento Global

	Actual	Propuesto	Diferencia
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	6.999	4.036	**2.963**

PwC

56
DC2 - Información de distribución restringida

Dimensionamiento Global
Consideraciones

INFORMACIÓN	1 QUITO	2	3	4 Puebla	5	6	7
Municipios	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Municipalidad de Guayaquil	Ayuntamiento de Guadalajara	Ayuntamiento de Puebla	Municipio de Monterrey	Prefectura de Brasília	Prefectura de Puerto Alegre	Prefectura de Curitiba
No. Funcionarios	3.237	1.577	2.607	1.694	3.011	4.760	2.940	2.698

Para efecto de hacer comparable el análisis realizamos una revisión de las dependencias para asegurar que no existan diferencias que puedan afectar las comparaciones, por que se excluyeron áreas tales como:

- Obras Públicas
- Unidades Educativas
- Empresas de Agua Potable
- Aseo y Residuos Sólidos
- Mercados
- Agentes de Tránsito

Es importante mencionar que de acuerdo al distributivo de personal entregado por la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos con cierre abril 2016, existen 9.387 funcionarios, de los cuales no fueron considerados 6.150 que corresponden a las unidades administrativas excluidas. Por lo que 3.237 fue el número de funcionarios utilizado como base para el cálculo del dimensionamiento del MDMQ.

PwC

57

Próximos Pasos

ROADMAP – Plan de Implementación

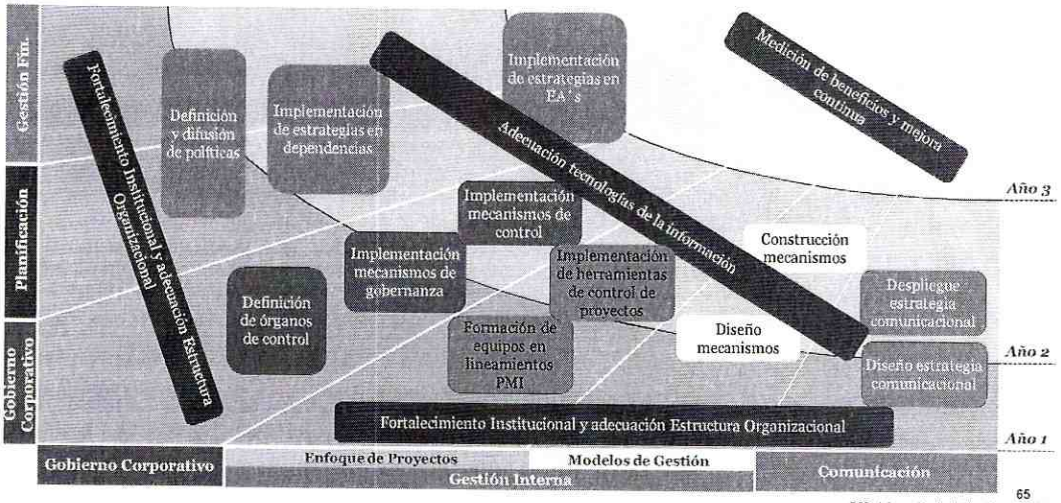
7

PwC

64

Roadmap de implementación

El proceso de transformación de la Gestión Municipal debe considerar la ejecución integrada y progresiva de diferentes etapas en los componentes definidos para el proyecto, según describimos gráficamente a continuación.



PwC

65

DC2 - Información de distribución restringida

Plan de implementación MDMQ

Actividades a ser desarrolladas	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Conformar Equipo de Implementación del Proyecto																		
Definir la estructura del equipo de implementacion del proyecto	■																	
Definir los integrantes del equipo de implementación del proyecto	■																	
Definir las responsabilidades de los integrantes del equipo de implementación	■																	
Desarrollar mecanismos de Gestión del Proyecto																		
Definir el Cronograma General del Proyecto de Implementación	■																	
Definir los mecanismos de seguimiento y control	■																	
Identificar y gestionar los riesgos del proyecto	■																	
Definir la gobernanza del proyecto	■																	
Definir las modificaciones a las normativas internas para la implementación del proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Efectuar las modificaciones a las normativas internas para la implementacion del proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación Estructura Organizacional en la Municipal Central																		
Aprobar el Estatuto Orgánico por Procesos a implementar	■																	
Definir la estrategia de implementacion de la Estructura Organizacional		■																
Definir los requerimientos financieros, tecnologicos y de infraestructura necesarios para la implementacion de la estructura		■																
Definir la secuencia de implementación de la nueva estructura organizacional		■																
Definir los responsables de las Secretarias, Direcciones Metropolitanas y Direcciones		■																
Implementar la estructura organizacional																		
Desplegar la estructura a nivel de puestos y ocupantes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Definición de descriptivos de puesto		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Homologación salarial y grupos ocupacionales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Capacitar a funcionarios en sus nuevas funciones		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Implementación del Dimensionamiento en la Municipalidad Central																		
Aprobar el dimensionamiento organizacional a implementar	■																	
Definir la estrategia de implementación del Dimensionamiento Organizacional		■																
Definir los requerimientos financieros, tecnologicos y de infraestructura necesarios para la implementacion del dimensionamiento		■																

PwC

66

DC2 - Información de distribución restringida

Plan de implementación MDMQ

Actividades a ser desarrolladas	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Definir la secuencia de implementación del dimensionamiento organizacional																		
Implementar el dimensionamiento organizacional																		
Seleccionar funcionarios que formaran parte de la nueva estructura																		
Definir la estrategia legal y laboral para vinculación y desvinculación de personal																		
Cuantificar montos relacionados a vinculaciones y desvinculaciones																		
Desarrollar los procedimientos administrativos conforme la normativa municipal para vinculación y desvinculación de funcionarios																		
Implementación de Recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir y aprobar las recomendaciones a ser implementadas en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir la estrategia de implementación de las recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir los requerimientos financieros, tecnologicos y de infraestructura necesarios para la implementación de las recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir la secuencia de implementación de las recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Implementar las recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Implementación de la Integración de los Modelos de Gestión																		
Diseñar el Modelo de Gestion Municipal																		
Implementar el Modelo de Gestión Municipal																		
Definir directrices para el desarrollo de los Modelos de Gestión de las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Implementar e Integrar los Modelos de Gestión de las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Gobierno Corporativo																		
Definir organos de gobierno																		
Definir los mecanismos de gobernanza																		
Gestion Financiera																		
Definir politicas y directrices para la estandarización de las funciones financieras																		
Definir politicas y directrices para la elaboración, gestión y control de presupuestos																		

PwC

67

DC2 - Información de distribución restringida

Plan de implementación MDMQ

Actividades a ser desarrolladas	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Definir politicas y directrices para la gestión y control de compras publicas																		
Comunicación																		
Diseño Estrategia Comunicacional																		
Definir politicas y directrices para la estrategia comunicacional																		
Implementar la estrategia comunicacional																		
Planificación																		
Elaborar la planificacion estrategica sectorial																		
Elaborar el plan estratégico institucional																		
Definir indicadores de seguimiento y control																		
Gestión Interna																		
Diseño de herramientas y metodologias de gestion de proyectos																		
Definir politicas y directrices para el diseño, gestión y control de proyectos																		
Implementar las politicas y directrices para el diseño, gestión y control de proyectos																		
Gestión del Cambio																		
Efectuar una medición de la disposición al cambio institucional																		
Medir la preparación para el cambio																		
Medir el compromiso de los actores involucrados y necesidades de comunicación																		
Medir la cultura actual																		
Diseñar la estrategia de gestion del cambio																		
Identificar los afectados por el proceso de cambio																		
Diseñar planes de involucramiento																		
Diseñar planes de gestion del cambio																		
Diseñar la estrategia de comunicaciones																		
Diseñar planes de comunicaciones																		
Diseñar la estrategia de comunicación																		
Implementar la estrategia de gestion del cambio																		
Implementar la estrategia de comunicaciones																		
Gestión del Proyecto																		
Efectuar reuniones mensuales de seguimiento y control del proyecto																		
Elaborar informes mensuales de seguimiento y control del proyecto																		

PwC

68

DC2 - Información de distribución restringida

Resultados y Beneficios del Proyecto

8

PwC

69

DC2 - Información de distribución restringida

Resultados del Beneficio del Proyecto

1

Incorporación de Mejores Prácticas - Municipios a nivel Regional

2

Fortalecimiento Institucional y Gobierno Corporativo

3

Alineamiento Organizacional hacia la Estrategia Municipal

4

Alineamiento de Empresas Públicas y Unidades Especiales hacia Competencias Municipales

5

Definición de los Componentes de un Modelo de Gestión Integral – por Procesos

70

DC2 - Información de distribución restringida

A N E X O

No.

2

www.pwc.ec

Propuesta de integración de los modelos de gestión de las Empresas Públicas, Institutos, Fundaciones, Corporaciones y Unidades Especiales del MDMQ al Modelo Integral de Gestión Municipal

QUITO ALCALDÍA

Producto 5

2016

pwc

Contenido

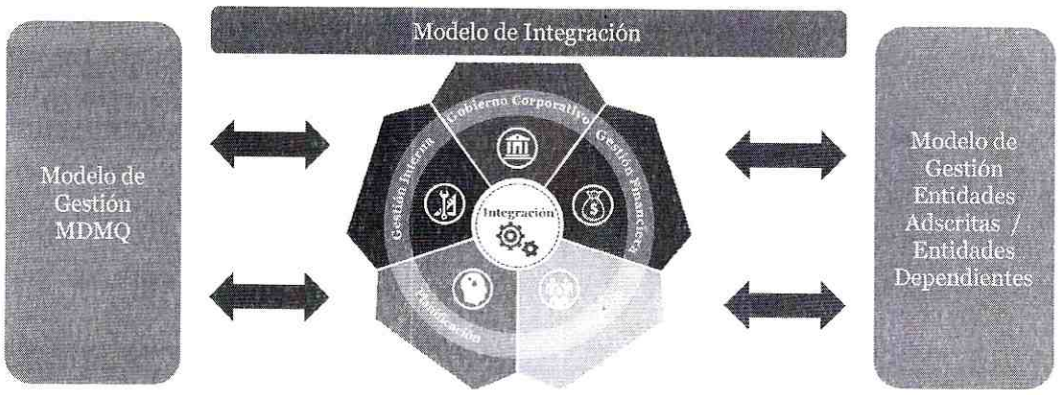
Pilares del Modelo de Integración

1

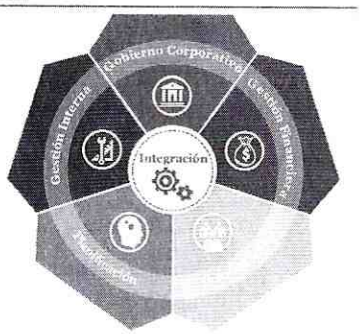
Pilares del Modelo de Integración

Definición del Modelo

Considerando el rol de Rectoría que se establece para la Alcaldía Metropolitana y fortaleciendo los roles de planificación, ejecución y control en las Entidades Adscritas, el modelo propuesto permite generar los elementos esenciales para una ejecución integral en las Entidades Adscritas, alineada a las directrices emanadas desde la Alcaldía.



Pilares del Modelo de Integración
Definición del Modelo



El Modelo de Integración que se propone para el MDMQ se basa en los siguientes pilares:

1. Gobierno corporativo
2. Gestión financiera
3. Comunicación
4. Planificación Transversal
5. Gestión Interna (Modelos de Gestión / Gestión de Proyectos)

Estos pilares deberán ser implementados en forma secuencial, tomando en cuenta que su ejecución armónica permitirá obtener los beneficios esperados del modelo de integración.

Considerando que el pilar básico e inicial para consolidar el éxito del presente modelo de integración es **"Gestión Interna"**, el cual está relacionado con fortalecer las capacidades internas de las Entidades Adscritas en relación a sus modelos de gestión, hemos incorporado en el presente informe un documento que describe la metodología principal sobre el enfoque que deben aplicar las Entidades para desarrollar cada uno de los componentes establecidos para el modelo de gestión. Dicho documento se incorpora en la sección "4. Modelo de Gestión recomendado para las Entidades Adscritas".

Paralelo a la implementación del Modelo de Integración , se debe implementar mecanismos de gestión del cambio que consideren las características de cultura organizacional presente en las EA y ED, con el objetivo de desarrollar una cultura basada en elementos comunes. Para este objetivo, hemos desarrollado como parte del presente proyecto, una metodología para la gestión del cambio a aplicar durante la implementación del modelo de integración, la cual se incorpora en la sección "3.3 Estrategia de Gestión del Cambio".

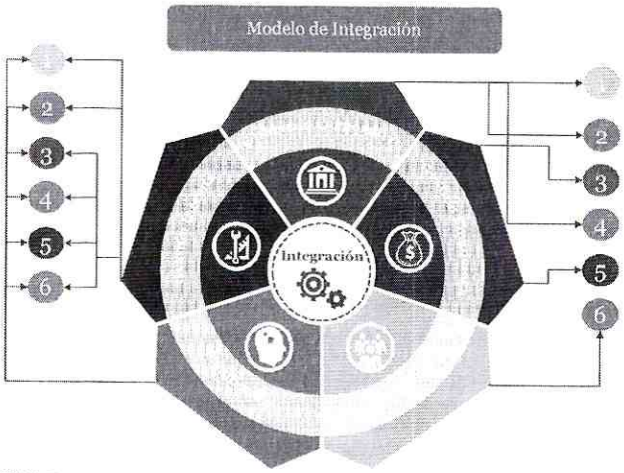
Pilares del Modelo de Integración
Objetivos del modelo

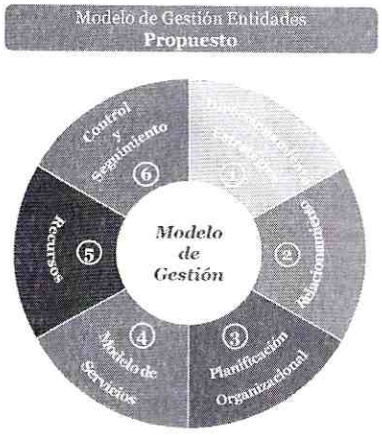
Considerando los hallazgos identificados durante la etapa de diagnóstico de los modelos de gestión de las Entidades Adscritas, se propone el desarrollo e implementación de un modelo de integración que tiene el objetivo de **fortalecer la institucionalidad** del MDMQ y de sus Entidades Adscritas, mediante el desarrollo de **modelos de gestión similares** direccionados desde el nivel central y basados en un **gobierno corporativo** que permita consolidar la posición de las instituciones ante sus grupos de interés y por ende generar **mayor valor agregado a la ciudadanía**.

- Fortalecer la institucionalidad del MDMQ
- Alinear estrategias que permitan alcanzar los objetivos que persigue la gestión municipal
- Asegurar que los lineamientos, directrices y ordenanzas emitidos a nivel del MDMQ se ejecuten en las Entidades Adscritas y Dependientes
- Maximizar la generación de impactos sociales y económicos mediante los servicios que se entregan a la ciudadanía
- Fortalecer el relacionamiento con los grupos de interés

Modelo de Integración

Relacionamiento con Entidades Adscritas / Dependientes





Pilares del Modelo de Integración

Gobierno Corporativo

1.1

Gobierno Corporativo

Necesidad de Buenas Prácticas de Gobernanza en la Gestión Municipal

Un adecuado marco de Gobierno Corporativo que rija el modelo de integración entre el Municipio y las Entidades Adscritas debe considerar las definiciones que proponemos a continuación:

El conjunto integrado de controles internos y externos, que armonizan los conflictos de interés entre gestores y rectores dada la separación entre rectoría y control.

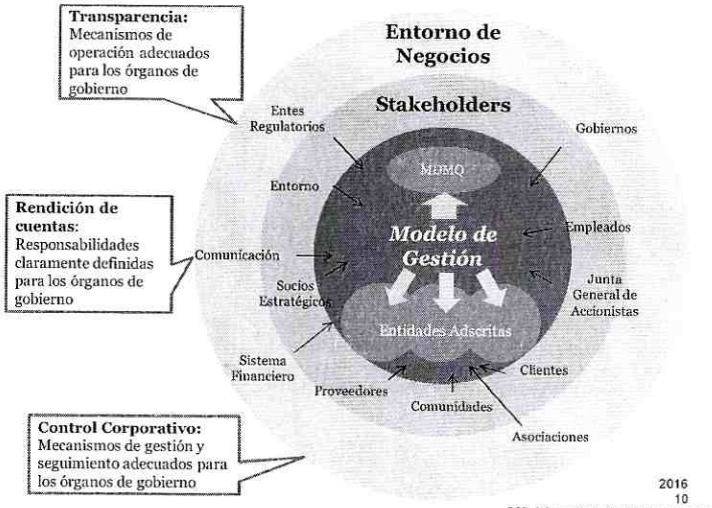
El principal foco de la gobernanza corporativa debe ser la mejora de los procesos decisorios, reducir la probabilidad de errores y principalmente aumentar la velocidad de acciones correctivas.

Gobierno Corporativo

Principios de un Gobierno Corporativo Efectivo en la Gestión Municipal

Es relevante iniciar la implementación del componente de Gobierno Corporativo con la definición y formalización de lineamientos claros respecto de los resultados esperados del Municipio en cada una de las Entidades Adscritas. En este sentido, resulta fundamental establecer criterios de valor (social) esperado que guíen sus procesos de relacionamiento con las entidades y en esta medida aclarar el rol de los miembros de los Órganos de Gobierno establecidos por el Municipio.

Para esto, es importante mantener una visión holística del Sistema de Gestión de Gobierno Corporativo que esté enmarcada en los siguientes tres principios:



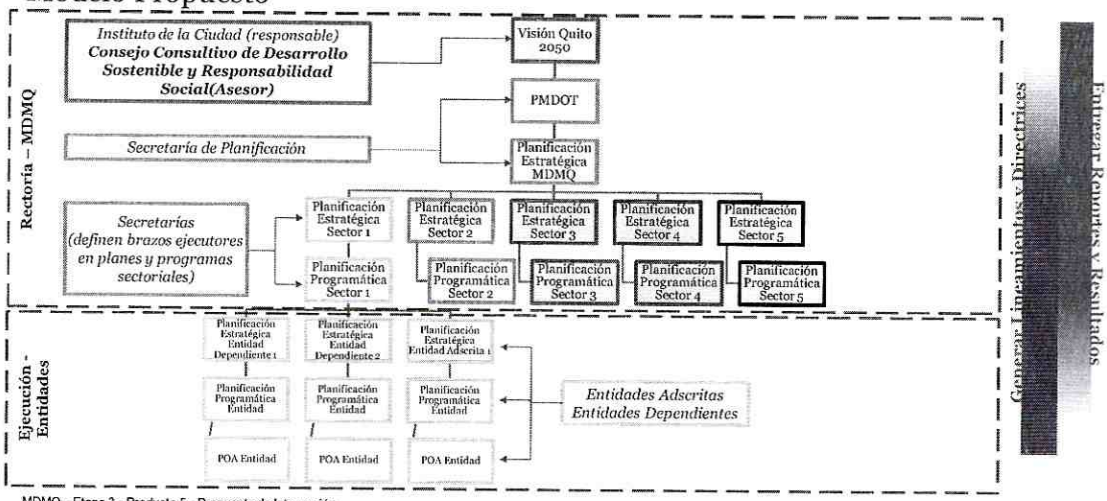
Pilares del Modelo de Integración

Planificación Transversal

1.2

Planificación Transversal

Modelo Propuesto



Planificación Transversal
Modelo Propuesto

Con base en la problemática identificada en los Modelos de Gestión de las Entidades Adscritas, así como en el análisis de funciones de la Secretaría General de Planificación se propone el siguiente modelo, el cual integra la planificación del MDMQ y sus Entidades Descentralizadas, partiendo desde la Visión Quito 2050, hasta llegar a los POA de cada entidad, logrando integrar todos los actores de la gestión municipal.

A través de la implementación de este modelo, las Entidades Adscritas y Entidades Dependientes del MDMQ deberán seguir los lineamientos y directrices de Planificación de su respectivo Sector alineado a los cinco macroprocesos definidos en el presente proyecto.

Planificación Transversal
Modelo Propuesto

El Instituto de la Ciudad es el **responsables de administrar** la Visión Quito 2050 , y comunicar hacia los sectores correspondientes a los cinco macroprocesos definidos:

Atribuciones del Instituto de la Ciudad en Planificación:

- Aportar a las acciones y planes estratégicos de la ciudad con instrumentos de reflexión académica aplicada.
- Coordinar con las instancias de la Municipalidad, universidades y centros de investigación para avanzar en el conocimiento de la realidad urbana de Quito
- Generar insumos de largo plazo que nutran los procesos de Relacionar las investigaciones urbanas con los actores de la ciudad para buscar respuestas a sus problemas.
- Elaborar la planificación municipal y urbanística con una visión de Quito al 2050.
- Generar insumos de largo plazo que nutran los procesos de planificación de mediano y largo plazo.

Productos del Instituto de la Ciudad en Planificación:

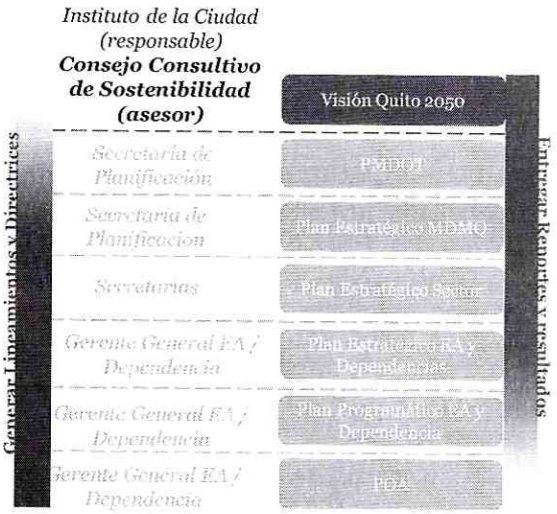
- Planificación Municipal con una visión del Quito al año 2050

Planificación Transversal
Modelo Propuesto

El Consejo Consultivo de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social, será una instancia asesora de la Administración Municipal en materia de Desarrollo Sostenible, incluyendo al Instituto de la Ciudad en administración de la Visión Quito 2050, con el fin de brindar conocimiento sobre las mejores prácticas a nivel mundial:

Funciones del Consejo Consultivo de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social

- Servir de instancia coordinadora entre los distintos órganos de la Administración del Municipio, el sector privado y la sociedad civil en temas vinculados a la elaboración de programas de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social del MDMQ.
- Identificar e informar al Alcalde de Quito acerca de políticas, buenas prácticas e iniciativas en el campo del Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social que se estén generando en el ámbito nacional o internacional.
- Proveer tendencias globales y una visión de futuro de la ciudad en temas relacionados desarrollo sostenible y responsabilidad social.
- Proveer una visión independiente sobre la proyección futura de la ciudad en materias de desarrollo sostenible y responsabilidad social.

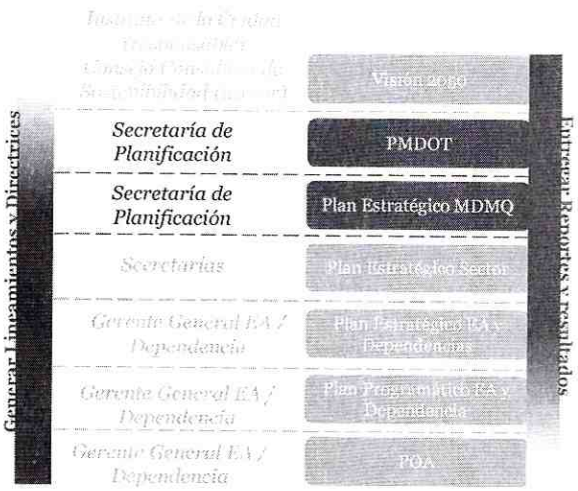


Planificación Transversal
Modelo Propuesto

La Secretaría de Planificación con el apoyo directo del la Secretaría de Territorio y Ambiente, serán los responsable de elaborar el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, el cual en conjunto con la Visión Quito 2050, darán los lineamiento y directrices para la elaboración del Plan Estratégico de MDMQ:

Atribuciones de la Secretaría de Planificación:

- Diseñar y proponer los lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo que orientarán la Planificación para el Desarrollo y Ordenamiento Territorial y la Planificación Estratégica Institucional del Distrito Metropolitano de Quito
- Dirigir, coordinar y facilitar los procesos de construcción y actualización de la Planificación del Desarrollo y Ordenamiento Territorial y la Planificación Estratégica Institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Asesorar, facilitar y coordinar los procesos de planificación de las diferentes Unidades Administrativas, Entidades Adscritas y Entidades Dependientes para asegurar la coherencia y articulación con el Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial y la Planificación Estratégica Institucional.



Pilares del Modelo de Integración

Gestión Financiera

1.3

Gestión Financiera

Estandarización Estratégica de Funciones Financieras

Mediante la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, en su artículo 35 que establece que: *"Cuando la importancia económica o geográfica de la zona o la conveniencia institucional lo requiera, los máximos personeros de las instituciones del Estado dictarán acuerdos, resoluciones u oficios que sean necesarios para delegar sus atribuciones"*, el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra facultado a delegar funciones financieras.

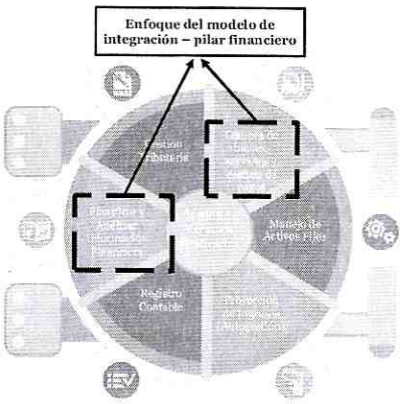
En este sentido y considerando la facultad de delegación con la que cuenta el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, se propone una integración a nivel estratégico a través de la estandarización de lineamientos para las funciones financieras con el objetivo de:

- Articular los factores críticos de éxito de la estrategia financiera.
- Promover el alineamiento entre los factores críticos de éxito, los recursos y las capacidades internas institucionales.
- Establecer una visión del modelo operativo financiero basado en las mejores prácticas organizacionales.
- Acelerar la definición e implementación de procesos, sistemas y estructuras organizacionales relacionadas a la implementación de modelos operativos basados en mejores prácticas organizacionales.
- Reducir duplicidad de funciones.
- Estandarizar lineamientos a través de las entidades adscritas al MDMQ.

Gestión Financiera

Estandarización Estratégica de Funciones Financieras

Los procesos de la función financiera de las organizaciones, tienden a estandarizarse en búsqueda de alineación con las mejores prácticas internacionales. La gestión financiera es similar en todas las organizaciones públicas y privadas en cuanto a las macro actividades relacionadas a las etapas de presupuestación, de ejecución y de control. En general, las funciones financieras desagregan estas actividades concentrándose en los seis principales procesos descritos en el gráfico.



La propuesta de integración para las funciones financieras en la gestión municipal, considera la definición de lineamientos estratégicos por parte de la Dirección Metropolitana Administrativa y Dirección Metropolitana Financiera del MDMQ para los siguientes procesos:

- **Planificar y analizar información financiera.**
- **Compra de bienes, servicios y gestión de pagos.**

La Dirección Metropolitana Administrativa, será la encargada de ejecutar los lineamientos y estrategias dadas de estos procesos para las Entidades Dependientes.

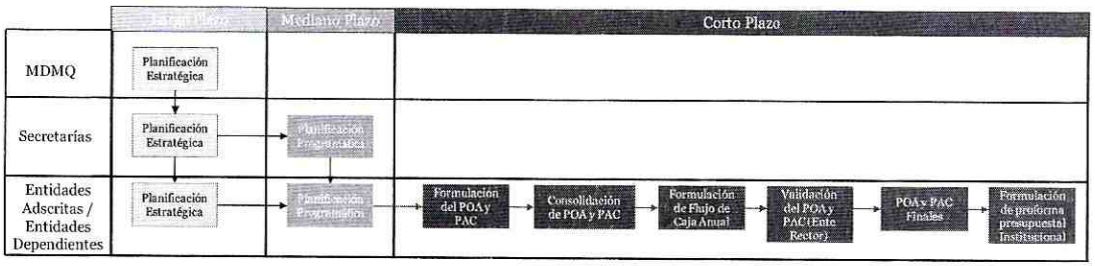
Se requiere la implementación de mecanismos que permitan estandarizar los criterios de una integración financiera, conceptualizada desde la asignación presupuestaria hasta la evaluación de la gestión financiera.

Asimismo, se deberán generar lineamientos y directrices estratégicas y de operación para estandarizar la gestión de abastecimiento, considerando desde las actividades de compra de bienes y servicios hasta la gestión de los pagos correspondientes.

Gestión Financiera

Planificar y analizar información financiera

La Dirección Metropolitana Financiera, en conjunto con el Ente Planificador Municipal, deberán establecer las directrices y lineamientos para que las Dependencias y Entidades Adscritas realicen la Planificación de Largo Plazo, Planificación de Capital y Aprobación de Proyectos y Planificación Anual, de acuerdo a la siguiente conceptualización.



Adicionalmente, deberá establecer los lineamientos y políticas para que el reporte de la ejecución presupuestaria y el control de la misma se realicen de manera ágil y estandarizada, por ejemplo a través del sistema Mi Ciudad pero siguiendo el enfoque mencionado anteriormente sobre la integración de los diversos elementos de la planificación financiera. De igual manera, la Dirección Metropolitana Financiera, deberá establecer los KPIs de la gestión financiera que serán transversales para todas las entidades, con el objetivo de lograr una rápida consolidación de la información y medición del desempeño, para la toma de decisiones.

Pilares del Modelo de Integración

Comunicación Ciudadana

1.4

Comunicación Ciudadana
Alineamiento a tendencias

Al contar con competencias exclusivas de un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD), el MDMQ necesita tener la más alta sensibilidad ante las dudas, requerimientos, preguntas y necesidades del ciudadano, ya que su oferta de servicios municipales es única y no existen competidores a los cuales el ciudadano pueda acudir.

En este sentido, se requiere el desarrollo de protocolos de atención al ciudadano para cada uno de los servicios que el Municipio brinda, estableciendo parámetros técnicos claros entre las Entidades Adscritas con la definición de requerimientos mínimos básicos.

Por lo tanto, para el fortalecimiento del modelo comunicacional en la gestión municipal, es necesario considerar las siguientes tendencias:

Experiencia Ciudadana

Es necesario lograr desarrollar un "portafolio" de experiencias comunicacionales para el ciudadano que se puedan activar dependiendo del segmento objetivo, tipo de necesidad, sector atendido, etc.

Habilidad de Respuesta

Es importante no solo tener la capacidad de identificar adecuadamente las necesidades del ciudadano, sino también la forma de ofrecer el mecanismo y el tiempo de respuesta más adecuado.

Nuevas Tecnologías

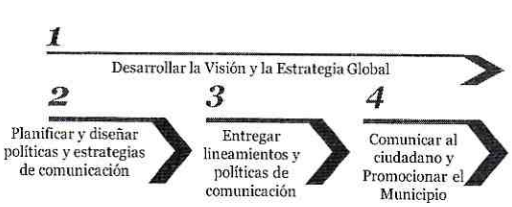
Es vital entender cómo la estrategia y nuevas tecnologías comunicacionales pueden ayudar a anticipar las necesidades del cliente, satisfacerlas, mejorar los procesos de negocio y finalmente brindar una mejor experiencia ciudadana.

Comunicación Ciudadana

Características de la cadena de valor comunicacional

Para poder desarrollar un modelo integral de Comunicación Ciudadana, es necesario formalizar la cadena de valor del proceso de comunicación, bajo la responsabilidad de la Secretaría de Comunicación, hacia la ciudadanía e incorporarlo no sólo en las Unidades Administrativas y Entidades Dependientes si no en la gestión de comunicación del conjunto de las Entidades Adscritas, con el objetivo de que se considere el concepto de "experiencia del ciudadano" para generar servicios municipales bajo una gestión comunicacional uniforme.

Propuesta de cadena de valor del proceso de comunicación en la gestión Municipal



Ciclo de Valor del Ciudadano alineado a Servicios

Organización / Gobernanza / Políticas / Procesos
Análisis / Métricas / Datos (Mercado, Ciudadano, Servicio)
Software / Sistemas / Herramientas

Pilares del Modelo de Integración

Gestión Interna (Modelos de Gestión y Gestión de Proyectos)

1.5

Gestión Interna (Modelos de Gestión y Gestión de Proyectos)

Modelos de Gestión y Gestión de Proyectos

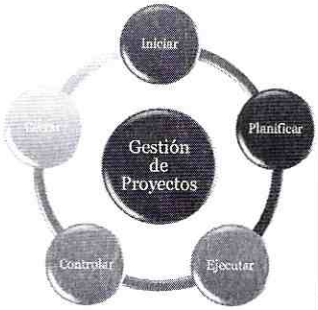
Uno de los pilares esenciales en el Modelo de Integración propuesto para la gestión municipal es el relacionado con el fortalecimiento de la gestión interna del Municipio y de sus Entidades Adscritas en relación a los siguientes dos componentes:

Modelo de gestión propuesto para Entidades Adscritas y Dependientes

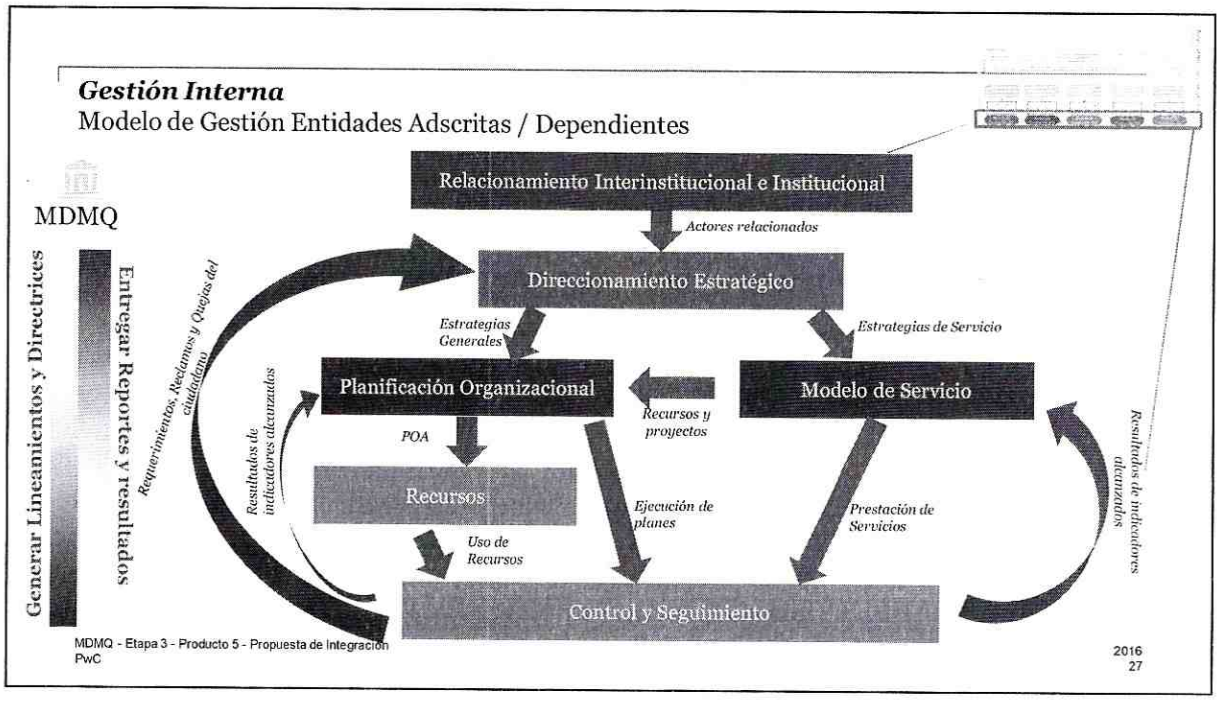
Como se mencionó al inicio del presente informe, se ha desarrollado un documento que describe nuestras recomendaciones para que las Entidades Adscritas mejoren los componentes de sus modelos de gestión. Dicho documento se incorpora en la sección "4. Modelo de Gestión recomendado para las Entidades Adscritas" en el presente informe.

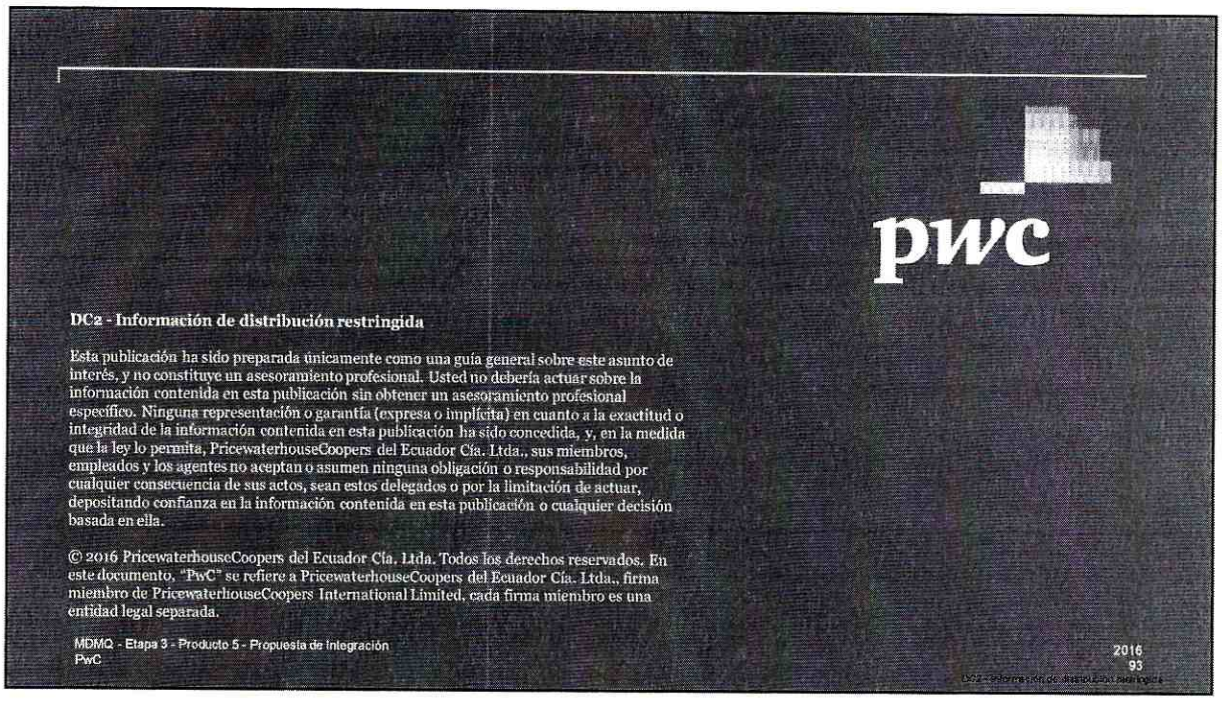
Gestión integral de proyectos

En relación al desarrollo de mecanismos para una gestión integral de proyectos dentro de las Entidades Adscritas, en las siguientes páginas describimos los aspectos principales que deben incorporarse en los mismos.



Gestión Interna – Modelo de Gestión propuesto para Entidades Adscritas / Dependientes


Gestión Interna
Modelo de Gestión Entidades Adscritas / Dependientes
MDMQ
Generar Lineamientos y Directrices
Entregar Reportes y resultados
Requerimientos, Reclamos y Quejas del ciudadano
Resultados de indicadores alcanzados
Relacionamiento Interinstitucional e Institucional
Actores relacionados
Direccionamiento Estratégico
Estrategias Generales
Estrategias de Servicio
Planificación Organizacional
Modelo de Servicio
Recursos y proyectos
POA
Recursos
Ejecución de planes
Prestación de Servicios
Uso de Recursos
Control y Seguimiento
Resultados de indicadores alcanzados
MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración
PwC
2016
27


pwc
DC2 - Información de distribución restringida
Esta publicación ha sido preparada únicamente como una guía general sobre este asunto de interés, y no constituye un asesoramiento profesional. Usted no debería actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener un asesoramiento profesional específico. Ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación ha sido concedida, y, en la medida que la ley lo permita, PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda., sus miembros, empleados y los agentes no aceptan o asumen ninguna obligación o responsabilidad por cualquier consecuencia de sus actos, sean estos delegados o por la limitación de actuar, depositando confianza en la información contenida en esta publicación o cualquier decisión basada en ella.
© 2016 PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda. Todos los derechos reservados. En este documento, "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers del Ecuador Cía. Ltda., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma miembro es una entidad legal separada.
MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración
PwC
2016
93