

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**

DC2 - Información de distribución restringida

## Contenido

1. Pilares del Modelo de Integración
  - 1.1 Gobierno Corporativo
  - 1.2 Planificación
  - 1.3 Gestión Financiera
  - 1.4 Comunicación
  - 1.5 Gestión Interna (Modelos de gestión – Gestión de proyectos)

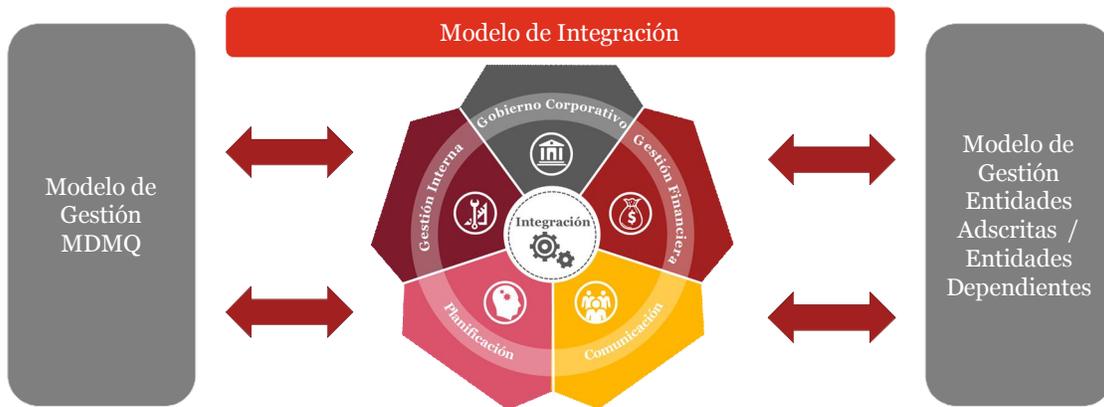
# Pilares del Modelo de Integración

# 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”.

MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

2016  
5

DC2 - Información de distribución restringida

## 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  
relacionamiento  
con los grupos de interés

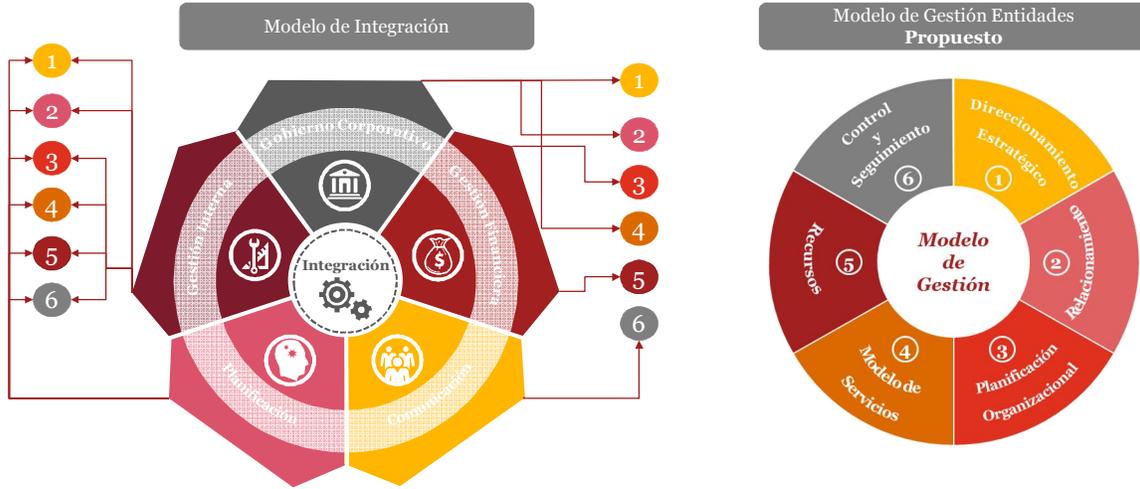
MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

2016  
6

DC2 - Información de distribución restringida

### Modelo de Integración

Relacionamiento con Entidades Adscritas / Dependientes



MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

2016  
7  
DC2 - Información de distribución restringida

## Pilares del Modelo de Integración

Gobierno Corporativo

# 1.1

MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

2016  
8  
DC2 - Información de distribución restringida

## Gobierno Corporativo

### Necesidad de Buenas Prácticas de Gobernanza en la Gestión Municipal

Un adecuado marco de Gobierno Corporativo que rijan 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

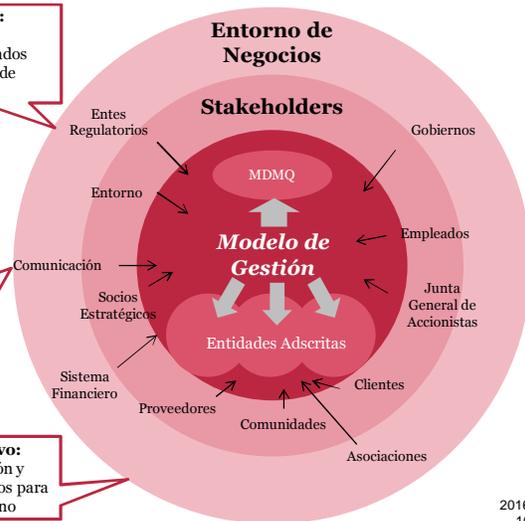
Es relevante iniciar la implementación del componente de Gobierno Corporativo con la definición y formalización de lineamientos claros respecto de los resultados esperados del Municipio en cada una de las Entidades Adscritas. En este sentido, resulta fundamental establecer criterios de valor (social) 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:

**Transparencia:**  
Mecanismos de operación adecuados para los órganos de gobierno

**Rendición de cuentas:**  
Responsabilidades claramente definidas para los órganos de gobierno

**Control Corporativo:**  
Mecanismos de gestión y seguimiento adecuados para los órganos de gobierno

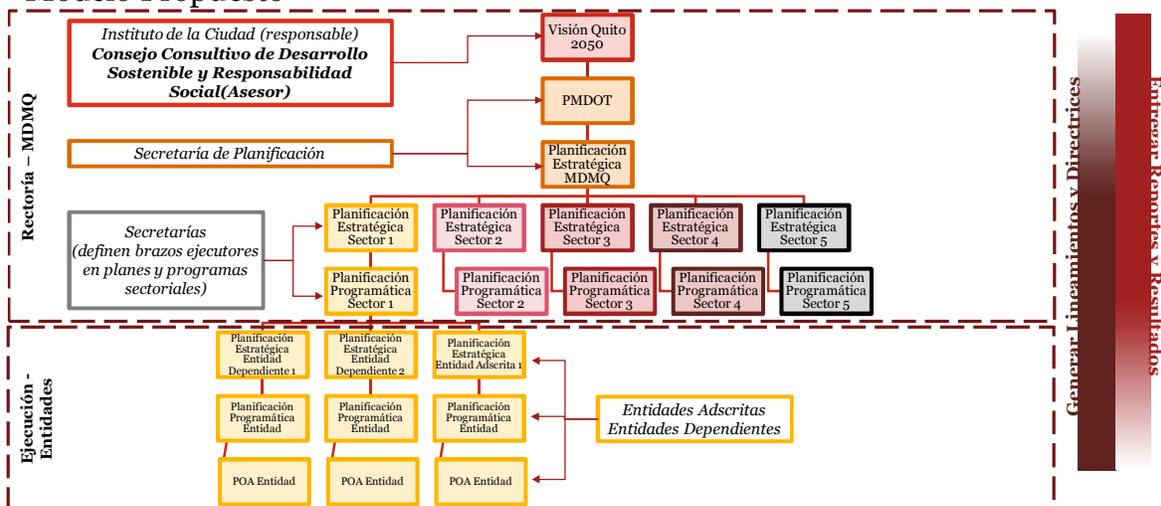


# Pilares del Modelo de Integración

## 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.

MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

Instituto de la Ciudad  
(responsable)

**Consejo Consultivo  
de Sostenibilidad  
(asesor)**

Generar Lineamientos y Directrices

	Visión Quito 2050
Secretaría de Planificación	PMDOT
Secretaría de Planificación	Plan Estratégico MDMQ
Secretarías	Plan Estratégico Sector
Gerente General EA / Dependencia	Plan Estratégico EA y Dependencias
Gerente General EA / Dependencia	Plan Programático EA y Dependencia
Gerente General EA / Dependencia	POA

Entregar Reportes y resultados

2016  
15

DC2 - Información de distribución restringida

## 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.

MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

Instituto de la Ciudad  
(responsable)

**Consejo Consultivo de  
Sostenibilidad (asesor)**

Generar Lineamientos y Directrices

	Visión 2050
Secretaría de Planificación	PMDOT
Secretaría de Planificación	Plan Estratégico MDMQ
Secretarías	Plan Estratégico Sector
Gerente General EA / Dependencia	Plan Estratégico EA y Dependencias
Gerente General EA / Dependencia	Plan Programático EA y Dependencia
Gerente General EA / Dependencia	POA

Entregar Reportes y resultados

2016  
16

DC2 - Información de distribución restringida

## ***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

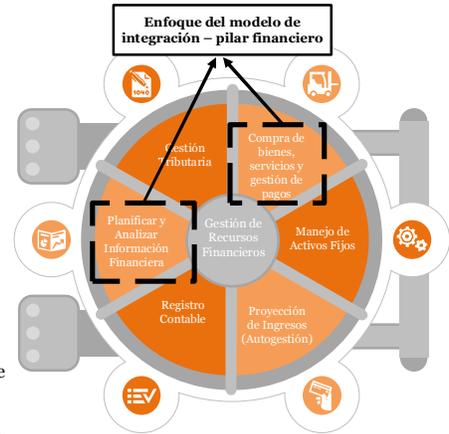
Los procesos de la función financiera de las organizaciones, tienden a estandarizarse en búsqueda de alineación con las mejores prácticas internacionales. La gestión financiera es similar en todas las organizaciones públicas y privadas en cuanto a las macro actividades relacionadas a las etapas de presupuestación, 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.

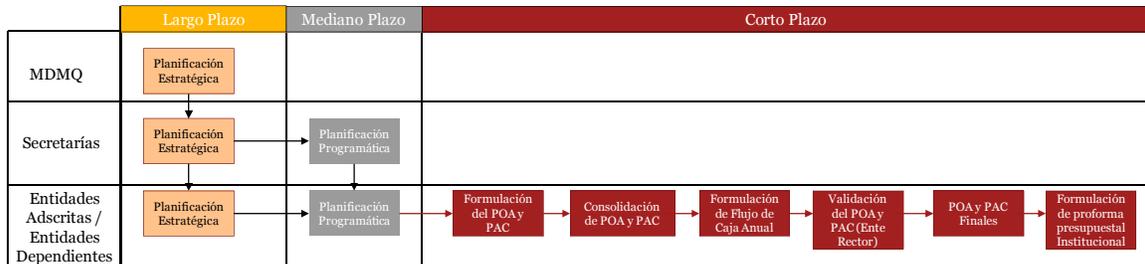
Asimismo, se deberán generar lineamientos y directrices estratégicas y de operación para estandarizar la gestión de abastecimiento, considerando desde las actividades de compra de bienes y servicios hasta la gestión de los pagos correspondientes.



## 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

MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

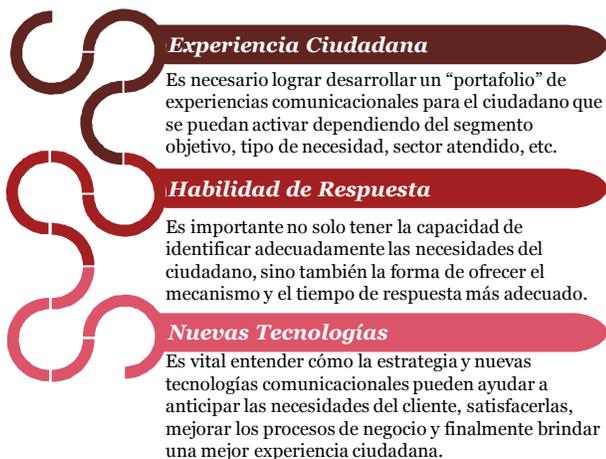
2016  
21

### *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:



MDMQ - Etapa 3 - Producto 5 - Propuesta de Integración  
PwC

2016  
22

## 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 Serretagos



## 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

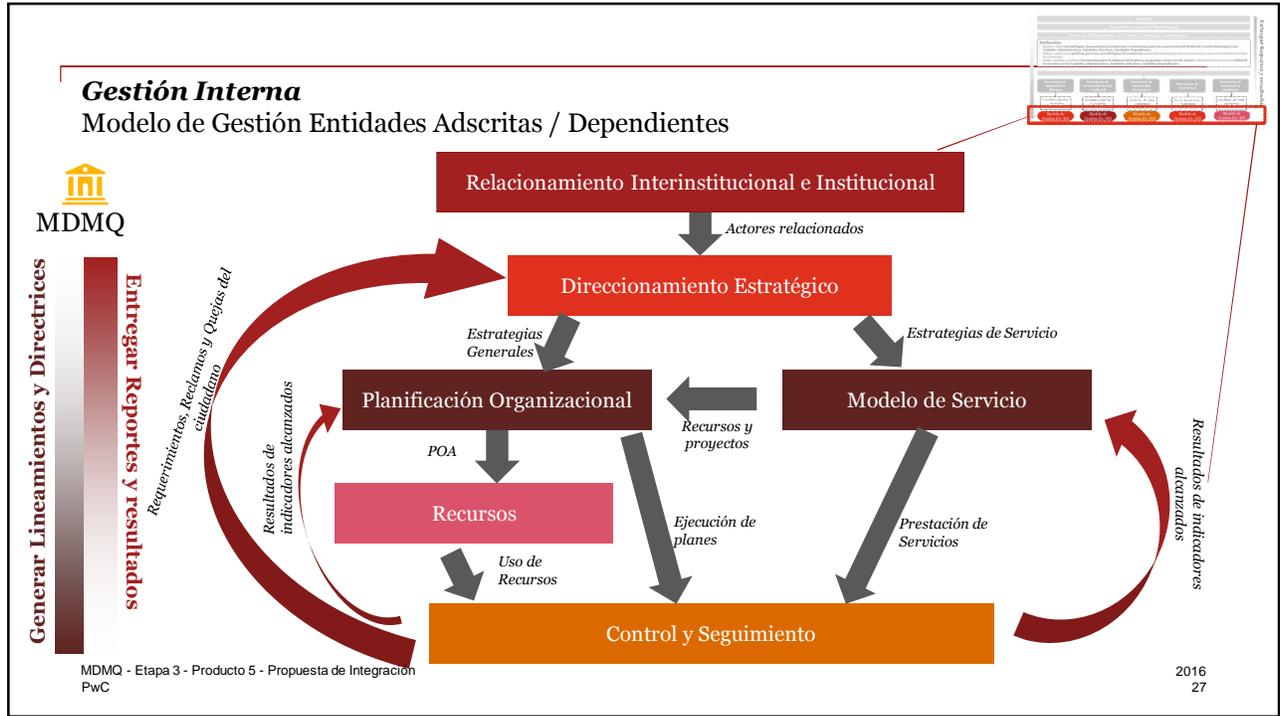
En relación al desarrollo de mecanismos para una gestión integral de proyectos dentro de las Entidades Adscritas, en las siguientes páginas describimos los aspectos principales que deben incorporarse en los mismos.



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

Generar Lineamientos y Directrices





**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

DC2 - Información de distribución restringida