

www.pwc.com

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

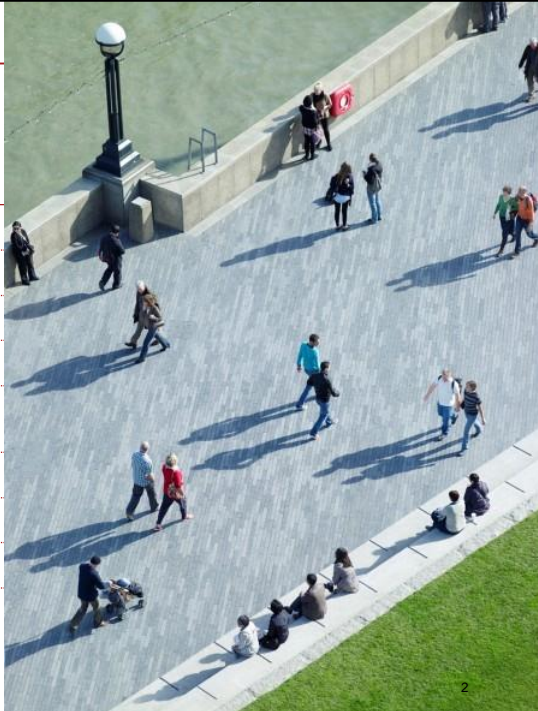
Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ)

**QUITO**  
ALCALDIA



**pwc**

- 1 Antecedentes y objetivos
- 2 Diagnóstico de los Modelos de Gestión
- 3 Propuesta de Integración de los Modelos de Gestión
- 4 Estructura Organizacional Propuesta
- 5 Propuestas de mejora para Entidades Adscritas y Entidades Dependientes
- 6 Dimensionamiento
- 7 Roadmap – Plan de acción
- 8 Resultados y Beneficios del Proyecto



PwC

2

## Antecedentes y objetivos

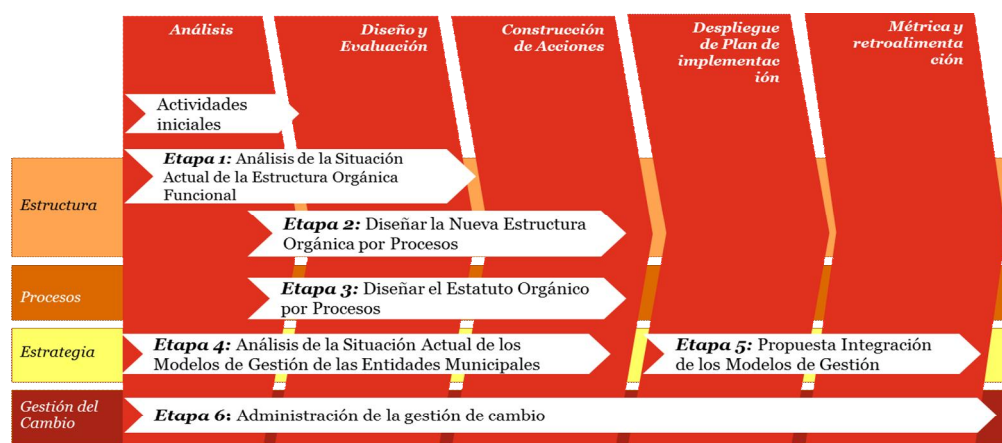
# 1

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:*

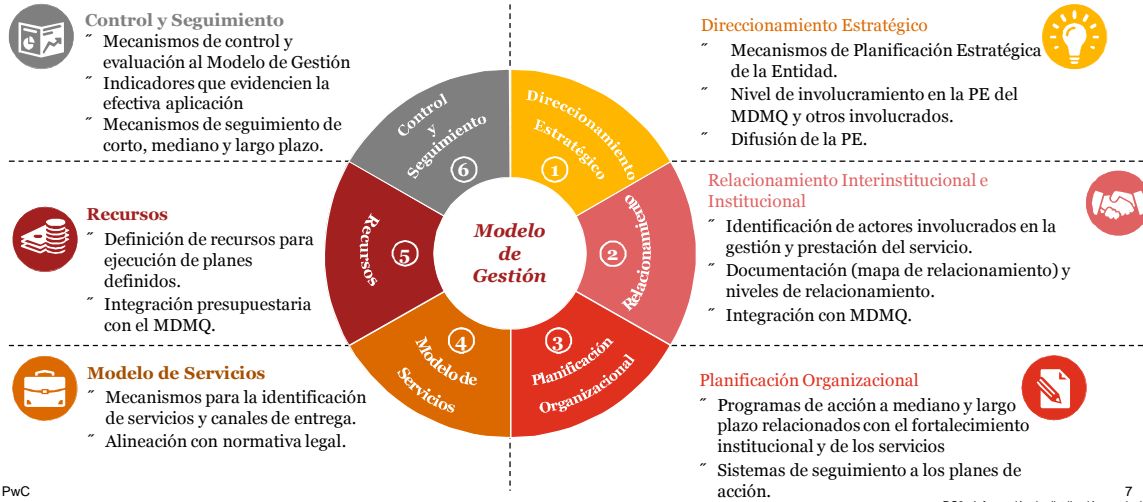
<b>Producto 1</b>	Análisis de la Situación Actual de la Estructura Orgánica Funcional
<b>Producto 2</b>	Propuesta de Nueva Estructura Orgánica por Procesos
<b>Producto 3</b>	Estatuto Orgánico por Procesos
<b>Producto 4</b>	Análisis de la Situación Actual de los Modelos de Gestión de las Entidades Municipales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

## **Diagnóstico de los Modelos de Gestión**

# 2

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

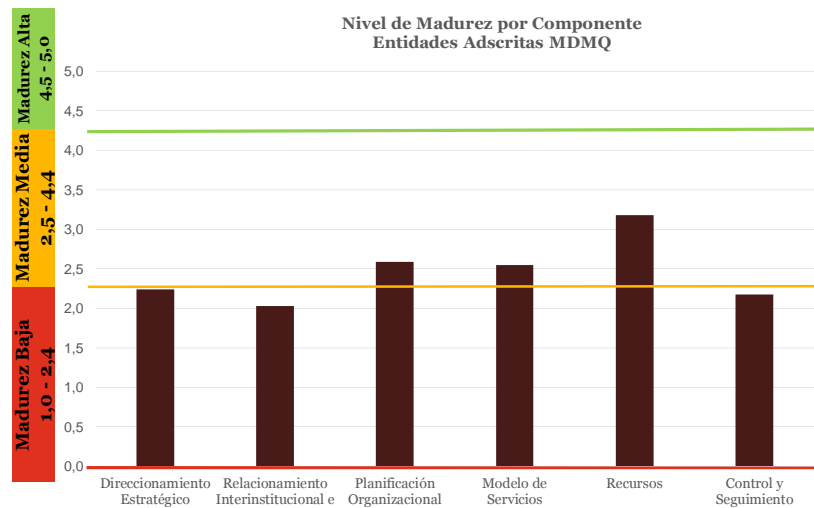
Durante el diagnóstico, se analizaron los mecanismos y estrategias utilizadas para definir los siguientes componentes del modelo de gestión:



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 cumplimiento 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

DC2 - Información de distribución restringida 15

## Objetivos del Modelo de Integración para la gestión municipal del MDMQ



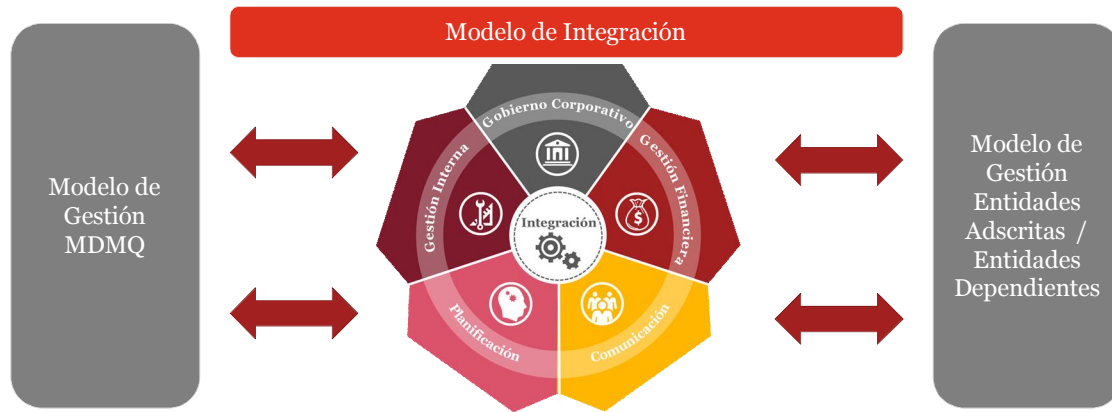
PwC

DC2 - Información de distribución restringida 16



## 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  
DC2 - Información de distribución restringida

## Estructura Organizacional Propuesta

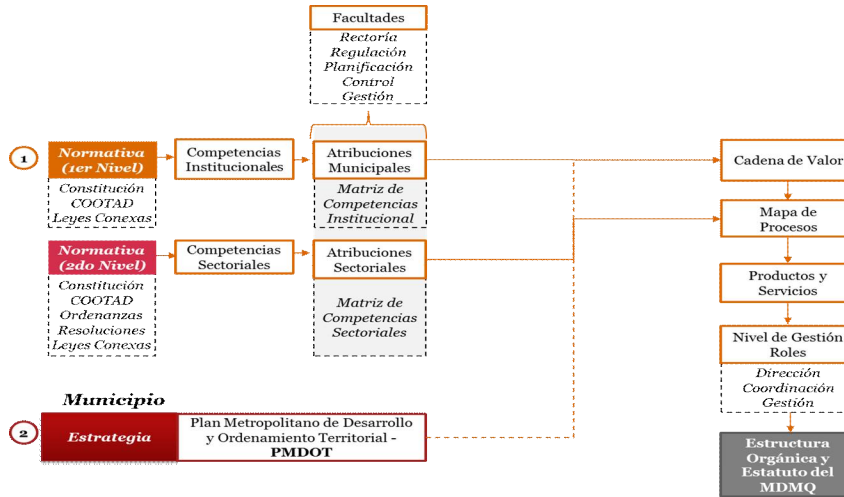
# 4

PwC

18  
DC2 - Información de distribución restringida

## 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:



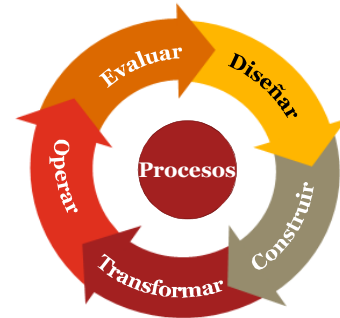
PwC

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
<b>Secretaría General</b>	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
<b>Secretaría</b>	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
<b>Dirección Metropolitana</b>	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
<b>Dirección</b>	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
<b>Unidades de Gestión</b>	Unidades Administrativas ejecutoras y operadoras de los subprocesos en su ámbito de acción	Gestión

PwC

24

DC2 - Información de distribución restringida

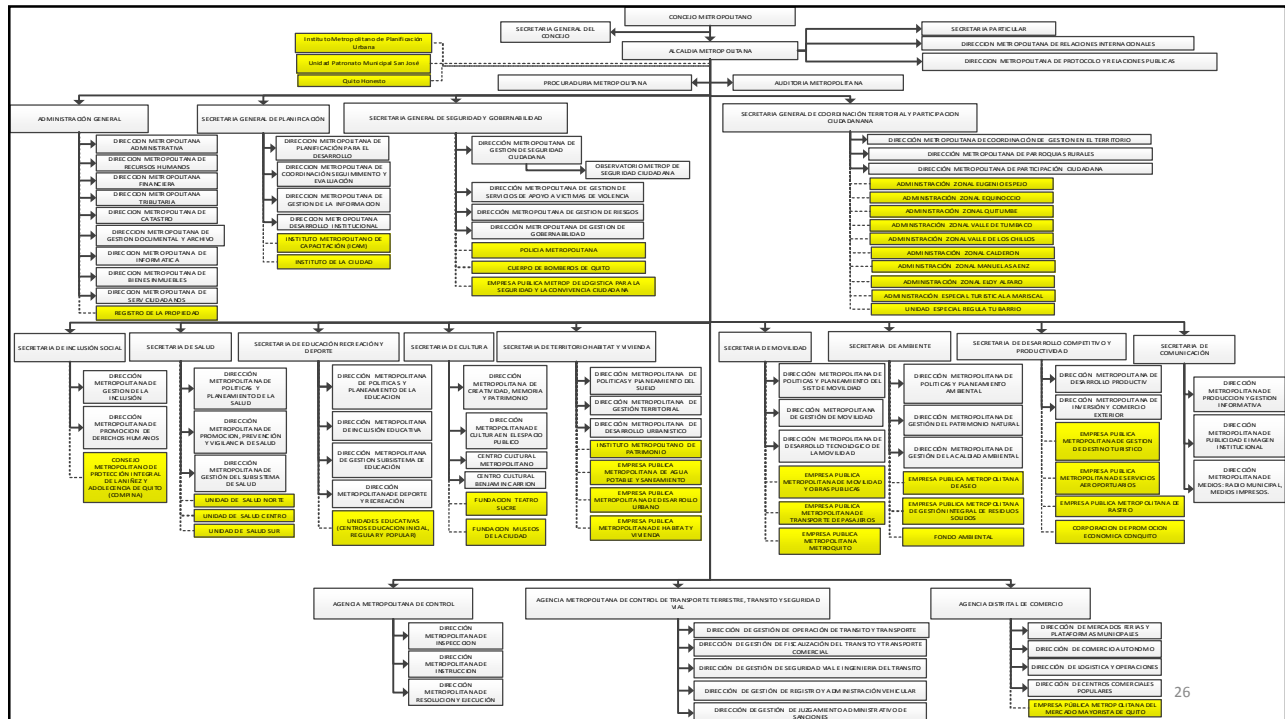
# Estructura Organizacional Propuesta Premisas para el Diseño de la Estructura



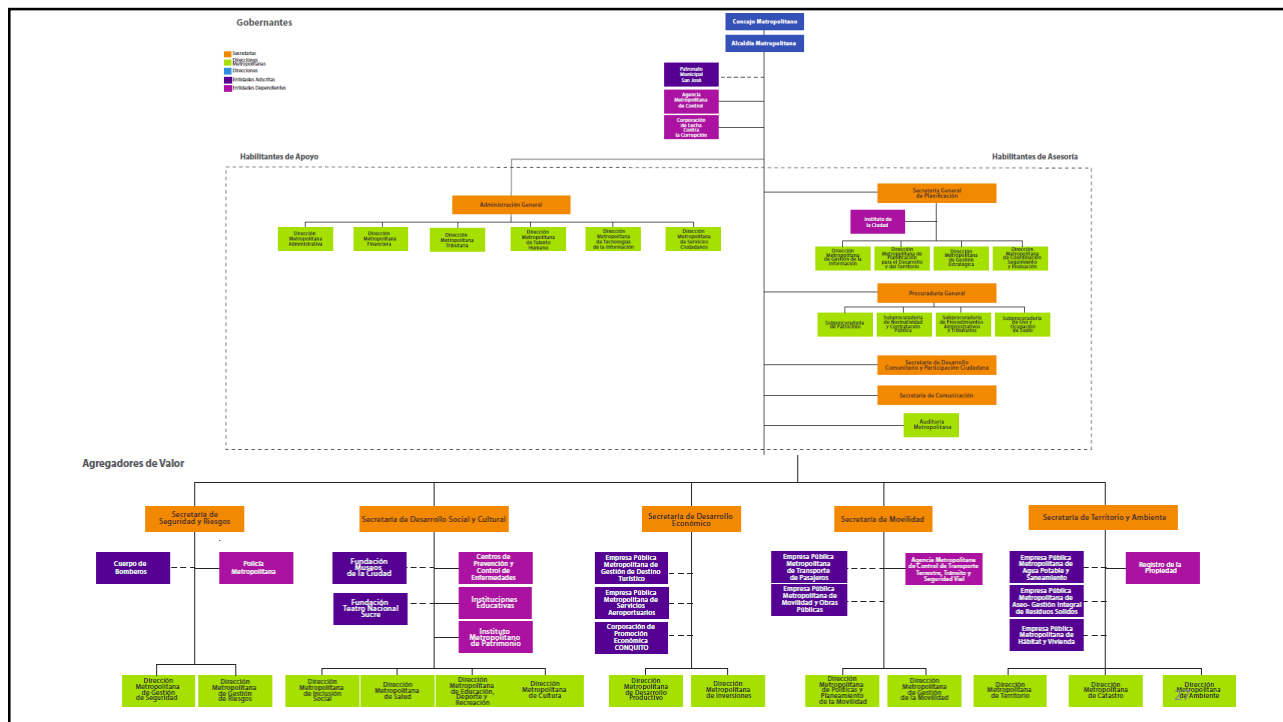
PwC

DC2 - Información de distribución restringida

25



26



## Propuestas de mejora Entidades Adscritas y Entidades Dependientes

# 5

## 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.

PwC

37  
DC2 - Información de distribución restringida

## 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

PwC

38  
DC2 - Información de distribución restringida

## 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	Activos	Finanzas	Otros Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia en el procesamiento</li> <li>• Estandarización de procesos</li> <li>• Mejoras operacionales</li> <li>• Optimización de la capacidad instalada e infraestructura</li> <li>• Optimización de la estructura administrativa y gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capital de trabajo</b></li> <li>• Mejor poder de negociación con proveedores</li> <li>• Mejor uso de la infraestructura</li> <li>• Mejor uso de inventarios de equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inversiones</b></li> <li>• Optimización del plan de potenciales inversiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento más efectivo de la política del PMDOT relacionada con Cero Basura</li> <li>• Reducción de costos de mantenimiento y operación por unificación de las áreas de mantenimiento y limpieza de vehículos</li> </ul>

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

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

### 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

- ~ 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

### 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%
<b>Total</b>	<b>\$ 4.654.777,80</b>	<b>100%</b>

### 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%
<b>Total</b>	<b>\$ 2.014.667,97</b>	<b>100%</b>

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 Parquaderos:	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.

43  
DC2 - Información de distribución restringida

## 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%
<b>Total</b>	<b>\$ 23.387.751,76</b>	<b>100%</b>

### 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.

#### % cumplimiento de proyectos ejecutados:

2014: 11%  
2015: 30%

#### Cartera vencida:

2014: \$9.1 millones  
2015: \$8.7 millones

#### Cuenta con el Fideicomiso:

PwC - Ciudad Bicentenario: \$ 29.2 millones  
- IESS - El Ejido: \$ 2 millones.

#### Ejecución presupuestaria:

2014: 45%  
2015: 34%

44  
DC2 - Información de distribución restringida

## 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

PwC

### 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%
<b>Total</b>	<b>\$ 23.387.751,76</b>	<b>100%</b>

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.

PwC

### 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%
<b>Total</b>	<b>\$ 4.315.502,97</b>	<b>100%</b>

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
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 10,126,056.25</b>

### Costo U. Educativas

Unidades Educativas	Personal	Costo Anual
<b>Unidades Educativas</b>	<b>501</b>	<b>\$ 9,057,828.00</b>

### 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.

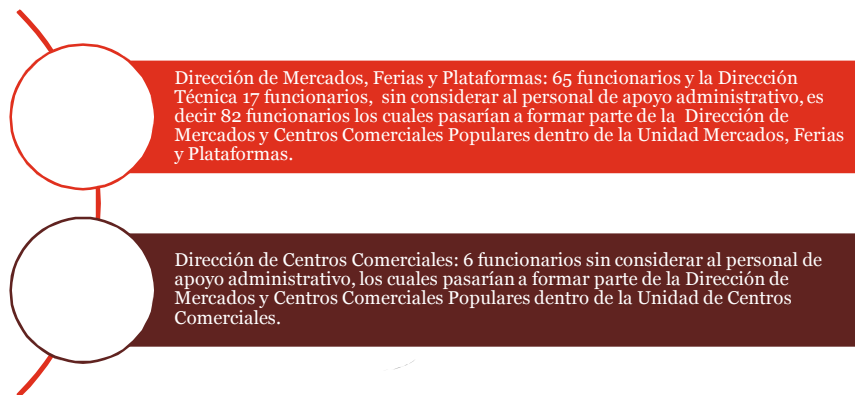
PwC

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:



PwC

DC2 - Información de distribución restringida

## ***Propuestas de mejora Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario***


# 5.1

PwC


49  
DC2 - Información de distribución restringida

## ***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.



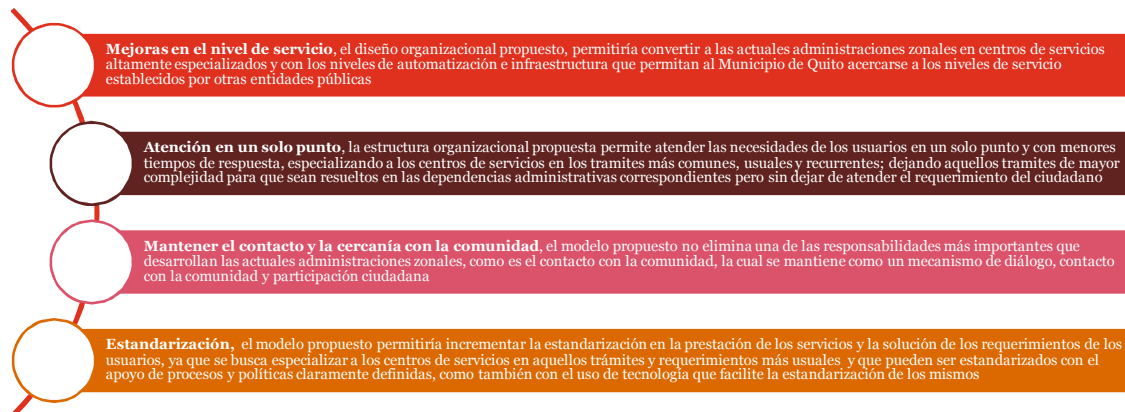
- Los procesos y la forma de operar de las administraciones zonales no son estandarizadas.

PwC

50  
DC2 - Información de distribución restringida

## Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario

Este modelo organizacional propuesto permitiría obtener los siguientes beneficios:



PwC

51  
DC2 - Información de distribución restringida

## Dimensionamiento - Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario

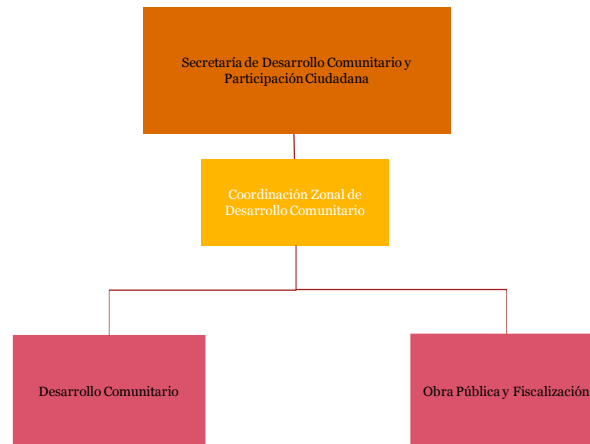
**Determinación del Tipo de Zonal con base en el número de trámites realizados:**

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  
DC2 - Información de distribución restringida

## ***Dimensionamiento***

# 6

PwC

54  
DC2 - Información de distribución restringida

## Enfoque Metodológico

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



## Resultados del Dimensionamiento Global





## Dimensionamiento Global

### Consideraciones

	1	2	3	4	5	6	7	
<b>INFORMACIÓN</b>								
<b>Municipios</b>	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Municipalidad de Guayaquil	Ayuntamiento de Guadalajara	Ayuntamiento de Puebla	Municipio de Monterrey	Prefectura de Brasilia	Prefectura de Puerto Alegre	Prefectura de Curitiba
<b>No. Funcionarios</b>	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

DC2 - Información de distribución restringida

## Próximos Pasos

### ROADMAP – Plan de Implementación



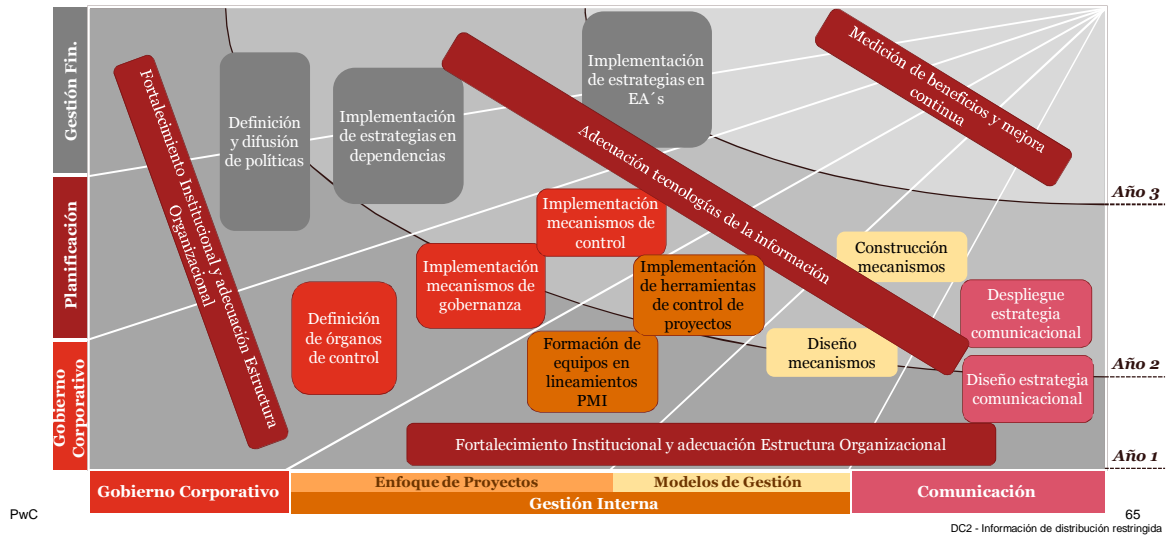
PwC

64

DC2 - Información de distribución restringida

## 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
<b>Conformar Equipo de Implementación del Proyecto</b>																		
Definir la estructura del equipo de implementación del proyecto																		
Definir los integrantes del equipo de implementación del proyecto																		
Definir las responsabilidades de los integrantes del equipo de implementación																		
<b>Desarrollar mecanismos de Gestión del Proyecto</b>																		
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 implementación del proyecto																		
<b>Implementación Estructura Organizacional en la Municipal Central</b>																		
Aprobar el Estatuto Orgánico por Procesos a implementar																		
Definir la estrategia de implementación de la Estructura Organizacional																		
Definir los requerimientos financieros, tecnológicos y de infraestructura necesarios para la implementación de la estructura organizacional																		
Definir la secuencia de implementación de la nueva estructura organizacional																		
Definir los responsables de las Secretarías, 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																		
<b>Implementación del Dimensionamiento en la Municipalidad Central</b>																		
Aprobar el dimensionamiento organizacional a implementar																		
Definir la estrategia de implementación del Dimensionamiento Organizacional																		
Definir los requerimientos financieros, tecnológicos y de infraestructura necesarios para la implementación 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 formarán 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																			
<b>Implementación de Recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes</b>																			
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, tecnológicos 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																			
<b>Implementación de la Integración de los Modelos de Gestión</b>																			
Diseñar el Modelo de Gestión 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 órganos de gobierno																			
Definir los mecanismos de gobernanza																			
Gestión Financiera																			
Definir políticas y directrices para la estandarización de las funciones financieras																			
Definir políticas 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 políticas y directrices para la gestión y control de compras públicas																			
Comunicación																			
Diseño Estrategia Comunicacional																			
Definir políticas y directrices para la estrategia comunicacional																			
Implementar la estrategia comunicacional																			
Planificación																			
Elaborar la planificación estratégica sectorial																			
Elaborar el plan estratégico institucional																			
Definir indicadores de seguimiento y control																			
Gestión Interna																			
Diseño de herramientas y metodologías de gestión de proyectos																			
Definir políticas y directrices para el diseño, gestión y control de proyectos																			
Implementar las políticas y directrices para el diseño, gestión y control de proyectos																			
<b>Gestión del Cambio</b>																			
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 gestión del cambio																			
Identificar los afectados por el proceso de cambio																			
Diseñar planes de involucramiento																			
Diseñar planes de gestión del cambio																			
Diseñar la estrategia de comunicaciones																			
Diseñar planes de comunicaciones																			
Diseñar la estrategia de comunicación																			
Implementar la estrategia de gestión del cambio																			
Implementar la estrategia de comunicaciones																			
<b>Gestión del Proyecto</b>																			
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



© 2016 PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda. Todos los derechos reservados.  
En este material, "PwC" se refiere a PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda.,  
firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada firma  
miembro es una entidad legal separada e independiente.

PwC

73  
DC2 - Información de distribución restringida