

**ACTA RESUMIDA DE LA SESIÓN EXTRAORDINARIA DE LA COMISIÓN DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**LUNES 21 DE AGOSTO DE 2017**

En el Distrito Metropolitano de Quito, a los veinte y un días del mes de agosto del año dos mil diecisiete, siendo las 14h40, se instalan en sesión extraordinaria, en la sala de sesiones No. 2 de la Secretaría General del Concejo Metropolitano, los miembros de la Comisión de Planificación Estratégica: Sra. Karen Sánchez, e Ing. Carlos Páez, quien preside la sesión.

Se encuentran presentes los siguientes funcionarios: Econ. Miguel Dávila, Administrador General; Dr. Francisco Cevallos, asesor de la Administración General; Ing. Santiago Andrade, Gerente General de EMGIRS-EP; Ing. Juan Pablo Muñoz, Gerente General de EMASEO; Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación; Lic. Carla Brauer, Coordinadora de Comunicación de la Secretaría General de Planificación Dr. Pablo Falconí, Director Jurídico y Dra. Carolina Campaña Subdirectora Jurídica de EMASEO; Abg. Nora Márquez, delegada de Procuraduría Metropolitana; Ing. Bladimir Ibarra y Srta. Vanessa Zúrita, delegados del despacho del Concejal Carlos Páez; Abg. Faustino Gómez, asesor del despacho de la Concejala Karen Sánchez; y, Lic. Alejandra Morales, asesora del despacho del Concejal Sergio Garnica

Secretaría constata el quórum legal y reglamentario, da lectura al orden del día el mismo que es aprobado. Se procede con su tratamiento.

**ORDEN DEL DÍA**

**1. APROBACIÓN DEL ACTA DE LA SESIONES REALIZADAS:**

**13 DE MARZO DE 2017, Y;  
22 DE MAYO DE 2017.**

Pendientes por no existir el quórum para aprobarlas

**2. PRESENTACIÓN SOBRE EL AVANCE GENERAL DE LAS "PROPUESTAS DE MEJORA, ENTIDADES ADSCRITAS Y ENTIDADES DEPENDIENTES", REALIZADAS EN EL MARCO DE LA CONSULTORÍA CONTRATADA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MDMQ, A CARGO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN.**

**Concejal Carlos Páez, Presidente de la Comisión:** Señala que el 13 de marzo la Secretaría General de Planificación realizó la presentación de los resultados de la Consultoría, que tenía como objetivo optimizar la estructura organizacional del Municipio, y se resolvió en esa reunión que se iba hacer un seguimiento trimestral de cómo avanza este proceso; lamentablemente ocurrió en este primer trimestre el cambio en la Secretaria General de Planificación y había que darle tiempo Andrés Isch, no hacerlo de manera inmediata hasta que pueda estar más al tanto de cuáles son los temas pendientes. La idea era revisar las 10 o 12 recomendaciones que había realizado la consultoría sobre la optimización organizacional del Municipio y después analizar cómo avanza la fusión de las empresas EMASEO y EMGIRS, ambas son recomendaciones del

plan de mejoramiento de la estructura organizacional, pero como ya está puesto desde el Concejo con un plazo, la idea es darle un seguimiento específico.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Como antecedente, señala que el 28 de noviembre de 2016 se entregó a la Secretaría General de Planificación los resultados de la Consultoría sobre la modificación organizacional del MDMQ. Procede a exponer avance general de las "Propuestas de mejora, entidades adscritas y entidades dependientes", realizadas en el marco de la consultoría contratada para la optimización de estructura organizacional del MDMQ. Presentación que forma parte del acta como **anexo 1**.

**Siendo las 14h43 ingresa el Concejal Sergio Garnica Ortiz**

**Concejal Carlos Páez, Presidente de la Comisión:** Señala que este punto era para conocer el avance de la propuestas de mejora que son las que estaban expresamente señaladas, por ejemplo la fusión de EMASEO y EMGIRS, la disolución de la Empresa EMSEGURIDAD y la entrega de las competencias a la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad, la liquidación de la Empresa de Rastro, es decir, son 9 recomendaciones específicas que se acordó darles un seguimiento.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Señala que algunas de las recomendaciones que hace la consultoría no son posible de ejecutar si es que no se tienen terminados los procesos y sobre todo los servicios, porque lo que podría pasar es que se implementen las recomendaciones de la consultoría y se encuentre que el momento de aplicar ciertos servicios puedan tener un problema en su nuevo diseño o en su aplicación, cree importante tener terminado el proceso del levantamiento de servicios para poder establecer un calendario de cómo ir aplicando cada uno de las recomendaciones que hace la consultoría, manifiesta además que la consultoría no se queda solamente en la estructura orgánica de fusionar ciertas entidades, o cambiar cierta estructura, sino también hace mucho énfasis en cómo mejorar esa cadena de procesos y servicios para poder brindar una mejor atención a la ciudadanía, esa segunda parte que ya no está directamente en esta consultoría sino en una segunda consultoría que se hizo, más un proceso que está realizando al interno de la Secretaría General de Planificación que se logró hacer optimizando recursos para no contratar una tercera consultoría, serán clave para definir el calendario. Manifiesta además que una vez terminado el análisis la nueva propuesta orgánica tiene ciertas cosas que se puede aplicar a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo la centralización de los proceso de apoyo y asesoría, el traslado de atribuciones del link desde la Secretaría General de Planificación que ya está elaborado y el tema las Juntas Metropolitanas de Protección de Derechos que pasa a la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad que ya está terminado; en el mediano plazo será la fusión de EMASEO y EMGIRS, también deben terminar de actualizar el levantamiento de la matriz de competencias como otro paso necesario para poder continuar con la estructura orgánica, se debe terminar de levantar el portafolio de servicios.

Presenta un cronograma de las actividades a ser cumplidas a lo largo del presente año y el primer trimestre del 2018.

Concluyendo que si bien no han habido grandes avances en la parte orgánica porque las empresas que la consultoría ha recomendado que se liquiden o se fusionen están todavía en procesos, este levantamiento de servicios va a ser importante para determinar si efectivamente

*AI*

cada una de sus recomendaciones está atacando a lo que debe atacar, de acuerdo a la consultoría, o si es que es necesario hacer algún otro proceso.

**Concejal Carlos Páez, Presidente de la Comisión:** Señala que la reforma de la estructura organizacional tiene dos sentidos, el uno mejorar los servicios que se le ofrece al ciudadano y el segundo es optimizar los recursos humanos, logísticos y económicos que dispone la municipalidad, de acuerdo a la presentación que hicieron los consultores invitados por la Secretaría General de Planificación al Concejo, todas las recomendaciones que se estaban planteando eran básicamente como mejorar la calidad de servicios y como optimizar, el hecho es que ha pasado casi 8 meses que se entregó la consultoría y no se ha verificado ninguna de las acciones que están aquí señaladas, es decir sobre EMASEO y EMGIRS hay un pronunciamiento del Concejo y hay un Plan que está en marcha, pero quiero poner otros ejemplos, por decir algo la Empresa EPMSEGURIDAD el único fin que tiene es administrar la tasa de seguridad, resulta que en el 2015 y 2016 ejecutan un poco más de la mitad, si en el 2015 sobran USD 6'000.000,00 y en el 2016 sobran otro USD.6'000.000,00 que representan niveles de ejecución está en la liquidación presupuestaria son significativamente bajos, tienen como única tarea administrar el tema de los recursos y tiene niveles de ejecución muy bajo y son funciones que tranquilamente podrían ser asumidas por la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad, y el fondo manejado por la Administración General, y por otro lado cuál será el costo administrativo que tiene que manejar EMSEGURIDAD, debe ser un costo significativo y además no se gasta adecuadamente, le parece que allí está la oportunidad que están siendo desaprovechadas y cree que son estos temas que hay que afinar. Manifiesta que si la consultoría está entregada es porque la Secretaría General de Planificación acepta esos planteamientos, pero son 9 meses y no hay un solo avance, conociendo y entendiendo la complejidad del tema, lo que presenta la Secretaría General de Planificación es una cuestión genérica que no da cuenta con la especificidad con la que fueron planteadas en la consultoría estos temas, existen recomendaciones concretas y específicas fruto del levantamiento de la información, porque si no era que no se acepte la consultoría si es que son cuestiones irrealizables, incompletas, pero si se paga la consultoría es para darle continuidad.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Señala que la segunda consultoría que se hizo más este levantamiento de servicios y este tercer paso que es el levantamiento de los servicios se lo ha hecho al interno de la Secretaría para optimizar una buena cantidad de recursos estará terminada en dos meses más, por tanto sí ha habido un avance importante. Informa que hace un mes y medio el Alcalde le solicitó que se prepare un cronograma de implementación de lo que recomendó la consultoría, se espera tenerlo en tres semanas. La segunda consultoría es importante porque entrega todo el manual técnico para el mejoramiento de procesos que se espera que esté aprobado en dos meses que es un producto que ya está terminado, el levantamiento de servicios a través de las fichas, sería el primer levantamiento de todos los servicios que da el municipio, con esa información más el producto de la consultoría que es un insumo más de todos los que tendrá el Alcalde para tomar una determinación final, ya se podrá establecer el calendario de cómo se van a ir dando los pasos para la optimización orgánica en el nuevo estatuto.

**Concejal Carlos Páez, Presidente de la Comisión:** Manifiesta que no le corresponde juzgar el hecho metodológico pero por ejemplo para liquidar la Empresa de Rastro, no se necesita la información de todos los procesos que tiene el Municipio, cree que se debe enfocar en las recomendaciones que hace la consultoría, son productos que han sido recibidos por parte de la

municipalidad y son recomendaciones específicas, por tanto, levantar toda la información del municipio que es útil en términos generales, pero cree que esperar eso para cumplir recomendaciones que significan ahorro de dinero para la municipalidad, considera que se debe trabajar paralelamente ejecutando lo que se pueda ejecutar.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Señala que el cronograma que se va a presentar al Alcalde va a dejar más claro cuáles son los pasos que se van a tomar de aquí en adelante, lo importante es que desde la Consultoría hasta la fecha la municipalidad no se ha quedado de brazos cruzados.

**Concejal Sergio Garnica Ortiz:** Señala que son muy importantes todos estos temas, pero hay que notar varios aspectos, sobre todo para la implementación y ejecución de los procesos, el hecho de que se presente un cronograma para ver cómo se va a operativizar todo lo que sugiere la Consultora más los nuevos productos que está recibiendo Secretaría General de Planificación, sería de fundamental importancia conocer en la Comisión, allí ya se puso el ejemplo de EMSEGURIDAD para ver cómo se va a proceder esos traspasos o las nuevas figuras y en el análisis de implementación de cada recomendación, allí se verá que no queden sueltos estos procesos y no se incurra en lo que se está mencionado, pero sí es necesario tener un cronograma para poder hacer un seguimiento y ver cómo se va operativizando, porque en este momento prácticamente es lo mismo que presentaron la vez anterior, y cree que ya hay que ir dando pasos en ese sentido, ya que el tiempo es implacable.

**Concejal Carlos Páez, Presidente de la Comisión:** Manifiesta que no les corresponde insistir en estos temas salvo situaciones como las de EMASEO y EMGIRS que se estaba reformando una tasa que es lo que siente la ciudadanía y le pareció que era oportuno incorporar el tema de la optimización que es una de las recomendaciones que hizo la consultoría. Insiste en que se hará el seguimiento trimestral de la aplicación de estas mejoras de la estructura organizacional del municipio, y se va a requerir de la Secretaría General de Planificación que entreguen los documentos, a fin de hacer la fiscalización más adecuadas, así mismo insiste por cuanto hay recomendaciones específicas que hay que aplicarlas y transitar el sendero para llegar a concluirles, y ojalá se vaya avanzando en esta línea.

### 3. PRESENTACIÓN DEL AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES RELACIONADAS CON LA FUSIÓN DE EMASEO EP-EMGIRS-EP, A CARGO DE LA SECRETARÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN.

**Concejal Carlos Páez, Presidente de la Comisión:** Manifiesta que esta es una de las recomendaciones resultado de la consultoría y además cuando se discutió la tasa de ordenanza se estableció un plazo de tres meses para arrancar este proceso, ha pasado un mes y es importante saber cómo está el proceso.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Procede a exponer los antecedentes. Menciona que básicamente lo que implica la fusión sea que EMASEO absorbe a EMGIRS la disolución de EMGIRS, la nueva EMASEO-EP pasará a absorber los activos y pasivos de EMGIRS se necesitará además empatar una serie de cosas en el ámbito legal administrativo presupuestario, esto está siendo propuesto de manera informal en la Comisión, porque mientras los directorios no resuelvan el modelo, no se será más que eso, sin embargo, de las reuniones previas que se han mantenido y del resultado de la consultoría aparecería que lo más

viable sería que EMASEO absorba a EMGIRS, mientras el directorio no apruebe por más que hayan informes de la Secretaría General de Planificación, no va a poder, mientras el directorio no lo apruebe que tendrá que aprobarlo dentro de los 90 días, el modelo específico de fusión no quedará formalmente establecido. Señala que el primer debate de la Ordenanza podrá ser en 8 meses y éste no debería demorarse mucho si es que el trabajo previo está bien hecho, si es que llega de la Comisión con informes sustentados, tomando en cuenta que la decisión de fusionarse esta dada por el Concejo Metropolitano.

Continua con la presentación, la misma que contiene los siguientes detalles: antecedentes; Consultoría PWC-19-09-2016; Ordenanza Metropolitana No. 175; Ley Orgánica de Empresas Públicas; fusión por absorción; qué se busca con este proceso; designación para el proceso de fusión; Designación para el proceso de fusión; macro- cronograma: Proceso de fusión empresas; hitos- Proceso de fusión empresas; resultados. Presentación que forma parte de la acta como **anexo 2**.

**Concejal Sergio Garnica Ortiz:** Señala que hay una disposición del Concejo para que opere esta fusión y está transcurriendo el plazo de 90 días, esos 90 días era para que Secretaría General de Planificación ensamblen cual va a ser el camino para la fusión.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Señala que solo para el inicio de la fusión y el inicio se dará con la aprobación de ambos directorios, se han mantenido reuniones previas y en este momento hay que establecer fechas en cada uno de los directorios para discutir y aprobar.

**Concejal Sergio Garnica Ortiz:** Señala su preocupación por el tema de la fusión de las empresas, eso implica que una de las dos se liquide o no hay necesidad y sea solo un traspaso, cómo está manejando eso.

**Abg. Andrés Isch, Secretario General de Planificación:** Señala que debería liquidarse una de las dos empresas, de acuerdo a las recomendaciones de la Consultoría EMASEO debe ser la que queda porque es la que menores costos genera el momento del proceso de fusión, inclusive deberían liquidarse ambas y constituirse una nueva, pero de lo que se desprende del informe de la consultoría esa sería la opción más cara, la más barata sería que EMASEO la absorba a EMGIRS, la segunda más barata que EMGIRS la absorba a EMASEO y la menos recomendable por costos la liquidación de ambas y la creación de una nueva empresa.

Plantea que una vez que se tenga la aprobación por parte de los directorios se podrá presentar el cronograma tentativo establecido, pero si es importante que los técnicos de las empresas sean los que establezcan en el directorio.

**Ing. Santiago Andrade, Gerente General de la EMGIRS:** Señala que hay ciertas cosas que van a tener que ir puliendo, un ejemplo es la contabilidad básicamente, EMGIRS tiene ya NIF, EMASEO no los tiene está en proceso de contratación, el establecimiento del NIF en una empresa de ese tamaño debe estar alrededor de los 8 meses y para fusionar contablemente y financieramente las empresas deberían estar al mismo nivel, por tanto es un proceso que va a tomar su tiempo de 8 o 9 meses para empezar el proceso de fusión con NIFS que es lo básico para la parte contable y financiera.

Siendo las 15h30 y una vez agotado el orden del día se clausura la sesión. Firman para constancia de lo actuado el señor Presidente de la Comisión de Planificación Estratégica y el señor Secretario General del Concejo Metropolitano de Quito.



**Ing. Carlos Páez Pérez**  
**PRESIDENTE DE LA COMISIÓN**  
**DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



**Abg. Diego Cevallos Salgado**  
**SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO**  
**METROPOLITANO DE QUITO**

Jenny A.  
23-08-2017

# ANEXO 1

• Anexo 1  
• Planificación Estratégica  
Sección 21/08/2012

# OPTIMIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MDMQ

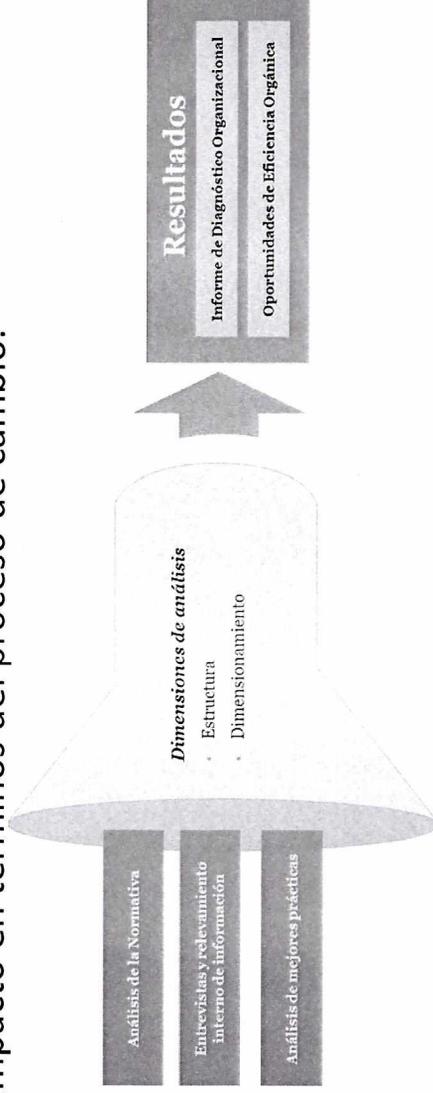
“PROPUESTA DE MEJORA ENTIDADES  
ADSCRITAS Y ENTIDADES  
DEPENDIENTES”

# ANTECEDENTES

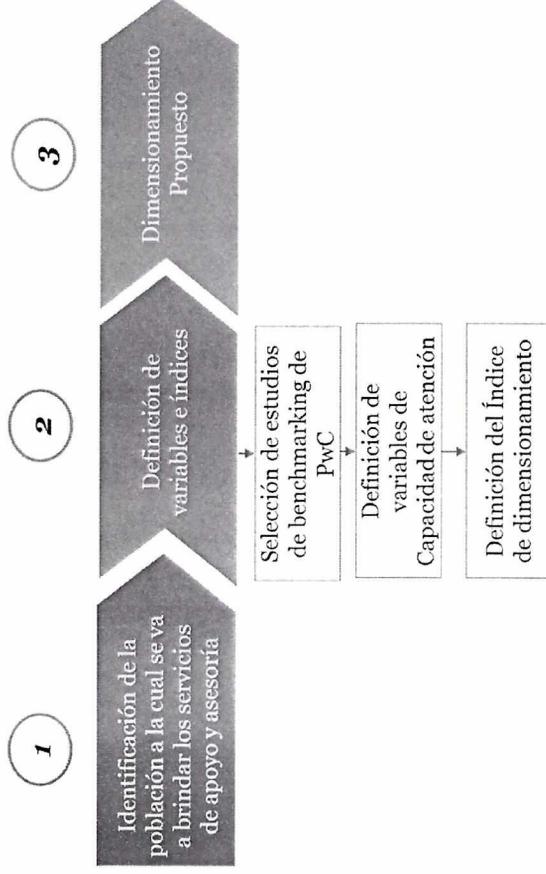
- **Objeto de la consultoría:** Elaborar una propuesta institucional de la estructura orgánica central del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- **Consultor contratista:** PWC Asesores Empresariales Cía. Ltda.
- **Fecha de inicio:** 14 de diciembre de 2015
- **Fecha de entrega final de productos:** 28 de noviembre de 2016

# METODOLOGÍA

**PRIMERA FASE:** incluyó el análisis de la Normativa vigente, luego de lo cual se generó el documento con las principales observaciones y recomendaciones de mejora, en especial aquellas identificadas como las de mayor impacto en términos del proceso de cambio.



**SEGUNDA FASE:** El enfoque metodológico utilizado para la Centralización de los Servicios Internos de Apoyo y Asesoría se desarrolló tomando como base las mejores prácticas internacionales, para lo cual se utilizó la herramienta de benchmarking, ejecutando las siguientes fases:



# DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

Los modelos de gestión que han venido funcionando en forma dispersa por lo tanto se recomienda desarrollar un modelo que integre funcionalmente la coordinación, interacción entre las entidades municipales, mejorando los canales actuales de comunicación entre el MDMQ y las Entidades Adscritas y Dependientes, para esto se recomienda:

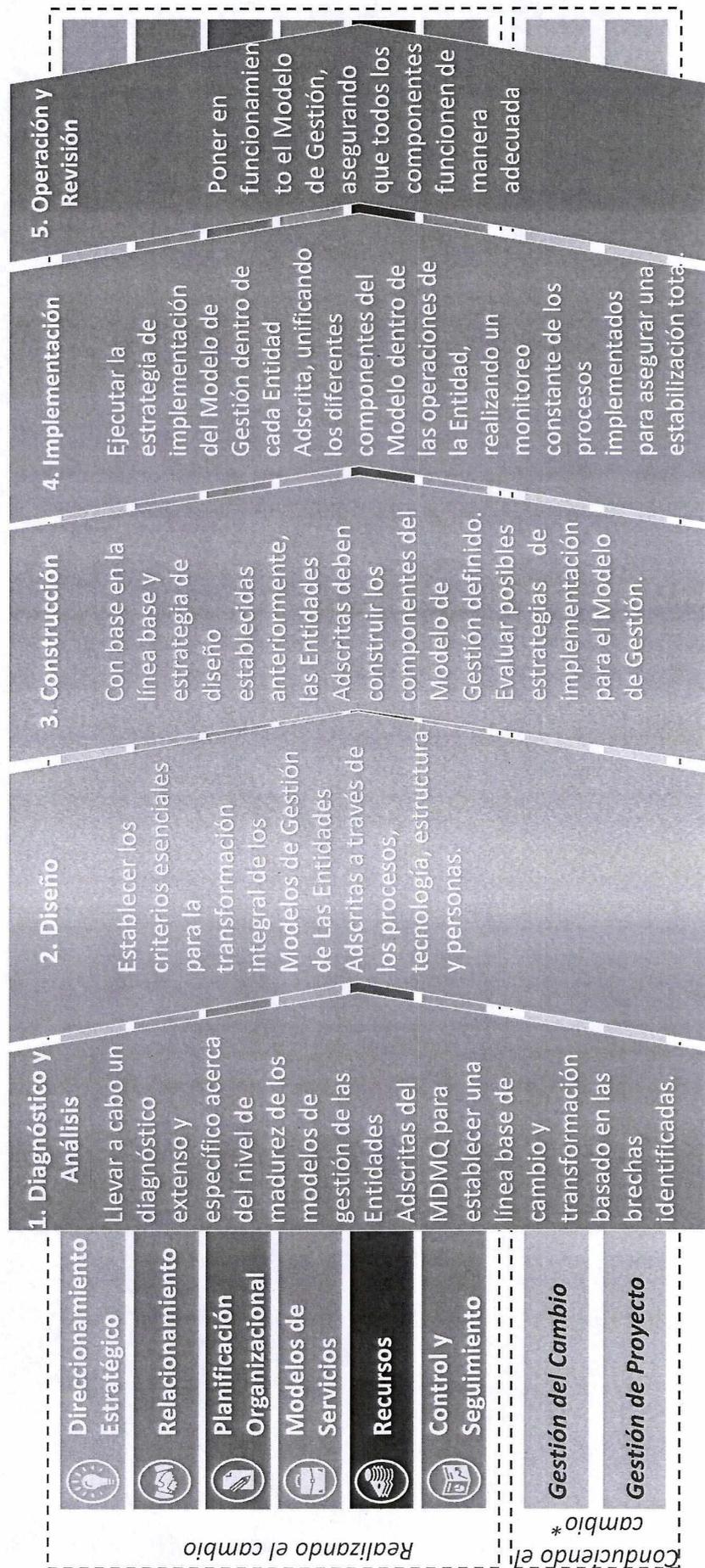
1. Desarrollo del Modelo de Gestión
2. Integración de los Modelos de Gestión

# Modelo de Integración Relacionamiento con Entidades Adscritas / Dependientes

Implementación de buenas prácticas en relación con los procesos de transparencia, flujos de comunicación y reporte entre el MDMQ y sus Entidades Adscritas.



# Implementación de los Modelos de Gestión – Metodología de Transformación



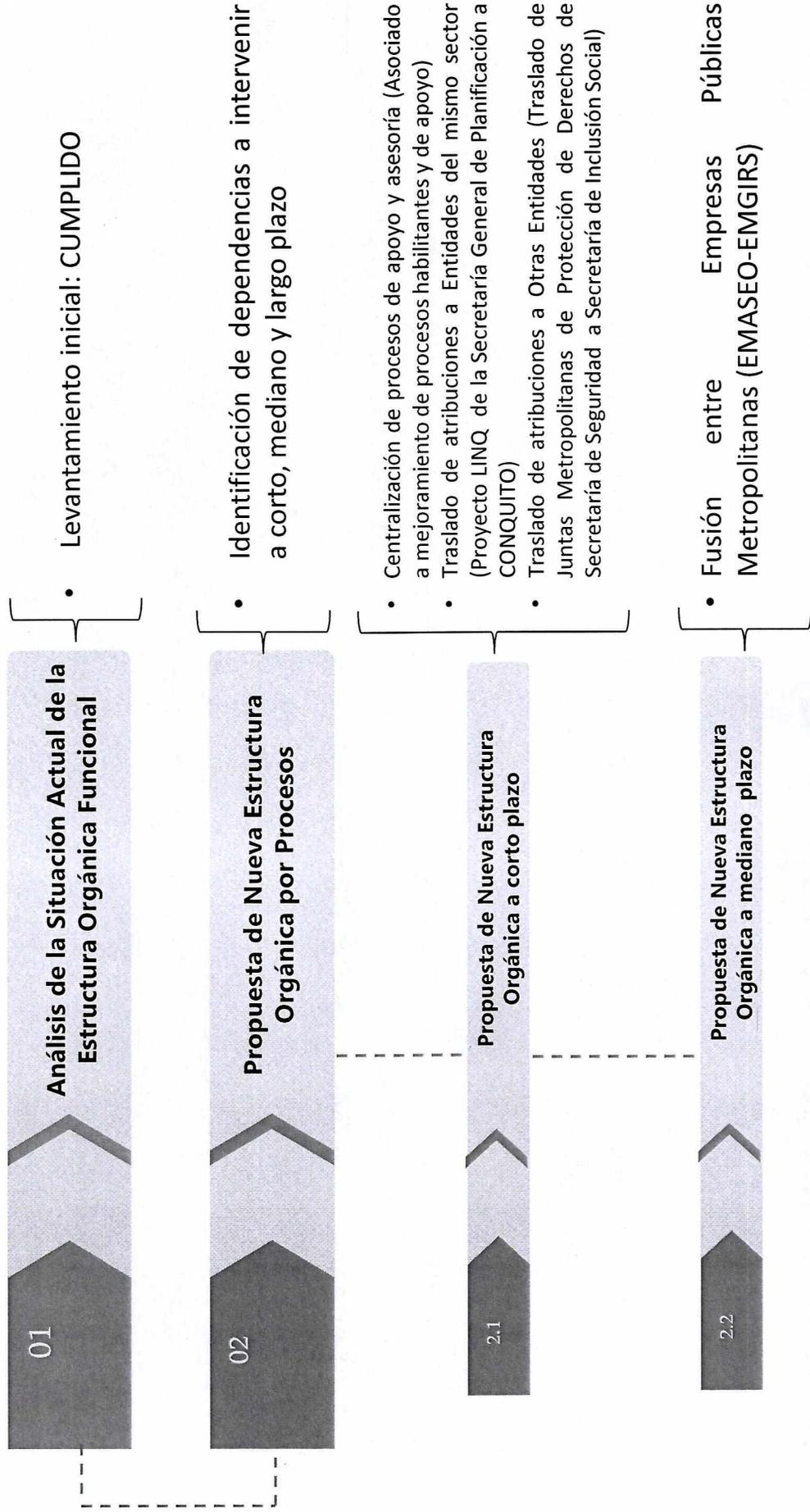
**Levantamiento inicial:** Se realizó el análisis de la situación actual del modelo de gestión de las 19 Entidades Adscritas y Dependientes conforme al nivel de madurez y gestión de las mismas.

# **Modelo de Integración Relacionamiento con Entidades Adscritas / Dependientes**

Como punto de partida para la implementación del Modelo de Gestión, se propone la implementación de una Gestión por Procesos basada en los principios adoptados por el MDMQ, para las Entidades Adscritas y Entidades Dependientes.

En este sentido, las Entidades deberán definir sus cadenas de valor, conformadas por macroprocesos y procesos en función del objeto de su creación y atribuciones y propósito de la entidad. Los procesos definidos serán insumo en los diferentes componentes del Modelo de Gestión propuesto, brindando operatividad a las definiciones estratégicas, de soporte y a los modelos de servicio con los que se llegue al ciudadano

# Próximas acciones Estructura



# Beneficios Modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos

INTERNO

EXTERNO

Homologación de procesos

Gestión eficiente de recursos

Fortalecer la rectoría sectorial

Visión sistémica e integrada de los procesos y servicios municipales

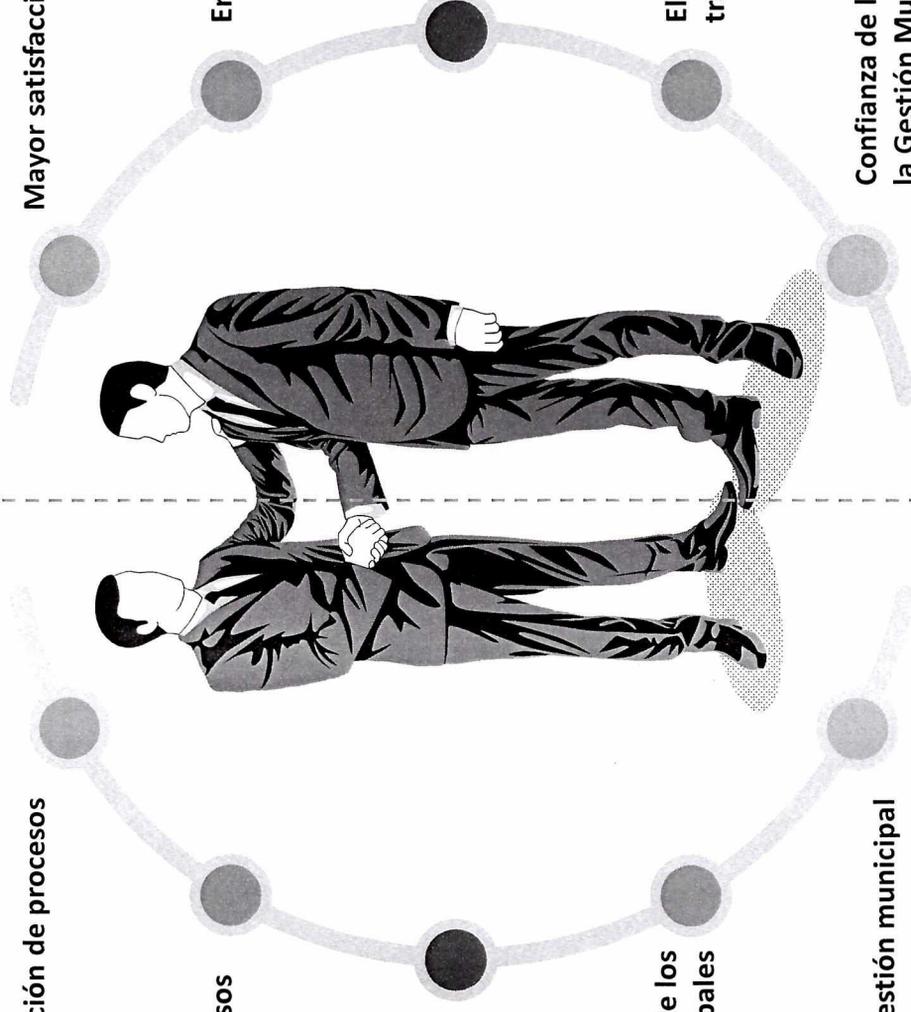
Transparencia en la gestión municipal

Mayor satisfacción del servicio

Entrega oportuna de servicios

Eliminación de la duplicidad de trámites municipales

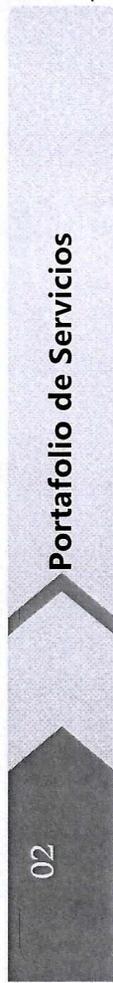
Confianza de los ciudadanos en la Gestión Municipal.



# Componentes del modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos



- Levantamiento inicial: CUMPLIDO
- Actualización: EN PROCESO

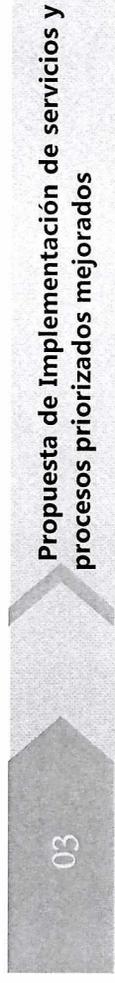


- Identificación inicial: 12 ámbitos, 242 servicios identificados con 398 grupos y 554 trámites.
- Validación a través del desarrollo de fichas de servicio: EN PROCESO

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Nombre del Servicio:</b>      | <b>Nombre del servicio</b>   |
| <b>Código del Servicio:</b>      | Código del servicio  |
| <b>Entidad:</b>                  | Entidad responsable de la prestación del servicio  |
| <b>Estado:</b>                   | Estado del servicio (Operación/Cerrado)  |
| <b>Ámbito:</b>                   | Ámbito al que pertenece el servicio (nivel superior)   |
| <b>Número de Trámites:</b>       | Número de trámites del servicio  |
| <b>Responsable:</b>              | Cargo del responsable del servicio   |
| <b>Descripción del Servicio:</b> | Descripción y alcance del servicio   |
| <b>Marco Normativo:</b>          | <b>Ley, norma o reglamento y el artículo que determina la competencia para brindar el servicio</b> |
| <b>Usuarios del Servicio:</b>    | Descripción de los usuarios del servicio   |
| <b>Indicadores del Servicio:</b> | Indicadores del servicio   |
| <b>Nombre del Grupo:</b>         | <b>Nombre del grupo</b>  |
| <b>Código del Grupo:</b>         | Código del grupo   |
| <b>Servicio:</b>                 | Servicio al que pertenece al grupo (nivel superior)  |
| <b>Descripción del Grupo:</b>    | Descripción del grupo  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del Trámite:</b>                 | <b>Nombre del trámite</b>  |
| <b>Código del Trámite:</b>                 | Código del trámite   |
| <b>Grupo:</b>                              | Grupo al que pertenece el trámite (nivel superior)   |
| <b>Descripción del Trámite:</b>            | Descripción del trámite  |
| <b>Producto del Trámite:</b>               | Producto(s) del trámite (ejemplo: certificado de..., permiso de..., etc.)                      |
| <b>Número de interacciones máximas del</b> | Número de interacciones del trámite  |
| <b>Trámite con el ciudadano:</b>           |  |
| <b>Tiempo del Trámite:</b>                 | Tiempo del trámite (días, horas e minutos)   |
| <b>Número de Trámites solicitados:</b>     | Número de trámites solicitados (estimación mensual/anual)                                      |
| <b>Costo del Trámite:</b>                  | Costo del trámite  |
| <b>Requisitos del Trámite:</b>             | Descripción de los requisitos del trámite (listado con nombre y descripción de cada requisito) |

# Componentes del modelo de Prestación de Servicios y Administración por Procesos



- Desarrollo de propuesta de mejora: CUMPLIDO
- Socialización y definición de hojas de ruta con Responsables de los servicios y procesos: CUMPLIDO.

## Servicios

1. Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;
2. Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;
3. Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.

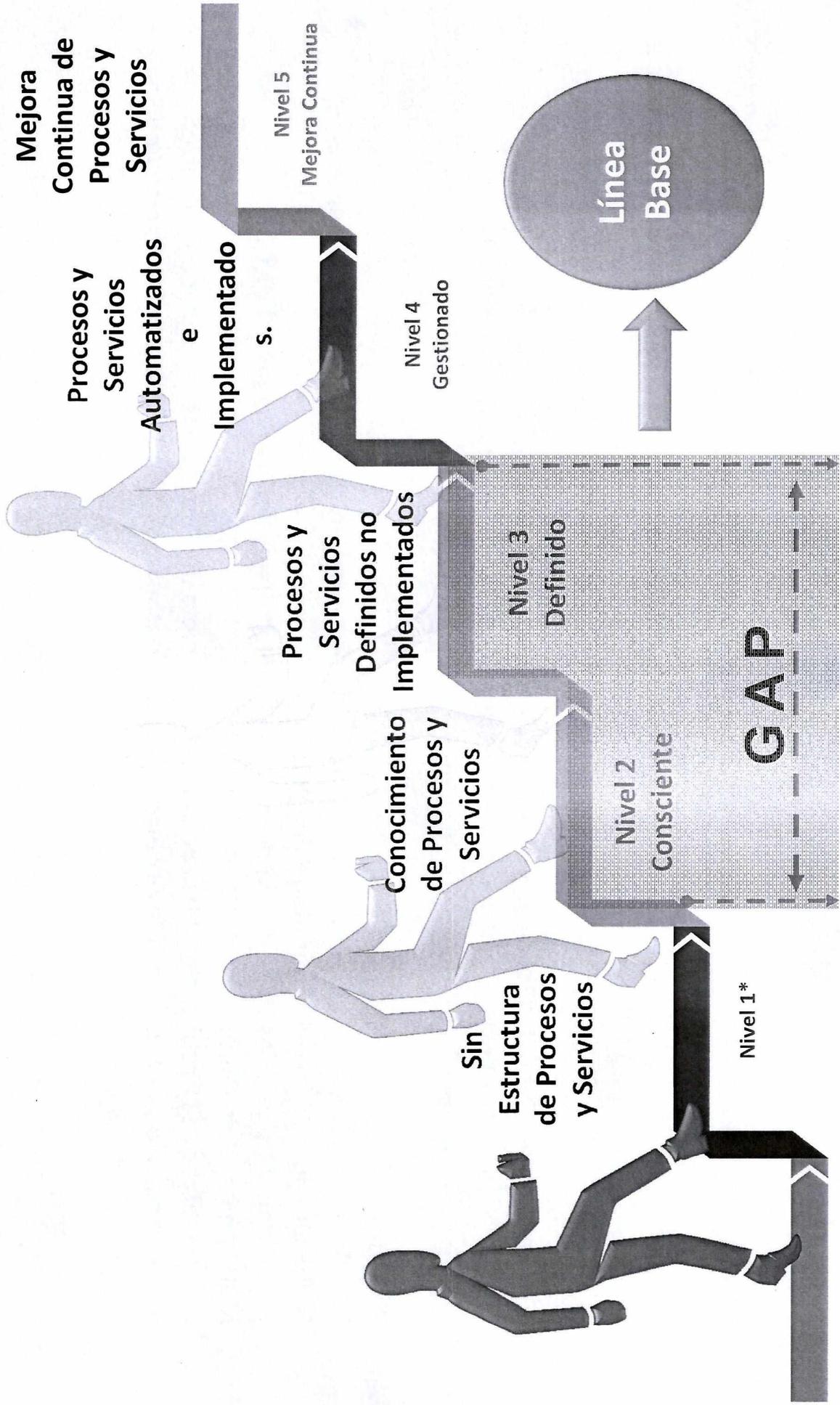
## Procesos

1. Asesoría y acompañamiento en la ejecución de procedimientos de Contratación Pública en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
2. Formulación y consolidación de planes operativos anuales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
3. Gestión de la Arquitectura Institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
4. Formulación y Consolidación del Plan Anual de Contratación (PAC) de la Administración Central del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.



- Aprobación de Norma Técnica y Metodología
- Priorización de otros servicios y procesos

# Nivel de Madurez Institucional



(\*estado antes del inicio de la consultoría)

# Hoja de Ruta del proceso de Propuestas de Mejora y Modelo de Prestación de Servicios y Administración

## por Procesos

| COMPONENTES  | ACTIVIDADES   | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | 2018 |
|--|---|--------|------------|---------|-----------|-----------|------|
| ARQUITECTURA INSTITUCIONAL   | Actualización de Matriz de Competencias<br>Asesoría, asistencia técnica y acompañamiento a iniciativas de optimización de institucional |        |            |         |           |           |      |
|  | Talleres para validación y entrega de lineamientos para elaboración de Fichas de Servicios  |        |            |         |           |           |      |
|  | Asesoría para la construcción, depuración y validación metodológica de las Fichas de Servicios  |        |            |         |           |           |      |
| PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS<br>Portafolio de Servicios | Definir la Jerarquización de Servicios  |        |            |         |           |           |      |
|  | Definir Portafolio de Servicios Actualizado   |        |            |         |           |           |      |
|  | Implementación de servicios y procesos priorizados mejorados  |        |            |         |           |           |      |
|  | Priorización de servicios para mejora   |        |            |         |           |           |      |
|  | Mejoramiento de servicios priorizados   |        |            |         |           |           |      |
|  | Implementación de servicios y procesos priorizados mejorados  |        |            |         |           |           |      |
|  | Aprobación de la Norma Técnica  |        |            |         |           |           |      |
| NORMA TÉCNICA Y MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS                                   | Definición de calendario para proceso de socialización e implementación en entidades dependientes y adscritas                           |        |            |         |           |           |      |
|  | Implementación de la Norma Técnica y el Modelo de Gestión por Procesos  |        |            |         |           |           |      |

# ANEXO 2

anexo 2  
Planificación  
Estratégica  
21/08/2017

23/08/2017

**Proceso de Fusión por Absorción  
EMASEO EP – EMGIRS EP  
13 de Julio 2017**

**QUITO**  
ALCALDÍA

## RESULTADOS

La definición de esta política está orientada a buscar el manejo integral de la cadena de recolección y tratamiento de desechos sólidos, lo cual refleja que desde el Direccionamiento Estratégico del Municipio de Quito, también se considera una visión integral de este servicio.

La fusión por absorción de EMASEO a EMGIRS, es la más beneficiosa a los intereses institucionales y aspectos financieros que persigue el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, concordante a la propuesta presentada por la consultora PWC, en consideración a los objetivos y lineamientos del PMDYOT, realizada de acuerdo a un enfoque metodológico que parte desde:

- Análisis de competencias
- Base legal
- Alineación estratégica
- Mejores prácticas
- Análisis e identificación de la cadena de valor
- Mapa de procesos

## Antecedentes

- Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
- Plan Maestro de Gestión Integral de Residuos Sólidos
- Plan Ambiental del DMQ
- Consultoría PWC – Secretaria General de Planificación (2015-2016)
- Consultoría PWC – EMASEO Y EMGIRS (Convenio de Asociatividad) – 2016
- Informe Favorable Procuraduría Metropolitana
- Informe Favorable Secretaria de Ambiente
- Informe Favorable Secretaría General de Planificación
- Autorización Señor Alcalde (Oficio No. 165-GG-2017)
- Disposición Transitoria Cuarta – ORDENANZA 175

## Consultoría PWC - 19/09/2016

### *Supuestos de Integración*

Para la potencial integración entre EMASEO y EMGIRS se consideraron tres figuras. Dichas figuras y sus costos respectivos se presentan a continuación:

| No. | Figuras   | Detalle   |
|-----|---|---|
| 1   | <b>EMASEO absorbe a EMGIRS</b>  | En este caso se indemniza a los empleados de EMGIRS. El costo de dicha indemnización equivale a 125,864 USD.  |
| 2   | <b>EMGIRS absorbe a EMASEO</b>  | En este caso se indemniza a los empleados de EMASEO. El costo de dicha indemnización es de 41,170,291 USD. Adicionalmente se paga las obligaciones por jubilación patronal y desahucio por amparo del contrato colectivo que mantienen los empleados de EMASEO. Dicho valor alcanza los 14,826,412 USD. |
| 3   | <b>Se da la fusión entre EMASEO y EMGIRS constituyendo una nueva Empresa.</b> | En este caso se indemniza a los empleados de EMASEO y EMGIRS y se paga las obligaciones por jubilación patronal y desahucio a los empleados de EMASEO. El costo total bajo esta figura es de 56,122,567 USD.  |

Considerando los distintos costos correspondientes a cada tipo de figura para la potencial integración entre EMASEO y EMGIRS se realizó el análisis considerando la opción número uno ("EMASEO absorbe a EMGIRS"), siendo esta la opción menos costosa.

*Nota: Los supuestos de integración mencionados no contienen un análisis legal de las posibles figuras para realizar la integración de EMASEO y EMGIRS.*

## Consultoría PWC – Septiembre de 2016

### *Conclusiones y recomendaciones*

A continuación se muestran las principales conclusiones y recomendaciones realizadas en base a los resultados de nuestro trabajo.

| No. | Conclusión / Recomendación   | Detalle  |
|-----|--|--|
| 1   | La integración genera ahorro en gastos   | Al integrarse, la empresa genera un potencial ahorro en gastos equivalente a USD 2,92 millones anuales   |
| 2   | Se requiere de fondos externos para el pago a Quito Limpio                       | Los flujos proyectados para el período 2017 no son los suficientes para cubrir con el pago de USD 9,3 millones correspondiente a la indemnización a la empresa Quito Limpio. |
| 3   | El incremento en la tasa de recolección planteado es financieramente beneficioso | Se generan USD 9,9 millones adicionales de flujo operativo anual con el aumento proyectado en la tasa de recolección de 18%, pasando la misma de 15% a 17,7%.                |

## ORDENANZA 175

### Disposición Transitoria Cuarta.-

*“En el plazo máximo de noventa (90) días, se iniciarán todas las acciones **legales, administrativas y financieras** que sean del caso, tendientes a la fusión entre la EMASEO EP y la EMGIRS EP; con lo cual, la GIRS se ejecutará a través de una sola organización empresarial pública. Hasta que este proceso se consolide, los ingresos provenientes de la recaudación de la Tasa de Gestión Integral de Residuos Sólidos, continuarán distribuyéndose de la siguiente manera: 81% para la EMASEO EP y 19% para la EMGIRS EP”.*

## LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS

### ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO:

#### Artículo 9.-

12. *Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública.*

## Fusión por Absorción

- EMASEO EP absorbe a EMGIRS EP mediante una fusión por absorción.
- EMGIRS se disuelve.
- EMASEO EP (nueva) = EMASEO EP + EMGIRS EP.
- EMGIRS EP, mediante un proceso planificado, en los ámbitos: legal, administrativo y financiero, transfiere sus activos y pasivos a EMASEO EP.
- **Nueva organización empresarial provee servicios públicos inherentes a la Gestión Integral de Residuos Sólidos.**

## Qué se busca con este proceso

- Economías de Escala
- Eficiencia Operativa de la GIRS
- Eliminación de Ineficiencias
- Consolidación Financiera Empresarial
- Combinación de recursos complementarios
- Fortalecimiento como sujeto de crédito
- Administrar y controlar la cadena de valor de la Gestión Integral de Residuos Sólidos.

## DESIGNACIONES PARA EL PROCESO DE FUSIÓN (1/2)

- **COMITÉ EJECUTIVO.-**
  - Secretario General de Planificación
  - Administrador General
  - Secretaria de Ambiente
  - Gerente General de EMASEO EP
  - Gerente General de EMGIRS EP
  
- **COMISIÓN TÉCNICA DESIGNADA PARA EL PROCESO DE FUSIÓN.-**  
Delegados institucionales de cada una de las siguientes áreas:
  - Planificación (Coordinador de la Comisión Técnica)
  - Operaciones y Maquinaria
  - Jurídico
  - Financiero
  - Administrativo y Talento Humano

## DESIGNACIONES PARA EL PROCESO DE FUSIÓN (2/2)

- **SUBCOMISIONES TÉCNICAS DE APOYO:**

- Gestión de Planificación, Seguimiento, Proyectos y Procesos.
- Gestión de Operación de los Servicios (Cadena de Valor GIRS).
- Gestión de Servicios de Mantenimiento de Maquinaria y Equipo.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Financiera.
- Gestión del Talento Humano.
- Gestión Jurídica y de Patrocinio.
- Gestión de Contrataciones.
- Gestión Ambiental.
- Gestión de TICs.
- Gestión de Comunicación Institucional.
- Gestión de Comercialización
- Gestión de Secretaría General.

## MACRO – CRONOGRAMA: PROCESO DE FUSIÓN EMPRESAS

| ACTIVIDAD   | PRODUCTO   |
|---|--|
| Aprobación Concejo M. Q.  | Ordenanza 175 - Sancionada   |
| Puesta en marcha proceso  | Aprobación proceso, conformación Comité, designaciones y tiempos de ejecución.   |
| Sesión Ordinaria - Directorios Individuales de EMASEO EP y EMGIRS EP  | Aprobación inicio del proceso de fusión de las dos empresas  |
| Competencias, Formulación de la Planificación Estratégica y Operativa, Proyectos, Inversiones, Procesos, Estructura Empresarial | Matriz de Competencias, Modelo de Gestión, Plan Estratégico Cuatrianual, PPI, POA, Proyectos, Procesos Internos, Estructura Organizacional |
| Análisis, estructura y dimensionamiento de los Servicios Integrales y su Operación  | Estructura, alcance y dimensionamiento de los servicios de la GIRS   |
| Análisis e instrumentación Legal  | Ordenanza de Constitución, Reglamentos Internos, Base Legal para la gestión  |
| Análisis, actualización y gestión Ambiental   | Licencia Ambiental Unificada – cobertura total para servicios de la GIRS – Sigue proceso MAE   |
| Análisis y consolidación Financiera   | Estado de Situación Financiera y de Resultados Consolidado (A, P, Pt, I, E, S/D) – AI 30-09-2017   |
| Análisis y consolidación Administrativa   | Inventario de Bienes Muebles, Inmuebles, Repuestos y Sujetos a Control Administrativo  |
| Análisis y dimensionamiento del Talento Humano  | Plan de Desarrollo del Talento Humano y Definición del Personal Operativo, Administrativo y Pasivo Laboral                                 |
| Estructura Funcional y de Posición (cargos / personas)  | Reglamento Orgánico Funcional y Manual de Valoración y Clasificación de Puestos  |
| Análisis y Consolidación COMISIÓN TÉCNICA   | Informe Consolidado – Productos Revisados  |
| <b>Presentación al Señor Alcalde – COMITÉ EJECUTIVO</b>   | <b>Informe Ejecutivo – Resultados del Proceso</b>  |

## PROCESO DE FUSIÓN EMPRESAS

| ACTIVIDAD   | PRODUCTO   |
|---|--|
| Directorio Conjunto EMASEO – EMGIRS (Primera Reunión).  | Informe Favorable con recomendaciones                        |
| Directorio Conjunto EMASEO – EMGIRS (Segunda Reunión).  | Informe Favorable Definitivo                                 |
| Entrega Formal de la Propuesta de Fusión Consensuada a la Alcaldía  | Expediente completo  |
| Entrega Formal de la Propuesta de Fusión Consensuada a la Comisión de Ambiente del Concejo Metropolitano de Quito | Expediente completo  |
| Análisis de la Comisión de Ambiente del Concejo Metropolitano de Quito  | Informe Favorable de la Comisión                             |
| Primer Debate del Concejo Metropolitano de Quito  | Informe Favorable con recomendaciones                        |
| <b>Segundo Debate del Concejo Metropolitano de Quito</b>  | <b>Aprobación Definitiva de la Fusión</b>                    |
| Sanción de la Ordenanza de Creación de la nueva empresa fusionada   | Ordenanza Sancionada por Alcaldía                            |
| Directorio de la nueva empresa fusionada (sesión extraordinaria)  | Posesión nuevo Directorio y nombramiento del Gerente General |
| <b>INICIO DE FUNCIONES NUEVA EMPRESA FUSIONADA</b>  | <b>NUEVA EMPRESA DE GIRS EN FUNCIONES</b>                    |

### HITOS: PROCESO DE FUSIÓN EMPRESAS

| ACTIVIDAD  | PRODUCTO   |
|--|--|
| Aprobación Concejo M. Q.   | Ordenanza 175 - Sancionada                                   |
| <b>INICIO DE FUNCIONES NUEVA EMPRESA FUSIONADA</b>   | <b>NUEVA EMPRESA DE GIRS EN FUNCIONES</b>                    |
| Análisis, consolidación, documentación, informes y propuestas institucionales por áreas de gestión | Informe Ejecutivo –Resultados del Proceso                    |
| <b>Presentación al Señor Alcalde COMITÉ EJECUTIVO</b>  | <b>Informe Ejecutivo – Resultados del Proceso</b>            |
| Directorio Conjunto EMASEO – EMGIRS  | Informe Favorable Definitivo                                 |
| Comisión de Ambiente del Concejo Metropolitano   | Informe Favorable  |
| <b>Primero y Segundo Debate Concejo Metropolitano</b>  | <b>Aprobación Ordenanza de Fusión</b>                        |
| Directorio de la empresa fusionada   | Posesión nuevo Directorio y nombramiento del Gerente General |