

***Municipio del
Distrito
Metropolitano de
Quito***



Informe Final

Producto 6

2016

Contenido

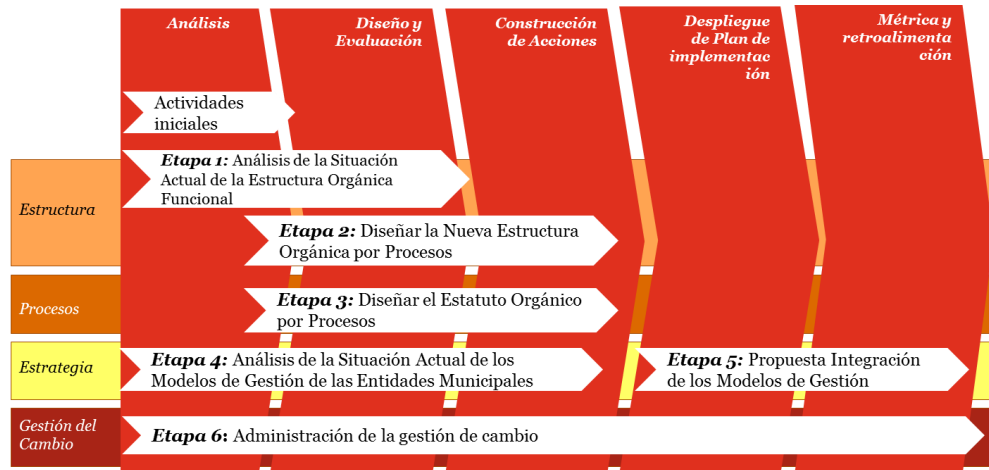
Antecedentes.....	3
1. Recomendaciones de la Optimización Institucional respecto de la Estructura Orgánica	4
1.1. Recomendaciones respecto de la Estructura Orgánica de la Municipalidad Central.....	9
1.2. Recomendaciones respecto a las Entidades Adscritas y Dependientes	12
2. Recomendaciones de la Optimización Institucional respecto del Dimensionamiento.....	19
2.1. Dimensionamiento Global del MDMQ	20
2.2. Dimensionamiento de las Unidades Administrativas.....	21
2.3. Estudios Especiales	110
2.4. Centros de Atención Ciudadana	118
2.5. Impacto del Dimensionamiento del MDMQ	165
3. Recomendaciones de la Optimización Institucional respecto de la Integración de las Entidades Municipales y sus Modelos de Gestión	172
3.1. Análisis del Modelo de Gestión	172
3.2. Diagnóstico de la Situación Actual.....	178
3.3. Recomendaciones sobre el Modelo de Gestión	185
4. Plan de Implementación.....	205

Producto 6

Antecedentes

Con fecha 14 de diciembre del 2015 se suscribió el contrato de prestación de servicios entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y PwC Asesores Empresariales Cia. Ltda., con el objeto de ejecutar la consultoría para la “determinación de mecanismos de desarrollo institucional, a través de la optimización de la estructura organizacional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, elaboración del Estatuto Orgánico por Procesos e integración de las dependencias municipales autónomas y no autónomas al Modelo Integral de Gestión Municipal”.

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, fueron desarrolladas las siguientes etapas:



Los entregables para cada una de las etapas se presentan en los respectivos informes conforme al siguiente detalle:

Producto 1: Análisis de la Situación Actual de la Estructura Orgánica Funcional

Producto 2: Propuesta de Nueva Estructura Orgánica por Procesos

Producto 3: Estatuto Orgánico por Procesos

Producto 4: Análisis de la Situación Actual de los Modelos de Gestión de las Entidades Municipales

Producto 5: Propuesta de Integración de los Modelos de Gestión de las Entidades Municipales

Producto 6: Informe Final

Producto 6

Se presenta el Informe Final del Proyecto que contiene las principales recomendaciones respecto de la optimización institucional de la estructura orgánica central, unidades especiales y empresas públicas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, bajo los siguientes aspectos:

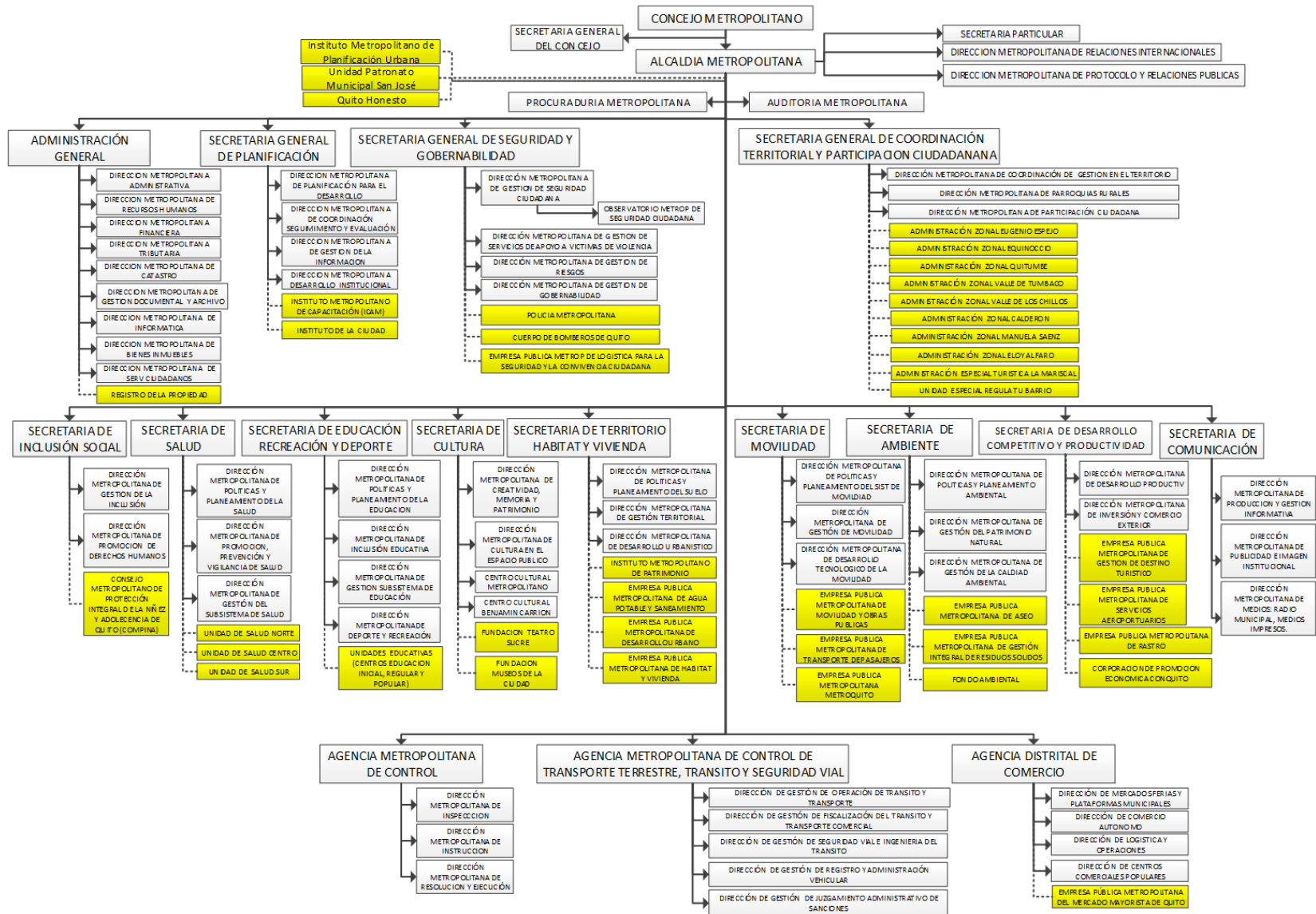
- Estructura Orgánica
- Dimensionamiento Organizacional
- Modelo de Gestión
- Plan de Implementación

El detalle de todas las recomendaciones se presentan en los respectivos informes, los cuales fueron detallados previamente.

1. Recomendaciones de la Optimización Institucional respecto de la Estructura Orgánica

Para la identificación de las recomendaciones respecto de la estructura orgánica del MDMQ, se desarrolló el análisis de la estructura actual, la cual se encuentra vigente, mediante Resolución No. A 0010 de fecha 31 de marzo del 2011 establece la estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y se presenta a continuación:

Producto 6



Producto 6

Actualmente la Estructura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito está conformada de la siguiente forma:

La Municipalidad Central cuenta con 4 niveles de estructura, dentro de los cuales se ha identificado a las Secretarías Generales, Secretarías, Direcciones Metropolitanas y Direcciones.

SECRETARÍAS GENERALES	4
SECRETARÍAS	9
DIRECCIONES METROPOLITANAS	49
DIRECCIONES	12
TOTAL	74

Adicionalmente se identificó que la estructura actual del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con Entidades Adscritas las cuales tienen autonomía administrativa y financiera y se clasifican de la siguiente manera:

EMPRESAS PÚBLICAS	13
FUNDACIONES	2
AGENCIAS	3
INSTITUTOS	4
UNIDADES ESPECIALES	9
TOTAL	31

Actualmente el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con una estructura funcional, la desventaja principal de mantener una estructura funcional, radica en que bajo esta estructura, las Unidades Administrativas, trabajan de manera independiente, a manera de “islas”, por lo que no existe una transversalidad en los procesos que deben ser ejecutados.

Se identificaron puntos críticos de la estructura actual para el diseño de la propuesta de nueva estructura para el MDMQ:

- **Estructura orgánica:** El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no cuenta con una estructura orgánica por procesos, por lo que las Unidades Administrativas, trabajan de forma independiente una de la otra.
- **Cadena de Valor:** El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no cuenta con una cadena de valor, por lo que no existe una transversalización de los procesos que deben ser ejecutados por el MDMQ.
- **Unidades de apoyo y asesoría en las Unidades Administrativas:** El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, actualmente en cada una de las Unidades Administrativas, mantiene equipos de trabajo de apoyo y asesoría que gestionan actividades administrativas, de talento humano, financieras, tecnológicas, de planificación, jurídicas y de comunicación, trabajando de forma aislada de la Administración General.

Producto 6

- **Niveles de reporte:** El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, actualmente tiene 22 líneas de reporte directo al Alcalde en la municipalidad central y 23 líneas de reporte directo de las empresas públicas, institutos, fundaciones y unidades especiales.
- **Responsabilidades:** El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no cuenta con un documento que permita identificar y definir las atribuciones y responsabilidades para cada una de las Unidades Administrativas, lo que genera que existan reprocesos, retrasos e ineficiencia en la gestión municipal al no tener claramente identificadas las responsabilidades para cada Unidad Administrativa.
- **Duplicidad de funciones:** Al desarrollar un análisis de la normativa, se pudo identificar que existen atribuciones que están siendo ejecutadas por varias unidades administrativas, lo que genera una falta de claridad de la unidad administrativa responsable.

En relación a las Entidades Adscritas se identificaron los siguientes aspectos que fueron considerados para el diseño de la propuesta de nueva estructura:

- **Fusión EMASEO – EMGIRS:** actualmente los procesos de barrido y recolección de desechos sólidos lo ejecuta EMASEO y el tratamiento y disposición final de desechos sólidos EMGIRS, a pesar de ser una atribución integral, por lo que se ha recomendado la fusión de las 2 empresas con el fin de manejar el proceso de manera integral, lo cual permitirá un potencial ahorro en cuanto a estructuras de apoyo y asesoría, optimizando tecnología, recursos humanos y orientando a esta organización a mirar este proceso como uno sistémico y sostenible.
- **EP Emseguridad:** se propone eliminar la EP EMSEGURIDAD cuyas atribuciones serán parte de la Secretaría de Seguridad y Riesgos.
- **Continuidad Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda:** 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.
- **Empresa Pública Metropolitana de Rastro:** para el caso de la EPM de Rastro, 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.

Producto 6

- **Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista:** para el caso de la EPM Mercado Mayorista, 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.
- **Empresa Pública Metropolitana Metro de Quito:** para el caso de la EPM Metro de Quito, se recomienda la liquidación de la empresa debido a que se identificó que actualmente se encuentra en ejecución la construcción de la primera línea del metro, por lo que no cumple el objetivo principal por el cual fue creada que es desarrollar, implementar y administrar el Subsistema “Metro de Quito”, adicionalmente la construcción de la primera línea del Metro de Quito, así como la gerencia del proyecto y la fiscalización respectiva, se realiza con empresas contratadas, la función que tiene la empresa es la administración de los contratos, así como la realización de estudios de factibilidad para la construcción y equipamiento de las instalaciones. Con base a estos antecedentes, la celebración, ejecución y administración de los contratos así como la elaboración de los documentos e informes que fueren necesarios para el cumplimiento de las condiciones de desembolso requeridas por las entidades financieras y para el uso de los recursos de los préstamos serán ejecutados bajo dependencia de la Administración General.
- **Fondo Ambiental:** actualmente el Fondo Ambiental administra los fondos ambientales provenientes de multas ambientales y montos administrativos provenientes de recursos Municipales. Se ha definido que dicho fondo pase a ser administrado por parte de la Administración General, destinando los recursos para proyectos ambientales respectivamente y eliminar el Fondo Ambiental como entidad, por lo que el Fondo Ambiental, como entidad adscrita, deberá ser liquidada.
- **Fondo de Seguridad:** actualmente el Fondo de Seguridad está manejado por Emseguridad, debido a que la empresa de logística para la seguridad se elimina, el fondo proveniente de tasas de seguridad será administrado por la Administración General, al igual que los recursos del Fondo Ambiental.

Adicionalmente se identificó directrices de la máxima autoridad, las cuales se definieron mediante reuniones. Como resultado, se han considerado 3 aspectos importantes para el diseño de la estructura orgánica por procesos del MDMQ:

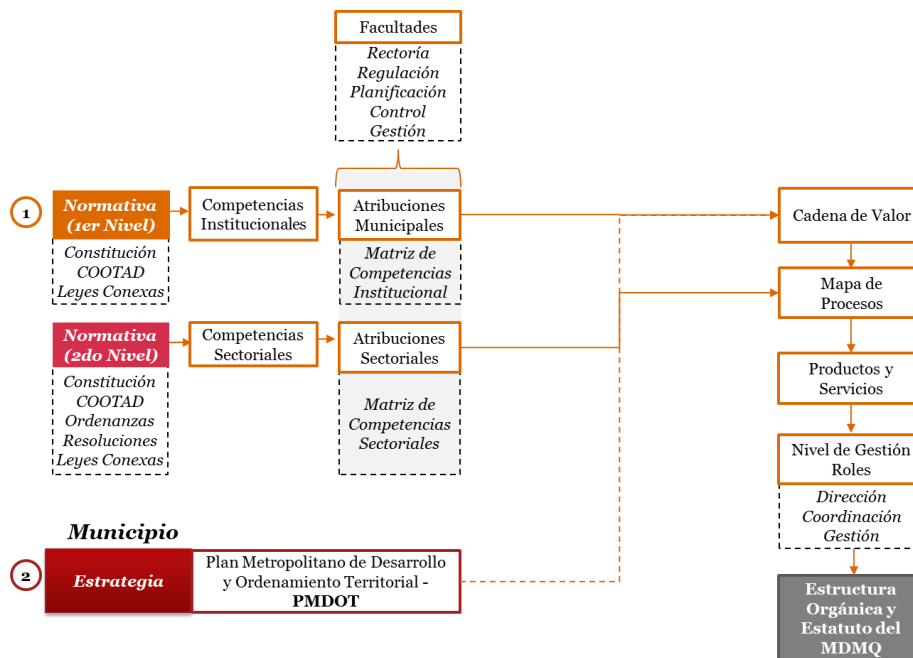
- a) **Optimización de Recursos,** con el fin de mejorar los procesos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y aumentar el rendimiento y la productividad.
- b) **Administración de Proyectos,** con el fin identificar los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidas en cuanto a tiempo, presupuesto y calidad.

Producto 6

- c) **Planificación Urbana**, con el fin de identificar, desarrollar e implementar instrumentos técnicos y normativos que permitan el desarrollo urbano sostenible de la ciudad a través de condiciones de transformación y conservación del territorio a largo plazo en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.1. Recomendaciones respecto de la Estructura Orgánica de la Municipalidad Central

Como primer aspecto para la definición del diseño de la propuesta de nueva estructura se desarrolló el análisis de la base legal del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, bajo la cual se identificó normativa de primer y segundo nivel. A continuación se presenta la representación gráfica del enfoque metodológico utilizado para definir la Propuesta de Estructura Orgánica por Procesos:



El detalle de la metodología aplicada para establecer la propuesta de nueva estructura organizacional se encuentra en el informe de “Propuesta de Estructura Orgánica y Estatuto Orgánico por Procesos”.

El principal enfoque de este análisis fue determinar la descripción normativa dentro de las Ordenanzas y Resoluciones Metropolitanas que asientan la política nacional y sectorial, adicionalmente se analizó la descripción normativa de Leyes Conexas que se pueden relacionar de forma más específica con el MDMQ y sus Dependencias.

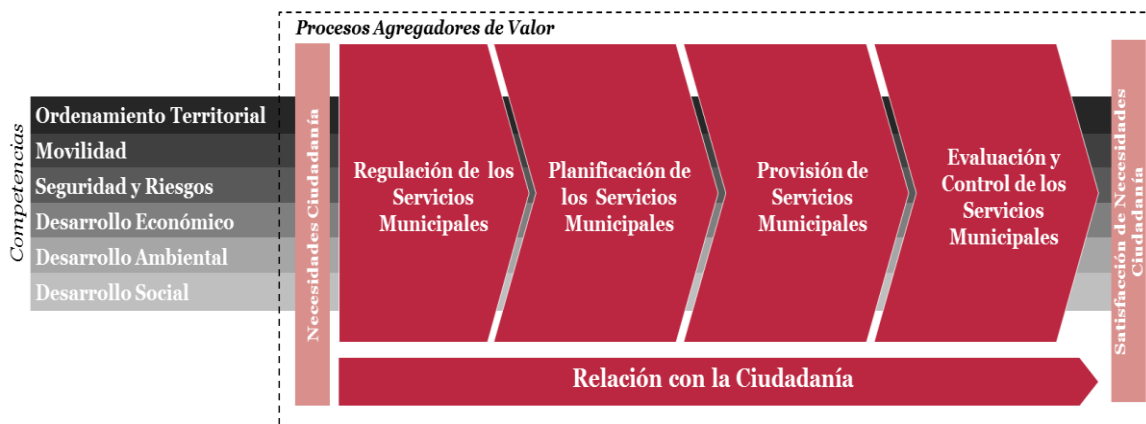
Una vez identificada la normativa del MDMQ, se procedió a definir Atribuciones Específicas que el MDMQ debe realizar dentro de cada uno de los sectores.

Con base al análisis realizado de la Base Legal que rige al MDMQ y la relación con el Direccionamiento Estratégico, se identificaron las competencias Institucionales para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, bajo este análisis se identificaron las siguientes competencias institucionales:

Producto 6

- Ordenamiento Territorial
- Movilidad
- Seguridad y Riesgos
- Desarrollo Económico
- Desarrollo Ambiental
- Desarrollo Social

En concordancia con las competencias, facultades y atribuciones establecidas en la matriz de competencias institucional y el Framework de APQC, como un modelo de referencia complementario y de validación, se identificó y elaboró la secuencia de los macroprocesos de la Cadena de Valor que se detalla en el siguiente gráfico:



La cadena de valor del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, define a los Macroprocesos institucionales los cuales se encuentran alineados a las atribuciones y facultades identificadas a través de la normativa y del direccionamiento estratégico para el MDMQ. Los mismos se encuentran diseñados de forma transversal para el cumplimiento de las competencias identificadas.

Adicionalmente se definió el mapa de procesos del Municipio, el cual está conformado por los procesos que incluyen la Cadena de Valor, conteniendo adicionalmente los macroprocesos gobernantes, habilitantes de apoyo y habilitantes de asesoría.

- **Procesos Gobernantes**¹.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para el funcionamiento de la institución.
- **Procesos Agregadores de Valor (Procesos Sustantivos)**¹.- Son aquellos destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas de la institución.
- **Procesos Habilitantes (Procesos Adjetivos)**¹.- Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos sustantivos.

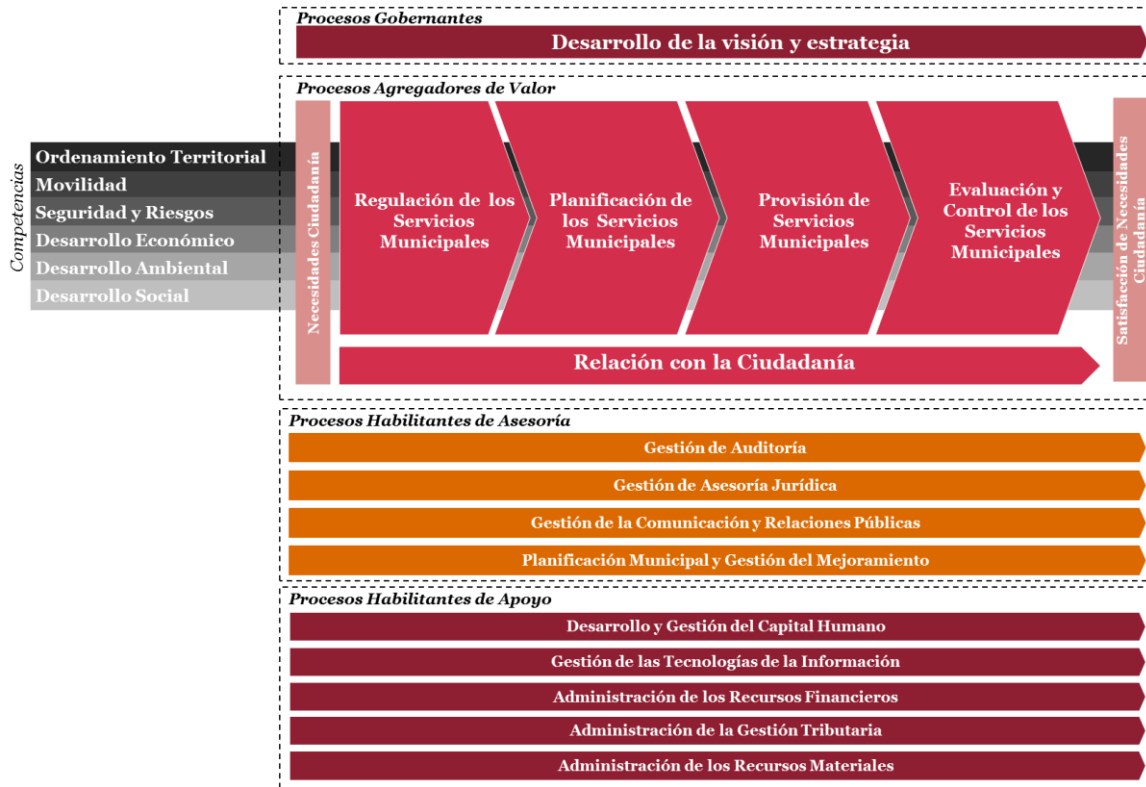
Para la definición de los procesos habilitantes de apoyo y asesoría, se tomó como referencia el catálogo de procesos Habilitantes de Apoyo y de Asesoría de la Secretaría

¹ Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos RO 1573 del 22 de abril de 2016.

Producto 6

Nacional de Administración Pública, el cual identifica los procesos de soporte estándar que se gestionan en las instituciones públicas.

A continuación se presenta el Mapa de Procesos del MDMQ:



El diseño de la nueva estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se recomienda una estructura orgánica por procesos, la cual orienta el desarrollo de las actividades hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente tanto interno como externo, a través de la ejecución de los procesos de valor agregado definidos en la cadena de valor municipal.

Para la definición de la estructura organizacional se han definido los siguientes niveles de unidades administrativas:

Nivel	Descripción	Facultad de acuerdo a su ámbito de acción	Rol
Secretaría General	Ejercen la rectoría, regulación, planificación y control en el marco de las competencias atribuidas sobre los procesos transversales que habilitan la provisión de los servicios municipales a través del desarrollo de toda la cadena de valor	Rectoría Regulación Planificación Control	Dirección Asesoría
Secretaría	Ejercen la rectoría, regulación, planificación y control en el marco de las competencias atribuidas	Rectoría Regulación Planificación	Dirección Asesoría

Producto 6

Nivel	Descripción	Facultad de acuerdo a su ámbito de acción	Rol	
	sobre los procesos agregadores de valor y provisión de servicios de los sectores a su cargo	Control		
Dirección Metropolitana	Ejercen la planificación, regulación, gestión y control en el marco de las competencias atribuidas sobre un sector y macroprocesos transversales a nivel municipal	Planificación Regulación Gestión Control	Dirección	
Dirección	Encargados de liderar, coordinar, gestionar y controlar los procesos desarrollados por las unidades administrativas a su cargo en el ámbito de sus competencias	Gestión Control	Dirección	
Unidades de Gestión	Unidades Administrativas ejecutoras y operadoras de los subprocesos en su ámbito de acción	Gestión	Gestión	Coordinación
				Supervisión
				Ejecución

Adicionalmente se desarrolló un análisis comparativo de validación donde se utilizó referencias de las mejores prácticas implantadas en Ciudades de Excelencia como Medellín y Curitiba, entre otros.

El esquema bajo el cual se definió la estructura y unidades administrativas en relación a las competencias institucionales, procesos y facultades se presenta a continuación:

Las Secretarías fueron identificadas a través de las Competencias y Macroprocesos Institucionales.

Las Direcciones Metropolitanas fueron identificadas a través de los Sectores definidos en el Direccionamiento Estratégico, análisis de competencias sectoriales y/o de los Macroprocesos.

Las Direcciones fueron identificadas a través de los Procesos, sus Productos y Servicios.

Las Unidades de Gestión fueron identificadas a través de los subproceso, sus productos y servicios.

1.2. Recomendaciones respecto a las Entidades Adscritas y Dependientes

Con base al análisis inicial realizado, donde se identificó que actualmente el MDMQ, cuenta con Entidades Adscritas las cuales mantienen una autonomía administrativa y financiera, se recomienda que bajo el la propuesta de nueva estructura, existan Entidades Adscritas y Entidades Dependientes, esta recomendación busca optimizar los procesos relacionados a la facultad de gestión como parte de la cadena de valor, para lo cual se ha identificado que:

Producto 6

Las Entidades Adscritas, serán aquellas que mantengan autonomía administrativa y financiera, la ejecución de sus procesos será descentralizada, y la Secretaría a la cual la entidad estará adscrita ejercerá controles sobre la “entidad adscrita”.

Las Entidades Dependientes serán aquellas consideradas como parte de las Secretarías a la cual tengan dependencia para la ejecución de los procesos que forman parte de la cadena de valor, sin autonomía administrativa o financiera.

Por lo expuesto se define la descentralización de la provisión de servicios municipales a través de las Empresas Públicas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y se presenta a continuación las entidades adscritas y entidades dependientes del MDMQ para la transversalización de los procesos y el cumplimiento de la cadena de valor municipal.

Entidades Adscritas:

Entidad	Adscrita a	Sustento Descriptivo
Cuerpo de Bomberos	Secretaría de Seguridad y Riesgos	COOTAD. Art. 140 ... los cuerpos de bomberos del país serán considerados como entidades adscritas a los gobiernos autónomos descentralizados municipales, quienes funcionarán con autonomía administrativa y financiera, presupuestaria y operativa, observando la ley especial y normativas vigentes a las que estarán sujetos. El Cuerpo de Bomberos, no está constituido como una empresa pública, sin embargo por normativa debe ser una entidad adscrita con autonomía administrativa y financiera.
Empresa Pública Metropolitana de Gestión del Destino Turístico	Secretaría de Desarrollo Económico	Las empresas públicas son entidades adscritas con autonomía administrativa y financiera, con base en la Ley Orgánica de Empresas Públicas LOEP, las Empresas Públicas son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión.
Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios	Secretaría de Desarrollo Económico	
Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas	Secretaría de Movilidad	
Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros	Secretaría de Movilidad	
Empresa Pública Metropolitana de Agua	Secretaría de Territorio y Ambiente	
Destinadas a la provisión de los servicios municipales, y al		

Producto 6

Entidad	Adscrita a	Sustento Descriptivo
Potable y Saneamiento		desarrollo de actividades económicas.
Empresa Pública Metropolitana de Aseo - Gestión Integral de Residuos Sólidos	Secretaría de Territorio y Ambiente	
Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda	Secretaría de Territorio y Ambiente	
Fundación Museos de la Ciudad	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	Entidad de naturaleza jurídica de derecho privado.
Fundación Teatro Sucre	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	Por su naturaleza jurídica, las fundaciones y Corporación de Promoción Económica, son entidades adscritas con autonomía administrativa y financiera.
Corporación de Promoción Económica CONQUITO	Secretaría de Desarrollo Económico	
Patronato Municipal San José	Alcaldía Metropolitana de Quito	
		Entidad adscrita con autonomía administrativa y financiera, ejecutora de proyectos de inclusión social

Entidades Dependientes:

Entidad	Dependiente de	Sustento Descriptivo
Registro de la Propiedad	Secretaría de Territorio y Ambiente	Entidades dependientes, integrantes de una sola persona jurídica de derecho público, sin autonomía administrativa o financiera
Policía Metropolitana	Secretaría de Seguridad y Riesgos	
Agencia Metropolitana de Control	Alcaldía Metropolitana de Quito	
Agencia Metropolitana de Tránsito	Secretaría de Movilidad	
Corporación de Lucha contra la Corrupción Quito Honesto	Alcaldía Metropolitana de Quito	
Instituto Metropolitano de Patrimonio	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	
Instituto de Ciudad	Secretaría de Planificación	
Unidades Educativas	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	
Centros de Prevención y Control de Enfermedades	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	

Con base en lo previamente expuesto, se presenta a continuación la propuesta de nueva estructura por procesos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:

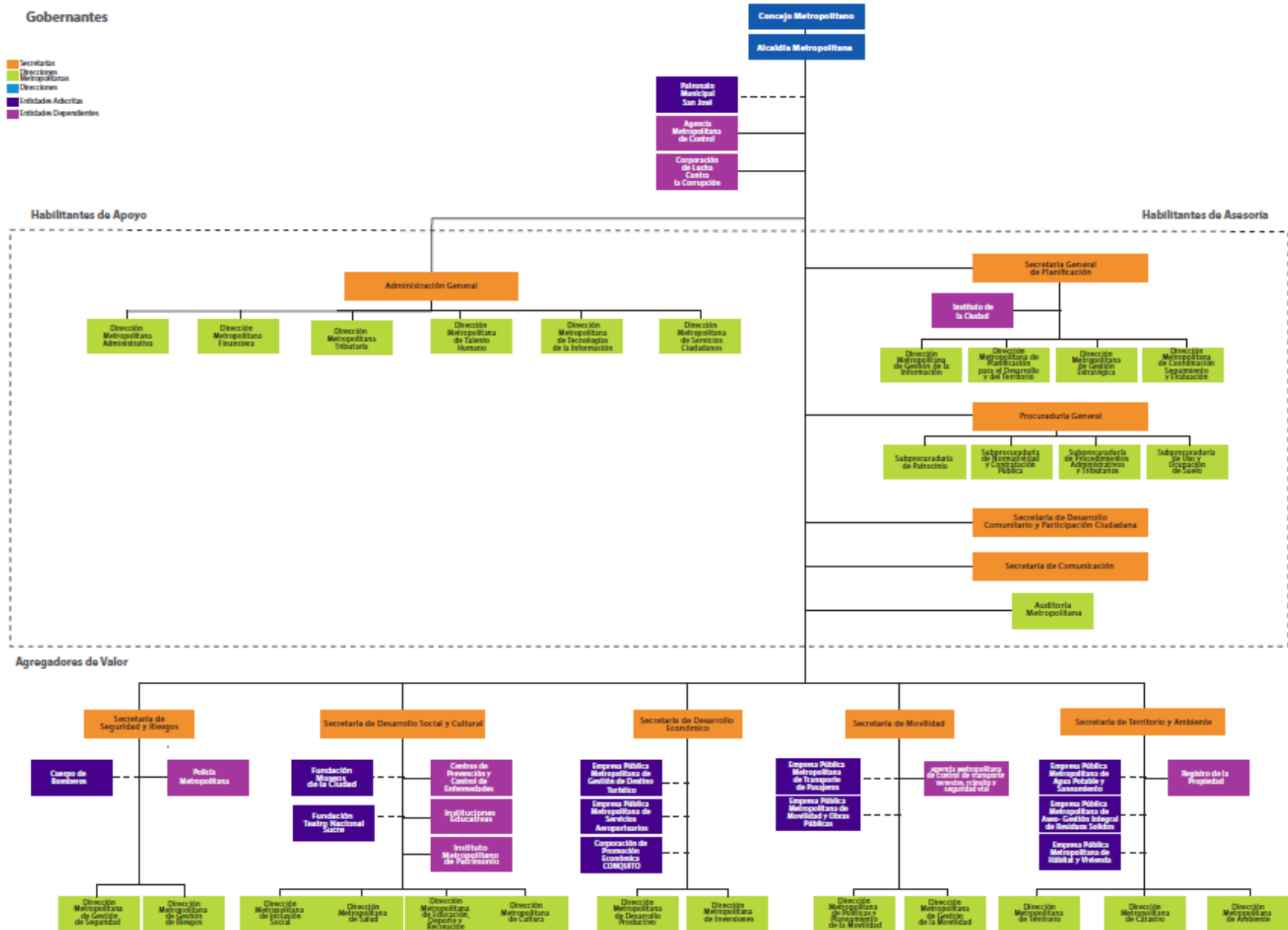
Producto 6

En la primera gráfica se muestra a las Entidades Adscritas y Dependientes y en la segunda gráfica se muestra a las Unidades Administrativas que forman parte de la Municipalidad Central como resultado del análisis y diseño de estructura desarrollado.

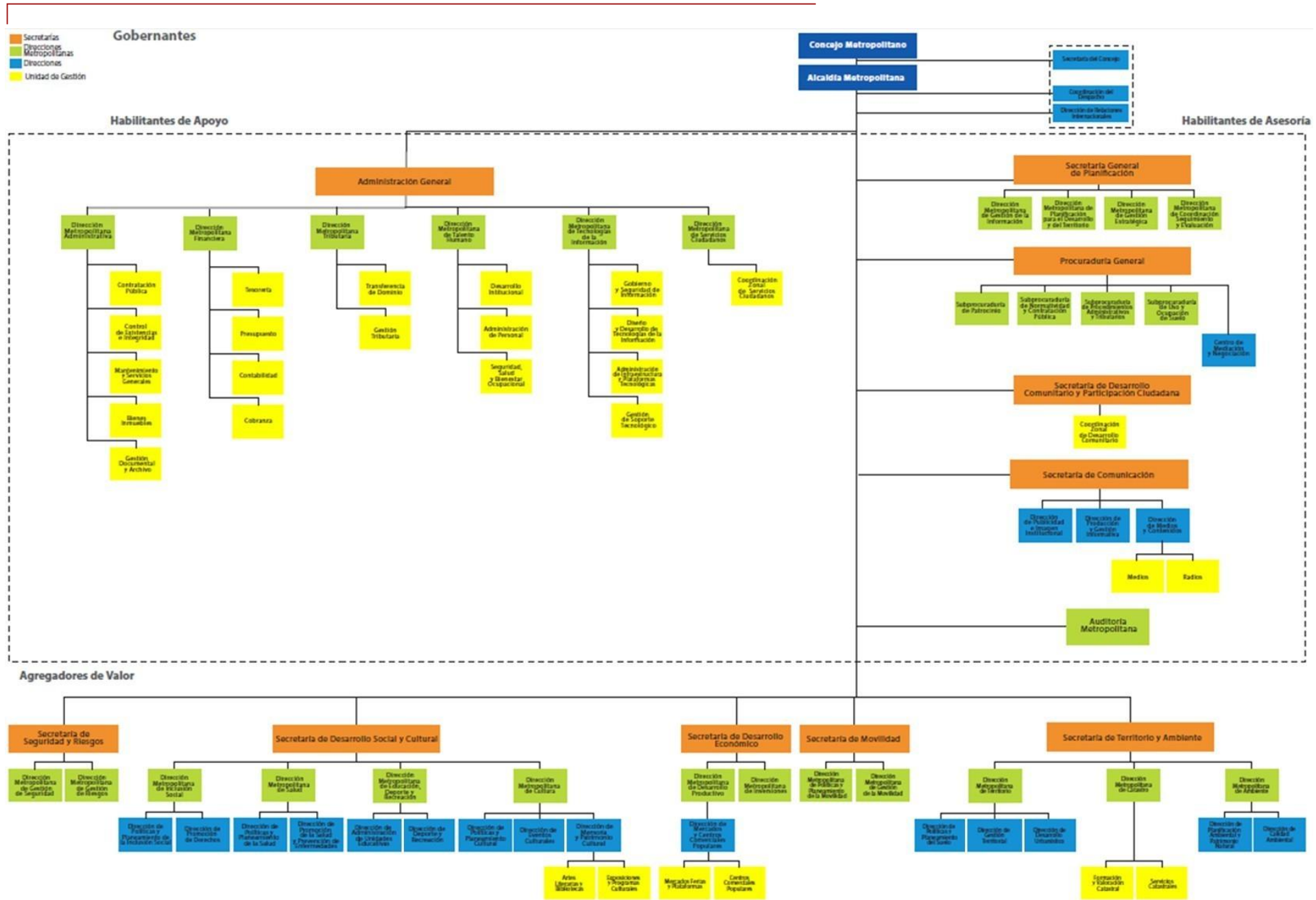
Producto 6

Gobernantes

- Secretarías
- Direcciones Metropolitanas
- Direcciones
- Entidades Adscritas
- Entidades Dependientes



Producto 6



Producto 6

El impacto de la Optimización de la Estructura Organizacional se presenta en relación al número de unidades administrativas actuales y propuestas, como se detalla en el siguiente cuadro:

	Número de Unidades Administrativas		
	Actual	Propuesto	Diferencia
UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
SECRETARÍAS GENERALES	4	3	-1
SECRETARÍAS	9	6	-3
DIRECCIONES METROPOLITANAS	49	28	-21
DIRECCIONES	12	22	10
TOTAL	74	59	15
ENTIDADES ADSCRITAS / DEPENDIENTES			
ENTIDADES ADSCRITAS		7	
ENTIDADES DEPENDIENTES	31	9	15
TOTAL	31	16	15

Como se puede observar actualmente el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 74 Unidades Administrativas en la Municipalidad Central distribuidas en Secretarías Generales, Secretarías, Direcciones Metropolitanas y Direcciones, a su vez el MDMQ cuenta actualmente con 31 Entidades Adscritas, las cuales cuentan con autonomía administrativa y financiera, en su totalidad.

Con base en la implementación de la metodología para el diseño de la propuesta de nueva estructura la cual tiene como principal objetivo la optimización de la estructura organizacional, se proponen 59 Unidades Administrativas en la Municipalidad Central distribuidas en Secretarías Generales, Secretarías, Direcciones Metropolitanas y Direcciones, lo cual genera una optimización de 15 Unidades Administrativas; adicionalmente, se propone que existan 7 Entidades Adscritas y 9 Entidades Dependientes, lo que genera una optimización de 16 Entidades, debido a la eliminación y fusión de entidades.

Finalmente, se concluye que, el diseño de la estructura orgánica por procesos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, tendrá como beneficios principales los siguientes:

- 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

Producto 6

- Reducción de costos y total visibilidad de los problemas

Adicionalmente y considerando el análisis efectuado en términos de las competencias, atribuciones, productos y servicios se ha identificado como beneficios principales a nivel general los siguientes:

1. **Alineamiento Estratégico**, el diseño organizacional propuesto, permite tener un claro alineamiento con Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial, puesto que las competencias identificadas están relacionadas con los productos y servicios de mayor valor para los usuarios de los servicios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por lo que se logrará una mayor integración y coordinación que asegurará el cumplimiento de las metas incluidas en el mencionado plan.
2. **Optimización de la Estructura**, bajo el enfoque organizacional propuesto se reduce las líneas de reporte directo a la máxima autoridad municipal.
3. **Empoderamiento de las Secretarías**, el enfoque organizacional propuesto permite empoderar las cinco grandes Secretarías que están relacionadas con los procesos agregadores de valor de la institución, logrando un alto grado de alineamiento, sinergia e integración de los procesos que ejecutan en cada Secretaría, con ello se facilita un mejor nivel de interrelación, gestión y coordinación entre las dependencias, empresas municipales y unidades especiales que conforman la Corporación municipal.
4. **Optimización de Recursos**, el enfoque organizacional propuesto, permite alcanzar los objetivos planteados por la Resolución de Austeridad, ya que se disminuye el número de Secretarías y Direcciones. Por otro lado al estructurar el modelo organizacional con una visión de competencias, varios de los servicios administrativos y de apoyo que en la estructura actual se prestan bajo cada una de las diferentes dependencias, pasarían a ser prestados únicamente en las unidades administrativas de las Secretarías pero bajo la dirección y coordinación de las áreas administrativas respectivas a cargo de las mismas.
5. **Gobierno Corporativo**, la estructura organizacional propuesta permite alcanzar mejores niveles de alineamiento estratégico, asegurar una implementación de la estrategia de manera integrada dentro de cada Secretaría, como también permite alcanzar un mejor nivel de seguimiento y control, los cuales son características que fortalecen los niveles de gobierno corporativo en cualquier institución.

2. Recomendaciones de la Optimización Institucional respecto del Dimensionamiento

El dimensionamiento de las unidades administrativas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se desarrolló con base al enfoque metodológico el cual se detalla en el informe de dimensionamiento.

El dimensionamiento para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se presenta de la siguiente manera:

Producto 6

- Dimensionamiento Global del MDMQ
- Dimensionamiento de las unidades administrativas
- Estudios Específicos
 - Dimensionamiento Agentes Civiles de Tránsito
 - Dimensionamiento Policía Metropolitana
 - Centros de Atención Ciudadana

2.1. Dimensionamiento Global del MDMQ

Un primer nivel de análisis que fue utilizado como referencia para el dimensionamiento de las unidades administrativas, constituyó el cálculo del Índice de Dimensionamiento Global para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En el siguiente cuadro se presenta para cada uno de los municipios seleccionados la Capacidad de Atención Global de cada funcionario municipal con relación al número de habitantes de la localidad a la cual pertenece el municipio.

Ciudad/ Municipio	No. Habitantes	No. Funcionarios	Capacidad de Atención Global (Hab/No. Func)
QUITO	2.551.721	3237	788,30
GUAYAQUIL	2.589.229	1577	1641,87
GUADALAJARA	1.460.148	2607	560,09
PUEBLA	1.576.259	1694	930,50
MONTERREY	1.109.171	3011	368,37
BRASILIA	2.914.830	4760	612,36
PUERTO ALEGRE	1.476.867	2940	502,34
CURITIBA	1.879.355	2968	633,21

A continuación se presenta el detalle para la identificación de la mejor práctica y la segunda mejor práctica en términos de capacidad de atención de 1 funcionario municipal y el número de funcionarios propuestos tanto en el escenario óptimo como en el conservador:

Producto 6



Como se puede apreciar el Municipio de Guayaquil tiene la mayor capacidad de atención por funcionario municipal, seguido del Municipio de Puebla, al aplicar los escenarios óptimo y conservador para la base comparable del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se obtienen los siguientes resultados:

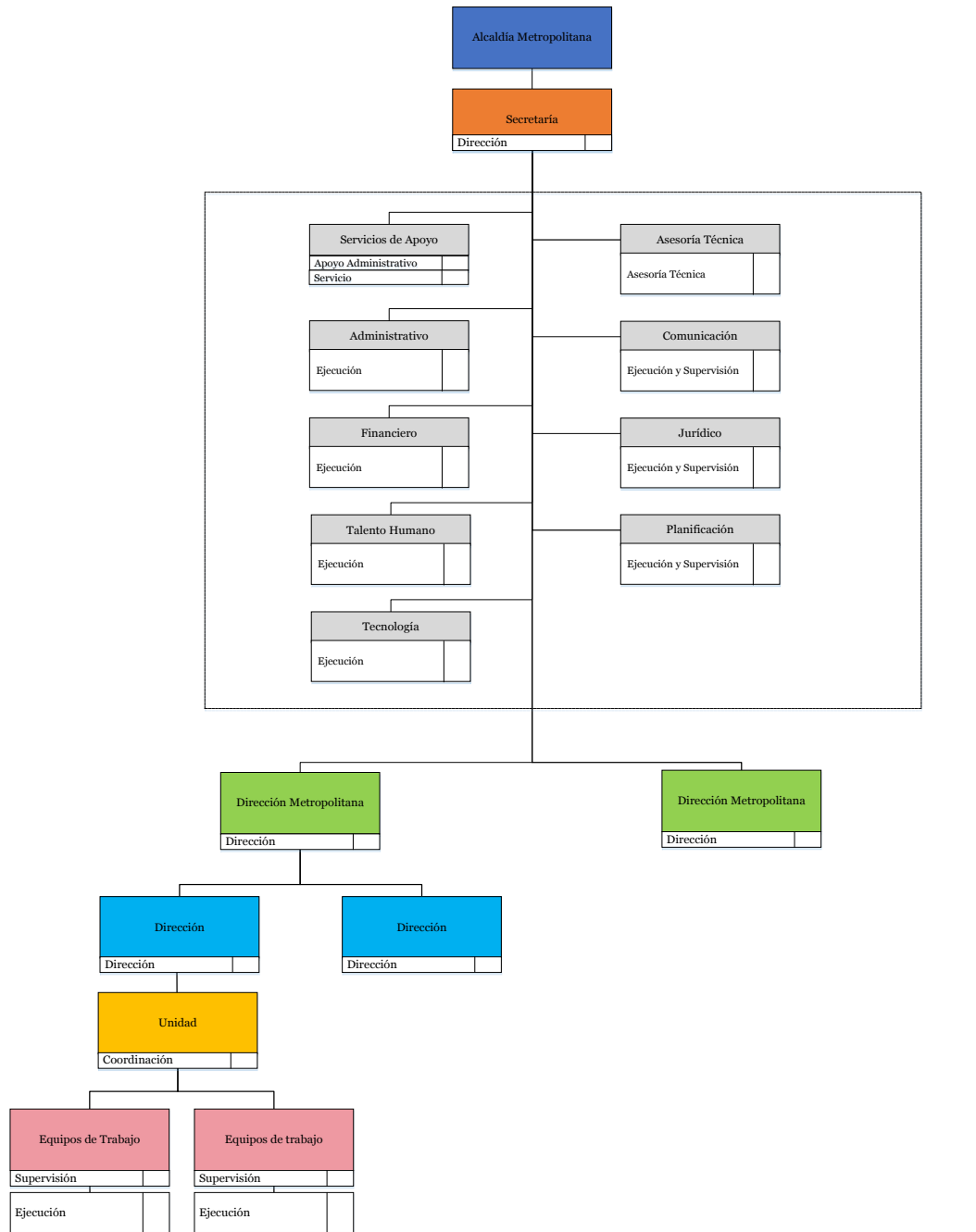


Como resultado de la aplicación de este índice en el escenario óptimo el número de funcionarios propuesto es de 1.554 frente a los 3.237 existente en el MDMQ, generando una diferencia de 1.683 funcionarios. Para el caso del escenario conservador el número de funcionarios propuesto es de 2.742, generando una diferencia de 495 funcionarios. Es importante mencionar que este es un valor referencial debido a que se realizó un análisis sectorizado que permitió obtener un dimensionamiento propuesto más específico para el MDMQ.

2.2. Dimensionamiento de las Unidades Administrativas

Para mayor entendimiento de la estructura posicional y dimensionamiento propuesto a nivel de roles, se presenta el siguiente esquema de presentación:

Producto 6



- Secretaría
- Áreas de Soporte
- Dirección Metropolitana
- Dirección
- Unidad (Coordinación)
- Equipo de Trabajo (Supervisión)

RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección				
	Coordinación				
	Supervisión				
	Ejecución				
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica				
	Ejecución y Supervisión				
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución				
	Apoyo Administrativo				
	Servicio				
TOTAL					

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación

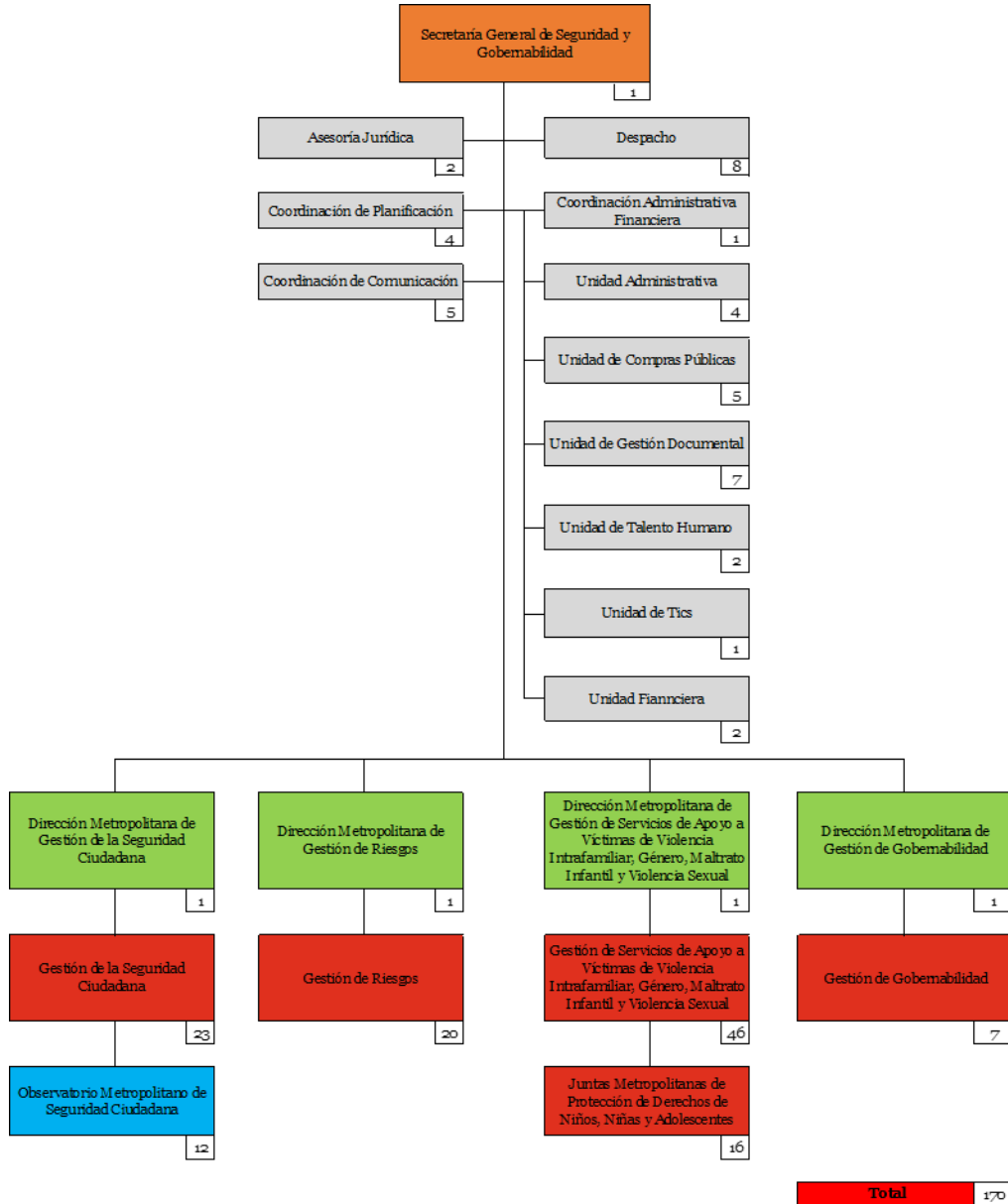
Producto 6

2.2.1. Macroprocesos Agregadores de Valor

2.2.1.1. Secretaría de Seguridad y Riesgos

Estructura y Dimensionamiento Actual

La estructura actual de la Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad es la siguiente:



Actualmente la Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad, cuenta con 170 funcionarios, los mismos que se distribuyen y están representados en la gráfica anterior.

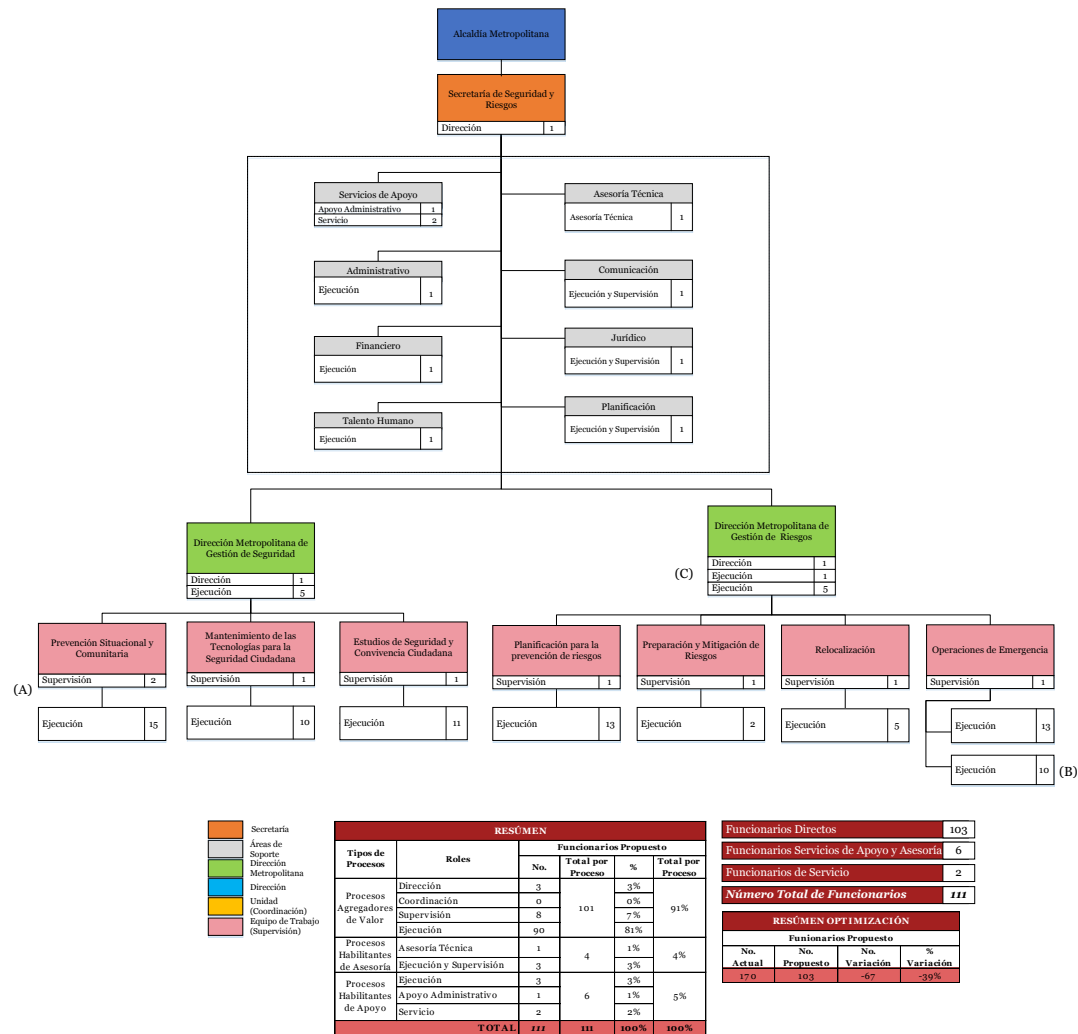
Producto 6

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Seguridad y Riesgos está conformada por 2 Direcciones Metropolitanas:

1. Dirección Metropolitana de Gestión de Seguridad
2. Dirección Metropolitana de Gestión de Riesgos

La estructura propuesta y el dimensionamiento de la Secretaría de Seguridad y Riesgos quedarían conformados de la siguiente manera:



(A) Supervisores: 1.Prevenición Situacional y Control Urbano; y 1.Prevenición Comunitaria

(B) Ejecución: 2 Operadores de maquinaria de emergencia especializados y 8 Conductores de emergencia especializados (EP Emseguridad)

(C) Ejecución: Chofer especializado de la Dirección Metropolitana de Gestión de Riesgos

Es importante mencionar que los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría de la Secretaría se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la

Producto 6

Secretaría de Seguridad y Riesgos, sin embargo, estos 8 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo: Administración General (1 funcionario)
2. Financiero: Administración General (1 funcionario)
3. Talento Humano: Administración General (1 funcionario)
4. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
5. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)
6. Planificación: Secretaría General de Planificación (1 funcionario)
7. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
8. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
170	103

Por lo que el total de funcionarios de la Secretaría de Seguridad y Riesgos en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 111, de los cuales 90 forman parte de los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 81% de los funcionarios de la Secretaría están relacionados con procesos agregadores de valor.

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Secretaría, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional:

- El Observatorio de Seguridad Ciudadana se convierte en el equipo de trabajo Estudios de Seguridad y Convivencia Ciudadana reportando a la Dirección Metropolitana de Gestión de Seguridad.
- En el caso de la Dirección Metropolitana de Gestión de Riesgos dadas las actividades que debe realizar esta Dirección en términos de atención, respuesta, mitigación y reducción de riesgo de desastres esto requiere el contar con un auxiliar/chofer para facilitar el traslado del personal hacia las zonas en las que se presentan estos eventos.
- La Dirección Metropolitana de Gestión de Servicios de Apoyo a Víctimas de Violencia Intrafamiliar, Género, Maltrato Infantil y Violencia Sexual, los Centros de Equidad y Justicia y las Juntas Metropolitanas de Protección de Derechos de Niños/as y Adolescentes (58 funcionarios) pasan a formar parte de la Dirección Metropolitana de Inclusión Social, puesto que sus atribuciones, productos y servicios corresponden a la Dirección de Inclusión Social.
- En cuanto a la Dirección Metropolitana de Gestión de Gobernabilidad (6 funcionarios), ésta pasa a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana, sustentados en el análisis de las competencias, procesos, productos y servicios.
- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la Centralización de los servicios internos de apoyo y asesoría, buscando alternativas para optimizar la prestación de estos servicios, en base a un análisis del número de funcionarios de cada Secretaría, se efectuó un estudio que permitió determinar el número de funcionarios de apoyo y asesoría que solamente estarán presentes en Secretarías.

Producto 6

Debido a esta recomendación existe una reducción de 31 funcionarios de apoyo administrativo y de servicios internos de apoyo y asesoría.

Adicionalmente, de acuerdo a nuestra recomendación de transferir a la Secretaría de Seguridad y Riesgos las áreas agregadoras de valor de la EP EMSEGURIDAD, se generarían las siguientes modificaciones:

- Dirección de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones que actualmente presta servicios de operación y mantenimiento de cámaras, circuitos cerrados de televisión, alarmas y apoyo a las UPC's y al ECU 911, se convierte en el equipo de trabajo Mantenimiento de las Tecnologías para la Seguridad Ciudadana reportando a la Dirección Metropolitana de Gestión de Seguridad. Adicionalmente este grupo brindaría apoyo de manejo de las TIC's dentro de la Secretaría de Seguridad (11 funcionarios).
- Dirección del Centro de Operaciones de Emergencia: que se convierte en el equipo de trabajo Operaciones de Emergencia, reportando a la Dirección Metropolitana de Gestión de Riesgos (14 funcionarios).
- Además se consideraron: 8 conductores y 2 operadores de maquinaria, que actualmente participan en operaciones de apoyo y emergencias, pasarían a formar parte del equipo de trabajo Operaciones de Emergencia.
- Dentro de la Dirección Técnica de Apoyo para la Seguridad existen 9 funcionarios que participan en la generación de proyectos para la prevención y mitigación de riesgos los cuales han sido considerados dentro del equipo de trabajo Planificación para la prevención de riesgos.

2.2.1.2. Secretaría de Desarrollo Social y Cultural

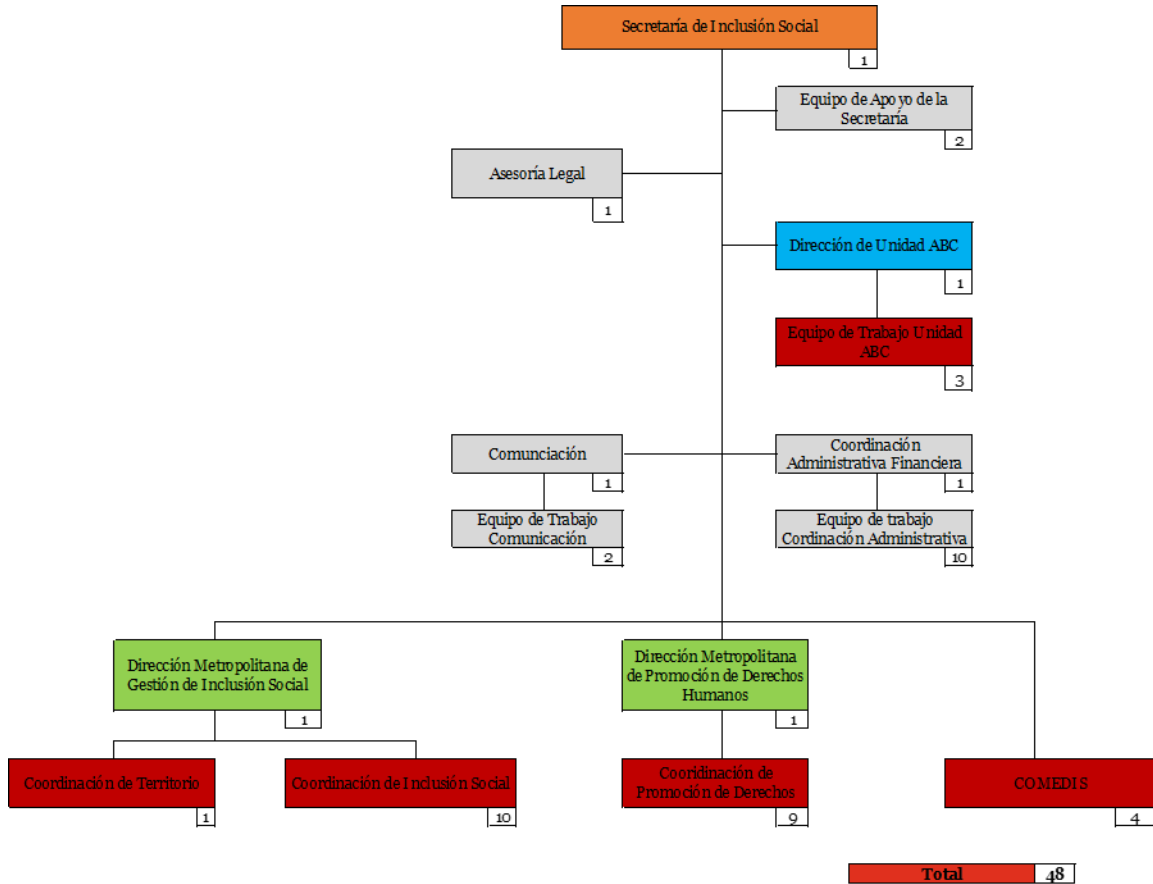
Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural está conformada por 4 Direcciones Metropolitanas:

1. Dirección Metropolitana de Inclusión Social
2. Dirección Metropolitana de Salud
3. Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación
4. Dirección Metropolitana de Cultura

Producto 6

2.2.1.2.1. Dirección Metropolitana de Inclusión Social

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Secretaría de Inclusión Social, cuenta con 48 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

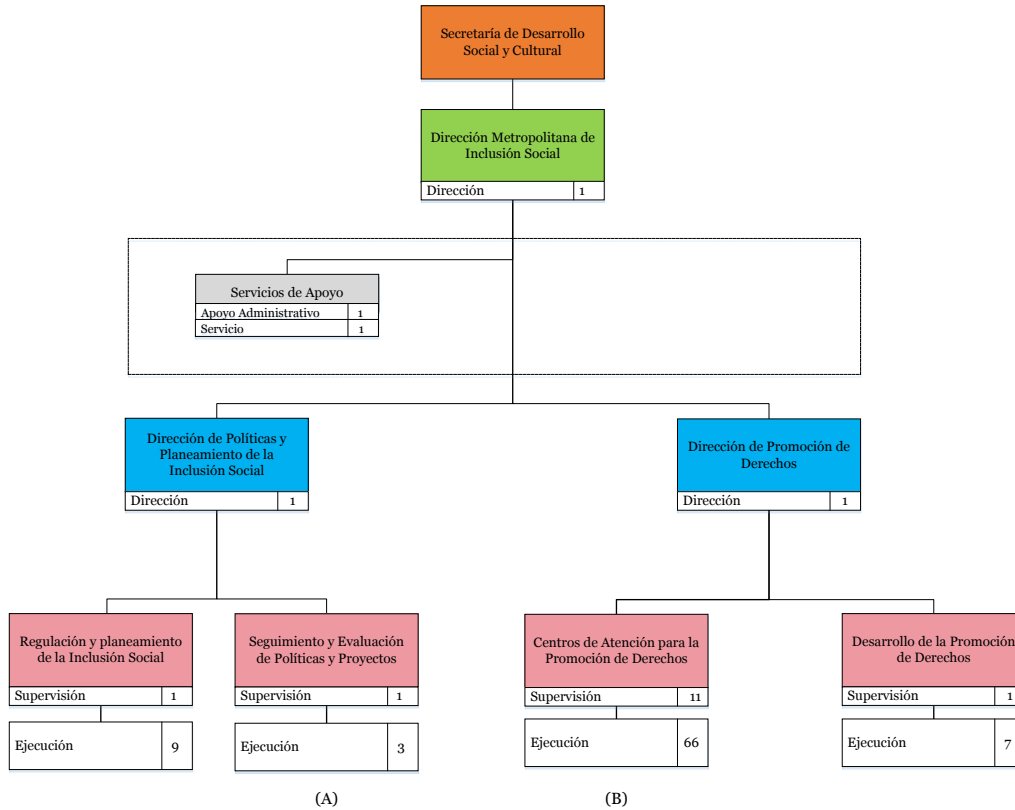
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural está conformada por 4 Direcciones Metropolitanas, una de las cuales es la Dirección Metropolitana de Inclusión Social, la cual estaría conformada por 2 Direcciones:

1. Dirección de Políticas y Planeamiento de la Inclusión Social
2. Dirección de Promoción de Derechos

De acuerdo a la nueva estructura propuesta para la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, la Dirección Metropolitana de Inclusión Social estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	3	102	3%	98%
	Coordinación	0		0%	
	Supervisión	14		13%	
	Ejecución	85		82%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0	0%	0%
	Ejecución y Supervisión	0	0	0%	0%
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	0	0	0%	0%
	Apoyo Administrativo	1	2	1%	2%
	Servicio	1	2	1%	2%
TOTAL		104	104	100%	100%

Funcionarios Directos	103
Funcionarios de Servicio	1
Número Total de Funcionarios	104

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
48	103	55	115%

(A) Incorporación del equipo de Observación del COMPINA (4).

(B) Incluidos los funcionarios de los Centros de Equidad y Justicia CEJ y las Juntas Metropolitanas de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.

Supervisores: 1.CEJ La Delicia- Calderón, 1.CEJ Tumbaco - Los Chilllos, 1.CEJ Quitumbe- Eloy Alfaro, 1.Área Técnica y 1.Tres Manueles.

Supervisores: 3.Miembros principales de las Juntas Metropolitanas Zona Centro y 3. Miembros principales de las Juntas Metropolitanas La Delicia.

Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicio: Dirección Metropolitana Administrativa

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
48	103

Producto 6

Por lo que el total de funcionarios de la Dirección Metropolitana de Inclusión Social en el modelo organizacional propuesto incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 104, de los cuales 102 forman parte de los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 98% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana están relacionados con procesos agregadores de valor.

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- La Dirección Metropolitana de Inclusión Social no contaría con equipos de apoyo para las funciones de Asesoría Legal, Comunicación y de la Coordinación Administrativa Financiera, las cuales en el modelo propuesto únicamente estarían presentes en las Secretarías respectivas. Al aplicar este modelo las personas que ejecutan estas funciones, dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que reduciría su número en 15 personas.
- En la estructura propuesta basados en los productos y servicios, hemos propuesto un cambio de nomenclatura en el cual la Dirección de Gestión de Inclusión Social se convierte en la Dirección de Políticas y Planeamiento de la Inclusión Social y sus funcionarios pasarían a formar parte del equipo de trabajo de Regulación y planeamiento de la Inclusión Social.
- De acuerdo al análisis realizado, se ha identificado que actualmente existe en la Secretaría de Inclusión Social la Dirección Unidad ABC la cual administra el programa para la evaluación de entrega de ayudas económicas en el ámbito social para el desarrollo educativo de personas que lo requieren en distintos niveles, debido a que el MDMQ no cuenta con las competencias de prestación de servicios educativos y de entrega de becas y financiamiento para estos fines, no se ha considerado en el dimensionamiento propuesto a esta Dirección.
- Como parte de la propuesta de optimización de la estructura del MDMQ se identificó la creación del Consejo Cantonal de Protección de Derechos actualmente COMPINA-COMEDIS. Este Consejo dependerá de la Dirección Metropolitana de Inclusión Social, cuyas atribuciones son la formulación de propuestas de políticas, el seguimiento y observancia de la implementación y transversalización de las mismas. Razón por la cual se ha recomendado que se conforme un equipo de trabajo dentro de la Dirección Metropolitana de Inclusión Social que tenga a cargo el apoyo operativo a este Consejo. Bajo esta propuesta 4 funcionarios del actual COMPINA pasan a formar parte del equipo de trabajo Seguimiento y Evaluación de Políticas y Proyectos, los funcionarios restantes de la actual Secretaría Ejecutiva del COMPINA no estarían considerados en nuestra propuesta de estructura.
- Conforme a la nueva estructura propuesta del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se ha recomendado que las funciones de la actual Dirección Metropolitana de Gestión de Servicio de Apoyo a Víctimas de Violencia Intrafamiliar, Género, Maltrato Infantil y Violencia Sexual, los Centros de Equidad y Justicia y las Juntas Metropolitanas de Protección de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes que actualmente se encuentran en la Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad, pasen a formar parte de la Dirección Metropolitana de Inclusión Social puesto que sus productos y servicios son complementarios con los productos y servicios de esta Dirección. Por lo que al considerar esta recomendación 42 funcionarios que conforman esta Dirección y 16 funcionarios

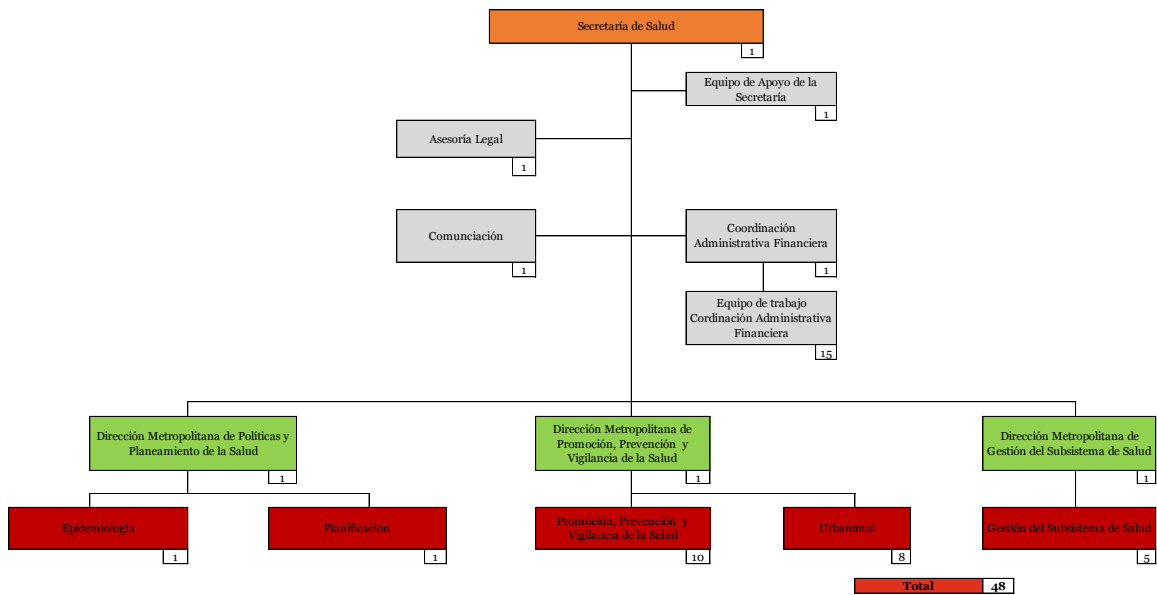
Producto 6

de las Juntas se incorporarían al dimensionamiento de la Dirección de Promoción de Derechos como el equipo de trabajo de Centros de Atención para la Promoción de Derechos.

- Con base en el análisis de las atribuciones, productos y servicios del Centro de Apoyo Integral Tres Manueles, que actualmente se encuentra bajo la dependencia de la Administración Zonal Manuela Sáenz, hemos recomendado que pase a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, en el equipo de trabajo de Centros de Atención para la Promoción de Derechos, razón por la cual se considera a las 17 personas, que forman parte del Centro.

2.2.1.2.2. Dirección Metropolitana de Salud

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Secretaría de Salud, cuenta con 48 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

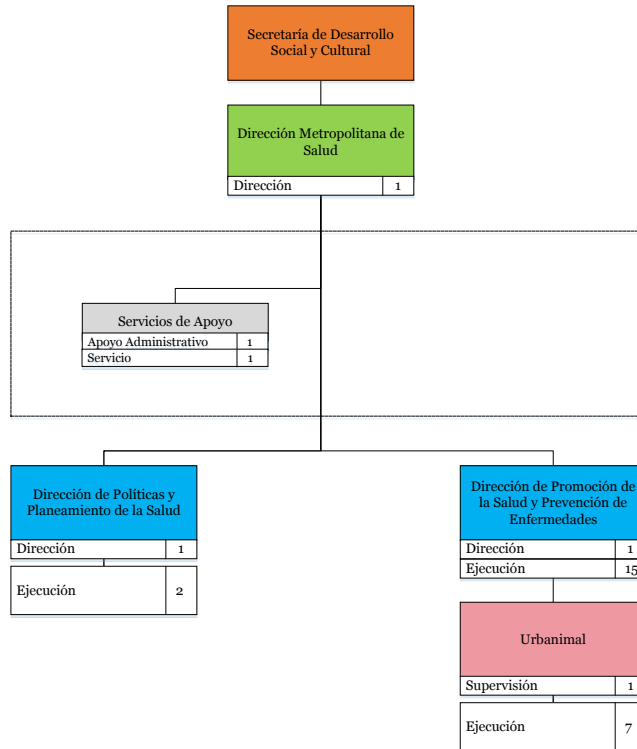
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural está conformada por 4 Direcciones Metropolitanas, una de las cuales es la Dirección Metropolitana de Salud, la cual estaría conformada por 2 Direcciones:

1. Dirección de Políticas y Planeamiento de la Salud
2. Dirección de Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades

De acuerdo a la nueva estructura propuesta para la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, la Dirección Metropolitana de Salud estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	3	28	10%	93%
	Coordinación	0		0%	
	Supervisión	1		3%	
	Ejecución	24		80%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0	0%	0%
	Ejecución y Supervisión	0	0%		
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	0	2	0%	7%
	Apoyo Administrativo	1		3%	
	Servicio	1		3%	
TOTAL		30	30	100%	100%

Funcionarios Directos	29
Funcionarios de Servicio	1
Número Total de Funcionarios	30

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
48	29	-19	-40%

Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicio: Dirección Metropolitana Administrativa

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
48	29

Por lo que el total de funcionarios de la Dirección Metropolitana de Salud en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 30, de los cuales 28 forman parte de los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 93% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

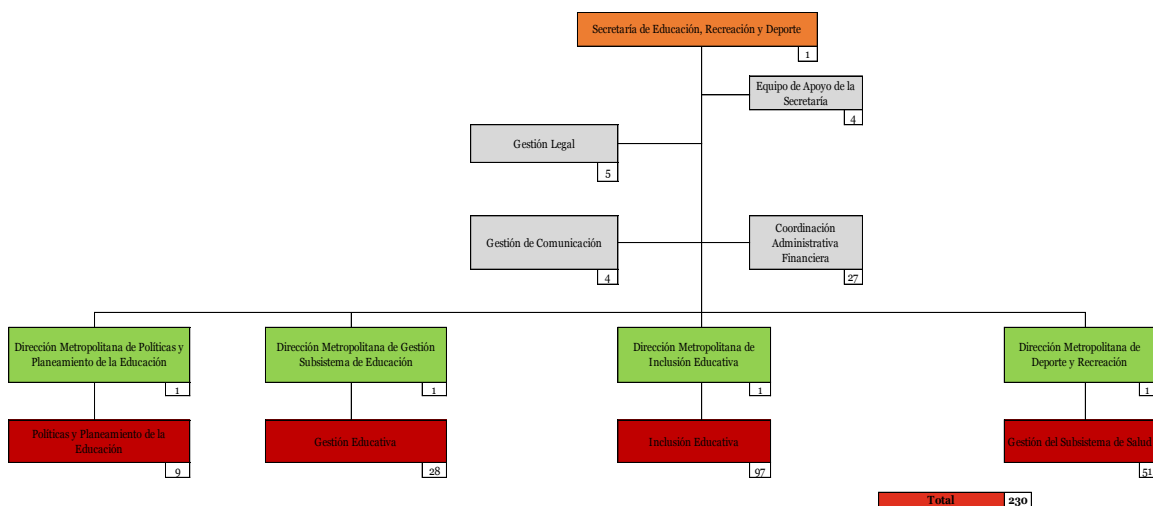
Producto 6

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- La Dirección Metropolitana de Salud no contaría con equipos de apoyo para las funciones de Asesoría Legal, Comunicación y de la Unidad Administrativa Financiera, las cuales en el modelo propuesto únicamente estarían presentes en las Secretarías respectivas. Al aplicar este modelo las personas que ejecutan estas funciones, dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que reduciría su número en 18 personas.
- Por otro lado al efectuar una revisión de los productos y servicios y de las atribuciones recomendamos la unificación en una sola Dirección de las actuales: Dirección Metropolitana de Promoción, Prevención y Vigilancia de la Salud y la Dirección Metropolitana de Gestión del Subsistema de Salud, las cuales se unificarían y convertirían en la Dirección de Promoción de la Salud y Prevención de Enfermedades, razón por la cual no se considera a 1 Director(a).
- En el modelo organizacional propuesto para el caso de esta Dirección Metropolitana se ha definido que su estructura de apoyo sea de un funcionario de apoyo administrativo y de un auxiliar de servicios.

2.2.1.2.3. Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Secretaría de Educación, Recreación y Deporte, cuenta con 230 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

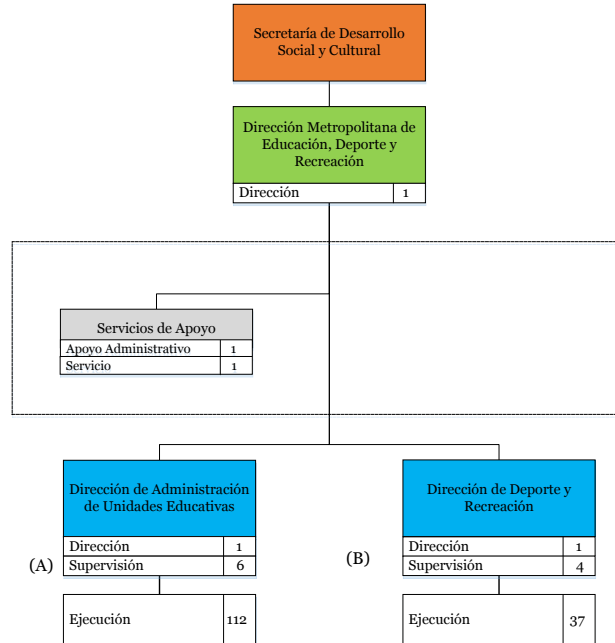
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural está conformada por 4 Direcciones Metropolitanas, una de las cuales es la Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación, la cual estaría conformada por 2 Direcciones:

Producto 6

1. Dirección de Administración de Unidades Educativas
2. Dirección de Deporte y Recreación

De acuerdo a la nueva estructura propuesta para la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, la Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación estaría conformada de la siguiente manera:



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	3	162	2%	99%
	Coordinación	0		0%	
	Supervisión	10		6%	
	Ejecución	149		91%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0	0%	0%
	Ejecución y Supervisión	0		0%	
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	0	2	0%	1%
	Apoyo Administrativo	1		1%	
	Servicio	1		1%	
TOTAL		164	164	100%	100%

Funcionarios Directos	163
Funcionarios de Servicio	1
Número Total de Funcionarios	164

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
230	163	-67	-29%

(A) 6 Supervisores: 1.Tecnología Educativa, 1.Infraestructura y 1. Mantenimiento, 1.Emilio Uzcategui, 1.CBA y 1.BBI

(B) 4 Supervisores: 2.Actividad Física, 1.Ligas Barriales y 1.Actividades Deportivas.

Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicio: Dirección Metropolitana Administrativa

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
230	163

Producto 6

Por lo que el total de funcionarios de la Dirección Metropolitana de Educación, Recreación y Deporte en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 164, de los cuales 162 forman parte de los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 99% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

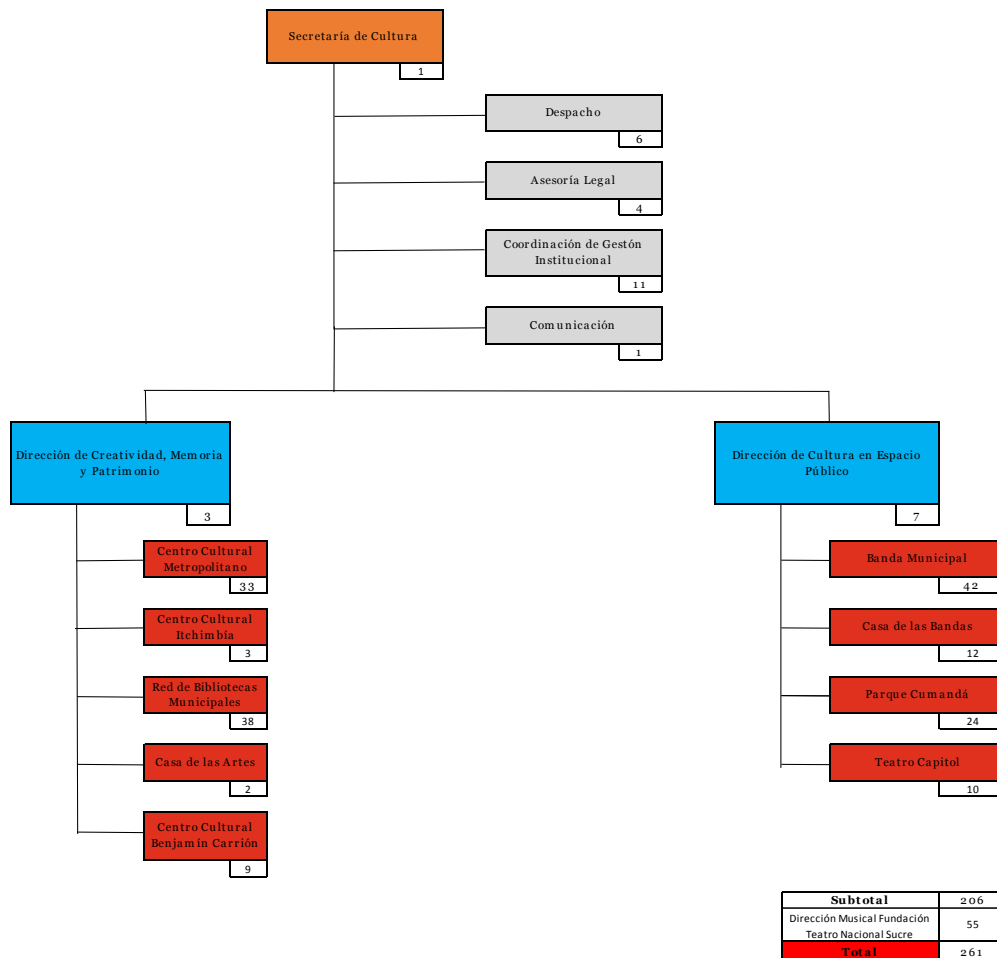
Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, se presentan las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- La Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación no contaría con equipos para los servicios internos de Asesoría y Apoyo, los cuales en el modelo propuesto únicamente estarían presentes en las Secretarías. Al aplicar este modelo los funcionarios que ejecutan estas actividades, dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que reduciría su número en 38 personas.
- Adicionalmente en la estructura actual, en cada Dirección existen personas que brindan servicios de apoyo administrativo, por lo que aplicando el modelo antes mencionado existiría una reducción adicional de 20 personas, de acuerdo al siguiente detalle:
 1. Dirección de Políticas y Planeamiento de la Educación: 3
 2. Dirección de Gestión Educativa: 6
 3. Dirección de Inclusión Educativa: 3
 4. Dirección de Deporte y Recreación: 8
- Al efectuar un análisis de los productos y servicios y de las atribuciones, recomendamos la unificación de las actuales Direcciones: Dirección Metropolitana de Políticas y Planeamiento de la Educación, la Dirección Metropolitana de Gestión del Subsistema de Educación y la Dirección Metropolitana de Inclusión Educativa, en una sola que se denominaría Dirección de Administración de Unidades Educativas, razón por la cual no se considera a 2 Directores.

Producto 6

2.2.1.2.4. Dirección Metropolitana de Cultura

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Secretaría cuenta con 261 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

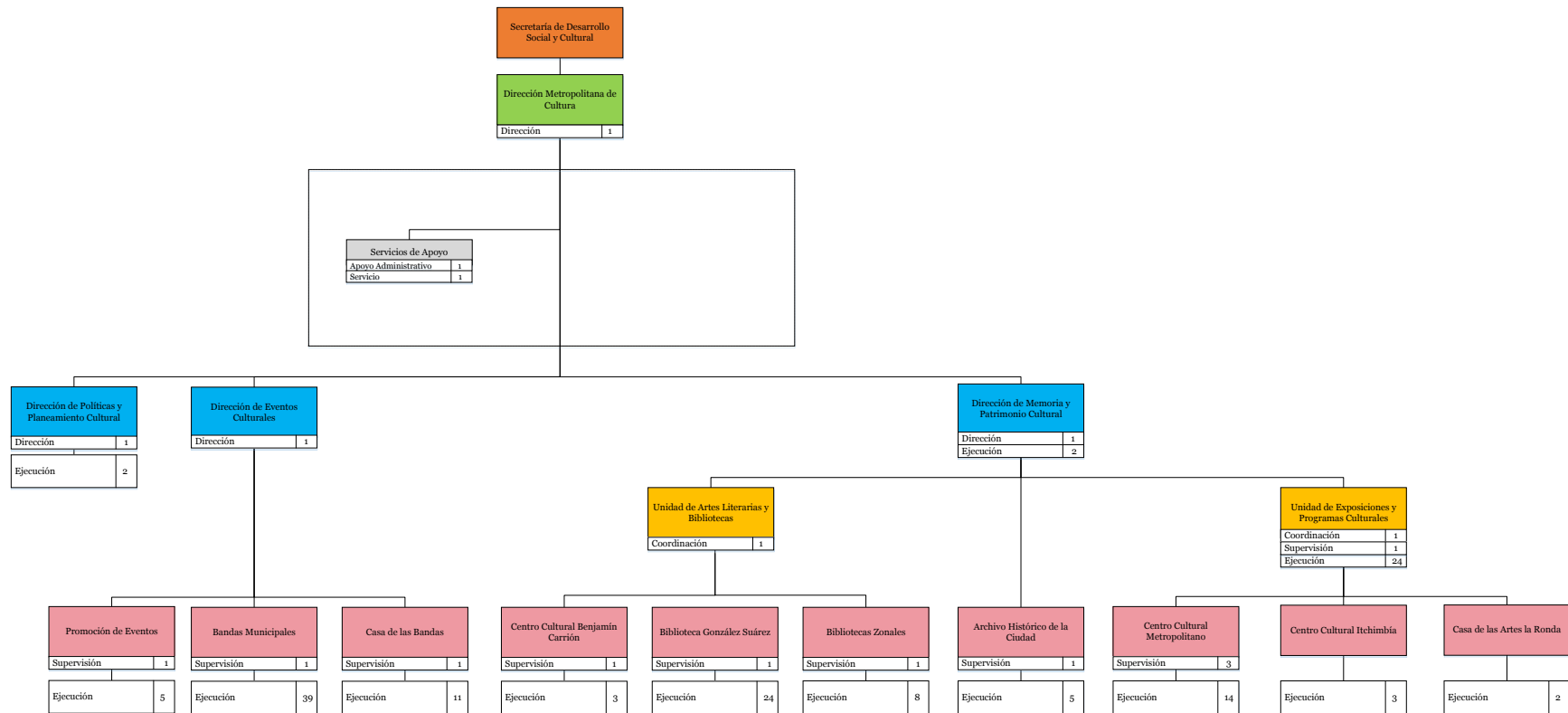
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural está conformada por 4 Direcciones Metropolitanas, una de las cuales es la Dirección Metropolitana de Cultura, la cual estaría conformada por 3 Direcciones:

1. Dirección de Políticas y Planeamiento Cultural
2. Dirección de Eventos Culturales
3. Dirección de Memoria y Patrimonio Cultural

Con base en la nueva estructura propuesta para la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, la Dirección Metropolitana de Cultura estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	4	159	2%	99%
	Coordinación	2		1%	
	Supervisión	11		7%	
	Ejecución	142		88%	
Procesos Habitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0%	0%	
	Ejecución y Supervisión	0	0%	0%	
Procesos Habitantes de Apoyo	Ejecución	0	0%	0%	
	Apoyo Administrativo	1	2	1%	
	Servicio	1	1	1%	
TOTAL		161	161	100%	100%

Funcionarios Directos	160
Funcionarios de Servicio	1
Sub Total de Funcionarios	161
Dirección Musical Teatro Nacional Sucre	55
Total Funcionarios	216

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
261	215	-46	-18%

- Secretaría
- Áreas de Soporte
- Dirección Metropolitana
- Dirección
- Unidad (Coordinación)
- Equipo de Trabajo (Supervisión)

Producto 6

Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, este funcionario pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicio: Dirección Metropolitana Administrativa

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
261	215

Por lo que el total de funcionarios de la Dirección Metropolitana Cultura en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 161, (sin considerar a los 55 de la Dirección Musical Teatro Nacional Sucre), de los cuales 159 forman parte de los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 99% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, se presentan las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- En la estructura propuesta, la Dirección Metropolitana de Cultura no contaría con equipos para las funciones de los servicios internos de Asesoría y Apoyo, los cuales en el modelo propuesto únicamente estarían presentes en las Secretarías. Al aplicar este modelo los funcionarios que ejecutan estas actividades, dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que reduciría su número en 20 personas.
- Actualmente el Centro Cultural Metropolitano está conformado por 33 funcionarios, de los cuales se considera a 17 funcionarios que conformarían el equipo de trabajo Centro Cultural Metropolitano, los cuales estarían distribuidos de la siguiente manera:
 - 1 Supervisor para el Centro Cultural Metropolitano
 - 2 Técnicos de Investigación
 - 1 Supervisor y 3 Técnicos de Museografía
 - 1 Supervisor y 3 Técnicos de Programas Educativos Culturales
 - 4 Guías, 1 Cajero, 1 funcionario de Seguridad para Exposición Permanente

Los funcionarios restantes del Centro Cultural Metropolitano relacionados con restauración de obras al ser una competencia del Instituto Metropolitano de Patrimonio no han sido considerados en este dimensionamiento, al igual que los funcionarios de apoyo administrativo, que solamente existen al nivel de las Secretarías.

- Los funcionarios de la Dirección Metropolitana de Cultura que desarrollan actividades de Apoyo, Mantenimiento, Finanzas, Informática, Recursos Humanos y Comunicación, dejarían de pertenecer a esta Dirección, razón por la cual se reduciría su número en 11 personas.
- Actualmente el Centro Cultural Benjamín Carrión está conformado por 9 funcionarios, de los cuales se considera a 4 funcionarios en el equipo de trabajo

Producto 6

Centro Cultural Benjamín Carrión. Los funcionarios que desarrollan actividades de Apoyo y Comunicación dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana de Cultura, por lo que se reduciría su número en 5 personas.

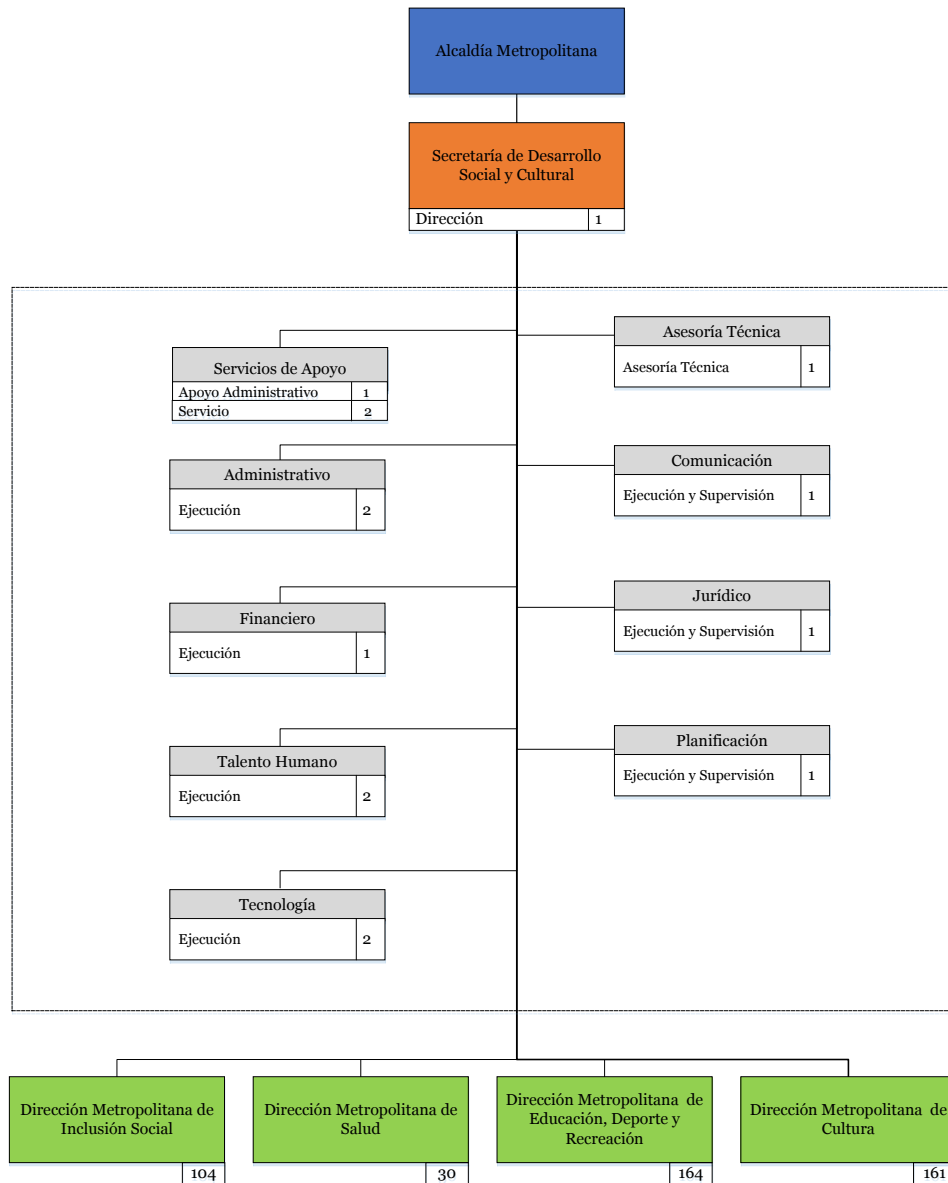
- Efectuando un análisis de las atribuciones, productos y servicios del Archivo Histórico de la Ciudad, se recomienda que el mismo pase a formar parte de la Dirección Metropolitana de Cultura reportando directamente a la Dirección de Memoria y Patrimonio Cultural, puesto que sus funciones forman parte de las atribuciones de la Dirección Metropolitana de Cultura, al aplicar esta recomendación se incorporarían 6 funcionarios como un equipo de trabajo dentro de la Dirección de Memoria y Patrimonio Cultural.
- En cuanto al Teatro Capitol, considerando sus atribuciones, productos y servicios, recomendamos que el mismo pase a formar parte de la Fundación Teatro Sucre, la cual está a cargo de todos los Teatros de la ciudad. Si bien no se ha considerado los 10 funcionarios que actualmente forman parte del Teatro Capitol en el dimensionamiento propuesto, es importante mencionar que la Fundación Teatro Nacional Sucre es una entidad de derecho privado y los funcionarios del Teatro Capitol están contratados bajo el régimen de la LOSEP.
- En el dimensionamiento de la Dirección Metropolitana de Cultura no se han considerado los 55 funcionarios que forman parte de la Dirección Musical Fundación Teatro Nacional Sucre que forma parte de la Fundación Teatro Sucre, pero que al ser parte de la nómina de la Dirección Metropolitana de Cultura los hemos considerado dentro del total general.

Finalmente, con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural estará conformada por 4 Direcciones Metropolitanas:

1. Dirección Metropolitana de Inclusión Social
2. Dirección Metropolitana de Salud
3. Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación
4. Dirección Metropolitana de Cultura

Se presenta la estructura y dimensionamiento propuesto para la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural:

Producto 6



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	14	452	3%	95%
	Coordinación	2		0%	
	Supervisión	36		8%	
	Ejecución	400		84%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	1	4	0%	1%
	Ejecución y Supervisión	3		1%	
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	7	18	1%	4%
	Apoyo Administrativo	5		1%	
	Servicio	6		1%	
TOTAL		474	474	100%	100%

Funcionarios Directos	458
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	10
Funcionarios de Servicio	6
Sub Total de Funcionarios	474
Dirección Musical Teatro Nacional Sucre	55
Número Total de Funcionarios	529

Secretaría
Áreas de Soporte
Dirección Metropolitana
Dirección
Unidad (Coordinación)
Equipo de Trabajo (Supervisión)

Producto 6

La determinación del número de asesores debe observar lo establecido en la Norma Técnica de Asesores.

Por lo que el total de funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, en el modelo organizacional propuesto incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 474, (sin considerar a los 55 del Teatro Musical Sucre) de los cuales 452 estarían relacionados con los procesos agregadores de valor, es decir el 95% de los funcionarios de la Secretaría estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

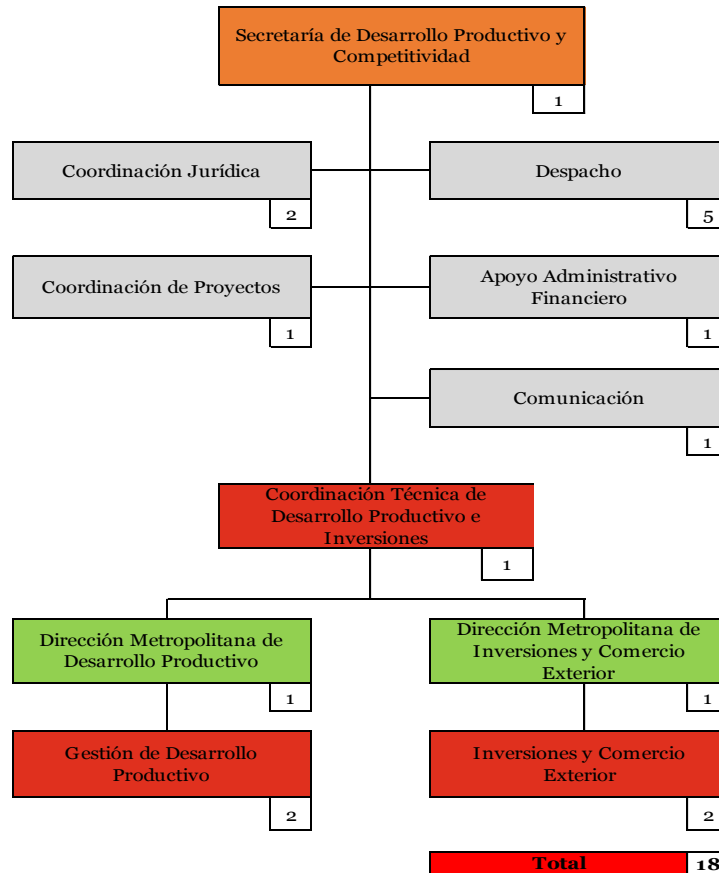
Es importante mencionar que los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría de la Secretaría se encuentran físicamente y prestando sus servicios en la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural, sin embargo los 16 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo: Administración General (2 funcionarios)
2. Financiero: Administración General (1 funcionario)
3. Talento Humano: Administración General (2 funcionarios)
4. Tecnología: Administración General (2 funcionarios)
5. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
6. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)
7. Planificación: Secretaría General de Planificación (1 funcionario)
8. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
9. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (5 funcionarios).

2.2.1.3. *Secretaría de Desarrollo Económico*

Estructura y Dimensionamiento Actual

La estructura actual de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad es la siguiente:



Actualmente la Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad, cuenta con 18 personas.

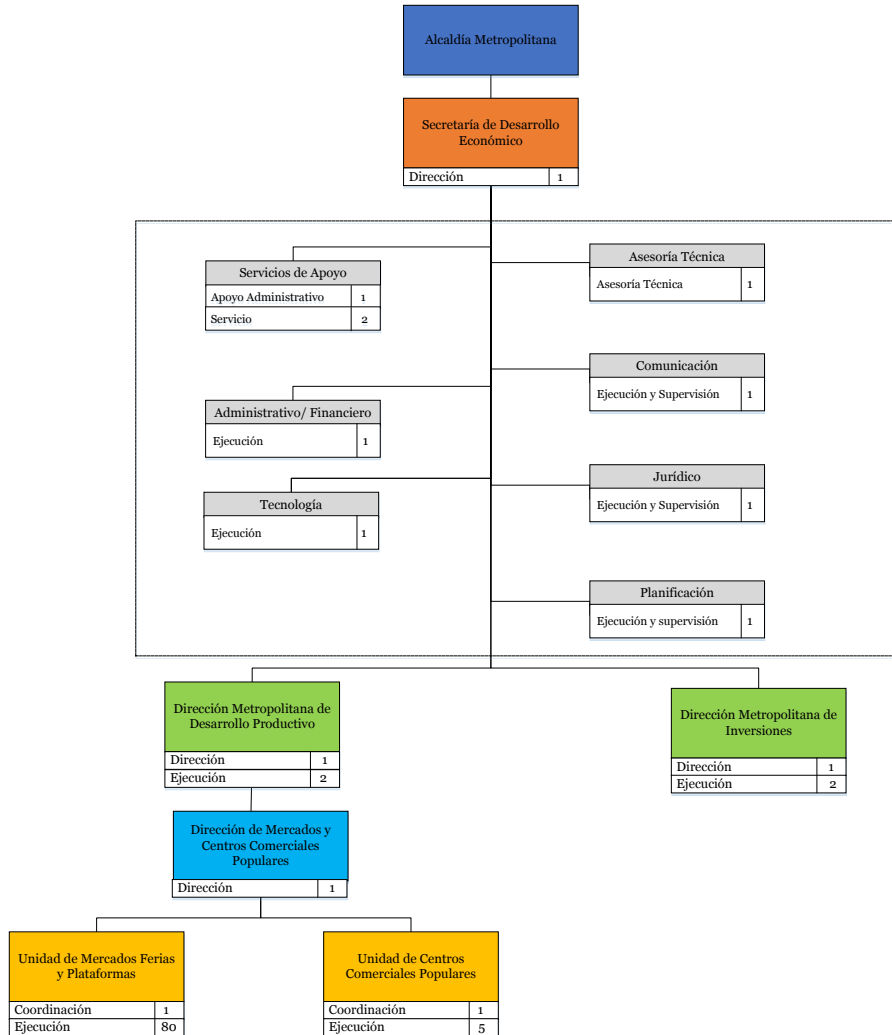
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Desarrollo Económico está conformada por 2 Direcciones Metropolitanas:

1. Dirección Metropolitana de Desarrollo Productivo
2. Dirección Metropolitana de Inversiones

La Secretaría de Desarrollo Económico estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	4	95	4%	91%
	Coordinación	2		2%	
	Supervisión	0		0%	
	Ejecución	89		86%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	1	4	1%	4%
	Ejecución y Supervisión	3	3%		
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	2	5	2%	5%
	Apoyo Administrativo	1		1%	
	Servicio	2		2%	
TOTAL		104	104	100%	100%

Funcionarios Directos	97
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	5
Funcionarios de Servicio	2
Sub Total de Funcionarios	104
Funcionarios Mercado	26
Número Total de Funcionarios	130

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
18	123	105	583%

Es importante mencionar que los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría a la Secretaría, se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la Secretaría de Desarrollo Económico, sin embargo los 7 funcionarios pertenecerían a las siguientes unidades administrativas:

1. Financiero: Administración General (1 funcionario)
2. Tecnología: Administración General (1 funcionario)
3. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
4. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)

Producto 6

5. Planificación: Secretaría General de Planificación (1 funcionario)
6. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
7. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
18	123

Por lo que el total de los funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Económico en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los servicios internos de apoyo y asesoría es de 104 (sin considerar a los funcionarios del Mercado Mayorista), es decir 91% de los funcionarios de la Secretaría estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Secretaría, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

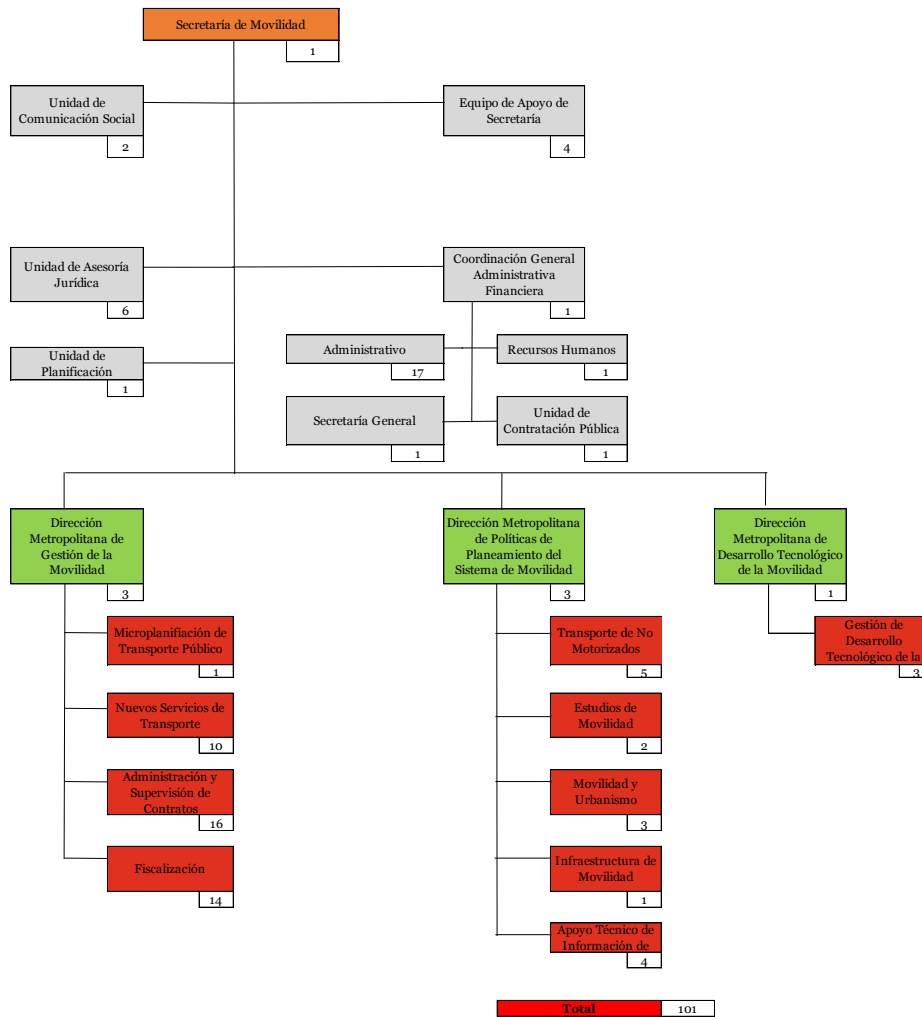
- El modelo organizacional propuesto considera una disminución en el personal que realiza labores de apoyo administrativo, razón por la cual no se considera a 2 funcionarios.
- Adicionalmente en la estructura propuesta no se considera al Coordinador Técnico de Desarrollo Productivo e Inversiones.
- Una de las recomendaciones de este proyecto luego de efectuar un análisis de las atribuciones, productos y servicios de la Agencia Distrital de Comercio es el traslado de las funciones de Centros Comerciales Populares y Mercados Ferias y Plataformas por su complementariedad con la Secretaría de Desarrollo Económico, al aplicar esta recomendación de transferir estas funciones de la Agencia Distrital de Comercio a la Secretaría de Desarrollo Económico, se consideraron a los siguientes colaboradores:
 - Dirección de Mercados, Ferias y Plataformas: 65 funcionarios y la Dirección Técnica 17 funcionarios, sin considerar al personal de apoyo administrativo, es decir 82 funcionarios los cuales pasarían a formar parte de la Dirección de Mercados y Centros Comerciales Populares dentro de la Unidad Mercados, Ferias y Plataformas.
 - Dirección de Centros Comerciales: 6 funcionarios sin considerar al personal de apoyo administrativo, los cuales pasarían a formar parte de la Dirección de Mercados y Centros Comerciales Populares dentro de la Unidad de Centros Comerciales.
- Adicionalmente una de nuestras recomendaciones que se detallan en el Informe Específico de la Empresa Pública Mercado Mayorista de Quito es la no continuidad de esta empresa, la cual debería convertirse en un mercado más de la Red de Mercados del Distrito Metropolitano de Quito, bajo esta recomendación 26 funcionarios que pertenecen a las áreas agregadoras de valor que incluyen Operaciones, Comercialización, Catastro, Supervisión, Regulación y Control están considerados en este dimensionamiento. Adicionalmente, se sugiere analizar el Modelo Operacional bajo el cual el mercado mayorista va a operar, ya que en función de ello se podrían definir entre otros los siguientes aspectos:

Producto 6

- Propiedad de los locales comerciales, en términos de mantener el modelo actual utilizado por el Mercado Mayorista o el modelo utilizado por el resto de mercados del MDMQ.
- Destino de los ingresos generados por publicidad y renta de locales comerciales.
- Estructura organizacional y dimensionamiento requeridos en función del modelo operacional a ser definido.

2.2.1.4. Secretaría de Movilidad

Estructura y Dimensionamiento Actual



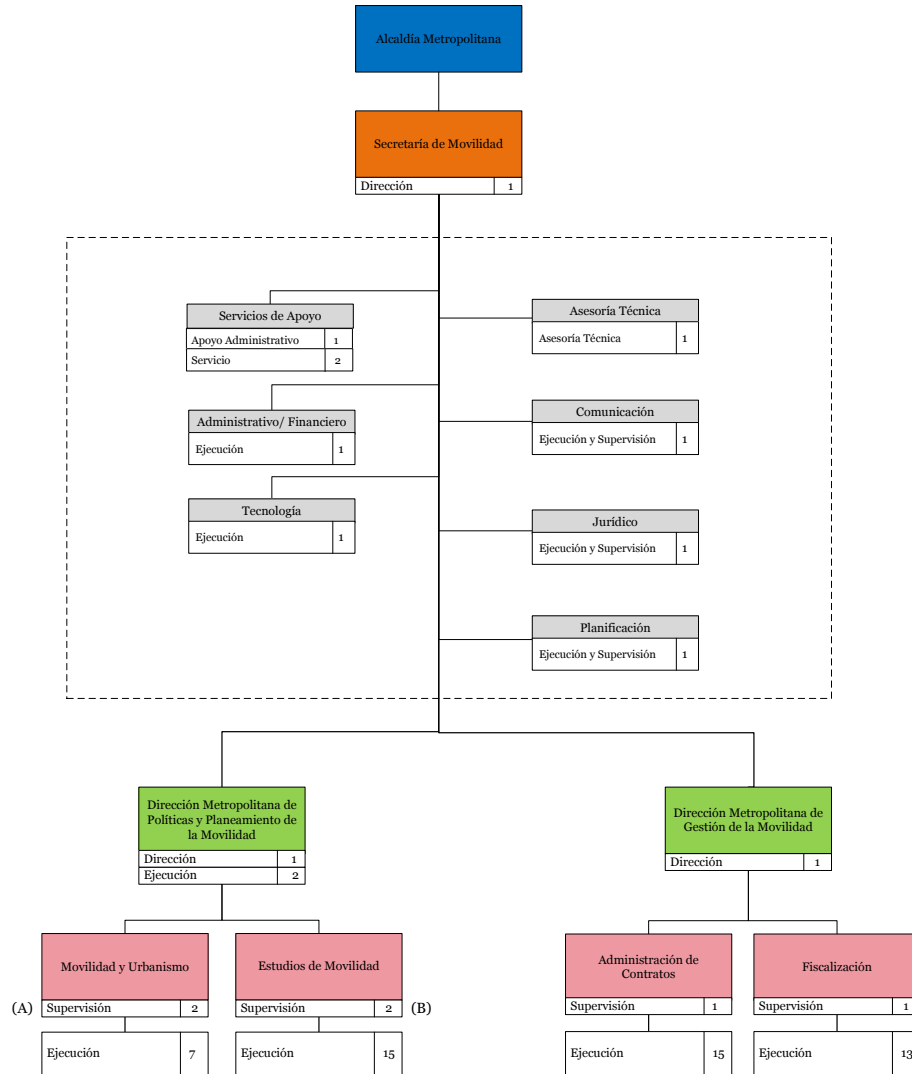
Actualmente la Secretaría de Movilidad, cuenta con 101 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Movilidad está conformada por 2 Direcciones Metropolitanas:

Producto 6

1. Dirección Metropolitana de Políticas y Planeamiento de la Movilidad
 2. Dirección Metropolitana de Gestión de la Movilidad
- La Secretaría de Movilidad estaría conformada de la siguiente manera:



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	3	61	4%	87%
	Coordinación	0		0%	
	Supervisión	6		9%	
	Ejecución	52		74%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	1	4	1%	6%
	Ejecución y Supervisión	3		4%	
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	2	5	3%	7%
	Apoyo Administrativo	1		1%	
	Servicio	2		3%	
TOTAL		70	70	100%	100%

Funcionarios Directos	63
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	5
Funcionarios de Servicio	2
Número Total de Funcionarios	70

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
101	63	-38	-38%

- (A) Supervisores: 1. Movilidad y Urbanismo y 1. No Motorizados
 (B) Supervisores: 1. Estudios de Movilidad y 1. Nuevos Servicios de Transporte.

La determinación del número de asesores debe observar lo establecido en la Norma Técnica de Asesores.

Producto 6

Es importante mencionar que los funcionarios de servicio y lo de servicios internos de apoyo y asesoría se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la Secretaría de Movilidad, sin embargo los 7 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo/Financiero: Administración General (1 funcionario)
2. Tecnología: Administración General (1 funcionario)
3. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
4. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)
5. Planificación: Secretaría General de Planificación (1 funcionario)
6. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
7. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
101	63

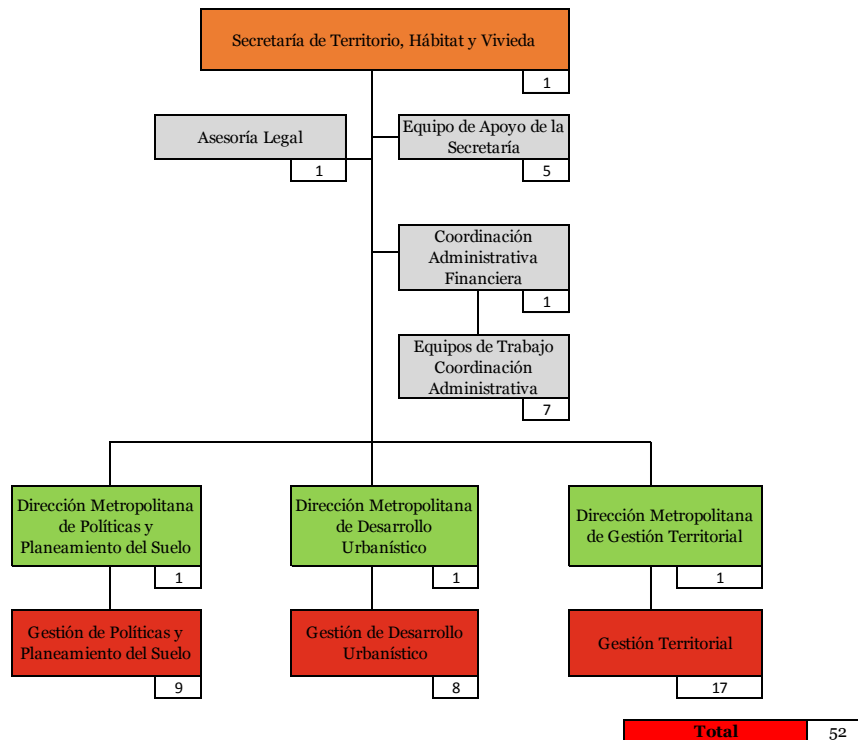
Por lo que el total de los funcionarios de la Secretaría de Movilidad en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los funcionarios de los servicios internos de apoyo y asesoría es de 70, es decir el 87% de los funcionarios de la Secretaría están relacionados con procesos agregadores de valor.

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Secretaría, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la Centralización de los servicios internos de apoyo y asesoría, buscando alternativas para optimizar la prestación de estos servicios, en base a un estudio del número de funcionarios de cada Secretaría, se efectuó un análisis que permitió determinar el número de funcionarios de los servicios de apoyo y asesoría que solamente estarán presentes en Secretarías, mientras que en las Direcciones Metropolitanas solamente personal de apoyo administrativo. Debido a este enfoque existe una reducción de 25 funcionarios de apoyo administrativo y ejecución de procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.
- Adicionalmente al analizar las atribuciones, productos y servicios de la Dirección Metropolitana de Desarrollo Tecnológico de la Movilidad y considerando el Modelo de Centralización de Servicios internos para tecnología consideramos que no es necesaria la presencia de esta Dirección y que las funciones de tecnología deben ser soportadas por la Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información y por el equipo de apoyo que estará presente en esta Secretaría, razón por la cual no se han considerado a 4 funcionarios de Desarrollo Tecnológico.

2.2.1.5. Secretaría de Territorio y Ambiente

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Secretaría de Territorio, cuenta con 52 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Territorio y Ambiente está conformada por 3 Direcciones Metropolitanas:

1. Dirección Metropolitana de Territorio
2. Dirección Metropolitana de Catastro
3. Dirección Metropolitana de Ambiente

2.2.1.5.1. Dirección Metropolitana de Territorio

Con base en el nuevo modelo el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Dirección Metropolitana de Territorio está conformada por 3 Direcciones:

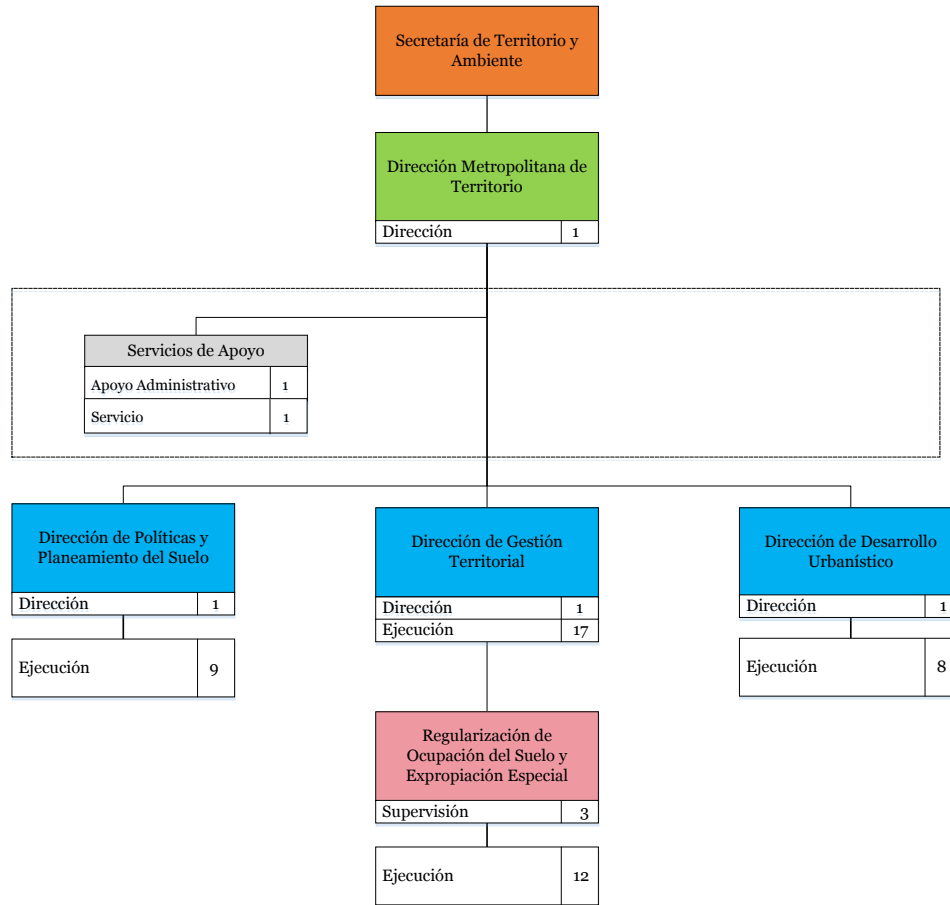
1. Dirección de Políticas y Planeamiento del Suelo

Producto 6

2. Dirección de Gestión Territorial
3. Dirección de Desarrollo Urbanístico

A continuación se presenta la nueva estructura propuesta para la Dirección Metropolitana de Territorio:

Producto 6



(A)

RESÚMEN				
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto		
		No.	Total por Proceso	%
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	4	53	7%
	Coordinación	0		0%
	Supervisión	3		5%
	Ejecución	46		84%
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0	0%
	Ejecución y Supervisión	0		0%
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	0	2	0%
	Apoyo Administrativo	1		2%
	Servicio	1		2%
TOTAL		55	55	100%

Funcionarios Directos	54
Funcionarios de Servicio	1
Sub Total de Funcionarios	55
Funcionarios Centros de Atención Ciud.	65
Total Funcionarios	120

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
52	119	67	129%

	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

(A) Incorporación de funcionarios de Regula tu Barrio

Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, este funcionario pertenece a la siguiente unidad administrativa:

Producto 6

1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Administración General

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
52	119

Por lo que el total de funcionarios de la Dirección Metropolitana de Planificación del Territorio en el modelo organizacional propuesto incluyendo los funcionarios de los servicios internos de apoyo y asesoría es de 55 (sin considerar a los 65 funcionarios de los Centros de Atención Ciudadana), de los cuales 53 forman parte de los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 96% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

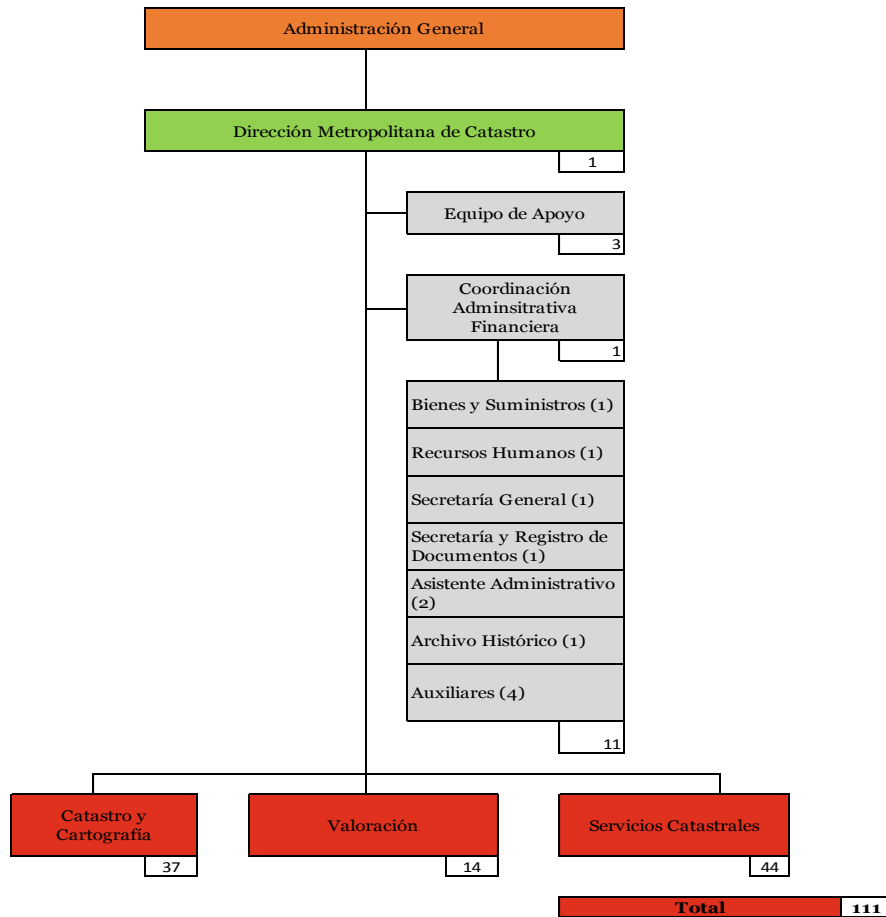
Para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- La Dirección Metropolitana de Planificación del Territorio estaría conformada por los procesos agregadores de valor de la actual Secretaría de Territorio Hábitat y Vivienda y no contaría con equipos de apoyo para las funciones de Asesoría Legal, Comunicación, Planificación y de la Coordinación Administrativa Financiera, las cuales en el modelo propuesto únicamente estarían presentes en la Secretaría de Territorio y Ambiente. Al aplicar este modelo las personas que ejecutan estas funciones, dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que reduciría su número en 12 personas.
- Conforme a la nueva estructura propuesta del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se ha recomendado que las funciones de Regula tu Barrio pasen a formar parte de la Dirección Metropolitana de Planificación del Territorio puesto que sus atribuciones, productos y servicios forman parte de los productos y servicios de esta Dirección. Por lo que al considerar esta recomendación los funcionarios de Regula tu Barrio se incorporan al dimensionamiento de la Dirección de Gestión Territorial como un equipo de trabajo de Regularización de Ocupación del Suelo y Expropiación Especial, sin considerar al Director(a) y al personal de apoyo administrativo y financiero.
- Dentro de este dimensionamiento se han incluido a 65 funcionarios que prestan servicios de gestión del territorio para apoyar a las ventanillas especiales en los Centros de Atención Ciudadana.

2.2.1.5.2. Dirección Metropolitana de Catastro

Estructura y Dimensionamiento Actual

Producto 6

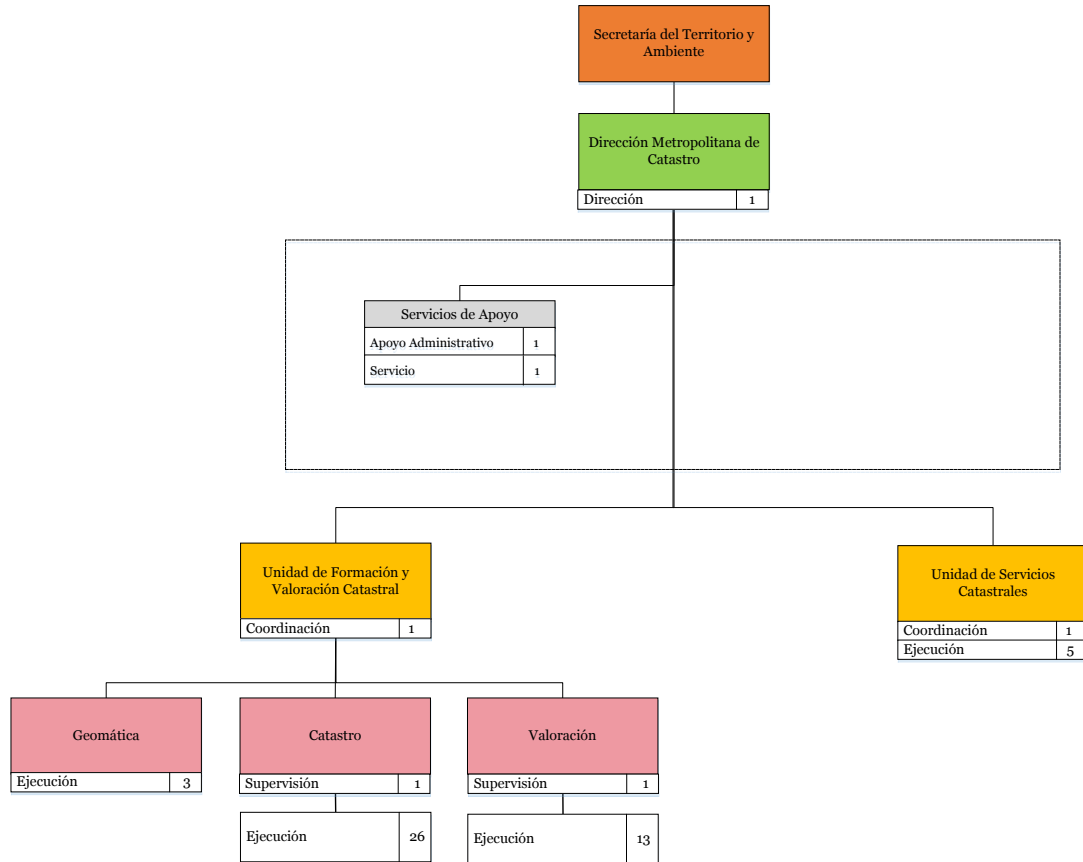


Actualmente la Dirección Metropolitana de Catastro cuenta con 111 personas.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en la nueva estructura propuesta para la Secretaría de Territorio y Ambiente, la Dirección Metropolitana de Catastro estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



Secretaría
Áreas de Soporte
Dirección Metropolitana
Dirección
Unidad (Coordinación) Equipo de Trabajo
(Supervisión)

RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	1	52	2%	96%
	Coordinación	2		4%	
	Supervisión	2		4%	
	Ejecución	47		87%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0	0%	0%
	Ejecución	0	0%	0%	0%
Procesos Habilitantes de Apoyo	Apoyo Administrativo	1	2	2%	4%
	Servicio	1	2%	2%	4%
TOTAL		54	54	100%	100%

Funcionarios Directos	53
Funcionarios de Servicio	1
Sub Total de Funcionarios	54
Funcionarios Centros de Atención Ciudad.	23
Total Funcionarios	77

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
111	76	-35	-32%

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
111	76

Por lo que el total de funcionarios directos de la Dirección Metropolitana de Catastro en el modelo organizacional propuesto incluyendo los funcionarios de los servicios internos de apoyo y asesoría es de 54 (sin considerar a los 23 funcionarios de los Centros de Atención Ciudadana), de los cuales 52 estarían relacionados con los procesos agregadores de valor. Como podemos apreciar el 96% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

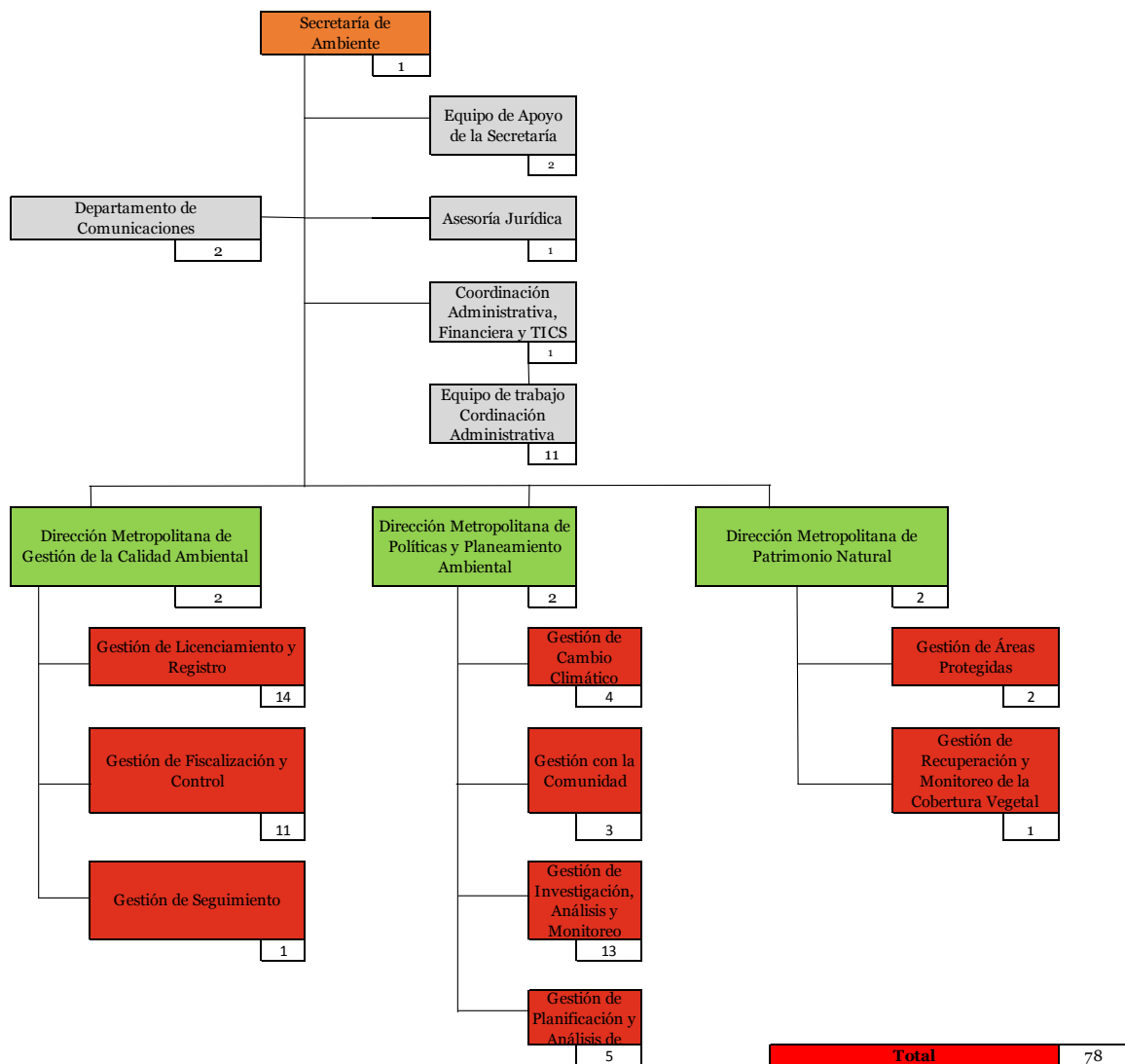
Producto 6

Para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- Efectuando un análisis de las atribuciones, productos y servicios de la Dirección Metropolitana de Catastro, recomendamos que pase a formar parte de la Secretaría de Territorio y Ambiente puesto que sus atribuciones están relacionadas con la gestión del territorio.
- La Dirección Metropolitana de Catastro no contaría con equipos para los servicios internos de apoyo administrativo y Coordinación Administrativa Financiera las cuales en el modelo propuesto únicamente estarían presentes en las Secretarías respectivas. Al aplicar este modelo las personas que ejecutan estas funciones dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que se reduciría su número en 13 personas.
- En el dimensionamiento propuesto se incluyó 23 funcionarios que prestan servicios catastrales de apoyo para las ventanillas especializadas en los Centros de Atención Ciudadana.

2.2.1.5.3. Dirección Metropolitana de Ambiente

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Secretaría de Ambiente cuenta con 78 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

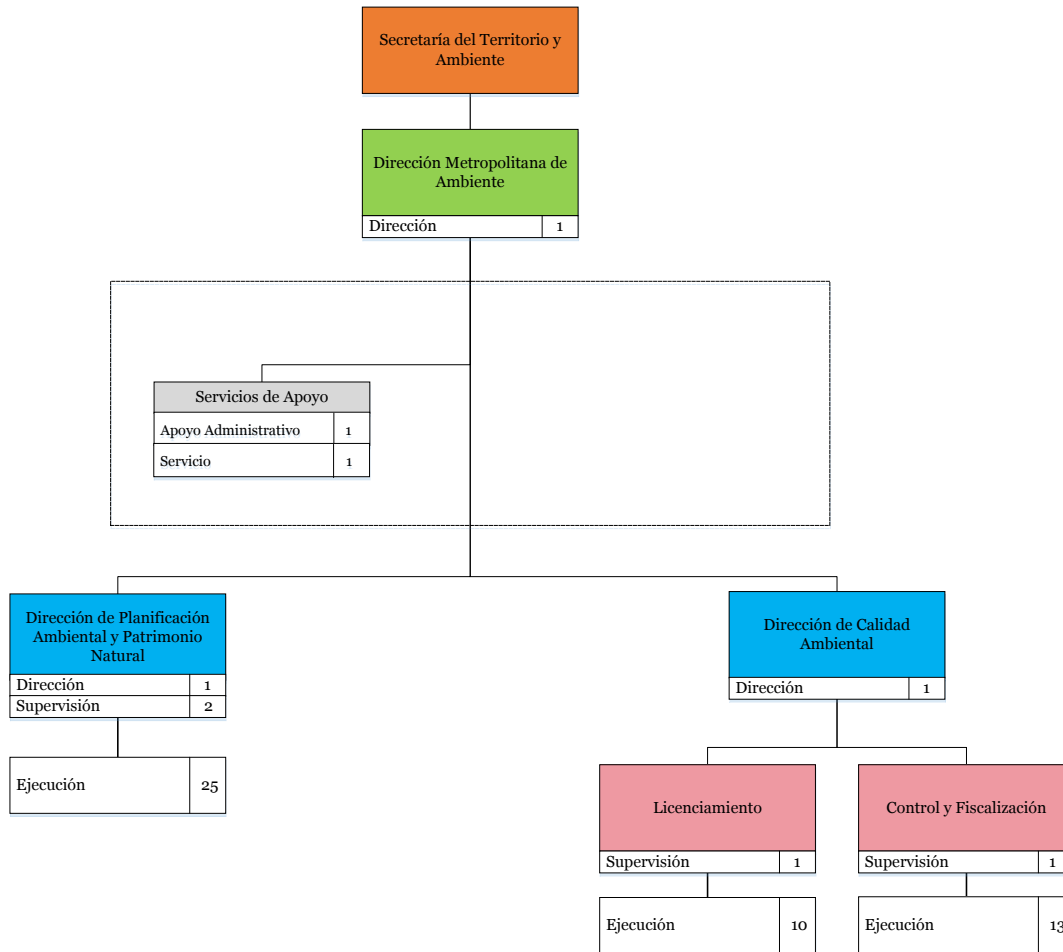
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Dirección Metropolitana de Ambiente está conformada por 2 Direcciones:

1. Dirección de Planificación Ambiental y Patrimonio Natural
2. Dirección de Calidad Ambiental

Producto 6

Con base en la nueva estructura propuesta para la Secretaría de Territorio y Ambiente, la Dirección Metropolitana de Ambiente estaría conformada de la siguiente manera:



RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	3	55	5%	96%
	Coordinación	0		0%	
	Supervisión	4		7%	
	Ejecución	48		84%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	0	0	0%	0%
	Ejecución y Supervisión	0		0%	
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	0	2	0%	4%
	Apoyo Administrativo	1		2%	
	Servicio	1		2%	
TOTAL		57	57	100%	100%

Funcionarios Directos 56

Funcionarios de Servicio 1

Número Total de Funcionarios 57

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
78	56	-22	-28%

- Secretaría
- Áreas de Soporte
- Dirección Metropolitana
- Dirección
- Unidad (Coordinación)
- Equipo de Trabajo (Supervisión)

Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, este funcionario pertenece a la siguiente unidad administrativa:

Producto 6

1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
78	56

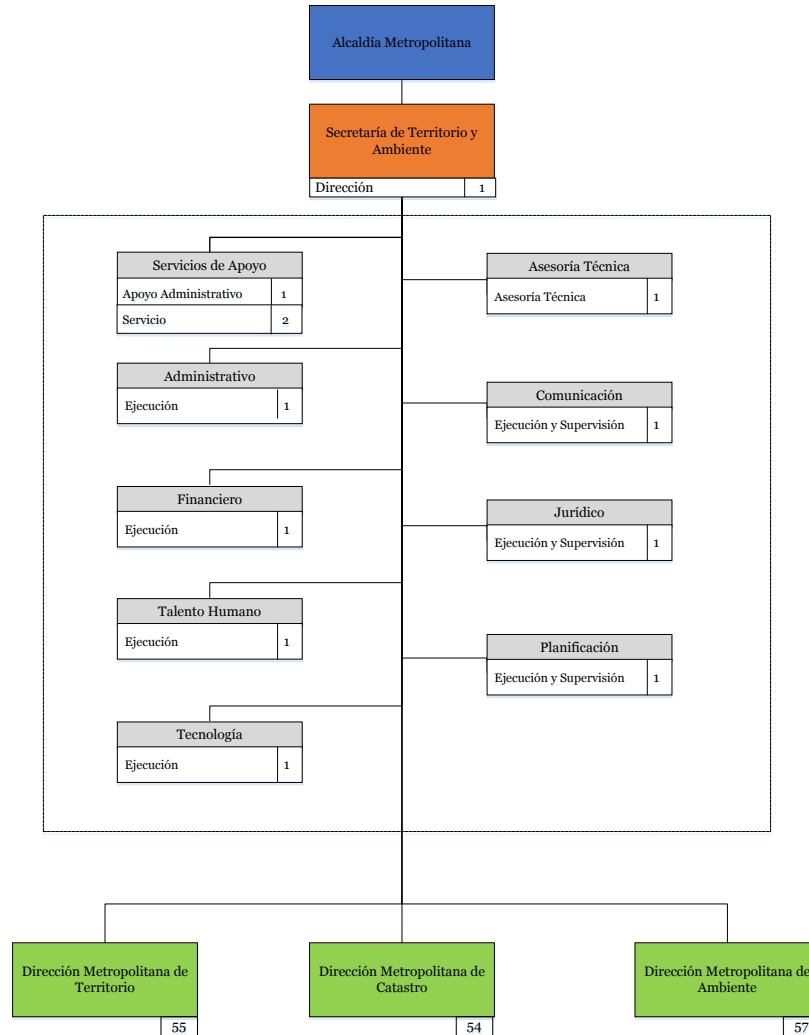
Por lo que el total de funcionarios de la Dirección Metropolitana de Ambiente en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los funcionarios de servicios internos de apoyo y asesoría es de 57, de los cuales 55 forman parte de los procesos agregadores de valor, es decir el 96% de los funcionarios de la Dirección Metropolitana estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

Para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- Al efectuar un análisis del modelo de planificación del territorio del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se identificó que al momento de planificar el territorio se está también planificando los recursos de agua y aire por lo que recomendamos la incorporación de esta Secretaría dentro de la Secretaría de Territorio y Ambiente para tener un manejo más integral en términos de la planificación y gestión del territorio y del ambiente.
- La Dirección Metropolitana de Ambiente no contaría con equipos de apoyo para las funciones de Asesoría Legal, Comunicación, Coordinación Administrativa Financiera y asistentes de las Direcciones, las cuales en el modelo de centralización propuesto únicamente estarían presentes en las Secretarías. Al aplicar este modelo los funcionarios que ejecutan estos servicios, dejarían de pertenecer a la Dirección Metropolitana por lo que reduciría su número en 18 personas.
- Al efectuar un análisis de los productos, servicios y de las atribuciones, recomendamos la unificación de las actuales Direcciones: Dirección Metropolitana de Políticas y Planeamiento Ambiental y la Dirección Metropolitana de Patrimonio Natural en una sola que se denominaría Dirección de Planificación Ambiental y Patrimonio Natural, razón por la cual no se considera a un Director(a).

Estructura propuesta para la Secretaria de Territorio y Ambiente:

Producto 6



	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

RESÚMEN					
Tipos de Procesos	Roles	Funcionarios Propuesto			
		No.	Total por Proceso	%	Total por Proceso
Procesos Agregadores de Valor	Dirección	9	161	5%	90%
	Coordinación	2		1%	
	Supervisión	9		5%	
	Ejecución	141		79%	
Procesos Habilitantes de Asesoría	Asesoría Técnica	1	4	1%	2%
	Ejecución y Supervisión	3		2%	
Procesos Habilitantes de Apoyo	Ejecución	4	13	2%	7%
	Apoyo Administrativo	4		2%	
	Servicio	5		3%	
TOTAL		178	178	100%	100%

Funcionarios Directos	166
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	7
Funcionarios de Servicio	5
Sub Total de Funcionarios	178
Funcionarios Centros de Atención Ciud.	88
Total de Funcionarios	266

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
52	254	-	-

La determinación del número de asesores debe observar lo establecido en la Norma Técnica de Asesores.

Es importante mencionar que los funcionarios servicio y los de servicios internos de apoyo y asesoría se encuentran físicamente y prestando sus servicios en la Secretaría de Territorio y Ambiente, sin embargo los 12 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo: Administración General (1 funcionario)

Producto 6

2. Financiero: Administración General (1 funcionario)
3. Talento Humano: Administración General (1 funcionario)
4. Tecnología: Administración General (1 funcionario)
5. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
6. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)
7. Planificación: Secretaría de Planificación (1 funcionario)
8. Servicio/ Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
9. Servicio/Auxiliar de Servicio: Dirección Metropolitana Administrativa (4 funcionarios)

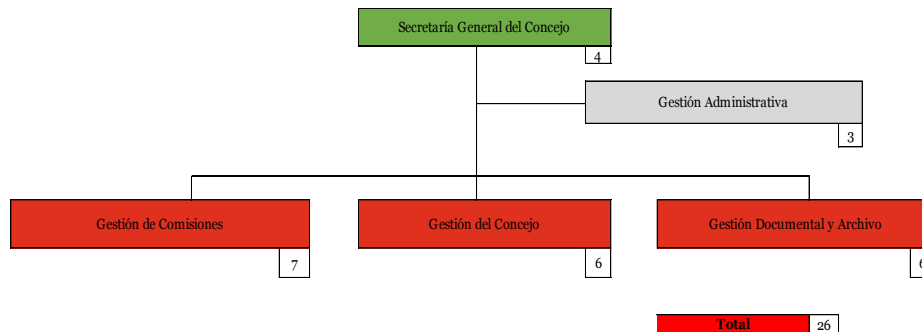
Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
52	254

Por lo que el total de los funcionarios de la Secretaría de Territorio y Ambiente en el modelo organizacional propuesto, incluyendo los funcionarios de los servicios internos de apoyo y asesoría es de 178 (sin incluir los 88 funcionarios de los Centros de atención Ciudadana), de los cuales 161 forman parte de los procesos agregadores de valor, es decir el 90% de los funcionarios de la Secretaría estarían relacionados con procesos agregadores de valor.

2.2.2. Macroprocesos Habilitantes de Asesoría

2.2.2.1. Secretaría del Concejo

Estructura y Dimensionamiento Actual

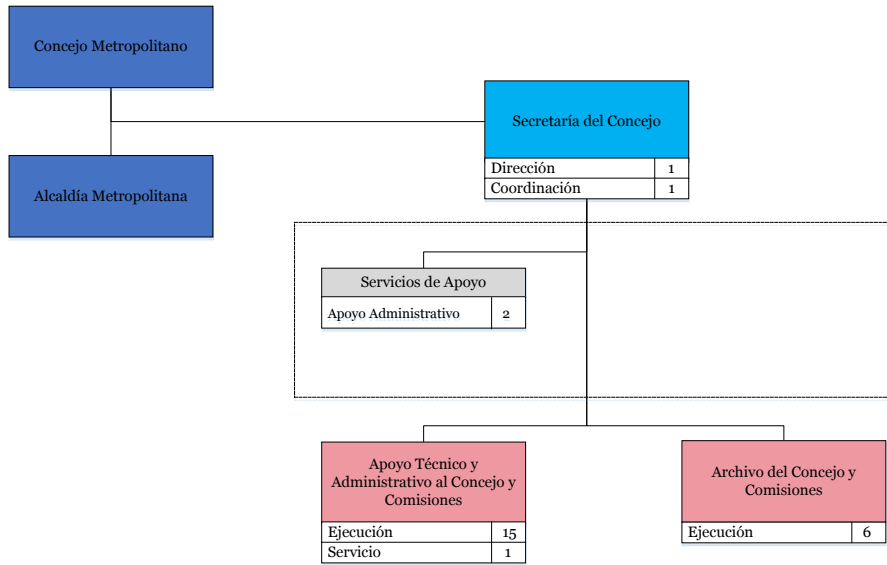


Actualmente la Secretaría General del Concejo cuenta con 26 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

De acuerdo al nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría del Concejo tiene la siguiente estructura organizacional posicional:

Producto 6



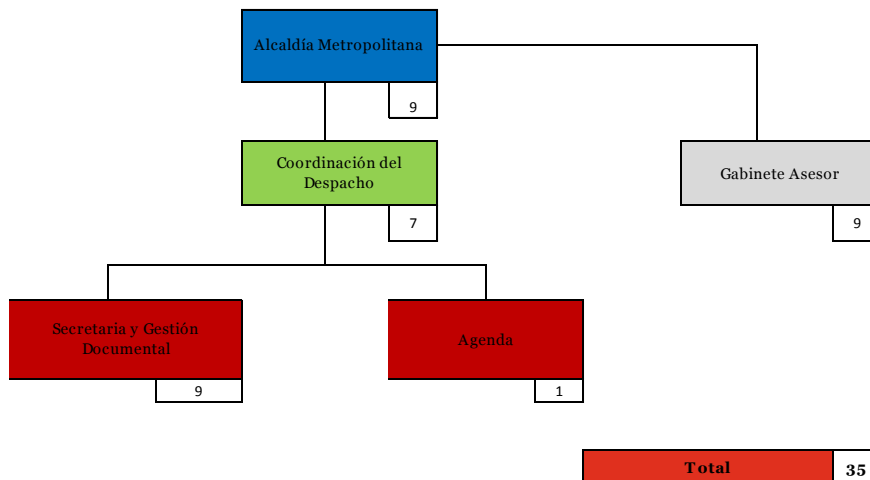
RESUMEN	
Roles	No. Funcionarios Propuesto
Dirección	1
Coordinación	1
Supervisión	0
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	0
Ejecución	21
Apoyo Administrativo	2
Servicio	1
TOTAL	26

Funcionarios Directos			
			26
RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
26	26	0	0%

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
26	26

2.2.2.2. Coordinación del Despacho

Estructura y Dimensionamiento Actual

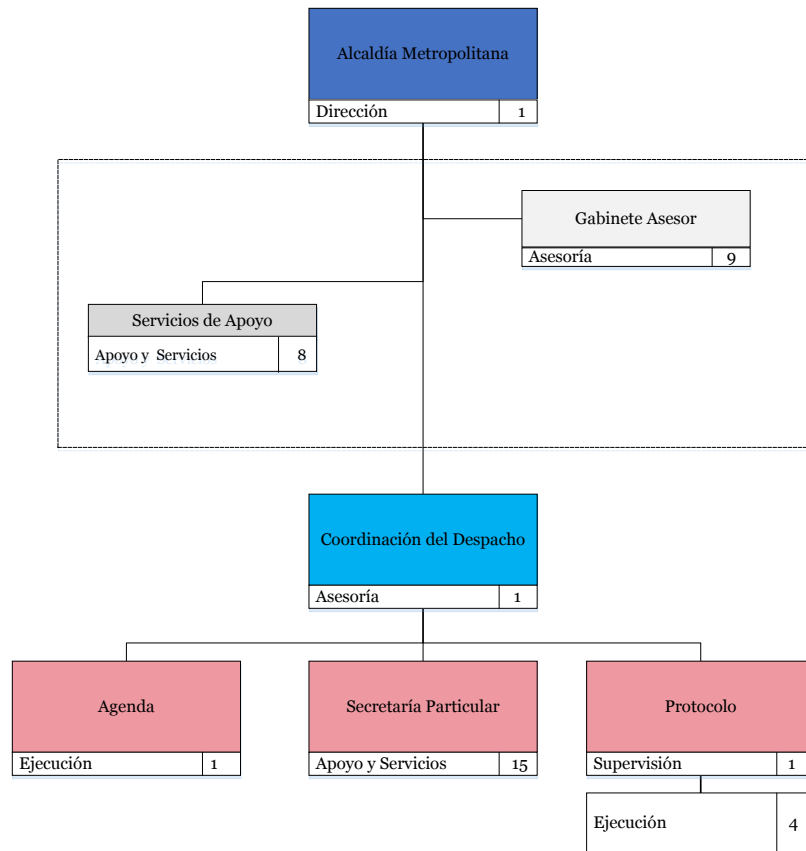


Producto 6

Actualmente la Alcaldía y la Coordinación del Despacho cuentan con 35 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

De acuerdo al nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Coordinación del Despacho tiene la siguiente estructura organizacional posicional:



Secretaría
Áreas de Soporte
Dirección Metropolitana
Dirección
Unidad (Coordinación)
Equipo de Trabajo (Supervisión)

RESUMEN	
Roles	No. Funcionarios Propuesto
Dirección	1
Coordinación	0
Supervisión	1
Asesoría	10
Ejecución y Supervisión	0
Ejecución	5
Apoyo y Servicios	23
Servicio	0
TOTAL	40

Funcionarios Directos	40
------------------------------	-----------

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
35	40	5	14%

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
35	40

Producto 6

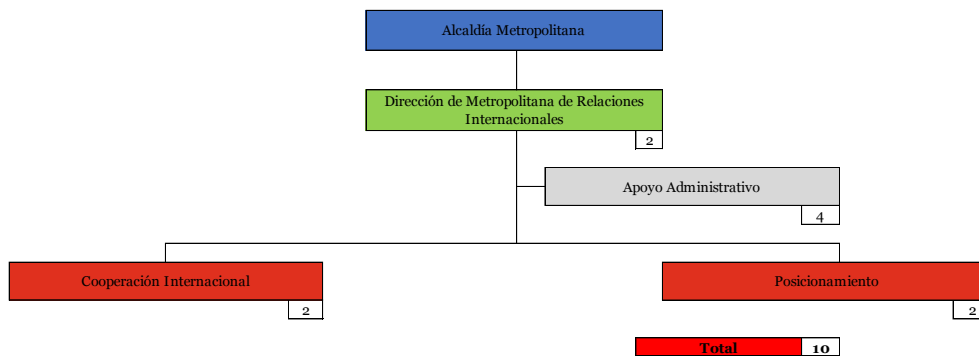
La determinación del número de asesores debe observar lo establecido en la Norma Técnica de Asesores.

Para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de la Coordinación del Despacho, se presenta las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- Al efectuar un análisis de las atribuciones, productos y servicios recomendamos que la Dirección Metropolitana de Protocolo y Relaciones Públicas pase a formar parte de la Coordinación del Despacho como un equipo de trabajo, considerando a sus 5 colaboradores.

2.2.2.3. Dirección de Relaciones Internacionales

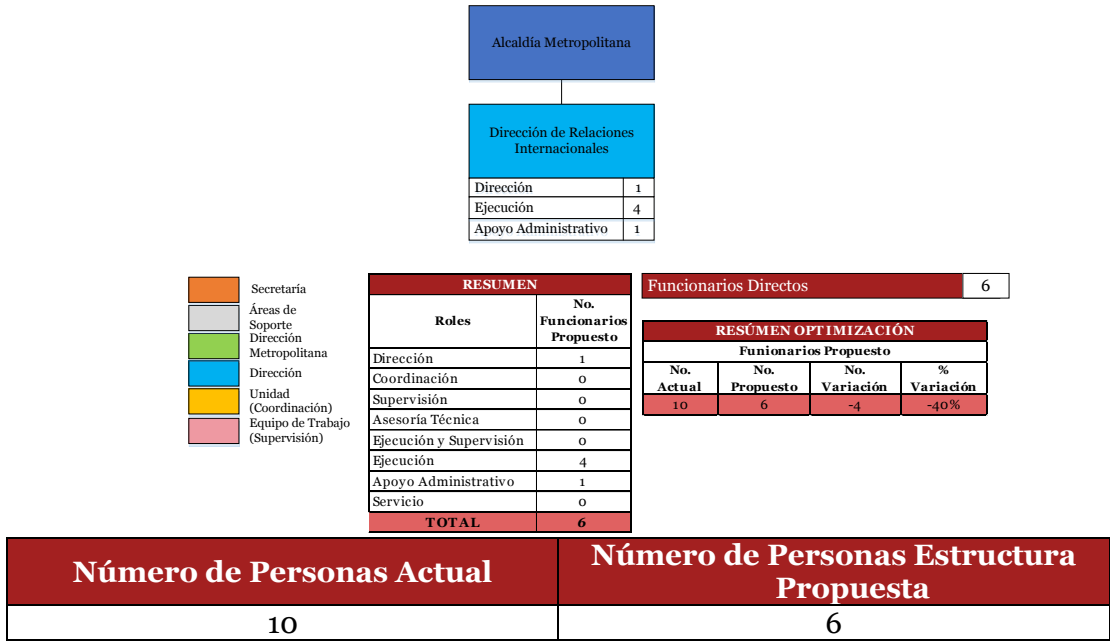
Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales, cuenta con 10 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Dirección de Relaciones Internacionales tiene la siguiente estructura organizacional posicional:



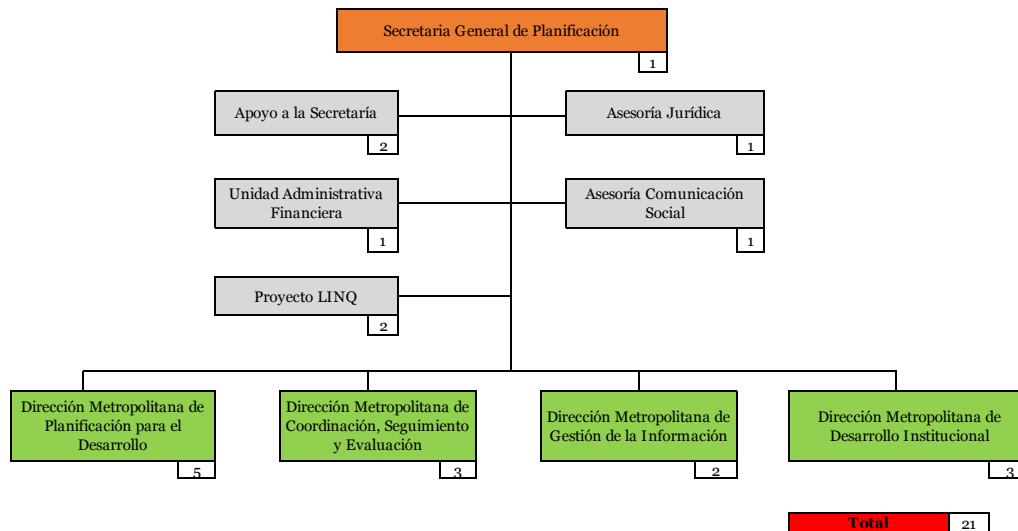
Para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de la Dirección de Relaciones Internacionales, se presentan las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la Centralización de los servicios internos de apoyo y asesoría, buscando alternativas para optimizar la prestación de estos servicios, en base a un estudio del número de funcionarios de cada Secretaría, se efectuó un análisis que nos permitió determinar el número de funcionarios de áreas de soporte y asesoría que solamente estarán presentes en Secretarías. En este caso particular por la naturaleza de las funciones se recomienda la presencia de 1 funcionario de apoyo administrativo, razón por la cual en el dimensionamiento propuesto existe una reducción de 4 funcionarios de apoyo administrativo.

2.2.2.4. Secretaría General de Planificación

Estructura y Dimensionamiento Actual

Producto 6



Actualmente la Secretaría General de Planificación cuenta con 21 personas.

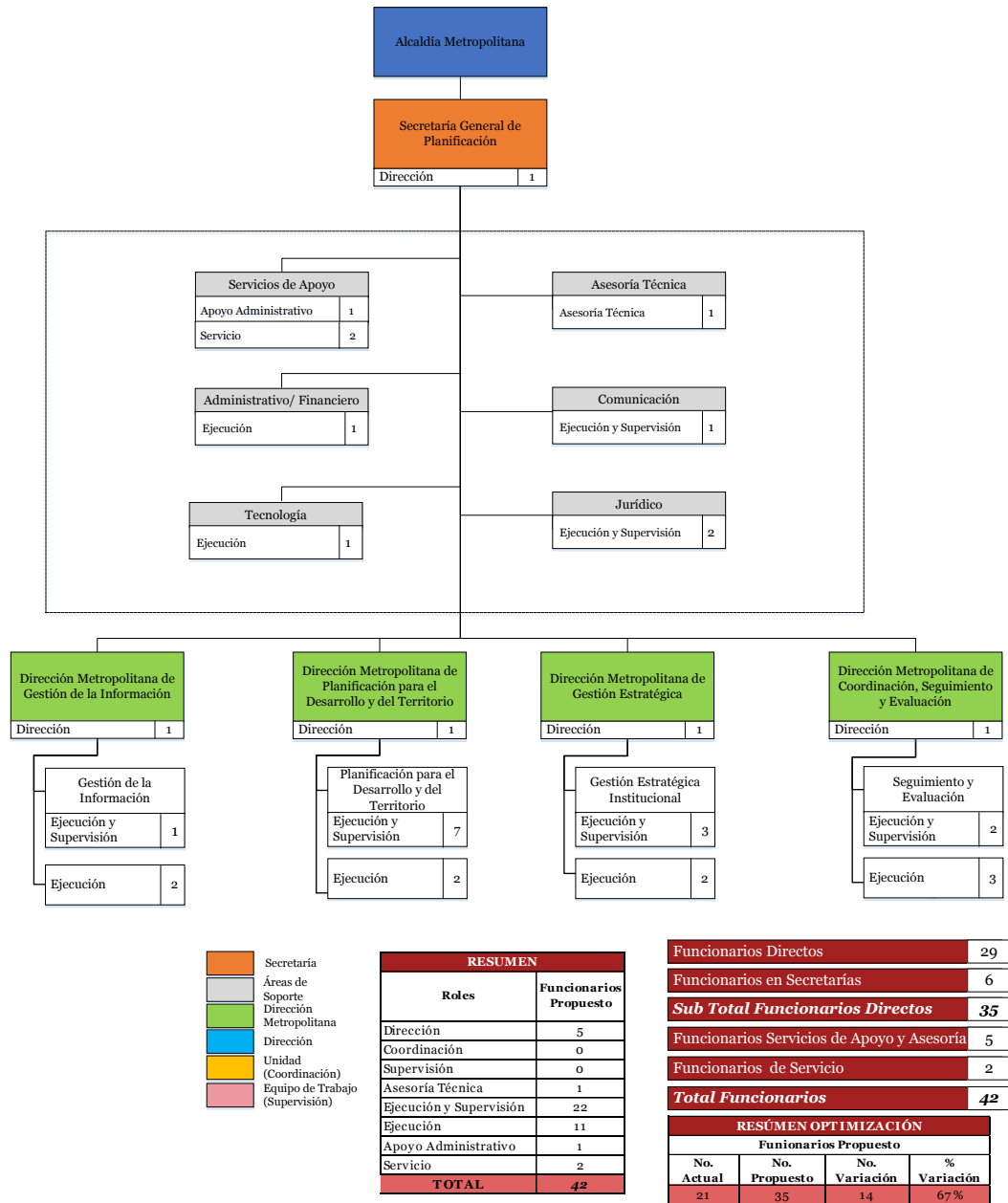
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

En base al nuevo modelo organizacional propuesto, la Secretaría General Planificación estará conformada por 4 Direcciones:

1. Dirección Metropolitana de Gestión de la Información
2. Dirección Metropolitana de Planificación para el Desarrollo y del Territorio
3. Dirección Metropolitana de Gestión Estratégica
4. Dirección Metropolitana de Coordinación, Seguimiento y Evaluación

La propuesta de estructura y el dimensionamiento para la Secretaría General de Planificación se presenta a continuación:

Producto 6



La determinación del número de asesores debe observar lo establecido en la Norma Técnica de Asesores.

Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, todas las Secretarías contarán con personal de Planificación físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estas personas serán parte de la Secretaría General de Planificación, por lo tanto, se sumarían 6 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes unidades administrativas:

1. Planificación para la Secretaría de Desarrollo Social: 1
2. Planificación para la Secretaría de Desarrollo Económico: 1
3. Planificación para la Secretaría de Movilidad: 1

Producto 6

4. Planificación para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1
5. Planificación para la Secretaría de Seguridad y Riesgos: 1
6. Planificación para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana: 1

Adicionalmente los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría se encuentran físicamente en la Secretaría General de Planificación, sin embargo, estos 7 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo/Financiero: Administración General (1 funcionario)
2. Tecnología: Administración General (1 funcionario)
3. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
4. Jurídico: Procuraduría General (2 funcionarios)
5. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
6. Servicio/Auxiliar de Servicio: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Por lo que el dimensionamiento propuesto para esta Secretaría es de 35.

Número Actual	Número Propuesto
21	35

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Secretaría, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

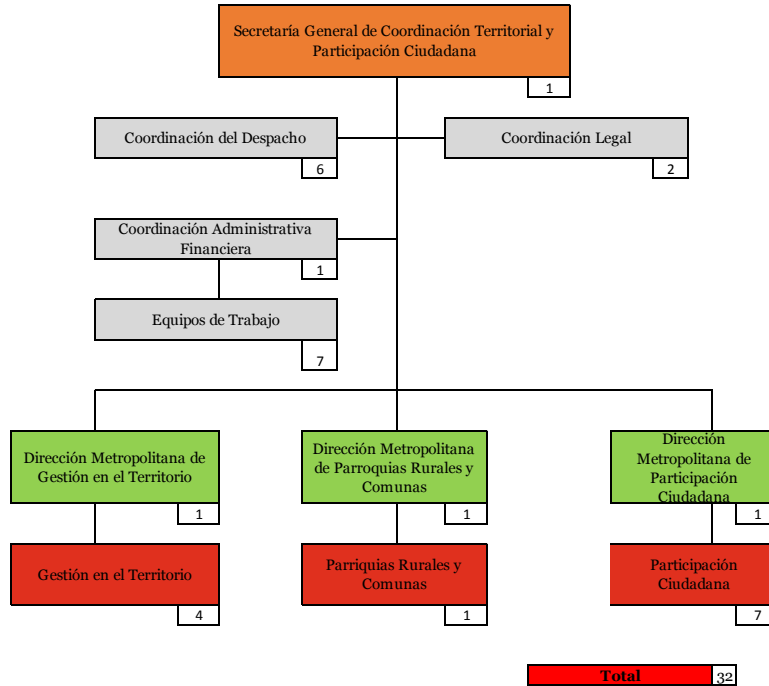
- Es importante fortalecer la Dirección Metropolitana de Planificación para el Desarrollo y del Territorio entidad responsable de la planificación para el desarrollo y ordenamiento territorial, como también de la planificación estratégica y operativa municipal, razón por la cual en el dimensionamiento propuesto recomendamos incluir 7 Especialistas responsables de apoyar los procesos de planificación de cada una de las Secretarías que conforman la nueva estructura.
- Por otro lado es importante fortalecer la Dirección Metropolitana de Gestión Estratégica responsable por la implementación de los modelos de gestión de la Corporación Municipal, del fortalecimiento institucional y del mejoramiento de los niveles de calidad y eficiencia de los procesos municipales, razón por la cual hemos considerado en el dimensionamiento propuesto incluir 3 Especialistas.
- Adicionalmente en el caso de la Dirección Metropolitana de Coordinación, Seguimiento y Evaluación, también hemos recomendado su fortalecimiento en función de su rol para asegurar y controlar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos municipales, razón por la cual en el dimensionamiento propuesto incluimos 2 Especialistas.
- Finalmente, recomendamos que el proyecto LINQ, que actualmente se encuentra en la Secretaría General de Planificación, pase a formar parte de los proyectos que administra CONQUITO. Esta recomendación se sustenta en que el Proyecto LINQ tiene como objetivo principal ser un acelerador de innovación, gestión que está incluida dentro de la misión y de las atribuciones de CONQUITO.

2.2.2.5. Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana

Producto 6

Estructura y Dimensionamiento Actual

La estructura actual de la Secretaría de General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana es la siguiente:



Actualmente la Secretaría de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana, cuenta con 32 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

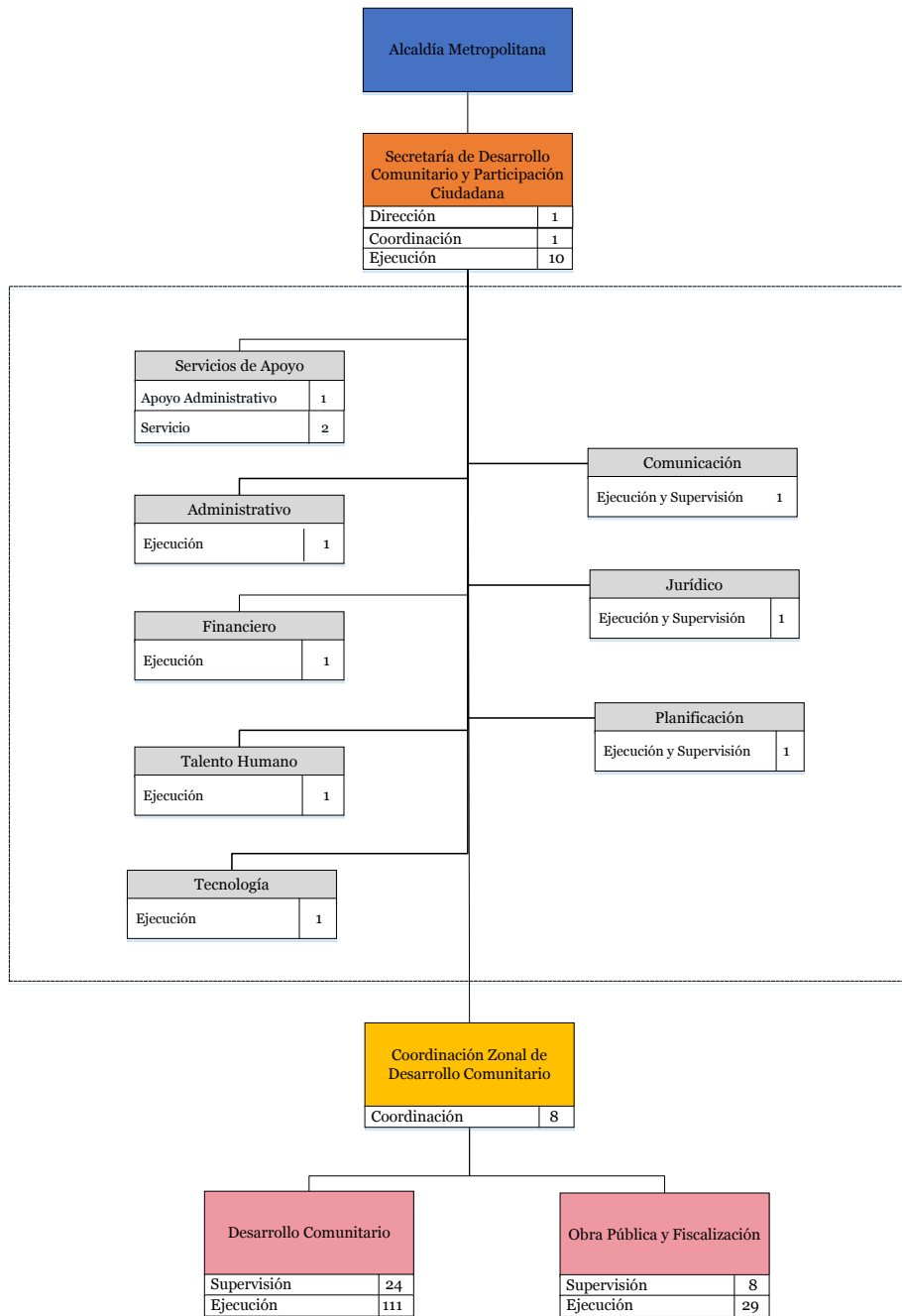
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

En el modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito se redefinieron el número y el rol de las Secretarías. Bajo este nuevo enfoque organizacional la Secretaría de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana pasaría a denominarse Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana, la cual estaría conformada por 8 Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario.

El dimensionamiento propuesto para las Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario, se basa en un estudio específico para los Centros de Atención Ciudadana.

Tomando como referencia el inventario de procesos y subprocesos desarrollado en base a la metodología para el diseño de la propuesta de estructura para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se identificó 8 Unidades de Gestión con sus respectivos equipos de trabajo. Se presenta la estructura propuesta para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana:

Producto 6



RESUMEN	
Roles	Funcionarios Propuesto
Dirección	1
Coordinación	9
Supervisión	32
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	3
Ejecución	154
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	202

Funcionarios Directos	193
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	7
Funcionarios de Servicio	2
Número Total de Funcionarios	202

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
32	193	161	503%

Producto 6

Es importante mencionar que los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría de la Secretaría se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana, sin embargo, estos 9 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

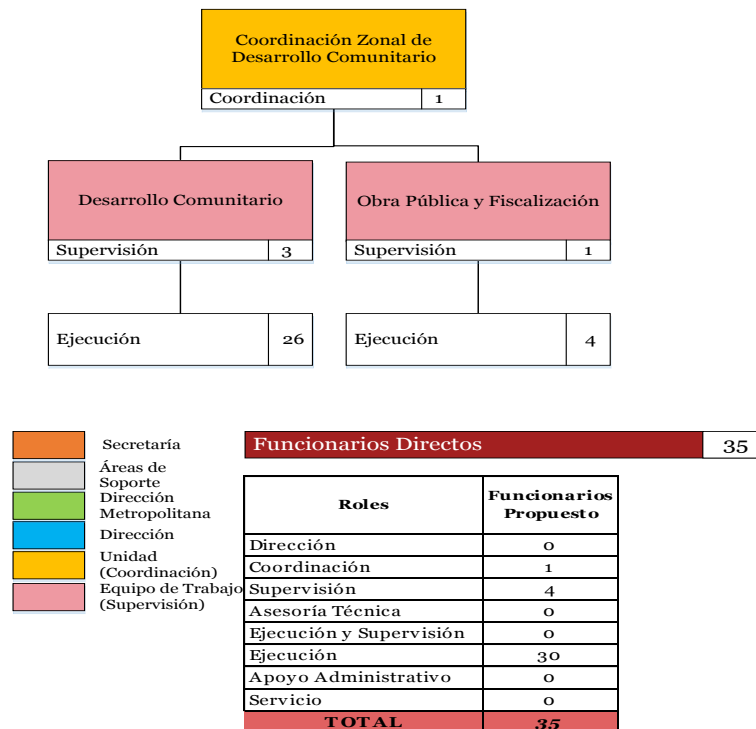
1. Administrativo: Administración General (1 funcionario)
2. Financiero: Administración General (1 funcionario)
3. Talento Humano: Administración General (1 funcionario)
4. Tecnología: Administración General (1 funcionario)
5. Comunicación: Dirección Metropolitana de Comunicación (1 funcionario)
6. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)
7. Planificación: Secretaría General de Planificación (1 funcionario)
8. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
9. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
32	193

Coordinación Zonal de Desarrollo Comunitario

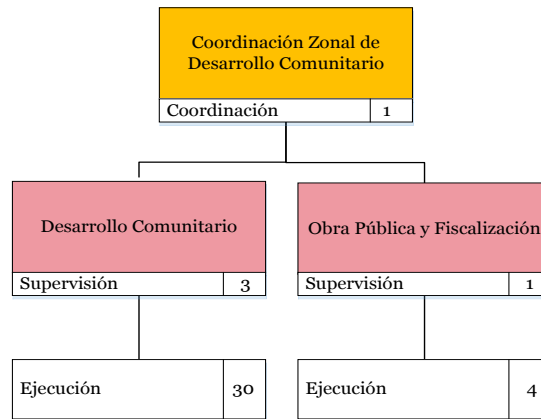
Para el caso de las Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario el dimensionamiento propuesto se generó a partir del estudio específico para los Centros de Atención Ciudadana. A continuación se presenta la estructura y el dimensionamiento para cada una de las coordinaciones zonales:

Eloy Alfaro



Producto 6

Eugenio Espejo

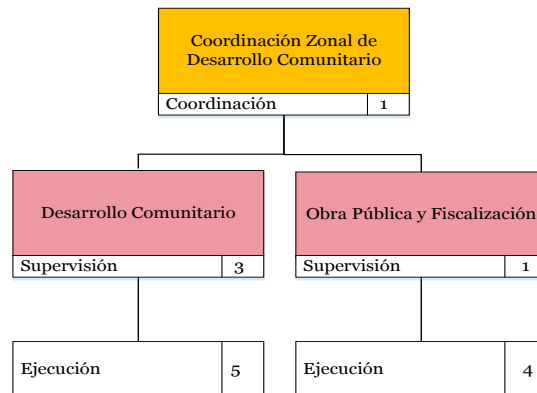


Secretaría
Áreas de Soporte
Dirección Metropolitana
Dirección
Unidad (Coordinación)
Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos 39

Roles	Funcionarios Propuesto
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	4
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	0
Ejecución	34
Apoyo Administrativo	0
Servicio	0
TOTAL	39

Manuela Sáenz



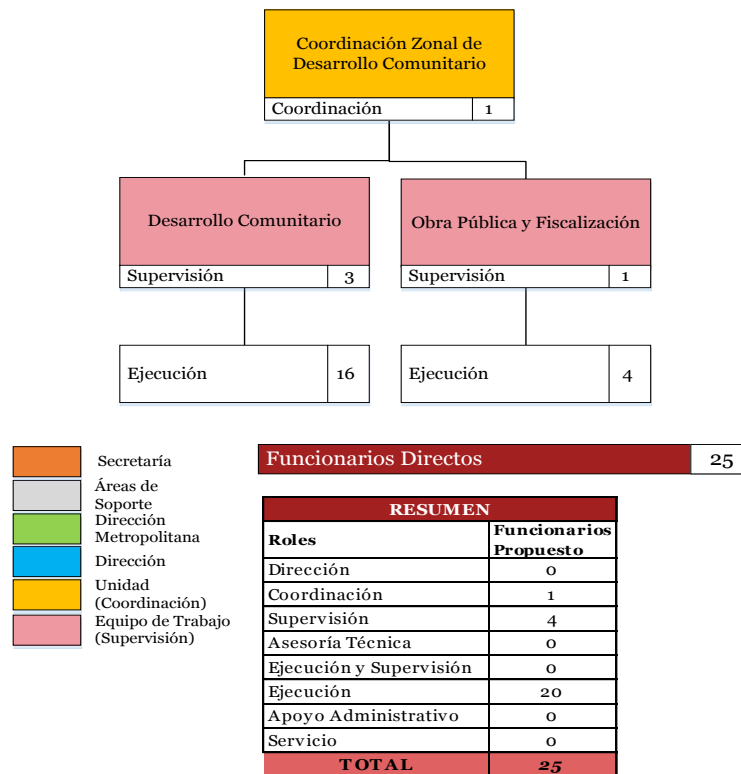
Secretaría
Áreas de Soporte
Dirección Metropolitana
Dirección
Unidad (Coordinación)
Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos 14

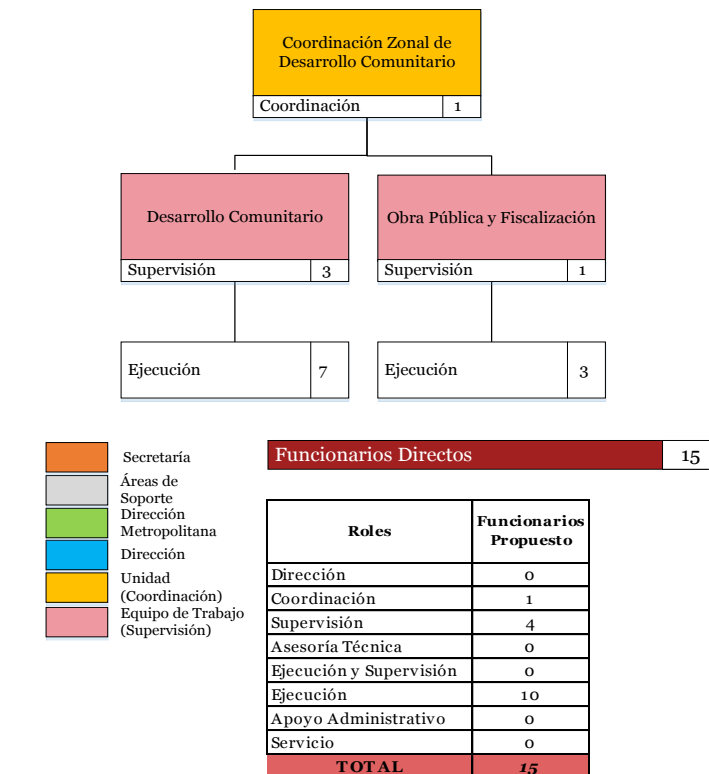
Roles	Funcionarios Propuesto
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	4
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	0
Ejecución	9
Apoyo Administrativo	0
Servicio	0
TOTAL	14

Producto 6

Quitumbe

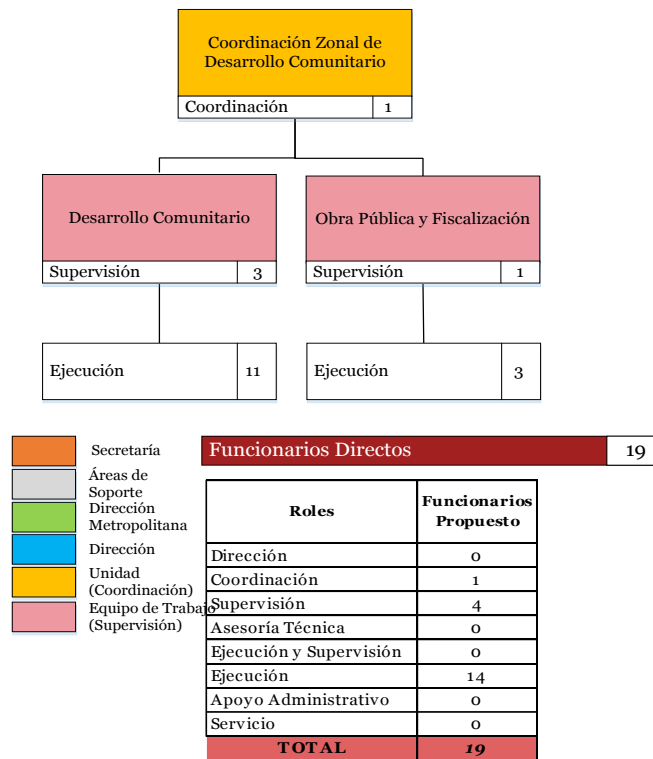


Calderón

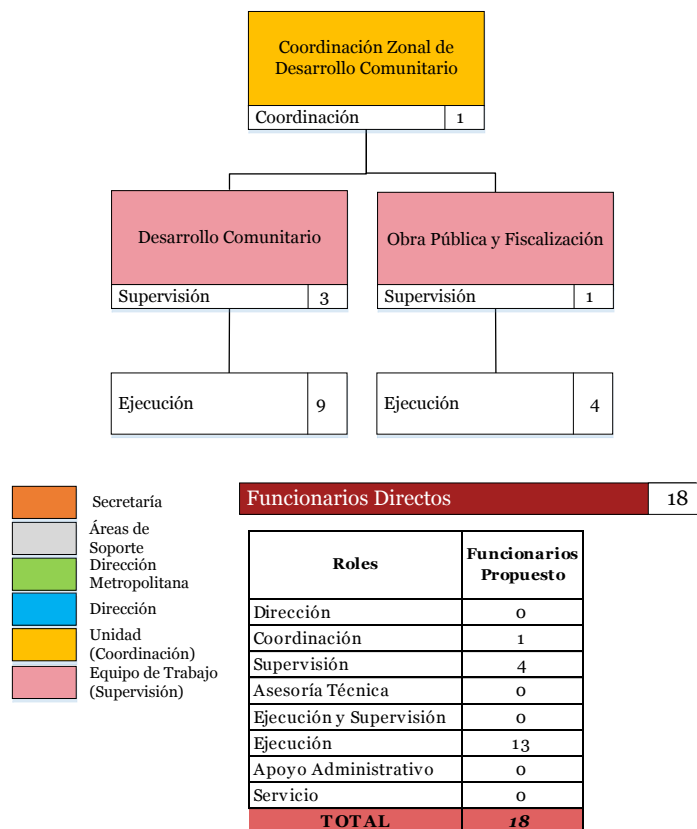


Producto 6

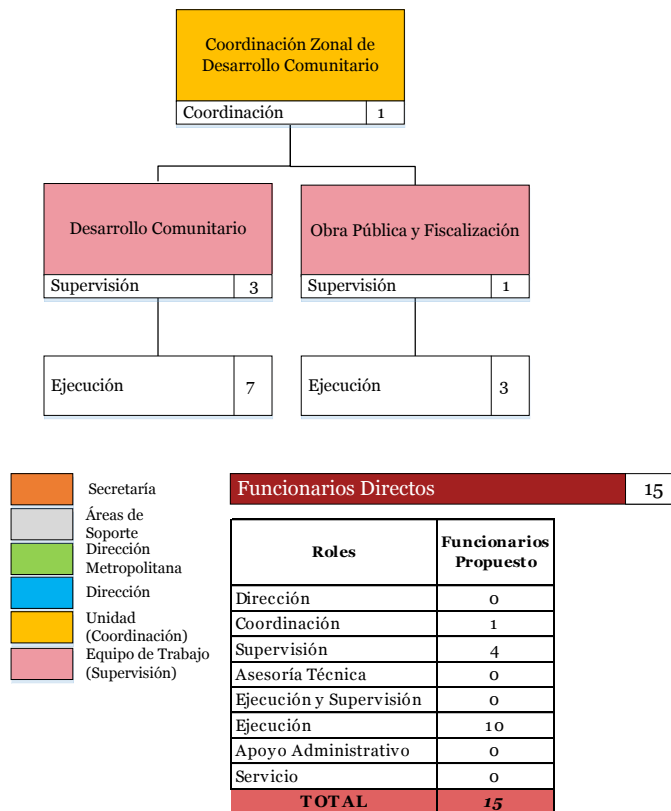
La Delicia



Tumbaco



Valle de Los Chillos



Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Secretaría, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- El modelo organizacional propuesto plantea una redefinición de la actual Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana convirtiéndola en la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana, en función a lo establecido en la Ordenanza Metropolitana 102 del 03 de marzo del 2016.
- Nuestra propuesta de estructura organizacional también propone una redefinición de los Centros de Atención Ciudadana, buscando incrementar la calidad, estandarización y eficiencia de los servicios que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito presta a los ciudadanos. Dentro de la recomendación se ha planteado la conformación de 3 Modelos de Centros de Atención Ciudadana en función de su transaccionalidad y del tipo de productos y servicios que ofrecen, definiendo Centros de Atención tipo A, B y C:
 - Centros de Atención Tipo A: Manuela Sáenz, Eugenio Espejo
 - Centros de Atención Tipo B: Tumbaco, Eloy Alfaro, Quitumbe
 - Centros de Atención Tipo C: Los Chillos, La Mariscal, La Delicia, Calderón
- Bajo el enfoque propuesto las actuales Administraciones Zonales se dividen en dos grandes grupos de trabajo. El primero relacionado con la prestación de servicios ciudadanos que pasarían a formar parte de la Administración General y

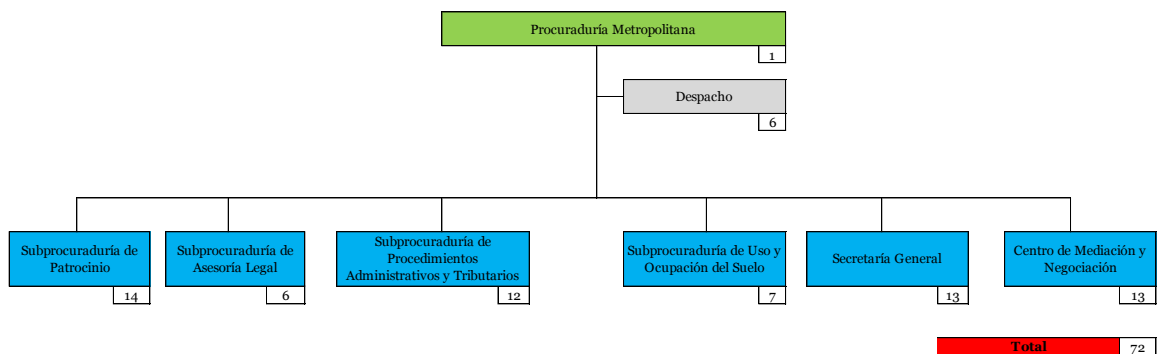
Producto 6

el segundo relacionado con Desarrollo Comunitario que pasarían a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.

- El dimensionamiento de las Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario fue estimado en función de los presupuestos de los planes operativos anuales de las actuales Administraciones Zonales, considerando los rubros relacionados con participación ciudadana, desarrollo comunitario y presupuestos participativos.
- Se ha conformado un equipo de ejecución con reporte directo el cual tendrá como objetivo el apoyo a la Secretaría en el diseño de planes y programas de desarrollo comunitario, participación ciudadana y gobernabilidad. Razón por la cual se ha considerado a 5 funcionarios de la Dirección Metropolitana de Participación Ciudadana: 2 funcionarios del área Casa Somos, 2 funcionarios del área de participación ciudadana y 1 Coordinador del área, total 5. Adicionalmente dentro de este equipo estamos recomendando la incorporación de 6 funcionarios que actualmente pertenecen a la Dirección Metropolitana de Gobernabilidad de la actual Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad y que desarrollan tareas de monitoreo y solución de conflictos.
- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la Centralización de los servicios internos de apoyo y asesoría, buscando alternativas para optimizar la prestación de estos servicios, en base a un análisis del número de funcionarios de cada Secretaría, se efectuó un estudio que permitió determinar el número de funcionarios de apoyo y asesoría que solamente estarán presentes en Secretarías. Debido a esta recomendación existe una reducción de 6 funcionarios de apoyo administrativo y de servicios internos de apoyo y asesoría.
- En el nuevo modelo organizacional las 3 Direcciones Metropolitanas no estarían consideradas puesto que las funciones de las mismas estarían siendo ejecutadas por la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana y las 8 Coordinaciones Zonales de Desarrollo Comunitario.

2.2.2.6. Procuraduría General

Estructura y Dimensionamiento Actual



Actualmente la Procuraduría Metropolitana, cuenta con 72 personas.

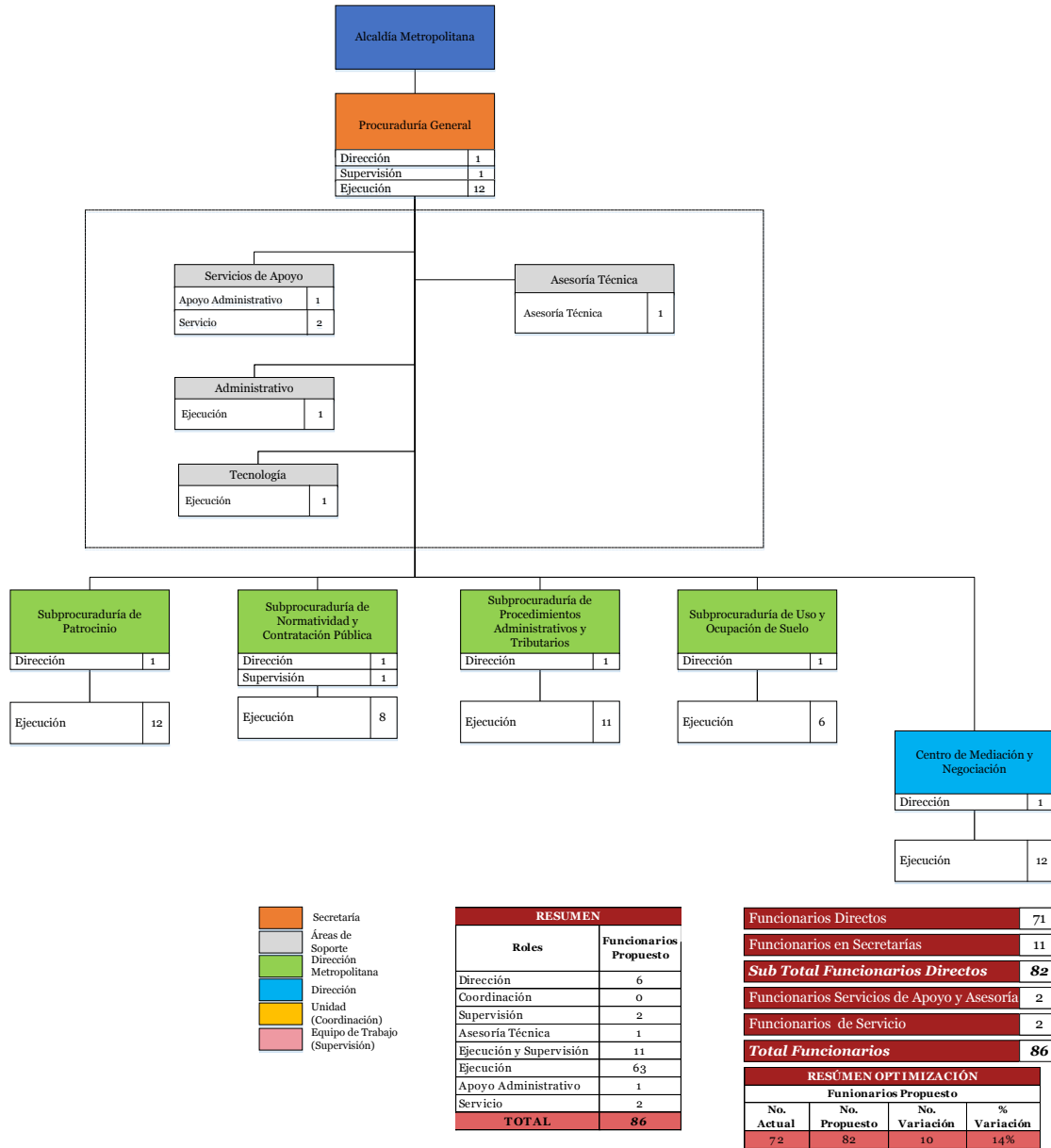
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Procuraduría General está conformada por 4 Subprocuradurías:

Producto 6

1. Subprocuraduría de Patrocinio
2. Subprocuraduría de Normatividad y Contratación Pública
3. Subprocuraduría de Procedimientos Administrativos y Tributarios
4. Subprocuraduría de Uso y Ocupación del Suelo

La estructura y dimensionamiento propuesto de la Procuraduría General estaría conformado de la siguiente manera:



Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, todas las Secretarías contarán con personal de Asesoría Jurídica físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estas personas serán parte de la Procuraduría General, por lo tanto, se sumarían 11 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes unidades administrativas:

Producto 6

1. Jurídico para la Secretaría de Desarrollo Social: 1
2. Jurídico para la Secretaría de Desarrollo Económico: 1
3. Jurídico para la Secretaría de Movilidad: 1
4. Jurídico para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1
5. Jurídico para la Secretaría de Seguridad y Riesgos: 1
6. Jurídico para la Secretaría General de Planificación: 2
7. Jurídico para la Administración General: 2
8. Jurídico para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana:1
9. Jurídico para la Secretaría de Comunicación: 1

Adicionalmente los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la Procuraduría General, sin embargo, estos 4 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo: Administración General (1 funcionario)
2. Tecnología: Administración General (1 funcionario)
3. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
4. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Por lo que el dimensionamiento propuesto para la Procuraduría es de 82.

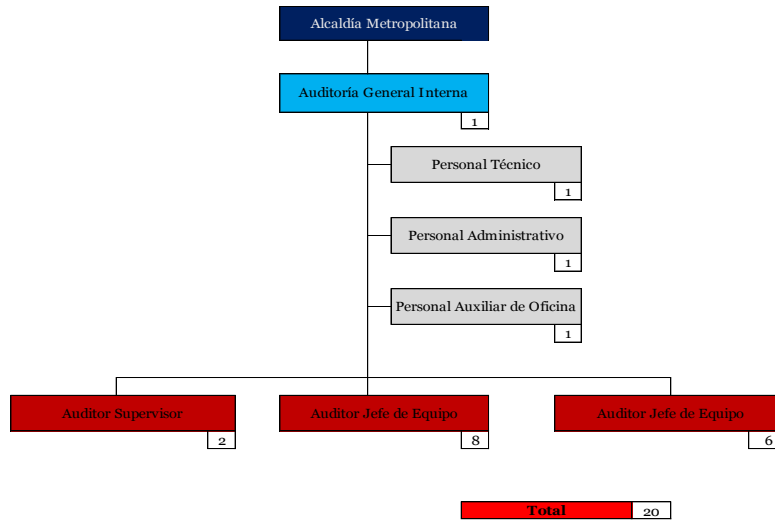
Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
72	82

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de la Procuraduría General, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la necesidad de fortalecer la gestión de compras públicas, razón por la cual se recomienda la conformación de un equipo de ejecución que reportaría a la Subprocuraduría de Normatividad y Contratación Pública, pero que físicamente se encuentre en la Dirección Metropolitana Administrativa, esta recomendación busca mejorar la eficiencia y el control de los procesos de contratación pública al destinar un equipo de abogados asignados específicamente para estas funciones. El equipo estaría estructurado por 1 Supervisor y 3 funcionarios para la ejecución de estos procesos.

2.2.2.7. Auditoría Metropolitana

Estructura y Dimensionamiento Actual

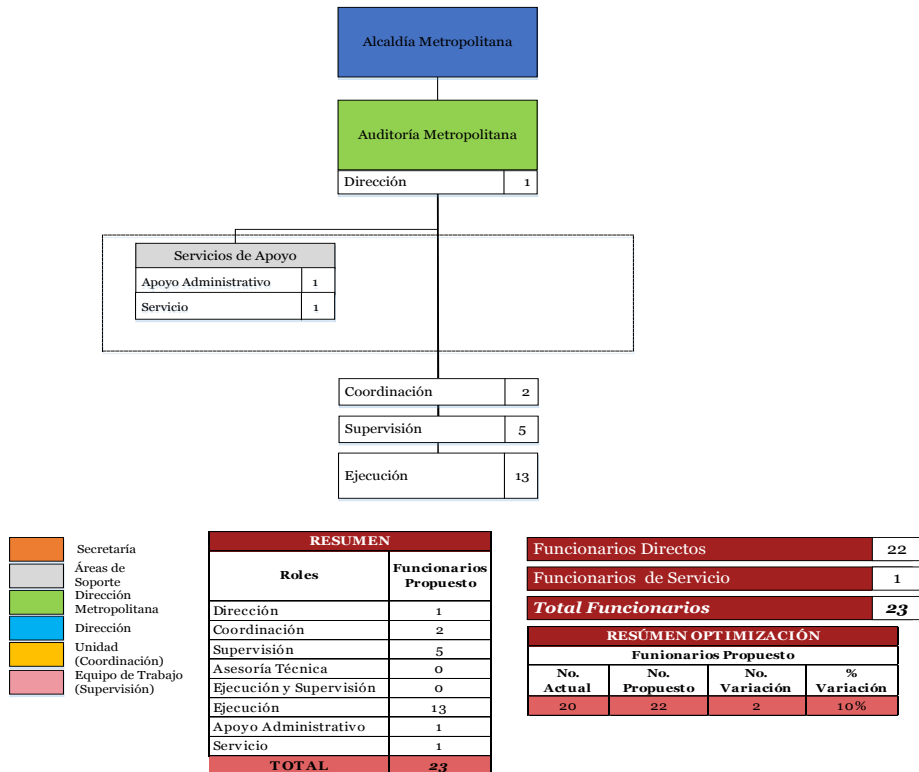


Actualmente Auditoría Metropolitana cuenta con 20 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

El dimensionamiento propuesto para la Auditoría Metropolitana se presenta a continuación:

Producto 6



Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a Auditoría Metropolitana, sin embargo, este funcionario pertenece a la siguiente unidad administrativa:

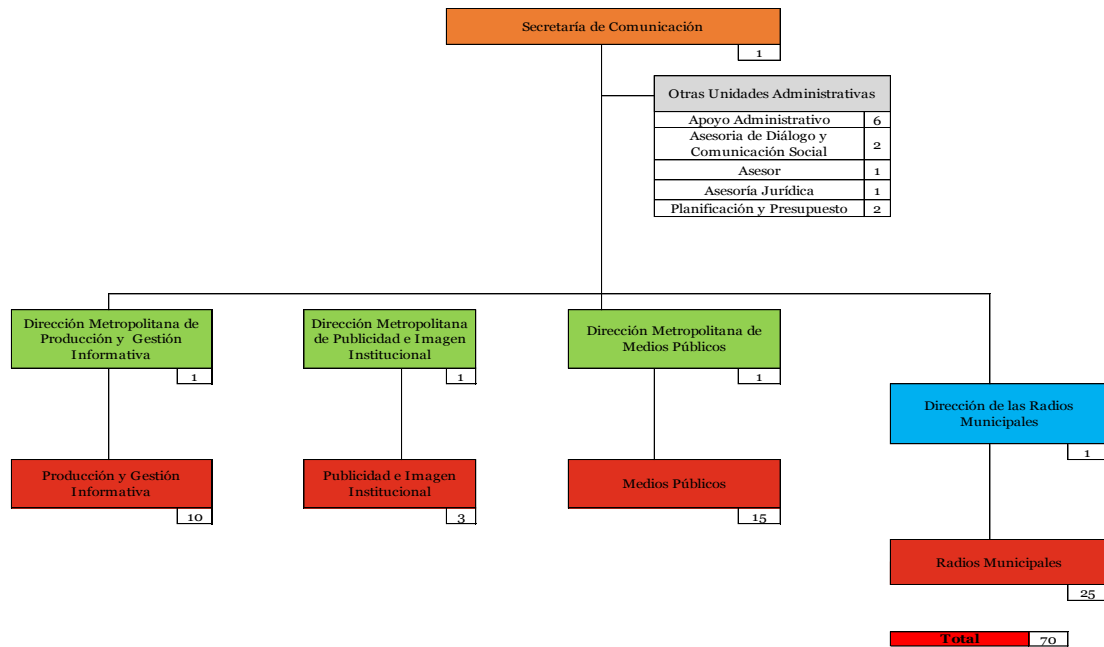
1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
20	22

2.2.2.8. Secretaría de Comunicación

Estructura y Dimensionamiento Actual

Producto 6



Actualmente la Secretaría de Comunicación, cuenta con 70 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

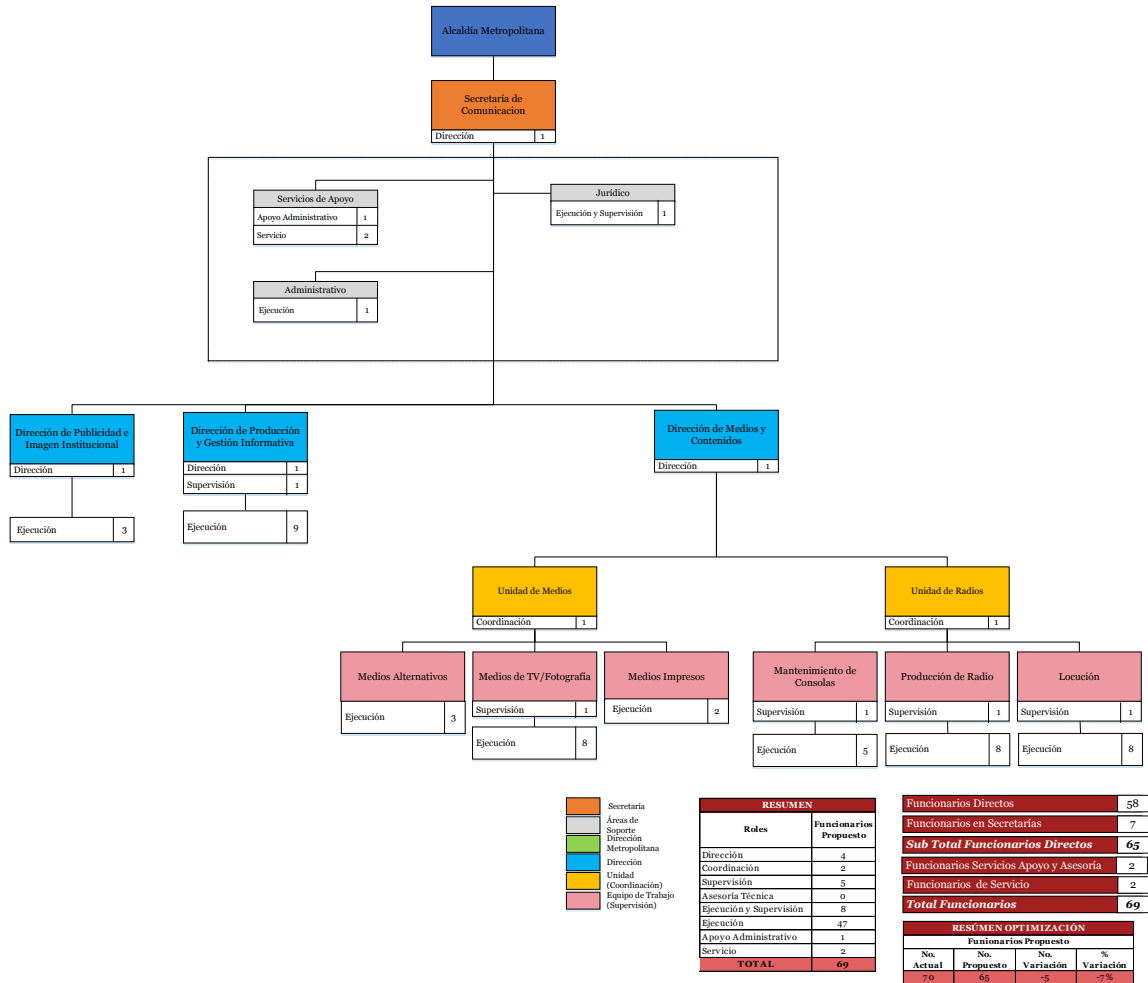
Estructura y Dimensionamiento Propuesto

Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Secretaría de Comunicación está conformada por 3 Direcciones:

1. Dirección de Publicidad e Imagen Institucional
2. Dirección de Producción y Gestión Informativa
3. Dirección de Medios y Contenidos

En la estructura propuesta y el dimensionamiento para la Secretaría de Comunicación, se presenta a continuación:

Producto 6



Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, todas las Secretarías contarán con personal de Comunicación físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estas personas serán parte de la Dirección Metropolitana de Comunicación, sumarían 7 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes Secretarías:

1. Comunicación para la Secretaría de Desarrollo Social: 1
2. Comunicación para la Secretaría de Desarrollo Económico: 1
3. Comunicación para la Secretaría de Movilidad: 1
4. Comunicación para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1
5. Comunicación para la Secretaría de Seguridad y Riesgos: 1
6. Comunicación para la Secretaría de Planificación: 1
7. Comunicación para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana: 1

Adicionalmente los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la Secretaría de Comunicación, sin embargo, estos 4 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Administrativo: Administración General (1 funcionario)

Producto 6

2. Jurídico: Procuraduría General (1 funcionario)
3. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)
4. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (1 funcionario)

Por lo que el dimensionamiento propuesto para esta Secretaría es de 65.

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
70	65

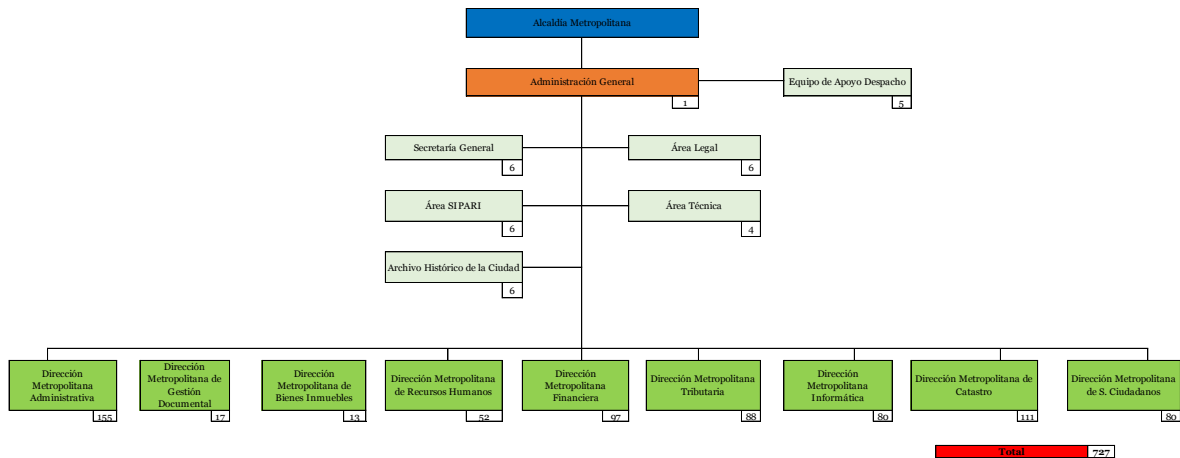
Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Secretaría, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la Centralización de los servicios internos de apoyo y asesoría, buscando alternativas para optimizar la prestación de estos servicios, en base a un análisis del número de funcionarios de cada Secretaría, se efectuó un estudio que permitió determinar el número de funcionarios de apoyo y asesoría que solamente estarán presentes en Secretarías. Debido a esta recomendación existe una reducción de 6 funcionarios de apoyo administrativo y de servicios internos de apoyo y asesoría.

2.2.3. Macroprocesos Habilitantes de Apoyo

2.2.3.1. Administración General

Estructura y Dimensionamiento Actual – Administración General



Actualmente la Administración General, cuenta con 727 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto – Administración General

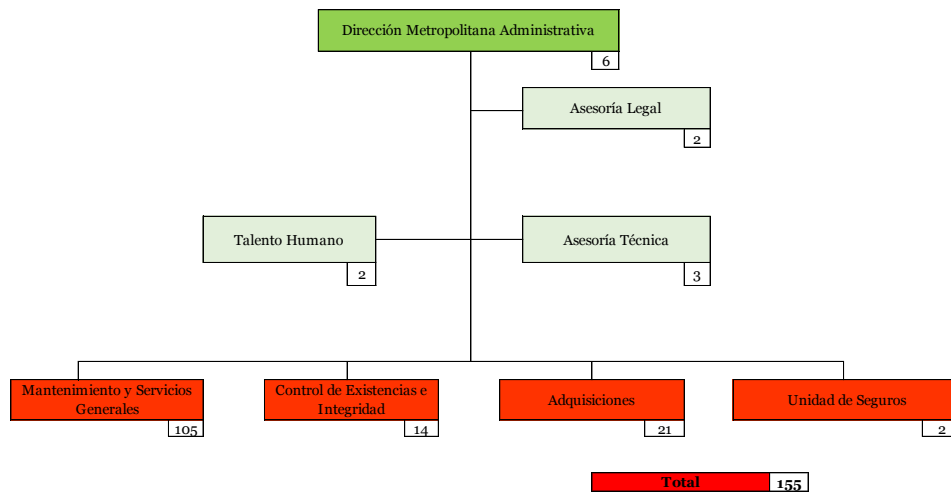
Con base en el nuevo modelo organizacional propuesto para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, la Administración General está conformada por 6 Direcciones Metropolitanas:

Producto 6

1. Dirección Metropolitana Administrativa
2. Dirección Metropolitana de Talento Humano
3. Dirección Metropolitana Financiera
4. Dirección Metropolitana Tributaria
5. Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información
6. Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos

2.2.3.1.1. Dirección Metropolitana Administrativa

Estructura y Dimensionamiento Actual – Dirección Metropolitana Administrativa

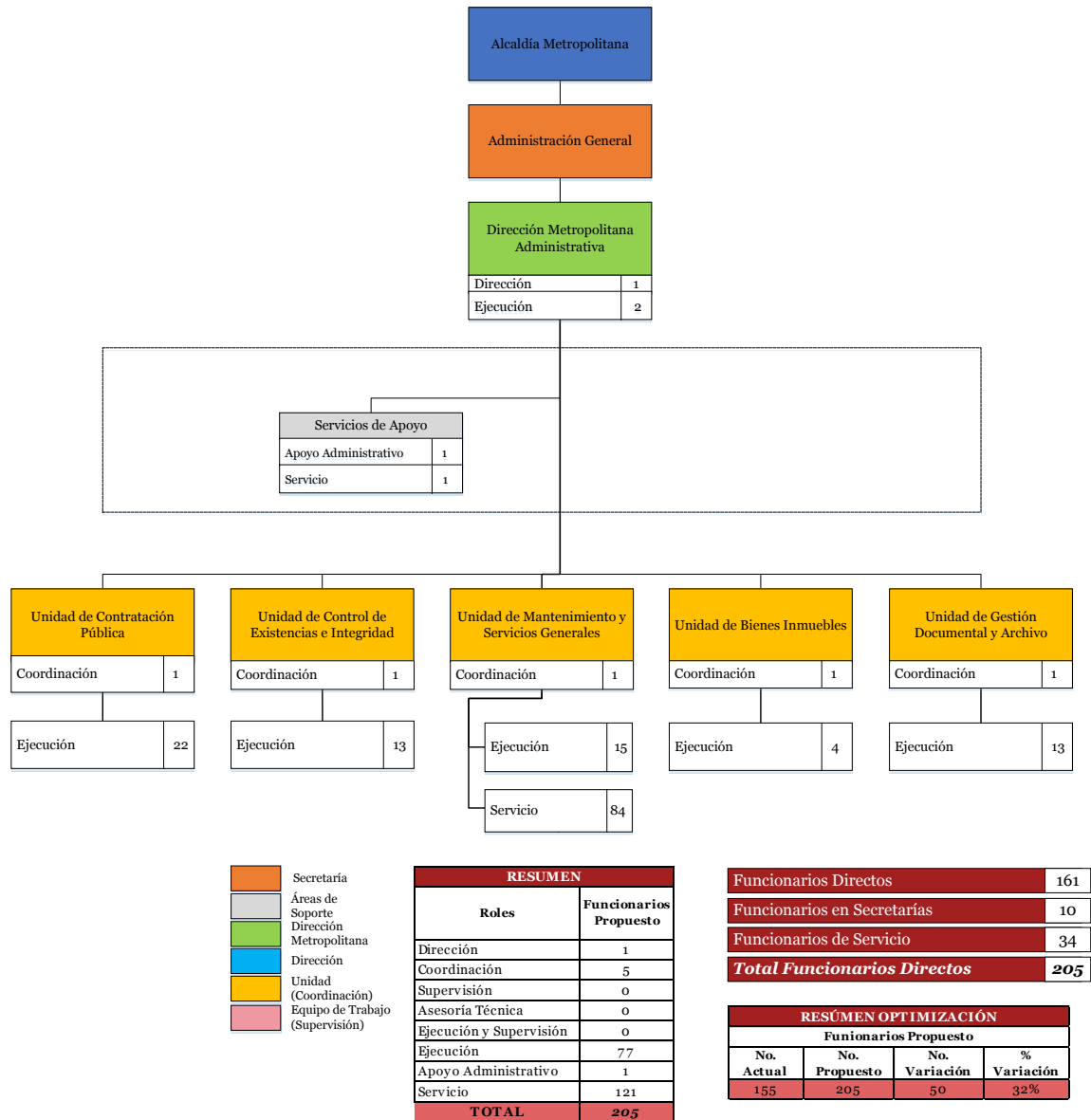


Actualmente la Dirección Metropolitana Administrativa cuenta con 155 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto – Dirección Metropolitana Administrativa

De acuerdo a la nueva estructura propuesta la Dirección Metropolitana Administrativa estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
155	205

Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, las Secretarías con el mayor número de colaboradores contarán con personal Administrativo físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estas personas serán parte de la Dirección Metropolitana Administrativa, por lo tanto, se sumarían 10 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes Secretarías:

1. Administrativo para la Secretaría de Desarrollo Social: 2
2. Administrativo para la Secretaría de Desarrollo Económico: 1
3. Administrativo para la Secretaría de Movilidad: 1
4. Administrativo para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1

Producto 6

5. Administrativo para la Secretaría de Seguridad y Riesgos: 1
6. Administrativo para la Secretaría de Planificación: 1
7. Administrativo para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana: 1
8. Administrativo para la Procuraduría General: 1
9. Administrativo para la Secretaría de Comunicación: 1

Por lo que el dimensionamiento propuesto para esta Dirección Metropolitana es de 171.

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- El modelo organizacional propuesto las Direcciones Metropolitanas cuentan con un equipo de apoyo de 2 personas, actualmente la Dirección Metropolitana Administrativa cuenta con 7 funcionarios de apoyo, por lo que en el modelo propuesto, no se están considerando a 5 personas.
- Dentro del equipo de la Dirección Metropolitana Administrativa se han incluido 2 funcionarios cuyas funciones están relacionadas con seguros.
- Los funcionarios que actualmente pertenecen a Asesoría Legal (2) estarían considerados dentro del equipo de trabajo de Compras Públicas que forman parte de la Procuraduría y la Asesoría Técnica (3), pasarían a formar parte de la Unidad de Contratación Pública debido a la su relación con la ejecución de los procesos de contratación y la elaboración del Plan Anual de Contrataciones.
- Efectuando un análisis de las atribuciones, productos y servicios de la Dirección Metropolitana de Bienes Inmuebles y de la Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo, consideramos que las mismas deberían formar parte de la Dirección Metropolitana Administrativa como equipos de trabajo respectivamente. De esta manera solamente 5 personas de la Dirección Metropolitana de Bienes Inmuebles pasarían a conformar la Unidad de Bienes Inmuebles, mientras que de la actual Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo 14 personas pasarían a formar parte de la Unidad de Gestión Documental y Archivo.
- En el modelo organizacional propuesto se ha considerado un equipo de apoyo para las diferentes Secretarías y Direcciones Metropolitanas, dentro de este equipo de apoyo se incluye (34) auxiliares de servicio, estos funcionarios no han sido considerados dentro del dimensionamiento de las Secretarías y Direcciones Metropolitanas respectivas por lo que hemos recomendado que se considere dentro del dimensionamiento de la Dirección Metropolitana Administrativa, de acuerdo al siguiente detalle:

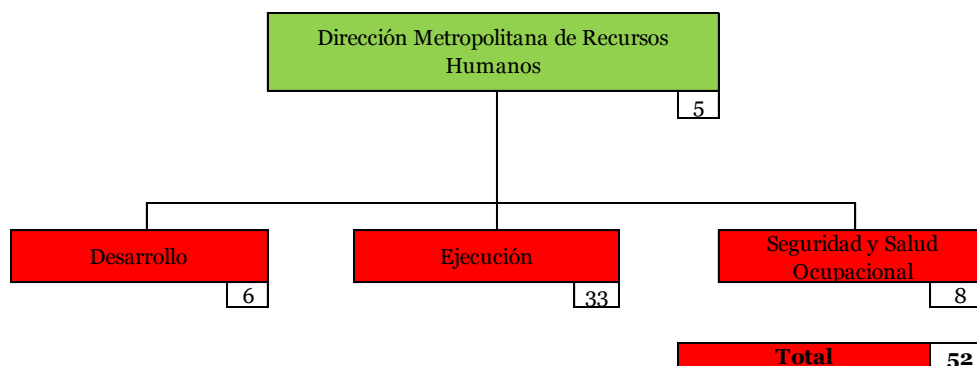
Unidad Administrativa	Cantidad
Secretaría de Seguridad y Riesgos	1
Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	1
Secretaría de Desarrollo Económico	1
Secretaría de Movilidad	1
Secretaría de Territorio y Ambiente	1
Secretaría General de Planificación	1
Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana	1
Procuraduría General	1

Producto 6

Unidad Administrativa	Cantidad
Secretaría de Comunicación	1
Administración General	2
Dirección Metropolitana de Inclusión Social	1
Dirección Metropolitana de Salud	1
Dirección Metropolitana de Educación, Recreación y Deporte	1
Dirección Metropolitana de Cultura	1
Dirección Metropolitana de Territorio	1
Dirección Metropolitana de Catastro	1
Dirección Metropolitana de Ambiente	1
Auditoría Metropolitana	1
Dirección Metropolitana Administrativa	1
Dirección Metropolitana de Talento Humano	1
Dirección Metropolitana Financiera	1
Dirección Metropolitana Tributaria	1
Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información	1
Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos	1
Coordinación Zonal de Servicios Ciudadanos	9
TOTAL	34

2.2.3.1.2. Dirección Metropolitana de Talento Humano

Estructura y Dimensionamiento Actual – Dirección Metropolitana de Recursos Humanos



Actualmente la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos cuenta con 52 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto – Dirección Metropolitana de Talento Humano

Con base en la nueva estructura propuesta la Dirección Metropolitana de Talento Humano estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

RESUMEN	
Roles	Funcionarios Propuesto
Dirección	1
Coordinación	3
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	0
Ejecución	56
Apoyo Administrativo	1
Servicio	1
TOTAL	63

Funcionarios Directos	57
Funcionarios en Secretarías	5
Sub Total Funcionarios Directos	62
Funcionarios de Servicio	1
Total Funcionarios Directos	63

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
52	62	10	19%

Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, las Secretarías contarán con personal de Talento Humano físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estos funcionarios serán parte de la Dirección

Producto 6

Metropolitana de Talento Humano, por lo tanto, se sumarían 5 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes Secretarías:

1. Talento Humano para la Secretaría de Desarrollo Social: 2
2. Talento Humano para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1
3. Talento Humano para la Secretaría de Seguridad y Riesgos: 1
4. Talento Humano para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana: 1

Adicionalmente, el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa

Por lo que el dimensionamiento propuesto para esta Dirección Metropolitana es de 62.

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
52	62

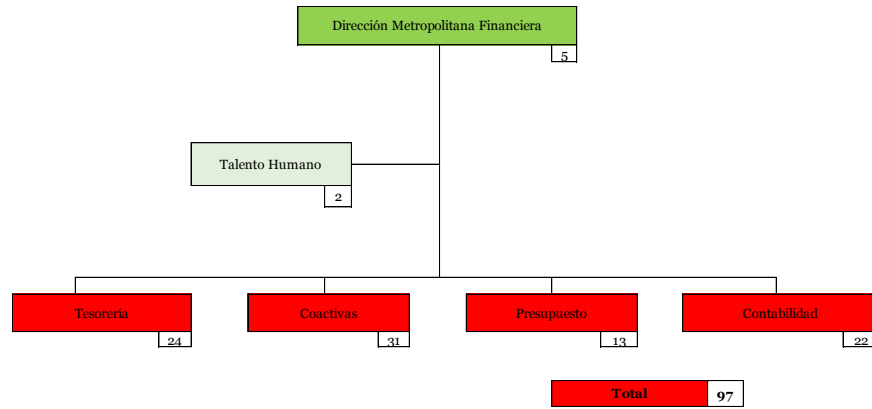
Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- El modelo organizacional propuesto las Direcciones Metropolitanas cuentan con un equipo de apoyo de 2 personas, actualmente la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos cuenta con 4 funcionarios de apoyo, por lo que en el modelo propuesto, no se están considerando a 2 personas.
- Considerando que la Dirección Metropolitana de Talento Humano es responsable de generar el Plan Anual de Formación y Capacitación, y la ejecución de los Planes de Capacitación y Formación como parte del desarrollo de los funcionarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, hemos recomendado la disolución del Instituto de Capacitación Metropolitano, en función de ello los 8 funcionarios relacionados con la ejecución de programas de capacitación y la planeación y programación del ICAM pasarían a formar parte de la estructura de Desarrollo Institucional dentro de la Dirección Metropolitana de Talento Humano.
- Por otro lado se ha recomendado un cambio en la nomenclatura en el cual la Unidad de Ejecución se convertiría en la Unidad de Administración del Personal.

2.2.3.1.3. Dirección Metropolitana Financiera

Estructura y Dimensionamiento Actual – Dirección Metropolitana Financiera

Producto 6

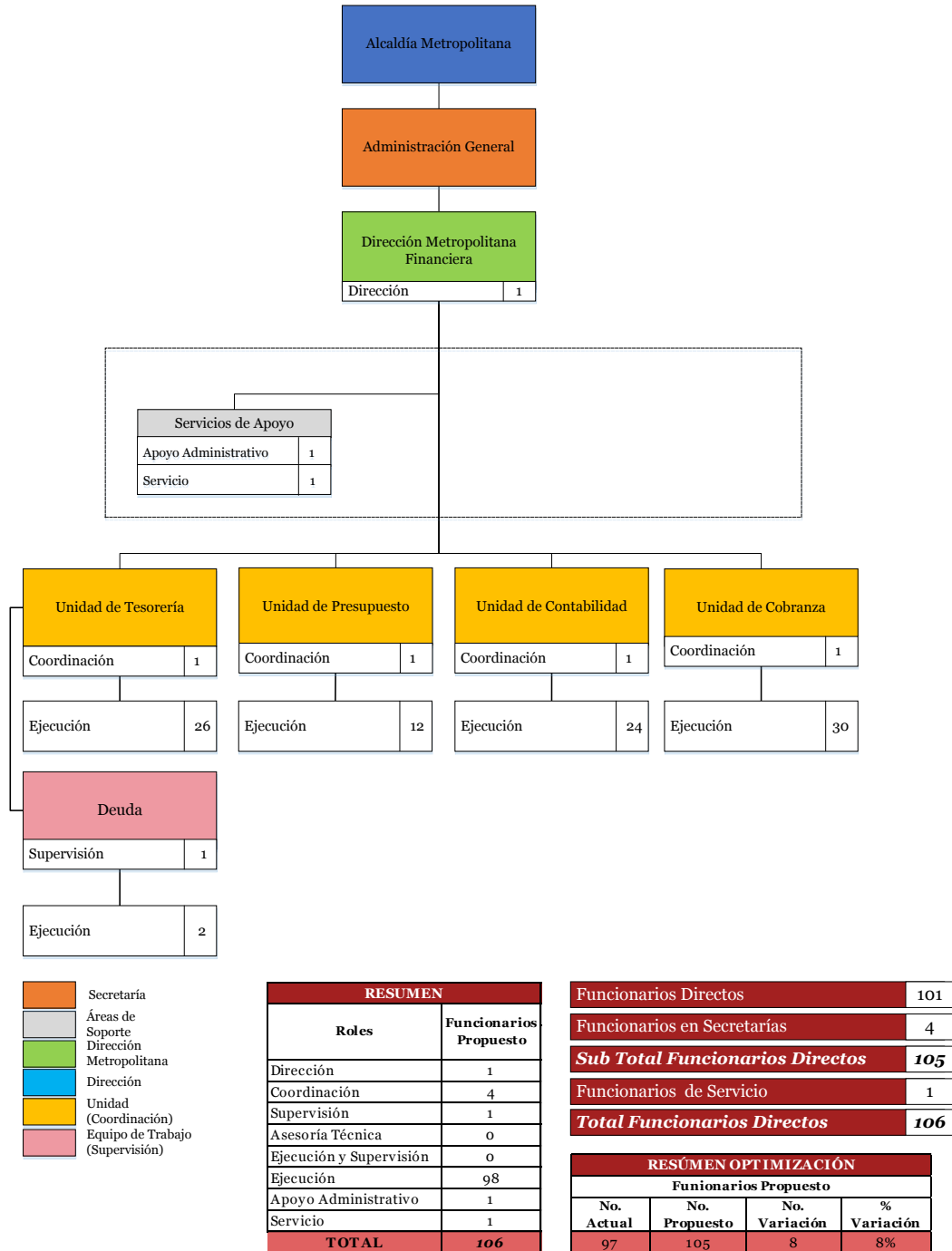


Actualmente la Dirección Metropolitana Financiera cuenta con 97 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto – Dirección Metropolitana Financiera

Con base en la nueva estructura propuesta la Dirección Metropolitana Financiera estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, las Secretarías contarán con personal financiero físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estos funcionarios serán parte de la Dirección Metropolitana Financiera, por lo tanto, se sumarían 4 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes Secretarías:

1. Financiero para la Secretaría de Desarrollo Social y Cultural: 1
2. Financiero para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1
3. Financiero para la Secretaría de Seguridad y Riesgos: 1

Producto 6

4. Financiero para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana: 1

Adicionalmente, el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, este funcionario pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa

Por lo que el dimensionamiento propuesto para esta Dirección Metropolitana es de 105.

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
97	105

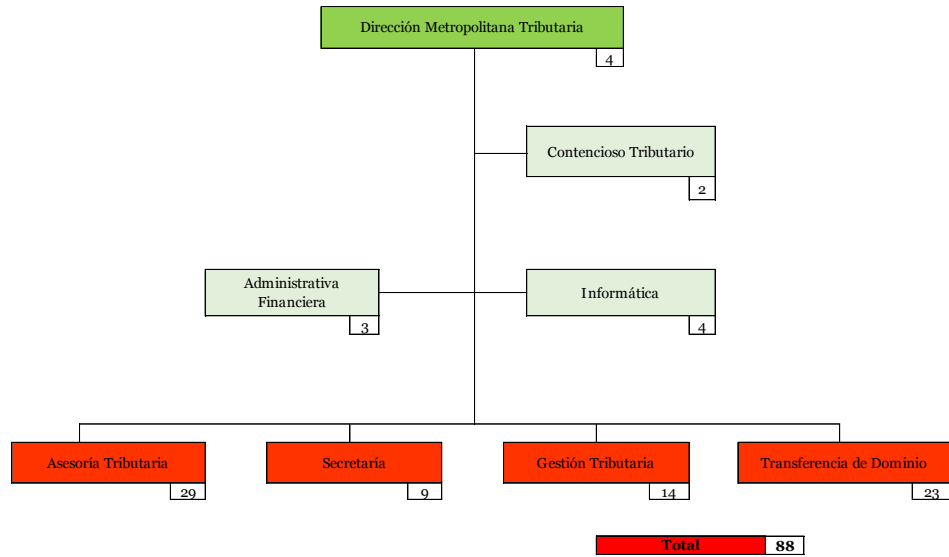
Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- El modelo organizacional propuesto las Direcciones Metropolitanas cuentan con un equipo de apoyo de 2 personas, actualmente la Dirección Metropolitana Financiera cuenta con 6 funcionarios de apoyo, por lo que en el modelo propuesto, no se están considerando a 4 personas.
- Existe un cambio en la nomenclatura mediante el cual la Unidad de Coactivas se convertiría en la Unidad de Cobranza.
- Por otro lado una de nuestras recomendaciones es la eliminación del Fondo Ambiental como una Unidad Organizativa por lo que hemos recomendado que este fondo sea manejado directamente por la Administración General, razón por la cual los 3 funcionarios directamente relacionados con la gestión del fondo han sido considerados dentro de la Unidad de Tesorería.
- Dado el avance del proyecto SIPARI se recomienda la reincorporación de 3 funcionarios participantes de este proyecto a la Unidad de Contabilidad.
- Por otro lado considerando la importancia de la gestión y el manejo de la deuda municipal se recomienda la creación del equipo de trabajo de Deuda dentro de la Unidad de Tesorería.

2.2.3.1.4. Dirección Metropolitana Tributaria

Estructura y Dimensionamiento Actual – Dirección Metropolitana Tributaria

Producto 6

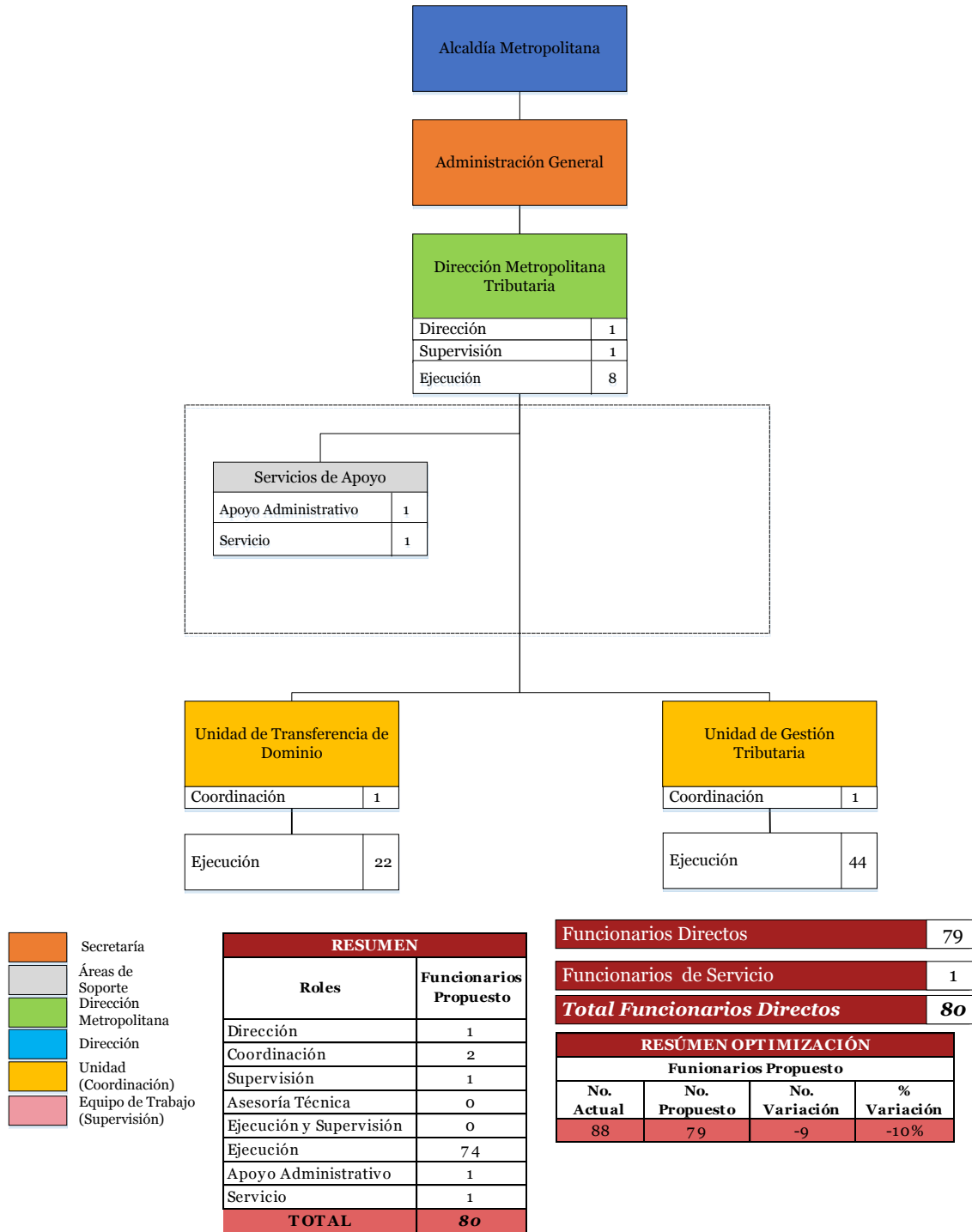


Actualmente la Dirección Metropolitana Tributaria cuenta con 88 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto – Dirección Metropolitana Tributaria

De acuerdo a la nueva estructura propuesta la Dirección Metropolitana Tributaria estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



Es importante mencionar que el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa

Número de Personas Actual

Número de Personas Estructura

Producto 6

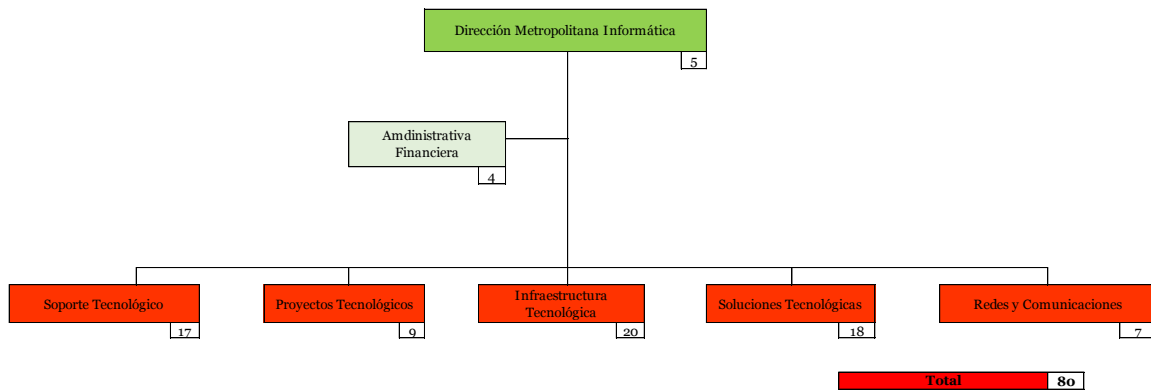
	Propuesta
88	79

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- El modelo organizacional propuesto las Direcciones Metropolitanas cuentan con un equipo de apoyo de 2 personas, actualmente la Dirección Metropolitana Tributaria cuenta con 10 funcionarios de apoyo, por lo que en el modelo propuesto, no se están considerando a 8 personas.
- Es importante mencionar la unificación de la gestión de las Unidades de Asesoría Tributaria y Gestión Tributaria cuyos funcionarios formarían parte de la Unidad de Gestión Tributaria.

2.2.3.1.5. Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información

Estructura y Dimensionamiento Actual – Dirección Metropolitana Informática



Actualmente la Dirección Metropolitana de Informática cuenta con 80 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto – Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información

De acuerdo a la nueva estructura propuesta la Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



Es importante considerar que de acuerdo al modelo de estructura organizacional propuesto, las Secretarías contarán con personal de tecnología físicamente en las unidades administrativas, sin embargo estos funcionarios serán parte de la Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información, por lo tanto, se sumarían 17 funcionarios que se encuentran distribuidos en las siguientes Secretarías y para prestar apoyo en los Centros de Atención Ciudadana:

1. Tecnología para la Secretaría de Desarrollo Social: 2
2. Tecnología para la Secretaría de Desarrollo Económico: 1

Producto 6

3. Tecnología para la Secretaría de Movilidad: 1
4. Tecnología para la Secretaría de Territorio y Ambiente: 1
5. Tecnología para la Secretaría General de Planificación: 1
6. Tecnología para la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana: 1
7. Tecnología para la Procuraduría General: 1
8. Tecnología para la Coordinación Zonal de Servicios Ciudadanos: 9

Adicionalmente, el funcionario de servicio se encuentra físicamente y prestando sus servicios a la Dirección Metropolitana, sin embargo, este funcionario pertenece a la siguiente unidad administrativa:

1. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa

Por lo que el dimensionamiento propuesto para esta Dirección Metropolitana es de 94.

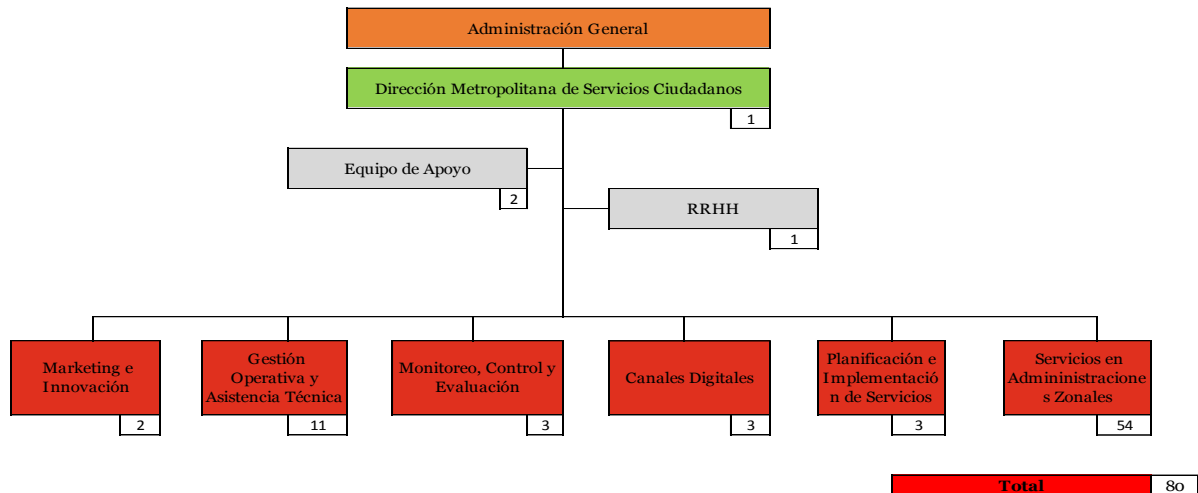
Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
80	94

Finalmente para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- El modelo organizacional propuesto las Direcciones Metropolitanas cuentan con un equipo de apoyo de 2 personas, actualmente la Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información cuenta con 8 funcionarios, por lo que en el modelo propuesto, no se están considerando a 6 funcionarios.
- Por otro lado al efectuar una revisión de los productos, servicios y de las atribuciones recomendamos la unificación en una sola Unidad a los actuales equipos de trabajo: Proyectos Tecnológicos con el equipo de Soluciones Tecnológicas, los cuales se convertirían en la Unidad de Diseño y Desarrollo de Tecnologías de la Información.
- De igual manera al efectuar una revisión de los productos, servicios y de las atribuciones recomendamos la unificación en una sola Unidad a los actuales equipos de trabajo: Infraestructura Tecnológica con el equipo de Redes y Comunicaciones, los cuales se convertirían en la Unidad de Administración de Infraestructura y Plataformas Tecnológicas.
- En el dimensionamiento propuesto se consideró a 6 colaboradores de la Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información que prestaban sus servicios en otras unidades administrativas.
- Adicionalmente, dado el avance del proyecto SIPARI se recomienda la reincorporación de 3 funcionarios participantes de este proyecto a la Unidad de Diseño y Desarrollo de Tecnologías de la Información.

2.2.3.1.6. Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos

Estructura y Dimensionamiento Actual - Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos



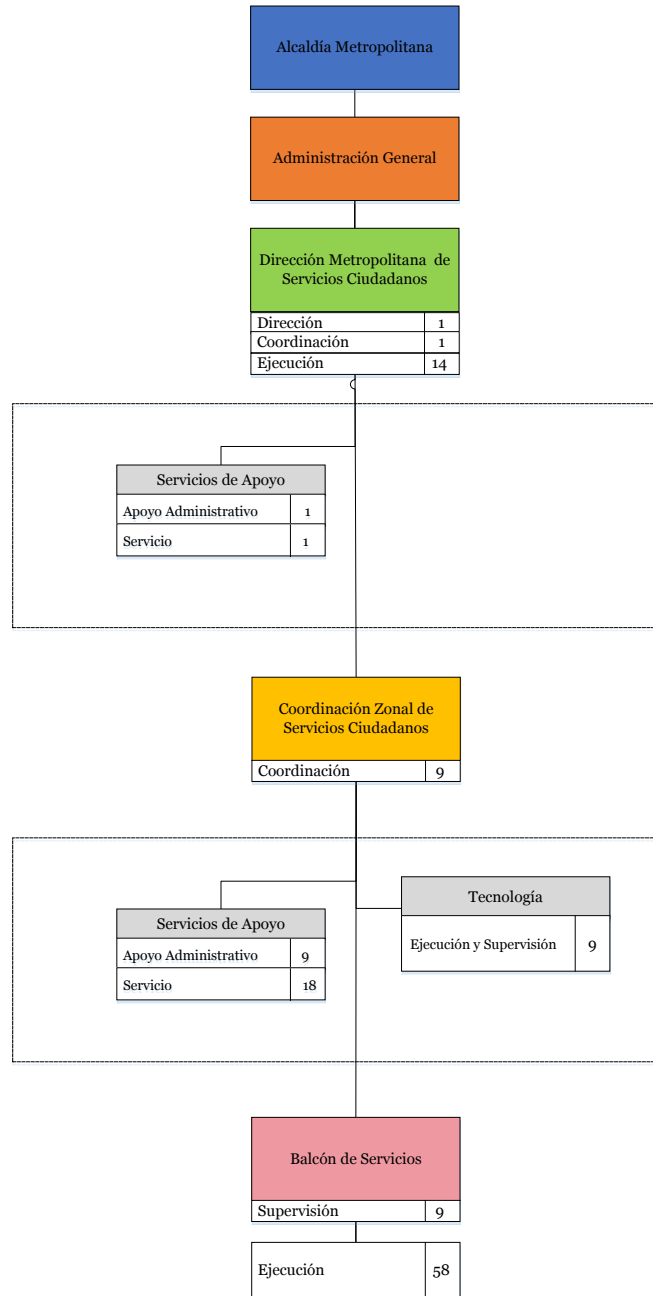
Actualmente la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos, cuenta con 80 personas, las mismas que se distribuyen y están representadas en la gráfica anterior.

Estructura y Dimensionamiento Propuesto

La estructura y dimensionamiento propuesto para la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos se basa en un estudio específico para los Centros de Atención Ciudadana.

Con base en la nueva estructura propuesta la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos estaría conformada de la siguiente manera:

Producto 6



RESUMEN	
Roles	No.
Dirección	1
Coordinación	10
Supervisión	9
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	9
Ejecución	72
Apoyo Administrativo	10
Servicio	19
TOTAL	130

Funcionarios Directos	102
Funcionarios de Servicio	19
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	9
Número Total de Funcionarios	130

RESÚMEN OPTIMIZACIÓN			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
80	102	22	28%

Producto 6

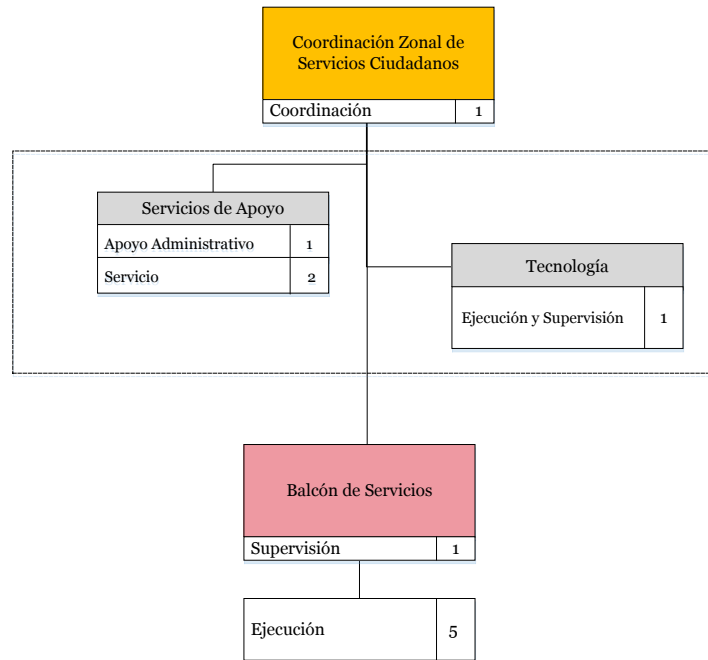
Es importante mencionar que los funcionarios de servicio y de los servicios internos de apoyo y asesoría de la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos se encuentran físicamente y prestando sus servicios a la en esta Dirección Metropolitana, sin embargo, estos 28 funcionarios pertenecen a las siguientes unidades administrativas:

1. Tecnología: Administración General (9 funcionarios)
2. Servicio/Chofer: Dirección Metropolitana Administrativa (9 funcionarios)
3. Servicio/Auxiliar de Servicios: Dirección Metropolitana Administrativa (10 funcionarios)

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
80	102

El dimensionamiento de las Coordinaciones Zonales de Servicios Ciudadanos fue estimado en base a la transaccionalidad y a los productos y servicios de cada una de las actuales Administraciones Zonales. El detalle en términos del número de personas para cada uno de los diferentes tipos de Centros de Atención Ciudadana y de las Coordinaciones Zonales de Servicios Ciudadanos se encuentra en el estudio específico para los Centros de Atención Ciudadana.

La Mariscal



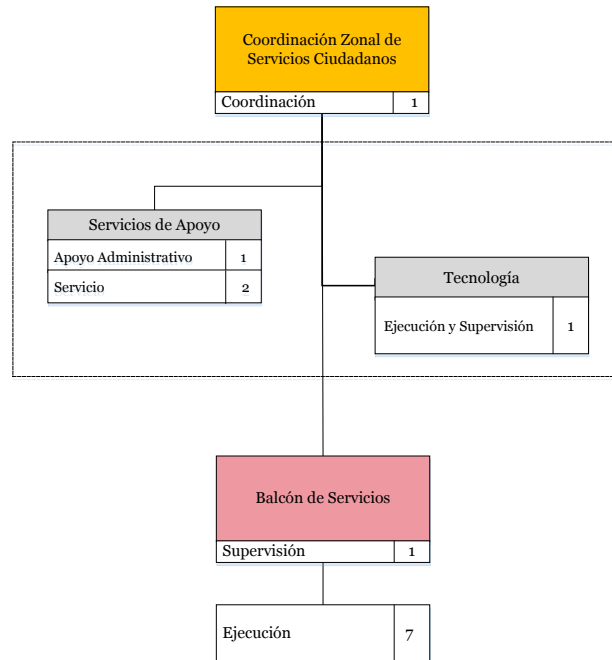
	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	8
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	11

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	5
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	11

Producto 6

Eloy Alfaro



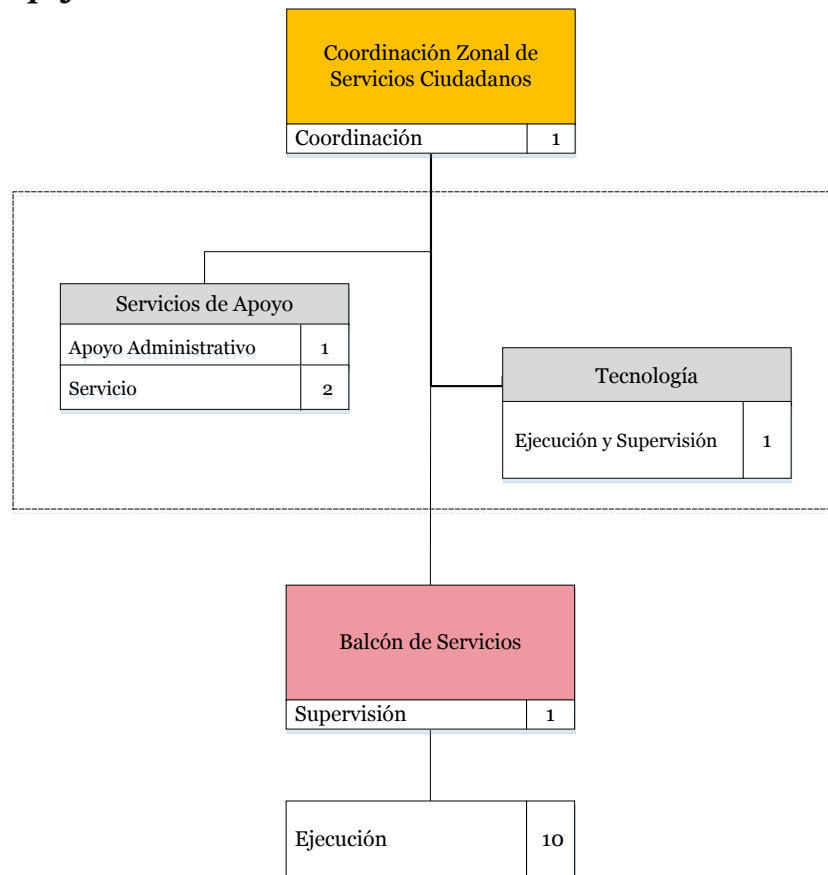
	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	7
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	13

Funcionarios Directos	10
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	13

Producto 6

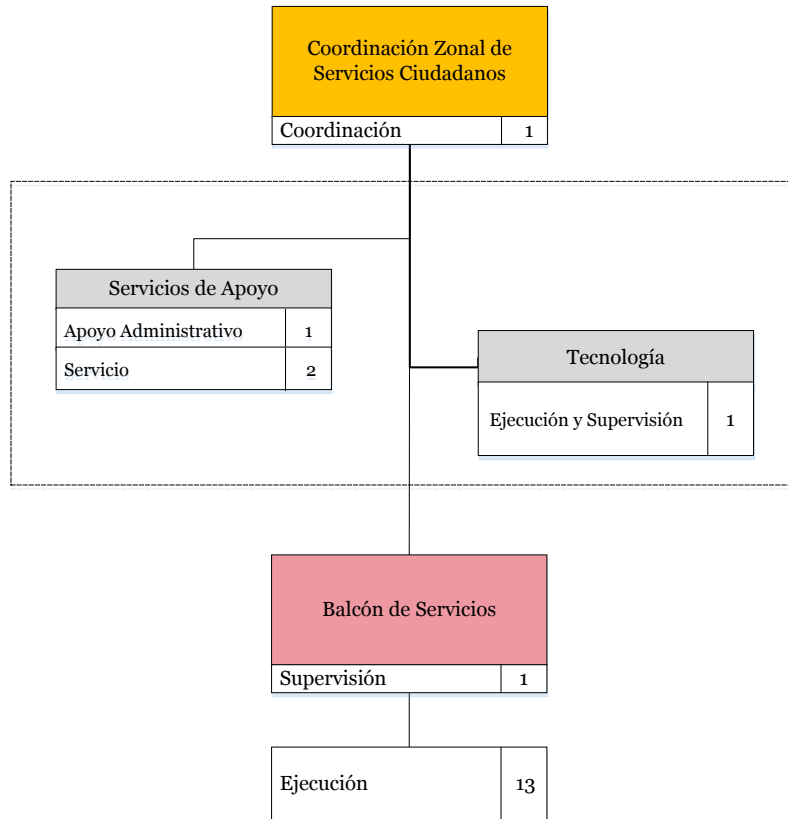
Eugenio Espejo



	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	13
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	16

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	10
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	16



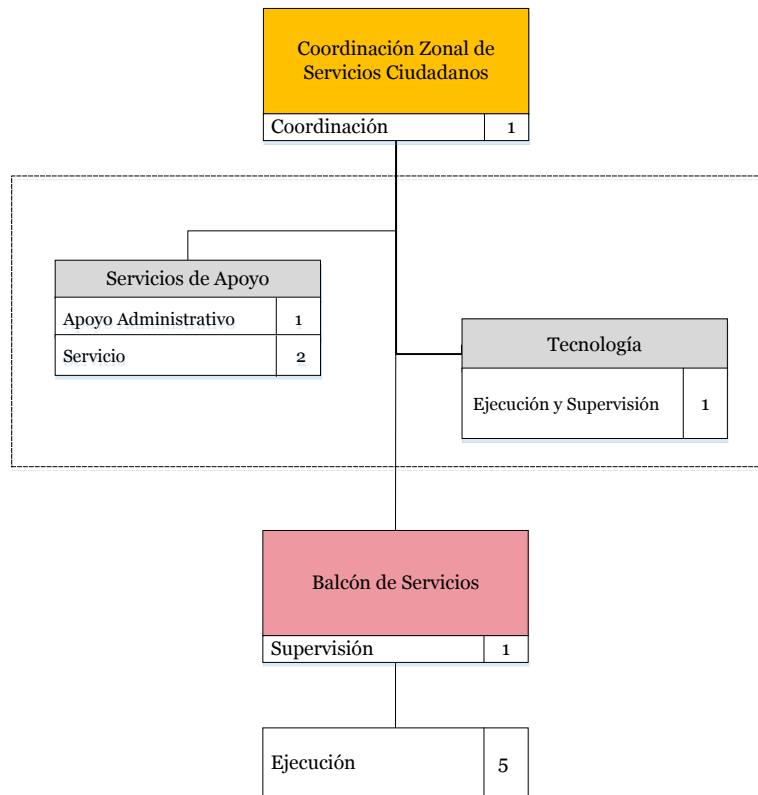
- Secretaría
- Áreas de Soporte
- Dirección Metropolitana
- Dirección
- Unidad (Coordinación)
- Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	16
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	19

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	13
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	19

Producto 6

Quitumbe



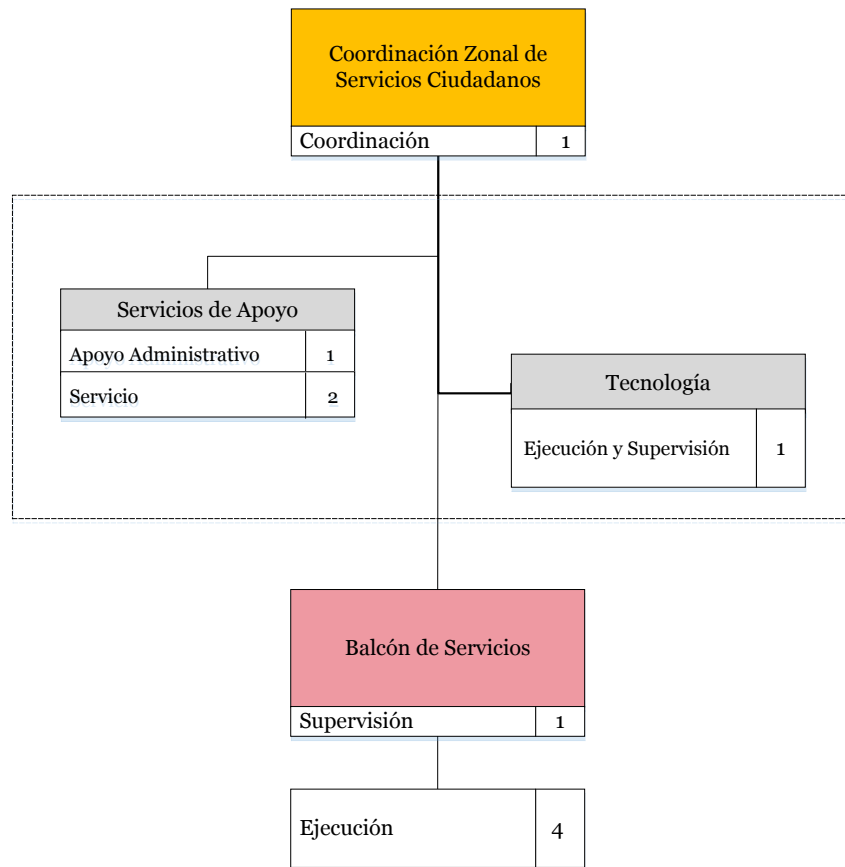
	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	8
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	11

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	5
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	11

Producto 6

Calderón



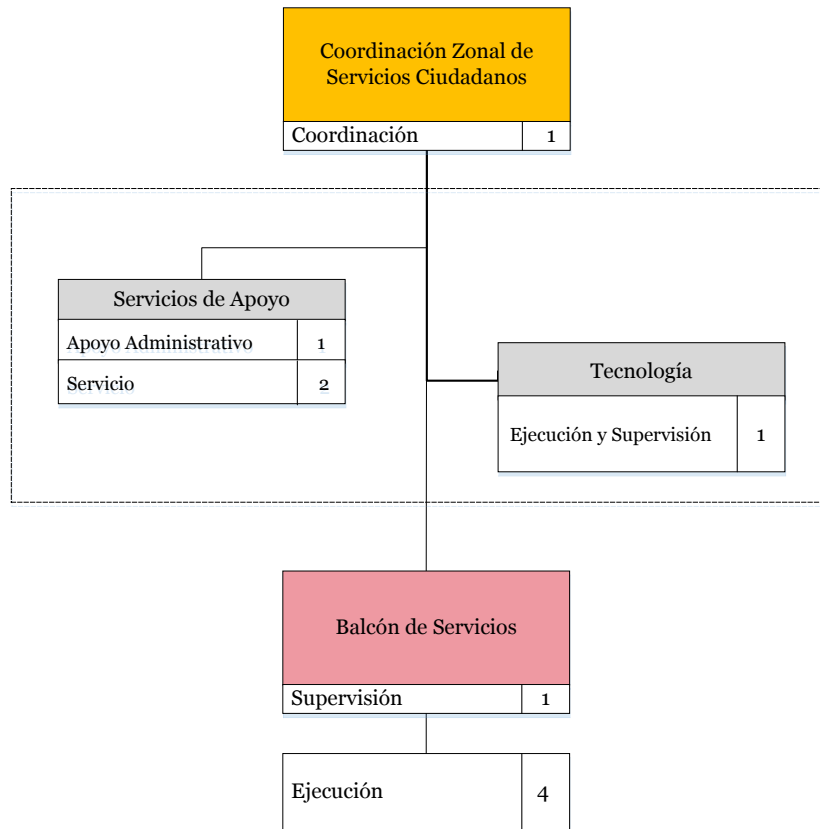
	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	7
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	10

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	4
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	10

Producto 6

La Delicia



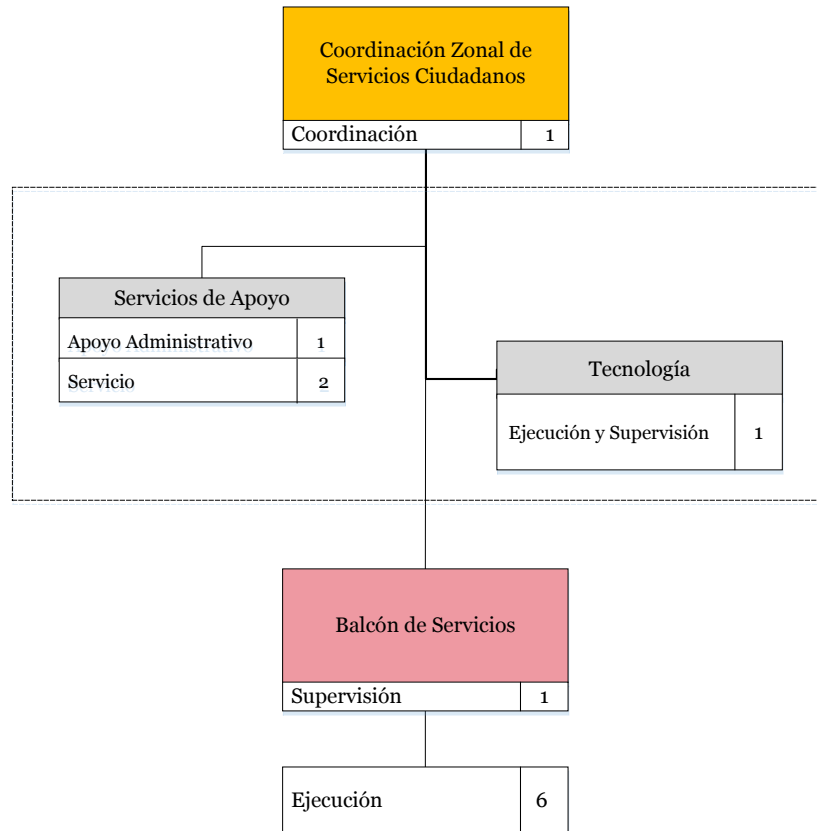
	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	7
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	10

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	4
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	10

Producto 6

Tumbaco



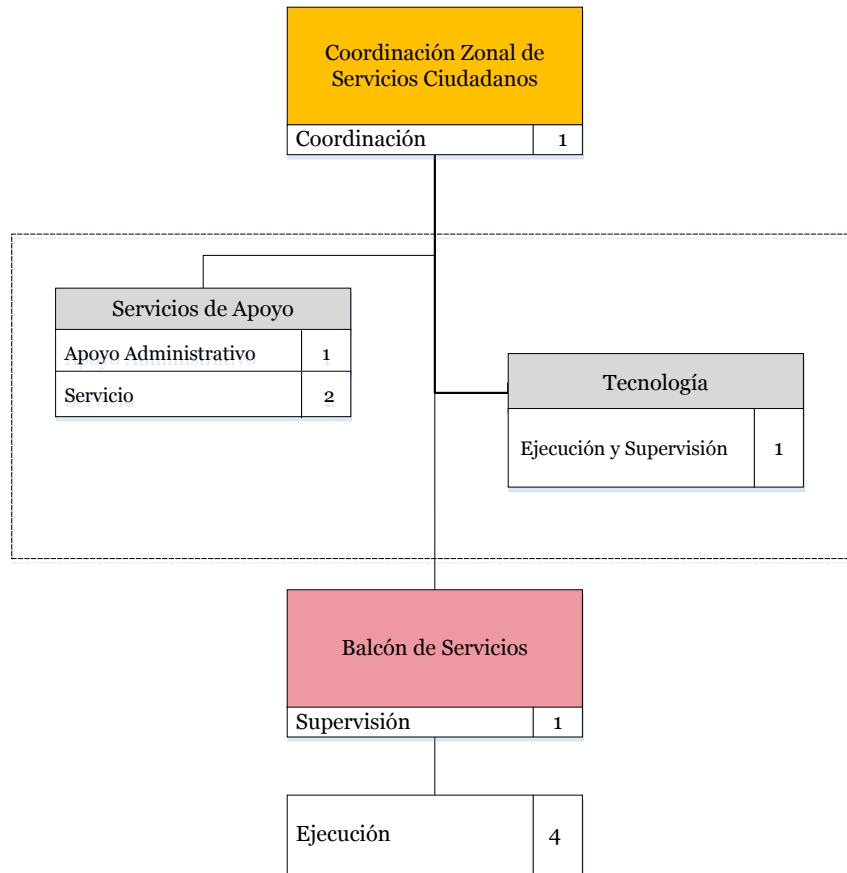
	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	9
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	12

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	6
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	12

Producto 6

Valle de Los Chillos



	Secretaría
	Áreas de Soporte
	Dirección Metropolitana
	Dirección
	Unidad (Coordinación)
	Equipo de Trabajo (Supervisión)

Funcionarios Directos	7
Funcionarios de Servicio	2
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	1
Número Total de Funcionarios	10

Roles	No.
Dirección	0
Coordinación	1
Supervisión	1
Asesoría Técnica	0
Ejecución y Supervisión	1
Ejecución	4
Apoyo Administrativo	1
Servicio	2
TOTAL	10

Producto 6

La Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos, dependería directamente de la Administración General y estaría conformada por 9 Coordinaciones Zonales de Servicios Ciudadanos.

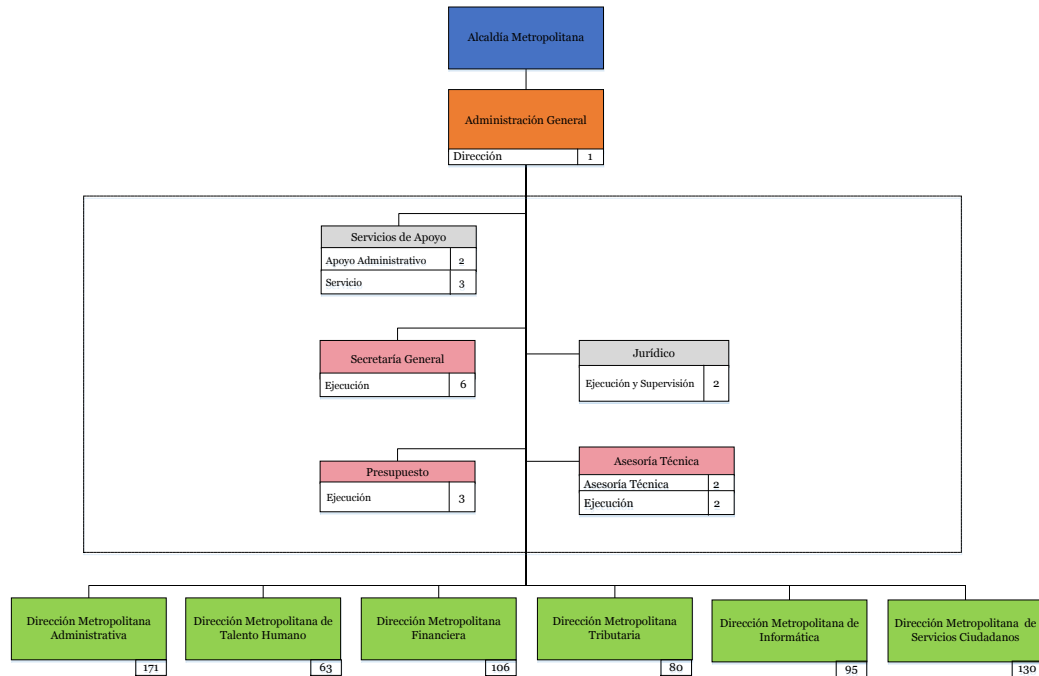
Para complementar y facilitar el entendimiento del dimensionamiento de esta Dirección Metropolitana, estamos presentando las modificaciones efectuadas en su estructura organizacional.

- Nuestra propuesta de estructura organizacional propone un fortalecimiento de los Centros de Atención Ciudadana, buscando incrementar la calidad, estandarización y eficiencia de los servicios que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito presta a los ciudadanos. Dentro de la recomendación se ha planteado la estructuración de 3 Modelos de Centros de Atención Ciudadana en función de su transaccionalidad y del tipo de productos y servicios que ofrecen, definiendo Centros de Atención tipo A, B y C:
 - Centros de Atención Tipo A: Manuela Sáenz, Eugenio Espejo
 - Centros de Atención Tipo B: Tumbaco, Eloy Alfaro, Quitumbe
 - Centros de Atención Tipo C: Los Chillos, La Mariscal, La Delicia, Calderón
- Bajo el enfoque propuesto las actuales Administraciones Zonales se dividen en dos grandes grupos de trabajo. El primero relacionado con la prestación de servicios ciudadanos que pasarían a formar parte de la Administración General y el segundo relacionado con Desarrollo Comunitario que pasarían a formar parte de la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.
- El dimensionamiento de las Coordinaciones Zonales de Servicios Ciudadanos fue estimado en base a la transaccionalidad y a los productos y servicios de cada una de las actuales Administraciones Zonales. El detalle en términos del número de personas para cada uno de los diferentes tipos de Centros de Atención Ciudadana y de las Coordinaciones Zonales de Servicios Ciudadanos se encuentra en el estudio para los Centros de Atención Ciudadana presentado en el Capítulo 3, numeral 3.4.3. Centros de Atención Ciudadana.
- Se ha conformado un equipo de ejecución con un reporte directo a la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos el cual tendrá como objetivo el apoyo a la misma en los siguientes temas:
 - Contact Center.- 6 personas
 - Municipio Móvil.- 2 personas
 - Canales Digitales.- 3 personas
 - Evaluación del servicio.- 3 personas
- En el modelo organizacional propuesto se ha planteado la Centralización de los servicios internos de apoyo y asesoría, buscando alternativas para optimizar la prestación de estos servicios, en base a un estudio del número de funcionarios de cada Secretaría, se efectuó un análisis que nos permitió determinar el número de funcionarios de servicios internos de apoyo y asesoría que solamente estarán presentes en Secretarías, mientras que en las Direcciones Metropolitanas se contaría con 2 funcionarios de servicios y apoyo administrativo, razón por la cual en el dimensionamiento propuesto existe una reducción de 1 funcionario de talento humano.

- Analizando la estructura actual de la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos, se puede observar que existe el área de Marketing e Innovación (con 2 funcionarios), unidad que no debería existir puesto que las competencias de Diseño de estrategias de comunicación e imagen institucional y Difusión de la gestión Municipal a través de Medios Públicos, pertenecen a la Dirección Metropolitana de Comunicación.

También existe la unidad de Planificación e Implementación de Servicios (con 3 funcionarios), encargada del mejoramiento de procesos de servicios ciudadanos y su respectiva implementación en las zonales, atribuciones que le corresponde a la Dirección Metropolitana de Gestión Estratégica de la Secretaría General de Planificación, razón por la cual estos funcionarios no han sido considerados en este dimensionamiento.

Dentro del área denominada Gestión Operativa y Asistencia Técnica, existen 11 funcionarios, con respecto al personal que atiende el Contact Center, recomendamos se mantenga con las 5 personas más 1 Supervisor con que cuenta actualmente este equipo de trabajo, de igual forma se recomienda que se mantenga 2 funcionarios para la ejecución de actividades del proyecto Municipio Móvil más 1 Coordinador, por lo tanto no se considera dentro de este dimensionamiento a 2 funcionarios de esta área. Por lo que el dimensionamiento propuesto para la Administración General se presenta a continuación:



Secretaría
Áreas de Soporte
Dirección Metropolitana
Dirección
Unidad (Coordinación)
Equipo de Trabajo (Supervisión)

RESUMEN	
Roles	Funcionarios Propuesto
Dirección	7
Coordinación	30
Supervisión	10
Asesoría Técnica	2
Ejecución y Supervisión	11
Ejecución	476
Apoyo Administrativo	17
Servicio	113
TOTAL	666

Funcionarios Directos	16
Funcionarios Servicios de Apoyo y Asesoría	2
Funcionarios de Servicio	3
Total Funcionarios	21

RESUMEN OPTIMIZACIÓN			
Funcionarios Propuesto			
No. Actual	No. Propuesto	No. Variación	% Variación
34	16	-18	-53%

La determinación del número de asesores debe observar lo establecido en la Norma Técnica de Asesores.

El dimensionamiento propuesto se sustenta en las siguientes modificaciones:

- Actualmente el Área Legal está compuesta por 6 funcionarios, en la estructura propuesta, se ha definido que la Administración General contará con 2 funcionarios para Asesoría Jurídica, razón por la cual 4 funcionarios dejarían de pertenecer a la Administración General.
- El Área SIPARI está compuesta por 6 funcionarios, considerando que el sistema se encuentra implementado, se ha recomendado que 3 colaboradores pasen a formar parte de la Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información, y 3 funcionarios a la Dirección Metropolitana Financiera.
- Efectuando un análisis de las atribuciones, productos y servicios del Archivo Histórico de la Ciudad, recomendamos que el mismo pase a formar parte de la Dirección Metropolitana de Cultura puesto que sus funciones son complementarias con la Dirección Metropolitana de Cultura que con la Administración General, por lo que no se considera a 6 funcionarios.
- Adicionalmente, se ha conformado un equipo de trabajo responsable del control y seguimiento del presupuesto, dada la importancia que tiene este aspecto en la gestión municipal.

Producto 6

Los funcionarios de los servicios internos de apoyo y asesoría se encuentran físicamente en la Administración General, sin embargo, estos 2 funcionarios pertenecen a la siguiente unidad administrativa:

1. Jurídico: Procuraduría General (2 funcionarios)

Por lo que el dimensionamiento propuesto para la Administración General es de 19.

Las restantes modificaciones en las estructuras y número de personal se tratarán en cada una de las Direcciones Metropolitanas respectivas.

Número de Personas Actual	Número de Personas Estructura Propuesta
34	16

2.3. Estudios Especiales

2.3.1. Dimensionamiento Agentes de Tránsito

El dimensionamiento para los Agentes de Tránsito se desarrolló con base en el enfoque metodológico que se presentó en el informe de Dimensionamiento. Se presenta a continuación los resultados del análisis realizado:

2.3.1.1. Análisis de la Transferencia de la Competencia de Tránsito al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

La Constitución de la República del 2008 establece un nuevo modelo de descentralización, cuyo objetivo fundamental es alcanzar un desarrollo territorial equitativo, solidario y sustentable, para lo cual se establecen las competencias exclusivas de los niveles de gobierno, entre ellas la del tránsito y transporte terrestre a los Gobiernos Autónomos Descentralizados metropolitanos y municipales, según el artículo 264 que establece:

“Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley: (...) 6.- Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”.

Con la entrada en vigencia del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) en octubre de 2010, se estableció el marco jurídico para el proceso de descentralización.

Es así que en el año 2011, a partir de la instalación en enero del CNC (Consejo Nacional de Competencias), este organismo aprobó un plan de trabajo que incluyó la transferencia y asunción efectiva de la competencia de: “Planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial”, según los artículos 55 y 130 del COOTAD.

Modelos de Gestión Diferenciados:

Con el fin de asegurar la prestación de bienes y servicios públicos bajo los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, establecidos en la Constitución de la República ; para la competencia de “planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial” se identificó la necesidad de formular modelos de gestión

Producto 6

diferenciados que capturen la diversidad existente en los 221 GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) metropolitanos y municipales en términos de extensión territorial, número de habitantes, número de vehículos registrados, entre otros.

Dando respuesta a esta necesidad se definieron tres modelos de Gestión Diferenciados con sus respectivos productos y servicios. A continuación se presentan a manera de síntesis los modelos de gestión A, B y C con los productos y servicios a su cargo:

Modelos de Gestión					
ÁMBITO	FACULTAD	PRODUCTO O SERVICIO	MODELO		
			A	B	C
TRÁNSITO	Planificación	Plan de Administración de Tránsito			
	Regulación	Normativa para la Gestión de Tránsito			
	Control	Control Operativo			
		Revisión y matriculación			
TRANSPORTE	Planificación	Plan de Transporte Terrestre			
	Regulación	Normativa para la Gestión de Transporte			
	Control	Control de cumplimiento de normativa			
		Emisión de títulos habilitantes para transporte público			
Emisión de títulos habilitantes para transporte comercial y cuenta propia					
SEGURIDAD VIAL	Planificación	Plan de seguridad vial			
	Regulación	Normativa para seguridad vial			
	Control	Campañas de seguridad vial			

Asignación de GAD al Modelo de Gestión:

Con el objetivo de ubicar a los GAD metropolitanos y municipales en los modelos de gestión “A”, “B” y “C”, se establecieron tres criterios que permiten determinar sus características para asumir la competencia, así:

- Índice de necesidades en Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial (Índice TTTSV), que caracteriza a cada cantón en función de su realidad territorial.
(Población, número de vehículos, tasa de motorización, densidad poblacional, dispersión poblacional).
- Sostenibilidad económica en el ejercicio de la competencia para la prestación del servicio de revisión y matriculación vehicular (requisito mínimo de 15.000 vehículos registrados por cantón).
- Experiencia de cada GAD metropolitanos y municipales para el ejercicio de la competencia con base en el informe de capacidad.



Como resultado de este análisis el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito fue ubicado en el Modelo de Gestión A.

2.3.1.2. Identificación y Selección del Gobierno Autónomo Descentralizado comparable

Durante el proceso de Descentralización y Transferencia de la competencia de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial considerando las diferencias existentes entre los GADs se definieron tres modelos de gestión diferenciados: A, B y C.

Con el objetivo de que el modelo de eficiencia incluya entidades comparables por competencias y modelo de gestión asignados; de manera inicial consideramos todos los GAD que fueron categorizados en el modelo de gestión al cual pertenece el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y que se detallan a continuación:



Para cada uno de los GAD antes mencionados, se obtuvo información oficial en relación a las variables del Índice de Necesidad de TTTSV (Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial): población, extensión territorial, parque automotor entre otros, para identificar aquellos que son similares a Quito y que por lo tanto deben ser incluidos en el modelo de eficiencia.

A continuación presentamos la información de las variables antes mencionadas.

Producto 6

Modelo de Gestión A												
Variables/ GAD	Quito	Guayaquil (*)	Cuenca (*)	Ambato (*)	Manta (*)	Loja (*)	Ibarra (*)					
Número habitantes (1)	2,551,721	2,589,229	580,706	365,072	250,495	248,473	204,568					
Extensión territorial (2)	4,217.95	4,196.37	3,190.54	1,018.32	303.31	1,895.19	1,092.96					
Parque Automotor (3)	429,537	321,354	105,178	85,281	165,783	45,464	51,308					

(*) Porcentaje absoluto de variación

Ejemplo:

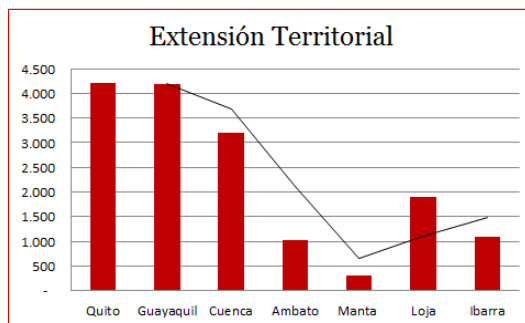
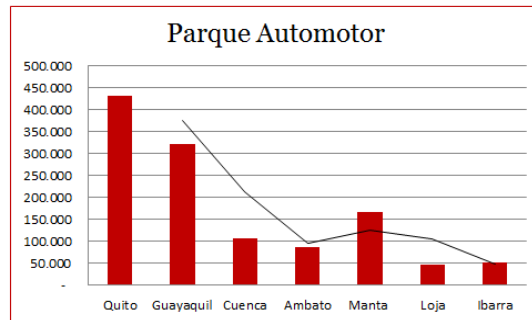
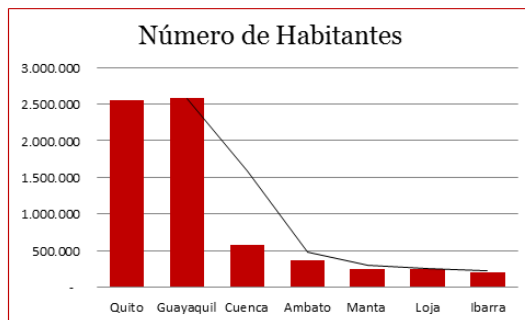
(Número habitantes Quito-Número habitantes Guayaquil)/Número habitantes Quito

(1) Proyección INEC año 2015 (incluye parroquias urbanas y rurales)

(2) Información INEC (incluye parroquias urbanas y rurales)

(3) Vehículos Matriculados INEC 2014 por Provincia

Gráficamente se presentan las variaciones entre cada uno de los GAD analizados en términos de: población, extensión territorial y parque automotor.



Con base a la información obtenida, se determina que por similitud en: competencias, número de habitantes, extensión territorial y parque automotor, Guayaquil es el único GAD con “modelo de gestión A” que puede ser comparado con Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

2.3.1.3. Definición de Variables e Índices

Producto 6

Variables

Las variables consideradas fueron las siguientes:

- Número agentes de tránsito
- Número de kilómetros cuadrados del Municipio
- Número vehículos matriculados en el área de cobertura del Municipio

Índices de Capacidad

Sobre la base de las variables descritas anteriormente, se seleccionaron índices de capacidad que permiten efectuar un análisis comparativo entre los municipios seleccionados.

1. Número de Agentes de Tránsito por cada 10.000 habitantes
2. Número de Agentes de Tránsito por kilómetro cuadrado
3. Número de Agentes de Tránsito por cada 10.000 vehículos

A partir de la información de número de agentes de tránsito, número de habitantes, extensión territorial y parque automotor, se procedió a calcular los índices de capacidad para los GAD's de Quito y Guayaquil:

GAD	Quito	Guayaquil
Número Agentes de tránsito (*)	2026	611
Variables:		
Número habitantes	2,551,721	2,589,229
Extensión territorial	4,217.95	4,196.37
Parque Automotor	429,537	321,354
Índices de capacidad:		
Número de agentes por cada 10,000 habitantes	7.94	★ 2.36
Número de agentes por cada km2	0.48	★ 0.15
Número de agentes por cada 10,000 vehículos matriculados	47.17	★19.01

Como resultado del análisis se identificó que para todos los índices calculados Guayaquil tiene la mejor práctica.

2.3.1.4. Determinación del Dimensionamiento del número de agentes de tránsito

2.3.1.4.1. Aplicación del Índice de Dimensionamiento

Para la aplicación del índice de dimensionamiento, se utilizó los índices de capacidad antes mencionados, los cuales al multiplicarlos con las variables correspondientes al Municipio de Quito, en términos de número de habitantes, extensión territorial y parque automotor, generan el dimensionamiento para el número de agentes de tránsito.

Producto 6

Índice de Dimensionamiento	Mejor Práctica	Número de Agentes de Tránsito
Número de agentes por cada 10,000 habitantes	2.36	602
Número de agentes por cada km ²	0.15	614
Número de agentes por cada 10,000 vehículos matriculados	19.01	817
Promedio		678

Como complemento al análisis efectuado, presentamos el número de agentes de tránsito de otros municipios de la región.

- Medellín: 534 Agentes de Tránsito para una población 2,464,322 habitantes
- México DF: 3,849 Agentes de Tránsito para una población de 8, 918,652 habitantes y un parque automotor de 4, 527,729 vehículos matriculados
- Bogotá; 1,500 para una población de 7, 878,783 habitantes y un parque automotor de 2, 042,890 vehículos matriculados.

El número actual de Agentes Metropolitanos de Tránsito es de 2.026, aplicando el promedio de los análisis desarrollados anteriormente, el número de Agentes de Tránsito propuesto es de 678.

Número de Agentes Actuales	Número de Agentes Propuesto
2.026	678

2.3.2. Dimensionamiento Policía Metropolitana

El dimensionamiento para los Policías Metropolitanos se desarrolló con base en el enfoque metodológico que se presentó en el informe de Dimensionamiento. Se presenta a continuación los resultados del análisis realizado:

Para efectuar el dimensionamiento de la Policía Metropolitana, realizamos un análisis de las competencias de la Policía Metropolitana y las competencias de la Policía Municipal de Guayaquil, en base a lo cual logramos identificar lo siguiente:

Policía Metropolitana de Quito (1)	Policía Municipal de Guayaquil (2)
Competencias Similares	
1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones de las autoridades competentes, de conformidad con el artículo 597 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	1. Garantizar el correcto cumplimiento de las leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones municipales
2. Higiene, ornato, ordenamiento y control del espacio público.	2. Precautelar la seguridad de los funcionarios, bienes e instalaciones municipales.
3. Coadyuvar en la seguridad y convivencia ciudadana	3. Coordinar y participar, si así lo dispusiere el Alcalde, en operaciones conjuntas con las demás instituciones encargadas de velar por la seguridad y orden del cantón
4. La gestión de riesgos y demás competencias que le sean asignadas.	4. Las demás que le asignare el Alcalde
Competencias Diferentes	
1. Información y seguridad turística	} Actual competencia de la Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
2. Control del tránsito y movilidad	
3. Control de la contaminación ambiental	

- (1) Ordenanza Metropolitana No. 0334 del 09 de marzo del 2011
 (2) Registro Oficial No. 204 – Martes 1 de Junio de 2010 SUPLEMENTO

Como se observa en el gráfico anterior las competencias de las dos unidades administrativas antes presentadas son similares, razón por la cual podemos concluir que la Policía Municipal de Guayaquil es comparable con la Policía Metropolitana de Quito.

Adicionalmente, existen competencias diferentes en la Policía Metropolitana de Quito que no son comparables con la Policía Municipal de Guayaquil, sin embargo es importante mencionar que actualmente estas competencias fueron transferidas a la Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Posteriormente conforme a la metodología antes mencionada procedimos a identificar variables, que posteriormente serán utilizadas en el dimensionamiento de la Policía Metropolitana:

Variables	GAD Comparables
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de habitantes ✓ Extensión territorial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quito ✓ Guayaquil

Tomando como base las variables antes mencionadas definimos los siguientes índices de capacidad.

Producto 6

Índices de Capacidad

- ✓ Número de agentes por cada 10,000 habitantes
- ✓ Número de agentes por Km2

A partir de la información relacionada con número de policías metropolitanos, número de habitantes y extensión territorial, se procedió a calcular los índices de capacidad para los GAD de Quito y Guayaquil:

GAD	Quito	Guayaquil (*)
Número Policías metropolitanos	1079 *	446
Variables:		
Número habitantes	2,551,721	2,589,229
Extensión territorial	4,217.95	4,196.37
Índices de capacidad:		
Número de policías por cada 10,000 habitantes	4.23	★ 1.72
Número de policías por cada km2	0.26	★ 0.11

(*) Información reportada en la rendición de cuentas 2015 de la Municipalidad de Guayaquil

(**) 1079: Incluye a 927 Policías y 152 aspirantes a Policía Metropolitano.

Como resultado del análisis se identificó que para todos los índices de capacidad Guayaquil tiene la mejor práctica.

Determinación del Dimensionamiento

Para la aplicación del índice de dimensionamiento, se utilizó los índices de capacidad antes mencionados, los cuales al multiplicarlos con las variables correspondientes al Municipio de Quito, en términos de número de habitantes y extensión territorial, generan el dimensionamiento para el número de policías metropolitanos.

Índice de Dimensionamiento	Mejor Práctica	Estimación Policías Metropolitanos
Número de policías por cada 10,000 habitantes	1.72	440
Número de policías por cada km2	0.11	448
Promedio		444

El número actual de Policías Metropolitanos es de 1.079, aplicando el promedio de los análisis desarrollados anteriormente, el número de Policías Metropolitanos propuesto es de 444.

Número actual de Policías Metropolitanos	Número propuesta de Policías Metropolitanos
1.079	444

2.4. Centros de Atención Ciudadana

El dimensionamiento para los Centros de Atención Ciudadana se desarrolló con base en el enfoque metodológico que se presentó en el informe de Dimensionamiento. Se presenta a continuación los resultados del análisis realizado:

Como parte de las recomendaciones del proyecto, se ha planteado la redefinición de los Centros de Atención Ciudadana, con el objetivo que los mismos provisionen un servicio único y diferenciado a los usuarios del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, logrando atender sus inquietudes y canalizando sus necesidades en un solo punto de contacto.

Con base en la propuesta de nueva estructura para el MDMQ, se ha redefinido la estructura de los Centros de Atención Ciudadana, los cuales estarán conformados por dos unidades diferenciadas:

1. **Unidad de Servicios Ciudadanos.**- Responsables de atender al ciudadano a través de la provisión de servicios bajo un modelo de balcones de servicios, los cuales están identificados por tipo de trámite. La Unidad de Servicios Ciudadanos forma parte de la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos.
2. **Unidad de Desarrollo Comunitario.**- Responsables por gestionar de forma participativa e integral, planes, programas y proyectos, en la circunscripción a su cargo, en el marco de las políticas metropolitanas de desarrollo, con el objetivo de promover la equidad, inclusión social y participación ciudadana. La Unidad de Desarrollo Comunitario forma parte de la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.

2.4.1. Dimensionamiento de las Unidades de Servicios Ciudadanos

2.4.1.1. Identificación de tipos de trámites / servicios

Para la identificación de los tipos de trámites/servicios que ejecutan en las Unidades de Servicios Ciudadanos, se desarrolló un análisis de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana en conjunto con la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos y las actuales Direcciones de Gestión del Territorio de las zonales, bajo este análisis se observó que existen trámites que son atendidos al momento de la solicitud de los mismos a través de personal de ventanillas y, otros trámites que son ejecutados por equipos de apoyo que pertenecen a las Direcciones Metropolitanas de Catastro y de Territorio los cuales soportan la ejecución de estos procesos por el tipo de procedimientos que requieren mayor tiempo para el procesamiento y respuesta a los usuarios.

Con este análisis se ha clasificado los servicios ciudadanos en dos tipos:

- a) Servicios Ciudadanos por Ventanillas; y,
- b) Servicios Ciudadanos Centralizados

a) Servicios Ciudadanos por Ventanillas

Producto 6

Con base a la información registrada en el sistema Q-Matic, para el caso de los Servicios Ciudadanos por ventanillas, se definieron las siguientes categorías de atención:

- **Trámites universales:** ejecutados en cualquier ventanilla dentro de los cuales se incluyen:
 - Emisión de certificados
 - Fichas catastrales
 - Emisión y renovación de licencias únicas de actividades económicas
 - Patentes
 - Hojas de rentas
 - Asesoría tributaria

- **Trámites específicos:** ejecutados en sus respectivas ventanillas dentro de los cuales se incluyen:
 - Catastro
 - Gestión Tributaria
 - Gestión Urbana
 - Entidades Colaboradoras

Tomando en consideración los trámites previamente identificados, se han clasificado las ventanillas en dos categorías:

- Universales
- Especializadas

El detalle de los trámites por cada tipo de ventanilla se presenta en la siguiente tabla:

TIPO DE TRAMITE	TIPO DE VENTANILLA
Asesoría Tributaria	Universal
Certificados Y Formularios	Universal
Fichas Catastrales	Universal
LUAE Emisión	Universal
LUAE Renovación	Universal
Patentes	Universal
Transferencias De Dominio	Universal
Hoja De Rentas	Universal
Asesoría Catastros	Especializada
Gestión Tributaria (*)	Especializada
Informe De Regulación Metropolitana – IRM	Especializada
Registro De Planos	Especializada
Gestión Urbana	Especializada
Licencia Municipal Urbanística - LMU	Especializada

Nota (*) Solo en la AZMS (Centro)

b) Servicios Ciudadanos Centralizados

Los servicios que proveen los equipos de apoyo que pertenecen a las Direcciones Metropolitanas de Catastro y de Territorio, están relacionados con:

Producto 6

- Gestión Urbana.- Regulación de la ocupación y uso del suelo urbano, en función de las distintas Normas, Ordenanzas y Acuerdos vigentes.
- Control de la Ciudad.- Otorgamiento de permisos de uso de espacio público, su respectivo control, utilización y mantenimiento, inspección y elaboración de informes técnicos referentes al control de construcciones en coordinación con la Agencia Metropolitana de Control y atención a denuncias relacionadas a las actividades anteriormente descritas.
- Gestión de Espacio Público.- Análisis y regulación del estado de las propiedades municipales, adicionalmente coordina y establece las relaciones de compatibilidad, ocupación, habilitación, transformación y control del uso de suelo y edificaciones.
- Catastros.- Actualización del catastro, con la información de los bienes inmuebles ubicados dentro de la jurisdicción del Centro de Atención Ciudadana.

2.4.1.2. Definición de Variables e Índices

2.4.1.2.1. Definición de Variables

Para la construcción de los índices de dimensionamiento se identificó como primer aspecto, los tipos de trámites que se atienden en los Centros de Atención Ciudadana, los cuales se presentaron previamente y como segundo aspecto, las variables utilizadas para cada tipo de trámite.

A continuación se detalla las variables utilizadas.

Variable: propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

a) Servicios Ciudadanos por Ventanillas

- Número de transacciones: Definida como el número de trámites efectuados en el año 2015, información que fue obtenida del sistema informático (Q-MATIC).
- Tiempo de atención: Definido como el tiempo utilizado para atender los trámites de los ciudadanos, información que fue obtenida del sistema informático Q-Matic, para el año 2015.

El cálculo del número de funcionarios requeridos para atender los trámites de los servicios ciudadanos por ventanillas, se determinó en función del número de horas que un funcionario labora en promedio al año, el cual fue estimado en 1.600 horas.

Para definir la base horaria anual se consideraron los siguientes aspectos:

- Total de semanas laborables al año: 52
- Semanas obligatorias de vacaciones al año: 2
- Ajuste de tiempo en función de los factores que influyen en la ejecución de las actividades, para lo cual tomamos como base los factores establecidos por la Organización Internacional del Trabajo y sus respectivos porcentajes de ajuste, los cuales se presentan a continuación:

Factores de ajuste de tiempo	Porcentaje de ajuste
Necesidades personales	5%

Producto 6

Factores de ajuste de tiempo	Porcentaje de ajuste
Fatiga básica	4%
Trabajo de pie	2%
Atención requerida: Trabajo fino o preciso	2%
Nivel de ruido: Intermitente	2%
Estrés mental: Atención compleja o amplia	4%
Monotonía: Nivel medio	1%
Subtotal	20%

Al aplicar los aspectos antes mencionados considerando: 50 semanas * 40 horas semanales * 80% de ajuste de tiempo = 1.600 horas.

b) Servicios Ciudadanos Centralizados

- Número de trámites: Definido como el número de trámites de Gestión Urbana, Control de la Ciudad, Gestión de Espacio Público y Catastro que se ejecutan en los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra.
- Número de funcionarios que atienden estos trámites: Definido como la cantidad de funcionarios que atienden los trámites de Gestión Urbana, Control de la Ciudad, Gestión de Espacio Público y Catastro que se ejecutan en los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra.
- Tipo de Centro de Atención Ciudadana: Definido como la clasificación realizada a los Centros de Atención Ciudadana en función del tamaño y número de trámites que se ejecutan en los mismos.

Para la clasificación de los Centros de Atención Ciudadana, se analizaron los siguientes criterios:

- Tipo A.- Gestionan el 20% o más del total de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana.
- Tipo B.- Gestionan entre el 20% y el 10% del total de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana
- Tipo C.- Gestionan menos del 10% del total de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana.

De acuerdo a estos criterios, los Centros de Atención Ciudadana se clasifican de la siguiente manera:

Centros de Atención Ciudadana C.A.C.	Núm. de trámites	Porcentaje	Tipo de C.A.C.
Manuela Sáenz	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
Calderón	27,286	4%	C
TOTAL	677,309	100%	

Fuente: Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos, a diciembre del 2015.

2.4.1.2.2. Definición de Índices

Para la construcción de la propuesta de dimensionamiento se identificó índices para cada tipo de trámite de los Centros de Atención Ciudadana.

Índice: expresión numérica de la relación entre dos variables

a) Servicios Ciudadanos por Ventanillas

Las variables utilizadas fueron las siguientes:

- Número de transacciones
- Tiempo de atención por trámite

$$\text{Índice de Dimensionamiento de Atención por ventanilla 2015} = \frac{\text{Tiempo de atención por trámite} * \text{Número de trámites}}{\text{Número de horas trabajadas en promedio}}$$

En esta fórmula se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- El tiempo de atención por trámite fue proporcionado en minutos y segundos, el cual se convirtió a horas para tener una base comparable
- El número de horas trabajadas en promedio se considera como un valor fijo de 1.600 horas.

Alcance: Este índice fue utilizado para determinar el número de funcionarios para trámites atendidos por ventanillas en los Centros de Atención Ciudadana.

Interpretación del índice: número de funcionarios propuesto para atención por ventanillas.

b) Servicios Ciudadanos Centralizados

Las variables utilizadas fueron las siguientes:

- Número de trámites
- Número de funcionarios que atienden estos trámites

Con estas variables se calculó la capacidad de atención, que indica el número de trámites ejecutados por 1 funcionario de los equipos de apoyo, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad de atención de los Servicios Centralizados} = \frac{\text{Número de trámites}}{\text{Número de funcionarios que atienden estos trámites}}$$

Producto 6

Para la construcción de la propuesta de dimensionamiento se utilizó el índice que busca identificar oportunidades de eficiencia organizacional tomando como base la mayor capacidad de atención de 1 funcionario por cada equipo de apoyo centralizado, según la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Dimensionamiento de Servicios Centralizados} = \frac{\text{Número de trámites}}{\text{Capacidad de atención de los servicios centralizados}}$$

Alcance: Este índice fue utilizado para determinar el número de funcionarios para trámites atendidos por los equipo de apoyo que pertenecen a las Direcciones Metropolitanas de Catastro y de Territorio.

Interpretación del índice: número de funcionarios propuesto para los equipo de apoyo que pertenecen a las Direcciones Metropolitanas de Catastro y de Territorio.

2.4.1.3. Definición de mejor práctica y categorización de escenarios

Definición de mejor práctica: la mejor práctica corresponde a la capacidad de atención más alta en relación a los trámites que son atendidos por 1 funcionario municipal.

a) Servicios Ciudadanos por Ventanillas

Categorización de escenarios: para efectos del dimensionamiento de los servicios atendidos por ventanillas, los índices fueron categorizados en tres escenarios:

	1	2	3
ESCENARIO	OPTIMO	CONSERVADOR	PROMEDIO
DESCRIPCIÓN	Mejor práctica encontrada en el estudio, definida como el menor tiempo de atención encontrado en todos los balcones y por tipo de servicio, registrado en el sistema Q-Matic	Definido como el tiempo real registrado en el sistema Q-Matic en cada balcón y por tipo de servicio	Definido como el promedio entre el tiempo conservador (tiempo real) y el tiempo óptimo (mejor práctica) en cada balcón y por servicio
SIMBOLOGIA	★	★	★

Si bien dentro del estudio se ha desarrollado un dimensionamiento para los tres escenarios antes mencionados, se recomienda utilizar el escenario promedio debido al alto nivel de impacto y exigencia que el escenario óptimo (mejor práctica) plantea a la estructura y dimensionamiento de los Centros de Atención Ciudadana.

b) Servicios Ciudadanos Centralizados

Categorización de escenarios: para efectos del dimensionamiento de los servicios atendidos por los equipos de apoyo que pertenecen a las Direcciones Metropolitanas de Catastro y de Territorio, el índice fue categorizado en un escenario:

1

ESCENARIO	OPTIMO
DESCRIPCIÓN	Definido como el mayor número de trámites atendidos por 1 funcionario municipal
SIMBOLOGIA	

2.4.2. Dimensionamiento de las Unidades de Desarrollo Comunitario

2.4.2.1. Identificación de tipos de trámites / servicios

Para la identificación de los tipos de trámites/servicios de las Unidades de Desarrollo Comunitario, se realizó un análisis de los servicios que ofrecen los Centros de Atención Ciudadana en relación a la gestión con la comunidad, en conjunto con las actuales Direcciones de Gestión Participativa del Desarrollo de las zonales, bajo el cual se observó que existen equipos de trabajo responsables por la ejecución e implementación de los programas y proyectos de acuerdo a lineamientos establecidos por las Secretarías Municipales y Direcciones Metropolitanas respectivas.

En forma adicional, se identificó que existen equipos de trabajo responsables de la elaboración de términos de referencia de los procesos de contratación de obra definidos por la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana; así como de controlar y fiscalizar todas las obras, vigilando que los contratistas cumplan con todas las especificaciones técnicas establecidas.

Bajo este análisis se ha clasificado los servicios en dos tipos:

- a) Desarrollo Comunitario; y,
- b) Obras Públicas y Fiscalización

2.4.2.2. Definición de Variables e Índices

2.4.2.2.1. Definición de Variables

Para la construcción de los índices de dimensionamiento, se identificó como primer aspecto los tipos de servicios que ofrecen los Centros de Atención y como segundo aspecto, las variables utilizadas para cada tipo de servicio. A continuación detallamos las variables utilizadas.

Variable: propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.

- a) Desarrollo Comunitario

Producto 6

- **Presupuesto de inversión:** Definido como el presupuesto para gastos de inversión en los proyectos y programas de las respectivas Unidades de Desarrollo Comunitario para el año 2015.

En el siguiente cuadro se detallan los proyectos y programas utilizados para la determinación del presupuesto de gastos de inversión:

Proyecto	Programa
Centralidades	Centralidades
	Infraestructura Presupuestos Participativos
Gestión de Riesgos	Prevención de Riesgos
Gestión Participativa	Fortalecimiento Gestion Participativa
	Formación y Voluntariado Ciudadano
Ciudad Segura	Ciudad Segura
Quito Verde	Quito Verde
Promoción de Derechos	Ciudad Educadora, Saludable e Incluyente
Economía Social y Solidaria	Apoyo Iniciativa Economica y Popular
Cultura en el Espacio Público	Mi Plaza Mi Identidad

Fuente: Secretaría General de Planificación

El presupuesto de inversión no considera los gastos en plan vial, espacio público y fortalecimiento institucional (este último conformado por los siguientes conceptos: remuneraciones del personal y gestión administrativa)

- **Número de funcionarios:** Definido como la cantidad de funcionarios de los equipos de trabajo de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.

b) Obras Públicas y Fiscalización

- **Número de proyectos ejecutados y fiscalizados:** Definido como el número de obras ejecutadas o en ejecución y el número de fiscalizaciones realizadas.
- **Número de funcionarios:** Definido como la cantidad de funcionarios de los equipos de trabajo de Obras Públicas y Fiscalización.
- **Tipo de Centro de Atención Ciudadana:** Definido como la clasificación realizada a los Centros de Atención Ciudadana en función de su tamaño y del número de trámites que ejecutan los mismos.

Para la clasificación de los Centros de Atención Ciudadana, se utilizó los siguientes criterios:

- **Tipo A.-** Gestionan el 20% o más del total de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana.
- **Tipo B.-** Gestionan entre el 20% y el 10% del total de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana
- **Tipo C.-** Gestionan menos del 10% del total de los trámites de los Centros de Atención Ciudadana.

De acuerdo a estos criterios, los Centros de Atención Ciudadana se clasificaron de la siguiente manera:

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana C.A.C.	Núm. de trámites	Porcentaje	Tipo de C.A.C.
Manuela Sáenz	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
Calderón	27,286	4%	C
TOTAL	677,309	100%	

Fuente: Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos, a diciembre del 2015.

2.4.2.2.2. Definición de Índices

Para la construcción de la propuesta de dimensionamiento se identificó índices para cada tipo de servicio que se brinda en los Centros de Atención Ciudadana.

Índice: expresión numérica de la relación entre dos variables

a) Desarrollo Comunitario

Las variables utilizadas fueron las siguientes:

- Presupuesto de inversión 2015
- Número de funcionarios

Con estas variables se calculó la capacidad de atención, que indica la mayor ejecución presupuestaria por 1 funcionario de los equipos de trabajo de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad de ejecución Presupuestaria de Desarrollo Comunitario} = \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Número de funcionarios de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana}}$$

De acuerdo a la categorización de escenarios para los servicios de Desarrollo Comunitario, para la construcción de la propuesta de dimensionamiento se utilizó el índice que busca identificar oportunidades de eficiencia organizacional tomando como base la mayor capacidad de ejecución presupuestaria de 1 funcionario, según la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Dimensionamiento de Desarrollo Comunitario} = \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria de Desarrollo Comunitario}}$$

En esta fórmula se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

Producto 6

- En los presupuestos de inversión no se consideran los gastos en plan vial, espacio público y fortalecimiento institucional (este último conformado por los siguientes conceptos: remuneraciones del personal y gestión administrativa)
- El número de funcionarios es el valor proporcionado por los Centros de Atención Ciudadana, considerados como muestra, que pertenecen a los equipos de Gestión Comunitaria y Participación Ciudadana.

Alcance: Este índice fue utilizado para determinar el número de funcionarios para los servicios de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana brindados en los Centros de Atención Ciudadana.

Interpretación del índice: número de funcionarios propuesto para Desarrollo Comunitario.

b) Obras Públicas y Fiscalización

Las variables utilizadas fueron las siguientes:

- Número de proyectos ejecutados y fiscalizados
- Número de funcionarios

Con estas variables se calculó la capacidad de atención, que indica el número de trámites ejecutados por 1 funcionario de los equipos de apoyo de obras públicas y fiscalización, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad de ejecución de Obras Públicas y fiscalización} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados y fiscalizados}}{\text{Número de funcionarios que atienden estas obras}}$$

Para la construcción de la propuesta de dimensionamiento, de acuerdo a la categorización de escenarios para los servicios de obras públicas y fiscalización, se utilizó el índice que busca identificar oportunidades de eficiencia organizacional tomando como base la mayor capacidad de ejecución de 1 funcionario por cada equipo de obras públicas y fiscalización, según la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Dimensionamiento de Obra Pública y fiscal.} = \frac{\text{Número de proyectos ejecutados y fiscalizados}}{\text{Capacidad de ejecución de obras públicas y fiscalización}}$$

Alcance: Este índice fue utilizado para determinar el número de funcionarios para servicios atendidos por los equipos de obras públicas y fiscalización.

Interpretación del índice: número de funcionarios propuesto para los equipos de obras públicas y fiscalización.

2.4.2.3. Definición de mejor práctica y categorización de escenarios


a) Desarrollo Comunitario

Producto 6

Definición de mejor práctica: la mejor práctica corresponde a la mayor ejecución presupuestaria por funcionario municipal de los equipos de trabajo de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.

Categorización de escenarios: para efectos del dimensionamiento el índice fue categorizado en un escenario:

1


ESCENARIO	OPTIMO
DESCRIPCIÓN	Definido como la mayor ejecución presupuestaria por funcionario municipal de los equipos de trabajo de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana
SIMBOLOGIA	

b) Obras Públicas y Fiscalización

Definición de mejor práctica: la mejor práctica corresponde a la capacidad de atención más alta en razón de que una mayor cantidad de ejecución de obras y fiscalizaciones son realizadas por 1 funcionario municipal.

Categorización de escenarios: para efectos del dimensionamiento el índice fue categorizado en un escenario:

1

ESCENARIO	OPTIMO
DESCRIPCIÓN	Definido como la mayor cantidad de ejecución de obras y fiscalizaciones realizadas por 1 funcionario municipal
SIMBOLOGIA	

2.4.3. Centralización de servicios de apoyo y asesoría

Las actuales Administraciones Zonales cuentan en su nómina con equipos de trabajo para el desarrollo de los servicios internos de apoyo y asesoría.




En forma adicional, la estructura propuesta de los nuevos Centros de Atención Ciudadana está conformada por dos unidades:

- Unidad de Servicios Ciudadanos
- Unidad de Desarrollo Comunitario

Las cuales forman parte de la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos y de la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana respectivamente, estas dependencias cuentan con equipos para los servicios internos de apoyo y asesoría.

Producto 6

Con base en este antecedente, se presenta la propuesta de dimensionamiento de los servicios internos de apoyo para los Centros de Atención Ciudadana:

Coordinación Zonal de Servicios Ciudadanos	
Apoyo Administrativo	 1 Secretaria
Servicio	 1 Chofer
	 1 Auxiliar de Servicios

En forma adicional se ha considerado un funcionario que brinde soporte tecnológico a cada Coordinación Zonal. Este equipo de apoyo dependerá de la Coordinación Zonal de Servicios Ciudadanos.

2.4.3.1. Dimensionamiento Propuesto

Con base en el enfoque metodológico, se presenta el dimensionamiento propuesto de acuerdo al siguiente esquema:

- Unidades de Servicios Ciudadanos
- Unidades de Desarrollo Comunitario
- Resumen del dimensionamiento propuesto de los Centros de Atención Ciudadana

2.4.3.1.1. Unidad de Servicios Ciudadanos

2.4.3.1.1.1. Servicios Ciudadanos por Ventanilla

Con base en la información proporcionada por todos los Centros de Atención Ciudadana, se desarrolló un análisis de tipos de trámites/servicios para los Servicios Ciudadanos por Ventanilla:

- Ventanillas universales, y
- Ventanillas especializadas.

Ventanillas Universales

De acuerdo a la categorización de escenarios, presentamos los resultados para los tres tipos de escenarios definidos:

- a) Optimo
- b) Conservador
- c) Promedio

a) Optimo:

Mejor práctica identificada en el estudio, definida como el menor tiempo de atención encontrado en todos los balcones y por tipo de servicio, registrado en el sistema Q-Matic

Producto 6

Al efectuar el análisis del tiempo de atención por trámite en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana, se identificó el menor tiempo de atención, como se indica en la siguiente tabla:

TIPO DE TRAMITE	Centro de Atención Ciudadana BICENTENARIO (E.E)	Centro de Atención Ciudadana CALDERÓN	Centro de Atención Ciudadana ELOY ALFARO	Centro de Atención Ciudadana EUGENIO ESPEJO	Centro de Atención Ciudadana LA DELICIA	Centro de Atención Ciudadana LA MARISCAL	Centro de Atención Ciudadana LOS CHILLOS	Centro de Atención Ciudadana MANUELA SÁENZ	Centro de Atención Ciudadana QUITUMBE	Centro de Atención Ciudadana TUMBACO
ASESOR SERVICIOS	0:07:31		0:06:32	0:10:39	0:08:13		0:08:31	0:07:07	0:04:00	0:06:52
ASESORIA CATASTROS						0:04:12				
ASESORIA TRIBUTARIA	0:13:26		0:13:20	0:13:25		0:06:36		0:08:19		0:08:10
AVALUOS Y CATASTROS		0:08:55	0:06:43	0:05:18		0:03:58	0:04:17	0:04:20	0:05:34	0:06:56
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:05:27	0:02:26	0:05:42	0:04:33	0:03:11	0:05:21	0:05:53	0:03:54	0:03:07	0:06:43
CIERRE DE PATENTES		0:04:03				0:07:35	0:06:50		0:02:40	0:09:41
DEVOLUCION DE CARPETAS								0:05:58		
ENTREGA DE CARPETAS								0:09:24		
FICHAS CATRASTRALES					0:02:28			0:03:04		
INFORMACION DE IMPUESTOS						0:06:36				
LUAE EMISION	0:15:23	0:11:06	0:12:14	0:14:24	0:05:34	0:10:38	0:14:28	0:14:37	0:09:20	0:19:10
LUAE RENOVACION	0:06:15	0:06:24	0:06:27	0:07:36	0:04:43	0:07:11	0:07:48	0:07:47	0:05:22	0:08:35
PATENTES	0:07:24	0:05:23	0:08:52	0:06:42	0:04:43	0:07:21	0:08:17	0:08:01	0:05:11	0:09:11
RECLAMOS IMPUESTO PREDIAL	0:10:34									
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES								0:08:19	0:08:20	0:08:10
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:06:36		0:08:28	0:09:59	0:04:16	0:06:21	0:07:49	0:06:45	0:06:26	0:11:23
VENTANILLA UNIVERSAL					0:07:12			0:07:12		
Grand Total	0:09:31	0:10:37	0:09:59	0:09:52	0:07:37	0:07:20	0:08:05	0:07:16	0:06:48	0:09:21

Fuente: Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos. Información a diciembre del 2015

El mejor tiempo por tipo de trámite/servicio se presenta a continuación:

TIPO DE TRAMITE/SERVICIO	MENOR TIEMPO
Asesor Servicios	0:04:00
Asesoría Catastros	0:04:12
Asesoría Tributaria	0:06:36
Avalúos y Catastros	0:03:58
Certificados y Formularios	0:02:26
Cierre de Patentes	0:02:40
Devolución de Carpetas	0:05:58
Entrega de Carpetas	0:09:24
Fichas Catastrales	0:02:28
Información de Impuestos	0:06:36
LUAE Emisión	0:05:34
LUAE Renovación	0:04:43
Patentes	0:04:43
Reclamos Impuesto Predial	0:10:34
Reclamos Recalculo y Exoneraciones	0:08:10
Transferencias de Dominio	0:04:16

Con esta información se aplicó la fórmula de cálculo para el índice de dimensionamiento de atención por ventanilla, obteniendo los siguientes resultados:

Centros de Atención Ciudadana / Tipo de Tramite-Servicio	Número de Tramites 2015	Tiempo Mejor Practica	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Mejor Practica
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	51.662			3.963,11	1.600	2,48
ASESOR SERVICIOS	6.682	0:04:00	0,07	445,47	1.600	0,28
ASESORIA TRIBUTARIA	3.583	0:06:36	0,11	394,13	1.600	0,25
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	3.493	0:02:26	0,04	141,66	1.600	0,09
LUAE EMISION	7.816	0:05:34	0,09	725,15	1.600	0,45
LUAE RENOVACION	10.614	0:04:43	0,08	834,38	1.600	0,52
PATENTES	4.973	0:04:43	0,08	390,93	1.600	0,24
RECLAMOS IMPUESTO PREDIAL	2	0:10:34	0,18	0,35	1.600	0,00

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana / Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Mejor Practica	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Mejor Practica
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	14.499	0:04:16	0,07	1.031,04	1.600	0,64
BALCÓN CALDERÓN	23.413			1.620,67	1.600	1,01
AVALUOS Y CATASTROS	7.562	0:03:58	0,07	499,93	1.600	0,31
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.489	0:02:26	0,04	182,05	1.600	0,11
CIERRE DE PATENTES	70	0:02:40	0,04	3,11	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	3.381	0:05:34	0,09	313,68	1.600	0,20
LUAE RENOVACION	4.293	0:04:43	0,08	337,48	1.600	0,21
PATENTES	3.618	0:04:43	0,08	284,42	1.600	0,18
BALCÓN ELOY ALFARO	65.622			4.760,48	1.600	2,98
ASESOR SERVICIOS	12.120	0:04:00	0,07	808,00	1.600	0,51
ASESORIA TRIBUTARIA	274	0:06:36	0,11	30,14	1.600	0,02
AVALUOS Y CATASTROS	15.684	0:03:58	0,07	1.036,89	1.600	0,65
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.845	0:02:26	0,04	237,05	1.600	0,15
LUAE EMISIÓN	16.453	0:05:34	0,09	1.526,47	1.600	0,95
LUAE RENOVACION	487	0:04:43	0,08	38,28	1.600	0,02
PATENTES	4.550	0:04:43	0,08	357,68	1.600	0,22
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	10.209	0:04:16	0,07	725,97	1.600	0,45
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	51.488			3.572,24	1.600	2,23
ASESOR SERVICIOS	6.089	0:04:00	0,07	405,93	1.600	0,25
ASESORIA TRIBUTARIA	224	0:06:36	0,11	24,64	1.600	0,02
AVALUOS Y CATASTROS	23.058	0:03:58	0,07	1.524,39	1.600	0,95
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.103	0:02:26	0,04	206,96	1.600	0,13
LUAE EMISIÓN	5.148	0:05:34	0,09	477,62	1.600	0,30
LUAE RENOVACION	3.747	0:04:43	0,08	294,56	1.600	0,18
PATENTES	8.106	0:04:43	0,08	637,22	1.600	0,40
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	13	0:04:16	0,07	0,92	1.600	0,00
BALCÓN LA DELICIA	28.548			1.803,72	1.600	1,13
ASESOR SERVICIOS	2.608	0:04:00	0,07	173,87	1.600	0,11
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	7.963	0:02:26	0,04	322,94	1.600	0,20
FICHAS CATRASTRALES	1.405	0:02:28	0,04	57,76	1.600	0,04
LUAE EMISIÓN	960	0:05:34	0,09	89,07	1.600	0,06
LUAE RENOVACION	3.329	0:04:43	0,08	261,70	1.600	0,16
PATENTES	2.958	0:04:43	0,08	232,53	1.600	0,15
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.269	0:04:16	0,07	659,13	1.600	0,41
VENTANILLA UNIVERSAL	56	0:07:12	0,12	6,72	1.600	0,00
BALCÓN LA MARISCAL	39.284			3.305,27	1.600	2,07
ASESORIA CATASTROS	4.433	0:04:12	0,07	310,31	1.600	0,19
ASESORIA TRIBUTARIA	7.647	0:06:36	0,11	841,17	1.600	0,53
AVALUOS Y CATASTROS	1.084	0:03:58	0,07	71,66	1.600	0,04
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	459	0:02:26	0,04	18,62	1.600	0,01
CIERRE DE PATENTES	6	0:02:40	0,04	0,27	1.600	0,00
INFORMACION DE IMPUESTOS	10	0:06:36	0,11	1,10	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	8.277	0:05:34	0,09	767,92	1.600	0,48
LUAE RENOVACION	3.037	0:04:43	0,08	238,74	1.600	0,15
PATENTES	4.852	0:04:43	0,08	381,42	1.600	0,24
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.479	0:04:16	0,07	674,06	1.600	0,42
BALCÓN LOS CHILLOS	28.841			1.994,90	1.600	1,25
ASESOR SERVICIOS	5.903	0:04:00	0,07	393,53	1.600	0,25
AVALUOS Y CATASTROS	2.058	0:03:58	0,07	136,06	1.600	0,09
CERTIFICADOS Y	5.510	0:02:26	0,04	223,46	1.600	0,14

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana / Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Mejor Practica	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Mejor Practica
FORMULARIOS						
CIERRE DE PATENTES	27	0:02:40	0,04	1,20	1.600	0,00
LUA E EMISIÓN	4.607	0:05:34	0,09	427,43	1.600	0,27
LUA E RENOVACION	3.070	0:04:43	0,08	241,34	1.600	0,15
PATENTES	3.566	0:04:43	0,08	280,33	1.600	0,18
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.100	0:04:16	0,07	291,56	1.600	0,18
BALCÓN MANUELA SÁENZ	161.887			12.198,05	1.600	7,62
ASESOR SERVICIOS	24.654	0:04:00	0,07	1.643,60	1.600	1,03
ASESORIA TRIBUTARIA	8.863	0:06:36	0,11	974,93	1.600	0,61
AVALUOS Y CATASTROS	19	0:03:58	0,07	1,26	1.600	0,00
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	14.041	0:02:26	0,04	569,44	1.600	0,36
CIERRE DE PATENTES	7.297	0:02:40	0,04	324,31	1.600	0,20
DEVOLUCION DE CARPETAS	2.773	0:05:58	0,10	275,76	1.600	0,17
ENTREGA DE CARPETAS	21.450	0:09:24	0,16	3.360,50	1.600	2,10
FICHAS CATRASTRALES	13.831	0:02:28	0,04	568,61	1.600	0,36
LUA E EMISIÓN	8.916	0:05:34	0,09	827,21	1.600	0,52
LUA E RENOVACION	11.854	0:04:43	0,08	931,86	1.600	0,58
PATENTES	15.003	0:04:43	0,08	1.179,40	1.600	0,74
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	4	0:08:10	0,14	0,54	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	21.353	0:04:16	0,07	1.518,44	1.600	0,95
VENTANILLA UNIVERSAL	185	0:07:12	0,12	22,20	1.600	0,01
BALCÓN QUITUMBE	50.559			3.631,50	1.600	2,27
ASESOR SERVICIOS	9.295	0:04:00	0,07	619,67	1.600	0,39
AVALUOS Y CATASTROS	5.161	0:03:58	0,07	341,20	1.600	0,21
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	9.333	0:02:26	0,04	378,51	1.600	0,24
CIERRE DE PATENTES	15	0:02:40	0,04	0,67	1.600	0,00
LUA E EMISIÓN	15.752	0:05:34	0,09	1.461,44	1.600	0,91
LUA E RENOVACION	836	0:04:43	0,08	65,72	1.600	0,04
PATENTES	5.301	0:04:43	0,08	416,72	1.600	0,26
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	24	0:08:10	0,14	3,27	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.842	0:04:16	0,07	344,32	1.600	0,22
BALCÓN TUMBACO	38.223			2.732,60	1.600	1,71
ASESOR SERVICIOS	4.914	0:04:00	0,07	327,60	1.600	0,20
ASESORIA TRIBUTARIA	3	0:06:36	0,11	0,33	1.600	0,00
AVALUOS Y CATASTROS	6.846	0:03:58	0,07	452,60	1.600	0,28
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.405	0:02:26	0,04	178,65	1.600	0,11
CIERRE DE PATENTES	68	0:02:40	0,04	3,02	1.600	0,00
LUA E EMISIÓN	5.047	0:05:34	0,09	468,25	1.600	0,29
LUA E RENOVACION	4.644	0:04:43	0,08	365,07	1.600	0,23
PATENTES	3.221	0:04:43	0,08	253,21	1.600	0,16
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	593	0:08:10	0,14	80,71	1.600	0,05
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	8.482	0:04:16	0,07	603,16	1.600	0,38

El número de personal propuesto por Centro de Atención Ciudadana se basa en la suma de los valores para cada tipo de trámite que atiende el Centro de Atención.

b) **Conservador:**

Producto 6

Definido como el tiempo real registrado en el sistema Q-Matic en cada balcón y por tipo de servicio. Al efectuar el análisis del tiempo de atención por trámite en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana, se calculó el promedio del tiempo real de atención, por tipo de trámite y por Centro de Atención. Los resultados se presentan en la siguiente tabla:

TIPO DE TRAMITE/SERVICIO	TIEMPO REAL
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	0:09:04
ASESOR SERVICIOS	0:07:31
ASESORIA TRIBUTARIA	0:13:26
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:05:27
LUAE EMISIÓN	0:15:23
LUAE RENOVACION	0:06:15
PATENTES	0:07:24
RECLAMOS IMPUESTO PREDIAL	0:10:34
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:06:36
BALCÓN CALDERÓN	0:06:23
AVALUOS Y CATASTROS	0:08:55
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:02:26
CIERRE DE PATENTES	0:04:03
LUAE EMISIÓN	0:11:06
LUAE RENOVACION	0:06:24
PATENTES	0:05:23
BALCÓN ELOY ALFARO	0:08:32
ASESOR SERVICIOS	0:06:32
ASESORIA TRIBUTARIA	0:13:20
AVALUOS Y CATASTROS	0:06:43
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:05:42
LUAE EMISIÓN	0:12:14
LUAE RENOVACION	0:06:27
PATENTES	0:08:52
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:08:28
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	0:09:04
ASESOR SERVICIOS	0:10:39
ASESORIA TRIBUTARIA	0:13:25
AVALUOS Y CATASTROS	0:05:18
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:04:33
LUAE EMISIÓN	0:14:24
LUAE RENOVACION	0:07:36
PATENTES	0:06:42
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:09:59
BALCÓN LA DELICIA	0:05:03
ASESOR SERVICIOS	0:08:13
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:03:11
FICHAS CATRASTRALES	0:02:28
LUAE EMISIÓN	0:05:34
LUAE RENOVACION	0:04:43
PATENTES	0:04:43
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:04:16
VENTANILLA UNIVERSAL	0:07:12
BALCÓN LA MARISCAL	0:06:35
ASESORIA CATASTROS	0:04:12
ASESORIA TRIBUTARIA	0:06:36
AVALUOS Y CATASTROS	0:03:58
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:05:21
CIERRE DE PATENTES	0:07:35
INFORMACION DE IMPUESTOS	0:06:36
LUAE EMISIÓN	0:10:38
LUAE RENOVACION	0:07:11
PATENTES	0:07:21
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:06:21
BALCÓN LOS CHILLOS	0:07:59
ASESOR SERVICIOS	0:08:31
AVALUOS Y CATASTROS	0:04:17
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:05:53
CIERRE DE PATENTES	0:06:50

Producto 6

TIPO DE TRAMITE/SERVICIO	TIEMPO REAL
LUAE EMISIÓN	0:14:28
LUAE RENOVACION	0:07:48
PATENTES	0:08:17
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:07:49
BALCÓN MANUELA SÁENZ	0:07:18
ASESOR SERVICIOS	0:07:07
ASESORIA TRIBUTARIA	0:08:19
AVALUOS Y CATASTROS	0:04:20
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:03:54
CIERRE DE PATENTES	0:07:30
DEVOLUCION DE CARPETAS	0:05:58
ENTREGA DE CARPETAS	0:09:24
FICHAS CATRASTRALES	0:03:04
LUAE EMISIÓN	0:14:37
LUAE RENOVACION	0:07:47
PATENTES	0:08:01
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	0:08:19
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:06:45
VENTANILLA UNIVERSAL	0:07:12
BALCÓN QUITUMBE	0:05:33
ASESOR SERVICIOS	0:04:00
AVALUOS Y CATASTROS	0:05:34
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:03:07
CIERRE DE PATENTES	0:02:40
LUAE EMISIÓN	0:09:20
LUAE RENOVACION	0:05:22
PATENTES	0:05:11
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	0:08:20
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:06:26
BALCÓN TUMBACO	0:09:29
ASESOR SERVICIOS	0:06:52
ASESORIA TRIBUTARIA	0:08:10
AVALUOS Y CATASTROS	0:06:56
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	0:06:43
CIERRE DE PATENTES	0:09:41
LUAE EMISIÓN	0:19:10
LUAE RENOVACION	0:08:35
PATENTES	0:09:11
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	0:08:10
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	0:11:23

Con base en la información presentada se aplicó la fórmula de cálculo del índice de dimensionamiento de atención por ventanilla, obteniendo los siguientes resultados:

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Tramite-Servicio	Número de Tramites 2015	Tiempo Real	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Tiempo Real
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	51.662	0:09:04		7.274,72	1.600	4,55
ASESOR SERVICIOS	6.682	0:07:31	0,13	837,11	1.600	0,52
ASESORIA TRIBUTARIA	3.583	0:13:26	0,22	802,19	1.600	0,50
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	3.493	0:05:27	0,09	317,28	1.600	0,20
LUAE EMISIÓN	7.816	0:15:23	0,26	2.003,94	1.600	1,25
LUAE RENOVACION	10.614	0:06:15	0,10	1.105,63	1.600	0,69
PATENTES	4.973	0:07:24	0,12	613,34	1.600	0,38
RECLAMOS IMPUESTO PREDIAL	2	0:10:34	0,18	0,35	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	14.499	0:06:36	0,11	1.594,89	1.600	1,00
BALCÓN CALDERÓN	23.413	0:06:23		2.718,60	1.600	1,70
AVALUOS Y CATASTROS	7.562	0:08:55	0,15	1.123,80	1.600	0,70
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.489	0:02:26	0,04	182,05	1.600	0,11
CIERRE DE PATENTES	70	0:04:03	0,07	4,73	1.600	0,00

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Real	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Tiempo Real
LUAE EMISIÓN	3.381	0:11:06	0,19	625,49	1.600	0,39
LUAE RENOVACION	4.293	0:06:24	0,11	457,92	1.600	0,29
PATENTES	3.618	0:05:23	0,09	324,62	1.600	0,20
BALCÓN ELOY ALFARO	65.622	0:08:32		9.211,56	1.600	5,76
ASESOR SERVICIOS	12.120	0:06:32	0,11	1.319,73	1.600	0,82
ASESORIA TRIBUTARIA	274	0:13:20	0,22	60,89	1.600	0,04
AVALUOS Y CATASTROS	15.684	0:06:43	0,11	1.755,74	1.600	1,10
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.845	0:05:42	0,10	555,28	1.600	0,35
LUAE EMISIÓN	16.453	0:12:14	0,20	3.354,58	1.600	2,10
LUAE RENOVACION	487	0:06:27	0,11	52,35	1.600	0,03
PATENTES	4.550	0:08:52	0,15	672,39	1.600	0,42
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	10.209	0:08:28	0,14	1.440,60	1.600	0,90
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	51.488	0:09:04		6.172,13	1.600	3,86
ASESOR SERVICIOS	6.089	0:10:39	0,18	1.080,80	1.600	0,68
ASESORIA TRIBUTARIA	224	0:13:25	0,22	50,09	1.600	0,03
AVALUOS Y CATASTROS	23.058	0:05:18	0,09	2.036,79	1.600	1,27
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.103	0:04:33	0,08	386,98	1.600	0,24
LUAE EMISIÓN	5.148	0:14:24	0,24	1.235,52	1.600	0,77
LUAE RENOVACION	3.747	0:07:36	0,13	474,62	1.600	0,30
PATENTES	8.106	0:06:42	0,11	905,17	1.600	0,57
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	13	0:09:59	0,17	2,16	1.600	0,00
BALCÓN LA DELICIA	28.548	0:05:03		2.086,54	1.600	1,30
ASESOR SERVICIOS	2.608	0:08:13	0,14	357,15	1.600	0,22
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	7.963	0:03:11	0,05	422,48	1.600	0,26
FICHAS CATRASTRALES	1.405	0:02:28	0,04	57,76	1.600	0,04
LUAE EMISIÓN	960	0:05:34	0,09	89,07	1.600	0,06
LUAE RENOVACION	3.329	0:04:43	0,08	261,70	1.600	0,16
PATENTES	2.958	0:04:43	0,08	232,53	1.600	0,15
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.269	0:04:16	0,07	659,13	1.600	0,41
VENTANILLA UNIVERSAL	56	0:07:12	0,12	6,72	1.600	0,00
BALCÓN LA MARISCAL	39.284	0:06:35		4.693,96	1.600	2,93
ASESORIA CATASTROS	4.433	0:04:12	0,07	310,31	1.600	0,19
ASESORIA TRIBUTARIA	7.647	0:06:36	0,11	841,17	1.600	0,53
AVALUOS Y CATASTROS	1.084	0:03:58	0,07	71,66	1.600	0,04
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	459	0:05:21	0,09	40,93	1.600	0,03
CIERRE DE PATENTES	6	0:07:35	0,13	0,76	1.600	0,00
INFORMACION DE IMPUESTOS	10	0:06:36	0,11	1,10	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	8.277	0:10:38	0,18	1.466,87	1.600	0,92
LUAE RENOVACION	3.037	0:07:11	0,12	363,60	1.600	0,23
PATENTES	4.852	0:07:21	0,12	594,37	1.600	0,37
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.479	0:06:21	0,11	1.003,19	1.600	0,63
BALCÓN LOS CHILLOS	28.841	0:07:59		4.064,52	1.600	2,54
ASESOR SERVICIOS	5.903	0:08:31	0,14	837,90	1.600	0,52
AVALUOS Y CATASTROS	2.058	0:04:17	0,07	146,92	1.600	0,09
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.510	0:05:53	0,10	540,29	1.600	0,34
CIERRE DE PATENTES	27	0:06:50	0,11	3,08	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	4.607	0:14:28	0,24	1.110,80	1.600	0,69
LUAE RENOVACION	3.070	0:07:48	0,13	399,10	1.600	0,25
PATENTES	3.566	0:08:17	0,14	492,31	1.600	0,31
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.100	0:07:49	0,13	534,14	1.600	0,33
BALCÓN MANUELA SÁENZ	161.887	0:07:22		18.461,39	1.600	11,54

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Real	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Tiempo Real
ASESOR SERVICIOS	24.654	0:07:07	0,12	2.924,24	1.600	1,83
ASESORIA TRIBUTARIA	8.863	0:08:19	0,14	1.228,51	1.600	0,77
AVALUOS Y CATASTROS	19	0:04:20	0,07	1,37	1.600	0,00
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	14.041	0:03:54	0,07	912,67	1.600	0,57
CIERRE DE PATENTES	7.297	0:07:30	0,13	912,13	1.600	0,57
DEVOLUCION DE CARPETAS	2.773	0:05:58	0,10	275,76	1.600	0,17
ENTREGA DE CARPETAS	21.450	0:09:24	0,16	3.360,50	1.600	2,10
FICHAS CATRASTRALES	13.831	0:03:04	0,05	706,92	1.600	0,44
LUAE EMISIÓN	8.916	0:14:37	0,24	2.172,04	1.600	1,36
LUAE RENOVACION	11.854	0:07:47	0,13	1.537,73	1.600	0,96
PATENTES	15.003	0:08:01	0,13	2.004,57	1.600	1,25
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	4	0:08:19	0,14	0,55	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	21.353	0:06:45	0,11	2.402,21	1.600	1,50
VENTANILLA UNIVERSAL	185	0:07:12	0,12	22,20	1.600	0,01
BALCÓN QUITUMBE	50.559	0:05:33		5.089,49	1.600	3,18
ASESOR SERVICIOS	9.295	0:04:00	0,07	619,67	1.600	0,39
AVALUOS Y CATASTROS	5.161	0:05:34	0,09	478,83	1.600	0,30
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	9.333	0:03:07	0,05	484,80	1.600	0,30
CIERRE DE PATENTES	15	0:02:40	0,04	0,67	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	15.752	0:09:20	0,16	2.450,31	1.600	1,53
LUAE RENOVACION	836	0:05:22	0,09	74,78	1.600	0,05
PATENTES	5.301	0:05:11	0,09	457,95	1.600	0,29
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	24	0:08:20	0,14	3,33	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.842	0:06:26	0,11	519,17	1.600	0,32
BALCÓN TUMBACO	38.223	0:09:29		6.317,49	1.600	3,95
ASESOR SERVICIOS	4.914	0:06:52	0,11	562,38	1.600	0,35
ASESORIA TRIBUTARIA	3	0:08:10	0,14	0,41	1.600	0,00
AVALUOS Y CATASTROS	6.846	0:06:56	0,12	791,09	1.600	0,49
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.405	0:06:43	0,11	493,12	1.600	0,31
CIERRE DE PATENTES	68	0:09:41	0,16	10,97	1.600	0,01
LUAE EMISIÓN	5.047	0:19:10	0,32	1.612,24	1.600	1,01
LUAE RENOVACION	4.644	0:08:35	0,14	664,35	1.600	0,42
PATENTES	3.221	0:09:11	0,15	492,99	1.600	0,31
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	593	0:08:10	0,14	80,71	1.600	0,05
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	8.482	0:11:23	0,19	1.609,22	1.600	1,01

El número de personal propuesto por Centro de Atención Ciudadana se obtiene de la suma de los valores para cada tipo de trámite que atiende el Centro de Atención.

c) Promedio:

Definido como el promedio entre el tiempo conservador (tiempo real) y el tiempo óptimo (mejor práctica) en cada balcón y por servicio. Con base en el tiempo de atención por trámite en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana, se calculó el tiempo promedio entre el tiempo real de atención y el menor tiempo de atención, por tipo de trámite y por Centro de Atención.

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Promedio	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Tiempo Promedio
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	51.662			5.618,87	1.600	3,51
ASESOR SERVICIOS	6.682	0:05:45	0,10	640,36	1.600	0,40
ASESORIA TRIBUTARIA	3.583	0:10:01	0,17	598,16	1.600	0,37
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	3.493	0:03:57	0,07	229,96	1.600	0,14
LUAE EMISIÓN	7.816	0:10:29	0,17	1.365,63	1.600	0,85
LUAE RENOVACION	10.614	0:05:29	0,09	970,00	1.600	0,61
PATENTES	4.973	0:06:03	0,10	501,44	1.600	0,31
RECLAMOS IMPUESTO PREDIAL	2	0:10:34	0,18	0,35	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	14.499	0:05:26	0,09	1.312,97	1.600	0,82
BALCÓN CALDERÓN	23.413	0:03:11		2.169,17	1.600	1,36
AVALUOS Y CATASTROS	7.562	0:06:26	0,11	810,81	1.600	0,51
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.489	0:02:26	0,04	182,05	1.600	0,11
CIERRE DE PATENTES	70	0:03:21	0,06	3,91	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	3.381	0:08:20	0,14	469,58	1.600	0,29
LUAE RENOVACION	4.293	0:05:34	0,09	398,30	1.600	0,25
PATENTES	3.618	0:05:03	0,08	304,52	1.600	0,19
BALCÓN ELOY ALFARO	65.622	0:04:16		6.988,83	1.600	4,37
ASESOR SERVICIOS	12.120	0:05:16	0,09	1.063,87	1.600	0,66
ASESORIA TRIBUTARIA	274	0:09:58	0,17	45,51	1.600	0,03
AVALUOS Y CATASTROS	15.684	0:05:21	0,09	1.398,49	1.600	0,87
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.845	0:04:04	0,07	396,16	1.600	0,25
LUAE EMISIÓN	16.453	0:08:54	0,15	2.440,53	1.600	1,53
LUAE RENOVACION	487	0:05:35	0,09	45,32	1.600	0,03
PATENTES	4.550	0:06:48	0,11	515,67	1.600	0,32
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	10.209	0:06:22	0,11	1.083,29	1.600	0,68
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	51.488	0:04:32		4.872,06	1.600	3,05
ASESOR SERVICIOS	6.089	0:07:20	0,12	744,21	1.600	0,47
ASESORIA TRIBUTARIA	224	0:10:00	0,17	37,33	1.600	0,02
AVALUOS Y CATASTROS	23.058	0:04:38	0,08	1.780,59	1.600	1,11
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.103	0:03:30	0,06	297,68	1.600	0,19
LUAE EMISIÓN	5.148	0:09:59	0,17	856,57	1.600	0,54
LUAE RENOVACION	3.747	0:06:09	0,10	384,07	1.600	0,24
PATENTES	8.106	0:05:42	0,10	770,07	1.600	0,48
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	13	0:07:07	0,12	1,54	1.600	0,00
BALCÓN LA DELICIA	28.548	0:02:31		1.944,38	1.600	1,22
ASESOR SERVICIOS	2.608	0:06:07	0,10	265,87	1.600	0,17
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	7.963	0:02:48	0,05	371,61	1.600	0,23
FICHAS CATRASTRALES	1.405	0:02:28	0,04	57,76	1.600	0,04
LUAE EMISIÓN	960	0:05:34	0,09	89,07	1.600	0,06
LUAE RENOVACION	3.329	0:04:43	0,08	261,70	1.600	0,16
PATENTES	2.958	0:04:43	0,08	232,53	1.600	0,15
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.269	0:04:16	0,07	659,13	1.600	0,41
VENTANILLA UNIVERSAL	56	0:07:12	0,12	6,72	1.600	0,00
BALCÓN LA MARISCAL	39.284	0:03:17		3.998,36	1.600	2,50
ASESORIA CATASTROS	4.433	0:04:12	0,07	310,31	1.600	0,19
ASESORIA TRIBUTARIA	7.647	0:06:36	0,11	841,17	1.600	0,53
AVALUOS Y CATASTROS	1.084	0:03:58	0,07	71,66	1.600	0,04
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	459	0:03:54	0,07	29,84	1.600	0,02
CIERRE DE PATENTES	6	0:05:07	0,09	0,51	1.600	0,00
INFORMACION DE IMPUESTOS	10	0:06:36	0,11	1,10	1.600	0,00

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Promedio	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo en Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Tiempo Promedio
LUAE EMISIÓN	8.277	0:08:06	0,14	1.117,40	1.600	0,70
LUAE RENOVACION	3.037	0:05:57	0,10	301,17	1.600	0,19
PATENTES	4.852	0:06:02	0,10	487,90	1.600	0,30
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.479	0:05:18	0,09	837,31	1.600	0,52
BALCÓN LOS CHILLOS	28.841	0:04:00		3.028,94	1.600	1,89
ASESOR SERVICIOS	5.903	0:06:15	0,10	614,90	1.600	0,38
AVALUOS Y CATASTROS	2.058	0:04:08	0,07	141,77	1.600	0,09
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	5.510	0:04:10	0,07	382,64	1.600	0,24
CIERRE DE PATENTES	27	0:04:45	0,08	2,14	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	4.607	0:10:01	0,17	769,11	1.600	0,48
LUAE RENOVACION	3.070	0:06:15	0,10	319,79	1.600	0,20
PATENTES	3.566	0:06:30	0,11	386,32	1.600	0,24
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.100	0:06:02	0,10	412,28	1.600	0,26
BALCÓN MANUELA SÁENZ	161.887	0:03:41		15.329,25	1.600	9,58
ASESOR SERVICIOS	24.654	0:05:33	0,09	2.280,50	1.600	1,43
ASESORIA TRIBUTARIA	8.863	0:07:28	0,12	1.102,95	1.600	0,69
AVALUOS Y CATASTROS	19	0:04:09	0,07	1,31	1.600	0,00
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	14.041	0:03:10	0,05	741,05	1.600	0,46
CIERRE DE PATENTES	7.297	0:05:05	0,08	618,22	1.600	0,39
DEVOLUCION DE CARPETAS	2.773	0:05:58	0,10	275,76	1.600	0,17
ENTREGA DE CARPETAS	21.450	0:09:24	0,16	3.360,50	1.600	2,10
FICHAS CATRASTRALES	13.831	0:02:46	0,05	637,76	1.600	0,40
LUAE EMISIÓN	8.916	0:10:05	0,17	1.498,38	1.600	0,94
LUAE RENOVACION	11.854	0:06:15	0,10	1.234,79	1.600	0,77
PATENTES	15.003	0:06:22	0,11	1.591,99	1.600	0,99
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	4	0:08:14	0,14	0,55	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	21.353	0:05:31	0,09	1.963,29	1.600	1,23
VENTANILLA UNIVERSAL	185	0:07:12	0,12	22,20	1.600	0,01
BALCÓN QUITUMBE	50.559	0:02:47		4.359,08	1.600	2,72
ASESOR SERVICIOS	9.295	0:04:00	0,07	619,67	1.600	0,39
AVALUOS Y CATASTROS	5.161	0:04:46	0,08	410,01	1.600	0,26
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	9.333	0:02:46	0,05	430,36	1.600	0,27
CIERRE DE PATENTES	15	0:02:40	0,04	0,67	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	15.752	0:07:27	0,12	1.955,87	1.600	1,22
LUAE RENOVACION	836	0:05:02	0,08	70,13	1.600	0,04
PATENTES	5.301	0:04:57	0,08	437,33	1.600	0,27
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	24	0:08:15	0,14	3,30	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.842	0:05:21	0,09	431,75	1.600	0,27
BALCÓN TUMBACO	38.223	0:04:45		4.524,47	1.600	2,83
ASESOR SERVICIOS	4.914	0:05:26	0,09	444,99	1.600	0,28
ASESORIA TRIBUTARIA	3	0:07:23	0,12	0,37	1.600	0,00
AVALUOS Y CATASTROS	6.846	0:05:27	0,09	621,85	1.600	0,39
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.405	0:04:35	0,08	336,49	1.600	0,21
CIERRE DE PATENTES	68	0:06:10	0,10	6,99	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	5.047	0:12:22	0,21	1.040,24	1.600	0,65
LUAE RENOVACION	4.644	0:06:39	0,11	514,71	1.600	0,32
PATENTES	3.221	0:06:57	0,12	373,10	1.600	0,23
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	593	0:08:10	0,14	80,71	1.600	0,05
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	8.482	0:07:49	0,13	1.105,02	1.600	0,69

Producto 6

El número de personal propuesto por Centro de Atención Ciudadana corresponde a la suma de los valores para cada tipo de trámite que atiende el Centro de Atención.

Ventanillas Especializadas

De acuerdo a la categorización de escenarios, presentamos los resultados para los tres tipos de escenarios definidos: a) Optimo, b) Conservador, y, c) Promedio.

a) Optimo:

Mejor práctica encontrada en el estudio, definida como el menor tiempo de atención encontrado en todos los balcones y por tipo de servicio, registrado en el sistema Q-Matic

Al efectuar el análisis del tiempo de atención por trámite en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana, se identificó el menor tiempo de atención, marcado en verde, por tipo de trámite y por Centro de Atención, como se indica en la siguiente tabla.

TIPO DE TRAMITE	Centro de Atención Ciudadana BICENTENARIO (E.E)	Centro de Atención Ciudadana CALDERÓN	Centro de Atención Ciudadana ELOY ALFARO	Centro de Atención Ciudadana EUGENIO ESPEJO	Centro de Atención Ciudadana LA DELICIA	Centro de Atención Ciudadana LA MARISCAL	Centro de Atención Ciudadana LOS CHILLOS	Centro de Atención Ciudadana MANUELA SÁENZ	Centro de Atención Ciudadana QUITUMBE	Centro de Atención Ciudadana TUMBACO
ASESORIA CATASTROS	0:15:59	0:31:21	0:21:25	0:18:43	0:15:30		0:07:06	0:08:58	0:12:31	0:12:56
ASESORIA LEGAL						0:07:54				
EMISION DE TITULO						0:09:55				
GESTION URBANA			0:08:01			0:09:22	0:09:44			
GESTION TRIBUTARIA								0:08:19		
IRM	0:06:35	0:12:37	0:09:34	0:06:35	0:08:50	0:08:30	0:08:15	0:04:06	0:09:05	0:05:47
LMU			0:12:30		0:09:34	0:09:22				0:08:45
REGISTRO DE PLANOS		0:13:17		0:10:43	0:11:49				0:10:00	0:08:33
REGISTRO TURISTICO						0:06:28				

Fuente: Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos. Información a diciembre del 2015

El mejor tiempo por tipo de trámite/Servicio son los siguientes:

TIPO DE TRAMITE/SERVICIO	MENOR TIEMPO
ASESORIA CATASTROS	0:07:06
ASESORIA LEGAL	0:07:54
EMISION DE TITULO	0:09:55
GESTION URBANA	0:08:01
GESTION TRIBUTARIA	0:08:19
IRM	0:04:06
LMU	0:08:45
REGISTRO DE PLANOS	0:08:33
REGISTRO TURISTICO	0:06:28

Con esta información se aplicó la fórmula que calcula el índice de dimensionamiento de atención por ventanilla, siendo los resultados los siguientes:

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Mejor Practica	Tiempo Traducido a Horas	Tiempo En Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Mejor Practica
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	4.170			493,35	1.600	0,31
ASESORIA CATASTROS	4.168	0:07:06	0,12	493,21	1.600	0,31
IRM	2	0:04:06	0,07	0,14	1.600	0,00
BALCÓN CALDERÓN	3.873			358,43	1.600	0,22
ASESORIA CATASTROS	2	0:07:06	0,12	0,24	1.600	0,00
IRM	2.608	0:04:06	0,07	178,21	1.600	0,11
REGISTRO DE PLANOS	1.263	0:08:33	0,14	179,98	1.600	0,11
BALCÓN ELOY ALFARO	10.127			1.390,13	1.600	0,87
ASESORIA CATASTROS	3	0:07:06	0,12	0,36	1.600	0,00
GESTION URBANA	7.057	0:08:01	0,13	942,89	1.600	0,59

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana/ Tipo de Trámite-Servicio	Número de Trámites 2015	Tiempo Mejor Practica	Tiempo Traducido o a Horas	Tiempo En Horas * Num. Trámites	Promedio de Horas Trabajadas al Año	Número de Personas Mejor Practica
IRM	5	0:04:06	0,07	0,34	1.600	0,00
LMU	3.062	0:08:45	0,15	446,54	1.600	0,28
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	15.332			1.574,59	1.600	0,98
ASESORIA CATASTROS	1.279	0:07:06	0,12	151,35	1.600	0,09
IRM	7.811	0:04:06	0,07	533,75	1.600	0,33
REGISTRO DE PLANOS	6.242	0:08:33	0,14	889,49	1.600	0,56
BALCÓN LA DELICIA	7.074			581,64	1.600	0,36
ASESORIA CATASTROS	670	0:07:06	0,12	79,28	1.600	0,05
IRM	5.544	0:04:06	0,07	378,84	1.600	0,24
LMU	290	0:08:45	0,15	42,29	1.600	0,03
REGISTRO DE PLANOS	570	0:08:33	0,14	81,23	1.600	0,05
BALCÓN LA MARISCAL	2.988			400,62	1.600	0,25
ASESORIA LEGAL	400	0:07:54	0,13	52,67	1.600	0,03
EMISION DE TITULO	536	0:09:55	0,17	88,59	1.600	0,06
GESTION URBANA	1.599	0:08:01	0,13	213,64	1.600	0,13
IRM	155	0:04:06	0,07	10,59	1.600	0,01
LMU	79	0:08:45	0,15	11,52	1.600	0,01
REGISTRO TURISTICO	219	0:06:28	0,11	23,60	1.600	0,01
BALCÓN LOS CHILLOS	15.309			1.503,72	1.600	0,94
ASESORIA CATASTROS	4.644	0:07:06	0,12	549,54	1.600	0,34
GESTION URBANA	3.453	0:08:01	0,13	461,36	1.600	0,29
IRM	7.212	0:04:06	0,07	492,82	1.600	0,31
BALCÓN MANUELA SÁENZ	4.039			2.007,29	1.600	1,25
ASESORIA CATASTROS	2.346	0:07:06	0,12	277,61	1.600	0,17
GESTION TRIBUTARIA	11.644	0:08:19	0,14	1.613,99	1.600	1,01
IRM	1.693	0:04:06	0,07	115,69	1.600	0,07
BALCÓN QUITUMBE	11.713			1.196,64	1.600	0,75
ASESORIA CATASTROS	1.121	0:07:06	0,12	132,65	1.600	0,08
IRM	6.005	0:04:06	0,07	410,34	1.600	0,26
REGISTRO DE PLANOS	4.587	0:08:33	0,14	653,65	1.600	0,41
BALCÓN TUMBACO	20.378			2.162,42	1.600	1,35
ASESORIA CATASTROS	5.006	0:07:06	0,12	592,38	1.600	0,37
IRM	8.374	0:04:06	0,07	572,22	1.600	0,36
LMU	180	0:08:45	0,15	26,25	1.600	0,02
REGISTRO DE PLANOS	6.818	0:08:33	0,14	971,57	1.600	0,61

El número de personal propuesto por Centro de Atención Ciudadana es la suma de los valores para cada tipo de trámite que atiende el Centro de Atención.

b) Conservador:

Definido como el tiempo real registrado en el sistema Q-Matic en cada balcón y por tipo de servicio.

Al efectuar el análisis del tiempo de atención por trámite en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana, se calculó el promedio del tiempo real de atención, por tipo de trámite y por Centro de Atención, como se indica en la siguiente tabla.

TIPO DE TRAMITE/SERVICIO	TIEMPO REAL
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	0:11:17
ASESORIA CATASTROS	0:15:59
IRM	0:06:35
BALCÓN CALDERÓN	0:19:05
ASESORIA CATASTROS	0:31:21
IRM	0:12:37
REGISTRO DE PLANOS	0:13:17
BALCÓN ELOY ALFARO	0:12:52
ASESORIA CATASTROS	0:21:25
GESTION URBANA	0:08:01

Producto 6

TIPO DE TRAMITE/SERVICIO	TIEMPO REAL
IRM	0:09:34
LMU	0:12:30
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	0:12:00
ASESORIA CATASTROS	0:18:43
IRM	0:06:35
REGISTRO DE PLANOS	0:10:43
BALCÓN LA DELICIA	0:11:04
ASESORIA CATASTROS	0:15:30
IRM	0:08:50
LMU	0:09:34
REGISTRO DE PLANOS	0:11:49
BALCÓN LA MARISCAL	0:08:35
ASESORIA LEGAL	0:07:54
EMISION DE TITULO	0:09:55
GESTION URBANA	0:09:22
IRM	0:08:30
LMU	0:09:22
REGISTRO TURISTICO	0:06:28
BALCÓN LOS CHILLOS	0:08:22
ASESORIA CATASTROS	0:07:06
GESTION URBANA	0:09:44
IRM	0:08:15
BALCÓN MANUELA SÁENZ	0:07:08
ASESORIA CATASTROS	0:08:58
GESTION TRIBUTARIA	0:08:19
IRM	0:04:06
BALCÓN QUITUMBE	0:10:32
ASESORIA CATASTROS	0:12:31
IRM	0:09:05
REGISTRO DE PLANOS	0:10:00
BALCÓN TUMBACO	0:09:00
ASESORIA CATASTROS	0:12:56
IRM	0:05:47
LMU	0:08:45
REGISTRO DE PLANOS	0:08:33

Con esta información se aplicó la fórmula de cálculo del índice de dimensionamiento de atención por ventanilla, siendo los resultados los siguientes:

CENTROS DE ATENCION CIUDADANA/ TIPO DE TRAMITE-SERVICIO	Número de TRAMITES 2015	TIEMPO REAL	Tiempo traducido a horas	Tiempo en horas * Num. Trámites	Promedio de horas trabajadas al año	NÚMERO DE PERSONAS TIEMPO REAL
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	4.170	0:11:17		1.110,53	1.600	0,69
ASESORIA CATASTROS	4.168	0:15:59	0,27	1.110,31	1.600	0,69
IRM	2	0:06:35	0,11	0,22	1.600	0,00
BALCÓN CALDERÓN	3.873	0:19:05		829,06	1.600	0,52
ASESORIA CATASTROS	2	0:31:21	0,52	1,05	1.600	0,00
IRM	2.608	0:12:37	0,21	548,40	1.600	0,34
REGISTRO DE PLANOS	1.263	0:13:17	0,22	279,61	1.600	0,17
BALCÓN ELOY ALFARO	10.127	0:12:52		1.582,68	1.600	0,99
ASESORIA CATASTROS	3	0:21:25	0,36	1,07	1.600	0,00
GESTION URBANA	7.057	0:08:01	0,13	942,89	1.600	0,59
IRM	5	0:09:34	0,16	0,80	1.600	0,00
LMU	3.062	0:12:30	0,21	637,92	1.600	0,40
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	15.332	0:12:00		2.370,91	1.600	1,48
ASESORIA CATASTROS	1.279	0:18:43	0,31	398,98	1.600	0,25
IRM	7.811	0:06:35	0,11	857,04	1.600	0,54
REGISTRO DE PLANOS	6.242	0:10:43	0,18	1.114,89	1.600	0,70
BALCÓN LA DELICIA	7.074	0:11:04		1.147,78	1.600	0,72
ASESORIA CATASTROS	670	0:15:30	0,26	173,08	1.600	0,11
IRM	5.544	0:08:50	0,15	816,20	1.600	0,51
LMU	290	0:09:34	0,16	46,24	1.600	0,03

Producto 6

CENTROS DE ATENCION CIUDADANA/ TIPO DE TRAMITE-SERVICIO	Número de TRAMITES 2015	TIEMPO REAL	Tiempo traducido a horas	Tiempo en horas * Num. Trámites	Promedio de horas trabajadas al año	NÚMERO DE PERSONAS TIEMPO REAL
REGISTRO DE PLANOS	570	0:11:49	0,20	112,26	1.600	0,07
BALCÓN LA MARISCAL	2.988	0:08:35		448,77	1.600	0,28
ASESORIA LEGAL	400	0:07:54	0,13	52,67	1.600	0,03
EMISION DE TITULO	536	0:09:55	0,17	88,59	1.600	0,06
GESTION URBANA	1.599	0:09:22	0,16	249,62	1.600	0,16
IRM	155	0:08:30	0,14	21,96	1.600	0,01
LMU	79	0:09:22	0,16	12,33	1.600	0,01
REGISTRO TURISTICO	219	0:06:28	0,11	23,60	1.600	0,01
BALCÓN LOS CHILLOS	15.309	0:08:22		2.101,34	1.600	1,31
ASESORIA CATASTROS	4.644	0:07:06	0,12	549,54	1.600	0,34
GESTION URBANA	3.453	0:09:44	0,16	560,15	1.600	0,35
IRM	7.212	0:08:15	0,14	991,65	1.600	0,62
BALCÓN MANUELA SÁENZ	4.039	0:06:32		2.080,27	1.600	1,30
ASESORIA CATASTROS	2.346	0:08:58	0,15	350,60	1.600	0,22
GESTION TRIBUTARIA	11.644	0:08:19	0,14	1.613,99	1.600	1,01
IRM	1.693	0:04:06	0,07	115,69	1.600	0,07
BALCÓN QUITUMBE	11.713	0:10:32		1.907,44	1.600	1,19
ASESORIA CATASTROS	1.121	0:12:31	0,21	233,85	1.600	0,15
IRM	6.005	0:09:05	0,15	909,09	1.600	0,57
REGISTRO DE PLANOS	4.587	0:10:00	0,17	764,50	1.600	0,48
BALCÓN TUMBACO	20.378	0:09:00		2.884,05	1.600	1,80
ASESORIA CATASTROS	5.006	0:12:56	0,22	1.079,07	1.600	0,67
IRM	8.374	0:05:47	0,10	807,16	1.600	0,50
LMU	180	0:08:45	0,15	26,25	1.600	0,02
REGISTRO DE PLANOS	6.818	0:08:33	0,14	971,57	1.600	0,61

El número de personal propuesto por Centro de Atención Ciudadana es la suma de los valores para cada tipo de trámite que atiende el Centro de Atención.

c) Promedio:

Definido como el promedio entre el tiempo conservador (tiempo real) y el tiempo óptimo (mejor práctica) en cada balcón y por servicio. Con base en el tiempo de atención por trámite en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana, se calculó el tiempo promedio entre el tiempo real de atención y el menor tiempo de atención, por tipo de trámite y por Centro de Atención.

Con esta información se aplicó la fórmula que calcula el índice de dimensionamiento de atención por ventanilla, siendo los resultados los siguientes:

CENTROS DE ATENCION CIUDADANA/ TIPO DE TRAMITE-SERVICIO	Número de TRAMITES 2015	TIEMPO PROMEDIO	Tiempo traducido a horas	Tiempo en horas * Num. Trámites	Promedio de horas trabajadas al año	NÚMERO DE PERSONAS TIEMPO PROMEDIO
BALCÓN BICENTENARIO (E.E)	51.662			5.618,87	1.600	3,51
ASESOR SERVICIOS	6.682	0:05:45	0,10	640,36	1.600	0,40
ASESORIA TRIBUTARIA	3.583	0:10:01	0,17	598,16	1.600	0,37
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	3.493	0:03:57	0,07	229,96	1.600	0,14
LUAE EMISIÓN	7.816	0:10:29	0,17	1.365,63	1.600	0,85
LUAE RENOVACION	10.614	0:05:29	0,09	970,00	1.600	0,61
PATENTES	4.973	0:06:03	0,10	501,44	1.600	0,31
RECLAMOS IMPUESTO PREDIAL	2	0:10:34	0,18	0,35	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	14.499	0:05:26	0,09	1.312,97	1.600	0,82
BALCÓN CALDERÓN	23.413	0:03:11		2.169,17	1.600	1,36

Producto 6

CENTROS DE ATENCION CIUDADANA/ TIPO DE TRAMITE-SERVICIO	Número de TRAMITES 2015	TIEMPO PROMEDIO	Tiempo traducido a horas	Tiempo en horas * Num. Trámites	Promedio de horas trabajadas al año	NÚMERO DE PERSONAS TIEMPO PROMEDIO
AVALUOS Y CATASTROS	7.562	0:06:26	0,11	810,81	1.600	0,51
CERTIFICADOS FORMULARIOS Y	4.489	0:02:26	0,04	182,05	1.600	0,11
CIERRE DE PATENTES	70	0:03:21	0,06	3,91	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	3.381	0:08:20	0,14	469,58	1.600	0,29
LUAE RENOVACION	4.293	0:05:34	0,09	398,30	1.600	0,25
PATENTES	3.618	0:05:03	0,08	304,52	1.600	0,19
BALCÓN ELOY ALFARO	65.622	0:04:16		6.988,83	1.600	4,37
ASESOR SERVICIOS	12.120	0:05:16	0,09	1.063,87	1.600	0,66
ASESORIA TRIBUTARIA	274	0:09:58	0,17	45,51	1.600	0,03
AVALUOS Y CATASTROS	15.684	0:05:21	0,09	1.398,49	1.600	0,87
CERTIFICADOS FORMULARIOS Y	5.845	0:04:04	0,07	396,16	1.600	0,25
LUAE EMISIÓN	16.453	0:08:54	0,15	2.440,53	1.600	1,53
LUAE RENOVACION	487	0:05:35	0,09	45,32	1.600	0,03
PATENTES	4.550	0:06:48	0,11	515,67	1.600	0,32
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	10.209	0:06:22	0,11	1.083,29	1.600	0,68
BALCÓN EUGENIO ESPEJO	51.488	0:04:32		4.872,06	1.600	3,05
ASESOR SERVICIOS	6.089	0:07:20	0,12	744,21	1.600	0,47
ASESORIA TRIBUTARIA	224	0:10:00	0,17	37,33	1.600	0,02
AVALUOS Y CATASTROS	23.058	0:04:38	0,08	1.780,59	1.600	1,11
CERTIFICADOS FORMULARIOS Y	5.103	0:03:30	0,06	297,68	1.600	0,19
LUAE EMISIÓN	5.148	0:09:59	0,17	856,57	1.600	0,54
LUAE RENOVACION	3.747	0:06:09	0,10	384,07	1.600	0,24
PATENTES	8.106	0:05:42	0,10	770,07	1.600	0,48
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	13	0:07:07	0,12	1,54	1.600	0,00
BALCÓN LA DELICIA	28.548	0:02:31		1.944,38	1.600	1,22
ASESOR SERVICIOS	2.608	0:06:07	0,10	265,87	1.600	0,17
CERTIFICADOS FORMULARIOS Y	7.963	0:02:48	0,05	371,61	1.600	0,23
FICHAS CATRASTRALES	1.405	0:02:28	0,04	57,76	1.600	0,04
LUAE EMISIÓN	960	0:05:34	0,09	89,07	1.600	0,06
LUAE RENOVACION	3.329	0:04:43	0,08	261,70	1.600	0,16
PATENTES	2.958	0:04:43	0,08	232,53	1.600	0,15
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.269	0:04:16	0,07	659,13	1.600	0,41
VENTANILLA UNIVERSAL	56	0:07:12	0,12	6,72	1.600	0,00
BALCÓN LA MARISCAL	39.284	0:03:17		3.998,36	1.600	2,50
ASESORIA CATASTROS	4.433	0:04:12	0,07	310,31	1.600	0,19
ASESORIA TRIBUTARIA	7.647	0:06:36	0,11	841,17	1.600	0,53
AVALUOS Y CATASTROS	1.084	0:03:58	0,07	71,66	1.600	0,04
CERTIFICADOS FORMULARIOS Y	459	0:03:54	0,07	29,84	1.600	0,02
CIERRE DE PATENTES	6	0:05:07	0,09	0,51	1.600	0,00
INFORMACION DE IMPUESTOS	10	0:06:36	0,11	1,10	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	8.277	0:08:06	0,14	1.117,40	1.600	0,70
LUAE RENOVACION	3.037	0:05:57	0,10	301,17	1.600	0,19
PATENTES	4.852	0:06:02	0,10	487,90	1.600	0,30
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	9.479	0:05:18	0,09	837,31	1.600	0,52
BALCÓN LOS CHILLOS	28.841	0:04:00		3.028,94	1.600	1,89
ASESOR SERVICIOS	5.903	0:06:15	0,10	614,90	1.600	0,38
AVALUOS Y CATASTROS	2.058	0:04:08	0,07	141,77	1.600	0,09
CERTIFICADOS FORMULARIOS Y	5.510	0:04:10	0,07	382,64	1.600	0,24
CIERRE DE PATENTES	27	0:04:45	0,08	2,14	1.600	0,00
LUAE EMISIÓN	4.607	0:10:01	0,17	769,11	1.600	0,48
LUAE RENOVACION	3.070	0:06:15	0,10	319,79	1.600	0,20

Producto 6

CENTROS DE ATENCION CIUDADANA/ TIPO DE TRAMITE-SERVICIO	Número de TRAMITES 2015	TIEMPO PROMEDIO	Tiempo traducido a horas	Tiempo en horas * Num. Trámites	Promedio de horas trabajadas al año	NÚMERO DE PERSONAS TIEMPO PROMEDIO
PATENTES	3.566	0:06:30	0,11	386,32	1.600	0,24
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.100	0:06:02	0,10	412,28	1.600	0,26
BALCÓN MANUELA SÁENZ	161.887	0:03:41		15.329,25	1.600	9,58
ASESOR SERVICIOS	24.654	0:05:33	0,09	2.280,50	1.600	1,43
ASESORIA TRIBUTARIA	8.863	0:07:28	0,12	1.102,95	1.600	0,69
AVALUOS Y CATASTROS	19	0:04:09	0,07	1,31	1.600	0,00
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	14.041	0:03:10	0,05	741,05	1.600	0,46
CIERRE DE PATENTES	7.297	0:05:05	0,08	618,22	1.600	0,39
DEVOLUCION DE CARPETAS	2.773	0:05:58	0,10	275,76	1.600	0,17
ENTREGA DE CARPETAS	21.450	0:09:24	0,16	3.360,50	1.600	2,10
FICHAS CATRASTRALES	13.831	0:02:46	0,05	637,76	1.600	0,40
LUA E EMISIÓN	8.916	0:10:05	0,17	1.498,38	1.600	0,94
LUA E RENOVACION	11.854	0:06:15	0,10	1.234,79	1.600	0,77
PATENTES	15.003	0:06:22	0,11	1.591,99	1.600	0,99
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	4	0:08:14	0,14	0,55	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	21.353	0:05:31	0,09	1.963,29	1.600	1,23
VENTANILLA UNIVERSAL	185	0:07:12	0,12	22,20	1.600	0,01
BALCÓN QUITUMBE	50.559	0:02:47		4.359,08	1.600	2,72
ASESOR SERVICIOS	9.295	0:04:00	0,07	619,67	1.600	0,39
AVALUOS Y CATASTROS	5.161	0:04:46	0,08	410,01	1.600	0,26
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	9.333	0:02:46	0,05	430,36	1.600	0,27
CIERRE DE PATENTES	15	0:02:40	0,04	0,67	1.600	0,00
LUA E EMISIÓN	15.752	0:07:27	0,12	1.955,87	1.600	1,22
LUA E RENOVACION	836	0:05:02	0,08	70,13	1.600	0,04
PATENTES	5.301	0:04:57	0,08	437,33	1.600	0,27
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	24	0:08:15	0,14	3,30	1.600	0,00
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	4.842	0:05:21	0,09	431,75	1.600	0,27
BALCÓN TUMBACO	38.223	0:04:45		4.524,47	1.600	2,83
ASESOR SERVICIOS	4.914	0:05:26	0,09	444,99	1.600	0,28
ASESORIA TRIBUTARIA	3	0:07:23	0,12	0,37	1.600	0,00
AVALUOS Y CATASTROS	6.846	0:05:27	0,09	621,85	1.600	0,39
CERTIFICADOS Y FORMULARIOS	4.405	0:04:35	0,08	336,49	1.600	0,21
CIERRE DE PATENTES	68	0:06:10	0,10	6,99	1.600	0,00
LUA E EMISIÓN	5.047	0:12:22	0,21	1.040,24	1.600	0,65
LUA E RENOVACION	4.644	0:06:39	0,11	514,71	1.600	0,32
PATENTES	3.221	0:06:57	0,12	373,10	1.600	0,23
RECLAMOS RECALCULO Y EXONERACIONES	593	0:08:10	0,14	80,71	1.600	0,05
TRANSFERENCIAS DE DOMINIO	8.482	0:07:49	0,13	1.105,02	1.600	0,69

El número de personal propuesto por Centro de Atención Ciudadana corresponde a la suma de los valores para cada tipo de trámite que atiende el Centro de Atención.

Dimensionamiento propuesto para atención en ventanillas

Con base en la información presentada para el escenario promedio, se determinó el número propuesto de funcionarios por cada tipo de ventanilla y para cada Centro de Atención Ciudadana. La definición del número de funcionarios propuesto consideró un factor de ajuste a la fracción obtenida:

Producto 6

- Si la fracción es igual o superior a 0,2: se utilizó el valor inmediato superior
- Si la fracción es menor a 0,2 se utilizó el valor inmediato inferior

CENTRO DE ATENCION CIUDADANA	NÚMERO DE FUNCIONARIOS ACTUALES	NUMERO DE FUNCIONARIOS PROPUESTOS		DIFERENCIA
		VENTANILLAS UNIVERSALES	VENTANILLAS ESPECIALES	
Bicentenario (E.E)	6	4	1	1
Calderón	7	2	2	3
Eloy Alfaro	8	5	2	1
Eugenio Espejo	9	3	2	4
La Delicia	9	2	2	5
La Mariscal	8	3	2	3
Los Chillos	7	2	2	3
Manuela Sáenz	21	10	3	8
Quitumbe	7	3	2	2
Tumbaco	8	3	3	2
TOTAL	90	37	21	32

Fuente: Número de funcionarios proporcionado por la Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos. Información a diciembre 2015

Como resultado de este dimensionamiento existe una optimización de 32 funcionarios de ventanillas en todos los balcones de Servicios Ciudadanos.

2.4.3.1.1.2. Servicios Ciudadanos Centralizados

Con base en la definición de los tipos de servicios que brindan los equipos de apoyo que pertenecen a las Direcciones Metropolitanas de Catastro y Territorio, están relacionados con:

- Gestión Urbana
- Control de la Ciudad
- Espacio Público
- Catastro

El dimensionamiento propuesto se basa en un benchmarking interno; a continuación se presenta el análisis realizado para cada uno de los equipos de apoyo antes mencionados:


Gestión Urbana

Al efectuar el análisis para el equipo de apoyo de Gestión Urbana se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Eloy Alfaro es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de atención de trámites, es decir 1 funcionario tiene la capacidad de atender 2939 trámites al año.

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	5,752	16,876	616	17,631
Número de Funcionarios	5	16	3	6
Capacidad de atención	1,150	1,055	205	★ 2,939

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Gestión Urbana:

Óptimo



Dimensionamiento Propuesto
Número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Gestión Urbana:

Índice de Dimensionamiento Servicios Centralizados = $\frac{\text{Número de trámites Gestión Urbana}}{\text{Capacidad de atención (Mejor Práctica)}}$

No. Funcionarios propuesto

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	5,752	16,876	616	17,631
Capacidad de atención	2,939	2,939	2,939	2,939
Número de Funcionarios Propuesto	1.96	5.74	0.21	6.00

Estos cálculos fueron realizados para los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, por lo que para inferir el dimensionamiento a los demás Centros de Atención, se utilizó la clasificación de los Centros en Tipo A, Tipo B o Tipo C.

Con esta clasificación los Centros de Atención se clasifican en:

Tipo A: Manuela Sáenz y Eugenio Espejo

Tipo B: Quitumbe y Eloy Alfaro

El dimensionamiento propuesto para los equipos de apoyo de Gestión Urbana tomó como base los siguientes aspectos:

- Se calculó el promedio del número de funcionarios para los tipos A y B de Centros de Atención Ciudadana.
- En la muestra de los Centros de Atención Ciudadana definida, ninguno de ellos pertenece al tipo C, por lo que para determinar el número de funcionarios propuestos se definió que al menos existan 2 funcionarios por cada equipo de apoyo.

El Número Propuesto de funcionarios para Gestión Urbana en los Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Gestión Urbana
Eugenio Espejo	A	4
Manuela Sáenz	A	4
Eloy Alfaro	B	3
Quitumbe	B	3
Tumbaco	B	3
Calderón	C	2
La Delicia	C	2
La Mariscal	C	2
Valle de los Chillos	C	2
TOTAL		25

Control de la Ciudad


Al efectuar el análisis para el equipo de apoyo de Control de la Ciudad se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Manuela Sáenz es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de atención de trámites, es decir 1 funcionario tiene la capacidad de atender 1059 trámites al año.

Producto 6

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	3,162	2,550	309	4,048
Número de Funcionarios	3	3	5	6
Capacidad de atención	1,059	850	62	675

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Gestión Urbana:

Óptimo

 Dimensionamiento Propuesto Número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Control de la Ciudad:	
$\frac{\text{Índice de Dimensionamiento Servicios Centralizados}}{\text{Capacidad de atención (Mejor Práctica)}} = \frac{\text{Número de trámites Control de la Ciudad}}{\text{Capacidad de atención (Mejor Práctica)}}$	

No. Funcionarios propuesto

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	3,162	2,550	309	4,048
Capacidad de atención	1,059	1,059	1,059	1,059
Número de Funcionarios Propuesto	3.00	2.42	0.29	3.84

Estos cálculos fueron realizados para los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, por lo que para inferir el dimensionamiento a los demás Centros de Atención, se utilizó la clasificación de los Centros en Tipo A, Tipo B o Tipo C. Con esta clasificación los Centros de Atención se clasifican en:

Tipo A: Manuela Sáenz y Eugenio Espejo

Tipo B: Quitumbe y Eloy Alfaro

El dimensionamiento propuesto para los equipos de apoyo de Control de la Ciudad tomó como base los siguientes aspectos:

- Se calculó el promedio del número de funcionarios para los tipos A y B de Centros de Atención Ciudadana.
- En la muestra de los Centros de Atención Ciudadana definida, ninguno de ellos pertenece al tipo C, por lo que para determinar el número de funcionarios propuestos se definió que al menos existan 2 funcionarios por cada equipo de apoyo.

El Número Propuesto de funcionarios para Control de la Ciudad en los Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Control de la Ciudad
Eugenio Espejo	A	3
Manuela Sáenz	A	3
Eloy Alfaro	B	2
Quitumbe	B	2
Tumbaco	B	2
Calderón	C	2
La Delicia	C	2
La Mariscal	C	2
Valle de los Chillos	C	2
TOTAL		20

Producto 6


Espacio Público

Al efectuar el análisis para el equipo de apoyo de Espacio Público se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Eloy Alfaro es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de atención de trámites, es decir 1 funcionario tiene la capacidad de atender 1520 trámites al año.

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	1,559	5,216		4,559
Número de Funcionarios	10	10		3
Capacidad de atención	156	522		1,520

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Espacio Público:

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Espacio Público:

$$\text{Índice de Dimensionamiento Servicios Centralizados} = \frac{\text{Número de trámites Espacio Público}}{\text{Capacidad de atención (Mejor Práctica)}}$$

No. Funcionarios propuesto

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	1,559	5,216		4,559
Capacidad de atención	1,520	1,520		1,520
Número de Funcionarios Propuesto	1.03	3.43		3.00

Estos cálculos fueron realizados para los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, por lo que para inferir el dimensionamiento a los demás Centros de Atención, se utilizó la clasificación de los Centros en Tipo A, Tipo B o Tipo C.

Con esta clasificación los Centros de Atención se clasifican en:

Tipo A: Manuela Sáenz y Eugenio Espejo

Tipo B: Quitumbe y Eloy Alfaro

El dimensionamiento propuesto para los equipos de apoyo de Espacio Público tomó como base los siguientes aspectos:

- Se calculó el promedio del número de funcionarios para los tipos A y B de Centros de Atención Ciudadana.
- En la muestra de los Centros de Atención Ciudadana definida, ninguno de ellos pertenece al tipo C, por lo que para determinar el número de funcionarios propuestos se definió que al menos existan 2 funcionarios por cada equipo de apoyo.

El Número Propuesto de funcionarios para Espacio Público en los Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

Producto 6

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Espacio Público
Eugenio Espejo	A	3
Manuela Sáenz	A	3
Eloy Alfaro	B	2
Quitumbe	B	2
Tumbaco	B	2
Calderón	C	2
La Delicia	C	2
La Mariscal	C	2
Valle de los Chillos	C	2
TOTAL		20

Catastro

Al efectuar el análisis para el equipo de apoyo de Catastro se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Eloy Alfaro es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de atención de trámites, es decir 1 funcionario tiene la capacidad de atender 990 trámites al año.

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	2,346	2,762	1,381	6,928
Número de Funcionarios	4	7	3	7
Capacidad de atención	587	395	460	990

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Catastro:

Óptimo



Dimensionamiento Propuesto

Número de funcionarios propuesto para el equipo de apoyo de Catastro:

$$\text{Índice de Dimensionamiento Servicios Centralizados} = \frac{\text{Número de trámites Catastro}}{\text{Capacidad de atención (Mejor Práctica)}}$$

No. Funcionarios propuesto

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de Trámites	2,346	2,762	1,381	6,928
Capacidad de atención	990	990	990	990
Número de Funcionarios Propuesto	2,37	2,79	1,40	7,00

Estos cálculos fueron realizados para los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, por lo que para inferir el dimensionamiento a los demás Centros de Atención, se utilizó la clasificación de los Centros en Tipo A, Tipo B o Tipo C Con esta clasificación los Centros de Atención se clasifican en:

Tipo A: Manuela Sáenz y Eugenio Espejo
 Tipo B: Quitumbe y Eloy Alfaro

El dimensionamiento propuesto para los equipos de apoyo de Catastro tomó como base los siguientes aspectos:

Producto 6

- Se calculó el promedio del número de funcionarios para los tipos A y B de Centros de Atención Ciudadana.
- En el cálculo del número de funcionarios propuestos para los Centros de Atención Ciudadana tipo A el resultado fue 3, mientras que para los Centros de Atención Ciudadana tipo B el resultado fue 4, por lo que para los Centros de Atención Ciudadana tipo B se consideró el mismo número de funcionarios propuestos para los Centros de Atención Ciudadana tipo A.
- En la muestra de los Centros de Atención Ciudadana definida, ninguno de ellos pertenece al tipo C, por lo que para determinar el número de funcionarios propuestos se definió que al menos existan 2 funcionarios por cada equipo de apoyo.

El Número Propuesto de funcionarios para Catastro en los Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Catastro
Eugenio Espejo	A	3
Manuela Sáenz	A	3
Eloy Alfaro	B	3
Quitumbe	B	3
Tumbaco	B	3
Calderón	C	2
La Delicia	C	2
La Mariscal	C	2
Valle de los Chillos	C	2
TOTAL		23

Resumen de dimensionamiento de equipos de apoyo

En la siguiente tabla se presenta el dimensionamiento propuesto para los Centros de Atención Ciudadana por cada equipo de trabajo:

Ccentro de Atencion Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Catastro	Espacio Público	Control de la Ciudad	Gestión Urbana
Eugenio Espejo	A	3	3	3	4
Manuela Sáenz	A	3	3	3	4
Eloy Alfaro	B	3	2	2	3
Quitumbe	B	3	2	2	3
Tumbaco	B	3	2	2	3
Calderón	C	2	2	2	2
La Delicia	C	2	2	2	2
La Mariscal	C	2	2	2	2
Valle de los Chillos	C	2	2	2	2
TOTAL		23	20	20	25

Los funcionarios que conforman los equipos de apoyo, si bien se encuentran en los Centros de Atención Ciudadana, pertenecen a la Dirección Metropolitana de Catastro y a la Dirección Metropolitana de Territorio.

Producto 6

Resumen de dimensionamiento de la Unidad de Servicios Ciudadanos

A continuación se presenta un resumen del dimensionamiento de las Unidades de Servicios Ciudadanos para cada Centro de Atención Ciudadana:

CENTRO DE ATENCION CIUDADANA (CAC)	Tipo de C.A.C.	Unidad de Servicios Ciudadanos						Total por Centro de Atención Ciudadana
		Coordinador Zonal de Servicios Ciudadanos	Supervisor Balcón de Servicios	Balcón de servicios	Equipo de apoyo Catastro	Equipo de apoyo Territorio	Equipo de Apoyo C.A.C. (*)	
Eugenio Espejo	A	1	1	10	3	10	4	29
Manuela Sáenz	A	1	1	13	3	10	4	32
Eloy Alfaro	B	1	1	7	3	7	4	23
Quitumbe	B	1	1	5	3	7	4	21
Tumbaco	B	1	1	6	3	7	4	22
Calderon	C	1	1	4	2	6	4	18
La Delicia	C	1	1	4	2	6	4	18
La Mariscal	C	1	1	5	2	6	4	19
Valle de los Chilllos	C	1	1	4	2	6	4	18
TOTAL		9	9	58	23	65	36	200

Equipo de apoyo (*): 1 Asistente Administrativa, 1 soporte tecnológico, 1 Auxiliar de Servicios, 1 Chofer

2.4.3.1.2. Unidad de Desarrollo Comunitario

2.4.3.1.2.1. Desarrollo Comunitario

Al efectuar el análisis para el equipo de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Quitumbe es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de ejecución presupuestaria.

Centro de Atención Ciudadana	Presupuesto de Inversión	Número de Funcionarios	Capacidad de ejecución presupuestaria por funcionario
La Mariscal	99.868	0	0
Eloy Alfaro	6.048.561	34	177.899
Eugenio Espejo	6.785.872	39	173.997
Manuela Sáenz	1.762.636	65	27.117
Quitumbe	4.036.601	20	★ 201.830
Calderon	2.147.885	20	107.394
La Delicia	2.967.310	43	69.007
Tumbaco	2.640.840	28	94.316
Valle de los Chilllos	2.154.730	48	44.890

Producto 6

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana para cada uno de los Centros de Atención Ciudadana.

Centro de Atención Ciudadana – Eloy Alfaro

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Eloy Alfaro:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{6,048,561}{201,830} \end{aligned}$$


No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 30

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Eloy Alfaro aplicando el escenario óptimo es de 30.

Centro de Atención Ciudadana – Eugenio Espejo

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Eugenio Espejo:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{6,785,872}{201,830} \end{aligned}$$

No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 34

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Eugenio Espejo aplicando el escenario óptimo es de 34.

Centro de Atención Ciudadana – Manuela Sáenz

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Manuela Sáenz:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{1,762,636}{201,830} \end{aligned}$$

No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 9

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Manuela Sáenz aplicando el escenario óptimo es de 9.

Centro de Atención Ciudadana – Quitumbe

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Quitumbe:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{4,036,601}{201,830} \end{aligned}$$


No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 20

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Quitumbe aplicando el escenario óptimo es de 20.

Centro de Atención Ciudadana – Calderón

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Calderón:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{2,147,885}{201,830} \end{aligned}$$


No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 11

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Calderón aplicando el escenario óptimo es de 11.

Centro de Atención Ciudadana – La Delicia

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – La Delicia:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{2,967,310}{201,830} \end{aligned}$$


No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 15

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana La Delicia aplicando el escenario óptimo es de 15.

Centro de Atención Ciudadana – Tumbaco

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Tumbaco:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{2,640,840}{201,830} \end{aligned}$$


No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 13

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Tumbaco aplicando el escenario óptimo es de 13.

Centro de Atención Ciudadana – Valle de los Chillos

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Desarrollo Comunitario – Valle de los Chillos:

$$\begin{aligned} \text{Índice de Dimensionamiento Desarrollo Comunitario} &= \frac{\text{Presupuesto de inversión 2015}}{\text{Capacidad de ejecución presupuestaria (Mejor Práctica)}} \\ &= \frac{2,154,730}{201,830} \end{aligned}$$

No. Funcionarios propuesto

Escenario: Óptimo 11

Producto 6

Se define que el número de funcionarios propuesto para el Centro de Atención Ciudadana Valle de los Chillos aplicando el escenario óptimo es de 11.

El dimensionamiento propuesto para Desarrollo Comunitario en cada Centro de Atención Ciudadana considera dos grandes grupos de trabajo:

- Sistema de Participación Ciudadana
- Ejecución de proyectos, programas y propuestas de los Sectores (Secretarías) de la Municipalidad Central

El dimensionamiento de cada uno de estos grupos de trabajo debe ser establecido en términos de las necesidades de estos dos grupos de trabajo.

Casas Somos

En los Centros de Atención Ciudadana, desde el año 2010 existen los ex Centros de Desarrollo Comunitario, hoy llamados Casas Somos que son espacios comunitarios para que los ciudadanos accedan a los siguientes servicios:

- Talleres de formación ciudadana
- Talleres culturales
- Talleres artísticos
- Talleres de Salud
- Cursos de computación
- Apoyo escolar
- Actividades lúdicas
- Actividades deportivas

Las Casas Somos se encuentran bajo la dependencia de las Unidades de Desarrollo Comunitario y se rigen a las políticas establecidas por la Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.

Con base al análisis desarrollado, se identificó que “Casas Somos” está considerado como un proyecto de la Alcaldía Metropolitana de Quito y, para su funcionamiento cuentan con 1 Coordinador Zonal, y en cada Casa 1 responsable, 1 promotor, así como también Instructores o facilitadores que prestan sus servicios por honorarios profesionales.

Las Casas Somos que funcionan en cada Centro de Atención Ciudadana se detallan en el siguiente cuadro:

Centro de Atención Ciudadana	Lugares donde funcionan las Casas Somos
Eloy Alfaro	<ul style="list-style-type: none">• La Atahualpa,• La Argelia,• Chilibulo,• La Ferroviaria,• IESS-FUT,• San Bartolo,• Lloa,• Chiriyacu
Quitumbe	<ul style="list-style-type: none">• Espejo,• Venecia,• CEDOC,

Producto 6

Centro de Atención Ciudadana	Lugares donde funcionan las Casas Somos
	<ul style="list-style-type: none"> • Chillogallo
La Delicia	<ul style="list-style-type: none"> • Cotocollao, • San Antonio de Pichincha, • Pomasqui, • Roldós, • Carcelén Alto, • Carcelén Bajo • Nanegalito
Valle de Los Chillos	<ul style="list-style-type: none"> • Amaguaña, • Alangasí, • La Merced, • Guangopolo, • Conocoto (2)
Tumbaco	<ul style="list-style-type: none"> • Tumbaco, • Yaruquí, • Pifo
Eugenio Espejo	<ul style="list-style-type: none"> • Cocotog, • Zambiza, • Nayón, • Puéllaro, • Chavezpamba
Manuela Sáenz	<ul style="list-style-type: none"> • La Tola, • San Marcos, • San Diego, • Toctiuco, • San José de Monjas
Calderón	<ul style="list-style-type: none"> • Carapungo, • Calderón

Al ser un proyecto, el personal de Casa Somos, no pudo ser identificado en la nómina entregada por la Dirección Metropolitana de Talento Humano, por lo que, para el dimensionamiento referencial de las Casas Somos se recomienda que se conforme de 1 Responsable y 1 Promotor por cada Casa Somos que exista en cada uno de los Centros de Atención Ciudadana. Los instructores deben ser contratados bajo servicios profesionales o mediante alianzas con otras unidades administrativas o dependencias del Municipio.

El dimensionamiento referencial para las Casas Somos en los respectivos Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

ZONAL	Responsable	Promotor	Total por zonal	Número de Casas Somos
Eloy Alfaro	8	8	16	8
Eugenio Espejo	5	5	10	5
Manuela Sáenz	5	5	10	5
Quitumbe	4	4	8	4
Calderón	2	2	4	2
La Delicia	7	7	14	7
Tumbaco	3	3	6	3
Valle de los Chillos	6	6	12	6
TOTAL	40	40	80	

2.4.3.1.2.2. Obras Públicas y Fiscalización

Producto 6

El dimensionamiento propuesto se basa en un benchmarking interno, con la información suministrada por cada Centro de Atención Ciudadana con datos a diciembre 2015. A continuación se presenta el análisis realizado para cada uno de los siguientes equipos:

- Obras Públicas
- Fiscalización


Obras Públicas

Al efectuar el análisis para el equipo de Obras Públicas se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Eloy Alfaro es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de ejecución de obras, es decir 1 funcionario tiene la capacidad de ejecutar 14 obras.

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de obras ejecutadas	45	33	32	85
Número de Funcionarios	5	8	3	6
Capacidad de ejecución	9	4	11	14 ★

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de Obras Públicas:

Óptimo

**Dimensionamiento Propuesto**
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Obras Públicas:

$$\text{Índice de Dimensionamiento Obras Públicas} = \frac{\text{Número de trámites Obras Públicas}}{\text{Capacidad de ejecución (Mejor Práctica)}}$$

No. Funcionarios propuesto

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de obras ejecutadas	45	33	32	85
Capacidad de ejecución	14	14	14	14
Número de Funcionarios Propuesto	3.18	2.33	2.26	6.07

El cálculo fue realizado para los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, por lo que para el cálculo de dimensionamiento para los demás Centros de Atención, se utilizó la clasificación de los Centros en Tipo A, Tipo B o Tipo C.

El dimensionamiento propuesto para los equipos de Obras Públicas tomó como base los siguientes aspectos:

- Se calculó el promedio del número de funcionarios para los tipos A y B de Centros de Atención Ciudadana.
- En la muestra de los Centros de Atención Ciudadana definida, ninguno de ellos pertenece al tipo C, por lo que para determinar el número de funcionarios

Producto 6

propuestos se definió que al menos existan 2 funcionarios por cada equipo de apoyo.

El Número Propuesto de funcionarios para Obras Públicas en los Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Obras Públicas
Eugenio Espejo	A	3
Manuela Sáenz	A	3
Eloy Alfaro	B	3
Quitumbe	B	3
Tumbaco	B	3
Calderón	C	2
La Delicia	C	2
La Mariscal	C	2
Valle de los Chillos	C	2
TOTAL		23


Fiscalización

Al efectuar el análisis para el equipo de Fiscalización se ha identificado que el Centro de Atención Ciudadana Manuela Sáenz es la mejor práctica (escenario óptimo) en términos de capacidad de fiscalización de obras, es decir 1 funcionario tiene la capacidad de fiscalizar 19 obras.

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de obras fiscalizadas	38	32		27
Número de Funcionarios	2	5		5
Capacidad de ejecución	★ 19	6		5

Una vez obtenida la capacidad de atención de la mejor práctica (escenario óptimo), se calcula el número de funcionarios propuesto para el equipo de Fiscalización:

Óptimo



Dimensionamiento Propuesto
Número de funcionarios propuesto para el equipo de Fiscalización:

$$\frac{\text{Índice de Dimensionamiento Fiscalización}}{=} = \frac{\text{Número de trámites Fiscalización}}{\text{Capacidad de ejecución (Mejor Práctica)}}$$

No. Funcionarios propuesto

Centro de Atención Ciudadana	Manuela Sáenz	Eugenio Espejo	Quitumbe	Eloy Alfaro
Número de obras fiscalizadas	38	32		27
Capacidad de ejecución	19	19		19
Número de Funcionarios Propuesto	2.00	1.68		1.42

Estos cálculos fueron realizados para los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, por lo que para inferir el dimensionamiento a los demás Centros de Atención, se utilizó la clasificación de los Centros en Tipo A, Tipo B o Tipo C.

El dimensionamiento propuesto para los equipos de Fiscalización tomó como base los siguientes aspectos:

- Se calculó el promedio del número de funcionarios para los tipos A y B de Centros de Atención Ciudadana.
- En la muestra de los Centros de Atención Ciudadana definida, ninguno de ellos pertenece al tipo C, por lo que para determinar el número de funcionarios propuestos se definió que al menos existan 2 funcionarios por cada equipo de apoyo.

El Número Propuesto de funcionarios para Fiscalización en los Centros de Atención Ciudadana se presenta a continuación:

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Catastro
Eugenio Espejo	A	2
Manuela Sáenz	A	2
Eloy Alfaro	B	2
Quitumbe	B	2
Tumbaco	B	2
Calderón	C	2
La Delicia	C	2
La Mariscal	C	2
Valle de los Chillos	C	2
TOTAL		18

Resumen de dimensionamiento de los equipos Obras Públicas y Fiscalización

En la siguiente tabla se presenta el dimensionamiento propuesto para los Centros de Atención Ciudadana por cada equipo de trabajo:

Centro de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Obras Públicas	Fiscalización
------------------------------	----------------	----------------	---------------

Producto 6

Eugenio Espejo	A	3	2
Manuela Sáenz	A	3	2
Eloy Alfaro	B	3	2
Quitumbe	B	3	2
Tumbaco	B	3	2
Calderón	C	2	2
La Delicia	C	2	2
Valle de los Chillos	C	2	2

Resumen de dimensionamiento de la Unidad de Desarrollo Comunitario

A continuación se presenta un resumen del dimensionamiento de las Unidades de Desarrollo Comunitario para cada Centro de Atención Ciudadana, con las siguientes consideraciones:

- En el dimensionamiento del equipo de Desarrollo Comunitario se ha definido que debe existir 1 Coordinador y 3 Supervisores para todos los Centros de Atención.
- De igual forma, en el equipo de Obras Públicas y Fiscalización se ha definido que exista un Supervisor.

CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA (CAC)	Tipo de C.A.C.	Unidad de Desarrollo Comunitario					Total por Centro de Atención Ciudadana
		Coordinador Zonal de Desarrollo Comunitario	Supervisor de Desarrollo Comunitario	Desarrollo Comunitario	Supervisor de Obra Pública y Fiscalización	Obra Pública y Fiscalización	
Eugenio Espejo	A	1	3	30	1	4	39
Manuela Sáenz	A	1	3	5	1	4	14
Eloy Alfaro	B	1	3	26	1	4	35
Quitumbe	B	1	3	16	1	4	25
Tumbaco	B	1	3	9	1	4	18
Calderón	C	1	3	7	1	3	15
La Delicia	C	1	3	11	1	3	19
La Mariscal	C						0
Valle de los Chillos	C	1	3	7	1	3	15
TOTAL		8	24	111	8	29	180

El Centro de Atención Ciudadana La Mariscal fue creado para impulsar y fomentar las actividades turísticas en este sector de la ciudad por lo que no cuenta con una Unidad de Desarrollo Comunitario dado que estas funciones son realizadas por el Centro de Atención Ciudadana Eugenio Espejo.

2.4.3.1.3. Resumen Dimensionamiento Propuesto Centros de Atención Ciudadana

Impacto del dimensionamiento de los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra.

A continuación se presenta para cada uno de los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, el impacto del dimensionamiento.

Centro de Atención Ciudadana Eugenio Espejo

Producto 6

Área	Información Proporcionada por el Centro de Atención Ciudadana	Información Proporcionada por la DMTH	Dimensionamiento Propuesto
Gestión del Territorio	1	29	0
Catastro	7		3
Gestión Urbana	16		4
Espacio Público	10		3
Control de la Ciudad	3		3
Obra Pública	8		3
Fiscalización	5		2
Gestión Participativa	39	93	34
Apoyo y Asesoría	49	40	4
Despacho	4	0	0
Parque Carolina/Parques y jardines	34	0	0
*Sin Asignación		26	
Total	176	188	56

Producto 6

Centro de Atención Ciudadana Manuela Sáenz

Área	Información proporcionada por el Centro de Atención Ciudadana	Información proporcionada por la DMTH	Dimensionamiento Propuesto
Gestión del Territorio	3	27	0
Catastro	4		3
Gestión Urbana	5		4
Espacio Público	10		3
Control de la Ciudad	3		3
Obra Pública	5		3
Fiscalización	2		2
Gestión Participativa	65	61	9
Tres Manueles	17	0	0
Apoyo y Asesoría	42	28	4
Despacho	5	0	0
*Sin Asignación		39	
Total	161	155	31

Centro de Atención Ciudadana Eloy Alfaro

Área	Información Proporcionada por el Centro de Atención Ciudadana	Información Proporcionada por la DMTH	Dimensionamiento Propuesto
Gestión del Territorio	1	22	0
Catastro	7		3
Gestión Urbana	6		3
Espacio Público	3		2
Control de la Ciudad	6		2
Obra Pública	6		3
Fiscalización	5		2
Gestión Participativa	34	51	30
Apoyo y Asesoría	49	40	4
Despacho	2	0	0
*Sin Asignación		14	
Total	119	127	49

Producto 6

Centro de Atención Ciudadana Quitumbe

Área	Información Proporcionada por el Centro de Atención Ciudadana	Información Proporcionada por la DMTH	Dimensionamiento Propuesto
Gestión del Territorio	1	13	0
Catastro	3		3
Gestión Urbana	3		3
Espacio Público	0		2
Control de la Ciudad	5		2
Obra Pública	3		3
Fiscalización	5		2
Gestión Participativa	20	22	20
Apoyo y Asesoría	34	25	4
Despacho	3	0	0
*Sin Asignación		27	
Total	77	87	39

Como parte del análisis de impacto del dimensionamiento de los Centros de Atención Ciudadana tomados como muestra, se identificó que en el distributivo proporcionado por la Dirección Metropolitana de Talento Humano, el personal que se encuentra en el área de Gestión del Territorio contempla los siguientes equipos de trabajo:

- Catastro
- Gestión Urbana
- Espacio Público
- Control de la Ciudad
- Obras Públicas
- Fiscalización

Adicionalmente existen funcionarios que no se encuentran asignados a una unidad administrativa del Centro de Atención de Servicios Ciudadanos, los cuales se encuentran identificados como “sin asignación” en los cuadros presentados anteriormente, por lo que para el cálculo del dimensionamiento propuesto, se utilizó la información proporcionada por los Centros de Atención Ciudadana la cual observa mayor nivel de detalle en la información.

Con base en los antecedentes previamente mencionados, se ha identificado que las diferencias que se presentan en relación al número de personas de la información proporcionada por el Centro de Atención Ciudadana y la información proporcionada por la Dirección Metropolitana de Talento Humano, para cada una de las unidades administrativas, podría deberse o estar asignada como parte del grupo de personas que se encuentra en la categoría “sin asignación”.

Impacto global del dimensionamiento de los Centros de Atención Ciudadana

Finalmente, presentamos un cuadro resumen general que contiene el número actual y el número propuesto de funcionarios para cada Centro de Atención Ciudadana para las Unidades de Servicios Ciudadanos y las Unidades de Desarrollo Comunitario.

Producto 6

Centros de Atención Ciudadana	Tipo de C.A.C.	Número de funcionarios Actuales	Número de funcionarios propuesto		Diferencia
			Unidad de Servicios Ciudadanos	Unidad de Desarrollo Comunitario	
Eugenio Espejo	A	188	29	39	120
Manuela Sáenz	A	156	32	14	110
Eloy Alfaro	B	127	23	35	69
Quitumbe	B	87	21	25	41
Tumbaco	B	119	22	18	79
Calderon	C	77	18	15	44
La Delicia	C	135	18	19	98
La Mariscal	C	30	19	0	11
Valle de los Chillos	C	128	18	15	95
Total		1.047	200	180	667

Como se observa, existe una diferencia de 667 funcionarios que no están considerados en el dimensionamiento propuesto de los Centros de Atención Ciudadana.

2.5. Impacto del Dimensionamiento del MDMQ

El resultado del dimensionamiento efectuado para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se presenta a continuación:

Cuadro Resumen Dimensionamiento Municipalidad Central:

No.	ENTIDAD ACTUAL	ENTIDAD PROPUESTO	No. Funcionarios Estructura Actual - Validado (Abril 2016)	No. Funcionarios Estructura Propuesta	Diferencia Estructura Actual vs Estructura Propuesta	% Variación
1	Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad	Secretaría de Seguridad y Riesgos	170	103	-67	-39%
2	N/A	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	0	3	3	
3	Secretaría de Inclusión Social	Dirección Metropolitana de Inclusión Social	48	103	55	115%
4	COMPINA	N/A	22	0	-22	-100%
5	COMEDIS	N/A	4	0	-4	-100%
6	Secretaría de Salud	Dirección Metropolitana de Salud	48	29	-19	-40%
7	Secretaría de Educación, Recreación y Deporte	Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación	230	163	-67	-29%
8	Secretaría de Cultura	Dirección Metropolitana de Cultura	261	215	-46	-18%
9	Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad	Secretaría de Desarrollo Económico	18	123	105	583%
10	Secretaría de Movilidad	Secretaría de Movilidad	101	63	-38	-38%
11	N/A	Secretaría de Territorio y Ambiente	0	3	3	
12	Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda	Dirección Metropolitana de Territorio	52	119	67	129%

Producto 6

No.	ENTIDAD ACTUAL	ENTIDAD PROPUESTO	No. Funcionarios Estructura Actual - Validado (Abril 2016)	No. Funcionarios Estructura Propuesta	Diferencia Estructura Actual vs Estructura Propuesta	% Variación
13	Regula tu Barrio	N/A	18	0	-18	-100%
14	Dirección Metropolitana de Catastro	Dirección Metropolitana de Catastro	111	76	-35	-32%
15	Secretaría de Ambiente	Dirección Metropolitana de Ambiente	78	56	-22	-28%
16	Fondo Ambiental	N/A	37	0	-37	-100%
17	Secretaría General del Concejo	Secretaría del Concejo	26	26	0	0%
18	Alcaldía Metropolitana/ Coordinación del Despacho	Alcaldía Metropolitana/ Coordinación del Despacho	33	40	7	21%
19	IMPU	N/A	2	0	-2	-100%
20	Dirección Metropolitana de Protocolo y Relaciones Públicas	N/A	5	0	-5	-100%
21	Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales	Dirección de Relaciones Internacionales	10	6	-4	-40%
22	Secretaría General de Planificación	Secretaría General de Planificación	21	35	14	67%
23	Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana	Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana	32	193	161	503%
24	Procuraduría Metropolitana	Procuraduría General	72	82	10	14%
25	Auditoría Metropolitana	Auditoría Metropolitana	20	22	2	10%
26	Secretaría de Comunicación	Secretaría de Comunicación	70	65	-5	-7%
27	Administración General	Administración General	34	16	-18	-53%
28	Dirección Metropolitana Administrativa	Dirección Metropolitana Administrativa	155	205	50	32%
29	Dirección Metropolitana de Bienes Inmuebles	N/A	13	0	-13	-100%
30	Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo	N/A	17	0	-17	-100%
31	Dirección Metropolitana de Recursos Humanos	Dirección Metropolitana de Talento Humano	52	62	10	19%
32	ICAM	N/A	16	0	-16	-100%
33	Dirección Metropolitana Financiera	Dirección Metropolitana Financiera	97	105	8	8%
34	Dirección Metropolitana Tributaria	Dirección Metropolitana Tributaria	88	79	-9	-10%
35	Dirección Metropolitana de Informática	Dirección Metropolitana de Tecnologías de la Información	80	94	14	18%
36	Dirección Metropolitana de	Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos	80	102	22	28%

Producto 6

No.	ENTIDAD ACTUAL	ENTIDAD PROPUESTO	No. Funcionarios Estructura Actual - Validado (Abril 2016)	No. Funcionarios Estructura Propuesta	Diferencia Estructura Actual vs Estructura Propuesta	% Variación
	Servicios Ciudadanos					
37	Administraciones Zonales	N/A	1.047	0	-1.047	-100%
TOTAL			3.168	2.188	-980	-31%

UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA MUNICIPALIDAD CENTRAL				
Tipo de Proceso	No. Actual	% Actual	No. Propuesto	% Propuesto
Gobernante	68	2%	72	3%
Procesos Agregadores de Valor	1.977	62%	1.351	62%
Procesos Habilitantes de Asesoría	239	8%	204	9%
Procesos Habilitantes de Apoyo	884	28%	561	26%
Total	3.168	100%	2.188	100%

Es importante mencionar que existe una diferencia entre el número actual de funcionarios usado como base comparable para el MDMD (3.237) y el número actual de funcionarios de esta sección, esta diferencia se debe a que la base comparable fue obtenida con los datos entregados por la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos en el distributivo de abril 2016, que se presenta en el **“Anexo 2: Base Comparable de los Municipios”** del informe de Propuesta de Dimensionamiento del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.; mientras que el número actual de funcionarios presentado en esta sección corresponde al valor de los distributivos validados en cada Unidad Administrativa. El detalle de estas diferencias se presenta en el **“Anexo 3: Movimientos de Personal”** del informe de Propuesta de Dimensionamiento del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Un primer nivel de análisis que fue utilizado como referencia para el dimensionamiento de las unidades administrativas, constituyó el cálculo del Índice de Dimensionamiento Global para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, del cual se obtuvieron los siguientes resultados:



Si bien el índice conservador propuesto es de 2.742 funcionarios, debido a que se realizó un análisis sectorizado, se ha recomendado un dimensionamiento de 2.188 funcionarios, el cual se encuentra entre el escenario óptimo y el escenario conservador del dimensionamiento global.

Producto 6

Cuadro Resumen Dimensionamiento Municipalidad Central, Policía Metropolitana y Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:

No.	ENTIDAD ACTUAL	ENTIDAD PROPUESTO	No. Funcionarios Estructura Actual (Abril 2016)	No. Funcionarios Estructura Propuesta	Diferencia Estructura Actual vs Estructura Propuesta	% Variación
1	Secretaría General de Seguridad y Gobernabilidad	Secretaría de Seguridad y Riesgos	170	103	-67	-39%
2	N/A	Secretaría de Desarrollo Social y Cultural	0	3	3	
3	Secretaría de Inclusión Social	Dirección Metropolitana de Inclusión Social	48	103	55	115%
4	COMPINA	N/A	22	0	-22	-100%
5	COMEDIS	N/A	4	0	-4	-100%
6	Secretaría de Salud	Dirección Metropolitana de Salud	48	29	-19	-40%
7	Secretaría de Educación, Recreación y Deporte	Dirección Metropolitana de Educación, Deporte y Recreación	230	163	-67	-29%
8	Secretaría de Cultura	Dirección Metropolitana de Cultura	261	215	-46	-18%
9	Secretaría de Desarrollo Productivo y Competitividad	Secretaría de Desarrollo Económico	18	123	105	583%
10	Secretaría de Movilidad	Secretaría de Movilidad	101	63	-38	-38%
11	N/A	Secretaría de Territorio y Ambiente	0	3	3	
12	Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda	Dirección Metropolitana de Territorio	52	119	67	129%
13	Regula tu Barrio	N/A	18	0	-18	-100%
14	Dirección Metropolitana de Catastro	Dirección Metropolitana de Catastro	111	76	-35	-32%
15	Secretaría de Ambiente	Dirección Metropolitana de Ambiente	78	56	-22	-28%
16	Fondo Ambiental	N/A	37	0	-37	-100%
17	Secretaría General del Concejo	Secretaría del Concejo	26	26	0	0%
18	Alcaldía Metropolitana/ Coordinación del Despacho	Alcaldía Metropolitana/ Coordinación del Despacho	33	40	7	21%
19	IMPU	N/A	2	0	-2	-100%
20	Dirección Metropolitana de Protocolo y Relaciones Públicas	N/A	5	0	-5	-100%
21	Dirección Metropolitana de Relaciones Internacionales	Dirección de Relaciones Internacionales	10	6	-4	-40%
22	Secretaría General de Planificación	Secretaría General de Planificación	21	35	14	67%
23	Secretaría General de Coordinación Territorial y Participación Ciudadana	Secretaría de Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana	32	193	161	503%
24	Procuraduría Metropolitana	Procuraduría General	72	82	10	14%
25	Auditoría Metropolitana	Auditoría Metropolitana	20	22	2	10%
26	Secretaría de Comunicación	Secretaría de Comunicación	70	65	-5	-7%
27	Administración General	Administración General	34	16	-18	-53%
28	Dirección Metropolitana Administrativa	Dirección Metropolitana Administrativa	155	205	50	32%
29	Dirección Metropolitana	N/A	13	0	-13	-100%

Producto 6

No.	ENTIDAD ACTUAL	ENTIDAD PROPUESTO	No. Funcionarios Estructura Actual (Abril 2016)	No. Funcionarios Estructura Propuesta	Diferencia Estructura Actual vs Estructura Propuesta	% Variación
	de Bienes Inmuebles					
30	Dirección Metropolitana de Gestión Documental y Archivo	N/A	17	0	-17	-100%
31	Dirección Metropolitana de Recursos Humanos	Dirección Metropolitana de Talento Humano	52	62	10	19%
32	ICAM	N/A	16	0	-16	-100%
33	Dirección Metropolitana Financiera	Dirección Metropolitana Financiera	97	105	8	8%
34	Dirección Metropolitana Tributaria	Dirección Metropolitana Tributaria	88	79	-9	-10%
35	Dirección Metropolitana de Informática	Dirección Metropolitana de Informática	80	94	14	18%
36	Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos	Dirección Metropolitana de Servicios Ciudadanos	80	102	22	28%
37	Administraciones Zonales	N/A	1.047	0	-1.047	-100%
38	Policía Metropolitana	Policía Metropolitana	1.318	683	-635	-48%
39	Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	2.513	1.165	-1.348	-54%
TOTAL			6.999	4.036	-2.963	-42%

UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA MUNICIPALIDAD CENTRAL + POLICIA METROPOLITANA + AMT				
Tipo de Proceso	No. Actual	% Actual	No. Propuesto	% Propuesto
Gobernante	68	1%	72	2%
Procesos Agregadores de Valor	5.462	78%	2853	71%
Procesos Habilitantes de Asesoría	266	4%	231	6%
Procesos Habilitantes de Apoyo	1.203	17%	880	22%
Total	6.999	100%	4.036	100%

Análisis del impacto de la Optimización de Recursos Humanos

De acuerdo al cuadro resumen del Dimensionamiento de la Municipalidad Central, Policía Metropolitana y Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, existe una optimización de 2.963 colaboradores, esta diferencia se debe en mayor proporción a la optimización de las siguientes Unidades Administrativas:

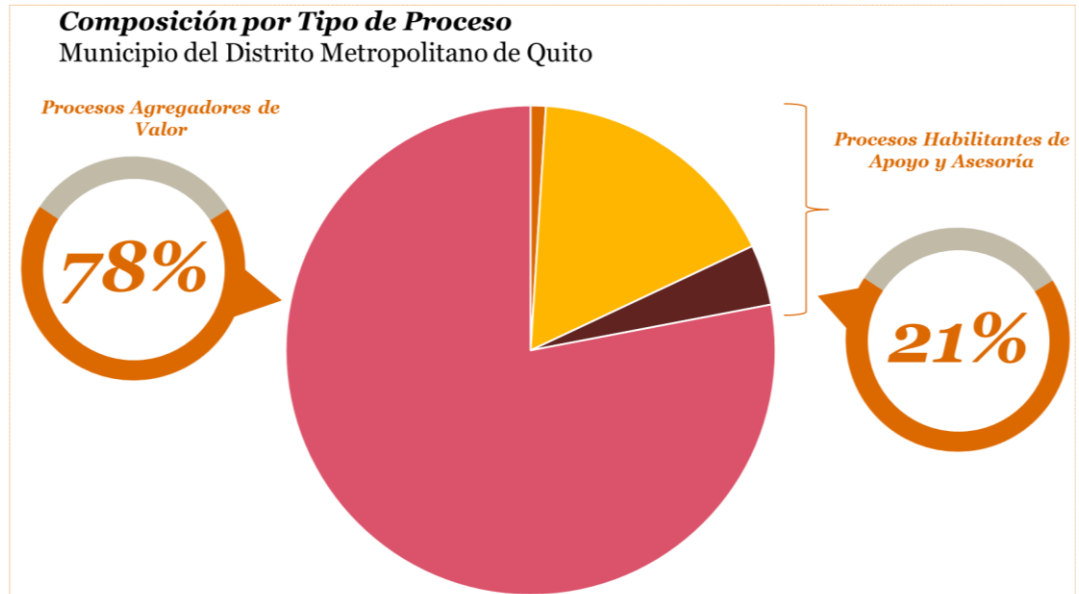
- Unidades Administrativas de Apoyo y Asesoría: Centralización de Servicios internos
- Unidades Administrativas de la Municipalidad Central
- Centros de Atención Ciudadana
- Policía Metropolitana
- Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Beneficios de la Optimización de Recursos Humanos en el MDMQ

Generales:

Producto 6

- Mejoras en los niveles de eficiencia organizacional institucional, gestión, ejecución y servicio a la comunidad.
- Cumplimiento de la mejor práctica en términos de composición del 70-30 por tipo de proceso:



- Funcionarios no considerados en el dimensionamiento: 2.963
- Ahorro anual promedio en pago de nómina de \$47.588.150.

	RMU ROL
RMU Promedio por Servidor Municipal (Abril 2016- RRHH)	\$ 1.338
Número de funcionarios no considerados en el dimensionamiento	2.963
Total Ahorro Anual	\$ 47.588.150

El ahorro anual se calculó con base en el promedio de la RMU (\$956), seleccionando los cargos de servidores públicos, sumando el valor correspondiente a los beneficios sociales de ley que corresponde al 40%, y por el número de funcionarios no considerados en el dimensionamiento; el valor resultante, se llevó a escala anual, multiplicando el mismo por 12. La información utilizada corresponde al distributivo de personal entregado por la Dirección Metropolitana de Recursos Humanos con fecha abril 2016.

Unidades Administrativas de los servicios internos de apoyo y asesoría – Centralización de los Servicios Internos de Apoyo y Asesoría:

En la estructura organizacional actual, la mayoría de dependencias cuentan con equipos de apoyo y asesoría para el desarrollo de estos servicios internos, lo que ha generado que en algunos casos, la ejecución de estos procesos, no se tenga mayores niveles de eficiencia y eficacia.

Es por esto que la centralización de estos servicios observa que los equipos de trabajo que ejecutan estos procesos estarán físicamente en las Secretarías con un reporte administrativo, pero el reporte funcional será a las Unidades Administrativas de apoyo y asesoría respectivas a las cuales pertenecen.

Producto 6

Se ha identificado los potenciales beneficios los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Ahorros potenciales por la centralización de adquisiciones
- ✓ Las Unidades Administrativas se concentrarán en la gestión de sus labores propias
- ✓ Aumento de la productividad
- ✓ Mayor eficiencia en la gestión de procesos
- ✓ Control y transparencia en la gestión de procesos
- ✓ Optimización de la estructura administrativa y recursos tanto financieros como de capital humano
- ✓ Cumplimiento de la Cadena de Valor
- ✓ Economías de Escala
- ✓ Estandarización de políticas y procesos de apoyo y asesoría

Unidades Administrativas de la Municipalidad Central:

- Unidades Administrativas y equipos de trabajo necesarios para alcanzar niveles de eficiencia y productividad institucional, definidos en base a índices de mejores prácticas municipales internacionales, obteniendo un dimensionamiento propuesto al nivel de las entidades municipales consideradas como mejores prácticas de la región, lo que permitirá la optimización de recursos tanto financieros como de capital humano y el incremento en los niveles de eficiencia relacionados a la ejecución de los procesos que forman parte de la cadena de valor institucional.

Centros de Atención Ciudadana:

- El principal beneficio del cambio de Administraciones Zonales a Centros de Atención Ciudadana, es la prestación de un servicio único y diferenciado a los usuarios de los servicios del Municipio, logrando atender sus inquietudes y canalizando sus necesidades en un solo punto de contacto de manera altamente eficiente.
- Reducción de 667 funcionarios de las Administraciones Zonales como resultado de la redefinición de los Centros de Atención Ciudadana.

Adicionalmente se ha identificado los potenciales beneficios los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Mejoras en el nivel de servicio
- ✓ Atención en un solo punto
- ✓ Optimización de Recursos
- ✓ Estandarización de Procesos

Policía Metropolitana:

- Reducción de 635 Policías Metropolitanos como resultado de la aplicación del índice de dimensionamiento, lo que permitirá la optimización de recursos tanto financieros como de capital humano y el incremento en los niveles de eficiencia relacionados a la ejecución de los procesos que forman parte de la cadena de valor institucional.

Agencia Metropolitana de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial:

- Reducción de 1.348 Agentes Metropolitanos de tránsito como resultado de la aplicación del índice de dimensionamiento, lo que permitirá la optimización de recursos tanto financieros como de capital humano y el incremento en los niveles de eficiencia relacionados a la ejecución de los procesos que forman parte de la cadena de valor institucional.

3. Recomendaciones de la Optimización Institucional respecto de la Integración de las Entidades Municipales y sus Modelos de Gestión

3.1. Análisis del Modelo de Gestión

Para realizar el análisis de la situación actual de los modelos de gestión de las Entidades Adscritas y Dependientes, se definió un Modelo de Gestión conformado por 6 componentes que abarcan la gestión de una organización tipo. Asimismo, se ha sido definido y ajustado a la operación de las Entidades Adscritas y Dependientes y del MDMQ y considerando el marco normativo que se detalla a continuación.

El primer paso para la definición de los componentes del modelo de gestión general para las Entidades Adscritas y Dependientes del MDMQ fue comprender la articulación de las políticas tanto nacionales como municipales, así como la normativa y marco regulatorio que se relaciona con la creación, gestión y ejecución de funciones de las mismas.

Para esto, se analizaron las competencias que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales y Distritos Metropolitanos a través del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). Posteriormente se revisó la alineación de las políticas, objetivos y estrategias del Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del MDMQ, basado en las competencias del COOTAD. Finalmente el análisis normativo incluyó las diferentes Ordenanzas y Resoluciones de creación y operación de las Entidades Adscritas y Dependientes del MDMQ para determinar cómo se articuló la política nacional y sectorial a través de competencias locales. A continuación se muestra de forma gráfica el proceso antes detallado:



Modelo de Gestión de los GAD

Posterior al análisis de la articulación de la política, se tomó en consideración la normativa para el desarrollo de modelos de gestión de los GAD. Con base en el COOTAD, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben elaborar Planes de Ordenamiento Territorial y Desarrollo para la planificación de ejecución de sus competencias a largo plazo. El proceso para la formulación y estructuración de estos Planes maestros está definido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) a través del Acuerdo Ministerial No. SNPD-0089-2014, en el que se expiden los “*Lineamientos y Directrices para la Actualización, Formulación, Articulación, Seguimiento y Evaluación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD)*”.

Específicamente, dentro del “Artículo 8 - *Del proceso de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial*” se define que para la formulación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los gobiernos autónomos descentralizados se deberá seguir el siguiente proceso:

- 1) **Elaboración del diagnóstico:** El cual comprende un diagnóstico de varios componentes (como biofísicos, socio-cultural, económico movilidad, entre otros), una identificación de problemas y potenciales de acuerdo a cada componente y un análisis estratégico territorial.
- 2) **Formulación de la propuesta de desarrollo y ordenamiento territorial:** la cual se confirma por una visión, objetivos estratégicos de desarrollo, determinación de indicadores metas. Adicionalmente comprende categorías de ordenamiento territorial para la territorialización de políticas públicas.
- 3) **Definición del modelo de gestión:** El cual debe definir como mínimo el detalle de los programas y proyectos, instancias responsables, estrategias de ejecución y articulación, entre otros.

Dentro de la misma normativa se definen 5 componentes básicos que el modelo de gestión de un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) deberá considerar y abarcar

Producto 6

para poder cumplir con los objetivos de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial detallados en la figura a continuación:



Los componentes mencionados en relación a un modelo de gestión general para un GAD sirvieron de referencia para realizar el diagnóstico, con el objetivo de identificar los tópicos y aspectos que se deben considerar e incorporar en la gestión de una Entidad Adscrita o Dependiente del MDMQ, tomando en cuenta las particularidades en la gestión propia de las Entidades.

Herramientas y Marco Metodológico

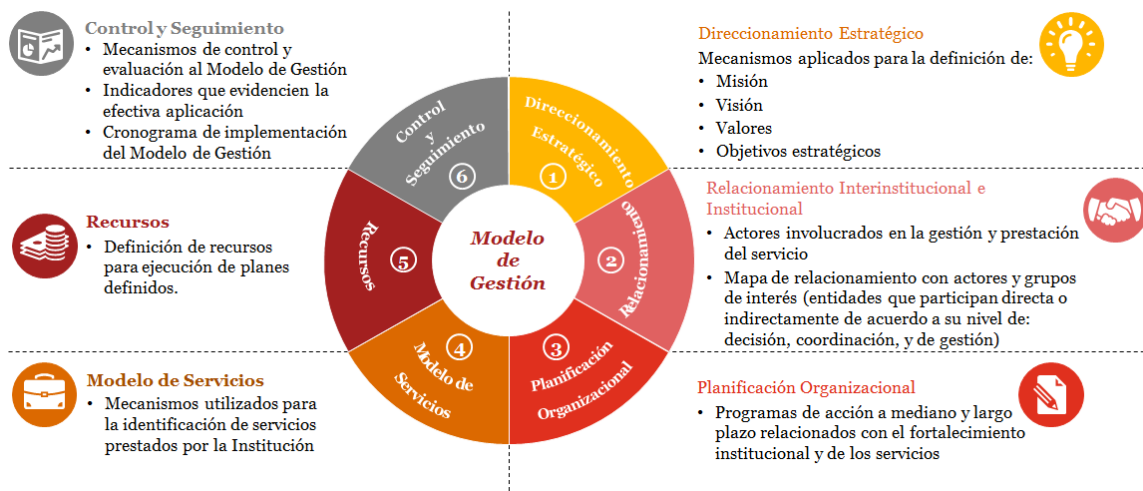
Con base en nuestra metodología “*The Guide Framework*®” se determinó los aspectos específicos que una organización debe identificar, evaluar y concluir sobre las cuestiones más relevantes dentro del giro de acción y operación de la misma, siendo éstos aspectos los siguientes:



Definición de un Modelo de Gestión para el Análisis de Entidades Adscritas y Dependientes

Por un lado, a través del análisis de la estructuración de la política normativa que le rige a los GAD, se identificaron las principales competencias y como éstas se aplican a través de la legislación local. Por otro lado, el entendimiento de los componentes que un GAD debe tener en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial fue importante para determinar los aspectos que serían aplicables (en su respectivo nivel) a las Entidades Adscritas y Dependientes del MDMQ. Y finalmente, con base en las herramientas internas de PwC, enfocadas en un modelo operativo, se identificaron los principales aspectos de operación que aplican dentro de un modelo de gestión a un nivel global e integral.

A continuación se presentan de forma gráfica los 6 componentes definidos para el análisis de los modelos de gestión de las Entidades Adscritas y Dependientes del MDMQ, considerando las tres aristas mencionadas anteriormente.



A partir de los 6 componentes principales definidos que un Modelo de Gestión estándar que una Entidad Adscrita o Dependiente al MDMQ debería abarcar, se definieron dimensiones para poder diagnosticar la gestión de forma más específica. A continuación se presenta un resumen de los principales sub componentes (dimensiones) a ser considerados bajo cada componente definido del Modelo de Gestión estándar.

1. Direccionamiento Estratégico

- 1.1. Mecanismos, procesos y/o metodologías para el desarrollo de la planificación estratégica de la Entidad.
- 1.2. Nivel de involucramiento y participación de otras entidades o dependencias del MDMQ, actores externos, comunidad y cualquier otro grupo de interés dentro del proceso de formulación de la planificación estratégica.
- 1.3. Procesos, talleres o campañas de difusión de la planificación estratégica al igual que estrategias de comunicación periódica de los resultados de la misma a los actores internos y externos de la Entidad.

2. Relacionamiento Interinstitucional

- 2.1. Procesos o mecanismos de identificación, definición y documentación de actores involucrados en la gestión de la Entidad, al igual que sus grupos de interés primarios y secundarios.
- 2.2. Documentación formal de identificación de actores involucrados y grupos de interés en la cual se describa y se identifiquen las características de relacionamiento con cada uno de ellos.
- 2.3. Mecanismos de integración de la gestión de la Entidad Adscrita o Dependiente con otras dependencias del MDMQ y órganos de gobierno.

3. Planificación Organizacional

- 3.1. Definición de programas de acción a mediano y largo plazo relacionados a los objetivos estratégico del componente de Direccionamiento Estratégico, el cual identifique líneas de acción, responsables, fechas, plazos, y otros detalles que sirvan como directrices para una planificación a corto plazo.
- 3.2. Sistemas de seguimiento a los planes de acción definidos y mecanismos de comunicación de los resultados hacia actores internos y externos.

4. Modelo de Servicios

- 4.1. Mecanismos o procesos para la identificación y documentación de las características de los productos generados o servicios prestados por la Entidad.
- 4.2. Procedimientos para asegurar la alineación de los productos o servicios de la Entidad con la normativa legal vigente que le rige a la Entidad y demás políticas municipales, sectoriales y/o nacionales.
- 4.3. Mecanismos de definición y documentación de los canales para la entrega hacia el cliente (interno o externo) de cada producto o servicio identificado.

5. Recursos

- 5.1. Procesos y mecanismos definidos para la priorización, presentación y definición de los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes de acción a corto, mediano y/o a largo plazo.

6. Control y Evaluación

- 6.1. Mecanismo y métodos definidos para el control y evaluación del modelo de gestión de la Entidad, los cuales permitan identificar claramente el nivel de avance de la gestión operativa y relacionarla con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción a mediano y largo plazo.
- 6.2. Mecanismos de seguimiento y medición de la gestión a través de indicadores que consideren productividad, eficiencia o eficacia, y que se relacionen con los planes de acción a mediano y largo plan, y que midan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 6.3. Procesos de seguimiento integral de la gestión a corto, mediano y largo plazo de la Entidad, y estrategias de comunicación del mismo hacia las áreas internas y actores involucrados.

Definición de una Herramienta de Diagnóstico

Una vez establecidos los 6 componentes y sus respectivos subcomponentes de un Modelo de Gestión estándar para el análisis de las Entidades Adscritas y Dependientes del MDMQ, se definió una matriz con preguntas específicas para cada dimensión con el objetivo de determinar el nivel de madurez de la gestión de la Entidad dentro de cada componente.

Las preguntas tienen el objetivo de determinar los mecanismos, procesos, métodos y procedimientos que la Entidad lleva a cabo para el cumplimiento de cada componente.

Producto 6

Adicionalmente, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones para el entendimiento de los resultados:

- Cada pregunta tiene una valoración del nivel de madurez del 1 al 5 (de acuerdo a la pertinencia de los mecanismos identificados), en la cual la calificación de 1 representa el nivel más bajo de madurez y 5 un nivel avanzado de madurez.
- El promedio de la valoración de todas las preguntas dentro de un componente otorga una valoración global del mismo en cuanto al nivel de madurez.
- Todas las preguntas dentro de cada componente tienen un peso uniforme ya que todos los temas identificados dentro de cada una de ellas son importantes para el cumplimiento integral de cada componente.

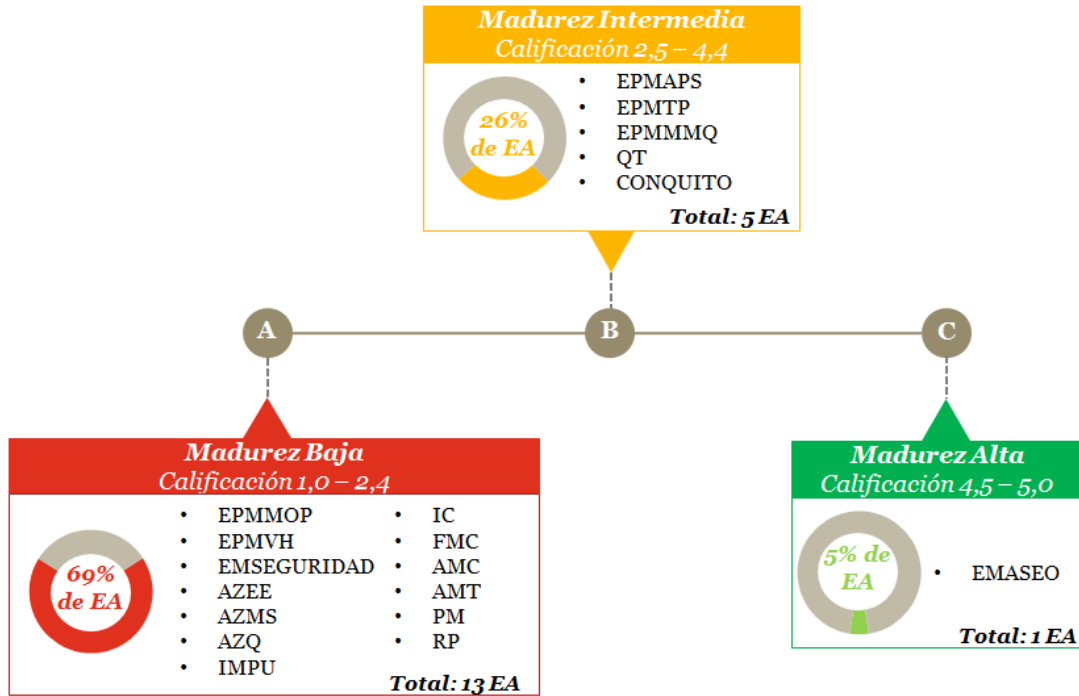
3.2. Diagnóstico de la Situación Actual

Las valoraciones de las entidades dentro de cada componente están agrupadas de acuerdo al siguiente nivel de madurez:

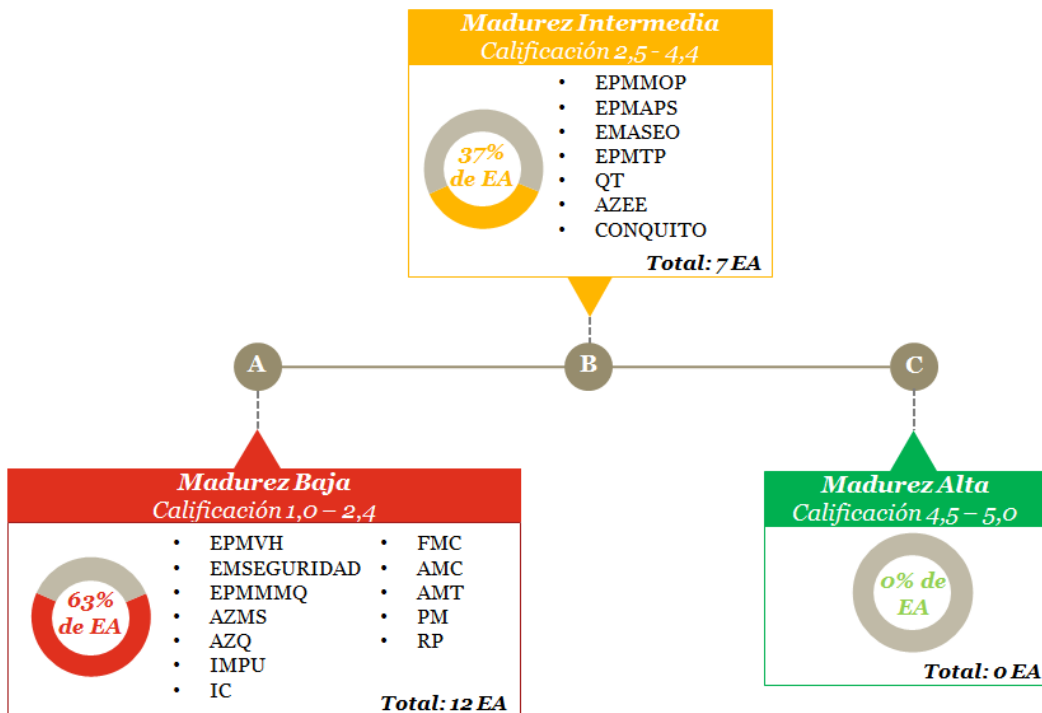
Grupo	Nivel de Madurez	Rango de Valoración
A	Baja	1.0 - 2.4
B	Intermedia	2.5 - 4.4
C	Alta	4.5 - 5.0

A continuación se describen los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología de análisis de la situación actual de los Modelos de Gestión de las 19 Entidades Adscritas y Dependientes. Los resultados son presentados de manera independiente para cada uno de los componentes definidos para el Modelo de Gestión.

Posicionamiento de las Entidades Adscritas y Dependientes en Direccionamiento Estratégico

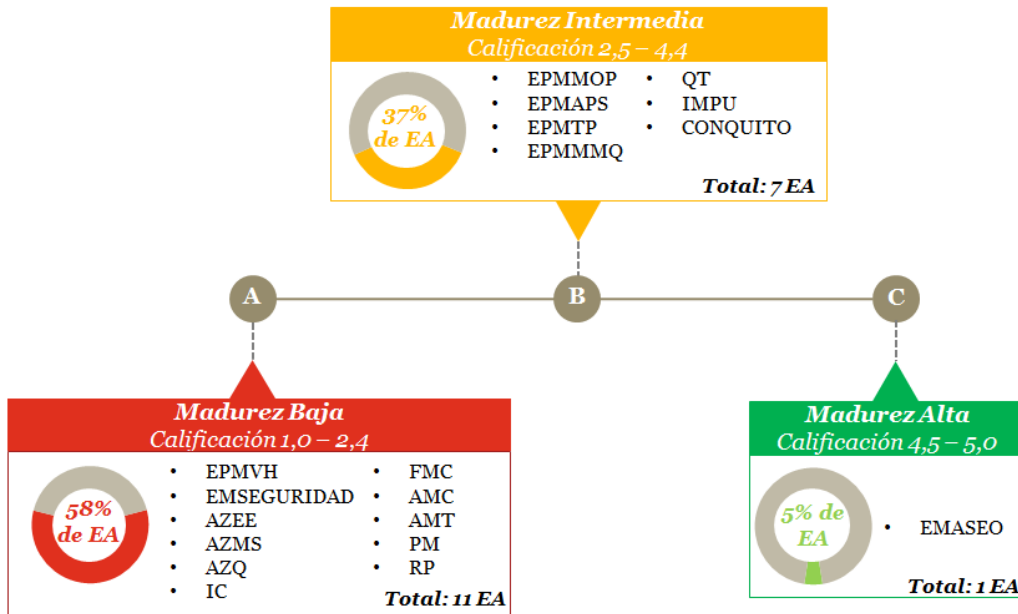


Posicionamiento de las Entidades Adscritas y Dependientes en Relacionamiento Interinstitucional e Institucional

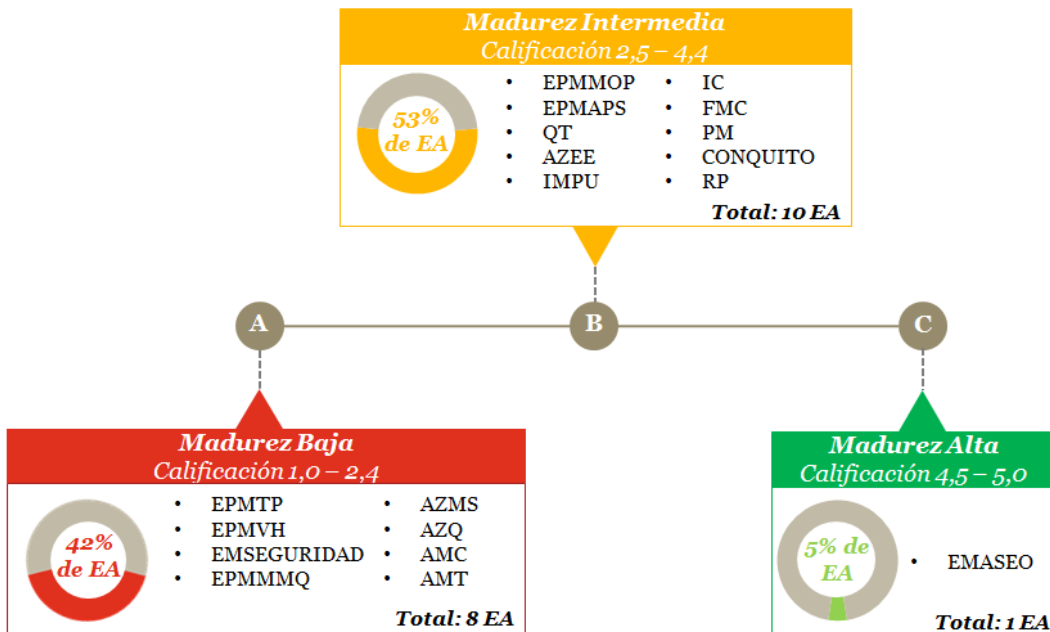


Producto 6

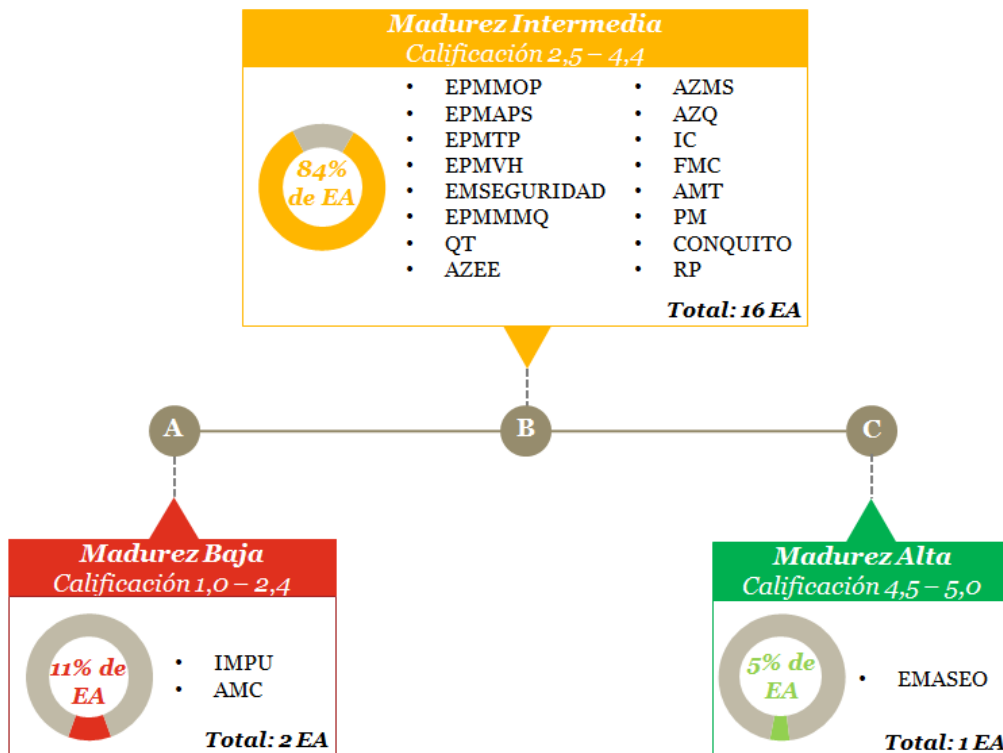
Posicionamiento de las Entidades Adscritas y Dependientes en Planificación Organizacional



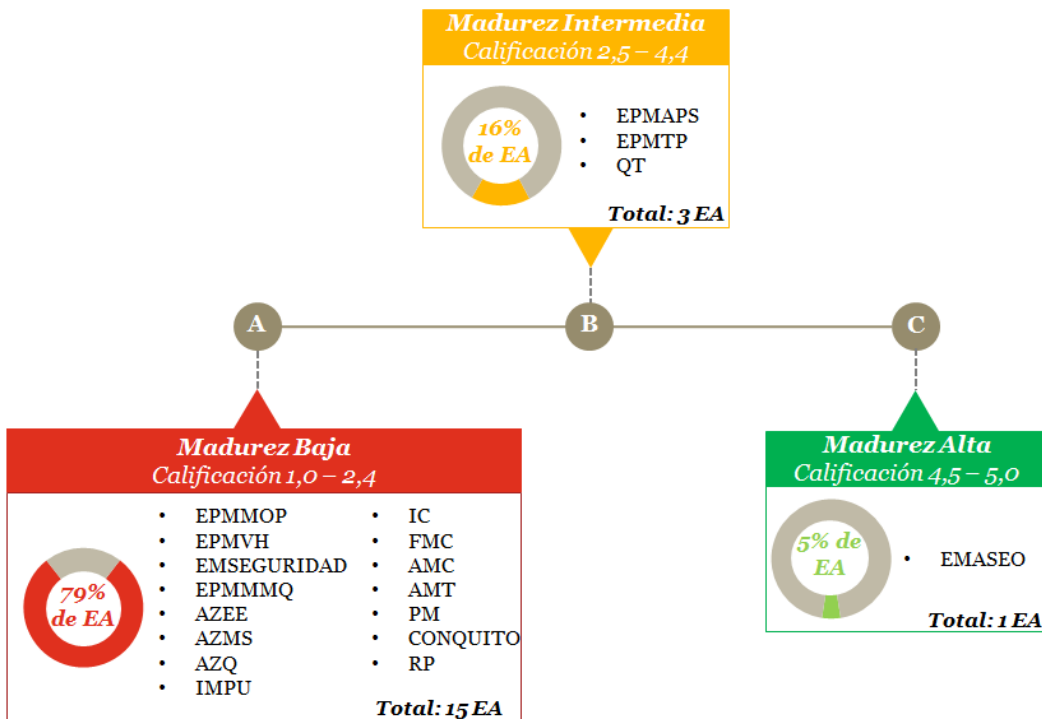
Posicionamiento de las Entidades Adscritas y Dependientes en Modelo de Servicios



Posicionamiento de las Entidades Adscritas y Dependientes en Recursos



Posicionamiento de las Entidades Adscritas y Dependientes en Control y Seguimiento



Como Conclusión General del Análisis de la Situación Actual de los Modelos de Gestión de las Entidades Adscritas y Dependientes, indicamos la siguiente:

- La continuidad y el nivel de implementación de los modelos de gestión analizados en las diferentes Entidades Adscritas y Dependientes presentan un importante nivel de dependencia con el enfoque que tienen las autoridades de turno de cada Entidad así como de los responsables de Planificación o Desarrollo Institucional de las mismas. En este sentido, identificamos que no se presenta mayor continuidad principalmente en los componentes de Direccionamiento Estratégico, Planificación Organizacional, y Control y Seguimiento, los cuales son revisados, ajustados e inclusive modificados en su totalidad en períodos menores a 2 y 3 años. En varias Entidades dichos cambios se generan sin realizarse una evaluación detallada e integral de los modelos definidos. En general, cada nueva administración define nuevos métodos, nuevos planes estratégicos, ya que los anteriores no se cumplieron o debido a que no se evidencia suficiente claridad sobre los lineamientos estratégicos emitidos por el MDMQ hacia dichas Entidades Adscritas y Dependientes.

Las conclusiones principales de los modelos de gestión analizados en las 19 entidades Adscritas y Dependientes se describen a continuación:

Direccionamiento Estratégico

- Actualmente no se tienen definidos entre las Entidades Adscritas y Dependientes mecanismos de integración para la gestión de proyectos estratégicos que permitan unificar los esfuerzos en la consecución de los objetivos y proyectos en beneficio de la ciudad. Las Entidades Adscritas y Dependientes definen programas y proyectos a través de Planes Operativos Anuales, en los cuales cada Entidad define en coordinación con el MDMQ los programas y proyectos sin considerar un Plan Estratégico a mediano y largo plazo definido por el MDMQ o considerando un Plan Estratégico por Secretaría que involucre a todos los actores correspondientes.

Relacionamiento Interinstitucional e Institucional

- Se cuenta con diversos órganos de gobierno que se reúnen periódicamente para tratar aspectos integrales de interés entre el MDMQ y las Entidades Adscritas y Dependientes, en varios de éstos participan, dependiendo de la temática a tratar: el Sr. Alcalde, Concejales, Secretarios, Administración General, Gerentes, Directores y/o máximas autoridades de Unidades Especiales. Sin embargo, para estas instancias de reuniones no se han definido mecanismos adecuados de seguimiento a las decisiones y acciones tomadas, de tal forma que dichas decisiones puedan ser desplegadas al interior de cada Entidad, y que sirva de mecanismo de seguimiento entre el MDMQ y las Entidades Adscritas y Dependientes. Por lo anterior, consideramos necesario mejorar la comunicación de las estrategias, lineamientos y definiciones tomadas por las autoridades a nivel estratégico hacia los niveles de ejecución correspondientes.
- Se identifica que no existe una integración funcional por temáticas similares, puesto que los modelos actuales de gestión en las Entidades Adscritas y

Dependientes 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. 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.

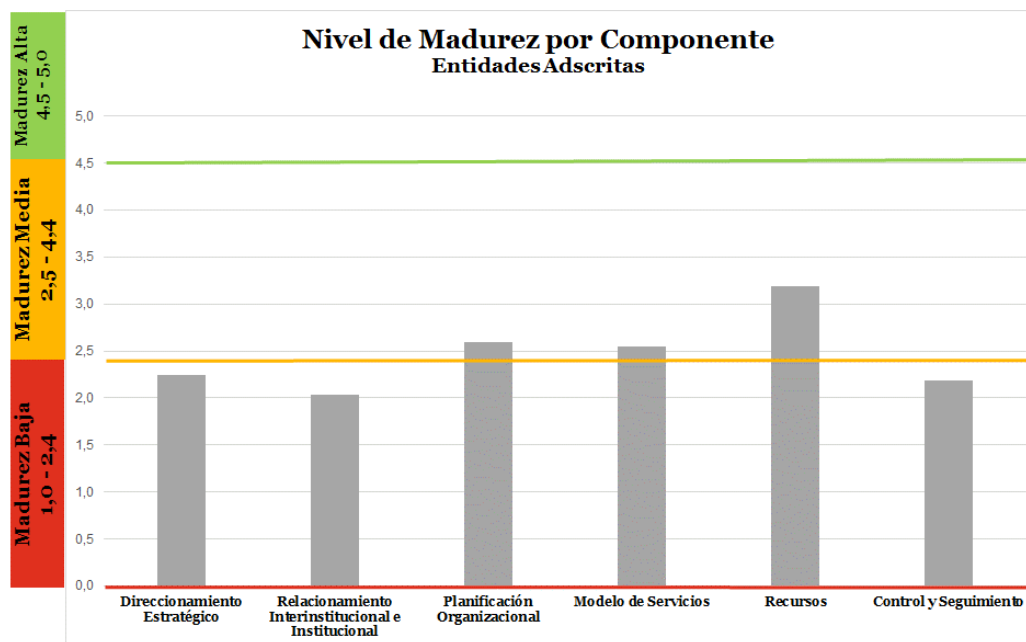
Modelo de Servicios

- Al momento no se cuenta con un mecanismo integral de manejo de quejas y reclamos de la ciudadanía que permita la generación de acciones preventivas a nivel de MDMQ. El manejo de quejas es gestionado en cada Entidad Adscrita o Dependiente sin un reporte hacia el MDMQ.
- Los mecanismos de comunicación de los requerimientos de atención de la ciudadanía no se encuentran definidos de manera estandarizada entre las Entidades Adscritas y Dependientes, en especial en aquellas en las que por sus competencias podría haber falta de claridad para el ciudadano; de tal forma que los mismos sean canalizados de manera adecuada y eficiente de cara al ciudadano.
- Actualmente cada Entidad Adscrita o Dependiente define los canales de atención para los servicios definidos, sin embargo en muchos casos no se llega al nivel de detalle requerido, o no se ha realizado una revisión integral para asegurar que en aquellos aspectos en donde exista cierto grado de cruce de competencias entre Entidades, se asegure que los canales sean los mismos o se generen otros canales complementarios pero con criterios estandarizados.

Control y Seguimiento

- Las Entidades Adscritas y Dependientes cuentan con diferentes herramientas para el seguimiento y medición de sus indicadores de gestión, desde un software de inteligencia de negocios, hojas de cálculo, y en varios casos ningún mecanismo. Sin embargo, estos mecanismos de seguimiento, medición y reporte no son utilizados por el MDMQ como una medida de entendimiento y seguimiento de la gestión de sus Entidades Adscritas y Dependientes.
- En muy pocas Entidades Adscritas y Dependientes se utilizan indicadores de gestión que consideren aspectos de productividad, eficiencia y eficacia. En algunos casos utilizan como indicadores medidas estadísticas de seguimiento de la operación y en todos los casos solamente relacionan la definición de indicadores a las métricas utilizadas para reportar y dar seguimiento programático y presupuestal a los programas operativos anuales POA.

En base al análisis de la situación actual del modelo de gestión de las 19 Entidades Adscritas y Dependientes, se presenta a continuación un resumen del nivel de madurez para cada uno de los componentes del mismo.



Se puede observar que en promedio las Entidades para los diferentes componentes tienen un nivel de madurez bajo – medio.

En forma adicional, se identificaron las siguientes observaciones principales acerca de los mecanismos de integración de los Modelos de Gestión de las entidades Adscritas y Dependientes del MDMQ.

- 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).
- 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 Entidades Adscritas y Dependientes no son eficientes.
- No existe integración funcional por temáticas similares, por ejemplo en aspectos de planificación sectorial y gestión.
- Los órganos de gobierno actuales tienen un enfoque de control más que de mejora en la gestión.
- 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.
- 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.
- No se cuenta con indicadores que permitan medir la eficiencia de los mecanismos actuales de integración.

3.3. Recomendaciones sobre el Modelo de Gestión

Respecto del Modelo de Gestión, presentamos nuestras recomendaciones sobre los siguientes aspectos:

- Desarrollo del Modelo de Gestión
- Integración de los Modelos de Gestión

Desarrollo del Modelo de Gestión

Con el objetivo de proveer a las Entidades Adscritas y Entidades Dependientes de los elementos más importantes que deben considerar al desarrollar sus modelos de gestión, a continuación describimos para cada uno de los componentes considerados en el diagnóstico de modelos de gestión, recomendaciones y descripción del enfoque a aplicar en cada uno de ellos, lo cual permitirá estandarizar los criterios mínimos a considerar en dichos modelos.

Como punto de partida para la implementación del Modelo de Gestión Propuesto, 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.

I. RELACIONAMIENTO INTERINSTITUCIONAL E INSTITUCIONAL

Este componente implica la identificación de los actores relacionados con la Entidad, lo cuales son aquellos individuos o grupos que son impactados o pueden influenciar los productos o beneficios generados por la misma. Los actores pueden ser internos o externos y del sector público o privado. La identificación de actores ayuda a:

- Reconocer las diferentes perspectivas de cada actor, incluyendo posibles conflictos entre ellos.
- Establecer un flujo de comunicaciones que permita la transferencia de información, directrices y lineamientos importantes así como la recolección de retroalimentación.
- Asegurar que todos los actores entienden sus roles y responsabilidades permitiendo alcanzar los objetivos establecidos.

La identificación de actores se debe realizar de manera participativa con los responsables de las diferentes áreas de la Entidad. Es necesario identificar a todos los grupos o individuos que tengan un nivel de decisión, coordinación o gestión respecto de las actividades y servicios desarrollados por la Entidad. Esta identificación debe considerar los actores internos de la Entidad, así como otras entidades, organizaciones, empresas y público en general, obteniendo la siguiente información, que se incluye de referencia:

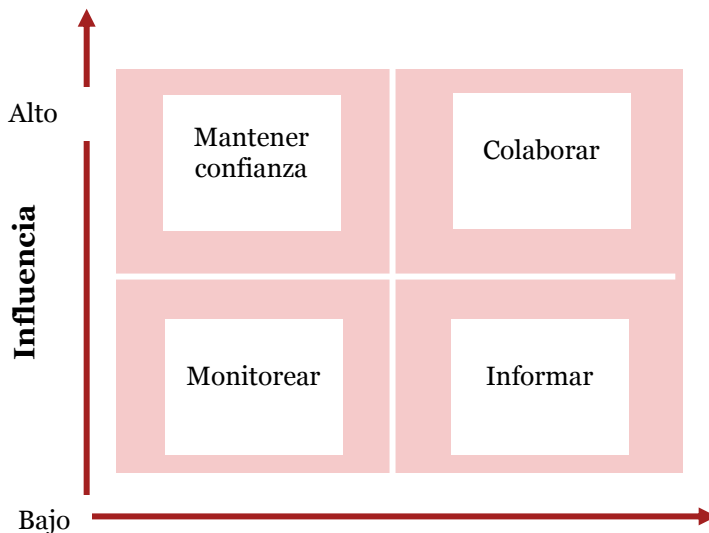
Producto 6

MACROPROCESO	ACTOR	REPRESENTANTE	DESCRIPCIÓN	NIVEL	DUÑO DE RELACIÓN
<i>Incluir el nombre del macro proceso definido en la cadena de valor</i>	<i>Nombre del actor identificado. El actor puede ser individual o grupal.</i>	<i>Nombre de la persona que representa al actor definido en la relación con la Entidad.</i>	<i>Descripción general del relacionamiento con el actor identificado.</i>	<i>Decisión Coordinación Gestión</i>	<i>¿Quién es el encargado de mantener la comunicación con el actor identificado?</i>
Atención al usuario	EPMMOP	Gerente de Espacio Público	Gestiona, coordina y ejecuta las acciones inherentes a diseño, construcción y mantenimiento del espacio público, solicitados por los diferentes usuarios.	Gestión	Director de Servicios Ciudadanos

Una vez identificados todos los actores que tienen relación con la Entidad, se procederá a realizar un análisis de los mismos, considerando el nivel de impacto e influencia que tienen en la operación de la Entidad.

Impacto: efecto, positivo o negativo producido por la operación de la Entidad y la consecución de sus objetivos.

Influencia: poder para determinar o alterar los objetivos y la operación de la Entidad.



Producto 6

Los diferentes cuadrantes establecen las acciones principales que se deberán tomar en cuanto al manejo de la relación con los diferentes actores.

- **Alto impacto y alta influencia:** son los actores con los que se debe tener una interacción más fluida y hacer los mayores esfuerzos para mantener satisfecho. Es necesario “colaborar” con estos actores constantemente.
- **Alto impacto y baja influencia:** estos actores requieren suficiente información para estar satisfechos, pero no demasiada como para sobrecargar el mensaje. Estos actores deben **Impacto** mantenerse “informados” constantemente.
- **Bajo impacto y alta influencia:** a estos actores hay que mantenerlos adecuadamente informados para asegurar que no se formen conflictos mayores y se puedan tomar acciones rápidas. Es necesario “mantener la confianza” de estos actores.
- **Bajo impacto y baja influencia:** a estos actores hay que monitorearlos constantemente, pero sin sobrecargar la comunicación. Es necesario monitorear y responder a los requerimientos que estos actores presenten explícitamente.

Una vez realizado el análisis de impacto e influencia, se procederá a identificar los productos y servicios entregados o recibidos de los actores, sus objetivos y expectativas. A continuación se describe un ejemplo del formato que puede tener esta matriz:

ACTOR	ENTREGA/ RECIBE	PRODUCTO	OBJETIVO	EXPECTATIVA
Nombre del actor identificado	Entrega un producto o servicio a la entidad o recibe un producto o servicio de la entidad	Nombre del producto o servicio	Objetivo de la relación entre el actor y la entidad	Expectativa respecto al producto o servicio recibido por el actor o compromisos del actor sobre el producto o servicio brindado a la Entidad

En base a lo anterior, se deberá describir un mapa de relacionamiento interinstitucional que muestre las relaciones que mantiene la Entidad con otras entidades que participan directa e indirectamente, de acuerdo a su nivel de intervención: decisión, coordinación y de gestión.

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las entidades Adscritas y Dependientes deben establecer su direccionamiento estratégico. Entre las principales razones por las que es importante realizar una planificación estratégica, se encuentran:

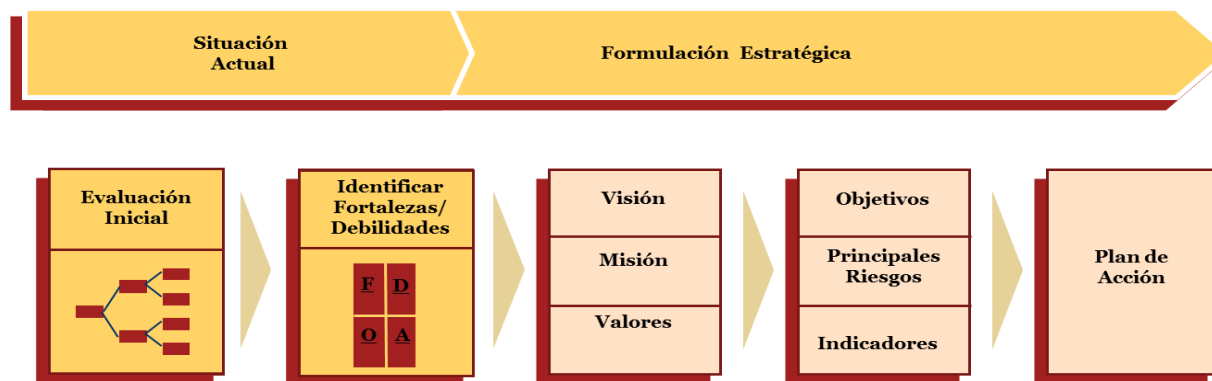
- Provee una visión de futuro
- Dirige la asignación de recursos
- Orienta las funciones de la Entidad en una misma dirección
- Permite administrar la incertidumbre

Producto 6

- Identifica las diferencias de las organizaciones que trabajan en el mismo sector

El componente de Direccionamiento Estratégico se encuentra relacionado a la planificación estratégica; puesto que la planificación programática y operativa se incluye en el componente de Planificación Organizacional.

Los modelos generales de planificación estratégica generalmente consideran las siguientes etapas, las cuales pueden incluir el uso de diferentes herramientas:



Evaluación inicial

La evaluación inicial permite tener una idea clara de la situación actual de la Entidad, principalmente cómo ha cumplido con el propósito de la creación de la Entidad y la integración que ha tenido con las diferentes entidades y dependencias del MDMQ. Se identifica cuáles son los marcos y limitaciones establecidas en la normativa legal vigente sobre los cuales puede operar la Entidad. Igualmente, se identifican las atribuciones conferidas en la ley y el cumplimiento con las mismas.

Identificación de FODA

La identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permite a la entidad definir los aspectos que deben ser mejorados mediante estrategias concretas así como los que se pueden usar para apalancar la estrategia de la institución.

Visión

La visión de la entidad expresa resultados positivos, utiliza un lenguaje gráfico, ennoblecedor y metafórico, logra sinergias, y expresa los deseos y anhelos de la entidad. Es un enunciado que refleja cómo se ve el éxito en el mediano y largo plazo.

Misión

La misión de la entidad debe estar alineada con las atribuciones legales y con la visión definida. La misión define la razón por la que la entidad es trascendente, la distingue de otras entidades e instituciones, identifica la función o tarea básica de la entidad, concilia las expectativas de los diferentes actores internos y externos y logra sinergias y motivación.

Valores

Producto 6

Los valores son formas de conducta compartidas en un entorno laboral como condición única de vida; éstos definen acuerdos de gobernabilidad, convivencia y desempeño. Los valores definidos deben estar alineados con los del MDMQ.

Objetivos estratégicos y estrategias

En base a las atribuciones definidas para la entidad, así como los direccionamientos estratégicos dictados por los entes rectores se deben definir los objetivos estratégicos, orientados al cumplimiento de la misión y visión establecidos, que definan y cuantifiquen un horizonte visible de planificación. Para cada uno de los objetivos estratégicos definidos, es necesario identificar una o varias estrategias que delinee las iniciativas que la entidad desarrollará para lograr dichos objetivos.

Identificación de riesgos

En la identificación de riesgos, se deben examinar factores que puedan demorar o impedir la consecución de los objetivos estratégicos determinados. Se deben analizar las siguientes fuentes de riesgo:

- Fuentes externas
 - Económicas
 - Tecnológicas
 - Sociales
 - Políticas
 - Otras entidades

- Fuentes internas
 - Procesos
 - Infraestructura
 - Personas
 - Sistemas

Una vez identificados los riesgos, se los debe calificar de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto para determinar las acciones a tomar. Conforme la calificación obtenida de los principales riesgos identificados, se deben definir acciones, o planes de acción concretos de acuerdo a la siguiente codificación.

Impacto	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Bajo	Medio	Alto
		Probabilidad		

Definición de indicadores

Producto 6

La dirección de la Entidad requiere un número pequeño de indicadores focalizados para analizar si las estrategias están siendo implementadas y los objetivos estratégicos están siendo alcanzados. Los objetivos estratégicos planteados deben ser medibles, y es a través de los indicadores que se realiza esta acción.

Se deben establecer los siguientes criterios mínimos para los indicadores definidos:

- Nombre del indicador
- Fórmula de cálculo
- Periodicidad de medición
- Fuente de información para la medición
- Meta del indicador
- Responsable de la medición y cumplimiento

Se debe asegurar que todos los objetivos estratégicos estén atados a un indicador. Se presenta mayor detalle en cuanto a la definición de indicadores en el componente VI. *Control y Seguimiento*.

Plan de Acción

El plan de acción de la planificación estratégica debe incluir la secuencia de la implementación de las estrategias definidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados, sus responsables y plazos. Adicionalmente, se deben incluir las acciones definidas respecto de los riesgos identificados. Finalmente, el plan de acción debe ser el insumo principal para la ejecución de la planificación programática.

III. PLANIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el componente de Planificación Organizacional se detallan los niveles de planificación programática (mediano plazo) y planificación operativa (corto plazo). Este componente debe estar alineado al de Direccionamiento Estratégico, ya que es una desagregación del mismo y consiste en un mayor grado de especificación.

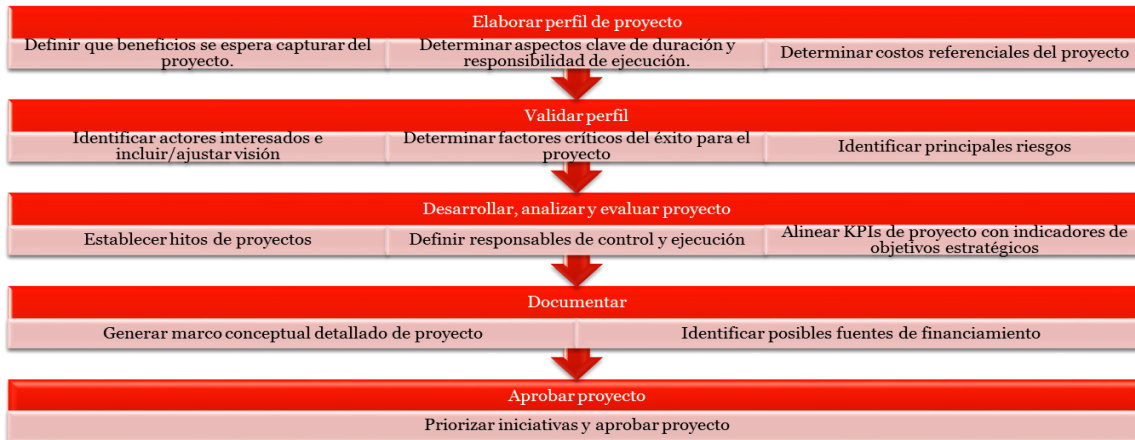
PLANIFICACIÓN PROGRAMÁTICA

Los programas se refieren a un conjunto de proyectos con características y objetivos comunes que se han decidido agrupar para lograr sinergias y obtener mejores resultados en conjunto de lo que se obtendría individualmente. El objetivo de esta consolidación es lograr mejor coordinación, optimización de recursos y evitar duplicidades. Los programas se definen como planificación de mediano hasta largo plazo orientados a la consecución de objetivos estratégicos.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”². En la definición de proyectos se deberán seguir los siguientes pasos:

² *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*

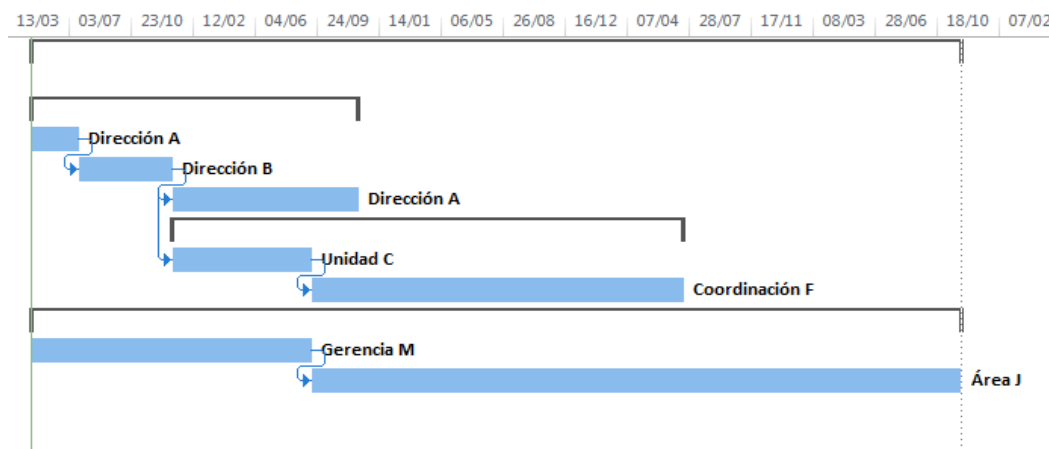
Producto 6



Una vez definidos los proyectos, es necesario alinearlos dentro de los programas, con la finalidad de establecer una secuencia y cronograma de implementación, fijando los plazos y responsables de manera que se pueda tener una visión clara del orden que tomarán las iniciativas y los recursos que requerirán en los diferentes años. Como referencia, el cronograma podría ser realizado en base al siguiente ejemplo:

Nombre	Duración	Inicio	Fin	Responsable	Costo
Planificación programática	1200 días	27/04/16	01/12/20		\$ 6.347.000,00
Programa 1	420 días	27/04/16	05/12/17		\$ 570.000,00
Proyecto 1	3 meses	27/04/16	19/07/16	Dirección A	\$ 100.000,00
Proyecto 2	6 meses	20/07/16	03/01/17	Dirección B	\$ 200.000,00
Proyecto 3	12 meses	04/01/17	05/12/17	Dirección A	\$ 270.000,00
Programa 2	660 días	04/01/17	16/07/19		\$ 577.000,00
Proyecto 1	9 meses	04/01/17	12/09/17	Unidad C	\$ 180.000,00
Proyecto 2	24 meses	13/09/17	16/07/19	Coordinación F	\$ 397.000,00
Programa 3	1200 días	27/04/16	01/12/20		\$ 5.200.000,00
Proyecto 1	18 meses	27/04/16	12/09/17	Gerencia M	\$ 700.000,00
Proyecto 2	42 meses	13/09/17	01/12/20	Área J	\$ 4.500.000,00

Adicionalmente, es recomendable realizar una descripción gráfica de la secuencia y duración de los programas y proyectos como se muestra a continuación:



PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Producto 6

La planificación operativa tiene un alcance de un año y está enfocada en desarrollar y cumplir los programas y proyectos que se han definido en la planificación programática. Este nivel de planificación tiene un mayor grado de especificidad puesto que los resultados de la misma se verán en el corto plazo, por lo que debe contar con el detalle necesario.

La Planificación Operativa se encuentra normada en la gestión municipal y en sus Entidades Adscritas y Entidades Dependientes a través del desarrollo de los POA, por lo que en este ámbito debe cumplirse con lo establecido en el marco normativo correspondiente, pero asegurándose del alineamiento que debe existir entre los planes operativos con los programas a mediano plazo y finalmente con los objetivos estratégicos.

IV. MODELOS DE SERVICIO

El componente de Modelos de Servicio, se enfoca en la identificación de los productos y servicios prestados por la entidad, y en la manera en la que estos productos y servicios son entregados al usuario externo generando una experiencia que asegure su satisfacción.

El primer paso del componente de Modelos de Servicio, será realizar la identificación de todos los productos y servicios que la ley le confiere como responsabilidad, a través por ejemplo de una matriz similar a la siguiente.

Competencia Atribución	Rol de la Entidad	Producto / Servicio	Normativa legal
<i>Redactar la competencia otorgada a la entidad en el cuerpo legal</i>	<i>Establecer las acciones que debe tomar la entidad respecto de la atribución o competencia</i>	<i>Definir el producto o servicio que ofrece la entidad relacionado a la atribución o competencia</i>	<i>Identificar el cuerpo legal donde se define la atribución o competencia</i>

Una vez identificados los productos y servicios que la entidad brinda, es necesario definir la experiencia que los mismos van a brindar al usuario externo basándose en los pilares del siguiente modelo.



Entender al usuario: Identificar necesidades comunes de los usuarios externos y agruparlos en segmentos, para diseñar experiencias de servicio acordes. Determinar los canales de entrega del producto o servicio (personalmente, a través de internet, telefónicamente, etc.) que se ajustan a las necesidades del segmento, definiendo puntos de contacto entre el usuario y la entidad y el grado de involucramiento de la última en cada uno.

Diseñar la experiencia: Definir la visión del estado final de la experiencia del usuario externo a través de sus interacciones con la entidad; Definir los niveles de servicio (tiempo de atención, horarios, calidad del servicio, etc.) que se le ofrecerá al usuario externo, identificando y priorizando brechas en las capacidades y definiendo planes de acción para aumentar la satisfacción del usuario.

Optimizar el resultado: Desarrollar la entidad (estructura, personas, procesos y tecnología) para mejorar y ofrecer nuevas experiencias, aumentar el valor para el usuario externo y optimizar la eficiencia operativa.

V. RECURSOS

El componente de Recursos hace referencia al proceso que la entidad aplica para definir sus necesidades de recursos y las iniciativas que ha establecido para asegurar los mismos. Para esta definición se deben considerar los siguientes aspectos relevantes en relación al proceso presupuestario:

- Establecer objetivos estratégicos antes del desarrollo del presupuesto.
- Definir y alinear los presupuestos en la planificación programática y operativa.
- Utilizar métricas balanceadas para registrar la ejecución presupuestaria.
- Comunicar y entrenar a los responsables del presupuesto sobre las metas estratégicas establecidas.
- Alinear las metodologías utilizadas a través de la entidad para el desarrollo del presupuesto con los lineamientos establecidos por el MDMQ.
- Utilizar estratégicamente el análisis de variaciones presupuestarias.
- Controlar el número de presupuestos desarrollados.
- Crear modelos financieros que establezcan el impacto de posibles recortes presupuestarios o acciones emergentes no planificadas, sobre otros programas y proyectos, así como su afectación a las metas establecidas.
- Revisar y validar los presupuestos contra información de programas y proyectos similares de otras entidades, con el objeto de identificar oportunidades de optimización de costos.

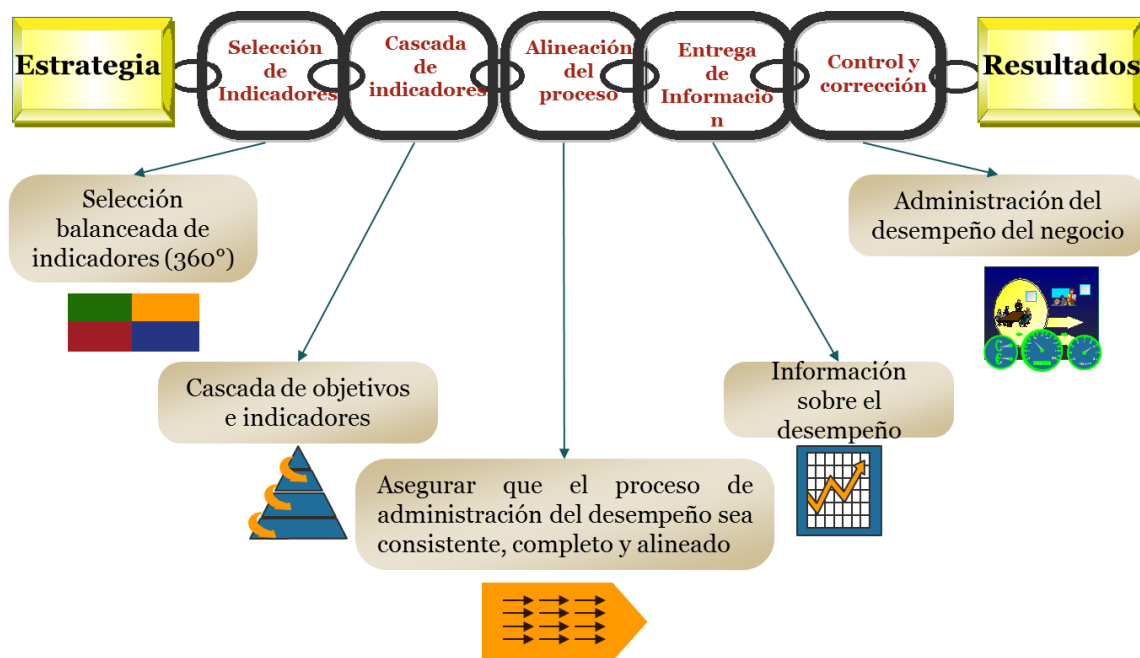
Los presupuestos deben realizarse de manera participativa con los entes rectores de la entidad y la Secretaría General de Planificación a fin de alinear los montos requeridos con los techos presupuestarios establecidos en caso de recibir asignación de recursos del MDMQ, y bajo los lineamientos establecidos por la Dirección Metropolitana Financiera. En caso la entidad obtenga recursos por autogestión, se deberá incluir su modelo de ingresos previstos, considerando al menos tres escenarios (optimista, medio y pesimista).

Producto 6

Los resultados del proceso presupuestario deberán plasmarse en los formatos establecidos por los entes rectores (Plan Operativo Anual, Plan Anual de Compras, Plan Anual de Inversión, etc.) de acuerdo a los criterios, especificaciones y plazos establecidos.

VI. CONTROL Y SEGUIMIENTO

El componente de Control y Seguimiento hace referencia a mecanismos de control y evaluación de la implementación del Modelo de Gestión, así como indicadores que evidencien su efectiva aplicación. Generalmente, un sistema de administración del desempeño corporativo posee 5 elementos, los cuales deberán estar integrados y alineados para asegurar la entrega efectiva de los resultados esperados de la organización.



Para seleccionar los indicadores de gestión de la entidad, se deben tomar en cuenta los siguientes principios.

- Se debe generar un conjunto de indicadores integrados y balanceados conteniendo indicadores históricos y preventivos.
- Los indicadores deben reflejar tanto las metas comunes como las responsabilidades específicas definidas en el modelo de gestión.
- Los indicadores deben estar centrados en las acciones y áreas que generan el mayor impacto para la entidad.
- La responsabilidad sobre los indicadores debe estar claramente asignada a las posiciones clave de la entidad.

La selección se debe realizar bajo la siguiente lógica:

Producto 6



Los principales indicadores deben ser desarrollados en cascada hacia los niveles más operativos. Es necesario definir los indicadores que se necesitan a nivel intermedio para apoyar la implementación de la estrategia corporativa. Una cascada de indicadores efectiva deberá:

- Proveer una clara y consistente dirección, mensajes e incentivos.
- Definir límites organizacionales y responsabilidades.
- Apoyar al empoderamiento de las funciones clave.
- Proveer a las unidades de negocio, equipos, individuos y procesos de objetivos e indicadores consistentes.
- Direccionar los esfuerzos de la entidad para la consecución de los objetivos estratégicos.
- Proveer de una forma de auditar y medir la estrategia y sus resultados.

Los indicadores deberán entregar información a las autoridades internas y externas para la toma de decisiones. Por esta razón se deben definir los indicadores que aseguren que la información del desempeño corporativo que se entrega realmente sea de utilidad; esto es:

- Proveer una visión verdadera del estado de desempeño y funcionamiento de la entidad.
- Menos datos, más información para gestión.
- Información precisa, a tiempo, al nivel correcto, enfocada y a un costo efectivo.

CONSIDERACIONES ADICIONALES

- Como se menciona en el diagnóstico de la Situación Actual de los Modelos de Gestión de las Entidades Adscritas y Entidades Dependientes, existe una diversidad de niveles de madurez entre las diferentes instituciones analizadas y entre cada uno de los componentes considerados en el modelo. En este sentido, la implementación de las recomendaciones deberá realizarse en forma paulatina según las características y niveles de madurez observados en cada institución.
- Asimismo, la aplicación de estas mejores prácticas debe realizarse en forma integral considerando la relación que tiene un componente con los otros, puesto que la implementación aislada de un componente traerá consigo beneficios limitados.
- Es importante contar con mecanismos para la gestión permanente de estos modelos, para lo cual la Secretaría de Planificación del Municipio juega un rol

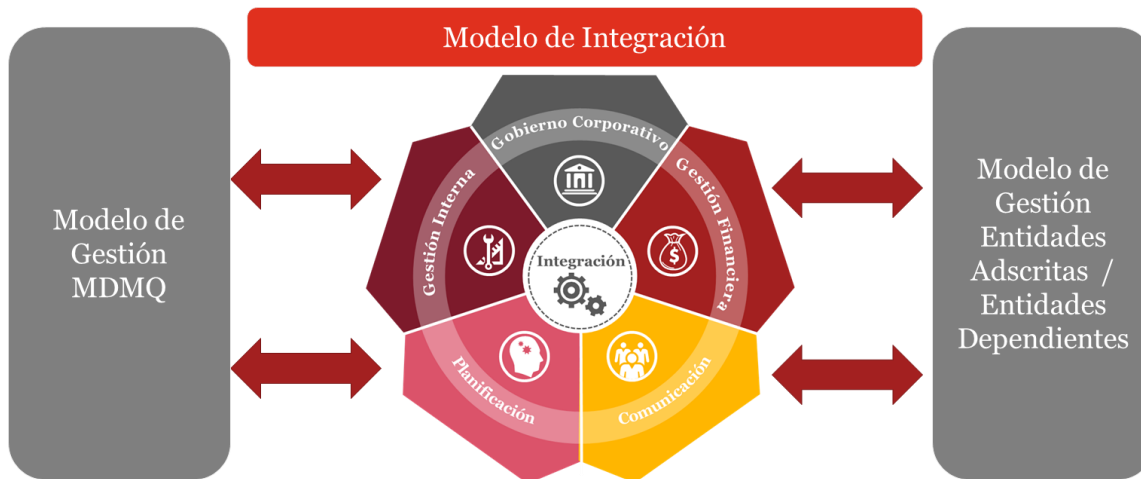
Producto 6

esencial como órgano que facilite y coordine que las Entidades Adscritas y Entidades Dependientes puedan ejecutar sus modelos de gestión considerando criterios similares pero alineados a las necesidades de cada una de dichas instituciones.

Integración de los Modelos de Gestión

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 y Dependientes, 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.

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 y Dependientes, alineada a las directrices emanadas desde la Alcaldía.



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

- Gobierno corporativo
- Gestión financiera
- Comunicación
- Planificación Transversal
- 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.

Gobierno corporativo

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

A continuación se mencionan los elementos que recomendamos desarrollar/fortalecer en relación a los principios establecidos para el Gobierno Corporativo de la gestión municipal:

Órganos de Gobierno – Rendición de cuentas:

- Definición de los órganos de gobierno (Alcalde, Concejales, Secretarios, Administración General, Alta Gerencia de las EA) asociados a cada uno de los 5 macroprocesos definidos y que cuenten con las herramientas de gestión propias para el ejercicio del cargo.
- Los miembros de los órganos de gobierno deben contar con un direccionamiento estructurado que les permita no sólo alinear los intereses del MDMQ con el de las EA, sino además, cumplir un rol más estratégico y que agregue valor a cada entidad.
- Definición de los criterios de selección y competencias de los miembros de los órganos de gobierno.
- Selección de los miembros de los órganos de gobierno con un nivel alto de conocimiento de las EA y del macroproceso en el cual se encuentran inmersos.
- Definición de los roles y responsabilidades de los miembros de los órganos de gobierno que se encuentren acordadas y comprendidas.
- Desarrollo de un proceso permanente de inducción y entrenamiento de los miembros de los órganos de gobierno.

Transparencia – Manual de Gobierno Corporativo:

- Formalizar e implementar un Manual de Gobierno Corporativo que enmarque la actuación del Municipio respecto de todas sus entidades, así como los principios que rigen la relación MDMQ– EAs, las obligaciones específicas que se derivan y el mejor entendimiento del papel de cada una de las partes. Este documento debe establecer las prioridades entre los objetivos a alcanzar como Entidad Adscrita y los compromisos adquiridos a largo plazo.

Control Corporativo:

- Implementación de buenas prácticas en relación con los procesos de transparencia, flujos de comunicación y reporte entre el MDMQ y sus EA, considerando las cinco áreas definidas. Entre las prácticas recomendadas a implementar, mencionamos las siguientes como las más relevantes:
 - Establecer formalmente los mecanismos de coordinación y planificación de las reuniones de los órganos de gobierno.
 - Desarrollo de procedimientos que abarquen aspectos como: agenda del directorio, reportes y minutas.
 - Definición de criterios para evaluar el desempeño de los órganos de gobiernos, con el objetivo de realizar el monitoreo y valoración de su gestión.
- En relación a control interno, establecer procesos formales de direccionamiento y seguimiento por parte del MDMQ hacia las EA en cuanto a la gestión de riesgos y los procesos de auditoría interna y externa.

Adicionalmente, consideramos necesario incluir en las acciones del componente de Gobierno Corporativo, actividades enfocadas a fortalecer el Direccionamiento Jurídico que es gestionado por el área jurídica del Municipio hacia los actores correspondientes en las Entidades Adscritas y Dependientes:

Direccionamiento Jurídico:

- Fortalecer los procesos que permitan el alineamiento de las diferentes etapas de la gestión jurídica en relación a la emisión, actualización, difusión y derogación de normativa que rige la gestión y operación de las Entidades Adscritas.

Planificación Transversal

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, 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.



Gestión financiera

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.

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:

Producto 6

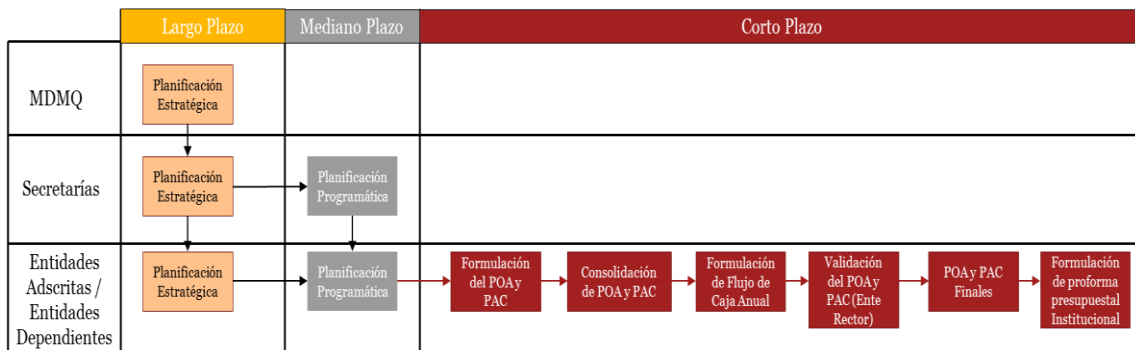
- Planificar y analizar información financiera.
- Compra de bienes, servicios y gestión de pagos.

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.

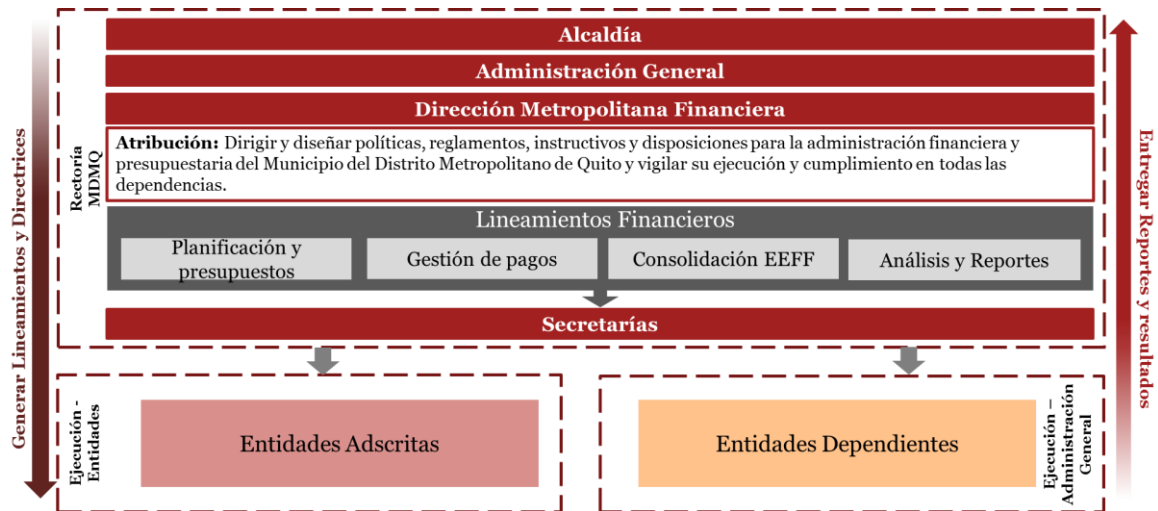
Asimismo, se deberán generar lineamientos y directrices estratégicas y de operación para estandarizar la gestión de abastecimiento, considerando desde las actividades de compra de bienes y servicios hasta la gestión de los pagos correspondientes.

La Dirección Metropolitana Financiera en conjunto con el Ente Planificador Municipal, deberán establecer las directrices y lineamientos para que las Dependencias, Entidades Adscritas y Entidades Dependientes 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. 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.

Producto 6



Comunicación

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

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

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

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

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

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

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.

Producto 6

Por lo mencionado, el modelo que recomendamos para alinear y estandarizar los lineamientos del pilar de comunicación dentro del Modelo de Integración en la gestión municipal debe contar con el desarrollo de los siguientes componentes:



Entendimiento de necesidades y alineamiento de competencias.- Procesos y mecanismos necesarios para investigar, entender y segmentar al ciudadano, el mercado y las oportunidades relacionadas. También se debe enfocar en el desarrollo y gestión de marcas ciudad, definición y gestión de una estrategia de canales de comunicación y gestión de promoción de los servicios municipales.

Desarrollo de la estrategia de comunicación.- Creación de planes específicos para comunicar y promocionar las ofertas de servicios a la ciudadanía. Esto incluye procedimientos para preparar los presupuestos, la identificación y desarrollo de medios de comunicación, gestión de contenido de marketing y actividades de promoción, seguimiento y respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

Desarrollo y gestión de comunicación de servicios.- Definición de una estrategia de comunicación en términos concretos, la cual utiliza los resultados de la investigación de las necesidades de la ciudadanía para generar ofertas específicas de comunicación basadas en canales definidos.

Gestión Interna (Modelos de Gestión / 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 y Dependientes en relación a los siguientes dos componentes:



Como parte de las recomendaciones para los **Modelos de Gestión de las Entidades Adscritas y Dependientes** se ha considerado la inclusión de una transición de la planificación estratégica a la operativa mediante programas y proyectos. Dependiendo del tipo de sector a las que pertenecen las Entidades Adscritas y Dependientes, un mayor nivel de madurez en la gestión de proyectos tiene una relación directa en el logro de los objetivos estratégicos planteados para los mismos.

Considerando el rol principal de las Entidades Adscritas y Dependientes de brindar diversos servicios a la ciudadanía, la ejecución efectiva y eficiente de los proyectos tendrá una relación directa con el nivel de satisfacción de la ciudadanía que recibe los servicios. En esta razón radica la importancia de implementar los proyectos bajo estándares de clase mundial que consideren por un lado el ciclo de vida de los proyectos, así como su correlación con la calidad entregada por los mismos, la cual se mide bajo los parámetros de cumplimiento del alcance, tiempo y costo de dichos proyectos.

Para una adecuada gestión de proyectos es necesario establecer una estructura definida que sea responsable de dar seguimiento al cumplimiento oportuno del ciclo de vida de los mismos, así como de la planificación y cumplimiento de los acuerdos establecidos. A esta estructura se la llama Project Management Office (PMO) y recomendamos la adopción de la misma dentro de la gestión de cada Entidad Adscrita y Dependiente, la cual tendrá el siguiente rol como parte del modelo de integración:

Producto 6



Medición del nivel de integración

No es suficiente tener un fortalecimiento de órganos decisores y buenas prácticas de gobernanza si esto no conlleva a ser un modelo corporativo integrado, difundido, controlado y medido.

En la **Integración de los Modelos de Gestión** es necesario medir el grado de integración logrado (levantando una línea base inicial) y dar seguimiento a los avances realizados.

En este sentido, a mayor grado de integración, mayores serán los beneficios capturados. Por lo tanto, los beneficios de identificar mecanismos de medición para la implementación de la Integración de los Modelos de Gestión son los siguientes:

- Miden el grado de la implantación del modelo propuesto y su transformación en valor.
- Aumentan la calidad en la gestión directiva.
- Incrementan la eficacia en la consecución de objetivos estratégicos.
- Proporcionan información clave para la toma de decisiones en la implementación por anticipación y no por reacción.
- Son una herramienta de comunicación efectiva para la Dirección.
- Alinean los esfuerzos individuales con los institucionales.
- Agilizan la toma de decisiones.
- Permiten relacionar objetivos con acciones para su consecución, así como realizar análisis de sensibilidad respecto de la implementación de iniciativas.

En este sentido, a continuación mencionamos las métricas recomendadas para medir progresivamente el nivel de Integración de los Modelos de Gestión:

Integración Estratégica:

- Cantidad de estrategias, programas, proyectos y objetivos operativos de las entidades adscritas alineados a los objetivos estratégicos del MDMQ.
- Grado de igualdad en los elementos y los métodos de construcción del modelo de gestión de entidades adscritas y MDMQ.
- Cantidad de recursos planificados y ejecutados por objetivo estratégico del MDMQ.

Producto 6

- Tiempo de consolidación de la planificación, presupuestos, reportes y otros documentos.
- Índice de gasto descentralizado.

Optimización de Recursos:

- Reducción de costos administrativos y operacionales por consolidación de proveedores, sistemas, etc.
- Mejora de condiciones (tasas de interés, plazos y montos) de acceso a financiamiento.
- Cumplimiento de perfiles (competencias técnicas y blandas) del recurso humano.

Eficiencia Operacional:

- Cantidad de funciones y competencias duplicadas entre entidades adscritas.
- Porcentaje de uso de activos fijos (edificios, vehículos, etc.)
- Porcentaje de reprocesos.
- Efectividad de controles en los procesos.

Impacto Ciudadano:

- Tiempos de comunicación desde el Gobierno Municipal al Ciudadano y viceversa.
- Tiempo de implementación de estrategias.
- Tiempo de respuesta a los requerimientos de los ciudadanos (trámites existentes y nuevos requerimientos) y clientes internos.
- Impacto positivo y negativo generado en el ciudadano.

4. Plan de Implementación

A continuación se presentan las principales actividades para la implementación de las recomendaciones del proyecto.

Plan de implementación MDMQ

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

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																		
<i>Seleccionar funcionarios que formarán parte de la nueva estructura</i>																		
<i>Definir la estrategia legal y laboral para vinculación y desvinculación de personal</i>																		
<i>Cuantificar montos relacionados a vinculaciones y desvinculaciones</i>																		
<i>Desarrollar los procedimientos administrativos conforme la normativa municipal para vinculación y desvinculación de funcionarios</i>																		
Implementación de Recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir y aprobar las recomendaciones a ser implementadas en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir la estrategia de implementación de las recomendaciones en las Entidades Adscritas y Dependientes																		
Definir los requerimientos financieros, 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																		
Implementación de la Integración de los Modelos de Gestión																		
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																		
<i>Definir órganos de gobierno</i>																		
<i>Definir los mecanismos de gobernanza</i>																		
Gestión Financiera																		
<i>Definir políticas y directrices para la estandarización de las funciones financieras</i>																		
<i>Definir políticas y directrices para la elaboración, gestión y control de presupuestos</i>																		

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	
<i>Definir políticas y directrices para la gestión y control de compras públicas</i>																			
Comunicación																			
<i>Diseño Estrategia Comunicacional</i>																			
<i>Definir políticas y directrices para la estrategia comunicacional</i>																			
<i>Implementar la estrategia comunicacional</i>																			
Planificación																			
<i>Elaborar la planificación estratégica sectorial</i>																			
<i>Elaborar el plan estratégico institucional</i>																			
<i>Definir indicadores de seguimiento y control</i>																			
Gestión Interna																			
<i>Diseño de herramientas y metodologías de gestión de proyectos</i>																			
<i>Definir políticas y directrices para el diseño, gestión y control de proyectos</i>																			
<i>Implementar las políticas y directrices para el diseño, gestión y control de proyectos</i>																			
Gestión del Cambio																			
<i>Efectuar una medición de la disposición al cambio institucional</i>																			
<i>Medir la preparación para el cambio</i>																			
<i>Medir el compromiso de los actores involucrados y necesidades de comunicación</i>																			
<i>Medir la cultura actual</i>																			
<i>Diseñar la estrategia de gestión del cambio</i>																			
<i>Identificar los afectados por el proceso de cambio</i>																			
<i>Diseñar planes de involucramiento</i>																			
<i>Diseñar planes de gestión del cambio</i>																			
<i>Diseñar la estrategia de comunicaciones</i>																			
<i>Diseñar planes de comunicaciones</i>																			
<i>Diseñar la estrategia de comunicación</i>																			
<i>Implementar la estrategia de gestión del cambio</i>																			
<i>Implementar la estrategia de comunicaciones</i>																			
Gestión del Proyecto																			
<i>Efectuar reuniones mensuales de seguimiento y control del proyecto</i>																			
<i>Elaborar informes mensuales de seguimiento y control del proyecto</i>																			