



4. Modelo de Gestión

4 MODELO DE GESTIÓN DE PLAN METROPOLITANO Y DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2015-2025.

El modelo para la operación integral del Plan Metropolitano de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial 2015-2025, se enfoca en los programas y proyectos que entregan servicios municipales de alto valor agregado, sobre la base de una efectiva planificación, ejecución, y seguimiento de resultados estratégicos para una correcta toma de decisiones, todo este esquema desarrollado con enfoque en **innovación para la ciudadanía**.

Son tres los elementos motores del Modelo de Gestión: innovación, planificación y gestión, mismos que se constituyen a la vez en su base fundamental y en la fortaleza principal al momento de ponerlo en práctica.

Innovación: basada en la posibilidad certera de las dependencias municipales de generar servicios diferenciados de alto de valor agregado para satisfacer necesidades de ciudadanos/as en Quito, estableciendo para ello modelos de servicios integrales y consistentes entre todos los sectores municipales.

Planificación es la capacidad de formular estrategias que traduzcan los modelos de servicios definidos en clave de innovación, en políticas y lineamientos acertados, objetivos concretos, metas realizables, indicadores útiles y proyectos viables técnica y económicamente (financieramente cuando sea del caso).

Gestión es la capacidad de ejecutar los objetivos estratégicos establecidos, con su respectivo mecanismo de seguimiento y evaluación de forma continua y socializada.

El modelo de gestión municipal en base a los elementos de innovación-planificación-gestión se estructura en tres pilares lógicos:

Pilar estratégico, construido por los Planes Metropolitano de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial 2015-2025, sus Políticas, Objetivos, Programas y Proyectos; desglosados en un "*Mapa estratégico*" el cual despliega de manera didáctica los objetivos estratégicos de los Planes.

Pilar de servicios diferenciadores por sector de la municipalidad, donde se identifica la propuesta de valor de los servicios que brinda cada sector a la ciudadanía o a sus clientes internos, llegando a definir elementos de rigor para la concreción en un Plan Estratégico Institucional particular, el cual integraría: objetivos estratégicos del PMDyOT, objetivos de cada sector con sus respectivas metas, indicadores y proyectos.

Pilar de seguimiento y evaluación de la estrategia, cuyo eje es la Secretaría General de Planificación, para viabilizar los siguientes temas:

I. seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan.

II. mecanismos de mejora continua de los procesos críticos de la cadena de valor municipal.

III. generación técnica de la Oficina de Gestión Estratégica encargada de gestionar el seguimiento, evaluación y los mecanismos de mejora continua que en conjunto aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan Metropolitano y de Ordenamiento Territorial 2015-2025.

Composición del modelo de gestión de gestión.

En base a los elementos motores y a los pilares de gestión el Modelo de Gestión de Plan Metropolitano de Desarrollo y de Ordenamiento Territorial se construirá con los siguientes elementos:

I. Mapa Estratégico DMQ 2015 – 2025.

Analizando objetivos estratégicos en base a los ejes generadores:

- Social
- Económico
- Ambiental
- Institucional
- Movilidad
- Ordenamiento Territorial

Se determina la relación causa efecto para situar cada objetivo en una de estas tres perspectivas:

- Objetivos de impacto directo a la ciudadanía
- Objetivos de gestión estratégica
- Objetivos de gestión institucional

II. Modelos de Servicios Institucionales por cada sector **y propuesta de valor asociada** a cada modelo de servicio institucional.

(Adaptado de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, Modelo Canvas de Gestión)

1. Segmentos de atención: Creando valor para la ciudadanía.
2. Propuesta de valor: Generando valor a nuestros usuarios y beneficiarios. Atendiendo los requerimientos o necesidades no satisfechas, creando productos o servicios?
3. Canales: Generando mecanismos de llegada integral a nuestros usuarios y beneficiarios con nuestra propuesta de valor. Integramos a la rutina de los beneficiarios.
4. Relaciones con segmento de atención: Analizando las relaciones esperadas por nuestros usuarios y beneficiarios.
5. Flujo de ingresos: Identificando el valor agregado hacia nuestros usuarios y beneficiarios y el flujo de ingreso requerido para tal atención.

6. Recursos clave: Estableciendo los recursos clave requerida por nuestra propuesta de valor, por los canales, por las relaciones, por los flujos de ingresos.
7. Actividades clave: Analizando las actividades clave que requiere nuestra propuesta de valor, los canales, las relaciones, los flujo de ingresos
8. Alianzas estratégicas: Identificando aliados estratégicos o relaciones con terceras partes, los recursos clave que obtenemos de ellos y las actividades clave que ellos ejecutan.
9. Costos de estructura: Analizando los costos para mantener el modelo de gestión y los recursos y actividades clave más costosos.

III. **Traducción estratégica institucional** por cada sector:

- Objetivos estratégicos del MDMQ sus programas y proyectos articulados para cada sector de la municipalidad, concatenados a través de relaciones causa – efecto
- Segundo mapa estratégico donde se vinculan objetivos estratégicos programas y proyectos del MDMQ a la propuesta de servicios de valor generada por cada sector.

IV. **Mecanismo de despliegue de la estrategia institucional de cada dependencia.**

La comunicación de la estrategia busca informar a cada funcionario cuál es su aporte hacia la estrategia, y qué espera la organización de él/ella. La comunicación ayuda a moldear la cultura organizacional, lo cual a la larga permite compartir una misma visión de futuro. Cuando el servidor/a municipal entiende cuál es su participación en la creación de valor para la ciudadanía se compromete con los objetivos propuestos y se motiva para esforzarse en la consecución de los logros planteados

V. **Mecanismos para el seguimiento, evaluación, retroalimentación y control de aplicación de los instrumentos de gestión estratégica.**

Determinar las acciones a realizarse para el correcto seguimiento y control de la estrategia enfocada en los tres niveles de decisión municipal: Secretarías y/o Agencias, Alcaldía y Concejo Metropolitano. Los principales objetivos de una RAE son:

- Introducir a cada sector en el proceso de aprendizaje estratégico continuo, mejorando su toma de decisiones sobre su modelo de servicios propuesto.
- Discutir y resolver problemas de impacto estratégico.
- Poner en ejecución los planes estratégicos a través del correcto uso de indicadores y metas.
- Lograr discusiones sobre macro-escenarios y cómo ellos afectan la estrategia planteada.
- Acompañar la implementación y evolución de la estrategia a través de los programas y proyectos estratégicos.
- Lograr foco en la gestión y mejora de la estrategia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS AL MODELO DE GESTIÓN

Del análisis planteado en la metodología del Modelo de Gestión y en coordinación con varias dependencias municipales se articulará información que lo complementa integralmente, esto es:

1. Cambios, actualización, y/o creación de normativa al interior del MDMQ, requerida para que los objetivos estratégicos del Plan Metropolitano de Desarrollo y De Ordenamiento Territorial 2015-2025; se ejecuten.
2. Estrategias, mecanismos y/o metodologías para garantizar los derechos a la participación ciudadana de los ciudadanos/as del MDMQ.
3. Articulación de los Objetivos Estratégicos del Plan Metropolitano de Desarrollo y De Ordenamiento Territorial 2015-2025 con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017 (Plan Nacional del Buen Vivir).

Bibliografía

Literatura Consultada (Eje Economico).

- Batty, Michael. (2009). Cities as Complex Systems: Scaling, Interaction, Networks, Dynamics and Urban Morphologies. In R. A. Meyers (Ed.), *Encyclopedia of Complexity and Systems Science* (pp. 1041-1071): Springer New York.
- Beaudry, Catherine, & Schiffauerova, Andrea. (2009). Who's right, Marshall or Jacobs? The localization versus urbanization debate. *Research Policy*, 38(2), 318-337. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.11.010>
- Ciudad, Instituto de la. (2014). Quito en Cifras. Retrieved Octubre 2014
- Ciudad., Instituto de la. (2012). Difusión y profundización de los resultados del estudio sobre las características económicas y productivas de las Administraciones Zonales. Quito: Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito.
- Compañías, Superintendencia de. (2013). Datos de Inversión por Ciudad. Retrieved Octubre 2014
- Desarrollo, Banco Interamericano de. (2011). Estado actual de la logística en Ecuador (Diagnóstico preliminar). Ecuador.
- Farhauer, Oliver, & Kröll, Alexandra. (2012). Diversified specialisation—going one step beyond regional economics' specialisation-diversification concept. *Jahrbuch für Regionalwissenschaft*, 32(1), 63-84. doi: 10.1007/s10037-011-0063-9
- Flegg, Anthony T., & Tohmo, Timo. (2011). Regional Input–Output Tables and the FLQ Formula: A Case Study of Finland. *Regional Studies*, 1-19. doi: 10.1080/00343404.2011.592138
- Glaeser, Edward. (2010). Agglomeration Economics: Introduction to. *Chapter in NBER Book Agglomeration Economics, Edward L. Glaeser, editor*.
- Henderson, Vernon, Kuncoro, Ari, & Turner, Matt. (1995). Industrial Development in Cities. *Journal of Political Economy*, 103(5), 1067-1090. doi: 10.2307/2138755
- INEC. (2010a). Censo de Población y Vivienda. Retrieved Noviembre 2014
- INEC. (2010b). Censo Económico. Retrieved Noviembre 2014
- INEC. (2012). ENEMDU. Retrieved Noviembre 2014
- INEC. (2014). Reporte del Índice de Precios al Consumidor. Retrieved Octubre 2014
- Jackson, Matthew O. (2010). *Social and economic networks* (Kindle Edition ed.): Princeton University Press.
- Jacobs, Jane. (1961). *The death and life of great American cities*: Random House LLC.
- Lucero Romero, Roberto Daniel. (2014). Análisis de la dinámica entre las redes productivas microempresariales artesanales de la ciudad de Quito con el eje productivo y solidario del Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ.
- Mancheno, Diego. (2013). Instituto de la Ciudad: Informe de actividades 2010-2012 (Documentación).
- Mancheno, Diego, & Carrera, Vanessa. (2013). Producción y exportación con potencial tecnológico en el Distrito Metropolitano de Quito (Estudios sobre el Distrito Metropolitano de Quito).

- Metropolitano., Alcaldía del Distrito. (2012). *Plan Metropolitano de Desarrollo 2012-2022*. Quito.
- Michael, E. Porter, & Porter, Michael E. (1998). *On competition*. Boston, MA: Boston, MA : Harvard Business School Publishing.
- Newman, Mark. (2009). *Networks: an introduction*: OUP Oxford.
- Norcliffe, G. B. (1983). Using location quotients to estimate the economic base and trade flows. *Regional Studies*, 17(3), 161-168. doi: 10.1080/09595238300185161
- Pinto Valencia, Paola. (2013). Las parroquias rurales de Quito y sus interrelaciones con el espacio urbano (Estudios sobre el Distrito Metropolitano de Quito).
- PNUMA., Naciones Unidas. (2011). Perspectivas del ambiente y cambio climático en el medio urbano: ECCO Distrito Metropolitano de Quito. Quito.
- Porter, Michael. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 545-546. doi: 10.1080/0034340032000108688
- Porter, Michael E, & Kramer, Mark R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Porter, Michael E. (1998). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Porter, Michael E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. doi: 10.1177/089124240001400105
- Portilla Betancourt, Juan Andrés. (2013). El papel del municipio como regulador del desempeño ambiental industrial en el Distrito Metropolitano de Quito: el caso de las descargas líquidas en el sector textil.
- Prado, Julio. (2012). Industrial Clusters and Economic shocks: Do clusters perform better or worse than isolated industries during periods of regional slowdown and growth? *Lancaster University Mangement School (unpublished)*.
- Prado, Julio. (2013). *Growth and Downturn in the International Trade Network during the Great Recession*. (PhD), Lancaster University, Unpublished Chapter.
- Quito, Alcaldía del Distrito Metropolitano de. (2012). *Plan de Ordenamiento Territorial 2012-2022*. Quito.
- Round, J. I. (1978). On estimating trade flows in interregional input output models. *Regional Science and Urban Economics*, 8(3), 289-302. doi: 10.1016/0166-0462(78)90019-4
- Singhal, Shaleen, McGreal, Stanley, & Berry, Jim. (2013). An evaluative model for city competitiveness: Application to UK cities. *Land Use Policy*, 30(1), 214-222. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.03.018>
- Valencia, P. P. . (2012). Las parroquias rurales de Quito y sus interrelaciones con el espacio urbano. Quito: Estudios sobre el Distrito Metropolitano de Quito. Quito.: Instituto de la Ciudad.
- van der Panne, Gerben. (2004). Agglomeration externalities: Marshall versus Jacobs. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(5), 593-604. doi: 10.1007/s00191-004-0232-x

Villalobos, F. . (2012). *Informe Quito Productivo y Solidario para el Plan de Desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito 2012-2025*.

Villaruel Salazar, Enriqueta Alejandrina. (2012). La ecología industrial en el contexto del Distrito Metropolitano de Quito: factores condicionantes y prácticas.