**Título: Matriz de Oportunidades de Mejora Identificadas**

**Fase: Mejoramiento de Procesos Adjetivos**



**Elaborado por:** MRProcessi Cía. Ltda.

**Elaborado para:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

**“CONSULTORÍA PARA LA DETERMINACIÓN DEL MODELO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS PARA EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

|  |  |
| --- | --- |
| Entregable: | **4.8. Matriz de Oportunidades de Mejora Identificadas** |
| Fecha de elaboración: | **17/05/2017** |

**Historial de Revisiones**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Versión** | **Descripción** | **Autor** |
| 17/05/2017 | 01 | Matriz de Oportunidades de Mejora Identificadas | MRProcessi Cía. Ltda. |
| 29/05/2017 | 02 | Matriz de Oportunidades de Mejora Identificadas con correcciones solicitadas | MRProcessi Cía. Ltda. |
|  |  |  |  |

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

[**ÍNDICE DE CONTENIDO** 2](#_Toc482561619)

[**1.** **INTRODUCCIÓN** 3](#_Toc482561620)

[**1.1.** **Propósito del documento** 4](#_Toc482561621)

[**2.** **PROCESOS ADJETIVOS PRIORIZADOS** 4](#_Toc482561622)

[**3.** **IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS** 5](#_Toc482561623)

[**4.** **IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS** 6](#_Toc482561624)

[**5.** **OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO A SER IMPLEMENTADAS** 9](#_Toc482561625)

1. **INTRODUCCIÓN**

Como parte del Contrato LCC-SGP-003-2016 de prestación de servicios de consultoría para la **“Determinación del Modelo de Prestación de Servicio y Administración por Procesos para el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito”**, MRProcessi Consultora ha ejecutado las actividades correspondientes en coordinación con la Secretaría General de Planificación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de la Administración del Contrato, con la finalidad de cumplir con el objeto, alcance, metodología de trabajo, objetivos y demás requerimientos contractuales de la consultoría.

En cumplimiento a lo que antecede, MRProcessi Consultora ha elaborado el presente documento como parte de los productos que se contemplan en la ejecución del proyecto de conformidad con los Términos de Referencia, el Acta de Negociación y la oferta técnica negociada y adjudicada a la empresa Consultora MRProcessi.

En el marco de las actividades y productos definidos, así como en los objetivos específicos del proyecto, se destaca la “Optimización y estandarización de procesos adjetivos”, que contempla el análisis, priorización, levantamiento, mejora y propuesta de automatización de cuatro (4) procesos adjetivos del MDMQ; y el “Mejoramiento de Servicios”, que contempla el análisis, priorización, levantamiento, mejora y propuesta de automatización de (3) servicios del MDMQ.

Este documento forma parte del grupo de productos entregables que cubre el alcance de los cuatro (4) procesos adjetivos priorizados en base a los requerimientos definidos.

A continuación se detallan los procesos adjetivos priorizados:

|  |  |
| --- | --- |
| Procesos priorizados | |
| No. | **Nombre del Proceso** |
| 1 | Asesoría y acompañamiento en la ejecución de procedimientos de Contratación Pública |
| 2 | Formulación y consolidación de planes operativos anuales del MDMQ |
| 3 | Gestión de la Arquitectura Institucional |
| 4 | Formulación y consolidación del Plan Anual de Contratación (PAC) de la Administración Central del MDMQ |

Los procesos adjetivos por solicitud expresa de la Administración del Contrato son divididos y llamados en el resto del proyecto como **PROCESOS HABILITANTES DE APOYO Y PROCESOS HABILITANTES DE ASESORÍA**, como se manifiesta en el Acta No. EJ-190117-JB7 con fecha 19 de enero de 2017.

Para la elaboración del presente documento se realizó un análisis detallado de los insumos entregados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito entre los cuales se encontraban:

* Estudios referentes a Desarrollo Institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito,
* Estructura del MDQ y sus entidades adscritas,
* Estatuto Orgánico por Procesos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito,
* Propuesta de integración de los modelos de Gestión de las Empresas Públicas Metropolitanas, Institutos, Fundaciones, Corporaciones y Unidades Especiales del MDMQ al Modelo de Gestión Municipal,
* Resultados de otras consultorías ejecutadas,
* Marco normativo que regula los servicios y procesos seleccionados.

Además de esta documentación, se analizó también la información levantada por MRProcessi durante los talleres ejecutados con los servidores municipales.

* 1. **Propósito del documento**

El propósito del presente documento es identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar la ejecución de los procesos adjetivos seleccionados como priorizados.

En primer lugar se realiza una identificación de los principales problemas que impiden una correcta ejecución de los procesos municipales; después, se identifican las posibles mejoras que pudieran solucionar los problemas identificados; finalmente se identificarán las recomendaciones que podrán ser implementadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a corto o largo plazo para mejorar los procesos municipales y proponer los flujos de procesos en su situación To-Be.

La codificación presentada en este documento se resume a continuación:

* **CP:** Asesoría y acompañamiento en la ejecución de procedimientos de Contratación Pública en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
* **POA:** Formulación y consolidación de planes operativos anuales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
* **PAC:** Formulación y Consolidación del Plan Anual de Contratación (PAC) de la Administración Central del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

1. **PROCESOS ADJETIVOS PRIORIZADOS**
   1. **Proceso Adjetivo 1:** Asesoría y acompañamiento en la ejecución de procedimientos de Contratación Pública en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
   2. **Proceso Adjetivo 2:** Formulación y consolidación de planes operativos anuales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
   3. **Proceso Adjetivo 3:** Gestión de la Arquitectura Institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
   4. **Proceso Adjetivo 4:** Formulación y Consolidación del Plan Anual de Contratación (PAC) de la Administración Central del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
2. **IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

| **CÓDIGO** | **PROBLEMA** | **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA** |
| --- | --- | --- |
| CP01 | No existe un formato estándar para elaborar los estudios preliminares | No se encuentra establecido un formato estándar para que las Unidades requirentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito elaboren los estudios preliminares, lo que ocasiona que en algunos casos no cuente con toda la información que se requiere. |
| CP02 | No existe un formato estándar para elaborar los Términos de referencia TDR´s | Las Unidades requirentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, no cuentan con un formato estándar para la elaboración de los Términos de referencia TDR´s, lo que ocasiona que la información no llegue de forma correcta o completa. |
| CP03 | No existe un formatos estándar para elaborar las Especificaciones técnicas | Las especificaciones técnicas no cuentan con un formato establecido, lo que ocasiona que en ciertos casos la información no se encuentre correcta o completa. |
| CP04 | No existe una Unidad rectora de Contratación Pública para todas las contrataciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito | Las unidades de Contratación Pública se encuentras desconcentradas por cada dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. |
| CP05 | Definición incorrecta del tipo de contratación en ciertos procesos | En ciertas ocasiones las Unidades requirentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito detallan de forma errónea el tipo de contratación que requieren ejecutar dentro del Plan Anual de Contratación. |
| POA01 | Falta de conocimiento de las actividades ejecutadas en las distintas Direcciones. | No se evidencia transversalidad en la ejecución de actividades realizadas en las DM. Financiera, DM. Planificación y DM. Administrativa para los casos de POA, PAC y Presupuesto. |
| POA02 | Falta de coordinación y comunicación entre la DM. Financiera, la DM. Planificación y la DM. Administrativa. | Existe falta de comunicación y coordinación entre las direcciones lo cual dificulta el cumplimiento de fechas, la estandarización de actividades y la ejecución de tareas relacionadas con la construcción del POA. |
| POA03 | No se cumplen las fechas establecidas. | Dado que las actividades del proceso se ejecutan de forma secuencial y por silos, en el caso de que exista demora en una de las actividades, las demás se ven afectadas y por ende la gestión de una Dirección Metropolitana específica. |
| POA04 | Los oficios entre unidades toman demasiado tiempo | El hecho de que se manejen los procesos de forma secuencial y formalmente a través de oficios, los cuales siguen un órgano regular de designación y aprobación, ocasionan que la gestión se paralice en cuellos de botella. |
| POA05 | Existe mucha exigencia de documentos firmados incluso de los que ya fueron consensuados. | Existen tareas que no requieren formalización necesariamente, más aún cuando se manejan en el sistema de Planificación, Programación y Seguimiento. Sin embargo la formalización requerida actualmente es excesiva. |
| POA06 | Existen muchas reprogramaciones (transferencias de crédito) entre los programas y proyectos | Al no existir lineamientos claros y específicos que se manejen para la reasignación y modificación de presupuestos de una actividad a otra o de un proyecto a otro, esto ocasiona que la planificación sea variable durante el transcurso de todo el año. |
| PAC01 | Desconocimiento de todos los requisitos necesarios para realizar el PAC | Existe desconocimiento de los insumos que se necesitan para realizar el PAC (Falta de conocimiento de cómo usar el POA para esta gestión). |
| PAC02 | Existencia de varios formatos para llenado del PAC | No existe un formato estándar para el llenado y consolidación del PAC, lo que genera un mayor tiempo de unificación del PAC de todo el MDMQ. |
| PAC03 | Tiempos de entrega no establecidos | No existen tiempos máximos de entrega del PAC para su unificación y aprobación lo cual genera retrasos en la presentación del mismo, y cargas en la SERCOP sin verificación final. |
| PAC04 | Inconsistencia entre el PAC aprobado y el PAC cargado en el SERCOP | Dado que la información que se sube al SERCOP es manual y lo realiza cada Entidad Requirente, se han encontrado incongruencias entre la versión aprobada y la versión subida. |

\*Debido a que el proceso de Gestión de la Arquitectura Institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito no cuenta con una situación actual, no se identifican problemas ni mejoras para el mismo. Este proceso será establecido directamente como mejorado utilizando las mejores prácticas referentes a diseño de estructuras organizacionales por procesos.

1. **IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS**

| **CÓDIGO DEL PROBLEMA** | **PROBLEMA IDENTIFICADO** | **OPORTUNIDAD DE MEJORA** | **A IMPLEMENTAR DENTRO DE LA AUTOMATIZACIÓN** |
| --- | --- | --- | --- |
| CP01 | No existe un formato estándar para elaborar los estudios preliminares | Establecer un instructivo con lineamientos y directrices que permita estandarizar el documento de estudios preliminares. | NO |
| CP02 | No existe un formato estándar para elaborar los Términos de referencia TDR´s | Establecer un instructivo que permita a las Unidades requirentes definir la información que debe contener los Términos de referencia TDR´s.  Generar un formato estándar dentro de la automatización. | NO  SI |
| CP03 | No existe un formatos estándar para elaborar las Especificaciones técnicas | Establecer un instructivo que permita a las Unidades requirentes definir la información que debe contener las Especificaciones técnicas.  Generar un formato estándar dentro de la automatización. | NO  SI |
| CP04 | No existe una Unidad rectora de Contratación Pública para todas las contrataciones del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito | Crear una Unidad de Contratación Pública para todo el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que centralice los procesos de contratación.  Generar un formato estándar dentro de la automatización. | NO  SI |
| CP05 | Definición incorrecta del tipo de contratación en ciertos procesos | Establecer un instructivo para que las Unidades requirentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tengan conocimiento de los tipos de contratación existentes y en qué casos es aplicable cada uno. | NO |
| POA01 | Falta de conocimiento de las actividades ejecutadas en las distintas Direcciones. | Establecer un proceso transversal a través de la creación de un comité que pueda ejecutar las actividades conjuntamente | SI |
| POA02 | Falta de coordinación y comunicación entre la DM. Financiera, la DM. Planificación y la DM. Administrativa. | La creación del comité para ejecución de tareas conjuntas y la automatización de procesos evitará las fallas de comunicación | SI |
| POA03 | No se cumplen las fechas establecidas. | A través de la automatización de procesos y reducción de burocracia y niveles de aprobación, e inclusión de reglas de negocio; se evitará los retrasos en las actividades. | SI |
| POA04 | Los oficios entre unidades toman demasiado tiempo | A través de la automatización de procesos y reducción de burocracia y niveles de aprobación, se evitará la utilización de oficios y los cuellos de botella en los niveles de aprobación. | SI |
| POA05 | Existe mucha exigencia de documentos firmados incluso de los que ya fueron consensuados. | La automatización del proceso evitará la formalización excesiva y permitirá incluir firma digital en los puntos que sea totalmente necesario. | SI |
| POA06 | Existen muchas reprogramaciones (transferencias de crédito) entre los programas y proyectos | Una creación adecuada del POA desde un inicio evitará las reprogramaciones, además se vincularán y unificarán los procesos de “Anteproyecto” y “Formulación de POA” lo cual influirá directamente en las reprogramaciones excesivas. | SI |
| PAC01 | Desconocimiento de todos los requisitos necesarios para realizar el PAC | Generar un vínculo entre PAC, POA y Presupuesto, mediante una matriz alineada a los objetivos estratégicos de la entidad, que permita trabajar en la planificación y plan de compras de forma simultánea. | NO |
| PAC02 | Existencia de varios formatos para llenado del PAC | Estandarizar un formato específico para el llenado de PAC y comunicar al MDMQ, Siendo este el único documento que se recibirá para su consolidación. | SI |
| PAC03 | Tiempos de entrega no establecidos | Establecer fechas de entrega para asegurar que el proceso se cumpla con normalidad en un tiempo prudente y definirlas como reglas de negocio junto con sus notificaciones correspondientes. | SI |
| PAC04 | Inconsistencia entre el PAC aprobado y el PAC cargado en el SERCOP | Establecer una misma persona para la publicación de la resolución aprobada y el PAC en el SERCOP. | NO |

1. **OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO A SER IMPLEMENTADAS**

| **CÓDIGO DE LA OPORTUNIDAD DE MEJORA** | **OPORTUNIDAD DE MEJORA** |
| --- | --- |
| CP01 | Establecer un instructivo con lineamientos y directrices que permita estandarizar el documento de estudios preliminares. |
| CP02 | Establecer un instructivo que permita a las Unidades requirentes definir la información que debe contener los Términos de referencia TDR´s.  Generar un formato estándar dentro de la automatización. |
| CP03 | Establecer un instructivo que permita a las Unidades requirentes definir la información que debe contener las Especificaciones técnicas.  Generar un formato estándar dentro de la automatización. |
| CP04 | Crear una Unidad de Contratación Pública para todo el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que centralice los procesos de contratación.  Generar un formato estándar dentro de la automatización. |
| CP05 | Establecer un instructivo para que las Unidades requirentes del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tengan conocimiento de los tipos de contratación existentes y en qué casos es aplicable cada uno. |
| POA1 | Establecer un proceso transversal a través de la creación de un comité que pueda ejecutar las actividades conjuntamente |
| POA2 | La creación del comité para ejecución de tareas conjuntas y la automatización de procesos evitará las fallas de comunicación |
| POA3 | A través de la automatización de procesos y reducción de burocracia y niveles de aprobación, e inclusión de reglas de negocio; se evitará los retrasos en las actividades. |
| POA4 | A través de la automatización de procesos y reducción de burocracia y niveles de aprobación, se evitará la utilización de oficios y los cuellos de botella en los niveles de aprobación. |
| POA5 | La automatización del proceso evitará la formalización excesiva y permitirá incluir firma digital en los puntos que sea totalmente necesario. |
| POA6 | Una creación adecuada del POA desde un inicio evitará las reprogramaciones, además se vincularán y unificarán los procesos de “Anteproyecto” y “Formulación de POA” lo cual influirá directamente en las reprogramaciones excesivas. |
| PAC01 | Generar un vínculo entre PAC, POA y Presupuesto, mediante una matriz alineada a los objetivos estratégicos de la entidad, que permita trabajar en la planificación y plan de compras de forma simultánea. |
| PAC02 | Estandarizar un formato específico para el llenado de PAC y comunicar al MDMQ, Siendo este el único documento que se recibirá para su consolidación. |
| PAC03 | Establecer fechas de entrega para asegurar que el proceso se cumpla con normalidad en un tiempo prudente y definirlas como reglas de negocio junto con sus notificaciones correspondientes. |
| PAC04 | Establecer una misma persona para la publicación de la resolución aprobada y el PAC en el SERCOP. |