**Título: Plan de implementación**

**Fase: Mejoramiento de Servicios**



**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: | **5.16. Plan de implementación** |
| Fecha de elaboración: | **17/05/2017** |

**Historial de Revisiones**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Versión** | **Descripción** | **Autor** |
| 17/05/2017 | 01 | Plan de implementación | MRProcessi Cía. Ltda. |
| 29/05/2017 | 02 | Plan de implementación con correcciones solicitadas | MRProcessi Cía. Ltda. |
|  |  |  |  |

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

[**ÍNDICE DE CONTENIDO** 2](#_Toc483788282)

[**1.** **INTRODUCCIÓN** 3](#_Toc483788283)

[**1.1.** **Propósito del documento** 4](#_Toc483788284)

[**2.** **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN** 4](#_Toc483788285)

[**2.1.** **Análisis** 4](#_Toc483788286)

[**2.1.1.** **Servicio 1: Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;** 4](#_Toc483788287)

[**2.1.2.** **Servicio 2: Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;** 5](#_Toc483788288)

[**2.1.3.** **Servicio 3: Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.** 7](#_Toc483788289)

[**2.2.** **Planificación de la implementación de mejoras a corto plazo (hoja de ruta)** 8](#_Toc483788290)

[**2.2.1.** **Servicio 1: Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;** 8](#_Toc483788291)

[**2.2.2.** **Servicio 2: Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;** 9](#_Toc483788292)

[**2.2.3.** **Servicio 3: Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.** 13](#_Toc483788293)

[**2.3.** **Planificación de la implementación de las mejoras a través de automatización** 15](#_Toc483788294)

[**2.3.1.** **Servicio 1: Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;** 15](#_Toc483788295)

[**2.3.2.** **Servicio 2: Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;** 15](#_Toc483788296)

[**2.3.3.** **Servicio 3: Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.** 16](#_Toc483788297)

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 tres (3) servicios priorizados en base a los requerimientos definidos.

A continuación se detallan los servicios priorizados:

|  |  |
| --- | --- |
| Servicios priorizados | |
| No. | **Nombre del Servicio** |
| 1 | Emisión de viabilidad técnica |
| 2 | Emisión de licencias urbanísticas |
| 3 | Regularización Metropolitana de Implantación |

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 presentar el plan de implementación para los servicios municipales priorizados que han sido mejorados.

Este documento contiene el análisis y definición de la estrategia de implementación, la planificación de la misma a través de un cronograma detallado para la ejecución de las actividades necesarias para implementar los servicios municipales mejorados.

1. **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**
   1. **Análisis**
      1. **Servicio 1: Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;**

Adicional a la automatización, se propone el siguiente plan de mejoramiento para consideración de la entidad:

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPONENTE** | **RECOMENDACIÓN DE MEJORA** |
| **Infraestructura** | De acuerdo a las encuestas realizadas y analizadas, es recomendable el mejoramiento de la señalética tanto para las salidas de emergencia, como para la identificación de cada área de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, seguido por la implementación de rampas o dispositivos que faciliten el acceso de la gente discapacitada. Adicional, se sugiere realizar un estudio más profundo de las necesidades y requerimientos por parte de los ciudadanos, debido a que las encuestas realizadas poseen un amplio rango de apreciaciones sobre este componente. |
| **Información** | Se sugiere la conexión de información entre el ente colaborador y la documentación generada durante la ejecución del servicio de Emisión de Viabilidad Técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del MDMQ, con el objetivo de reducir la cantidad de pasos a seguir y el tiempo que requiere realizar los trámites objeto del estudio, para la obtención del certificado de conformidad aprobado. Asimismo, se recomienda generar un plan de comunicación a los ciudadanos de los requisitos y pasos a seguir para ejecutar los trámites correspondientes al servicio y evitar el incumplimiento por desconocimiento de los administrados. |
| **Talento Humano** | Dado que el nivel de conocimiento del personal, junto con la atención brindada a los ciudadanos es muy buena, se recomienda generar programas de actualización en los temas relacionados con el servicio de Emisión de Viabilidad Técnica para los servidores municipales, junto con la capacitación en la tramitología, requisitos y pasos a seguir de todo el servicio, con el objetivo de generar polifuncionalidad en todo el personal.  Adicional, se sugiere el levantamiento de un manual de funciones y responsabilidades para potenciar los conocimientos técnicos, experiencia y habilidades del personal, seguido por talleres de team building que permitan la integración y trabajo en equipo de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. |
| **Equipamiento** | Dado que las encuestas reflejan una baja aceptación de los equipos de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda, y el diagnóstico tecnológico contiene observaciones de mejora de los mismos; se sugiere la actualización de los equipos de computación utilizados por los técnicos del servicio de Emisión de Viabilidad Técnica, lo que reducirá los tiempos de ejecución de los trámites solicitados por los ciudadanos y aumentará la productividad de los servidores municipales durante su gestión. |
| **Tecnología** | Se recomienda el mejoramiento tecnológico, mediante la aplicación de la propuesta de automatización de los procesos asociados al servicio de Emisión de Viabilidad Técnica, donde se busca la reducción de la tramitología existente y el empleo de un enfoque de calidad de las actividades realizadas, homologando la normativa aprobada por el las autoridades del MDMQ.  Además de incluir actividades de notificación de seguimiento de trámites para los ciudadanos con el fin de mejorar la percepción del servicio y garantizar el cumplimiento de la propuesta del tiempo de atención de sus trámites. |

* + 1. **Servicio 2: Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;**

Adicional a la automatización, se propone el siguiente plan de mejoramiento para consideración de la entidad:

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPONENTE** | **RECOMENDACIÓN DE MEJORA** |
| **Infraestructura** | En base a las encuestas realizadas internas y externas y al análisis de oportunidades de mejora, considerando que el servicio se presta en diferentes lugares pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito como son las Administraciones Zonales y La Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda (Gestión de Territorio y Unidad de Reordenamiento de Redes), podemos concluir que la infraestructura en su mayoría, es aceptada por los ciudadanos. Existen mejoras que se pueden implementar tanto en las áreas de espera como en las rampas para personas con discapacidades.  En la Administración Zonal “La Delicia”, donde la percepción de los ciudadanos califica como necesaria de mejora, se recomienda hacer un estudio a profundidad de cuáles son los componentes y características de infraestructura, que los ciudadanos no consideran acordes para la prestación Cabe resaltar que con la propuesta de automatización, se elimina la necesidad del ciudadano de acudir a las entidades del MDMQ para recibir este servicio. |
| **Información** | En base a las encuestas realizadas internas y externas, y talleres realizados con los expertos delegados para el levantamiento de los procesos asociados al servicio, se concluye que la información que se entrega a la ciudadanía con respecto al Servicio es adecuada, sin embargo, deben considerarse oportunidades de mejora.  Se recomienda realizar capacitaciones sobre “técnicas de atención al cliente”, así como “técnicas de comunicación”, con el fin de mejorar la relación que existe entre los servidores municipales y el ciudadano el momento de la atención y direccionar correctamente las actividades a cumplir para la obtención del trámite que solicita.  Adicionalmente, se sugiere que la información sobre la emisión de Licencias Metropolitanas Urbanísticas, la cual esta publicada en los portales de internet de contenido informativo del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, sea más amigable y esté detallada y descrita en un lenguaje no técnico para el ciudadano. Es necesario considerar que la información publicada debe ser de completo entendimiento de la ciudadanía sin necesidad de tener experiencia relacionada a la misma. |
| **Talento Humano** | Las encuestas realizadas reflejaron un alto conocimiento y una excelente atención brindada a los ciudadanos, por parte de los servidores municipales que atienden el servicio, se recomienda un levantamiento de las actividades adicionales a los procesos evaluados, por puesto de trabajo, con el objetivo de identificar actividades que no generan valor a las funciones que debe desempeñar el servidor, eliminar tiempo muertos innecesarios, mejorar las condiciones de trabajo de los servidores y minimizar tiempos de respuesta en la atención a los ciudadanos.  Asimismo, asegurar que los servidores que atienten las solicitudes de los ciudadanos tengan conocimientos técnicos acerca de los trámites que se ejecutan dentro del servicio de emisión de Licencias Metropolitanas Urbanísticas, con el objeto de brindar un servicio integral a los ciudadanos en la ejecución del servicio, en especial cuando presentan observaciones de no conformidad donde el ciudadano debe realizar las subsanaciones de las mismas.  Se recomienda la capacitación continua de los servidores municipales involucrados en los temas relacionados con el servicio analizado. |
| **Equipamiento** | De acuerdo a las encuestas realizadas tanto a servidores municipales, como a los ciudadanos involucrados con el servicio de Emisión de Licencias Metropolitanas Urbanísticas, se sugiere el mejoramiento del equipamiento usado como son: computadoras e impresoras debido que la lentitud de operación de estos originan demora y malestar en los ciudadanos, así como en los servidores municipales, al no poder solucionar los inconvenientes de manera directa, su mejoramiento puede generar un alto impacto para la reducción de tiempos y el incremento de la eficiencia del servicio. |
| **Tecnología** | Se recomienda el mejoramiento de la tecnología como son los sistemas y aplicaciones que se utilizan para la ejecución del servicio porque a pesar de que la percepción, tanto de los ciudadanos como de los servidores municipales es en promedio bueno, aun llevan el seguimiento del proceso por dos medios que son el físico y el digital. Por medio de la automatización se puede potenciar los sistemas y aplicaciones utilizados con el fin de eliminar el archivo físico. Se sugiere mejorar la integración que existe entre el sistema actualmente utilizado para la prestación del servicio y otros sistemas del municipio que entrega información importante de requisitos y trámites hechos por el ciudadano previo a la solicitud de su licencia.  Se sugiere mejorar los canales de comunicación entre la Dirección Metropolitana Informática y los responsables del servicio de Emisión de Licencias Metropolitanas Urbanísticas, debido a que pueden suscitarse problemas con los sistemas actuales, y se recomienda mejorar los tiempos de respuesta, así como la calidad de atención prestada.  Se recomienda el levantamiento de Acuerdos de Servicio (SLA) para tiempos de respuesta en relación a la atención de problemas en sistemas. |

* + 1. **Servicio 3: Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.**

Adicional a la automatización, se propone el siguiente plan de mejoramiento para consideración de la entidad:

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPONENTE** | **RECOMENDACIÓN DE MEJORA** |
| **Infraestructura** | A partir de las encuestas realizadas y al análisis de oportunidades de mejora, se recomienda reconfiguración de las características de accesibilidad en las instalaciones de la Secretaría de Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, dado que el porcentaje de aceptación de las personas objeto de la encuesta oscila entre el 25% y 50%.  Se sugiere la implementación de rampas de ingreso para facilidad de acceso de la gente discapacitada, seguido por el mejoramiento de las áreas de espera y la identificación de la señalética de salidas de emergencia de la Secretaría de Ambiente. |
| **Información** | Se recomienda la ejecución de un estudio de tiempos para cada actividad relacionada con los procesos de “Gestión de la solicitud” e “Inspección” del servicio de Regularización Metropolitana de Implantación; para identificar los tiempos más altos y optimizar dichas operaciones mediante el mejoramiento de los equipos o con la emisión de notificaciones para evitar demoras innecesarias, dependiendo del caso.  En adición, se sugiere la aplicación de la metodología 5 S´s en cada puesto de trabajo de los servidores municipales de la Secretaría de Ambiente. |
| **Talento Humano** | En las encuestas se reflejó un alto conocimiento de los servidores que atienden el servicio de Regularización Metropolitana de Implantación, y una excelente atención brindada a los ciudadanos; se recomienda una revisión del manual de cargos y responsabilidades en base a los conocimientos y experiencia de los servidores municipales de la Secretaría de Ambiente, para asegurar el correcto cumplimiento de las funciones y para cubrir las necesidades de personal en todos los niveles.  Se recomienda, adicionalmente, generar programas de capacitación continua a los servidores municipales involucrados en los temas relacionados con el servicio analizado. |
| **Equipamiento** | De acuerdo a las encuestas realizadas tanto a servidores municipales, como a los ciudadanos involucrados con el servicio de Regularización Metropolitana de Implantación, se sugiere el mejoramiento del equipamiento usado para inspecciones y emisión de la Autorización Metropolitana de Implantación (AMI), GPS, equipos de medición, entre otros.  Se recomienda, mejorar el control de los programas de mantenimiento de estos equipos y considerar el ciclo de vida útil detallado por sus fabricantes, para considerar futuros planes de renovación del equipamiento, dado que el porcentaje de aceptación de los servidores municipales expertos en el servicio, es del 25% y su mejoramiento puede generar un alto impacto para la reducción de tiempos y el incremento de la eficiencia del servicio. |
| **Tecnología** | Se sugiere el mejoramiento de la tecnología utilizada para atender el servicio de Regularización Metropolitana de Implantación, a través de la automatización del proceso de la “Gestión de la solicitud”, esto permitirá la reducción de los niveles de aprobación, la integración de los sistemas tecnológicos de la institución y el cuidado del medio ambiente a través del manejo de archivos digitales en lugar de documentos físicos. |

* 1. **Planificación de la implementación de mejoras a corto plazo (hoja de ruta)**
     1. **Servicio 1: Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **COMPONENTE DEL SERVICIO** | **MEJORAS IDENTIFICADAS (MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA Y POR CADA COMPONENTE)** | **PROYECTOS ASOCIADOS** |
| **Infraestructura** | En cuanto a infraestructura, en función de la información recabada se recomienda la ejecución de un proyecto de señalización interna de las instalaciones de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.  Una vez ejecutado el proyecto mencionado se recomienda ejecutar un proyecto arquitectónico de remodelación enfocado en las facilidades de acceso de la ciudadanía en especial la gente discapacitada.  Finalmente y con un enfoque en la mejora continua se recomienda que se realice un proyecto de recolección de la percepción ciudadana a través de preguntas abiertas y crowdsourcing con la finalidad de recibir información precisa para el mejoramiento no solo en el ámbito de infraestructura sino en todos los componentes del servicio. | **Proyecto 1:** Proyecto de señalización integral de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda.  **Proyecto 2:** Proyecto de remodelación física de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda.  **Proyecto 3:** Proyecto de recolección de recomendaciones de mejora del ciudadano. |
| **Información** | Se sugiere realizar talleres conjuntos con los entes colaboradores para recabar oportunidades de mejora y analizar las vías de trabajo conjunto para intercambio adecuado de información y acciones colaborativas. | **Proyecto 1:** Proyecto de mejoramiento continuo con entes colaboradores. |
| **Talento Humano** | Se recomienda implementar un proyecto de fortalecimiento de las habilidades y actualización de destrezas de viabilidad técnica para los servidores municipales.  Implementar un manual de puestos, perfiles y funciones. | **Proyecto 1:** Proyecto de fortalecimiento y atención al ciudadano.  **Proyecto 2:** Proyecto de implementación de un manual de clasificación y valoración de puestos.  **Proyecto 3:** Proyecto de team-building de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda. |
| **Equipamiento** | Se sugiere la actualización de los equipos de computación utilizados por los técnicos del servicio de Emisión de Viabilidad Técnica, lo que reducirá los tiempos de ejecución de los trámites solicitados por los ciudadanos y aumentará la productividad de los servidores municipales durante su gestión, así como proporcionar actualización en el software utilizado. | **Proyecto 1:** Proyecto de adquisición de equipos de cómputo.  **Proyecto 2:** Proyecto de actualización de software. |
| **Tecnología** | Se recomienda generar proyectos de automatización parcial de los servicios periódicamente, abordando uno por uno los trámites hasta obtener servicios integrales eficientes. | **Proyecto 1:** Servicio de Automatización de trámites ciudadanos.  **Proyecto 2:** Proyecto de Business Intelligence para conocimiento del ciudadano y las autoridades. |

* + 1. **Servicio 2: Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **COMPONENTE DEL SERVICIO** | **MEJORAS IDENTIFICADAS (MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA Y POR CADA COMPONENTE)** | **PROYECTOS ASOCIADOS** |
| **Infraestructura** | Para la mejora y optimización del servicio Emisión de Licencia Metropolitana Urbanísticas, se sugiere como primer punto realizar un análisis profundo de las características únicas que tiene cada uno de los establecimientos que se utilizan en la ejecución del servicio. Con el resultado de este estudio se sugiere hacer un análisis de Pareto que permita identificar las características que afectan a los ciudadanos con respecto a la infraestructura y asignar un orden de prioridades. Finalizado estas actividades se sugiere continuar con el proyecto 2.  Generar un proyecto de obra y remodelación de infraestructura para cada uno de los establecimientos que intervienen en la prestación del servicio tomado en cuenta las características priorizadas resultado del análisis profundo, en el cual tiene que existir la viabilidad de la ejecución e impacto que genera en el ciudadano y en el ambiente interno de trabajo.  Se sugiere la ejecución del proyecto 3 en paralelo con el proyecto 2, donde se planifique la ubicación de rampas y dispositivos que faciliten el acceso de las personas con discapacidades en los establecimientos donde no se tiene provisto este tipo de arquitectura, y la correcta señalización como seguridad en los que ya cuentan con este tipo de infraestructura.  Se recomienda hacer el proyecto 4 de forma independiente al resto de proyectos, porque la calificación que este recibió en las evaluaciones internas y externas en cuanto a la infraestructura y espacios que se utilizan para la prestación de servicios porque tiene un porcentaje de aceptación en promedio del 20%, se debe iniciar la remodelación identificando las falencias de la infraestructura en cuanto a distribución de espacios, ventilación, tamaño del establecimiento versus la cantidad de ciudadanos que utilizan las instalaciones diariamente y generar los cambios necesarios en el menor tiempo posible. | **Proyecto 1:** Realizar un análisis profundo de la infraestructura en cada uno de los establecimientos del MDMQ, que emiten el servicio.  **Proyecto 2:** Proyecto de obra y remodelación de infraestructura de acuerdo al orden priorizado asignado en las características que afectan a los ciudadanos previamente identificados.  **Proyecto 3**: Reconfiguración en las características de infraestructura para mejorar la accesibilidad de personas con discapacidad.  **Proyecto 4:** Remodelación de infraestructura para la Administración Zonal La Delicia. |
| **Información** | De acuerdo a la información levantada, se recomienda la ejecución del proyecto 1, correspondiente elaborar un plan de difusión sobre información relacionada al servicio de emisión de Licencias Metropolitanas Urbanísticas direccionado a toda la ciudadanía, donde se comunique las responsabilidades, obligaciones y su correcta aplicación, el principal objetivo de este proyecto es informar los actos administrativos que debe cumplir el ciudadano para el ejercicio de su derecho a habilitar, edificar o, a utilizar o aprovechar el espacio público.  Para la mejora y optimización en la entrega de información a los ciudadanos se recomienda realizar el proyecto 2: de actualización de información referente al servicio, el cual incluye la actualización de las pagina web con información entendible y de fácil acceso para el ciudadano, así como la capacitación del personal ubicado en la ventanilla de información el cual en la mayoría de administraciones zonales no es el mismo que atiende y ejecuta el trámite solicitado, esta capacitación debe desarrollar herramientas para que los servidores municipales puedan direccionar de forma adecuada al ciudadano y solventen las dudas que se generan previo a la presentación de la solicitud de Licenciamiento.  Se sugiere que se realice el proyecto 3 referente a la capacitación de Técnicas de comunicación en paralelo con el proyecto 2 de este componente. El objetivo es capacitar al personal que atiende y ejecuta el servicio de Emisión de licencias metropolitanas urbanísticas, facilitando herramientas a los servidores municipales para detallar las observaciones de no conformidad en lenguajes fáciles de asumir por el ciudadano, mejorar el direccionamiento en los pasos de subsanación que debe seguir el ciudadano, aumentar la satisfacción de los ciudadanos. | **Proyecto 1:** Proyecto de difusión social sobre las responsabilidades y obligaciones del ciudadano de acuerdo a las ordenanzas municipales vigentes en materia de habilitación del uso de suelo y edificaciones.  **Proyecto 2:** Proyecto de actualización de información referente al servicio.  **Proyecto 3:** Proyecto de Capacitación en Técnicas de Comunicación |
| **Talento Humano** | El mayor activo de las instituciones son las personas, el generar una cultura de productividad y calidad en los servidores públicos es un eje importante en la prestación de servicios, es por eso que se sugiere el proyecto 1 de este componente el cual debe ser implementado antes de cualquier proyecto de mejora. Un proyecto de gestión de cambio, junto con la generación de una cultura de mejora continua dentro del municipio ayudara a mejorar el ambiente de trabajo, la transversalidad e interacción del servicio en los diferentes departamentos que intervienen.  Posteriormente, se recomienda realizar el proyecto 2 que consiste en elaborar un manual de funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos que intervienen en la prestación del servicio, lo cual implica estandarizar puestos de trabajo y actividades en todos los departamentos y establecimientos que intervienen en la ejecución del servicio como son las administraciones zonales, Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda (Gestión de Territorio y Unidad de Reordenamiento de Redes).  Finalmente se sugiere realizar el proyecto 3 sobre capacitación del personal que tiene contacto con los ciudadanos, en técnicas y herramientas para identificar los tipos de clientes que se pueden presentar, como gestionar la atención de estos. | **Proyecto 1:**  Gestión del Cambio y generar cultura de mejora continua.  **Proyecto 2:**  Elaboración de manual de funciones y responsabilidades por puesto de trabajo.    **Proyecto 3**  Plan de capacitación sobre servicio al cliente, técnicas para lograr la fidelidad de clientes. |
| **Equipamiento** | Para el mejoramiento de equipamiento se propone empezar con un proyecto de levantamiento del estado actual de todo el equipamiento que se utiliza en la prestación del servicio, en el cual se debe incluir la vida útil propuesta por los fabricantes y realizar una clasificación de los que están obsoletos, los que necesitan mantenimiento y los que se encuentran al 100% de su capacidad de funcionamiento. Con estos datos se procede con el proyecto 2 propuesto correspondiente al plan de mejoramiento, remplazo y adquisición de nuevo equipamiento para la ejecución del servicio, para la adquisición de nuevos equipos se debe realizar una evaluación costo beneficio que representa el remplazar los equipos obsoletos que intervienen en el servicio.  El proyecto tres debe implementarse en paralelo con el proyecto 2 luego de obtener los resultados del levantamiento del estado actual del equipamiento, el mantenimiento programado debe considerar acciones preventivas y correctivas de acuerdo a la necesidad de cada uno de los equipos levantados en el proyecto anterior. | **Proyecto 1:** Levantamiento de estado actual del equipamiento (computadoras, impresoras, escáner), utilizado en el servicio  **Proyecto 2:** Plan de mejoramiento, remplazo y adquisición de equipamiento para la ejecución del servicio.  **Proyecto 3** Plan de mantenimiento programados de equipos. |
| **Tecnología** | Se propone el análisis de las herramientas tecnológicas utilizadas actualmente para la prestación de servicios, para identificar el estado actual de estas, identificar su arquitectura tecnológica e identificar las oportunidades para potenciar estas herramientas y hacerles más eficientes y productivas. Con el resultado de este análisis se recomienda continuar con los proyecto 2 para mejorar la integración de herramientas y sistemas que intervienen directa e indirectamente en la prestación del servicio mediante herramientas tecnológicas de integración de aplicaciones tecnológicas que consiste en el uso de software y principios de arquitectura de sistemas para integrar un conjunto de aplicaciones dentro de una organización y que estas compartan la información operativa o financiera según su necesidad, este tipo de herramienta busca crear competencias que generen valor en la prestación del servicio y no enfocarse en la coordinación de labores operativos.  Se recomienda el proyecto 3 sobre implementación de una gestión basada en la relación con los clientes con un software CRM, para el mejoramiento de la relación y comunicación de los servidores municipales con los ciudadanos utilizando sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Este tipo de software puede comprender varias funcionalidades de gestión como son la: automatización y promoción de servicios, tecnologías [data warehouse](https://es.wikipedia.org/wiki/Data_warehouse) (almacén de datos) para agregar la información transaccional y proporcionar capa de reportaría e indicadores claves de negocio, funcionalidades.  El proyecto 4 se recomienda realizarlo en paralelo con el proyecto 2 de este componente, posterior al análisis del estado actual de los sistemas, el propósito de este proyecto es crear canales de comunicación entre los servidores municipales que ejecutan el servicio y el personal de TI para establecer tiempos y canales de respuesta para problemas suscitados en los sistemas y herramientas tecnológicas actualmente utilizadas. | **Proyecto 1:** Análisis de herramientas tecnológicas utilizadas para la prestación del servicio  **Proyecto 2:** Implementación de herramientas de integración  **Proyecto 3:** Implementación de una gestión basada en la relación con los clientes con un software CRM  **Proyecto 4:** Plan de levantamiento de acuerdos de servicio. Para tiempo de respuesta en asistencia de problemas en los sistemas**.** |

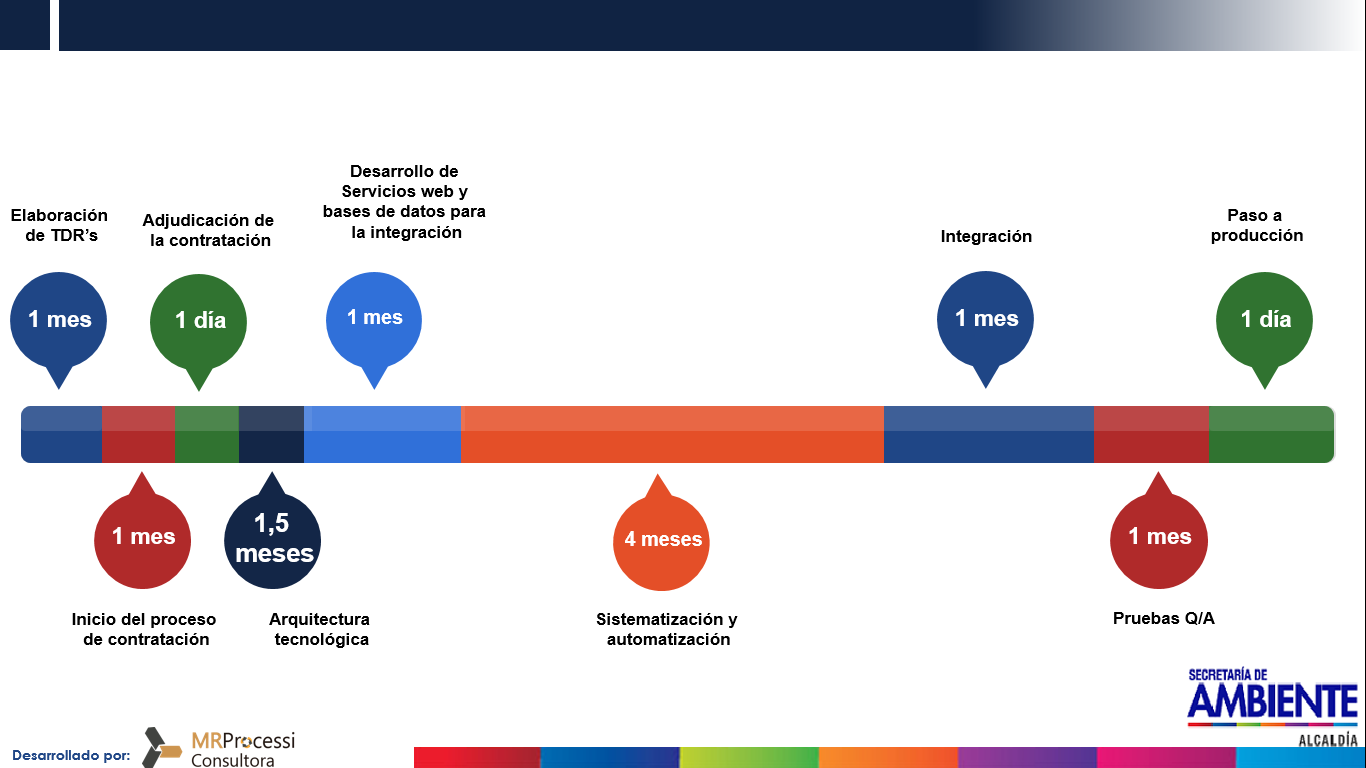
* + 1. **Servicio 3: Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTE DEL SERVICIO** | **MEJORAS IDENTIFICADAS (MATRIZ DE OPORTUNIDADES DE MEJORA Y POR CADA COMPONENTE)** | | **PROYECTOS ASOCIADOS** |
| **Infraestructura** | Dado que actualmente se dispone de pocas señales que permitan la visualización de rótulos de seguridad y evacuación, se sugiere la aplicación del Proyecto 1, donde se identificarán las señales de evacuación y seguridad en cada vía de acceso de la entidad, donde la rotulación evidencie de manera clara y objetiva las salidas de emergencia, puntos de encuentro, escaleras de evacuación y flechas que direccionen hacia las salidas de socorro.  Posteriormente, se sugiere la ejecución del proyecto no. 2, donde se planifique la ubicación de rampas y dispositivos que faciliten el acceso de las personas que tienen capacidades especiales, seguido por la gestión para la obtención de los recursos necesarios que permitan la ejecución de la reconfiguración de las características de accesibilidad planeado. | **Proyecto 1:** Identificación de señalética de evacuación y seguridad  **Proyecto 2:** Reconfiguración de características de accesibilidad en beneficio de la gente discapacitada | |
| **Información** | Dado que actualmente existen datos duplicados y en las bases de datos de SIAD, se recomienda la ejecución del Proyecto 1 para la ejecución de una debida depuración de bases de datos existentes física y electrónicamente, donde se eliminará la información duplicada y/o fuera de vigencia, seguido por la actualización de los datos de acuerdo a la información entregada por el Administrado y los sistemas SUIA y SIREC-Q según corresponda.  Posteriormente, se sugiere la ejecución del Proyecto 2 que se enfoca en la reducción de tiempos e identificación de cuellos de botella dentro del servicio de Regularización Metropolitana de Implantación, mediante la elaboración de un estudio profundo de tiempos y movimientos en los procesos de “Gestión de la solicitud” e “Inspección” del servicio, con el fin de cumplir con la normativa y evitar los tiempos innecesarios que retrasen la entrega de la autorización AMI a los administrados.  La información anterior dará una pauta de la necesidad o no de generar el Proyecto 3 y Proyecto 4 donde se analizará y efectuará la reformulación del proceso de inspección posterior a la emisión de la autorización AMI, fortaleciendo paralelamente el proceso de Seguimiento y Control, mismo que realizará las inspecciones expost aleatoriamente, estableciendo políticas y normativas de multas y sanciones para el caso del incumplimiento de la Ordenanza No. 138; esto permitirá una mayor agilidad en el servicio y el cumplimiento continuo de la normativa existente. | **Proyecto 1:** Depuración y actualización de bases de datos existentes  **Proyecto 2:** Elaboración de estudios de tiempos y movimientos en los procesos de “Gestión de la solicitud” e “Inspección” del servicio de Regularización Metropolitana de Implantación  **Proyecto 3:** Reformulación del proceso de inspección expost  **Proyecto 4:** Fortalecimiento del proceso de Seguimiento y Control | |
| **Talento Humano** | Dado que existe personal de la Secretaría de Ambiente ejecutando funciones y roles sin los perfiles adecuados, es menester la ejecución del Proyecto 1 para la definición de un manual de cargos y responsabilidades de la Secretaría de Ambiente, mismo que debe contener los perfiles, funciones, responsabilidades, obligaciones y prohibiciones de cada cargo establecido, seguido por el análisis de los perfiles del personal actual para la redefinición de puestos si fuera necesario.  Con el personal establecido en los cargos que se definieron de acuerdo a su perfil y experiencia, se recomienda efectuar el Proyecto 2 donde se capacitará y certificará a todo el personal relacionado con el servicio en técnicas de inspección, parámetros permitidos y la normativa vigente, seguido por el uso de los equipos y su debido mantenimiento autónomo; esto permitirá el fortalecimiento del talento humano y de los procesos internos de la Secretaría de Ambiente. | **Proyecto 1:** Definición del manual de cargos y responsabilidades de la Secretaria de Ambiente  **Proyecto 2:** Capacitación y certificación en técnicas de inspección, parámetros permitidos y normativa vigente. | |
| **Equipamiento** | En base a la información levantada, se pudo constatar la existencia de varios equipos que requieren de mantenimiento o un plan de renovación del equipamiento actual, para lo cual se recomienda la práctica del Proyecto 1 donde se realizará los plantes de mantenimiento autónomo, preventivo y correctivo, de acuerdo al caso, enfocando su ejecución en base a la filosofía TPM (Mantenimiento Productivo Total).  En caso que los mantenimientos no sean suficientes para el funcionamiento normal de los equipos usados se sugiere la ejecución del Proyecto 2, mismo que trata acerca de la renovación del equipamiento actual en base a su necesidad y funcionalidad. | **Proyecto 1:** Definición de planes de mantenimiento autónomo, preventivo y correctivo de equipos  **Proyecto 2:** Renovación del equipamiento actual. | |

* 1. **Planificación de la implementación de las mejoras a través de automatización**
     1. **Servicio 1: Emisión de viabilidad técnica de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;**

Se recomienda que las mejoras manuales se implementen de inmediato, a continuación el detalle para la planificación y ejecución de la automatización.

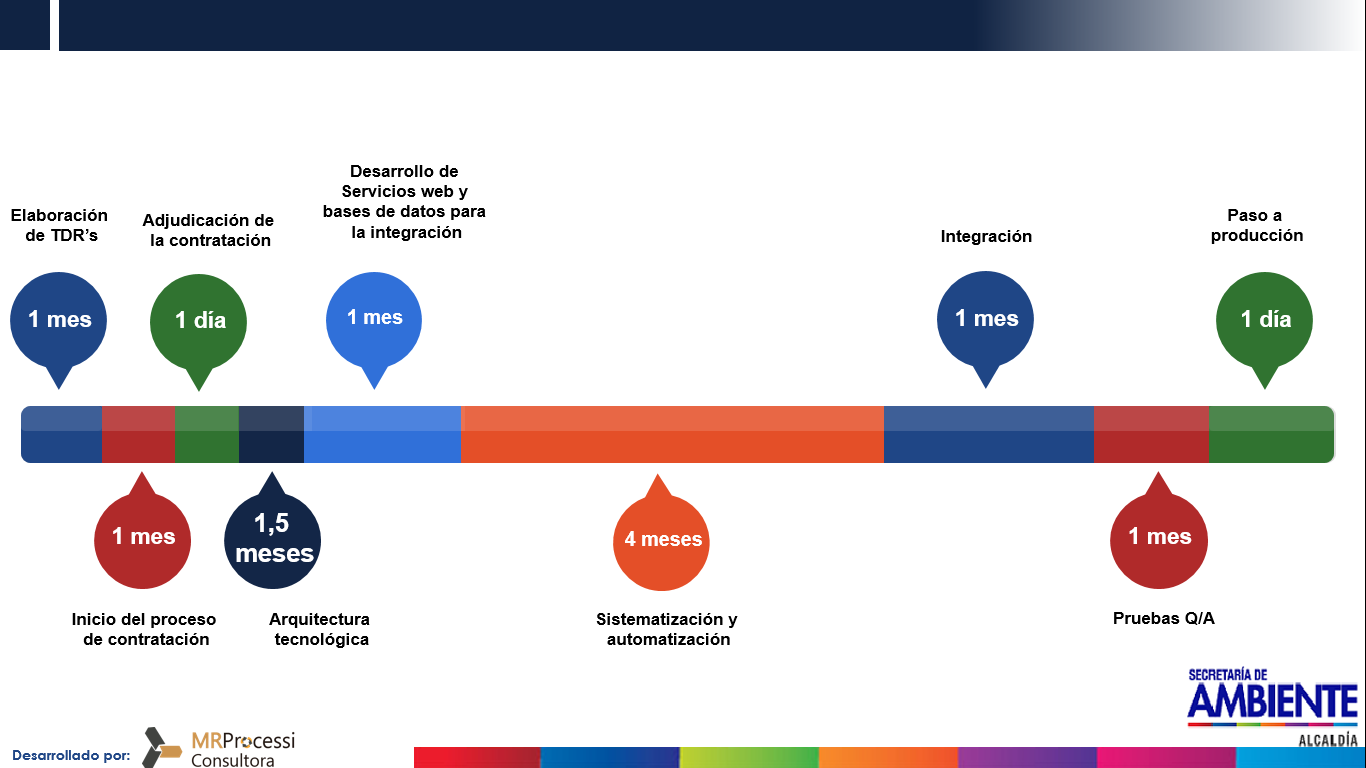
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTIVIDAD** | **FECHA ESTIMADA DE INICIO** | **FECHA ESTIMADA DE FIN** |
| **Elaboración de términos de referencia** | **01/07/2017** | **30/07/2017** |
| **Inicio del Proceso de Contratación** | **01/08/2017** | **30/08/2017** |
| **Adjudicación de la contratación** | **01/09/2017** | **01/09/2017** |
| **Elaboración de la arquitectura tecnológica** | **02/09/2017** | **15/10/2017** |
| **Desarrollo de servicios web y bases de datos** | **16/10/2017** | **15/11/2017** |
| **Sistematización y automatización** | **16/10/2017** | **15/02/2018** |
| **Integración** | **16/02/2018** | **15/03/2018** |
| **Pruebas de Calidad Q/A** | **16/03/2018** | **15/04/2018** |
| **Paso a producción** | **20/04/2018** | **20/04/2018** |



* + 1. **Servicio 2: Emisión de Licencias Urbanísticas de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda;**

Se recomienda que las mejoras manuales se implementen de inmediato, a continuación el detalle para la planificación y ejecución de la automatización.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTIVIDAD** | **FECHA ESTIMADA DE INICIO** | **FECHA ESTIMADA DE FIN** |
| **Elaboración de términos de referencia** | **01/07/2017** | **30/07/2017** |
| **Inicio del Proceso de Contratación** | **01/08/2017** | **30/08/2017** |
| **Adjudicación de la contratación** | **01/09/2017** | **01/09/2017** |
| **Elaboración de la arquitectura tecnológica** | **02/09/2017** | **15/10/2017** |
| **Desarrollo de servicios web y bases de datos** | **16/10/2017** | **15/11/2017** |
| **Sistematización y automatización** | **16/10/2017** | **15/02/2018** |
| **Integración** | **16/02/2018** | **15/03/2018** |
| **Pruebas de Calidad Q/A** | **16/03/2018** | **15/04/2018** |
| **Paso a producción** | **20/04/2018** | **20/04/2018** |



* + 1. **Servicio 3: Regularización Metropolitana de Implantación de la Secretaría de Ambiente.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ACTIVIDAD** | **FECHA ESTIMADA DE INICIO** | **FECHA ESTIMADA DE FIN** |
| **Elaboración de términos de referencia** | **01/07/2017** | **30/07/2017** |
| **Inicio del Proceso de Contratación** | **01/08/2017** | **30/08/2017** |
| **Adjudicación de la contratación** | **01/09/2017** | **01/09/2017** |
| **Elaboración de la arquitectura tecnológica** | **02/09/2017** | **30/09/2017** |
| **Desarrollo de servicios web y bases de datos** | **01/10/2017** | **30/10/2017** |
| **Sistematización y automatización** | **01/10/2017** | **15/01/2018** |
| **Integración** | **16/01/2018** | **30/01/2018** |
| **Pruebas de Calidad Q/A** | **01/02/2018** | **15/02/2018** |
| **Paso a producción** | **20/02/2018** | **20/02/2018** |

