



UNIVERSIDAD DE FUERZAS ARMADAS - ESPE

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

**GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS
PÚBLICAS
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**PROYECTO PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MÁSTER EN INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
CONSTRUCCIÓN**

AUTOR: DIEGO FABIÁN VALDIVIESO ANDA

DIRECTOR: ING. M. Sc. MARCELO ROMO

SANGOLQUÍ

2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE**CERTIFICADO**

Que el trabajo titulado GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, realizado por Diego Valdivieso, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF.

Autorizan a Valdivieso Diego, entregar el mismo a la Unidad de Gestión de Postgrados

Sangolquí, Marzo, 2015



ING. M. Sc. MARCELO ROMO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Diego Valdivieso Anda

DECLARO QUE

El proyecto de grado denominado GENERACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría. En virtud de esta declaración nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2014



Diego Fabián Valdivieso Anda

AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL)

Con el presente autorizo a que el presente trabajo sea publicado en la Biblioteca virtual de la ESPE.



Diego Fabián Valdivieso Anda

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a los funcionarios y directivos de la EPMMOP, así como a los Gobiernos Autónomos Descentralizados de nuestro país.

AGRADECIMIENTO

- Con amor a mi esposa Consuelo, mis hijos Juan Diego, Martina, Juan Ignacio y mis padres Fabián y Carmita por su apoyo en mi formación y en esta etapa de mi vida.
- Con gratitud imperecedera a la Psicóloga, Orientadora Vocacional y Grafóloga, Anita Flores de Fierro (+) y a su hija la Dra. Sddita Margoth Fierro y su querida familia.
- A los Ingenieros Edwin Hernández, Daniel Vargas y Roberto Herrera, compañeros de la EPMMOP, con quienes compartimos años de intensa tarea desde la Dirección de Desarrollo Institucional y a los Eco. Juan Carlos Herrera, Arq. Gonzalo Lombeida y Arq. Tito Jiménez, con quienes se plasmó nuevos horizontes de acción en materia de movilidad con rostro humano, desde la Gerencia de Planificación.
- A autoridades y directivos, coordinadores, profesores y servidores administrativos de la ESPE por ayudarme en la recta final de este fundamental ciclo.
- Al Ing. Marcelo Romo, M.Sc. por su amistad y sus muy valiosas e importantes acotaciones a este documento.
- Al Dr. Washington Sandoval, por su amistad, por motivarme desde el inicio de estos estudios, y por sus observaciones finales de alto nivel.

RESUMEN

El candidato a obtener su título de master en administración de la construcción presenta este trabajo de indicadores de la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas de Quito, Ecuador. El principal objetivo es el de proporcionar indicadores de gestión basados en los procesos de la empresa. A pesar de que siempre pueden ampliarse los indicadores, puede considerarse este el primer manual que podría ayudar a las autoridades a mejorar el control de los procesos y de los resultados de sus indicadores críticos y no críticos que son mostrados en este proyecto. A través de medir los indicadores y de aplicar estrategias de control de calidad la EPMMOP podría mejorar sus estadísticos con relación a los parámetros del sector. Una de las principales intenciones es conseguir sensibilizar a los tomadores de decisiones en la empresa a efectos de que se pueda ir introduciendo en los distintos planes estratégicos de la misma, conceptos que conduzcan a mejorar la movilidad basada en la persona, para conseguir una infraestructura nueva así como el mantenimiento de vías que incluyan la circulación de bicicletas y motocicletas, y que cuiden a las personas más vulnerables como son niños, jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad. Se aspira a que cada vez más los servidores tengan la capacidad de actuar con procesos robustos, estandarizados, en los que la mano de nuevos funcionarios que lleguen a la administración sirva para ir afinándolos, pero no cambiándolos, lo que hace que siempre se esté volviendo, en la EPMMOP, a empezar.

EPMMOP, INDICADORES, VÍAS, PROCESOS, VULNERABLES.

ABSTRACT

Graduate working on Indicators, specifically of a Public Works Enterprise in Quito, Ecuador. The main objective is to determine indicators based on the processes of EPMMOP (Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas). Even though it's not a complete set of indicators, can be considered the first manual that could help authorities to take control of the processes and measures to be taken after revising each one of the critical and non critical indicators that are shown in this project. By measuring indicators and applying quality control strategies, this enterprise could improve it's statistics based on the parameters of the sector. One of the main purposes is to make the decision makers aware of this indicators, in order to introduce in the strategic plan concepts that could help improve the mobility of persons by new and recovered structure that can take care of the most vulnerable such as kids, youth, adults and people with disabilities. The goal is to expect that in time these enterprise workers can have the capacity to act with standardized process, avoiding new professionals to always keep changing and restarting, at EPMMOP, everything again.

EPMMOP, INDICATORS, ROADS, PROCESSES, VULNERABLES.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEORICO	6
1. CAPITULO	13
1.1. Estrategia Institucional	13
1.2. Objetivos Estratégicos	14
2. CAPITULO	16
2.1. Área de Secretaría General	17
2.2. Área de Comunicación Social	18
2.3. Auditoría Interna	20
2.4. Comité de Contrataciones	21
2.5. Asesoría Jurídica	23
2.5.1. Área de Contratos	23
2.5.2. Área de Patrocinio y Expropiaciones	25
2.6. Unidad de Desarrollo Institucional	26
2.6.1. Área de Tecnologías de la Información	27
2.7. Unidad de Control de Proyectos con Crédito	38
2.7.1. Área de Identificación y Formulación de Proyectos y Programación de Obras	38
2.8. Unidad de Estudios	41
2.9. Unidad de Ejecución de Obras	42
2.9.1. Área de Producción de Materiales	44
2.9.2. Área de Talleres	45
2.9.3. Grupo de Trabajo de Emergencias	47

2.10. Unidad de Fiscalización-	47
2.10.1. Área de Supervisión General	47
2.10.2. Área de Reajuste de Precios	48
2.10.3. Área de Laboratorio de Materiales	49
2.11. Unidad de Procesos Precontractuales	50
2.11.1. Túnel Oswaldo Guayasamín	52
2.11.2. Área de Programación de Espacio Público	54
2.11.3. Área de Estudios	55
2.11.4. Área de Ejecución de Obras y Mantenimiento	56
2.11.5. Área de Producción de Recursos Vegetales	58
2.11.6. Área de Información Geográfica de Espacio público	60
2.11.7. Área de Presupuesto	63
2.11.8. Área de Contabilidad	63
2.11.9. Área de Tesorería	64
2.11.10. Área de Generación y Recuperación de Inversiones	65
2.11.11. Área de Adquisiciones de la Unidad Administrativa	66
2.11.12. Área de Servicios Generales	67
2.11.13. Área de Bienes	68
2.11.14. Área de Remuneraciones	70
2.11.15. Área de Administración de Carrera y Escalafón	75
2.11.16. Área de Bienestar Social y Seguridad Industrial	78
3. CAPITULO	87
3.1. Gerencia General	87
3.1.1. Comunicación Social	87
3.1.2. Auditoria Interna	87
3.1.3. Comité De Contrataciones	88
3.1.4. Asesoría Jurídica	89
3.1.5. Área De Contratos	89
3.1.6. Área De Patrocinio y Expropiaciones	90
3.1.7. Unidad De Desarrollo Institucional	90
3.1.8. Unidad De Tecnologías De Información	91
3.1.9. Unidad De Control De Proyectos Con Crédito	91
3.2. Gerencia Técnica de Obras Públicas	92
3.2.1. Unidad De Programación	92
3.2.2. Unidad De Ejecución De Obras	93
3.2.3. Área de Construcción y Mantenimiento	93
3.2.4. Grupo de Trabajo de Emergencias	93
3.2.5. Unidad De Fiscalización	94
3.2.6. Área de Laboratorio de Materiales	94
3.2.7. Unidad De Procesos Precontractuales	95
3.2.8. TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN	96

3.3. Gerencia De Espacio Público	96
3.3.1. Unidad De Planificación y Diseño	97
3.3.2. Área de Estudios	97
3.3.3. Unidad de Nomenclatura	97
3.3.4. Área de Información Geográfica	98
3.4. Gerencia Administrativa Financiera	98
3.4.1. Unidad Financiera	98
3.4.2. Área de Generación y Recuperación de Inversiones	100
3.4.3. Dirección de Recursos Humanos	100
3.4.4. Unidad de Bienestar Social y Seguridad Industrial	100
4. CAPITULO	101
4.1. Gerencia General	101
4.1.1. Secretaría General	101
4.1.2. Área de Comunicación Social	102
4.1.3. Auditoria Interna	103
4.1.4. Comité de Contrataciones	105
4.1.5. Asesoría Jurídica	106
4.1.6. Área de Contratos	106
4.1.7. Unidad de Desarrollo Institucional	107
4.1.8. Área de Tecnologías de la Información	109
4.1.9. Unidad de Control Proyectos con Crédito	110
4.2. Gerencia Técnica de Obras Públicas	111
4.2.1. Unidad De Programación	111
4.2.2. Unidad de Estudios	112
4.2.3. Unidad de Ejecución de Obras	113
4.2.4. Área de Construcción y Mantenimiento	113
4.2.5. Área de Producción de materiales	114
4.2.6. Área de Talleres	115
4.2.7. Grupo de Trabajo de Emergencias	116
4.2.8. Unidad De Fiscalización	116
4.2.9. Área de Reajuste de Precios	118
4.2.10. Área de Laboratorio de Materiales	119
4.2.11. Unidad de Procesos Precontractuales	119
4.2.12. Túnel Oswaldo Guayasamín	120
4.3. Gerencia (Unidad de Negocios) de Espacio Público	120
4.3.1. Unidad De Planificación y Diseño	121
4.3.2. Área de Programación	121
4.3.3. Área de Estudios	121
4.3.4. Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento	123
4.3.5. Área de Ejecución de Obras y Mantenimiento	123
4.3.6. Área de Producción de Recursos Vegetales	124

4.3.7. Unidad De Nomenclatura _____	124
4.3.8. Área de Información Geográfica _____	124
4.4. Gerencia Administrativa Financiera _____	125
4.4.1. Unidad Financiera _____	125
4.4.2. Área de Generación y Recuperación de Inversiones _____	126
4.4.3. Unidad Administrativa _____	127
4.4.4. Área de Adquisiciones _____	127
4.4.5. Área de Servicios Generales _____	128
4.4.6. Área de Bienes _____	129
4.4.7. Área de Remuneraciones _____	131
4.4.8. Área de Administración de Carrera y Escalafón _____	132
4.4.9. Área de Bienestar Social y Seguridad Industrial _____	134
 RECOMENDACIONES _____	 141
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____	143

INTRODUCCIÓN

Por qué se producen en un mismo lote productos defectuosos destaca un autor (Kume, 2002), y señala que la causa es la variación en materiales, en las condiciones de la máquina, en los métodos de trabajo y en las inspecciones. En el caso de la EPMMOP-Q podemos hablar de materiales, de condiciones de la maquinaria, de métodos de trabajo –que no están estandarizados, que forman parte de la cultura de trabajo- y de fiscalización o supervisión. Todas estas diferencias afectan, como lo señala el mismo autor, las características de calidad de las obras que ejecuta o supervisa la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito (EPMMOP).

De los procesos analizados (EPMMOP-Q, 2006) bien podemos agrupar la gestión de ésta en obras viales cuya zona de influencia es toda el área del Distrito Metropolitano de Quito, y en vías locales, cuya zona de influencia abarca los predios frentistas beneficiarios directos del proyecto, así como accesos principales y avenidas locales de barrios, como lo define la Ordenanza 092, que trata de la Contribución Especial de Mejoras (Concejo Metropolitano de Quito, 2003).

A través de la aplicación de los indicadores de gestión que se ofrecerán en este documento, se buscará obtener índices que den cuenta del crecimiento, calidad, impacto, economía, eficiencia, equidad, ética y rendimiento, así como la reducción de las variaciones en cada uno de estos indicadores en beneficio de esas obras viales de influencia para todo el Distrito, así como de los accesos principales y avenidas locales de barrios.

Este documento en definitiva buscará crear hábitos de observación de la situación real de forma objetiva para facilitar a la Gerencia General la toma de decisiones para la consecución de los objetivos estratégicos trazados.

La EPMMOP-Q tiene identificadas varias medidas críticas en su organización y busca efectuar una mejora radical de sus procesos, con el objetivo de conseguir índices positivos de calidad y optimizar la prestación de servicios, lo que redundará

en una mejor atención a la ciudadanía, y en una más ágil concreción de las obras planificadas para de esa manera lograr mejorar la calidad de vida de los habitantes de la capital.

Dentro de los fines de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, EPMMOP-Q según la ordenanza que la creó, está el de buscar permanentemente la calidad y cobertura del servicio en razón de las necesidades de la sociedad local, brindando particular atención a las zonas más carentes de obras y en las que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional (Código Municipal, 1997).

La Constitución Política del Ecuador en su artículo 212 establece que la Contraloría General del Estado debe dirigir el sistema de control administrativo, que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores, y que en el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se apliquen los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluyan los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

El artículo 77 numeral 2, literal b del antes citado cuerpo legal contempla que las autoridades de las unidades administrativas y servidores deben establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores, y mantener actualizada la información.

La Contraloría General del Estado además determina en el artículo 15 de su Reglamento que cada entidad del sector público deberá preparar sus indicadores de gestión de acuerdo a su misión y visión, conforme las herramientas de planificación desarrolladas como parte del proceso administrativo, y que la elaboración de los indicadores de gestión se sustentará con la información que guarde relación con el cumplimiento de los objetivos y las metas. Por último, concluye que los indicadores de desempeño permitirán medir el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los servidores públicos, en niveles de eficiencia, efectividad, economía e impacto en la comunidad, de acuerdo con la misión y visión y los objetivos y estrategias institucionales.

Respecto a las responsabilidades, la Ley Orgánica de la Contraloría establece en su artículo 45 la responsabilidad administrativa culposa en la que incurrirán las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las Instituciones del Estado que, por acción u omisión no establecieron ni aplicaren indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores.

La Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información Pública por su parte garantiza el principio de publicidad de la información pública, y los indicadores de gestión ayudarán a mantener transparentada la información (Anexo 2), por lo que los índices que cada unidad obtenga tras la medición, servirán para estos efectos.

Finalmente, la EPMMOP-Q está desarrollando el Manual de Procesos, y está en condiciones de validar los indicadores con esos procesos definidos.

Justificación e importancia del problema

Este proyecto dará luces que ayuden a definir la mejor estrategia a ser adoptada por las autoridades de la empresa en este esfuerzo de mejoramiento de la EPMMOP.

El desempeño de una empresa de obras, que depende en su mayoría de recursos de la Administración Central, precisa denotar el uso eficiente de estos recursos.

La Constitución Política del Ecuador, en su artículo 11 establece que “La Contraloría General del Estado realizará Auditorias de Gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales...”

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece: “Objeto del Sistema de Control.- mediante el sistema de control, fiscalización y auditoria se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados”.

El artículo 77 numeral 2, literal b contempla “Las autoridades de las unidades administrativas y servidores deben establecer y utilizar indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar la gestión de la pertinente unidad y el rendimiento individual de los servidores, y mantener actualizada la información”.

La Contraloría General del Estado determina la necesidad de evaluar la gestión, para determinar si dicho desempeño se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. (Ley Orgánica Contraloría General del Estado, 2009).

En este sentido, este documento coadyuvará a suplir esa necesidad de la EPMMOP-Q de cumplir con este mandato legal.

Respecto a las responsabilidades, la Ley Orgánica de la Contraloría establece en su artículo 45: “ Responsabilidad administrativa culposa...incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las Instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes: 1) No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores”.

La Ley Orgánica de Acceso y Transparencia de la Información Pública- por su parte- garantiza el principio de publicidad de la información pública, y los indicadores de gestión ayudarán a mantener transparentada la información (LOTAIP, 2004).

Un principio administrativo vigente, que dice: “Si no puedes medir, no puedes controlar; y, si no puedes controlar no puedes administrar” se ha impuesto en el ámbito empresarial y ha dado origen a una nueva corriente de gestión basada en indicadores, cuyos resultados son verdaderamente impactantes porque promueven el cambio proactivo hacia un compromiso basado en hechos para el cumplimiento de metas institucionales.

Por otra parte, para efectuar un adecuado planeamiento estratégico se debe analizar en la empresa, sea del carácter que fuere, varias variables, y para que las decisiones de plantear determinados objetivos estratégicos sea lo más apegada a la realidad, se precisa medir el accionar de ésta.

En la actualidad la EPMOP-Q está actualizando el Manual de Procesos, y está en condiciones de establecer indicadores a esos procesos.

Las comparaciones luego de las mediciones, los registros de los indicadores y las decisiones para corregir desviaciones a partir de las causas identificadas, constituyen ya parte de la implementación de los indicadores, lo cual requiere de una decisión política de suma importancia, que no forma parte de este trabajo.

MARCO TEORICO

Un problema es el resultado no deseado de una tarea. La solución de un problema es mejorar el resultado deficiente hasta lograr un nivel razonable.

Desde hace unos quince años, tanto en Francia como Estados Unidos, los investigadores y consultores empresariales han manifestado que los indicadores de gestión basados en la información de los activos tangibles, especialmente los económicos, reflejan solamente una parte de la situación de las empresas, por cuanto el valor de ellas está siendo incrementado más por la contribución de los activos intangibles como son: la calidad de sus procesos, la competencia de su personal, su formación, capacitación y entrenamiento, los valores y principios compartidos y practicados, la atención y servicio al cliente, etc.; por lo tanto, se hace imprescindible que las empresas se enfoquen en cómo establecer indicadores que reflejen el desempeño de la gestión de otros activos tangibles distintos del dinero y, sobre todo, de los activos intangibles.

Fruto de este cuestionamiento nacen algunos enfoques de gestión basados en nuevos indicadores que en la mayor parte de los casos se centran en cuatro perspectivas:

- 1.- Perspectiva Financiera (de alguna manera sigue siendo importante que sepamos cómo se maneja el dinero),
- 2.- Perspectiva del Cliente (debemos conocer cómo nos perciben nuestros clientes – internos y externos - y qué esperan de nosotros –la comunidad),
- 3.- Perspectiva Interna (debemos evaluar nuestros procesos – cómo hacemos los productos y servicios que entregamos a la comunidad), y,
- 4.- Perspectiva de Innovación y Crecimiento (es importante saber qué formación, capacitación y preparación requiere nuestro personal para mejorar su competencia y contribuir de mejor manera a los resultados de la empresa, así como identificar el tipo de tecnología que se adecua a los productos y servicios que entregamos).

Vemos entonces que hay al menos cuatro perspectivas para fijar las estrategias institucionales y, por lo tanto, los indicadores de gestión vitales (al decir vitales, evidentemente, estamos descartando los triviales). Debe ponerse de manifiesto que estas cuatro perspectivas resultantes provienen de diferentes estudios y podrían ser demostradas a través de un análisis de Pareto.

Con estos antecedentes se recomienda que los indicadores de gestión en todas las áreas de la empresa estén orientados a la medición de estas perspectivas (EPMMOP, 2006).

En el análisis de las causas hay varios métodos para expresar la fuerza de esa relación, como por ejemplo los coeficientes de correlación, el análisis de varianza y el diagrama de Pareto de causas, o sencillamente pueden marcarse en el diagrama de causa-efecto.

Las causas generales de los problemas se deben a conocimientos erróneos y a operaciones incorrectas.

Hay tres pasos importantes que se debe seguir en la aplicación del control de calidad: 1) entender las características de calidad reales; 2) fijar métodos para medirlas y probarlas (esta tarea es tan difícil que al final de cuentas posiblemente acabemos por recurrir a los cinco sentidos –prueba sensorial-, y 3) descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Factores a Medir

Es indispensable fijar una referencia básica en cuanto a las necesidades de medición, con el objeto de homogeneizar los reportes de las diferentes unidades de la organización, por lo tanto, se recomienda que en cada una de las cuatro perspectivas antes citadas se consideren los siguientes factores a medir y cuantificar.

Factor / Significado

CRECIMIENTO.- Incremento de un factor respecto del período precedente

CALIDAD.- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente

IMPACTO.- Incidencia de lo que hacemos, en la empresa y el entorno

ECONOMIA.- Idoneidad de los insumos (recursos)

EFICIENCIA.- Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles

EFICACIA.- Alcanzar o superar los resultados esperados

EQUIDAD.- Distribución equilibrada de los recursos y beneficios

ETICA.- Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad

RENDIMIENTO.- Logro simultáneo de economía, eficiencia y eficacia

Indudablemente habrá que realizar una evaluación inicial de los factores citados, en cada una de las unidades orgánicas de la institución, para, a partir de dichos valores, realizar los planteamientos proactivos que nos proponemos cumplir.

Indicadores Genéricos

Indicador de Cobertura.- $I_{cob} = Q_{prog}/Q_{dem}$

Donde:

Q prog la cantidad programada

Q dem la cantidad demandada.

Indicador de Crecimiento.- $I_{crec} = VP/VP_{ant}$

Donde:

VP es el valor del período actual

VP ant es el valor del período precedente

Indicador de Participación.- $I_{part} = Va_{cons}/VT$

Donde:

Vacons es el valor del área considerada

VT es el valor Total

Indicador de Equidad.- $I_{eq} = \text{Asigesp} / \text{Asigprom}$

Donde:

Asigesp es el valor de la asignación específica

Asigprom es la asignación Promedio

Indicador de Eficacia.- $I_{efica} = \text{Vejec} / \text{VProg}$

Donde:

Vejec es el valor Ejecutado

VProg es el valor programado

Indicador de Eficiencia.- $I_{efici} = \text{Qinprod} / \text{Qinuti}$

Donde:

Qinprod es la cantidad de insumo en producto

Qinutil es la cantidad de insumo utilizada

Indicador de Control de Ciclo.- $I_{cycl} = \text{Tutpro} / \text{Tesp}$

Donde:

Tutpro es el tiempo utilizado en el proceso

Tesp es el tiempo esperado del proceso (estándar)

Indicador de Imagen.- $I_{imag} = \text{Implogr} / \text{Impesp}$

Donde:

Implogr es el impacto logrado

Impesp el el impacto Esperado

Indicador de Mejoramiento (1).- $I_{mejor1} = \text{Reprop} / \text{Reprop-1}$

Donde:

Reprop es el número de reprocesos de este período

Reprop-1 es el número de reprocesos del período precedente

Indicador de Mejoramiento (2).- $I_{mejor2} = \text{DesperX} / \text{DesperX-1}$

Donde:

DesperX es el índice de desperdicios del período

DesperX-1 es el índice de desperdicios del período precedente

Indicadores Situacionales.-

% Reducción de Condiciones Desfavorables

% Incremento de Condiciones Favorables

% Potencialidad para Aprovechar Oportunidades

% Vulnerabilidad a Amenazas del Entorno

Sugerencia: Todos estos indicadores genéricos pueden formularse como indicadores

Previsionales si el período de referencia es futuro.

Ejemplo:

Indicador de Crecimiento.- $I_{crec} = V_{px+1} / V_{px}$

Donde:

V_{px+1} es el valor esperado del próximo período

V_{px} es el valor del período actual

Objeto y Alcance

El objeto del presente documento es el de identificar indicadores de gestión para medir el desempeño global de la EPMMOP-Q.

Se incluye un resumen, sin flujogramas, de los procesos de la EPMMOP-Q, que ayudan a contextualizar la propuesta de indicadores.

Se incluye un listado de proyectos priorizados que ejecuta la EPMMOP-Q, que sirve de referencia para denotar el accionar de la EPMMOP-Q, así como para generar indicadores de gestión críticos, y que, desde la Gerencia de Planificación se busca acompañar y monitorear, conforme quede plasmado tras la reforma de la estructura orgánica.

Objetivos Específicos

- Determinar los objetivos estratégicos a partir de la estrategia institucional que se formula y actualiza.
- Definir los procesos críticos y los respectivos indicadores que permitan al Sr. Gerente General tomar decisiones oportunas.
- Identificar indicadores de gestión en el resto de procesos de la EPMMOP-Q, que ayuden a mejorar el desempeño global, pero que fundamentalmente orienten las decisiones a nivel de cada Unidad y mejoren el desempeño individual de cada colaborador de la EPMMOP-Q.
- Contribuir, con este documento, al objetivo de garantía de calidad orientada hacia el proceso mediante la generación de informes mensuales al Sr. Gerente General con copia al Sr. Auditor Interno.

Disposiciones Generales

La Gerencia de Planificación emprenderá en las acciones pertinentes encaminadas a lograr el proceso periódico de la actualización de estos indicadores, con las observaciones que Auditoría Interna efectúe tras las mediciones efectuadas en cada unidad.

Auditoría Interna deberá efectuar las mediciones con la periodicidad que este documento determina, y entregará al Gerente General los resultados de éstas.

Con el producto de estas mediciones la Gerencia General dispondrá el establecimiento de causas e identificación de oportunidades de mejora según el índice obtenido.

El esfuerzo de medición y de análisis de causas servirá de base para efectuar acciones calidad total para conseguir cada vez un mejor desempeño de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

Los criterios que hemos utilizado para considerar los proyectos o procesos críticos dentro de esta propuesta de generación de indicadores de gestión son los siguientes: a) la visibilidad ante la ciudadanía por haber sido oferta de campaña o por constituir proyectos de arrastre (como los grandes proyectos viales); b) el hecho de que deben ser monitoreados porque su incumplimiento acarrearía consecuencias legales (como por ejemplo el cumplimiento de observaciones o reclamos de oferentes); c) el hecho de que el éxito o no en su cumplimiento implican una elevación o baja en la moral de los servidores (como es el hecho de verse la institución expuesta a una queja de la opinión pública por ejemplo); o, d) porque éstos proyectos o procesos ameritan ser monitoreados desde la alta gerencia en consideración a que podrían acarrear una iliquidez estructural de la empresa (como por ejemplo el costo de demandas por expropiaciones).

1. CAPITULO

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Estrategia Institucional

El Plan Metropolitano de Desarrollo (2012) “identifica las líneas principales de intervención municipal en el territorio para superar progresivamente las disparidades que persisten en el DMQ y que continúan limitando la capacidad de brindar a sus habitantes, hombres y mujeres, en sus respectivas localidades, acceso a la salud, a la educación, a la vivienda, (y a) la vialidad. El Plan establece claramente la actual orientación municipal de dar prioridad a la recuperación del espacio público como lugar de encuentro, de seguridad, de convivencia pacífica y solidaria; define la visión del Cabildo dirigida a garantizar los límites del crecimiento urbano y preservar las reservas naturales, así como para evitar la especulación con el suelo y promover su uso sustentable y democrático”.

La movilidad se ha convertido en uno de los principales ejes de gestión de la administración municipal. El acelerado crecimiento del parque automotor (entre el 11 y el 12%) anual, el colapso de las vías, la contaminación ambiental, el atraso estructural en el desarrollo del transporte público y el riesgo de que la ciudad pierda competitividad, llevaron a la autoridad a tomar medidas tendientes a desincentivar el uso del vehículo particular, reforzar los sistemas de transporte público y estimular alternativas de movilidad no motorizadas.

La reorganización de las rutas del transporte público es prioritaria, considerando que aún mantiene la particularidad de que en su mayoría se dirigen al centro de la urbe, y que, como señala un estudio del año 2013 ejecutado por el MDMQ (Ubidia, 2013) “de las 25.690 hectáreas de la zona urbana, 19.312 cuentan con transporte convencional”, y “para cubrir este déficit la gente recurre al servicio informal”.

Con respecto al proyecto Metro se está viabilizando las posibilidades de financiamiento para su ejecución, mientras se ha comenzado a repotenciar el trolebús y la ecovía, y se analizan alternativas como las del tren ligero.

La estrategia no se reduce sólo a esas opciones, sino a crear un sistema integral de transporte para la ciudad. Los corredores oriental, central y occidental de cualquier modo serían un apoyo a un sistema complementario, al igual que los alimentadores, con lo que se busca dar servicio en zonas en donde no hay suficiente transporte. Todo eso se completa con los proyectos viales ejecutados y en ejecución para la ciudad.

Además, desde la Gerencia de Planificación se busca transversalizar un enfoque de integralidad que apunte a: a) descentralización de grandes unidades de servicios y equipamientos hasta el radio de acción de las personas andando o en bicicleta; b) recuperación de la habitabilidad integral del conjunto o partes del tejido urbano, con el fin de evitar la especialización de algunos de los usos y la expulsión del resto; c) rehabilitación o creación de algunas de las funciones urbanas (empleo, comercio, zonas verdes, esparcimiento) en piezas concretas de la ciudad para eludir su satisfacción a través de desplazamientos lejanos.

1.2. Objetivos Estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos fueron planteados por la Gerencia de la Planificación de la EPMOP-Q para el Plan Estratégico Institucional:

- Garantizar un adecuado seguimiento de la gestión organizacional.
- Adoptar mejores prácticas a fin de dar respuesta a las demandas del usuario interno y externo, optimizando los recursos y aplicando tecnologías apropiadas.
- Orientar la inversión de la empresa hacia la respuesta ante la comunidad, priorizando la satisfacción relacionada con la demanda.

- Orientar el accionar de la empresa hacia la oferta de un mejor producto determinando valores agregados con una calidad excepcional, tecnología y gran funcionalidad.
- Obtener un sentido de pertenencia del personal, orientado hacia el desarrollo de las competencias de la misma y la empresa.

2. CAPITULO

INDICADORES DE PROYECTOS CRÍTICOS SEGÚN PROCESOS EPMMOP

Los proyectos críticos de la EPMMOP según el POA 2014, filtrados por proyectos de más de 10 millones de dólares, son:

Tabla 1

Proyectos críticos EPMMOP 2014

Proyecto	Gerencia	Monto
PAGO DE PLANILLAS SIMON BOLIVAR TRAMOS I, II, III Y OTRAS REHABILITACIONES	GOP	13.989.086,56
EXPROPIACIONES RUTA VIVA (BEDE 40)	GOP	30.290.271,00
EXPROPIACIONES SIMON BOLIVAR	GOP	21.162.259,00
CONSTRUCCION DE LA VIA DE INTEGRACION A LOS VALLES "RUTA VIVA" FASE I	UPEV	50.240.467,00
CONSTRUCCION DE LA VIA DE INTEGRACION DE LOS VALLES "RUTA VIVA" FASE II	UPEV	66.664.820,00
PROLONGACION SIMON BOLIVAR (CORREDOR NOR ORIENTAL)	UPEV	40.000.000,00
MODERNIZACION Y OPTIMIZACION DEL SISTEMA DE SEMAFORIZACION/ FASE II, III Y IV: 420 INTERSECCIONES	GOM	27.626.759,00
OPERACION Y MANTENIMIENTO DE LOS TERMINALES DE ESTACIONAMIENTOS DEL DMQ	GTE	13.313.517,00

De las visitas a las distintas unidades efectuadas se obtuvieron las siguientes síntesis de los procesos que se realizan en la Empresa:

2.1. Área de Secretaría General

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de registro de documentos emitidos fuera de la empresa

Este proceso se refiere a todos los documentos que se elaboran en las diferentes Áreas y Unidades Administrativas de la Empresa y que deben ser entregados fuera de la institución, para este caso se han podido establecer los siguientes subprocesos:

1. Receptar y verificar la documentación.
2. Codificar y registrar el documento.
3. Registrar y elaborar listado de despacho.
4. Verificar y archivar comprobante de destino.

Este proceso se lo lleva a cabo el mismo día en que se reciben los documentos, y se tiene como tiempo máximo para su despacho 48 horas. Cabe destacar que el despacho externo de documentos ha sido tercerizado, por lo que una empresa de courier se encarga de hacerlo.

- Proceso de direccionamiento de documentos externos

Este proceso se refiere a todos los documentos externos que se reciben a través de la ventanilla y que deben ser direccionados a la Unidad o Área Administrativa que correspondan, para este caso se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Receptar e identificar destinatario interno.
2. Numerar documento y elaborar hoja de ruta.
3. Registrar y entregar la hoja de ruta al destinatario.
4. Archivar el comprobante de recepción.

Al igual que el proceso anterior, la atención de los documentos que se reciben por la ventanilla es inmediata.

- Proceso de atención de consultas

A través de este proceso se da un servicio al cliente externo, ya que se le informa en que Unidad o Área Administrativa está su pedido y el estado en que se encuentra el mismo.

Se han identificado los siguientes subprocesos:

1. Receptar identificador de búsqueda.
2. Realizar la búsqueda.
3. Informar y orientar al usuario.

- Proceso de archivo de documentación de la empresa

A través de este proceso la Secretaría General de la EPMMOP-Q, se convierte en custodia de toda la documentación que se genera en la Empresa. Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Receptar pedido para archivo.
2. Remitir formatos de entrega estandarizados de documentación.
3. Verificar y receptor formalmente la documentación.
4. Custodiar por 15 años la documentación.
5. Remitir luego de 15 años la documentación al Archivo Metropolitano de Historia.

2.2. Área de Comunicación Social

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de planificación de datos para difusión

Comunicación Social planifica la difusión de la información, la promoción social de obras, la edición de informes, publicación de material técnico y convocatorias a licitaciones, concursos de ofertas y comparaciones, realización de

proyectos de comunicación, de información preventiva a la ciudadanía por las molestias que causan la realización de obras.

- Proceso de organización y participación en visitas y eventos

Mediante este proceso se organizan eventos, visitas e inauguración de obras, participación en ferias técnicas, fechas conmemorativas internas o externas.

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Coordinar con unidades y áreas de la EPMMOP-Q y otras dependencias públicas o privadas,
2. Visitar los lugares de los eventos.
3. Detectar necesidades y obtener información.
4. Informar y solicitar autorización a la Gerencia General.
5. Difundir.
6. Realizar el evento.

- Proceso de difusión de publicidad y propaganda

Este proceso se encarga de la publicación de avisos pagados con todas las dependencias de la Empresa.

Difusión de información, elaboración de informes, coordinación de las entrevistas, obtención de fotografías y materiales técnicos para publicaciones y elaboración de productos de difusión (logotipos, rótulos, vallas, sugerencias para la señalética del edificio, banderines, entre otros) participación en ferias y en inauguraciones de obras con las demás áreas de comunicación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- Proceso de supervisión de información positiva y negativa

Se encarga del monitoreo de la información que se envía, especialmente escrita por carecer de los elementos que permitan el monitoreo de radio y televisión, monitoreo de los avisos pagados en la prensa.

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir los medios escritos locales.
 2. Revisar y seleccionar los temas relacionados a la obra pública municipal.
 3. Recortar y registrar en el formulario que contiene datos específicos.
 4. Obtener fotografías.
 5. Archivar diaria y mensualmente por temas.
- Proceso de elaboración y gestión de productos comunicacionales

Se refiere al envío de la información a los medios de comunicación, toma de fotografías y videos, participación en ferias y en inauguraciones de obras.

2.3. Auditoría Interna

Los siguientes son los procesos recabados de la unidad:

- Proceso de planificación general

Este proceso se realiza anualmente, cuyo plan de control del siguiente año, se debe presentar con el visto bueno del Gerente General a la Contraloría General del Estado, hasta el 30 de septiembre de cada año.

Los subprocesos de la planificación general se consideran los siguientes:

1. Identificar los requerimientos.
2. Determinar alcance de los exámenes.
3. Evaluar recursos disponibles.
4. Formular el Plan Anual.

- Proceso de ejecución de una Auditoria y/o Examen Especial

El desarrollo de este proceso se apoya en las fases que se requieren para la ejecución de una auditoria o examen especial.

Los subprocesos de la ejecución de una auditoria y/o examen especial son los siguientes:

1. Tener conocimiento preliminar.
2. Realizar planificación específica.
3. Ejecutar procedimientos.
4. Elaborar borrador de informe.

- Proceso de comunicación de resultados

Los subprocesos de la comunicación de resultados son los siguientes:

1. Realizar la conferencia final de resultados.
2. Realizar el control de calidad.
3. Realizar trámite en la Contraloría General del Estado.
4. Distribuir informe.
5. Realizar seguimiento de recomendaciones.

2.4. Comité de Contrataciones

Los siguientes son los procesos recabados del Comité:

- Proceso de convocatoria al Comité de contrataciones

El proceso inicia con la necesidad de contratar un proyecto que cumpla con las características antes descritas y se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Convocar a los miembros.
2. Establecer el quórum.
3. Revisar, analizar y aprobar los documentos precontractuales.
4. Disponer la publicación de la convocatoria.

- Proceso de apertura de sobres

Luego de haber publicado la convocatoria en los medios de comunicación, se reciben las ofertas de los participantes y se realiza la apertura de sobres en presencia de los proponentes. Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Recibir sobres con las ofertas.
2. Realizar la apertura de sobres.

- Proceso de conformación de la Comisión Técnica

Recibidas las ofertas, se nombra una Comisión Técnica, la misma que tiene que analizar las propuestas y emitir un informe técnico. Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Nombrar la Comisión Técnica.
2. Analizar ofertas, elaborar y entregar informes técnicos.
3. Recibir observaciones de los participantes.

- Proceso de adjudicación

Recibido el informe de las observaciones por parte de la Comisión Técnica, el Comité de Contrataciones se reúne para iniciar el proceso de adjudicación del proyecto. Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Calificar las ofertas en habilitadas y no habilitadas.
2. Adjudicar a la oferta más conveniente.

3. Solicitar informes de ley a la Contraloría General del Estado y a la Procuraduría General del Estado.
4. Elaborar contrato.

2.5. Asesoría Jurídica

2.5.1. Área de Contratos

Esta área debe controlar y asesorar en el ámbito legal y jurídico los aspectos relacionados con la ejecución y cumplimiento de los contratos que celebra la EPMMOP-Q, así como absolver las consultas que sean formuladas por la Gerencia y más estamentos de la EPMMOP-Q.

Los siguientes son los procesos recabados de la unidad:

- Proceso de elaboración de contratos de ejecución de obras, prestación de servicios y adquisición de bienes

El proceso inicia con el pedido, una vez justificada la necesidad por parte de las Unidades Administrativas respectivas. A la Asesoría Jurídica le corresponde la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales dentro del proceso precontractual, como en la elaboración del contrato. Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Analizar el cumplimiento de requerimientos legales en el proceso precontractual.
2. Notificar al contratista adjudicado.
3. Elaborar el contrato.
4. Suscribir y despachar el contrato.

- Proceso de revisión, aprobación de documentos y absolución de consultas

El proceso inicia con la solicitud de criterios jurídicos respecto a la aplicación de la ley, a las situaciones que se presentan durante el proceso precontractual o de

ejecución de contratos en las diferentes Unidades Administrativas de la EPMMOP-Q. Así como en asuntos administrativos que requieren un pronunciamiento jurídico. Se ha incluido en este proceso el análisis de documentos precontractuales o bases, necesarios para la selección de contratistas, los cuales son analizados en la Asesoría Jurídica.

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Analizar el pedido y estudiar la normatividad aplicable.
2. Emitir el criterio jurídico.

- Proceso de terminación unilateral de contratos

Este proceso se da cuando, ante el incumplimiento de un contratista, el área encargada de su fiscalización recomienda a la Gerencia General la terminación del contrato de manera unilateral. Con la disposición del Gerente General se inicia el trámite que comprende los siguientes subprocesos:

1. Solicitar el informe económico del contrato.
2. Elaborar informe legal.
3. Notificar al contratista.
4. Elaborar resolución de terminación unilateral.
5. Remitir resolución a la Contraloría General del Estado y Unidades involucradas.
6. Ejecutar las Garantías.

- Proceso de terminación por mutuo acuerdo de contratos

Este tipo de terminación de los contratos tiene como fundamento el Art. 103 de la Ley de Contratación Pública que dispone que: cuando por circunstancias técnicas o económicas o causa de fuerza mayor o caso fortuito no fuere posible o conveniente para los intereses institucionales la ejecución de un contrato, las partes podrán terminarlo por mutuo acuerdo. En este tipo de trámite encontramos los siguientes subprocesos:

1. Analizar la solicitud de terminación por mutuo acuerdo del contrato.
 2. Solicitar informe económico.
 3. Notificar al contratista con la liquidación económica y la voluntad de la EPMMOP-Q de terminar por mutuo acuerdo el contrato.
 4. Elaborar el Convenio de terminación por mutuo acuerdo.
- Proceso de cobro de valores adeudados a la EPMMOP-Q

Este proceso se realiza, cuando existen valores que por cualquier concepto se adeudan a la EPMMOP-Q, generalmente cuando los contratistas deben valores por concepto de multas o cuando han recibido el anticipo de una obra que no se ha realizado o no han devengado la totalidad del anticipo, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir y analizar la solicitud.
2. Solicitar informes técnicos y económicos.
3. Ejecutar las garantías.
4. Notificar a la Dirección Financiera del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
5. Inscribir a los deudores de anticipos no devengados a la Contraloría General del Estado.

2.5.2. Área de Patrocinio y Expropiaciones

Esta área busca dirigir y llevar un adecuado control de los trámites y procesos legales, judiciales y extrajudiciales en que la EPMMOP-Q tuviere parte o interés, así como patrocinar su defensa mediante la intervención profesional correspondiente.

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Procesos Administrativos

Un proceso administrativo tiene lugar cuando ha ocurrido un quebrantamiento de disposiciones establecidas dentro de la institución.

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir documentación.
2. Emitir informe.
3. Despachar, registrar y archivar.

- Procesos Judiciales

Un proceso judicial, tiene lugar cuando el quebrantamiento de las disposiciones han sido a una norma legal y se tiene que someter al dictamen de un juez su solución.

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir documentación.
2. Elaborar escritos.
3. Realizar diligencias judiciales.
4. Registrar y archivar.

Se busca medir entre otros eficacia en los litigios emprendidos.

2.6. Unidad de Desarrollo Institucional

- Proceso para el Control de Gestión

Este proceso comprende la elaboración de informes y reportes solicitados por la Gerencia General, Alcaldía y otras entidades, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Coordinar con las diferentes Unidades y Áreas Administrativas.

2. Solicitar información.
3. Procesar la información.
4. Elaborar informe.

- Proceso para el Levantamiento Manual de Procesos

Se obtiene información para establecer todos los procesos que se realizan en la Empresa, a fin de llegar a establecer el Manual, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Planificar el trabajo.
2. Realizar reuniones de trabajo con todas las Áreas Administrativas.
3. Levantar y analizar la información.
4. Describir técnicamente cada proceso.
5. Revisar con los responsables de cada proceso.
6. Elaborar el Manual de Procesos.

- Proceso de elaboración de Indicadores de Gestión y Cumplimiento

A través de la generación de los indicadores de gestión, se buscará obtener índices que den cuenta del crecimiento, calidad, impacto, economía, eficiencia, equidad, ética y rendimiento en la EPMMOP-Q, así como la reducción de las variaciones en cada uno de estos indicadores.

Subprocesos identificados:

1. Definir los procesos críticos
2. Identificar indicadores de gestión
3. Conceptuar nuevos indicadores genéricos

2.6.1. Área de Tecnologías de la Información

- Definir el plan estratégico del área de supervisión de tecnología de la información coadyuvando al logro de los objetivos empresariales
 1. Efectuar el análisis FODA de forma periódica, acorde a los lineamientos empresariales.
 2. Establecer las estrategias y objetivos del Área sustentándose en la matriz FODA que cumplan con las políticas empresariales.
 3. Preparar los cronogramas de cumplimiento de los objetivos, asignando tiempos y recursos.

- Definir la arquitectura de información utilizando herramientas modernas que refleje la interrelación de los flujos de información y de las diferentes bases de datos
 1. Mantener el inventario de datos y de sistemas en funcionamiento de forma permanente.
 2. Actualizar los modelos de datos y sus relaciones, utilizando herramientas modernas y de forma permanente.
 3. Actualizar los diagramas de flujo de datos de los sistemas en funcionamiento de forma permanente.

- Determinar la dirección tecnológica a seguir por el área de supervisión de tecnología de la información en base a las tendencias mundiales, respecto a software, hardware y telecomunicaciones
 1. Efectuar sugerencias de cambio para la utilización de nuevas herramientas tecnológicas.
 2. Investigar en Internet o en otras fuentes los avances tecnológicos en el ámbito informático y telecomunicaciones.
 3. Proponer la nueva dirección tecnológica sustentada en aspectos exclusivamente técnicos y económicos.

- Planificar las inversiones de tecnología de la información de forma bianual, basado en los avances tecnológicos en el campo informático
1. Efectuar el análisis costo – beneficio de las inversiones en tecnología de información ajustado a criterios técnicos y económicos.
 2. Preparar los términos de referencia para las contrataciones de las inversiones identificadas de forma sustentada.
 3. Establecer las tasas de retorno de las inversiones de la tecnología de la información ajustados a la realidad de la empresa.
- Determinar los proyectos informáticos de la empresa, sustentados en las estrategias definidas en el plan estratégico, con altos niveles de eficacia y calidad
1. Establecer la factibilidad de los proyectos informáticos que propendan a satisfacer las necesidades de los clientes internos y al mejoramiento hacia la eficiencia.
 2. Definir el cronograma de ejecución del proyecto cumpliendo con las expectativas del usuario.
 3. Determinar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto en términos de referencia.
- Definir la organización interna del área de supervisión de tecnología de la información, mejorando los procesos administrativos y operativos
1. Preparar los mapas de procesos y sus cadenas de valor que permitan establecer con precisión el funcionamiento del Área de Supervisión de Tecnología de la Información.
 2. Preparar informes periódicos sobre el funcionamiento del Área de Supervisión de Tecnología de la Información, proponiendo los cambios pertinentes.

- Establecer las relaciones de los componentes de la tecnología de la información, sustentado en los avances tecnológicos y las necesidades de la empresa
 1. Mantener el inventario de componentes de la tecnología de la información de forma permanente y dispuesta para el conocimiento de la jefatura.
 2. Actualizar la base de datos de asignaciones de equipos y software de la Empresa que permita su continua difusión y control.
 3. Evaluar la utilización de los componentes de tecnología de la información asignados a cada unidad, de forma que se presenten los informes correspondientes.

- Evaluar las competencias del talento humano del área de supervisión de tecnología de la información de manera periódica y propendiendo al trabajo eficiente y de calidad
 1. Determinar los criterios de medición del desempeño de los colaboradores del Área de Supervisión de Tecnología de la Información, generando la auto motivación y la autogestión.
 2. Establecer los incentivos por el cumplimiento de los objetivos con criterios de justicia y equidad.

- Asegurar el cumplimiento de requerimientos externos a fin de cumplir de forma estricta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes en el ámbito informático
 1. Aplicar la Ley de Comercio Electrónico, cumpliendo las disposiciones dispuestas en ella.

2. Aplicar las disposiciones legales respecto a los derechos de autor evitando las sanciones en el uso de software no adquirido.
 3. Mantener un sistema continuo de comunicación de las disposiciones legales de tal manera que los clientes internos cumplan estrictamente las disposiciones legales.
-
- Identificar las soluciones informáticas en las gerencias y unidades de la EPMMOP-Q que permitan el mejoramiento de los procesos y por ende se eleve la eficiencia y calidad
 1. Efectuar el análisis de los requerimientos de los usuarios en términos de oportunidad y eficacia.
 2. Preparar las entrevistas de detección de requerimientos que faciliten la definición del sistema propuesto.
 3. Programar las reuniones con los usuarios considerando las horas más adecuadas de atención.

 - Adquirir el software necesario que permita elevar los niveles de eficiencia, calidad y productividad en la EPMMOP-Q
 1. Identificar el software a adquirirse que se ajuste a las plataformas vigentes en la empresa, considerando los aspectos más beneficiosos para la EPMMOP-Q.
 2. Preparar los presupuestos de la adquisición de software considerando las prioridades y objetivos empresariales.
 3. Preparar los términos de referencia y proyectos de contrato para la adquisición de forma oportuna y en los tiempos establecidos.

 - Adquirir la arquitectura de tecnología (hardware y telecomunicaciones) ajustado a los estándares internos, políticas empresariales y más beneficios para la EPMMOP-Q

Para este proceso se tomará como base los mismos subprocesos referentes a la adquisición de software, considerando los aspectos que corresponden a Hardware y a Telecomunicaciones.

1. Identificar el software a adquirirse que se ajuste a las plataformas vigentes en la empresa, considerando los aspectos más beneficiosos para la EPMMOP-Q.
 2. Preparar los presupuestos de la adquisición de software considerando las prioridades y objetivos empresariales.
 3. Preparar los términos de referencia y proyectos de contrato para la adquisición de forma oportuna y en los tiempos establecidos.
 - Diseñar el software de aplicaciones de acuerdo a las estipulaciones y necesidades de las gerencias y unidades cuyo fin será el de mejorar sus procesos
-
1. Realizar el diseño lógico y físico de las soluciones informáticas que se ajusten a los requerimientos de las Unidades usuarias y a los objetivos empresariales.
 2. Establecer el modelo lógico y físico de los datos ajustados a la Arquitectura de Datos de la EPMMOP-Q.
 3. Planificar el ciclo de desarrollo del sistema requerido asignando los recursos necesarios acorde a la expectativa del usuario.
 4. Mantener la documentación del desarrollo del sistema de forma permanente y ordenada.
-
- Mantener el software desarrollado o adquirido satisfaciendo las expectativas de los clientes internos
-
1. Ejecutar el mantenimiento de los sistemas desarrollados y/o adquiridos que demuestre un alto nivel de servicio.
 2. Monitorear el rendimiento de los sistemas que permitan su mejoramiento continuo y que el servicio se mantenga en altos niveles de calidad y eficiencia.

3. Aplicar las normas y estándares de mantenimiento establecidos por el Área de Supervisión de Tecnología de la Información.
 4. Efectuar los respaldos de los sistemas en medios magnéticos, evitando riesgos innecesarios.
- Administrar los cambios requeridos por los clientes internos con solvencia y oportunidad
 -
1. Efectuar los ajustes y cambios solicitados por los usuarios, demostrando oportunidad y calidad.
 2. Preparar el plan de instrumentación de los cambios solicitados por los usuarios, ajustados a los tiempos establecidos conjuntamente con el usuario.
 3. Mantener las entrevistas con los usuarios con altos niveles de consideración y respeto.
- Regentar los servicios de tecnología de la información prestados por terceros de acuerdo a las estipulaciones contractuales exigiendo eficacia y calidad
1. Monitorear el rendimiento de la Tecnología de Información prestados por terceros de forma permanente.
 2. Mantener la bitácora de novedades de forma permanente.
 3. Preparar los reportes de novedades de forma oportuna para la atención de la empresa contratista.
 4. Efectuar el seguimiento de adecuaciones efectuadas por el contratista exigiendo el cumplimiento
- Vigilar que los niveles de seguridad de los sistemas se ajusten a los requerimientos establecidos por los usuarios en cuanto a confidencialidad

1. Crear perfiles de usuarios con el fin de asignar derechos de acceso a los recursos de la Tecnología de Información.
 2. Reportar las novedades de acceso diariamente de tal manera que se mantenga la confiabilidad del usuario en la seguridad de su aplicación.
 3. Presentar la auditorias de acceso a las librerías, objetos y miembros de datos en forma oportuna
- Administrar la configuración de tecnología de información asignada a las gerencias y unidades precautelando se mantenga la operatividad y servicio ininterrumpido
1. Monitorear el funcionamiento de la red de computadores de forma permanente a fin de mantener el servicio continuo a los clientes de la red.
 2. Efectuar las instalaciones de equipos y paquetes que permita la satisfacción de los usuarios.
 3. Preparar los informes y actas de entrega recepción de hardware y software.
- Administrar los datos, las instalaciones y las operaciones con altos niveles de eficiencia, calidad y servicio continuo
1. Efectuar los respaldos de datos que permita la disponibilidad de la información en el momento que solicite el usuario.
 2. Mantener el inventario de respaldos actualizados que permita la ubicación oportuna de los medios magnéticos.
 3. Preparar los informes mensuales de utilización de los recursos informáticos con un alto nivel de calidad y oportunidad.
- Educar y entrenar a los clientes internos en la tecnología de información que permita el desarrollo y mejor desempeño en el cumplimiento de sus funciones

1. Preparar manuales e instructivos que permitan al cliente interno tener el conocimiento de la Tecnología de Información en la EPMMOP-Q.
 2. Ilustrar a los clientes sobre el óptimo manejo de la Tecnología de Información instalada en el departamento.
 3. Mantener un plan anual de actualización de conocimientos de la Tecnología de Información que permita la continua retroalimentación de los usuarios
- Apoyar y asistir a los clientes internos en sus inquietudes respecto a la tecnología de información de manera oportuna y con altos niveles de calidad y respeto
1. Mantener una bitácora de inquietudes de los usuarios con la correspondiente solución que evidencie la atención oportuna.
 2. Atender a los usuarios en sus requerimientos de forma inmediata que signifique que no se produzcan retrasos en su desenvolvimiento.
 3. Entregar las sugerencias más pertinentes en el uso de la Tecnología de la Información para mejorar el desempeño de los usuarios.
 4. Mantener continuas entrevistas con el usuario respecto al uso de la Tecnología de la Información que permita encontrar mejoras para su desenvolvimiento.
- Administrar los problemas e incidentes que se reporten por parte de los usuarios en el menor tiempo posible, evitando que se produzca la interrupción de sus actividades
1. Analizar los problemas de forma inmediata presentando alternativas de solución.
 2. Recabar las causas de la presentación de los problemas efectuando las consultas del caso y documentándolas.

3. Mantener información actualizada para los clientes respecto a las posibles consecuencias de la equivocada utilización de la Tecnología de la Información.
- Asegurar el servicio continuo de las instalaciones, datos, sistemas y comunicaciones para la satisfacción de todos los usuarios
1. Reinstalar el software requerido por los usuarios previendo situaciones anómalas por presencia de “virus”.
 2. Recuperar los datos de los respaldos existentes asegurando la continuidad de las actividades de los clientes internos.
 3. Detectar y efectuar la limpieza de los “virus” informáticos en forma permanente dando seguridad en el manejo de la información por parte de los usuarios.
 4. Investigar las actualizaciones de antivirus en Internet de forma diaria de tal manera que no se presente inconvenientes por contaminación.
 5. Preparar las comunicaciones respectivas para los usuarios respecto a la presencia de los nuevos “virus” de forma comprensiva y elocuente.
- Definir los niveles de servicios de la unidad de tecnología de la información con precisión, equidad y calidad
1. Preparar las comunicaciones respectivas que informen al usuario respecto a los servicios que presta el Área de Supervisión de Tecnología de la Información y los tiempos de respuesta a sus pedidos.
 2. Preparar los informes periódicos de los servicios prestados por el Área de Supervisión de Tecnología de la Información.
 3. Documentar las solicitudes de los usuarios que permita mantener procesos de retroalimentación y de mejoramiento continuo.
 4. Sugerir las mejoras pertinentes de los servicios pensando en calidad y precisión.

- Establecer los procedimientos de control interno de los sistemas y aplicaciones, previendo el funcionamiento correcto
1. Describir y diagramar los procedimientos de control interno con precisión.
 2. Precisar los controles internos necesarios en cada uno de los sistemas y aplicaciones, que determine su correcto funcionamiento.
 3. Efectuar revisiones periódicas de los procedimientos existentes, sugiriendo mejoras que apunten hacia la calidad y eficiencia.
- Establecer un plan de auditoria de los sistemas y aplicaciones desarrolladas o adquiridas que asegure al cliente interno la confiabilidad del servicio
1. Preparar el Manual de Auditoria de los Sistemas y aplicaciones que permitan su actualización constante.
 2. Planificar las Auditorias de Gestión de la Tecnología de Información de forma precisa y de cumplimiento obligatorio.
 3. Recomendar las acciones más pertinentes para cubrir las desviaciones detectadas que permitan mejorar los servicios de Tecnología de Información.

Tabla 2.
PRINCIPALES PROCESOS DE LA UNIDAD DE CONTROL DE
PROYECTOS CON CRÉDITO

ACTIVIDADES	JEFATURA UNIDAD	CONTROL TÉCNICO	CONTROL ADM- FINAN	ENTIDADES INTERNAS	ENTIDADES EXTERNAS
Elaboración Propuestas Técnicas	Dispone	Elabora informe	Coordina información	Recibe informe	Recibe informe
Consultas técnicas de entidades de crédito nacional y/o internacionales	Dispone	Elabora informe	Coordina información	Recibe informe	Recibe informe
Informes sobre bases de contratación de obras	Participa Comité	en Revisa criterios	Revisa criterios	Formula recomendación	Remite documentos
Elaboración Informes Técnicos	Define criterios	Elabora informe	Elabora informe	Presenta informe	Presenta informe
Elaboración Informes Financieros	Define criterios	Coordina información	Elabora informe	Presenta informe	Recibe informe
Solicitud de desembolsos	Directrices	Coordina información	Elabora solicitud	-	Recibe informe
Sistematización de información	Emite directriz	Elabora información	Elabora información	Recibe informe	Recibe informe
Elaboración informes para solicitud de crédito	Define criterios	Coordina y prepara inf.	Coordina y prepara inf.	Recibe informe	Recibe informe
Preparación documentos cumplimiento requisitos crédito	Define criterios	Coordina y prepara inf.	Prepara informe	Recibe informe	Recibe informe

2.7. Unidad de Control de Proyectos con Crédito

2.7.1. Área de Identificación y Formulación de Proyectos y Programación de Obras

Esta área se ocupa de la generación de proyectos, de la coordinación del Programa de Gestión Participativa, de la gestión del inventario vial, de la programación de obra pública, y de la programación de ejecución a través de convenios con terceros. Cabe resaltar que cada vez más, con el paso de los años, estas actividades están siendo asumidas, para en algún momento terminar de ser institucionalizadas, por las Administraciones Zonales, en coordinación con la Secretaría General de Coordinación Territorial.

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de gestación de proyectos

En este proceso se recibe las demandas de obra pública de las Instituciones y de la ciudadanía, se orienta en determinados proyectos a la comunidad sobre los que se podrían realizar en coordinación con los moradores de los barrios, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Receptar pedido de la comunidad.
 2. Recopilar y procesar información técnica.
 3. Buscar fuentes de financiamiento.
 4. Elaboración de programas de obras.
 5. Establecer acuerdos para la firma del convenio.
 6. Realizar los trámites para la consecución de préstamos.
- Proceso de coordinación y evaluación de la recuperación de la inversión para el Programa Mejora tu Barrio de gestión participativa.

Este es un proceso específico para el Programa Mejora Tu Barrio y en él se coordina y evalúa la recuperación de la inversión, de acuerdo con el convenio suscrito entre las partes. Se han establecido los siguientes procesos (este programa ha sido replicado desde las Administraciones Zonales a través de la figura de priorización de obras o de los llamados presupuestos participativos. Los procesos de interrelación entre la empresa y las Administraciones Zonales en esta materia aún no están estandarizados).

1. Elaboración de pliegos tarifarios.
 2. Evaluar la recuperación de la inversión.
 3. Coordinar con Tesorería de la EPMMOP-Q, con la Dirección Financiera Metropolitana y con los Organismos de Crédito
- Proceso de proyectos especiales

Este proceso se lo realiza cuando se están ejecutando proyectos grandes y específicos en el Distrito Metropolitano de Quito, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Actualizar información técnica de los proyectos especiales.
2. Formular proyectos a nivel de prefactibilidad.
3. Elaborar el programa.

- Proceso de gestión del inventario vial

A través de este proceso se mantiene un conocimiento de las vías en existencia dentro del Distrito Metropolitano de Quito, sus características y estado de situación, es un proceso que se lo debería realizar por lo menos una vez cada tres años. Cabe destacar que este proceso está siendo conducido por la Gerencia de Planificación de la EPMMOP, en coordinación con la Gerencia de Obras Públicas. Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Evaluar información de campo.
2. Procesar la información revelada.
3. Elaborar el Plan de Inversiones.

- Proceso de programación de obra pública

A través de este proceso se priorizan las obras que se realizarán y el resultado es el Programa Anual de Obras. Cabe destacar que este proceso está siendo conducido por la Gerencia de Planificación de la EPMMOP, en coordinación con la Gerencia de Obras Públicas. Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recopilar y analizar requerimientos de obra pública.
2. Levantar y elevar información técnica preliminar.

3. Alimentar el banco de datos de requerimientos.
4. Elaborar programas de ejecución de obras.
5. Evaluar y reprogramar la ejecución de obras.

- Proceso de programación de obras con convenios

Este proceso es una modalidad especial de la Programación de Obras, mediante el cual se atienden las obras pero con convenio. Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Elaborar listados de proyectos.
2. Coordinar con el Municipio, Administraciones Zonales y otras instituciones.
3. Elaborar programa de ejecución de obras por convenios.
4. Realizar la evaluación y seguimiento de los convenios de ejecución de obras públicas.
5. Elaborar informes y trámites de reembolsos.

- Proceso de elaboración de informes técnicos

Este proceso se lo realiza para atender solicitudes internas dentro de la empresa, de instituciones y de la comunidad en general, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir requerimientos.
2. Elaborar informes técnicos.

2.8. Unidad de Estudios

Los siguientes son los procesos recabados de la unidad:

- Proceso de estudios por administración directa

Este proceso se inicia con la recepción de los requerimientos realizados por la Unidad de Programación y Evaluación, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir el requerimiento.
 2. Realizar trabajos topográficos de campo.
 3. Elaborar planos.
 4. Elaborar presupuesto.
 5. Remitir documentación final a la Unidad de Programación y Evaluación y a la Gerencia Técnica.
- Proceso de estudios por consultoría

Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Recibir el requerimiento.
2. Preparar términos de referencia.
3. Preparar invitaciones a Consultores.
4. Controlar y fiscalizar la ejecución de los contratos de los estudios presentados por el consultor contratado.
 - Supervisar el cumplimiento de tiempos (cronogramas).
 - Aprobar planillas de pago.
5. Realizar las recepciones provisionales y definitivas.
 - Elaborar informes de recepción.

2.9. Unidad de Ejecución de Obras

Los siguientes son los procesos permanentes recabados del área:

- **Proceso de bacheo**

Cuyo propósito es el de mantener las vías en las mejores condiciones posibles para facilitar el tráfico vehicular a fin de evitar al máximo las quejas de los usuarios.

Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Programar diariamente el bacheo.
 2. Coordinar con el Área de Producción de Materiales.
 3. Ejecutar las actividades de bacheo.
- Proceso de pavimentación, repavimentación por administración directa (recapeo)

Este proceso tiene un carácter de arreglo integral de la vía, que a diferencia del bacheo, que tiene un carácter puntual, se lo efectúa cuando la vía está completamente deteriorada y no admite bacheo y se decide recaptar la vía. La pavimentación implica un proceso de arreglo de toda la estructura de la vía; la repavimentación implica fresado (reciclado del asfalto viejo) y reposición de carpeta asfáltica. Recapeo es el mejoramiento de la capa de rodadura mediante la colocación de una capa adicional de asfalto sobre la existente, siempre y cuando esté en condiciones apropiadas para realizar este trabajo (semideteriorada).

- Proceso de trabajos con maquinaria

Mediante el uso de los equipos de la EPMMOP-Q se busca realizar trabajos de mejoramiento de vías y áreas deportivas y trabajos especiales (movimiento de tierras, plataformas, limpieza de cauce de ríos, derrocamientos).

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Programar el trabajo.
2. Inspeccionar y elaborar informe para determinar tiempo y equipo requerido.
3. Ejecutar el trabajo.

- Proceso de participación en mingas comunitarias

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Elaborar el programa de mingas.
2. Realizar inspección previa.
3. Aprobar programa de mingas.
4. Intervenir en la minga.

- Proceso de fiscalización de obras por contrato

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Designar al Fiscalizador.
2. Fiscalizar y tramitar planillas.
3. Suscribir el Acta Entrega Recepción Provisional y Definitiva.

- Proceso de fiscalización de obras por desarrollo solidario

Se han establecido los siguientes procesos.

1. Suscribir el convenio.
2. Designar al fiscalizador.
3. Ejecutar la obra.
4. Solicitar la recepción.
5. Suscribir el Acta Entrega Recepción.

Procesos Ocasionales (emergencias)

2.9.1. Área de Producción de Materiales

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para la producción de mezcla asfáltica

A través de este proceso se produce mezcla asfáltica en caliente o en frío, material necesario para el mantenimiento de las calles y vías de la ciudad.

Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Requerir mezcla asfáltica.
2. Disponer la producción de mezcla asfáltica.
3. Producir la mezcla asfáltica.
4. Coordinar la distribución con cada zona.
5. Entregar la mezcla asfáltica para bacheos y pavimentos.

- Proceso para la producción de agregados

En el Área de Producción de Materiales también se producen los agregados: arena, chispa, ripio, lastre, insumo necesario en el proceso de producción de mezcla asfáltica, para este proceso se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Atender en base a requerimiento diario.
2. Producir agregados.
3. Coordinar la distribución de agregados.
4. Entregar para la producción de asfaltos.
5. Entregar a la comunidad o para obras por administración directa.

2.9.2. Área de Talleres

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para el mantenimiento y reparación de vehículos livianos, vehículos pesados, maquinaria y equipos

En el Área de Talleres se realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos livianos, vehículos pesados, maquinaria y equipos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Requerir el mantenimiento o reparación del vehículo liviano, vehículo pesado, maquinaria o equipo.
 2. Disponer el mantenimiento o reparación del vehículo liviano, vehículo pesado, maquinaria o equipo.
 3. Emitir la orden de trabajo.
 4. Diagnosticar y evaluar el daño.
 5. Requerir los repuestos.
 6. Realizar el mantenimiento o reparación.
 7. Entregar el vehículo.
- Proceso para la provisión de combustibles

El Área de Talleres es la encargada de proveer de combustibles a todo el parque automotor de la Empresa, para este fin se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Requerir combustibles.
 2. Recibir los combustibles.
 3. Distribuir diariamente los combustibles.
 4. Registrar y controlar en tarjetas individuales.
 5. Remitir un informe mensual a la Unidad Administrativa.
- Proceso para la entrega de repuestos y lubricantes

En el Área de Talleres se mantiene una bodega la cual provee de repuestos y lubricantes para realizar los mantenimientos y reparaciones al parque automotor de la Empresa.

Se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Recibir el requerimiento de repuestos o lubricantes.
2. Verificar la existencia en la bodega.
3. Entregar los repuestos o lubricantes.

2.9.3. Grupo de Trabajo de Emergencias

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para atender una emergencia

Las emergencias se reciben a través de la radio o por vía telefónica, y deben ser atendidas lo más pronto posible, se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Recibir la notificación por radio o vía telefónica.
2. Realizar una inspección al lugar.
3. Ejecutar el trabajo.
4. Emitir informe.

2.10. Unidad de Fiscalización-

2.10.1. Área de Supervisión General

Esta área se ocupa del proceso de supervisión de fiscalización y recepción de obras que ejecuta la EPMOP-Q, en sujeción a las normas y demás especificaciones técnicas establecidas para este propósito.

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de supervisión de fiscalización

Este proceso inicia una vez que Asesoría Jurídica remite los contratos de obra a la Unidad de Fiscalización y Control de Obras, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Ubicar el proyecto.
 2. Designar al fiscalizador.
 3. Emitir orden de inicio de obra.
 4. Realizar vistas diarias a los proyectos.
 5. Revisar y verificar la planilla de avance de obra.
 6. Elaborar el informe mensual de avance de obra.
 7. Remitir información a Reajuste de Precios.
 8. Remitir a la Jefatura para su aprobación.
- Proceso para realizar la recepción de obras

Una vez terminada la obra, según la Ley de Contratación Pública, debe realizarse la recepción provisional y definitiva de la obra, para lo cual se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar la recepción de la obra.
2. Determinar si procede o no la recepción.
3. Designar comisión para la recepción.
4. Elaborar el acta entrega recepción.

2.10.2. Área de Reajuste de Precios

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para realizar reajuste de precios

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Reajuste de Precios para Contratos de Ejecución de Obra y Adquisición de Bienes.
2. Reajuste de Precios para Contratos de Apoyo a la Consultoría.
3. Reajuste de Precios para Contratos de Consultoría
4. Reajuste de Precios para Contratos de Ejecución de Obra, Adquisición de Bienes, de Apoyo a la Consultoría y de Consultoría de otras áreas de la EPMMOP-Q y otras dependencias municipales.

2.10.3. Área de Laboratorio de Materiales

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para el control de calidad de los materiales

A fin de garantizar el cumplimiento de las obras contratadas, la Unidad de Fiscalización y Control de Obras cuenta con un Laboratorio de Suelos, en el cual se realizan las pruebas de ensayo de los materiales utilizados en las mismas, para verificar que la calidad de los estos cumplan con las especificaciones técnicas, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar el control de materiales.
2. Asignar equipo de trabajo.
3. Establecer el tipo de ensayo a realizar.
4. Elaborar informe.

- Proceso para la operación y mantenimiento de los Túneles El Tejar

La Unidad de Fiscalización y Control de Obras, se encarga de la operación y mantenimiento permanente de los túneles de San Juan, específicamente del control de las instalaciones eléctricas, para lo cual se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Verificación de los equipos en falla.
 2. Elaborar programas de mantenimiento correctivo.
 3. Solicitar la adquisición de materiales.
 4. Realizar el mantenimiento necesario.
 5. Elaborar reporte de los mantenimientos realizados.
 6. Vigilar y reponer por parte de terceros daños causados.
- Proceso para la fiscalización en la parte eléctrica de las obras

Una vez que el contrato de ejecución de obra llega a la Unidad de Fiscalización, se determina dentro del contrato la ejecución de la parte eléctrica del mismo, por lo cual se han determinado los siguientes subprocesos:

1. Determinar el cumplimiento de especificaciones.
2. Coordinar con la Empresa Eléctrica.

2.11. Unidad de Procesos Precontractuales

Los siguientes son los procesos recabados de la Unidad:

- Proceso para la elaboración de documentos precontractuales

Este proceso inicia cuando, de conformidad con la Ley de Contrataciones, la Gerencia General, el Comité de Contrataciones o el Comité Especial, resuelven se inicie un proceso precontractual, hasta la presentación de las ofertas y luego, se continúa con la preparación de los documentos que se requieren en forma previa a la suscripción del contrato, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Licitaciones y Concursos Públicos de Ofertas. (Van juntas o son individuales)
2. Concursos Públicos de Precios.
3. Invitaciones para Concursos Privados.
4. Adjudicación Directa.

- Proceso de elaboración de análisis de precios unitarios

La Unidad de Costos y Procesos Precontractuales, elabora los análisis de precios de todos los rubros requeridos para la contratación de obras y servicios y los actualiza mensualmente, para lo cual dispone de un programa de computación propio denominado SAPRO (Sistema de Análisis de Precios y Procesamiento de Proyectos). Este sistema permite obtener los Análisis de Precios Unitarios, realizar presupuestos, fórmulas polinómicas y cuadrillas tipo para reajuste de precios, entre otros, se han establecido los siguientes subprocesos:

Conocer el rubro solicitado.

1. Determinar listado y cantidades de los materiales.
2. Realizar una investigación de mercado.
3. Aplicar los salarios mínimos aprobados por la Contraloría General del Estado.
4. Realizar una investigación de mercado para el costo del componente equipo.
5. Establecer el valor del costo indirecto.
6. Alimentar a la base de datos SAPRO.

- Proceso de actualización del análisis de precios unitarios

De la base de datos que contiene el sistema SAPRO la Unidad de Costos y Procesos Precontractuales, mantiene un listado de los rubros más utilizados, a través de los cuales se realizan los siguientes subprocesos:

1. Investigar la existencia de los materiales que se requieran.
2. Realizar un muestreo de los precios vigentes en el mercado.
3. Coordinar con otras instituciones.
4. Proporcionar información a los usuarios.

- Proceso de elaboración de fórmulas de reajuste de precios

En esta Unidad, también se elaboran las fórmulas de reajuste de precios y las cuadrillas tipo, para ser incorporadas en todos los contratos de obra y de prestación de servicios que se suscriben en la EPMMOP-Q, como resultado de las licitaciones, concursos públicos de ofertas, concursos públicos de precios, concursos por invitación, adjudicaciones directas, entre otros.

De la misma forma, se atiende requerimientos de la Unidad de Fiscalización, Administraciones Zonales y demás áreas técnicas de la EPMMOP-Q, cuando deben solicitar la suscripción de contratos complementarios, para lo que se han podido establecer los siguientes subprocesos:

1. Revisar los presupuestos recibidos.
2. Procesar la fórmula polinómica y cuadrilla tipo.
3. Elaborar el cronograma tipo.
4. Elaborar los documentos para la cuadrilla tipo.

2.11.1. Túnel Oswaldo Guayasamín

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para administrar el funcionamiento del túnel

Mediante este proceso se controla la parte administrativa del túnel, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Distribuir el personal en base a turnos y personas.
2. Controlar la asistencia y el cumplimiento de funciones.
3. Delegar funciones al personal.
4. Recibir en buenas condiciones equipos e instalaciones.
5. Elaborar manuales e instructivos para la operación.

- Proceso para direccionar y controlar la operación del túnel

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Dar cumplimiento a los manuales e instructivos existentes.
2. Monitorear la calidad de trabajo del personal para detectar posibilidades de mejora.
3. Analizar el comportamiento de los usuarios.
4. Coordinar con todas las entidades de apoyo, auxilio y operaciones externas.
5. Realizar conteos de tráfico y encuestas a los usuarios.

- Proceso para coordinar y controlar el mantenimiento informático

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Requerir información para correcta operación y mantenimiento del túnel (monitorear para mantener estándares)
2. Optimizar al manejo y uso de los equipos instalados.
3. Elaborar programas informáticos que permitan proveer de datos para asegurar el correcto mantenimiento.
4. Realizar y un permanente mantenimiento y mejoramiento de los programas informáticos existentes.

- Coordinar y controlar el mantenimiento electromecánico

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Planificar los mantenimientos predictivos, preventivos y correctivos de los sistemas electromecánicos.
2. Elaborar, cumplir y evaluar el cronograma anual de mantenimientos.

3. Analizar los requerimientos adicionales en las instalaciones del túnel.
4. Proponer posibles mejoras para el mejor funcionamiento del túnel.

2.11.2. Área de Programación de Espacio Público

Los siguientes son los procesos recabados del Área:

- Proceso para la suscripción de convenios

Como producto de este proceso se obtienen convenios para la rehabilitación, auspicio y obras nuevas para la ciudad, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Definir si se trata de una rehabilitación, auspicio u obra nueva.
2. Realizar una inspección y emitir un informe técnico.
3. Coordinar con las Administraciones Zonales.
4. Ejecutar y supervisar el diseño del proyecto.
5. Elaborar un borrador del Convenio.
6. Solicitar aprobación a la Gerencia General.
7. Coordinar con Asesoría Jurídica.
8. Suscribir el convenio.
9. Aplicar el convenio

- Proceso para la elaboración del plan anual

El resultado de este proceso es el Plan de Acción Anual de la Gerencia de Parques y Jardines, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Analizar el espacio público de la ciudad.
2. Definir los proyectos directos de la EPMMOP-Q y los proyectos nuevos.
3. Realizar inspecciones y emitir informes técnicos.
4. Coordinar con la Empresa de Territorio y Vivienda.
5. Priorizar la atención de los proyectos.

6. Elaborar la programación anual.
7. Elaborar el presupuesto para la programación anual.
8. Solicitar aprobación a la Gerencia General.

2.11.3. Área de Estudios

Los siguientes son los procesos recabados del Área:

- Proceso para la elaboración de diseños

Como resultado de este proceso se obtienen los diseños de parques y áreas verdes para el Distrito Metropolitano de Quito, se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Recibir requerimientos.
2. Analizar y revisar la información.
3. Realizar inspección.
4. Realizar un análisis socio-ambiental.
5. Solicitar información a la Dirección de Avalúos y Catastros, sobre propiedad municipal.
6. Definir alternativas y realizar levantamientos.
7. Elaborar planos preliminares y hacer participar a la comunidad.
8. Analizar normativa paisajística.
9. Elaborar planos definitivos y maquetas.

En el Área de Estudios se precisa medir la capacidad de diseñar los proyectos planificados, de construir los proyectos que se diseñan, de atender la demanda de proyectos desde la comunidad, el promedio de veces de repeticiones por proyecto, el tiempo que se utiliza para atender el pedido según la prioridad y la complejidad del mismo, los aportes ambientales de los proyectos que se ejecutan, la funcionalidad de las áreas verdes entregadas a la comunidad, el apego de la institución a los usos

originales de las áreas verdes, el nivel de utilización de los proyectos planteados, y el gasto en exceso por proyectos duplicados desde otras instancias.

2.11.4. Área de Ejecución de Obras y Mantenimiento

Los siguientes son los procesos recabados del Área:

- Proceso para la ejecución de obras

El producto de este proceso es la ejecución de una obra, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Verificar si existe a disposición información cartográfica.
2. Realizar el levantamiento y elaborar el plano topográfico.
3. Solicitar el diseño de la obra.
4. Solicitar presupuesto para la obra.
5. Elaborar términos de referencia y remitir invitaciones para la contratación.
6. Contratar la obra.
7. Fiscalizar la obra.
8. Entregar la obra.
9. Actualizar el SIG.

- Proceso para el mantenimiento de espacios verdes

El producto de este proceso es el mantener los espacios verdes de la ciudad en buen estado, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Realizar inspección.
2. Realizar mantenimiento por administración directa.
3. Atender el mantenimiento de parterres y veredas o parques y plazas.
4. Solicitar material vegetal, maquinaria y equipos.
5. Ejecutar el mantenimiento.

6. Fiscalizar el mantenimiento.
7. Entregar a la comunidad.

- Proceso para el mantenimiento de juegos infantiles

El producto de este proceso es el mantener los juegos infantiles de la ciudad en buen estado, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Definir si se trata de juegos infantiles nuevos o para dar mantenimiento a ya existentes.
2. Realizar una inspección al lugar.
3. Enviar los juegos al taller.
4. Ejecutar el mantenimiento.
5. Fiscalizar el mantenimiento.
6. Entregar los juegos a la comunidad.

- Proceso para la poda de árboles en caso de una emergencia

El producto de este proceso es el mantener los árboles de la ciudad en buen estado, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Realizar una inspección al lugar.
2. Establecer el tipo de usuario.
3. Solicitar el pago de la tasa por los trabajos.

- Proceso para la poda de árboles en caso de un proyecto directo

El producto de este proceso es el mantener los árboles de la ciudad en buen estado, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Establecer el tipo de usuario.
2. Definir la zona de intervención.
3. Ejecutar la poda.

- Proceso para el arte público

El producto de este proceso es el mantener los monumentos de la ciudad en buen estado, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Definir si se trata de un proyecto nuevo o del mantenimiento de uno existente.
2. Realizar inspección.
3. Realizar el análisis social.
4. Establecer si hay disponibilidad de personal.
5. Solicitar presupuesto.
6. Ejecutar el proyecto.
7. Fiscalizar el proyecto.
8. Entregar a la comunidad.

En el Área de Ejecución de Obras y Mantenimiento se busca medir el nivel de atendimento de la demanda efectiva; la oportunidad en la poda y tala efectuadas, la capacidad de mantención de las variedades identificadas; la capacidad, en los viveros, de mantención de las variedades identificadas, la adecuada distribución por segmentos atendidos, los impactos producidos por la revalorización en los sectores intervenidos y el nivel de replantaciones efectuadas, generada por una adecuada aplicación de las especies.

2.11.5. Área de Producción de Recursos Vegetales

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para la producción de árboles

El resultado de este proceso es satisfacer los requerimientos de árboles, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir el requerimiento de la Gerencia de ESPACIO PÚBLICO.
2. Analizar el tipo de especie y el tiempo de producción.
3. Producir las especies no disponibles.
4. Seleccionar semillas y plantarlas.
5. Trasplantar los árboles.
6. Plantar bosque o realizar plantación forestal.
7. Elaborar plan de aprovechamiento y manejo forestal.
8. Realizar aprovechamiento forestal.
9. Entregar los árboles.

- Proceso para la producción de plantas ornamentales

El resultado de este proceso es satisfacer los requerimientos de plantas ornamentales, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir el requerimiento de la Gerencia de Parques y Jardines.
2. Analizar el tipo de especie y el tiempo de producción.
3. Producir las especies no disponibles.
4. Seleccionar semillas y plantarlas.
5. Trasplantar las plantas ornamentales.
6. Entregar las plantas ornamentales.

2.11.6. Área de Información Geográfica de Espacio público

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Procesos de Geomática

El resultado de este proceso es mantener actualizada la cartografía de la ciudad a través del Sig Corporativo, planificar y aplicar la normatividad vigente y prestar los servicios requeridos por la comunidad, se han establecido los siguientes procesos principales:

1. Proceso para el SIG Corporativo.
2. Proceso para la planificación.
3. Proceso para la prestación de servicios.

- Proceso Sig Corporativo

El resultado de este proceso es mantener actualizada la cartografía del Distrito Metropolitano de Quito, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Revisar la normatividad vigente.
 2. Desarrollar aplicativos.
 3. Coordinar con el Área de Supervisión de Tecnología de la Información y otras empresas.
 4. Actualizar el Sistema de Información Vial del Distrito Metropolitano de Quito.
 5. Actualizar el Sistema de Gestión del Espacio Público del Distrito Metropolitano de Quito.
 6. Realizar la actualización cartográfica.
- Proceso para la planificación

El resultado de este proceso es planificar el trabajo que se va a realizar a fin de mantener actualizada la cartografía del Distrito Metropolitano de Quito, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Planificar la intervención de nomenclatura.
2. Aplicar la ordenanza de numeración y nomenclatura y coordinar con la EMAAP-Q.

- Proceso para la prestación de servicios

El resultado de este proceso es atender los pedidos realizados por la comunidad, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Atender reclamos.
2. Emitir certificados.
3. Accesar al SigVial.

- Procesos para el área técnica

El resultado de este proceso es ejecutar la normativa aplicable para la numeración y nomenclatura de la ciudad, se han establecido los siguientes procesos principales:

1. Proceso para numeración.
2. Proceso para Nomenclatura.
3. Proceso para inspecciones.

- Proceso para numeración

El resultado de este proceso es emitir los listados definitivos de placas prediales, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Aplicar la Ordenanza Municipal.
2. Levantar información de campo predial.
3. Actualizar la Geo Data Base de Numeración.
4. Emitir listados preliminares de placas prediales.
5. Emitir listados definitivos de placas prediales.
6. Solicitar la contratación para la fabricación de placas prediales.

- Proceso para nomenclatura

El resultado de este proceso es emitir los listados definitivos de placas viales, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Aplicar la Ordenanza Municipal.
2. Levantar información de campo vial.
3. Actualizar la Geo Data Base de Nomenclatura.
4. Emitir listados preliminares de placas viales.
5. Emitir listados definitivos de placas viales.
6. Solicitar la contratación para la fabricación de placas viales.

- Procesos para el área operativa

El resultado de este proceso es almacenar y entregar las placas prediales y viales, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir las placas prediales y viales.
2. Almacenar las placas.
3. Despachar las placas.
4. Instalar las placas.
5. Fiscalizar la instalación de las placas.
6. Realizar el mantenimiento.

En el área de nomenclatura interesa medir la cobertura oportuna de instalaciones de placas en los predios y vías de la ciudad, la capacidad de instalar lo programado, el cumplimiento de las rectificaciones efectuadas por errores cometidos anteriormente, la aceptación de los usuarios por zonas de la ciudad, la capacitación en nomenclatura por sectores de los usuarios; la variación de los nuevos requerimientos de instalaciones de placas no programadas.

2.11.7. Área de Presupuesto

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de programación presupuestaria

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Programar el presupuesto.
2. Formular proforma presupuestaria.
3. Aprobar el presupuesto.
4. Ejecutar el presupuesto.
5. Evaluar el presupuesto.
6. Cerrar el presupuesto y liquidar.

2.11.8. Área de Contabilidad

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de ejecución contable

1. Realizar el Control Previo.
2. Realizar el análisis y registro contable.
3. Mayorizar.
4. Preparar Estados Financieros.
5. Aprobar Estados Financieros.
6. Elaborar Indicadores Financieros.

2.11.9. Área de Tesorería

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de ingresos a tesorería

Esta Área es la encargada de recibir los pagos a favor de la Empresa, y cumplir con los pagos que tiene la misma.

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Receiptar pagos.
2. Registrar el Ingreso.
3. Remitir información al Área de Contabilidad.

- Proceso de egresos de tesorería

Esta Área también se encarga de realizar los pagos y obligaciones que genera la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Preparar transferencia.
2. Recibir los cheques para los beneficiarios.
3. Realizar el control concurrente de los cheques.
 - Efectuar el control de garantías.

- Formalizar el pago.
- 4. Entregar comprobante al pagador.
- 5. Realizar el pago.

Otros procesos de tesorería

El Área de Tesorería, además de los procesos señalados anteriormente, realiza la conciliación bancaria de todas las cuentas bancarias que mantiene la Empresa, realiza el Plan Periódico de Caja y emite Títulos de Crédito, control de garantías.

2.11.10. Área de Generación y Recuperación de Inversiones

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para la obtención de datos previo a la emisión de títulos

Este proceso se lo realiza a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. III 132 de la Ordenanza 0092 y a la ley Orgánica de Régimen Municipal, se han establecido los siguientes subprocessos:

1. Obtener documentación.
 2. Analizar el tipo de obra.
 3. Obtener datos de los beneficiarios.
 4. Verificar la información.
 5. Ingresar en el sistema interno de la empresa (ORACLE)
 6. Enviar información a la Dirección Metropolitana de Administración Tributaria.
- Proceso de resolución de trámites

Este proceso consiste en sanear todo tipo de inquietudes y reclamos de las diferentes dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y de los contribuyentes, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir documentación.
2. Analizar información.
3. Realizar inspecciones.
4. Ingresar al Sistema ORACLE.
5. Ingresar en el Sistema Emulación 390.

2.11.11. Área de Adquisiciones de la Unidad Administrativa

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para realizar adquisiciones mayores

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir solicitudes para adquisición.
2. Analizar las solicitudes.
3. Solicitar cotizaciones
4. Recibir ofertas.
5. Elaborar cuadro comparativo.
6. Elaborar carta de adjudicación.
7. Solicitar elaboración de contrato.
8. Suscribir el contrato.
9. Solicitar pago para el proveedor.

- Proceso para realizar adquisiciones por adjudicación directa

Se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir solicitudes para adquisición.
2. Analizar las solicitudes.
3. Solicitar cotizaciones.
4. Recibir ofertas.
5. Elaborar cuadro comparativo.
6. Seleccionar la mejor oferta.
7. Solicitar pago para el proveedor.

- Proceso para Adquisiciones con Fondo Rotativo

Este proceso se realiza cuando las adquisiciones son urgentes y su monto no supera el valor asignado al Fondo Rotativo, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir solicitudes para adquisición.
2. Analizar las solicitudes.
3. Solicitar cotizaciones.
4. Recibir ofertas.
5. Seleccionar la mejor oferta.
6. Elaborar cheque.
7. Pagar al proveedor.
8. Solicitar reposición del Fondo.

2.11.12. Área de Servicios Generales

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso de administración del parque automotor

En este proceso se administra y fiscaliza el uso de todos los vehículos que conforman el parque automotor de la Empresa, y para el efecto se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Coordinar con el Área de Control de Bienes.
 2. Elaborar los salvoconductos.
 3. Verificar que los vehículos cumplan con el horario asignado.
 4. Coordinar con seguridad el cumplimiento de las disposiciones.
- Proceso para proveer de todos los servicios que se requieren en la empresa.

En este proceso se atienden todos los requerimientos de servicios que tienen las Áreas Administrativas de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir requerimientos.
2. Determinar las necesidades.
3. Cotizar.
4. Seleccionar la mejor alternativa.
5. Proveer del servicio.
6. Administrar y fiscalizar la prestación del servicio.

2.11.13. Área de Bienes

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para administrar y controlar los activos Fijos y bienes sujetos de control

En este proceso se administra y controla los activos fijos y los bienes sujetos de control que se adquieren y aquellos que se reciben por donación o transferencia para la Empresa.

Cabe indicar que como Bien Sujeto de Control se entiende aquellos cuyo valor de adquisición llega hasta los 100 dólares; y los Activos Fijos son aquellos cuyo valor de adquisición va desde los 100 dólares en adelante, para el efecto se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir el activo fijo o bien sujeto de control.
 2. Asignar un número de inventario.
 3. Registrar en el sistema informático.
 4. Generar y legalizar el acta entrega recepción.
 5. Entregar el bien sujeto de control o activo fijo al custodio.
- Proceso para administrar y controlar los bienes de consumo interno

En este proceso se administra y controla los bienes de consumo interno de la Empresa.

Cabe indicar que Bienes de Consumo Interno son todos los materiales, herramientas, accesorios, repuestos, combustibles y lubricantes, los mismos que son almacenados en las bodegas de la Empresa y utilizados por las diferentes áreas para la ejecución de sus actividades diarias, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir los bienes de consumo interno.
2. Ingresar a la bodega respectiva.
3. Almacenar los bienes de consumo interno.
4. Asignar la codificación a los Bienes de Consumo Interno.
5. Distribuir a las Áreas Administrativas solicitantes.
6. Registrar en el Sistema Administrador de Bodegas.
7. Controlar a través de los kárdex físicos, informáticos e inventarios.
8. Determinar si existen bienes para dar de baja o donar.

- Proceso para la realización de inventarios

El Área de Control de Bienes realiza anualmente dos inventarios de los bienes de consumo interno y uno de los activos fijos, se han establecido los siguientes subprocesos.

1. Notificar y preparar la documentación necesaria para los inventarios.
2. Solicitar cooperación para la realización del inventario.
3. Elaborar instructivos para la realización del inventario.
4. Elaborar formularios para la realización del inventario.
5. Realizar el inventario.
6. Emitir reportes de saldos por Líneas Contables.
7. Analizar las diferencias.
8. Determinar el estado de los bienes.
9. Realizar bajas y donaciones.
10. Elaborar el informe del inventario.

2.11.14. Área de Remuneraciones

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para el pago de bonificación al mérito

En este proceso se define la forma de pagar el bono al mérito que tienen derecho los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Ingresar al Sistema de Nómina.

- Proceso para el pago de la bonificación por años de servicio

En este proceso se define la forma de pagar la bonificación por años de servicio que tienen derecho tanto los servidores amparados bajo el Régimen Civil y los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

2. Imprimir mensualmente listados.
3. Calcular e ingresar al sistema de roles de nómina.
4. Archivar información.

- Proceso para el pago del bono vacacional

En este proceso se define la forma de pagar un incentivo por bono vacacional que tienen derecho tanto los servidores amparados bajo el Régimen Civil y los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Registrar la fecha de ingreso en el sistema de nómina.
2. Realizar el cálculo correspondiente.

- Proceso para el pago de horas extras.

En este proceso se define la forma de pagar las horas suplementarias y/o extraordinarias a las que tienen derecho tanto los servidores amparados bajo el Régimen Civil como los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Enviar memorando solicitando pago de horas extras.
2. Ingresar el detalle de las horas extras.
3. Archivar información.

- Proceso para el ingreso de personal

En este proceso se define la forma de realizar el ingreso, selección y reclutamiento de personal tanto para los servidores amparados bajo el Régimen Civil como los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar autorización del Gerente General.
2. Realizar el estudio técnico administrativo.
3. Solicitar partida presupuestaria.
4. Solicitar elaboración de contrato a Asesoría Jurídica.
5. Abrir expediente personal en la Unidad de Recursos Humanos.

- Proceso para el pago de vacaciones

En este proceso se define la forma de realizar el pago por vacaciones no gozadas para los servidores amparados bajo el Régimen Civil, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar vacaciones y llenar el formulario.
2. Negar el uso de las vacaciones.
3. Elaborar planilla de liquidación.
4. Elaborar cheque.
5. Pagar al servidor.
6. Registrar y descontar impuesto a la renta.

- Proceso para el pago de subrogación y/o encargo de funciones

En este proceso se define la forma de realizar el pago por subrogación y/o encargo de funciones de mayor jerarquía para los servidores amparados bajo el

Régimen Civil y los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar autorización a la Gerencia General.
 2. Elaborar acción de personal.
 3. Calcular las diferencias a pagar.
 4. Solicitar descuento del Impuesto a la Renta.
 5. Archivar.
- Proceso para el pago del subsidio educativo

En este proceso se define la forma de realizar el pago por subsidio educativo para los servidores amparados bajo el Régimen Civil, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Elaborar un comunicado con los requisitos.
 2. Recibir la documentación requerida en el comunicado.
 3. Ingresar al Sistema de Roles.
 4. Archivar en expediente personal.
- Proceso para el pago del subsidio familiar

En este proceso se define la forma de pago por subsidio familiar para los servidores amparados bajo el Régimen Civil y para los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Elaborar un comunicado con los requisitos.
2. Recibir la documentación requerida en el comunicado.
3. Ingresar al Sistema de Roles.
4. Archivar en expediente personal.

- Proceso para el pago de subsidio para refrigerio

En este proceso se define la forma de pago por subsidio para refrigerio a favor de los servidores amparados bajo el Régimen Civil y para los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir permisos y certificados médicos del personal.
2. Registrar las novedades del mes.
3. Descontar el valor diario de los días no laborados.
4. Ingresar al Sistema de Roles.

- Proceso para el pago de subsidio de antigüedad

En este proceso se define la forma de pago por subsidio de antigüedad a favor de los servidores amparados bajo el Régimen Civil y para los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar al personal el certificado de tiempo de servicio del IESS.
2. Analizar y realizar el cálculo.
3. Ingresar al Sistema de Roles.
4. Archivar en el expediente personal.

- Proceso para el pago de transporte

En este proceso se define la forma de pago por transporte a favor de los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Remitir a la Unidad de Recursos Humanos el listado del personal que no salió en vehículos de la Empresa.
2. Revisar y analizar la información.
3. Ingresar al Sistema de Roles.

4. Archivar.

- Proceso para establecer el goce de vacaciones

En este proceso se define la forma de autorizar el goce de vacaciones para los servidores amparados bajo el Régimen Civil, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar el saldo de vacaciones a la Unidad de Recursos Humanos.
2. Llenar y legalizar la acción de personal de vacaciones.
3. Autorizar las vacaciones.
4. Registrar e informar a los involucrados.
5. Archivar en expediente personal.

- Proceso para el pago de viáticos y subsistencias

En este proceso se define la forma de pago por viáticos y subsistencias a favor de los servidores amparados bajo el Régimen Civil y para los trabajadores amparados bajo el Régimen Laboral, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Solicitar autorización a la Gerencia General.
2. Analizar y aplicar las disposiciones legales vigentes.
3. Elaborar planilla.
4. Remitir a la Unidad Financiera.
5. Archivar en el expediente personal.

2.11.15. Área de Administración de Carrera y Escalafón

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso del subsistema de clasificación de puestos

Para este subsistema se analiza, describe, valora, clasifica y define la estructura de los puestos en base a las normas, instrumentos, modelos y mecanismos de carácter técnico y operativo, que permitan la administración óptima del recurso humano de la Empresa, de acuerdo a los siguientes subprocesos:

1. Planear.
 2. Preparar.
 3. Ejecutar.
- Proceso subsistema de reclutamiento

Se inicia con la búsqueda para identificar e interesar a candidatos que reúnan las competencias y perfil adecuado para el puesto que se requiere ocupar en la Empresa y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, se lo realiza en base a tres fuentes de requerimientos de personal para la Empresa:

1. Por planeación de la Unidad de Recursos Humanos.
 2. Por la necesidad de personal en base a planes y programas anuales de la Empresa y
 3. Por requerimiento inmediato específico de los Gerentes, Jefes de Unidad o Área
- Procesos del subsistema de selección de personal

En este proceso se define la forma de realizar la selección del personal, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Establecer posibles candidatos.
2. Realizar pruebas de idoneidad.
3. Realizar entrevista con seleccionados y verificar la información recibida.
4. Realizar exámenes médicos.
5. Realizar entrevista con el jefe solicitante.
6. Decidir la contratación.

- Proceso del subsistema de integración - socialización -colocación

Este proceso del ingreso y la socialización, constituye la bienvenida a los nuevos empleados o a los que siendo antiguos han sido promovidos o cambiados de puesto, por lo que es importante se ejecute este proceso que permite a los nuevos consolidar la relación a largo plazo entre el individuo y la organización y si es parte de la empresa se fortalecerán las relaciones en el Área donde prestará sus servicios.

La integración estará a cargo de Recursos Humanos, Desarrollo Institucional y Técnicos de cada Departamento donde ingresará la persona seleccionada para el Puesto.

- Proceso del subsistema de capacitación

Partiendo de una base de conocimientos, habilidades y destrezas; este subsistema está orientado a potenciar a corto plazo las competencias de cada ocupante del puesto, de acuerdo a las necesidades determinadas por cargo, ya sea antes o durante el ejercicio del mismo; según los siguientes subprocesos:

1. Determinar necesidades de capacitación.
2. Diseñar planes y programas por cada evento.
3. Reclutar y seleccionar instructores o empresas oferentes de capacitación.
4. Promover y difundir los eventos.
5. Seleccionar participantes.
6. Ejecutar los eventos.
7. Evaluar después de la ejecución del evento.
8. Tramitar pago de cursos.
9. Legalizar trámites de pago.
10. Evaluar y hacer seguimiento de impacto de la capacitación.

- Proceso del subsistema de evaluación del desempeño

En este proceso se trata de definir las políticas a seguir en la evaluación del desempleo para funcionarios, empleados y trabajadores de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Elaborar propuesta para la Evaluación del Desempeño.
2. Programar la Evaluación del Desempeño.
3. Aplicar la Evaluación del Desempeño.
4. Recibir las calificaciones.
5. Recibir reclamos.
6. Elaborar y difundir informe de la Evaluación del Desempeño.
7. Realizar el seguimiento de la evaluación.

2.11.16. Área de Bienestar Social y Seguridad Industrial

Los siguientes son los procesos recabados del área:

- Proceso para realizar préstamos quirografarios

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un préstamo quirografario para el personal de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Determinar el tipo de cliente (funcionario, empleado, trabajador, contratado)
2. Analizar el cumplimiento de los requisitos.
3. Llenar formularios.
4. Entregar documentación en el IEES.

- Proceso para avisos de entrada

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un aviso de entrada para el personal nuevo que ingresa a la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Registrar a las personas.
2. Revisar la documentación.
3. Llenar el formulario de ingreso y carné del IESS.
4. Enviar documentación al IESS.

- Proceso para avisos de salida

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un aviso de salida para el personal que deja de laborar en la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Registrar a las personas.
2. Revisar la documentación.
3. Llenar el formulario de salida y carné del IESS.
4. Enviar documentación al IESS.

- Proceso para jubilación

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para la jubilación de un funcionario, empleado o trabajador de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Determinar personal que cumple con los requisitos.
2. Solicitar y recopilar la documentación necesaria.
3. Ingresar las jubilaciones en el IESS.
4. Recibir la aceptación por parte del IESS.
5. Elaborar la renuncia.
6. Recopilar certificaciones de no adeudar en las entidades que correspondan.
7. Coordinar el pago de las liquidaciones.

- Proceso para plan de retiro voluntario

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para la el plan de retiro voluntario de un funcionario, empleado o trabajador de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir disposición de la Gerencia General.
2. Revisar la base legal.
3. Determinar el grupo de posibles beneficiarios.
4. Elaborar cuadro de presupuesto y figura legal a aplicarse.
5. Elaborar instrumentos a realizarse.
6. Emitir informe y esperar disposición para su ejecución.

- Proceso para renuncia

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para la renuncia de un funcionario, empleado o trabajador de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Receptar la renuncia.
2. Recopilar certificaciones de no adeudar en las entidades que correspondan.
3. Presentar documentación para la liquidación.
4. Realizar el seguimiento.

- Proceso para prestaciones patronales (permisos, licencias, retiros, fondo de jubilación patronal especial, cesantía)

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para prestaciones patronales de un funcionario, empleado o trabajador de la Empresa, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Determinar el tipo de cliente.
 2. Analizar la factibilidad del servicio requerido.
 3. Recopilar información.
 4. Asignar el servicio.
 5. Elaborar solicitudes.
- Proceso de convocatoria y funcionamiento comité mixto de justicia y disciplina

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para el Comité Mixto de Justicia y Disciplina, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Revisar y aplicar las bases legales.
 2. Designar delegados de la Gerencia General y Comité de Empresa.
 3. Elaborar convocatoria para los miembros del Comité Mixto de Justicia y Disciplina.
 4. Recibir y despachar documentación.
 5. Asistir a las sesiones.
 6. Elaborar actas relacionadas con resoluciones.
 7. Conocer casos, previo al trámite de visto bueno.
 8. Notificar a involucrados.
- Proceso para concesión de visto bueno de un trabajador

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para el visto bueno de un trabajador, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir denuncia y realizar un diagnóstico.
2. Revisar el histórico laboral.
3. Tomar testimonios.

4. Recibir disposición de la Gerencia General.
5. Notificar al Presidente del Comité Mixto de Justicia y Disciplina.
6. Convocar al Comité Mixto de Justicia y Disciplina.
7. Notificar al trabajador para que ejerza su derecho a la defensa.
8. Convocar al Comité Mixto de Justicia y Disciplina para que emita resoluciones.
9. Tramitar el Visto Bueno de ser el caso.

- Proceso para rehabilitación alcoholismo

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para la rehabilitación de alcoholismo de un funcionario, empleado o trabajador, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Investigar en cada Unidad Administrativa y solicitar información a los jefes inmediatos.
2. Detectar necesidad de interconsulta en centros de rehabilitación.
3. Visitar a centros laborales y consultar factibilidad de tiempo.
4. Clasificar por grupos.
5. Realizar sesiones individuales, colectivas y familiares.
6. Informar a la Unidad de Recursos Humanos.

- Proceso para establecimiento de un sumario administrativo

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para el visto bueno de un trabajador, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir denuncia.
2. Revisar el histórico laboral.
3. Tomar testimonios.

4. Analizar el informar al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
 5. Recibir disposición de la Gerencia General.
 6. Elaborar y notificar delegaciones.
 7. Recibir dentro del término de la ley descargos y pruebas.
 8. Elaborar informe final.
- Proceso para cambios y traslados administrativos

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para cambios y traslados administrativos de funcionarios, empleados o trabajadores, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir disposición.
2. Emitir un diagnóstico.
3. Estudiar el histórico laboral.
4. Elaborar comunicaciones para autorizaciones.
5. Elaborar documento de aceptación del funcionario, empleado o trabajador.
6. Elaborar acción de personal.

- Proceso para atención de problemas laborales

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para cuando existen problemas laborales en funcionarios, empleados o trabajadores, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir el caso.
2. Realizar una investigación social.
3. Solicitar información al jefe inmediato.
4. Analizar el caso y realizar entrevistas con los involucrados.
5. Remitir informe al Jefe de la Unidad.

- Proceso para problemas de interacción jefe inmediato – subalternos

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para cuando existen problemas de interacción jefe inmediato - subalternos, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Detectar y diagnosticar el problema.
2. Revisar el histórico laboral y realizar entrevistas con los involucrados.
3. Solicitar informe al Jefe de la Unidad.
4. Analizar el caso y el informe del Jefe de la Unidad.
5. Enviar comunicaciones.

- Proceso para certificados de trabajo e ingresos

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para emitir certificados de trabajo e ingresos, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Revisar la carpeta personal.
2. Revisar los roles de pago.
3. Elaborar certificación.
4. Entregar certificación.

- Proceso para elaboración de avisos de enfermedad

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para solicitar avisos de enfermedad, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir carné del IESS.
2. Llenar el formulario.
3. Entregar documento para que pueda ser atendido.

- Proceso para convocatoria y funcionamiento de comité de seguridad industrial

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite en el Comité de Seguridad Industrial, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Elaborar convocatoria a sesiones del Comité de Seguridad Industrial.
2. Asistir a las sesiones.
3. Elaborar resoluciones.
4. Hacer el seguimiento.

- Proceso para accidentes de trabajo

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite en el caso de existir un accidente de trabajo, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Atender y asistir al accidentado en el IESS o cualquier otro centro médico.
2. Investigar sobre el accidente e informar.
3. Remitir documentación a la División de Riesgos del Trabajo del IESS.
4. Informar al Área de Administración de Personal y Remuneraciones para el trámite respectivo.
5. Hacer seguimiento en el hospital o clínica.
6. Verificar pagos por accidentes de trabajo en el IESS.
7. Reincorporar al trabajador a sus actividades.

- Proceso para el mejoramiento de condiciones de trabajo

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Visitar los Centros de Trabajo para identificar los posibles riesgos.
2. Solicitar requerimientos y elaborar informes.
3. Poner en conocimiento del Comité de Seguridad Industrial.

- Proceso para pago de seguro de vida

En este proceso se define la forma en que se debe realizar un trámite para el cobro de seguro de vida por defunción, se han establecido los siguientes subprocesos:

1. Recibir la notificación de fallecimiento.
2. Asistencia en los trámites pre y post funeral.
3. Recopilar documentación.
4. Elaborar notificación para el pago del seguro de vida.
5. Realizar el seguimiento hasta la conclusión del trámite.

3. CAPITULO

INDICADORES DE *PROCESOS CRÍTICOS*

Para alcanzar el objetivo específico tercero del presente trabajo, a continuación se plantean los siguientes indicadores para los siguientes procesos considerados críticos, según los parámetros establecidos en la parte introductoria de este documento:

3.1. Gerencia General

El objetivo es el de dirigir y liderar las actividades institucionales, asegurando el cabal cumplimiento de la misión, objetivos y funcionamientos básicos de la EPMMOP-Q.

3.1.1. Comunicación Social

INFORMACIONES DESFAVORABLES DE MEDIOS.- No. de informaciones negativas publicadas sobre proyectos estratégicos, que *retrasan* la ejecución de éstos y afectan la imagen política.

Frecuencia: semanal.

IMPACTO DE PROYECTO ESTRATÉGICO EN MEDIOS.- incremento favorable de la opinión ciudadana sobre la gestión municipal, cuando se ha entregado una obra de la EPMMOP-Q.

Frecuencia: al término del proyecto.

3.1.2. Auditoria Interna

El propósito de la Auditoría Interna de Gestión, según lo establece el artículo 14 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, es el de realizar la evaluación integral de la institución, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivo de la institución.

RECOMENDACIONES A PROCESOS CRÍTICOS.- Recomendaciones a *Procesos críticos* cumplidas / Total de recomendaciones a procesos críticos

Frecuencia de informe: semestral

TIEMPO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.- No. de días transcurridos desde recomendaciones dispuestas por autoridad de control.

Frecuencia de informe.- tras cada examen o auditoría de control.

3.1.3. Comité De Contrataciones

Este Comité es el encargado de garantizar el fiel cumplimiento de las normas de contratación pública vigentes, en los procesos de contratación de proyectos de obra pública, adquisiciones o servicios, cuando su monto sea superior al establecido para la elaboración de concursos públicos de ofertas o licitaciones.

RECLAMOS OTROS OFERENTES.- Número de procesos de contratación con reclamos de otros oferentes / Total de procesos de contratación conducidos por Comité

Frecuencia de informe.- mensual

RECLAMOS SOLUCIONADOS.- No. de reclamos atendidos conforme al Reglamento General de la LOSNCP / No. Total de reclamos en proceso de contratación.

Frecuencia de informe.- al finalizar cada proceso.

PROCESOS DE CONTRATACIÓN OBSERVADOS.- Número de procesos de contratación observados por ciudadanía / Total de procesos de contratación conducidos por Comité.

Frecuencia de informe.- mensual

3.1.4. Asesoría Jurídica

El objetivo de esta Unidad es garantizar la cabal observancia del marco legal y jurídico de la EPMMOP-Q en sus diversas decisiones y procesos.

3.1.5. Área De Contratos

TIEMPO ELABORACIÓN CONTRATO.- Tiempo que toma elaboración de contrato por tipo de obra / tiempo esperado según lo determine la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública o la entidad según sus procesos internos.

Frecuencia de informe: semestral

TERMINACIONES UNILATERALES.- No. de terminaciones unilaterales en un período

Frecuencia de informe: semestral

TERMINACIONES DE MUTUO ACUERDO.- No. de terminaciones por mutuo acuerdo en un período

Frecuencia de informe: semestral

3.1.6. Área De Patrocinio y Expropiaciones

NÚMERO DE DEMANDAS.- No. de demandas presentadas en contra de la institución en un período

Frecuencia de informe: semestral

COSTO DEMANDAS.- Monto cancelado por demandas perdidas

Frecuencia de informe: semestral

EXPROPIACIONES CONCLUIDAS.- No. de expropiaciones concluidas / Total de Expropiaciones efectuadas para el proyecto.

Frecuencia de informe: semestral.

3.1.7. Unidad De Desarrollo Institucional

SEGURIDAD PROCESOS EPMMOP-Q.- número de procesos ajustados a lo descrito en el Manual / total de procesos observados.

Frecuencia de informe: trimestral.

USO INDICADORES DE GESTIÓN PARA PROCESOS CRÍTICOS.- indicadores consultados periódicamente por Gerente General / total de indicadores descritos en Manual de Indicadores de Gestión.

Frecuencia de informe: trimestral.

3.1.8. Unidad De Tecnologías De Información

NÚMERO DE COPIAS DE SOFTWARE NO AUTORIZADO.- Número de copias de software y sistemas no autorizados, según Decreto Ejecutivo 1014, instalados en ordenadores.

Frecuencia de informe: anual

SOLUCIONES DE SOFTWARE LIBRE.- No. De soluciones de software propietario instaladas / No. de soluciones de software libre instaladas en la EPMMOP.

Frecuencia de informe: anual

3.1.9. Unidad De Control De Proyectos Con Crédito

Los objetivos de la unidad giran alrededor de lograr celeridad en el proceso de tramitación de los créditos así como en la ejecución de éstos; ejecución de obras con cero o el menor impacto ambiental e impactos positivos como fruto de las ejecución, con crédito externo, de obras viales de beneficio para toda la ciudad, de un barrio o zona en particular.

OBRAS CON CRÉDITO EXTERNO SIN IMPACTO AMBIENTAL.- normas de seguridad ambiental por proyecto cumplidas / normas exigidas o establecidas.

Frecuencia de informe: único, por proyecto.

IMPACTO DE PROYECTO ESTRATÉGICO EN MEDIOS.- incremento favorable de la opinión ciudadana sobre la gestión municipal, cuando se ha entregado una obra de la EPMMOP-Q.

Frecuencia: al término del proyecto.

Nota.- este indicador es obtenido por la Unidad de Comunicación Social.

INFORMACIONES DESFAVORABLES DE MEDIOS.- No. de informaciones negativas publicadas sobre proyectos estratégicos con crédito externo, que *retrasan* la ejecución de éstos y afectan la imagen política.

Frecuencia: semanal.

Nota.- este indicador es obtenido por la Unidad de Comunicación Social.

TIEMPO DE ENTREGA DE PROYECTOS A FINANCIAR.- tiempo de ciclo para entregar proyecto a entidad de financiamiento.

Frecuencia de informe: único, por proyecto.

3.2. Gerencia Técnica de Obras Públicas

El objetivo es el de dirigir, coordinar, regular, ejecutar y controlar las acciones inherentes a la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura vial, y la preservación del medio ambiente en base a la planificación distrital.

3.2.1. Unidad De Programación

Esta unidad busca planificar, programar y determinar la factibilidad técnica, económica y social de los proyectos viales a ejecutarse.

VÍAS BARRIALES PROGRAMADAS POR ADMINISTRACIÓN ZONAL.- número (e inversión) obras programadas por administración / número (e inversión) obras viales barriales solicitadas.

Frecuencia de informe: trimestral.

FINANCIAMIENTO BARRIAL PARA EJECUCIÓN DE VÍAS.- monto de obras programadas a través de Convenios Gestión Participativa / Monto total de obras viales demandas por barrios a través de Gestión Participativa.

Frecuencia de informe: trimestral.

RECLAMOS BARRIALES POR INCONFORMIDAD EN COSTOS VIALES.- monto y número de reclamos de barrios.

Frecuencia de informe: trimestral.

3.2.2. Unidad De Ejecución De Obras

El objetivo de esta unidad es el de incrementar la infraestructura vial en función de las necesidades de la economía y el desarrollo distrital, procurando los mayores niveles de servicios, calidad y productividad así como de eficiencia y seguridad para el usuario de las vías.

3.2.3. Área de Construcción y Mantenimiento

BACHEO.- No. (y monto) de intervenciones de bacheo efectuadas

Frecuencia de informe: semanal.

RECAPEO.- No. (y monto) de intervenciones de recapeo efectuadas.

Frecuencia de informe: semanal.

3.2.4. Grupo de Trabajo de Emergencias

En este grupo de trabajo se busca registrar el tiempo de ciclo utilizado para la solución de una emergencia; el porcentaje de llamadas de alerta que constituyeron emergencias reales atendidas; la georeferenciación de áreas críticas para facilitar la reducción del tiempo de atención; y el grado de cobertura de los equipos de la empresa.

TIEMPO UTILIZADO EN EMERGENCIA.- tiempo utilizado para solucionar emergencia / tiempo previsto según plan de contingencia.

Frecuencia informe: semanal

DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS.- equipos en servicio (tipo) / equipos requeridos (por tipo)

Frecuencia informe: semanal.

3.2.5. Unidad De Fiscalización

Esta unidad busca garantizar el cumplimiento de las obras contratadas, en sujeción a las normas y demás especificaciones técnicas establecidas para este propósito.

PLANILLAS DE ARRASTRE.- valor planillas tramitadas en otros períodos, aún no canceladas.

Frecuencia de informe: mensual.

3.2.6. Área de Laboratorio de Materiales

RESISTENCIA DE COMPRESIÓN.- número de veces que hormigón no cumple con especificaciones de resistencia en las tomas del período.

Frecuencia de informe: mensual.

CALIDAD DE MEZCLA ASFÁLTICA.- número de muestras que no cumple con especificaciones de resistencia / número total de muestras.

Frecuencia de informe: mensual.

RECLAMOS USUARIOS (POR LIMPIEZA / POR ILUMINACIÓN / POR BAJA O EXCESIVA VELOCIDAD VEHICULAR / POR VENTILACIÓN) EN TÚNELES DEL TEJAR.- número de reclamos usuarios en el período.

Frecuencia de informe.- mensual.

TIEMPO DE RESPUESTA *EN SIMULACRO* POR EMERGENCIA INCENDIO EN TÚNELES DEL TEJAR.- tiempo de respuesta para solución emergencia por incendio en túnel / tiempo esperado.

Frecuencia de informe.- anual.

3.2.7. Unidad De Procesos Precontractuales

El objetivo de esta unidad es el de asegurar el cumplimiento del marco jurídico legal por parte de las autoridades y funcionarios de la EPMMOP-Q en los diferentes procesos contractuales.

ACTUALIZACIÓN DE PRECIOS.- rubros aprobados actualizados / total rubros aprobados.

Frecuencia de informe.- mensual

CONFIABILIDAD DE RUBROS.- reclamos efectuados / total de rubros aprobados

Frecuencia de informe.- mensual

3.2.8. TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN

El propósito de esta área es el de asegurar la regularidad y calidad en el servicio que brinda este túnel –sin considerar el/los peajes que en la vía interoceánica se puedan instalar-, y por tanto se buscará registrar niveles de conformidad de la ciudadanía.

RECLAMOS USUARIOS (POR LIMPIEZA / POR ILUMINACIÓN / POR BAJA O EXCESIVA VELOCIDAD VEHICULAR / POR VENTILACIÓN) EN TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN.- número de reclamos usuarios en el período.

Frecuencia de informe.- mensual.

ATENCIÓN EMERGENCIAS REALES EN TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN.- tiempo de atención para emergencia por daño de algún vehículo / tiempo esperado

Frecuencia de informe.- mensual.

TIEMPO DE RESPUESTA *EN SIMULACRO* POR EMERGENCIA INCENDIO EN TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN.- tiempo de respuesta para solución emergencia por incendio en túnel / tiempo esperado.

Frecuencia de informe.- anual.

3.3. Gerencia De Espacio Público

El objetivo de esta gerencia (definida como Unidad de Espacio Público) es el de dirigir, coordinar, regular, ejecutar y controlar acciones inherentes a la creación y mantenimiento de espacios verdes en base a la planificación distrital.

3.3.1. Unidad De Planificación y Diseño

Esta unidad tiene como objetivo el determinar las políticas y actividades conducentes a lograr la creación, protección, uso, habilitación e intervención de las áreas verdes y el espacio público en el Distrito Metropolitano

3.3.2. Área de Estudios

Esta área se ocupa de planificar y diseñar los parques barriales, sectoriales y metropolitanos en áreas públicas, redondeles, zonas ecológicas y áreas libres, buscando atender la demanda social de creación de parques y jardines.

IMPACTO POR PROYECTO EJECUTADO POR PARQUES Y JARDINES.-
porcentaje de agrado por intervención en parques o jardines.

Frecuencia de informe.- mensual (a través de encuesta)

FUNCIONALIDAD ÁREAS VERDES.- áreas verdes funcionales y apegadas a la norma entregadas / total áreas verdes entregadas

Frecuencia: mensual.

USOS ORIGINALES ÁREAS VERDES.- áreas verdes con usos originales modificados / áreas verdes existentes.

Frecuencia: mensual.

3.3.3. Unidad de Nomenclatura

Esta unidad se ocupa de la actualización del sistema de información vial y de gestión del espacio público, así como la intervención en nomenclatura.

3.3.4. Área de Información Geográfica

Esta área es la que concentra las actividades para mantener actualizada la cartografía de la ciudad a través del sistema de información geográfica, de la atención de reclamos de la comunidad, así como de la contratación y fiscalización de la fabricación de las placas prediales.

COBERTURA INSTALACIÓN PLACAS.- placas instaladas / requerimiento total usuarios

Frecuencia de informe.- semestral

ACEPTACIÓN CIUDADANA INSTALACIÓN PLACAS.- número de reclamos por instalación nueva nomenclatura por sector.

Frecuencia de informe.- semestral.

3.4. Gerencia Administrativa Financiera

El objetivo de esta gerencia es la de brindar soporte contable, presupuestario, financiero, de servicios y recursos humanos para lograr óptimos niveles de cumplimiento, de conformidad con las disposiciones legales vigentes en el país.

3.4.1. Unidad Financiera

AUTONOMÍA FINANCIERA.- ingresos propios / ingresos totales

Frecuencia de informe: anual.

DEPENDENCIA.- Ingresos por transferencias / ingresos totales

Frecuencia de informe: anual.

SUPERÁVIT / DÉFICIT CORRIENTE.- Ingreso corriente / gasto corriente

Frecuencia de informe: anual.

AHORRO CORRIENTE.- Ingresos corrientes – Gastos corrientes

Frecuencia de informe: anual.

AUTOSUFICIENCIA.- Ingresos propios / gastos corrientes

Frecuencia de informe: anual.

AUTOSUFICIENCIA MÍNIMA.- Ingresos propios / gastos remuneraciones

Frecuencia de informe: anual.

SOLVENCIA.- Ingresos corrientes / gastos corrientes

Frecuencia de informe: anual.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.- Total pasivos / total activos

Frecuencia de informe: anual.

LIQUIDEZ.- Activo corriente / pasivo corriente

Frecuencia de informe: anual.

3.4.2. Área de Generación y Recuperación de Inversiones

En esta Área se registrarán los resultados del proceso para la obtención de datos previo a la emisión de títulos, así como del proceso de resolución de trámites.

APORTACIÓN CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS.- total emitido por contribución especial de mejoras / total del presupuesto EPMMOP-Q.

Frecuencia de informe.- semestral.

3.4.3. Dirección de Recursos Humanos

El objetivo de esta unidad es el de crear las condiciones apropiadas que estimulen la más alta productividad y desarrollo profesional e integral del personal de la EPMMOP-Q

3.4.4. Unidad de Bienestar Social y Seguridad Industrial

En el Área de Bienestar Social se busca medir la oportunidad de gestión en los procesos de bienestar social, los niveles de cumplimiento respecto de metas trazadas, el cumplimiento de las acciones de prevención, la protección de equipos, la cultura de prevención, el índice de accidentes.

NÚMERO DE VISTOS BUENOS.- número de vistos buenos del período actual.

Frecuencia del informe.- trimestral.

SUMARIO ADMINISTRATIVO. Reclamos por sentencias en sumarios administrativos iniciados en el período.

Frecuencia del informe.- trimestral.

PROTECCIÓN APROPIADA DE EQUIPOS.- accidentes por equipo inapropiado período actual / accidentes por equipo inapropiado período precedente

Frecuencia de informe.- anual

4. CAPITULO

INDICADORES DE PROCESOS NO CRÍTICOS

4.1. Gerencia General

El objetivo es el de dirigir y liderar las actividades institucionales, asegurando el cabal cumplimiento de la misión, objetivos y funcionamientos básicos de la EPMMOP-Q.

4.1.1. Secretaría General

Los procesos de esta Área tienen que ver con el ingreso de documentos, su custodia, la entrega de información sobre el estado de la solicitud contenida en esos documentos, y la custodia del archivo de los documentos pasivos de las distintas unidades de la empresa.

Se entiende relevante buscar eficacia en la entrega de información sobre el estado de un trámite; así como el hecho de que esta área pueda aportar con mediciones que determinen indicadores que sirvan para la decisión del Gerente General, como el tipo de reclamo que con mayor frecuencia se genera.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

CONSULTA RÁPIDA DE TRÁMITES EXTERNOS.- Tiempo promedio utilizado para atender una consulta / Tiempo esperado según norma técnica EPMMOP.

Frecuencia informe: mensual.

VOLUMEN MENSUAL DE TRÁMITES EPMMOP-Q.- No. de trámites ingresados a la EPMMOP-Q en un mes.

Frecuencia de informe: mensual.

RECLAMOS RECIBIDOS DE CIUDADANÍA.- No. de reclamos efectuados por ciudadanía en un mes.

Frecuencia de informe: trimestral.

TIPOS DE RECLAMOS MÁS FRECUENTES.- No. de reclamos, *por tipo*, efectuados por ciudadanía.

Frecuencia de informe: trimestral.

4.1.2. Área de Comunicación Social

Los procesos de esta Área están relacionados con la publicidad y difusión de los proyectos y obras de la empresa hacia fuera y al interior de la empresa.

Los indicadores propuestos buscan registrar la información clave para la toma de decisiones por parte del Gerente General en procura de conseguir una comunicación exitosa para convencer, persuadir o validar con la comunidad e internamente respecto a las bondades de determinado proyecto y evite la propagación de rumores.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

BOLETÍN DE PRENSA PARA MEDIOS.- Comunicación sobre proyectos *estratégicos* proporcionada periódicamente a través de los medios internos en la EPMMOP-Q / total de proyectos *estratégicos* emprendidos por la empresa.

Frecuencia: semanal.

TIEMPOS DE RESPUESTA A DIFUSIÓN DE MEDIOS.- tiempo de respuesta a difusión desfavorable de medios / tiempo esperado.

Frecuencia: semanal

BOLETÍN DE PRENSA ELECTRÓNICO.- Boletín electrónico sobre cada proyecto *estratégico* publicado en la página WEB de la EPMMOP-Q / total de proyectos estratégicos emprendidos por la empresa.

Frecuencia: semanal.

INFORMACIÓN OTROS PROYECTOS A MEDIOS.- Comunicación sobre *otros* proyectos proporcionada periódicamente a través de los medios internos de la EPMMOP-Q / total de proyectos emprendidos por la empresa.

Frecuencia: mensual.

TIEMPOS DE RESPUESTA A DIFUSIÓN DE MEDIOS.- tiempo de respuesta a difusión desfavorable de medios / tiempo esperado.

Frecuencia: semanal

4.1.3. Auditoria Interna

El propósito de la Auditoria Interna de Gestión, según lo establece el artículo 14 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, es el de realizar la evaluación integral de la institución, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivo de la institución.

La Unidad de Auditoria, según la misma normativa vigente, es además la llamada a exigir el uso de los Indicadores de Gestión por eso se la incluye en este documento.

Para el caso de la Ejecución de Recomendaciones y Entrega de Índices en la EPMMOP-Q, se busca favorecer el control por parte de Auditoría Interna, a través de medir si todas las unidades de la empresa están ejecutando las recomendaciones y entregando los índices establecidos.

Se medirá la eficiencia en relación a la presentación del plan aprobado por el Contralor General del Estado, la ejecución de exámenes y al trámite de informes; la eficacia en el cumplimiento del plan anual de control, la atención a los requerimientos de ejecución de exámenes, la presentación de informes, el seguimiento a los informes, en la capacitación y en la concesión de vacaciones de personal.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

PLAN ANUAL DE CONTROL Fecha real de presentación / Fecha de presentación según disposición legal.

Frecuencia de informe: anual.

CUMPLIMIENTO ÍNDICES DE GESTIÓN Índices o informes entregados / Total índices o informes definidos en el Manual de Indicadores de Gestión.

Frecuencia de informe: semestral

EXÁMENES ESPECIALES Y AUDITORIAS DE GESTIÓN Exámenes realizados / exámenes planificados

Frecuencia de informe: anual.

RECOMENDACIONES A OTROS PROCESOS Recomendaciones a *otros procesos* cumplidas / Total de recomendaciones a otros procesos

Frecuencia de informe: semestral

CUMPLIMIENTO ÍNDICES DE GESTIÓN Índices o informes entregados / Total índices o informes definidos en el Manual de Indicadores de Gestión.

SOLICITUDES A AUDITORIA

Solicitudes atendidas / solicitudes recibidas

Tiempos de ejecución / tiempos programados

Frecuencia de informe: semestral.

TRÁMITE DE INFORMES Fecha de trámite / fecha máxima de trámite

Frecuencia de informe: semestral.

4.1.4. Comité de Contrataciones

Este Comité es el encargado de garantizar el fiel cumplimiento de las normas de contratación pública vigentes, en los procesos de contratación de proyectos de obra pública, adquisiciones o servicios, cuando su monto sea superior al establecido para la elaboración de concursos públicos de ofertas o licitaciones.

Lo que se busca medir, para potenciar, son manejos con calidad y ciclos eficientes de los procesos de contratación por parte del Comité.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

PROCESOS DE CONTRATACIÓN OBSERVADOS y CALIFICADOS (I).-
Número de procesos de contratación de obras observados y calificados / Total de procesos de contratación de obras.

Frecuencia de informe.- mensual

PROCESOS DE CONTRATACIÓN OBSERVADOS Y CALIFICADOS (II).-
Número de procesos de contratación de bienes y servicios normalizados observados
y calificados / Total de procesos de contratación de bienes y servicios normalizados.

Frecuencia de informe.- mensual

TIEMPO PROCESO DE CONTRATACIÓN.- Tiempo de ciclo utilizado en el
proceso / Tiempo de ciclo referencial

Frecuencia de informe.- mensual

4.1.5. Asesoría Jurídica

El objetivo de esta Unidad es garantizar la cabal observancia del marco legal y jurídico de la EPMMOP-Q en sus diversas decisiones y procesos.

Por lo general las consultas constituyen los *cuernos de botella* de una organización por lo que dentro de los indicadores se busca medir tiempos de ciclo e indicadores directos en sus procesos.

Se plantea por tanto el siguiente indicador *no crítico*:

4.1.6. Área de Contratos

TIEMPO PARA CONSULTA.- Tiempo promedio utilizado para atender un tipo de
consulta / Tiempo esperado

Frecuencia de informe: mensual

4.1.7. Unidad de Desarrollo Institucional

Se busca que en la EPMMOP-Q se genere constancia de propósito en mejorar los productos y servicios para ser competitivos, adoptar una filosofía de mejoramiento continuo, usar estadísticas con muestras, contribuir a la capacitación y entrenamiento en el trabajo y ser más eficientes, mejorar la comunicación y derribar barreras organizacionales.

La mejora en el servicio devendrá de la mejora continua tras identificar los aspectos críticos y los errores cometidos que disminuyen la calidad.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

INNOVACIONES PARA LA CALIDAD Innovaciones en período actual sugeridas a procesos contemplados en Manual.

Frecuencia de informe: anual.

INVESTIGACIÓN PARA LA CALIDAD Monto en período actual destinado a investigaciones.

Frecuencia de informe: anual.

MANTENIMIENTO PARA LA CALIDAD Monto en período actual destinado a mantenimiento de equipos, parque automotor, instalaciones.

Frecuencia de informe: anual.

PERCEPCIÓN DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO PARA LA CALIDAD % de colaboradores que trabajan sin temor alguno

Frecuencia de informe: anual.

COMUNICACIÓN PARA LA CALIDAD % de colaboradores que consideran que la comunicación contribuye a un desempeño de calidad en la empresa.

Frecuencia de informe: anual.

ALINEAMIENTO PARA LA CALIDAD No. de personas que se considera están alineadas y agregando valor a los objetivos de la empresa.

Frecuencia de informe: anual.

MEJORA DEL SERVICIO No. de reclamos verbales o escritos formulados por ciudadanía por área de atención

Frecuencia de informe: anual.

TRANSPARENCIA No. de elementos transparentados / Total de elementos definidos a ser publicados en página WEB.

Frecuencia de informe: anual.

OBSERVACIONES A MANUALES EXPEDIDOS.- No. de observaciones efectuadas a Manuales expedidos.

Frecuencia de informe: anual.

OBSERVACIONES A REGLAMENTOS EXPEDIDOS.-

- No. de observaciones efectuadas a Reglamentos expedidos.

Frecuencia de informe: anual.

- Número de reglamentos observados / número de reglamentos expedidos

Frecuencia de informe: anual.

OBSERVACIONES A NORMAS EXPEDIDAS.- No. de observaciones efectuadas a Normas expedidas.

Frecuencia de informes sobre observaciones: semestral.

4.1.8. Área de Tecnologías de la Información

A nivel del Área de Tecnologías de Información interesa medir la seguridad, calidad y rapidez de los servicios informáticos; nivel de automatización de la empresa en general; y dotación, mantenimiento y prevención adecuadas de los equipos, del software y de los sistemas desarrollados.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores considerados no críticos:

NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS Y PROYECTOS.- número de procesos y proyectos estratégicos automatizados / total de procesos y proyectos estratégicos establecidos en la EPMMOP-Q.

Frecuencia de informe: semestral.

RAPIDEZ ATENCIÓN A DIFICULTADES PROGRAMAS INFORMÁTICOS.- tiempo de respuesta para atención de requerimiento (según tipo).

Frecuencia de informe: mensual.

SEGURIDAD RESPALDO DE DATOS DE SISTEMAS.- cumplimiento de respaldos programados.

Frecuencia de informe: trimestral.

DOTACIÓN ADECUADA DE SOFTWARE.- número de colaboradores que no cuentan con software que requieren para el desempeño de sus labores de acuerdo a requerimientos especiales del área.

Frecuencia de informe: mensual.

AUDITORIA INFORMÁTICA DE SISTEMAS.- número de inconformidades de los sistemas con los requerimientos exigidos.

Frecuencia de informe: trimestral.

VIOLACIONES DE SEGURIDAD INFORMÁTICA.- número de violaciones de seguridad informática.

Frecuencia de informe: anual

NÚMERO DE SUSPENSIONES DE SERVICIO DEL SISTEMA.- Número de suspensiones de servicio del sistema computacional, de sistemas informáticos y de sistemas personales.

Frecuencia de informe: trimestral.

FRECUENCIA DE SUSPENSIONES DE SERVICIO DEL SISTEMA.- Frecuencia de suspensiones de servicio del sistema por área.

Frecuencia de informe: trimestral.

4.1.9. Unidad de Control Proyectos con Crédito

Los objetivos de la unidad se centran en alcanzar celeridad en el proceso de tramitación de los créditos así como en la ejecución de éstos; ejecución de obras con cero o el menor impacto ambiental; e impactos positivos como fruto de las ejecución, con crédito externo, de obras viales de beneficio para toda la ciudad, de un barrio o zona en particular.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS PARA ENTREGA DE DESEMBOLSOS.- proyecto con requisitos cumplidos.

Frecuencia de informe: único, por proyecto.

TIEMPO Y COSTO DE EJECUCIÓN DE OBRAS CON CRÉDITO EXTERNO.- ampliaciones de plazo, cantidades de obra, contratos complementarios suscitados en proyecto.

Frecuencia de informe: único, por proyecto.

4.2. Gerencia Técnica de Obras Públicas

El objetivo es el de dirigir, coordinar, regular, ejecutar y controlar las acciones inherentes a la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura vial, y la preservación del medio ambiente en base a la planificación distrital.

4.2.1. Unidad De Programación

Esta unidad busca planificar, programar y determinar la factibilidad técnica, económica y social de los proyectos viales a ejecutarse.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

COBERTURA PROGRAMACIÓN DE OBRAS.- obras priorizadas / obras en banco de datos.

Frecuencia: semestral

RECLAMOS BARRIOS LEGALIZADOS Y CON OBRAS DE INFRAESTRUCTURA POR INCONFORMIDAD EN PROGRAMACIÓN DE OBRAS.- No. de reclamos.

Frecuencia de informe: mensual.

RECLAMOS BARRIALES POR INCONFORMIDAD EN CANTIDADES DE OBRA PRESUPUESTADAS.- monto y número reclamos de barrios.

Frecuencia de informes de reclamos por costos o cantidades: mensual

ACCESO INFORMACIÓN INVENTARIO VIAL.- tiempo de respuesta para entrega de datos de inventario vial.

Frecuencia de informe: mensual.

4.2.2. Unidad de Estudios

El objetivo de esta unidad es desarrollar los estudios técnicos y formular las normas y especificaciones que aseguren la cabal realización de las obras para la atención de las necesidades prioritarias de infraestructura vial.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

TIEMPO DE RESPUESTA PARA CONCLUSIÓN DE ESTUDIO POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA.- ciclo de tiempo requerido / tiempo esperado.

Frecuencia de informe: a la finalización de cada estudio.

CONFORMIDAD CON DISEÑOS CONTRATADOS.- ajustes efectuados a estudios contratados.

Frecuencia de informe: a la finalización de cada estudio.

CONFORMIDAD CON DISEÑO DE ESTUDIOS EJECUTADOS POR ADMINISTRACIÓN DIRECTA.- ajustes efectuados a estudios.

Frecuencia de informe: a la finalización de cada estudio.

CALIDAD DE ESTUDIOS TÉCNICOS.- ítems de términos de referencia cumplidos / total ítems en lista de chequeo.

Frecuencia: por proyecto

COSTO ESTUDIOS.- costo estudios / costo de construcción.

Frecuencia: por proyecto

EFICIENCIA GENERACIÓN PROYECTOS VIALES.- número de alternativas por proyecto

Frecuencia: por proyecto. Informe semestral.

4.2.3. Unidad de Ejecución de Obras

El objetivo de esta unidad es el de incrementar la infraestructura vial en función de las necesidades de la economía y el desarrollo distrital, procurando los mayores niveles de servicios, calidad y productividad así como de eficiencia y seguridad para el usuario de las vías.

4.2.4. Área de Construcción y Mantenimiento

El Área de Construcción y Mantenimiento aprovecha su recurso humano, de maquinaria y de gestión para efectuar intervenciones de mantenimiento en la red vial del distrito metropolitano, coejecutar proyectos viales con la participación de los barrios e intervenir en puntos críticos del Distrito para paliar emergencias presentadas. El área además maneja el Taller de la EPMMOP-Q donde se provee del combustible que requiere el parque automotor de la empresa.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

TRABAJOS CON MAQUINARIA.- No. de trabajos con maquinaria (por tipo) efectuadas.

Frecuencia de informe: semanal.

MINGAS.- No. de mingas efectuadas (por administración zonal)

Frecuencia de informe: semanal.

FISCALIZACIÓN DE OBRAS.- No. (y monto) de obras fiscalizadas por la unidad.

Frecuencia de informe: semanal.

DESARROLLO SOLIDARIO.- No. (y monto) de obras ejecutados a través de Desarrollo Solidario.

Frecuencia de informe: semanal.

PARTICIPACIÓN MORADORES.- moradores del barrio involucrados / total de moradores.

Frecuencia de informe: semanal.

4.2.5. Área de Producción de materiales

Interesa en esta área medir la capacidad para cubrir la demanda de mezcla asfáltica requerida para las intervenciones viales; el cumplimiento del compromiso de producción; el grado de aceptación del servicio; y el grado de cobertura de las necesidades de transporte satisfechas con el parque automotor de la empresa.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

COBERTURA DE MEZCLA ASFÁLTICA.- cantidad producida / cantidad demandada.

Frecuencia de informe: semanal.

PRODUCCIÓN DE MEZCLA ASFÁLTICA.- producción realizada / producción programada.

Frecuencia de informe: semanal.

RECLAMOS MEZCLA ASFÁLTICA.- Entregas con reclamo / entregas

Frecuencia de informe: semanal.

VOLQUETAS EN SERVICIO.- volquetas en servicio / volquetas requeridas.

Frecuencia de informe: semanal.

4.2.6. Área de Talleres

El objetivo de esta área se centra en conseguir niveles óptimos de abastecimiento de combustible, del tiempo promedio que toma un ABC, de una reparación, y lograr oportunidad en el mantenimiento de los vehículos según las horas de recorrido.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE.- días abastecidos / días totales del período

Frecuencia informe: mensual.

TIEMPO DE CICLO ABC.- Total tiempo permanencia vehículos por ABC

Frecuencia informe: mensual.

EFICACIA EN CICLO REPARACIÓN.- horas permanencia en taller por reparación / tiempo promedio de permanencia esperado

Frecuencia informe: mensual

MANTENIMIENTO PREVENTIVO.- vehículos con mantenimiento preventivo / total parque automotor.

Frecuencia informe: semestral.

4.2.7. Grupo de Trabajo de Emergencias

En este grupo de trabajo busca registrar el tiempo de ciclo utilizado para la solución de una emergencia; el porcentaje de llamadas de alerta que constituyeron emergencias reales atendidas; la georeferenciación de áreas críticas para facilitar la reducción del tiempo de atención; y el grado de cobertura de los equipos de la empresa.

Los indicadores de este grupo aparecen dentro de los considerados críticos.

4.2.8. Unidad De Fiscalización

Esta unidad busca garantizar el cumplimiento de las obras contratadas, en sujeción a las normas y demás especificaciones técnicas establecidas para este propósito.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

NÚMERO DE OBRAS FISCALIZADAS.- número de obras fiscalizadas en el período actual / número de obras fiscalizadas en el período precedente.

MONTO DE OBRAS FISCALIZADAS POR LA EPMMOP.- Monto de obras fiscalizadas directamente / monto de obras fiscalizadas contratadas.

Frecuencia de informe: mensual.

OBRAS CON RECEPCIÓN PROVISIONAL.- número de obras con recepción provisional.

Frecuencia de informe: mensual.

MONTO POR INCREMENTO DE RUBROS PAGADO.- monto incremento de rubros pagado período actual.

Frecuencia de informe: mensual.

MONTO POR COSTO MÁS PORCENTAJE PAGADO.- monto por costo más porcentaje pagado período actual.

Frecuencia de informe: mensual.

MONTO CONTRATOS COMPLEMENTARIOS.- monto contratos complementarios del período.

Frecuencia de informe: mensual.

VARIACIÓN DE MONTO CONTRATO ORIGINAL POR INCREMENTO DE RUBROS.- monto incremento de rubros pagado en contrataciones del período / monto original de todas las contrataciones del período.

Frecuencia de informe: mensual.

VARIACIÓN DE MONTO CONTRATO ORIGINAL POR COSTO MÁS PORCENTAJE.- monto incremento por costo más porcentaje en contrataciones del período / monto original de todas las contrataciones del período.

Frecuencia de informe: mensual.

RELACIÓN CONTRATO COMPLEMENTARIO SOBRE ORIGINAL.- monto de pago por contratos complementarios del período / monto original de todas las contrataciones del período.

Frecuencia de informe: mensual.

NÚMERO DE PLANILLAS CON PAGO PENDIENTE.- número de planillas con pago pendiente en el período.

Frecuencia de informe: mensual.

MONTO PLANILLAS CON PAGO PENDIENTE.- valor planillas con pago pendiente en el período.

Frecuencia de informe: mensual.

4.2.9. Área de Reajuste de Precios

Las funciones de esta área son las de actualizar mensualmente los índices y variaciones de precios, de conformidad con la información proporcionada por el INEC y la normativa de control vigente, y procesar el reajuste de precios, conforme a los datos entregados por el fiscalizador y supervisor de una obra pública.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

MONTO DE REAJUSTE PAGADO POR CONTRATO.- monto de reajuste pagado en el período / valor original del contrato.

Frecuencia de informe: al término de cada proyecto. Periodicidad de informe: semestral.

MONTO TOTAL DE REAJUSTE PAGADO.- monto total de reajuste pagado en el período.

Frecuencia de informe: semestral.

4.2.10. Área de Laboratorio de Materiales

Esta área se ocupa de programar, dirigir, coordinar y verificar las actividades de control de calidad de las obras que ejecuta la empresa, en coordinación con el área de fiscalización, a través de ensayos, conforme las normas técnicas, así como realizar estudios para diseño, para repavimentación, y analizar estudios investigativos que permitan obtener resultados óptimos en construcción.

Se plantea por tanto el siguiente indicador:

COSTO DE MANTENIMIENTO TÚNELES DEL TEJAR.- costo anual de mantenimiento periodo actual / costo anual de mantenimiento periodo precedente.

Frecuencia de informe.- anual.

4.2.11. Unidad de Procesos Precontractuales

El objetivo de esta unidad es el de asegurar el cumplimiento del marco jurídico legal por parte de las autoridades y funcionarios de la EPMMOP-Q en los diferentes procesos contractuales.

Se plantea por tanto el siguiente indicador *no* crítico:

RUBROS ANALIZADOS.- nuevos rubros analizados / total nuevos rubros incorporados.

Frecuencia de informe.- mensual

4.2.12. Túnel Oswaldo Guayasamín

El propósito de esta área es el de asegurar la regularidad y calidad en el servicio que brinda este túnel –sin considerar el/los peajes que en la vía interoceánica se puedan instalar-, y por tanto se buscará registrar niveles de conformidad de la ciudadanía.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

NO. DE VEHÍCULOS QUE TRANSITAN POR TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN.- número de tránsitos vehiculares registrados en el período.

Frecuencia de informe.- mensual.

COSTO DE MANTENIMIENTO TÚNEL OSWALDO GUAYASAMÍN.- costo anual de mantenimiento periodo actual / costo anual de mantenimiento periodo precedente.

Frecuencia de informe.- anual.

4.3. Gerencia (Unidad de Negocios) de Espacio Público

El objetivo de esta gerencia es el de dirigir, coordinar, regular, ejecutar y controlar acciones inherentes a la creación y mantenimiento de espacios verdes en base a la planificación distrital.

4.3.1. Unidad De Planificación y Diseño

Esta unidad tiene como objetivo el determinar las políticas y actividades conducentes a lograr la creación, protección, uso, habilitación e intervención de las áreas verdes y el espacio público en el Distrito Metropolitano.

4.3.2. Área de Programación

Esta área se ocupa de la planificación de actividades de construcción y mantenimiento de parques y áreas verdes públicas, así como la coordinación con las administraciones zonales en la ejecución de convenios para la administración de áreas verdes públicas.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores no críticos:

CONVENIOS PARA EJECUCIÓN DE PARQUES O JARDINES.- número de convenios para ejecución de parques o jardines suscritos en el período.

Frecuencia de informe: mensual.

PLAN DE ESPACIO PÚBLICO.- Plan anual de espacio público aprobado por Gerente General.

Frecuencia de informe: anual.

4.3.3. Área de Estudios

Esta área se ocupa de planificar y diseñar los parques barriables, sectoriales y metropolitanos en áreas públicas, redondeles, zonas ecológicas y áreas libres, buscando atender la demanda social de creación de parques y jardines.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores:

EFICIENCIA EN REPLANTACIONES.- número de replantaciones / total de plantaciones

Frecuencia de informe.- mensual

EFICACIA DISEÑO PARQUES Y JARDINES.- proyectos diseñados / proyectos programados.

Frecuencia de informe.- semestral

PROYECTOS PARQUES Y JARDINES UTILIZADOS.- proyectos construidos / proyectos diseñados.

Frecuencia de informe.- semestral

COBERTURA PROYECTOS PARQUES Y JARDINES.- proyectos generados / proyectos demandados.

Frecuencia de informe.- anual.

EFICIENCIA GENERACIÓN PROYECTOS PARQUES Y JARDINES.- número de alternativas por proyecto.

Frecuencia de informe.- por proyecto. Informe semestral.

TIEMPO DE RESPUESTA PARA CONCLUSIÓN DE ESTUDIO DE PARQUES Y JARDINES.- tiempo utilizado para conclusión estudio / tiempo esperado

Frecuencia: por proyecto. Informe semestral.

4.3.4. Unidad de Ejecución de Obras y Mantenimiento

El objetivo de esta unidad es crear, incrementar y mantener la infraestructura de espacios verdes del Distrito Metropolitano.

4.3.5. Área de Ejecución de Obras y Mantenimiento

Esta área se ocupa de preparar y ejecutar los planes de mantenimiento y control de las áreas verdes y parques públicos, parques infantiles, esculturas y piletas, así como ejecutar las actividades relacionadas con podas de parques y áreas verdes.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

ESPACIOS VERDES MANTENIDOS.- total de espacios verdes que se mantienen periódicamente.

Frecuencia de informe.- mensual

ESPACIOS VERDES *NUEVOS* QUE SE INCORPORAN.- nuevos espacios verdes que se incorporan al mantenimiento rutinario.

Frecuencia de informe.- mensual

COBERTURA DE ARTE PÚBLICO.- demanda de arte público atendida / total demanda efectiva.

Frecuencia de informe.- semestral.

PODA Y TALA.- número de reclamos por podas o talas no efectuadas a tiempo

Frecuencia de informe.- mensual

4.3.6. Área de Producción de Recursos Vegetales

Esta área se ocupa de desarrollar e implementar programas productivos anuales de los requerimientos vegetales de las Administraciones Zonales, proyectos especiales y parques metropolitanos.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

VARIETADES EN VIVERO MANTENIDAS.- variedades mantenidas / variedades identificadas.

Frecuencia de informe.- mensual

SEGMENTOS POBLACIONALES ATENDIDOS POR VIVEROS.- número de atenciones por segmento.

Frecuencia de informe.- mensual

4.3.7. Unidad De Nomenclatura

Esta unidad se ocupa de la actualización del sistema de información vial y de gestión del espacio público, así como la intervención en nomenclatura.

4.3.8. Área de Información Geográfica

Esta área es la que concentra las actividades para mantener actualizada la cartografía de la ciudad a través del sistema de información geográfica, de la atención de reclamos de la comunidad, así como de la contratación y fiscalización de la fabricación de las placas prediales.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

EFICACIA INSTALACIÓN PLACAS.- placas instaladas / placas programadas para instalar

Frecuencia de informe.- anual.

CALIDAD INSTALACIÓN PLACAS.- rectificación de placas efectuada / instalaciones anteriormente ejecutadas.

Frecuencia de informe.- trimestral.

NUEVAS PLACAS A INSTALARSE.- número de placas no programadas a instalarse período actual / placas no programadas a instalarse período precedente

Frecuencia de informe.- anual.

4.4. Gerencia Administrativa Financiera

El objetivo de esta gerencia es la de brindar soporte contable, presupuestario, financiero, de servicios y recursos humanos para lograr óptimos niveles de cumplimiento, de conformidad con las disposiciones legales vigentes en el país.

Tiene alcance institucional en cuanto se refiere a la aplicación de la normatividad de la actividad financiera, contable, presupuestaria, administrativa, consecución de recursos financieros y dotación de personal.

4.4.1. Unidad Financiera

El objetivo es el de proveer la información financiera institucional a través de un sistema uniforme, y mantener el control de la documentación que respalde estas

operaciones, de conformidad con los procedimientos contables y las disposiciones legales establecidas.

En esta Área se realiza el proceso de ejecución contable en su totalidad, desde el control previo de los documentos fuente, hasta la emisión de estados e indicadores financieros, se han establecido los siguientes subprocesos:

En función de los resultados globales que se esperan de las Áreas de Contabilidad, 19.2 Área de Presupuesto y 19.3 Área de Tesorería, los indicadores aparecen señalados como críticos.

4.4.2. Área de Generación y Recuperación de Inversiones

En esta Área se registrarán los resultados del proceso para la obtención de datos previo a la emisión de títulos, así como del proceso de resolución de trámites.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

RECUPERACIÓN EFECTIVA CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE MEJORAS (CEM).- recuperación efectiva / emisión de títulos.

Frecuencia de informe.- semestral.

RECLAMOS CIUDADANÍA POR EMISIÓN DE CARTAS DE CRÉDITO CEM.- número de reclamos por obra / total beneficiarios por obra

Frecuencia de informe.- semestral.

VALIDEZ RECLAMACIÓN CIUDADANÍA POR EMISIÓN CEM.- número de títulos dados de baja / total de reclamos efectuados por ciudadanía

Frecuencia de informe.- semestral.

4.4.3. Unidad Administrativa

Esta unidad busca proveer de materiales, suministros, bienes y servicios en forma transparente, ágil, oportuna y efectiva, mediante análisis de calidad y costos; aplicar en forma permanente la calidad en la cobertura de los servicios y entrega-recepción de los bienes adquiridos; propender al principio de equidad en la atención de las necesidades propias de la empresa; racionalizar el uso de los bienes y servicios de la institución; establecer normas de control y buen uso de los bienes y servicios adjudicados por la EPMMOP-Q; y fomentar en la empresa una cultura de preservación y cuidado de los bienes.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

COBERTURA DE APOYO ADMINISTRATIVO.- requerimientos atendidos / requerimientos programados

Frecuencia informe: trimestral.

REPROCESOS EN SOLICITUDES DE APOYO ADMINISTRATIVO.- trámites devueltos / trámites despachados

Frecuencia informe: trimestral.

4.4.4. Área de Adquisiciones

El Área de Adquisiciones se ocupa de determinar las necesidades de bienes y equipos de la empresa, así como de ejecutar los procesos de contratación de éstos, según los montos permitidos, de conformidad con lo establecido en la ley y reglamentos.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

Consumo combustible.- valor período actual / valor período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

Ciclo para provisión de combustible.- tiempo utilizado en el proceso / tiempo esperado del proceso

Frecuencia informe: trimestral.

Consumo de cemento.- valor del período actual / valor período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

Uso de repuestos.- valor período actual / valor período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

Compra ropa de trabajo.- valor período actual / valor período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

4.4.5. Área de Servicios Generales

A esta área le corresponde programar, ejecutar y controlar la prestación de distintos servicios que requiere la empresa, de conformidad con las normas, procedimientos y otras disposiciones referidas.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

COBERTURA SERVICIOS GENERALES.- cantidad programada / cantidad demandada

Frecuencia informe: trimestral.

EFICACIA MANTENIMIENTO VEHÍCULOS POOL Y EQUIPOS.- No. de mantenimientos / total de mantenimiento previsto anual.

Frecuencia informe: trimestral.

COSTO SERVICIOS.- valor período actual / valor del período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

EFICIENCIA SERVICIO DE REPRODUCCIONES.- Desperdicios período actual / desperdicios período precedente

Frecuencia informe: mensual.

4.4.6. Área de Bienes

A esta área le corresponde llevar registros y controles actualizados de existencias, asignación, conservación, enajenación y remate de bienes y equipos actualizados en la empresa.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores *no* críticos:

COBERTURA DE SUMINISTROS.- cantidad programada / cantidad demandada

Frecuencia informe: trimestral.

CONSUMO DE SUMINISTROS.- valor mes actual / valor mes precedente

Frecuencia informe: mensual.

EFICIENCIA EN CONSUMO BODEGAS.- cantidad adquirida por cuentas /
cantidad utilizada por cuentas

Frecuencia informe: trimestral.

CRECIMIENTO CONSUMO BODEGAS.- valor invertido por cuenta (mes) / valor
invertido mes precedente

Frecuencia informe: trimestral.

CUENTAS POR COBRAR BODEGAS.- número de cuentas por cobrar del período /
número de cuentas por cobrar del período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

NÚMERO DE REINGRESOS EN BODEGAS.- número de reingresos este período /
número de reingresos período precedente

Frecuencia informe: trimestral.

CRECIMIENTO ACTIVOS FIJOS.- valor de bienes por cuenta (mes) / valor de
bienes por cuenta mes precedente.

Frecuencia informe: trimestral.

Unidad de Recursos Humanos

El objetivo de esta unidad es el de crear las condiciones apropiadas que estimulen la más alta productividad y desarrollo profesional e integral del personal de la EPMMOP-Q.

4.4.7. Área de Remuneraciones

A esta área le corresponde planificar, elaborar, organizar y coordinar el desarrollo y mantenimiento de los subsistemas de administración de recursos humanos a través del Plan Anual.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores no críticos:

EMISIÓN OPORTUNA DE ROL DE PAGO.- rol de pago entregado a tiempo

Frecuencia de informe.- mensual

CONFIABILIDAD EMISIÓN DE ROLES.- errores en roles / total datos a ingresarse

Frecuencia de informe.- mensual

LIQUIDACIÓN OPORTUNA DE HABERES POR RENUNCIAS O JUBILACIÓN.- Media de días para liquidar a empleado.

Frecuencia de informe.- semestral.

Nota.- este proceso, pese a que para ser completado debe merecer la intervención de otras unidades como la administrativa y aquella de la que dependía el empleado o trabajador, merece el acompañamiento respectivo por parte de esta unidad.

4.4.8. Área de Administración de Carrera y Escalafón

En el Área de Capacitación se busca registrar la eficacia en el Plan de Capacitación, la detección de necesidades, conformidad con las evaluaciones, eficacia en la capacitación, montos invertidos; la conclusión del formulario de evaluación, la participación en la evaluación, la efectividad del proceso, los reclamos suscitados, el grado de impacto que ha tenido el proceso de evaluación.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores no críticos:

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.- instrumentos de evaluación concluidos al 31 de Diciembre / total instrumentos requeridos

Frecuencia de informe.- anual

PARTICIPACIÓN DE EVALUADORES.- evaluadores asistentes / total evaluadores

Frecuencia de informe.- anual

COBERTURA EN EVALUACIÓN DE COLABORADORES.- número de evaluados / total de colaboradores

Frecuencia de informe.- anual

CONFORMIDAD CON EVALUACIÓN.- reclamos de colaboradores por evaluaciones período actual / reclamos de colaboradores período precedente

Frecuencia de informe.- anual

MEJORAS COLABORADORES TRAS EVALUACIÓN.- mejoras aspectos recalcados en evaluación actual / mejoras aspectos recalcados en evaluación anterior

Frecuencia de informe.- anual

PLAN DE CAPACITACIÓN.- plan de capacitación aprobado antes del 31 de Diciembre

Frecuencia de informe.- anual

COBERTURA TEMÁTICA.- detección de necesidades temáticas / programación de temas

Frecuencia de informe.- semestral

ACEPTACIÓN CURSOS DE CAPACITACIÓN.- evaluaciones positivas / total participantes curso

PLAN DE CAPACITACIÓN.- plan de capacitación aprobado antes del 31 de Diciembre

Frecuencia de informe.- con cada curso.

EFICACIA PROGRAMACIÓN EVENTOS.- eventos efectuados /eventos programados

Frecuencia de informe.- semestral

MONTOS INVERTIDOS EN CAPACITACIÓN.- monto ejecutado período actual / monto ejecutado período anterior

Frecuencia de informe.- anual

4.4.9. Área de Bienestar Social y Seguridad Industrial

En el Área de Bienestar Social se busca medir la oportunidad de gestión en los procesos de bienestar social, los niveles de cumplimiento respecto de metas trazadas, el cumplimiento de las acciones de prevención, la protección de equipos, la cultura de prevención, el índice de accidentes.

Se plantea por tanto los siguientes indicadores no críticos:

EFICACIA RESOLUCIÓN TRÁMITES EMPLEADOS Y TRABAJADORES.-
reclamos por trámites no atendidos período actual / reclamos período anterior

Frecuencia de informe.- mensual

CUMPLIMIENTO DE METAS BIENESTAR SOCIAL.- metas alcanzadas / metas esperadas

Frecuencia de informe.- semestral

REHABILITACIÓN ALCOHOLISMO.- Número de casos de rehabilitación de alcoholismo período actual.

Frecuencia del informe.- trimestral.

SEGURIDAD INDUSTRIAL.- número de reclamos por accidentes laborales período actual / número de reclamos período precedente

Frecuencia de informe.- anual

CULTURA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.- número de colaboradores con una conducta preventiva período actual / número de colaboradores con una conducta preventiva período anterior

Frecuencia de informe.- anual

EJEMPLO DE APLICACIÓN DE UN INDICADOR DE GESTIÓN EN LA EPMMOP

La Administración Municipal está interesada en atender los pedidos de renunciaciones voluntarias por cuanto éstas incentivan el desenrolamiento, sin obligación de indemnización mayor (más allá de liquidación de vacaciones y décimos de ley). En este contexto de calidad, son clientes internos la gerencia a la que se pertenece el empleado, la unidad administrativa y la Dirección de Recursos Humanos.

El cuadro mostrado a continuación muestra el desdoblamiento de los deseos de los clientes internos.

Tabla 3
Desdoblamiento de los deseos de los clientes internos

Deseo del cliente	Características de la calidad	Característica medible	Indicador
Renunciar y ser liquidado	Liquidación oportuna de haberes	Documento de liquidación	Días que toma la liquidación al servidor municipal.

Se decide desarrollar un proceso para buscar que las liquidaciones por parte de la EPMMOP se hagan a tiempo (no más allá de 15 días laborables), que incentive a las personas a desvincularse de la empresa.

El primer paso es conseguir que una instancia de Control de Gestión desde la Gerencia General efectuó un relevamiento de la población de trámites generados (o un muestreo aleatorio en caso la población sea demasiado grande) para calcular la media para toda la empresa, su desviación estándar, así como calcular las probabilidades de ocurrencia de un determinado número de casos, según el tipo de distribución que cumpla la variable en estudio, probabilidad que pudiere considerarse crítica para el prestigio y desenvolvimiento de la empresa.

Para la operacionalización del medidor, la colecta es efectuada de la siguiente manera: se solicita a la Dirección de Recursos Humanos la lista y fecha de las solicitudes de renuncias voluntarias que se hubieren producido el último año.

Este listado es enviado a la Gerencia General, como encargada, a través de una instancia ad hoc de control de gestión, de procesar, tabular y arrojar los estadísticos de la muestra aleatoria.

El indicador presentado es el siguiente:

LIQUIDACIÓN OPORTUNA DE HABERES POR RENUNCIAS O JUBILACIÓN.- Media de días para liquidar a empleado.

Frecuencia de informe.- semestral.

Nota.- este proceso debe merecer la intervención de otras unidades como la administrativa y aquella de la que dependía el empleado o trabajador.

Considerando como ejemplo lo que ocurrió con el expediente de este servidor de 25 años en la municipalidad, quien solicitó su renuncia voluntaria en el mes de

Agosto del 2014 (Anexo 1), y su liquidación entregada en Febrero del 2015 vamos a suponer que se presentan la siguiente colección de datos de una muestra de seis observaciones:

Tabla 4.
Colección de datos de una muestra

Observación	No. días
1	56
2	89
3	123
4	111
5	145
6	180

Se obtienen los siguientes estadísticos:

Media: 117

Mediana: 117

Desviación estándar: 43,19

Curtosis: -0,05

Asimetría: 0,05

Se comparan estos estadísticos con los parámetros de referencia del sector y se determina como ejemplo que la media del sector está muy por debajo de lo que la EPMMOP está alcanzando.

Tras este índice, el Gerente General solicitaría un informe con un diagrama Ishikawa donde se pudiera apreciar las causas de las demoras en liquidar a un servidor que se retira voluntariamente.

Con base a estos datos se establece un proyecto de mejora en toda la empresa ya que todas las gerencias se encuentran involucradas en este proceso.

Después de la implementación del proceso de mejora se verifica que la media disminuye en un 80%, así como también su variabilidad, esto es la diferencia entre la

media y los límites superior e inferior fueron menores, obteniéndose un comportamiento homogéneo.

Ahora la Gerencia General tendría una noción clara referente a cuánto tiempo toma efectuar una liquidación en la EPMMOP y además utilizan estos valores en sus previsiones presupuestarias.

Sin embargo, puede ser que los Gerentes se comprometan digamos a llegar a la meta de una semana para liquidar a un servidor que presenta la renuncia voluntaria.

El indicador continuaría siendo medido los siguientes meses.

CONCLUSIONES

- Para la elaboración de los indicadores se recopilamos todos los procesos de la Empresa, con el objeto de permitir la comparación de éstos y analizar su pertinencia. Estos indicadores pueden servir de punto de partida mientras se modifican los procesos en función de la nueva estructura organizacional propuesta.
- Algunos indicadores propuestos en la actualidad no se derivan de procesos que se ejecutan, pero en consideración al hecho del carácter crítico considerado son relevados ante la alta gerencia. Esos indicadores se considera resultarán de utilidad para el control en cada unidad, más aún a la luz de que se han establecido niveles óptimos de actuación de cada servidor y que éstos pueden ayudar en la descripción de las actividades de los servidores de una determinada unidad.
- En esta propuesta para generación de indicadores se entrega un ejemplo de aplicación de un indicador de la Unidad de Recursos Humanos, que permita vislumbrar cómo podría replicarse, con estadísticos, los índices y comparar con parámetros del sector de la construcción desde otra empresa o dirección de obra pública, o desde el propio Municipio de Quito que también tiene este proceso de renuncia voluntaria.
- Tras el esfuerzo de señalar los indicadores más pertinentes a la tarea de medir los hechos más relevantes en la empresa, así como otros que se ha considerado adecuado incorporar porque agregan valor, quienes lideran los procesos desde las distintas gerencias y unidades de la empresa podrán agregar nuevos indicadores o procesos, que reflejen mejor las necesidades de la marcha de la empresa y que permitan medirlas.

- La tendencia de la Gerencia de Planificación hasta Junio del 2013 fue la de procurar que en materia de movilidad la planificación participativa se incrementara, por lo que nuevos indicadores en este sentido podrían proponerse.
- El ejemplo de generar un indicador de gestión da la medida de cuánto esfuerzo requeriría hacer la alta gerencia para contar con información confiable de los procesos críticos y los que vayan definiéndose como tales, que le permita tomar decisiones certeras para la marcha de su empresa.

RECOMENDACIONES

- Como al Sr. Gerente General le corresponde conocer indicadores de procesos críticos, al resto de gerencias les interesa controlar la marcha de sus unidades, por lo que se recomendaría, tras la primera medición del período que se efectúe, hacer una valoración, con los propios actores, a fin de conocer la facilidad o no de obtención de indicadores e índices, así como la validez para identificar las causas de las posibles desviaciones que pudieren existir.
- Una vez aprobado el Manual por la Gerencia General y entregado a la Unidad de Auditoría Interna, se podría comenzar a llevar los registros y obtener los índices respectivos, así como establecer las causas de las desviaciones que sobre tiempos o rendimientos esperados y de cumplimiento en general existan.
- Este Manual pudiera ser puesto en conocimiento del Sr. Alcalde Metropolitano para efectuar el acompañamiento respectivo desde su autoridad.
- Puesto que la EPMMOP-Q se encuentra en un proceso de fortalecimiento institucional, estos índices podrán servir a los propósitos definidos por el Sr. Alcalde Metropolitano y Sr. Gerente General de la EPMMOP-Q, así como para potenciar la transparencia en la empresa, como es el objetivo de ésta, con instrumentos como el Cuadro Integral de Mandos Dinámicos.
- En esta primera etapa se aspira a que la cultura organizacional comience a modificarse, registrando, midiendo, para que las distintas áreas propongan los cambios a los indicadores que se precisen. De allí la importancia de haber desarrollado este primer esfuerzo que aspira marque el inicio de uno en la EPMMOP-Q con relaciones causales y las distintas perspectivas y ojalá con modelos de simulación dinámica, con distintos escenarios, como es la actual tendencia de vanguardia en las administraciones públicas, para alinear a los

colaboradores a la estrategia corporativa, y para anticipar delaciones en el cumplimiento de los objetivos corporativos, en consideración a que se podrá monitorear incumplimientos en cualquiera de las áreas basados en una sola estrategia.

- Con relación al Plan de Desarrollo que había sido formulado, la EPMMOP podría comenzar a visibilizar y obtener nuevos indicadores que vinculen la planificación urbanística con la gestión de la movilidad, el porcentaje de población con acceso en bicicleta a cada área de centralidad local, el porcentaje de población con acceso en transporte público a cada área de centralidad local, para lo cual se requiere de medidas precisas y decisiones de la administración municipal.
- Pensando en una planeación prospectiva, e incluso en el conocido “neuroplaning”, y vistos el último accidente de la Av. Tufiño así como los ocurridos en la Av. Simón Bolívar, la generación de círculos de calidad en cada una de las gerencias y direcciones con indicadores críticos es fundamental.
- Se hace necesario en la EPMMOP, para la obtención de los índices y los estadísticos a comparar con los parámetros, alcanzar primero una cultura de registro para después “...contar con datos científicos que hayan sido meticulosamente recabados, resumidos y reportados para su análisis cuidadoso (B. Cosenza en Walpole et al, 2009). Este manual podría servir de pauta para su inicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Código Municipal. 1997.

Hitoshi K. 2002. Herramientas Estadísticas para el Mejoramiento de la Calidad. Bogotá. Norma.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Ecuador. 2004.

Manual de Procesos Unidad de Desarrollo Institucional y Tecnologías de Información EPMMOP-Q. Quito. 2006.

Ordenanza que Regula la Contribución Especial de Mejoras. Quito. 2004.

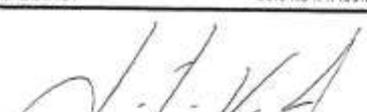
Reglamento a la Ley Orgánica de Contraloría. Capítulo II Objetivo, Ámbito y Régimen de Control para las Instituciones del Sector Público. Ecuador. 2007.

Reforma a la Ley Orgánica de Contratación Pública. Ecuador. 2011.

Walpole, Ronald E. y cols. 2009. Probabilidad y Estadística. Pearson Educación. México.

webjet.es.amozarrain/gestion_indicadores.htm

www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml

1.- ACCION DE PERSONAL No. 1196 FECHA: 11/ago/2014		2.- RESOLUCION No.  Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas	
3.- VALDIVIESO ANDA DIEGO FABIAN APELLIDOS NOMBRES		4.- Rige a partir de: 05/ago/2014	
5.- 0800530792 Cédula de Ciudadanía			
6.- <input type="radio"/> Nombramiento Provisional <input type="radio"/> Traspaso <input type="radio"/> Nombramiento regular <input checked="" type="radio"/> Renuncia <input type="radio"/> De libre nombramiento y remoción <input type="radio"/> Amonestación <input type="radio"/> Comisión de Servicios <input type="radio"/> Multa <input type="radio"/> Reintegro <input type="radio"/> Cambio de sitio de trabajo <input type="radio"/> Licencia <input type="radio"/> Fallecimiento <input type="radio"/> Docencia / Estudios <input type="radio"/> Traslado <input type="radio"/> Encargo / Subrogación <input type="radio"/> Calamidad Doméstica <input type="radio"/> Cambio de Denominación <input type="radio"/> Terminación de Contrato <input type="radio"/> Cambio Administrativo		7.-EXPLICACION: El señor Gerente General de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, de conformidad con el art. 86 literal a) de la Codificación al Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la EPMMOP y de acuerdo con el oficio S/N de 04 de agosto de 2014. RESUELVE: Aceptar la renuncia al mencionado servidor, agradeciéndole por los servicios prestados. Ref. Oficio S/N de 04 de agosto de 2014.	
8.- SITUACIÓN ACTUAL Gerencia: GERENCIA DE PLANIFICACION Puesto: SUPERVISOR EJECUTOR DE PROCESOS 2 RMU: \$ 1,913.54 Part. Distributivo: 01.04.04.47.00.1307		9.- SITUACION PROPUESTA	
10.-  f) Psc. Ind. Jonathan Vargas Andrade Director de la Unidad de Recursos Humanos (e)		11.-  f) Eco. Diego Larrea Flores Gerente Administrativo Financiero (e)	
12.-  f) Ing. Patricio Jaramillo Tobar Gerente General de la EPMMOP			
13.- Carpeta Personal Carpeta Acciones Interesado		14.- REGISTRO No. 128 CODIGO No. 1307 	
15.- SOLO PARA POSESION DE NOMBRAMIENTOS DECLARO NO DESERIRAR ESTE CASO PUBLICO, NI TENER PROCEDIMIENTO LEGAL, NI HABER SIDO INDICADO ALGUNO POR RENUNCIA VOLUNTARIA DE NINGUNA ENTIDAD U ORGANISMO DEL SECTOR PUBLICO O DEL PRIVADO QUE SE RESERVE CON RECURSOS PUBLICOS Y PROMPTO DESERIRAR EL CASO PARA EL QUE HE SIDO NOMBRADO DE CONFORMIDAD CON LA CONSTITUCION Y LAS LEYES Responsable Registro: _____ Servidor: _____ Fecha registro: _____			
RAZON DE NOTIFICACION: SIENDO POR TAL QUE EL DIA DE HOY _____ A LAS _____ NOTIFIQUE LA ACCION DE PERSONAL QUE ANTECEDE AL SR. _____ ARCHIVO DE RECURSOS HUMANOS RECIBIDO QUIEN PARA CONSTANCIA FIRMA AL PIE DE LA PRESENTE. EPMMOP 19 SEP 2014 POR: _____ HORA: _____			

