Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Ventanilla Unica de Atención al Sector Privado de la Municipalidad de Cuenca

Nro. Proyecto: EC-M1019 - Nro. Operación: ATN/MT-9591-EC

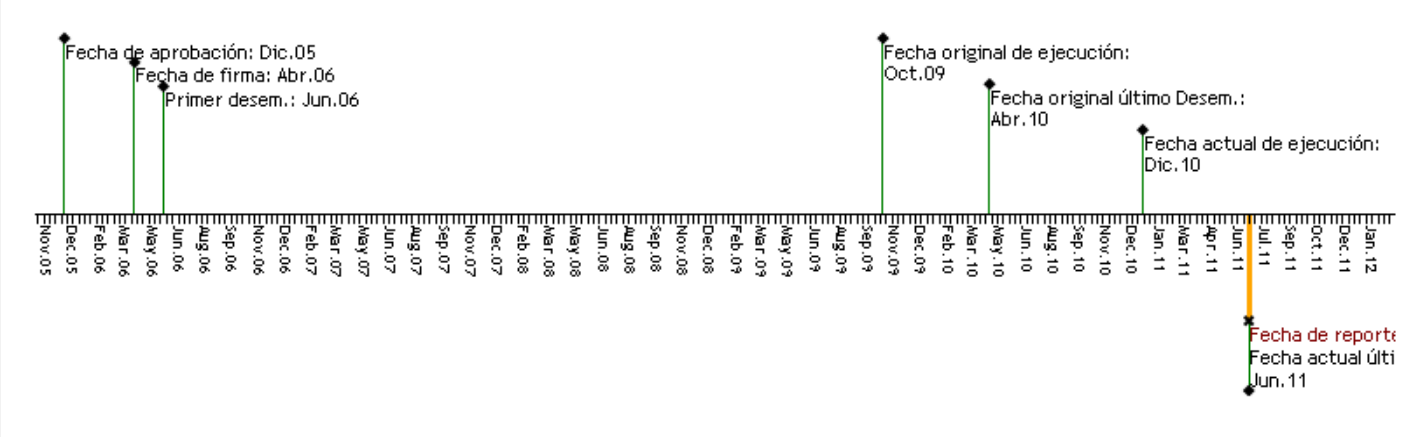
Propósito: Crear una Ventanilla Única (VU) sostenible y eficiente, que reduzca tiempos y costos de los trámites de registro y operación de empresas y actividades profesionales en la Municipalidad de Cuenca.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ECUADOR	ECUADOR	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	RGVU - Simplificación de trámites

Agencia Ejecutora: MUNICIPALIDAD DE CUENCA

Líder equipo de diseño: Vasquez, Bibiana
Líder equipo de supervisión: Macias, Marco Antonio

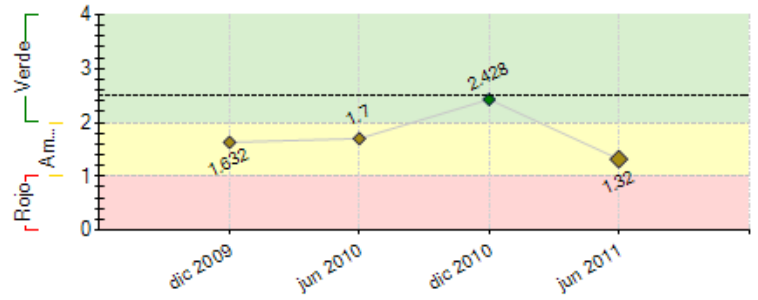
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$700,000.00	$192,737.32	$507,262.68
Contrapartida	$0.00	$510,270.00	$635,551.51

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El desempeño de proyecto es satisfactorio. Los logros acumulados se centran en: VUE implementada y funcionando, 17 trámites urbanísticos y empresariales rediseñados; 12 mejorados, implementados y funcionando (Licencia urbanística, Certificado de Afectación, aprobación de planos, Anteproyectos, Construcción Mayor, Construcción Menor, Lotizació0n Mayor, Lotización Menor, Anteproyecto de Lotización, Propiedad Horizontal, Uso del espacio público, Permiso de Pintura), 550 personas capacitadas en áreas técnicas y de desarrollo organizacional. Certificado Único de Funcionamiento en operación; Sistema de Gestión Documental implementado y funcionando en la Municipalidad; y, Modelo de Gestión para Comisarias en etapa de implementación. Las dificultades están vinculadas a la falta de toma de decisiones oportunas en la Administración anterior, obligando a reprogramar el proyecto. El nivel de riesgo del proyecto es bajo relacionado a: falta de personal técnico capacitado en esquemas estratégicos (calidad, mejora continua, cultura organizacional, normas ISO, etc.); falta de sincronización interdepartamental que permita el establecimiento de VU. Las perspectivas futuras en cuanto al logro de los objetivos finales es positivo, con la implementación del Plan de Sostenibilidad basado en círculos de calidad en los servicios y trámites en las distintas dependencias municipales.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Es importante recalcar que varios de los indicadores no se cumplieron, ya que en una de las primeras consultor'ias que se realiz
o, la firma PKF, constat'o que le catastro no se encontraba listo, lo que limitaba los trámites que se podían mejorar y basicamente nada de la parte tributaria podía ser mejorado. Debido a esto se procuro apoyar mas la parte urbanística, bolsa de empleo y basicamnte el CUF, certificado único de funcionamiento mismo que ha demostrado estar funcionando y servir a la ciudadanía.
Entre los indicadores mas relevantes estaban:
8 Días, como el total de tiempo reducido para los trámites de constitución de empresas con las entidades involucradas, este indicador se cumplió.
Número de procesos identificados, rediseñados, eliminados y consensuados, que permiten reducir tiempos y costos de los trámites, este fue el indicador con menos logro, por lo expuesto en el primer párrafo, se esperaban 80 y se lograron 12.

Debido a esto si bien el proyecto hizo importantes esfuerzos para lograr el objetivo de desarrollo, el mismo no fue cumplido a cabalidad y no puede ser calificado como satisfactorio.

Evaluación final

El marco lógico esta planteado de forma adecuada, aunque contiene muchos detalles que pueden quitar flexibilidad a la hora de ejecutar el Programa, sobre todo cuando se trata de temáticas relacionadas con la existencia de diferentes escenarios de implementación factibles y el contar con tanto detalle en el marco lógico puede hacer ineficaz la ejecución.
Se han ejecutado la mayoría de las actividades previstas en el marco lógico.
Se cuenta con un equipo de la Alcaldía mejorando los trámites municipales urbanísticos y comerciales (CUF).
Se encuentra un alto consenso de todas las personas entrevistadas sobre la real necesidad de llevar adelante un proceso de mejora en los trámites municipales.
La relevancia del proyecto sigue siendo alta en la medida que existen mejoras posibles de implementar en los trámites municipales y que afectan al clima de negocios de la ciudad.
La VUE no ha logrado cumplir con sus objetivos debido a un diagnóstico incompleto que justifique la necesidad de la misma para el caso de las personas jurídicas de la ciudad de Cuenca. Es destacable que tanto el esfuerzo de la Unidad Ejecutora como del Municipio fueron importantes, pero como la registración es un aspecto exógeno al Municipio su resultado está fuera de su control. No es así en relación a la demanda de formalizar micro y pequeñas empresas utilizando la figura de empresa unipersonal de responsabilidad limitada u otras, en donde se debe aclarar que dichas figuras jurídicas dependen de entes estatales diferentes a la Superintendencia de Compañías y que la posible implementación de estas depende de dichos entes estatales.
Se ha implementado el CUF, que debe ser mejorado, pero que es un instrumento de coordinación interinstitucional de mucho potencial para la simplificación de trámites que afectan a los negocios.
Se implementó el sistema Quipux que ahorra tiempos, papel, impresoras y mejora la gestión de la Alcaldía.
El plan integral de capacitación se está por implementar y va a generar buenos impactos en los recursos humanos de la Alcaldía.
La sostenibilidad institucional, técnica y financiera es alta.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36358563

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Crear una Ventanilla Única (VU) sostenible y eficiente, que reduzca tiempos y costos de los trámites de registro y operación de empresas y actividades profesionales en la Municipalidad de Cuenca. **Clasificación:** Insatisfactorio	**P.I1**	Porcentaje de funcionamiento de la VU implantada en Cuenca, al terminar la ejecución del proyecto.	0	100	90	90 %
	P.I2	Porcentaje de reducción en los costos monetarios, como producto de la tramitación del registro empresarial o de una actividad profesional y la formación de una empresa, en comparación con la línea de base.	0	40	30	75 %
	P.I3	Porcentaje de usuarios satisfechos con la calidad de atención de la VU.	0	75	68	91 %
	P.I4	Porcentaje de reducción en los pasos administrativos, como producto de la tramitación del registro empresarial o de una actividad profesional y la formación de una empresa, en comparación con la línea de base.	0	30	25	83 %
	P.I5	Porcentaje de reducción de los días, como producto de la tramitación del registro empresarial o de una actividad profesional y la formación de una empresa, en comparación con la línea de base.	0	40	20	50 %
Componente 1: Plan piloto Ventanilla Única Emprearial, VUE. **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C1.I1**	Línea base desarrollada, tanto para el marco legal como para los trámites urbanísticos.	0	1	1	100 %
	C1.I2	Ventanilla Única Empresaria, VUE, implantada, incluyendo los trámites de constitución de empresas.	0	1	1	100 %
	C1.I3	Días, como el total de tiempo reducido para los trámites de constitución de empresas con las entidades involucradas.	0	8	8	100 %
	C1.I4	Esquema determinado e implementado, de administración definitivo de la VUE e iniciada su implementación.	0	1	1	100 %
Componente 2: Inventario y propuestas de modificación del marco legal. **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Informe con la propuesta de eliminación de normas de fácil aprobación y la de modificación del marco regulatorio, regulaciones, normas y el ámbito de acción en cada una de las instituciones involucradas en el registro de funcionamiento de empresas y trámites urbanísticos.	0	1	1	100 %
	C2.I2	Preparados y presentados, a las autoridades respectivas, los anteproyectos de ordenanzas y resoluciones modificatorios recomendados por el estudio contratado.	0	1	1	100 %
	C2.I3	Porcentaje de capacitación y sensibilización del personal del Municipio y de las entidades involucradas.	0	100	100	100 %
Componente 3: Reingeniería de procedimientos administrativos. **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Propuesta de reingeniería, entregada.	0	1	1	100 %
	C3.I2	Estrategia operativa y organizacional de la VUE, elaborada y entregada (manuales, flujos, sistemas de control).	0	1	1	100 %
	C3.I3	Número de procesos identificados, rediseñados, eliminados y consensuados, que permiten reducir tiempos y costos de los trámites.	0	80	12	15 %
	C3.I4	Al menos 5 visitas de apoyo del consultor internacional	0	100	100	100 %
Componente 4: Establecimiento de la infraestructura requerida. **Peso:** 0% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Software de procesos internos, desarrollado.	0	1	1	100 %
	C4.I2	Sitio Web, operando.	0	1	1	100 %
	C4.I3	Equipos, líneas y muebles, instalados.	0	1	1	100 %
	C4.I4	Porcentaje de capacitación a funcionarios de las entidades involucradas en el sistema de información.	0	100	100	100 %
Componente 5: Capacitación de funcionarios y organismos involucrados y difusión del proyecto. **Peso:** 0% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	Disponibilidad de información precisa y clara, con la que cuentan los empresarios y profesionales de Cuenca en la VUE y en la página web del municipio, sobre los procedimientos que implica el registro y funcionamiento de sus negocios.	0	100	100	100 %
	C5.I2	Porcentaje de empleados y funcionarios de la VUE y organismos capacitados para asegurar el funcionamiento eficiente de la VUE.	0	100	75	75 %

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Demoras en la aprobación legislativa
[X] Oposición comunitaria o política
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora
[X] Otros, cuáles?: Existió cambio en las autoridades a cargo del muncipio, factor que no permitió el normal desenvolvimiento del proyecto.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Falta de personal técnico capacitado en el Municipio.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Ejecutado primera fase del Plan de Capacitación Integral para funcionarios municipales

2. Falta de sincronización entre los departamentos municipales para el funcionamiento de la VU.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: En base a las reuniones mantenidas con los diversos departamentos se han establecido lineamientos de políticas requeridas las mismas que deben ser aprobadas por las autoridades municipales.

3. Falta actualización de sistemas de información, manuales, procesos y estructura organizacional.
Nivel: Bajo **Responsable:** Coordinador del Proyecto **Estado:** Vigente
Comentarios: Se encuentra en proceso de desarrollo interno los sistemas de trámites urbanísticos, lo cual incluye la documentación de los procesos, manuales y software.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 5 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
El minicipio con otros recursos se encunetra finiquitando la realización del mapa digital de Cuenca y el mejoramiento del catastro. Así mismo el Certificado Unico de funcionamiento ha mostrado ser una buena herramienta para el sector privado.. Los factores arriba mencionados hacen esperar que la sostenibilidad del proeycto se de.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se esta aplicando el Plan de Sostenibilidad presentado en el taller de cierre

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36444240

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativa a	Autor
1. AL momento de aprobar un proyecto se debe analizar el mometno político que se está viviendo y los posibles riesgos para el proyecto si existiera un cambio de autoridades.	Design	MACIAS, MARCO ANTONIO *[FOMIN]*
2. Los sistemas de gestión de servicios deben contar con un módulo de reporte de indicadores con la finalidad de propiciar una mejora continua.	Implementation	Cordero, José Esteban
3. Las acciones de sostenibilidad deben ser medidas periodicamente con la finalidad de evaluar el cumplimiento del propósito del proyecto.	Sustainability	Cordero, José Esteban
4. Una estrecha coordinación con el BID para un óptimo aprovechamiento de los recursos asignados a través del convenio.	Implementation	Cordero, José Esteban

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Todos los documentos abajo mostrados serán de apoyo a proyectos similares, en especial el de la reingeniería de procesos.

Productos principales del proyecto

[Jun 2004] Términos de Referencia para el Concurso de precios para la adquisición de equipos informáticos para Unidad Ejecutora (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Ago 2006] Levantamiento de normas relacionadas constitución de empresas y actividades urbanísticas (Methodologies/training materials)
Autor: Dr.Xavier Muñoz

[Sep 2006] Linea base de procesos de constitución de empresas y trámites urbanísticos (Methodologies/training materials)
Autor: Eco.Francisco Bolaños

[Sep 2006] Consultoría para la Promoción, difusión y sensibilización del Proyecto Ventanilla Única (Technical publications)
Autor: ABP Producciones

[Mar 2007] Adquisición de mobiliario y readecuación física del local de la Ventanilla Empresarial (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Arq. Guillermo Pacheco

[Abr 2007] Implementación del modelo piloto Ventanilla Empresarial (Methodologies/training materials)
Autor: Milton Núñez

[May 2007] Términos de Referencia para el Concurso de precios para la adquisición de equipos informáticos (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Jun 2007] Apoyo a la Modificación del Marco Legal (Methodologies/training materials)
Autor: Dr.Carlos Castro

[Jul 2007] Modificación del Marco Legal (Methodologies/training materials)
Autor: DPK Consulting

[Jul 2007] Reingeniería de procesos (Methodologies/training materials)
Autor: IGT S.A.

[Dic 2007] Apoyo a la Reingenieria de procesos (Methodologies/training materials)
Autor: Ing.David Balarezo

[Feb 2008] Evaluación Intermedia Proyecto Ventanilla Unica (Lessons learned/best practices)
Autor: Gabriel Schneider

[Mar 2008] Auditoría Intermedia Proyecto Ventanilla Unica (Methodologies/training materials)
Autor: PKF&Co.

[May 2008] Términos de Referencia para el Concurso de precios para la adquisición equipos informáticos para Control Municipal (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Jun 2008] Términos de Referencia para la capacitación en Autocad y Autocad Map 3D (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Ago 2008] Términos de Referencia para la capacitación en Atención al cliente, resolución de conflictos y trabajo en equipo (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Dic 2008] Términos de Referencia para el Concurso de precios para la adquisición de servidores informáticos dentro del Plan de Arquitectura de Gestión (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Jun 2009] Términos de Referencia para la capacitación en Autocad y Autocad Map 3D (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Oct 2009] Términos de Referencia para el Concurso de precios para la adquisición de equipos informáticos para Unidad Ejecutora (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

[Dic 2009] Términos de Referencia para el Concurso de precios para la adquisición de servidores para la aplicación del sistema de gestión documental (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Unidad Ejecutora VU

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

22/AGO/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36358663]
22/AGO/2011	Informe de Evaluación Final	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36358563]
03/OCT/2011	Plan de Sostenibilidad	[http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36444240]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=EC-M1019&lg=SP