

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA SOCIAL, ETAPA 2
(EC-L1113)**

**Consultoría para la preparación de un informe de
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO
URBANO Y VIVIENDA (MIDUVI) (ENFOCADO EN EL PROGRAMA)**

JULIO DEL 2012

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Apoyo económico
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Banco	Banco Interamericano de Desarrollo
CUR	Comprobante único de registro
EGP	Equipo de Gestión del Programa
eSigef	Sistema Integrado de Gestión Económica Financiera
GdE	Gobierno del Ecuador
GADs	Gobiernos Autónomos Descentralizados
IFIS	Instituciones Financieras
MIDUVI	Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda
OVTP	Oferentes de Vivienda en Terreno Propio
PI	Promotor inmobiliario
Programa	Programa Nacional de Infraestructura Social de Vivienda
PUV	Proveedores únicos de vivienda
SAV - BID	Sistema de Apoyos Económicos para la Vivienda, financiado por BID
SIIDUVI	Sistema Integrado de Información del MIDUVI
TIC	Tecnología de Información y Comunicación

TABLA DE CONTENIDO

	PAGINA
ABREVIATURAS	1
RESUMEN EJECUTIVO	3 - 12
Antecedentes	3
Objetivo de la consultoría	4
Resumen de resultados por sub - componente	5
1. DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD EJECUTORA DEL MIDUVI, DEL PROGRAMA NACIONAL PARA INFRAESTRUCTURA SOCIAL DE VIVIENDA, ETAPA I (2279/OC-EC)	12 -31
1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS	
1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos	12
1.1.2. Focalización del Programa	19
1.1.3. Uso de SIIDUVI como herramienta de gestión y el seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio	22
1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVANTUAL CONFORMACION DE REGIONALES	24
2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDUVI PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA, ETAPA 2 (EC- L1113)	29

CONSULTORIA PARA LA PREPARACION DE UN INFORME DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA (MIDUVI), (ENFOCADO EN EL PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA SOCIAL, ETAPA 2)

RESUMEN EJECUTIVO:

Antecedentes.-

Desde 1997 el Banco ha promocionado la vivienda social en el país, mediante una política de apoyos económicos directos a la demanda (apoyos económicos directos a las familias), fortaleciendo el MIDUVI, e incentivando la participación del sector privado en su producción. En 1997 el Banco aprobó el Programa de Apoyo al Sector Habitacional I (1002/SF-EC y 1078/OC-EC), para financiar el Sistema de Incentivos a la Vivienda (SIV). A esta operación le siguió el programa multifase Apoyo al Sector Vivienda II, focalizado en mejoramiento de barrios y hogares humildes. Aunque la fase inicial de este programa (1416/OC-EC) fue exitosa, el Gobierno del Ecuador (GOE) decidió financiar las fases siguientes exclusivamente con recursos propios.

Posteriormente, la coyuntura económica local llevó al GOE a solicitar nuevamente el apoyo del Banco por medio del Programa Nacional para Infraestructura Social de Vivienda (2279/OC-EC) aprobado en el 2009, que otorga apoyos económicos a familias de bajos ingreso, conocido al interior del MIDUVI como el **Sistema de apoyo a la vivienda -SAV**; y el Programa Nacional de Desarrollo Urbano (2679/OC-EC) para tratar la expansión de las zonas urbanas periféricas, aprobado en el 2011 y que a julio del 2012 está completando los requisitos para iniciar el primer desembolso.

Considerando que en la última revisión de cartera, se estimó que el cierre financiero del programa 2279/OC-EC finalizaría en el primer trimestre del año 2013 (anteriormente estaba estimado para el segundo semestre de 2012), el GOE ha solicitado al Banco una nueva operación para dar continuidad al SAV.

En el año 2011 se finalizó una consultoría contratada por el Banco a través de cooperación técnica para apoyar al Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) en revisar el estado actual de los procedimientos de administración, gestión, control interno y supervisión del sistema de información del SAV, proponiendo mejoras para optimizar, estandarizar y documentar todas las actividades del proceso.

Actualmente, se está completando la evaluación de medio término del programa 2279/OC-EC. Además, la calidad constructiva y las condiciones de las unidades de vivienda entregadas, están siendo evaluadas mediante visitas de inspección por muestreo. Finalmente, una firma auditoría independiente contratada con recursos del MIDUVI realizó revisiones bajo procedimientos convenidos sobre el proceso de adjudicación y ejecución de los apoyos económicos, cada vez que el MIDUVI presentaba una solicitud de desembolso al Banco.

El objetivo del Programa Nacional de Vivienda Social, Etapa 2.- es mejorar las condiciones de vida de los hogares ecuatorianos más pobres, mediante el acceso a la propiedad de una vivienda nueva adecuada. Para tal fin, el programa financia tres componentes:

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

Componente 1. Apoyos económicos para hogares urbanos. Apoyará la adquisición y construcción de viviendas en áreas urbanas y urbano marginales

Componente 2. Apoyos económicos para hogares rurales. Apoyará la construcción de vivienda nueva en terreno propio en áreas rurales.

Componente 3. Fortalecimiento institucional del MIDUVI, organismo executor del programa. Este componente pretende optimizar la gestión de las direcciones provinciales y eventualmente de las recientemente creadas regionales, a través de la mejora de la supervisión y controles establecidos en el SAV, incluyendo el proceso de asignación de apoyos económicos, el seguimiento de beneficiarios y proveedores, así como otras mejoras vinculadas al Sistema Integrado de Desarrollo Urbano y Vivienda (SIDUVI).

La adicionalidad de esta operación se centra en: (i) mejorar la focalización del nuevo programa *vis-a-vis* el programa 2279/OC-EC, expandiendo su alcance a los hogares aún más pobres y a aquellas áreas con menor atención por las direcciones provinciales; y (ii) apoyar la optimización del SIDUVI a través de la integración de los procesos de calificación y otorgamiento de apoyos económicos establecidos en las operaciones 2279/OC-EC y 2679/OC-EC. En el mediano plazo, estas actividades facilitarían la integración de este programa con otros de asistencia social implementados por el GOE.

Los resultados esperados de esta operación incluyen: (i) la mejora de las condiciones habitacionales de los hogares ecuatorianos más pobres medido por la reducción de los hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), la cantidad de hogares de bajos recursos propietarios de vivienda adecuada (con piso firme, sin hacinamiento y con acceso a servicios básicos); y (ii) una mayor estandarización y optimización de los procesos de asignación de apoyos en las direcciones provinciales del MIDUVI, así como el seguimiento periódico posterior de las condiciones de vida de los beneficiarios, medidos por indicadores de ejecución institucional a nivel nacional y en cada uno de las direcciones provinciales.

Objetivo de la consultoría.-

El objetivo de la consultoría es realizar una actualización del análisis de las capacidades institucionales del MIDUVI y acciones de fortalecimiento relacionadas con el sistema administrativo/operativo del “Sistema de Apoyos Económicos para la Vivienda” (SAV), finalizado en Mayo del 2011, a fin de avanzar el programa EC-L1113. “Programa Nacional de Vivienda Social, ETAPA II”. Además, considerando que actualmente se encuentra en proceso de cierre financiero el programa (FASEI) 2279/OC-EC y se está comenzando la ejecución del 2679/OC-EC (Programa Nacional de Desarrollo Urbano – relacionado con reasentamientos en el sector noroeste de Guayaquil). El informe de esta consultoría será uno de los insumos principales para el diseño del Componente de Fortalecimiento Institucional en el documento de Propuesta para el Desarrollo de la Operación EC-L1113 (POD).

Considerando que esta operación es solicitada para continuar con el Sistemas de Apoyos a la Vivienda aplicados en las operaciones anteriores, esta debe proponer un Plan de Acción que identifique aquellas actividades esenciales de apoyo al MIDUVI,

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

considerando los avances logrados, las debilidades aún existentes y las medidas necesarias de mitigación que sirvan como insumos clave para estructurar el Componente 3 de esta nueva operación.

A fin de cumplir con el objetivo de la consultoría, esta se ha estructurado en dos componentes que a su vez se dividen en los siguientes subcomponentes:

1. Diagnóstico de la Capacidad Ejecutora del MIDUVI del Programa Nacional para Infraestructura Social de Vivienda, Etapa 1 (2279/OC-EC),	1.1. Identificar las debilidades y fortalezas del MIDUVI respecto a:	1.1.1. el proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.
		1.1.2. la focalización del programa.
		1.1.3. el uso del SIIDUVI como herramienta de gestión y el seguimiento de los beneficiarios y proveedores post-beneficio
	1.2. Análisis sintético de la estructura organizacional del MIDUVI, de sus direcciones provinciales, y la eventual conformación de direcciones regionales.	
2. Fortalecimiento Institucional del MIDUVI para el Programa Nacional de Vivienda, Etapa 2 (EC-L1113),		

Resumen de Resultados por sub - componente.-

1. Diagnóstico de la Capacidad Ejecutora del MIDUVI del Programa Nacional de Infraestructura Social de Vivienda Etapa 1 (2279/OC-EC)

1.1. Identificación de debilidades y fortalezas

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.- El punto de partida de este diagnóstico fue el seguimiento a las acciones realizadas por el MIDUVI sobre la mejora y ajustes a los mapeos y manuales de procedimientos e incorporación de controles sugeridos anteriormente, en los procesos SAV:

Respecto a los **mapeos y borradores de manuales de procesos**, una vez que estos fueron presentados los siguientes pasos debieron ser revisarlos y validarlos actualizándolos con los asuntos finalmente implementados en el sistema SIIDUVI que se encontraba en fase de diseño, someterlos a aprobación, y divulgarlos en las direcciones provinciales a través de talleres.

Debido a que la implementación del sistema SIIDUVI continúa en proceso, no se ha completado la validación, aprobación y divulgación oficial de estos instrumentos; además que la desvinculación de aproximadamente 71 funcionarios que participaban en los

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

procesos del SAV y la eliminación y reagrupación de algunas áreas en el MIDUVI, hacen prever que los ejecutantes de los procesos deban también ser actualizados en los documentos.

Adicionalmente en la consultoría anterior se sugirió incorporar **controles manuales y automáticos** a los diferentes subprocesos del SAV, incluyendo aquellos para mejorar la comunicación entre la gestión del programa y los sistemas administrativos, financieros, informáticos y de planificación que administra el MIDUVI. La mayoría de los controles sugeridos, han sido acogidos en el Sistema SIIDUVI; no obstante aún existen algunos asuntos que pueden ser mejorados y que en resumen se relacionan con los siguientes aspectos:

- **Automatización del proceso de Identificación, calificación y registro de los actores o proveedores externos.-** Actualmente únicamente se ha considerado el ingreso a un catálogo de actores externos, a aquellos calificados al inicio del proceso. Es necesario incorporar este proceso como un flujo automatizado que pueda ser monitoreado en el sistema y que incluya la emisión electrónica de los certificados de acreditación, en los casos aplicables.
- **Partida presupuestaria previo a la emisión y pago del apoyo económico (AE).-** Si bien se ha considerado en el sistema el ingreso de la certificación presupuestaria, previo a la emisión y pago posterior de los AE, en la práctica se está registrando el número de oficio de aprobación, existiendo el riesgo de que no se valide la generación efectiva del espacio presupuestario y vinculación con la partida presupuestaria aprobada en el sistema e-sigef,
- **Ingreso manual del CUR de pago de (AE).-** El proceso de pago de AE es efectuado en el sistema e-sigef y para su integración o identificación en el sistema SIIDUVI se debe ingresar manualmente el número de CUR de pago, vinculándolo al proyecto y proveedor correspondiente, lo cual asignará automáticamente a los AE relacionados con dicho proyecto/proveedor, el estado de “pagado”. Se sugirió la incorporación de un control automático para asegurar que el monto ingresado, sea coincidente con el monto total de los AE asignados; o en su defecto genere una alerta para que se efectúen las revisiones y correcciones correspondientes. Los responsables del sistema se comprometieron a implementar inmediatamente este control.
- **Automatización del proceso de anulación y devolución de AE.-** La anulación de AE será ingresada en la matriz luego de un trámite manual establecido. En el sistema se efectuará el cambio de estado de “emitido”, a “anulado”. En el futuro podría también incluirse el flujo completo de este proceso, en el Sistema para un mejor control.

En cuanto a las devoluciones está previsto que cuando estas se generen, se levante una solicitud de devolución en la Dirección Provincial para ser aprobado por la Matriz, una vez que en ella se verifiquen los montos de los AE y cheques recibidos por la devolución; momento en el cual el AE (bono) pasará a estado “devuelto”. Es recomendable que en el flujo del sistema se contemple la inclusión del número de comprobante de ingreso y cheque para facilitar su referenciación y ubicación y que se automatice todo el proceso.

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

- **Devoluciones de AE no restituidas al Programa.-** De darse una devolución de AE, los valores restituidos por los oferentes están siendo depositados en la Cuenta Única del Tesoro y no a la cuenta del Programa, debido a que dicha cuenta prevé únicamente entradas por créditos externos. De no lograrse la habilitación de una opción para este tipo de depósitos en la cuenta, se deberá analizar otras opciones para la recuperación de dichos valores. El sistema SIIDUVI, debe facilitar la obtención de reportes que permitan identificar el monto y número de AE devueltos, para contar con la información correspondiente que permita se realicen las gestiones correspondientes con el MF y el BCE, para solucionar este aspecto y lograr la recuperación.
- **Control de accesos, asignación de perfiles y manejo de claves.-** Para mitigar las debilidades que el MIDUVI enfrenta en relación a la asignación oficial de funciones de su personal, el EGP, ha solicitado a cada director provincial por escrito, la actualización del personal que estará participando en el Programa SAV. Por otra parte se les ha asignado las claves correspondientes al sistema y se han realizado talleres en los cuales han hecho hincapié sobre las penalizaciones que involucra el manejo incorrecto de las mismas (por ejemplo prestar sus claves).

En el proceso de asignación de perfiles, no participa el área de recursos humanos, para validar que los mismos estén acorde a las funciones del personal y no se generen funciones incompatibles. Es necesario efectuar una revisión de los perfiles de acceso dados en el sistema para confirmar que todos los funcionarios tienen los accesos de acuerdo a su rol. (por los cambios de personal que en algunas direcciones provinciales es limitado, pueden existir accesos a personal que ya no trabaja en la entidad; o que tiene a cargo otras actividades). Se debe revisar también los tiempos en que estas claves expiran..

- **Archivo de documentación.-** El EGP debe asegurarse de que todas las direcciones provinciales mejoren su sistema de archivos, y evitar que las carpetas de postulaciones continúen manteniéndose en lugares inapropiados para el resguardo de la información; al respecto se han dado avances pero el archivo aún es débil en algunos casos. Se ha dado disponibilidad presupuestaria para la adquisición de archivadores y emitido instrucciones sobre la estandarización y manejo de archivos, aunque se debe reforzar y dar seguimiento.
- **Controles físicos.-** Es necesario formalizar y desarrollar procedimientos para la toma física de: AE emitidos y no pagados; actas de entrega recepción y garantías, en los que debe participar un tercero distinto al custodio y se firmen las correspondientes actas de arqueos por parte del tercero y el custodio.
- **Indicadores de desempeño.-** La implementación de indicadores de desempeño tampoco ha sido efectuada. Ahora esta actividad dependerá de las acciones que tome a su cargo de Coordinación General Estratégica (recientemente creada). Es necesario que el EGP impulse la parametrización de los mismos en el sistema SIIDUVI, en coordinación la nueva área creada para el efecto.
- **Auditoría Interna.-** Se debe coordinar con la Dirección de Auditoría Interna del MIDUVI, la incorporación de actividades de control de las operaciones del SAV en su

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

plan de trabajo. (revisiones de los procesos, segregación de funciones, cumplimiento de reglamentos, manejo de archivos, entre otros)

- **Emisión de reportes automáticos desde SIIDUVI .-** Si bien el sistema SIIDUVI permitiría programar la generación de cualquier tipo de reportes con base en la información procesada, esta fase aún se encuentra en desarrollo. El EGP debe coordinar con TICs para la generación de los reportes necesarios para el seguimiento del programa.
- **Respaldo de archivos financieros del Programa.-** Definir la generación de procedimientos de archivos para los documentos escaneados que se envían a la Dirección Financiera de la Matriz y que respaldan las operaciones del Programa, ya que al momento se guardan en el computador del Responsable Financiero del Programa. Se debe coordinar con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación para que esta información pueda ser adecuadamente respaldada.

Por otra parte, los respaldos deben ser codificados para que puedan ser ubicados fácilmente a través de referencias cruzadas con el asiento de diario y los meses a los que corresponden.

- **Conformación de un equipo de mejoramiento continuo .-** Esta recomendación no fue acogida en el programa, no obstante, por instrucción de Senplades, el MIDUVI incorporó a su estructura organizacional una Coordinación General de Gestión Estratégica, la misma que cuenta, con una Dirección de Administración de Procesos encargada de administrar los procesos institucionales, ingresándolos a un ciclo de mejora continua con la finalidad de generar productos y servicios de calidad. El EGP deberá coordinar con esta área para que los Programas BID sean incorporados a los seguimientos y mejoramiento continuo que esta área deberá ejecutar.

1.1.2. Focalización del Programa.- Para la focalización del Programa, el Reglamento operativo del mismo parte de la identificación de las condiciones, generales y específicas para la obtención del apoyo económico como por ejemplo edad, estado civil, puntaje en el registro social, costo mínimo y máximo de la vivienda o del mejoramiento, % de ahorro obligatorio, etc.

En el proceso de calificación de los postulantes, se incorpora factores adicionales de focalización, que consideran aspectos sociales, económicos e incentivos. Los factores sociales otorgan puntajes para un grupo familiar numeroso, con algún miembro con discapacidad; en jefatura de hogar asigna mayor puntaje a jefe de tercera edad, luego a padre o madre solos y en el caso de vivienda rural y urbano marginal adicionalmente da puntajes sobre la tenencia de la tierra (escrituras).

Una nueva focalización ocurre cuando una vez calificados, por aspectos presupuestarios o cupos no se logrará cubrir la demanda. En cuyo caso el orden de prelación para la entrega del AE es: 1) jefes de hogar madres solteras; 2) jefe de hogar adulto mayor; 3) miembro de hogar con discapacidad especial.

La focalización establecida es parametrizada en el sistema, lo cual permite que la misma sea efectuada automáticamente sin un factor de discrecionalidad.

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

Para la nueva operación, los acuerdos alcanzados con la Misión del Banco, han determinado, que la focalización se efectuará, acorde al puntaje del registro social, hacia aquellos con una calificación máxima de 52,9 para el AE urbano; y de 50,1 para el AE urbano-marginal y el rural. Así también el orden de prelación se realizaría en función de la antigüedad de la postulación en primer lugar, y luego según indicadores de vulnerabilidad (existencia de miembros con discapacidad, madres y padres solteros, y familias numerosas).

Considerando que según lo informado por el MIDUVI, para esta focalización existe demanda represada desde el año 2008, debe analizarse el impacto que puede generar en la misma, el cambiar la focalización cuando a dichos postulantes en el pasado se generó una expectativa con condiciones diferentes; por otra parte al existir demanda tan antigua, las condiciones de las familias pueden haber cambiado y en la actualidad ya no sean sujetas al AE; Por otra parte se debe cuidar que finalmente en las priorizaciones no termine prevaleciendo la antigüedad, por lo cual, deberá dejarse clara y detalladamente establecido el procedimiento de calificación y prelación para evitar que finalmente las entregas de AE pierdan el espíritu de focalización hacia los indicadores de vulnerabilidad. Sería recomendable que el factor de antigüedad sea considerado como segunda instancia, luego de haber priorizado por indicadores de vulnerabilidad.

Ahora bien, para lograr efectuar una priorización por antigüedad, considerándose que las postulaciones represadas no habían sido ingresadas al sistema, debería evaluarse la posibilidad y costo/beneficio de efectuar cambios en el sistema SIIDUVI para generar una opción para que en el ingreso de la postulación, se pueda registrar la fecha en que la carpeta fue recibida por las direcciones provinciales, información que también deberá evaluarse si está disponible y si no es susceptible de alteración. Entendemos que al momento la Dirección de Control de vivienda dispone de información sobre la demanda represada que ha sido preparada en hojas de Excel desde cada dirección provincial y ha sido consolidada en la Dirección; dicha información no ha sido sometida al momento a un proceso de verificación.

También se debe tomar en cuenta que recientemente se ha iniciado el ingreso de dicha demanda en el sistema y que las nuevas condiciones de focalización, aún no han sido parametrizadas en el sistema.

1.1.3. Uso del SIIDUVI como herramienta de gestión y seguimiento de los beneficiarios y proveedores.- En la sección 1.1.1, se identificaron algunos aspectos que requieren mejora en el proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos relacionados con la incorporación de controles automáticos en el sistema SIIDUVI y/o automatización de ciertos flujos que actualmente continúan siendo manuales.

Otros aspectos que podrían evaluarse para incrementar la eficiencia y reducir la duplicación en el procesamiento de la información, se relacionan a evaluar la posibilidad de lograr interfaces entre SIIDUVI y e-SIGEF e integrar informaciones que al momento deben ser re-ingresadas en forma manual en SIIDUVI.

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

Una fase que debe iniciarse para aprovechar las bondades del sistema como herramienta de gestión y seguimiento, es la inclusión de indicadores de gestión en el mismo. El sistema cuenta con un módulo para alimentar esta información.

SIDUVII también contempla la generación de reportes previamente parametrizados y otros reportes dinámicos que podrá elaborarse a partir de la selección de variables incluidas en el sistema. El EGP, deberá coordinar con Tecnología para identificar los reportes que requerirá para su seguimiento.

Considerando la importancia y magnitud de los procesos que administrará este sistema es necesario someterlo a una auditoría a fin de identificar riesgos y fallas que puedan ser superadas tempranamente.

En cuanto al seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio, SIIDUVI actualmente no contiene un módulo para el efecto, al momento únicamente incluye el seguimiento de garantías, actas de entrega recepción y para los casos aplicables, fiscalizaciones de obras; es decir el seguimiento hasta la entrega de la vivienda.

Para crear un módulo para el seguimiento, post-beneficio se requerirá primero que el MIDUVI defina cuales son los factores que quiere medir considerando sus competencias (resultado), cómo los va a medir (proceso y reglamento), y qué insumo requiere para ello (entradas, por ejemplo, formulario de encuestas o informe del trabajador social). Deberá diseñarse con ello un flujo del proceso que este tipo de seguimiento involucraría, para que luego pueda parametrizárselo en SIIDUVI.

MIDUVI deberá analizar sus competencias para dicho seguimiento, pues la Presidencia de la República está muy enfocada a que cada ministerio ejerza su rol y no ejecute acciones que competen a otros ministerios. Los aspectos que podría medir podrían ser por ejemplo: 1) Familias beneficiarias del AE, habitando las viviendas luego de un "X" período de recibidas; 1.1) que cuentan con servicios básicos y piso firme; 1.2) que no contaban con servicios básicos posterior a la entrega, para los cuales se efectuó un plan de acercamiento de esos servicios; 1.3) Número de habitantes por vivienda razonable en relación al espacio; 1.4) Vivienda libre o alejada de desechos contaminantes; forma de recolección de la basura y forma de eliminar la basura; 1.5) Estado físico de la vivienda; 2) Viviendas abandonadas.- que acciones hacer en estos casos; 3) En caso de medir en la encuesta otros indicadores fuera de su competencia, acciones de acercamiento hacia otros ministerios de la competencia correspondiente, entre otros.

Al interior de la organización cuentan con uno o dos trabajadores sociales por provincia, por lo que los procedimientos a efectuar deberían considerar también el muestreo de los beneficiarios a visitar, o la realización de convenios con terceros para la realización de las visitas y el correspondiente plan de visitas.

1.2. Análisis sintético de la estructura organizacional del MIDUVI, de sus direcciones provinciales, y la eventual conformación de Coordinaciones Zonales.

Con base en la Reforma Democrática del Estado, mediante la cual SENPLADES ha planteado un modelo de Estado Regional, Descentralizado y Autónomo, con cuatro

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

tipologías de desconcentración/descentralización de la Función Ejecutiva, se ha asignado a MIDUVI, la tipología No. 3 de Alta descentralización, baja desconcentración, en la cual se establece una estructura que presenta desconcentración a nivel regional y un alto proceso de descentralización para la prestación de productos y servicios a través de los Gobiernos Autónomos Descentralizados e incluso organizaciones de la sociedad civil.

Las características de esta tipología son:

- La rectoría, planificación, regulación y control se ejercen a nivel central;
- la planificación regional y coordinación en el nivel intermedio;
- la planificación y la gestión se ejercen fundamentalmente desde en el nivel local.

En MIDUVI, este nuevo esquema de organización se recoge parcialmente en su estatuto orgánico con sus últimas reformas, en el cual se observa adicional a las coordinaciones y direcciones de apoyo (Planificación, Jurídica, Auditoría Interna, Comunicación Social, Administrativa Financiera, Gestión Estratégica); que bajo el Viceministerio de Hábitat y Desarrollo Urbano, se crearon 3 subsecretarías para cada uno de los ámbitos de acción (i) Vivienda; ii) servicios de agua potable y saneamiento; y asentamientos humanos), con sus correspondientes direcciones de regulación y de control, y para el caso de asentamientos humanos, las correspondientes direcciones de hábitat y asentamientos; reasentamientos y avalúos y catastros.

A nivel Zonal/Intermedio, se han creado 9 Coordinaciones Zonales (incluidos los dos distritos metropolitanos de Quito y Guayaquil). Al momento, dichas coordinaciones no han tomado aún sus competencias a cargo, y se encuentran en proceso de implementación. Actividades parciales de coordinación se han iniciado, no obstante, el nivel central (subsecretarías y sus correspondientes direcciones) se encuentra aún coordinando y supervisando directamente con y a, las direcciones provinciales.

En las direcciones provinciales bajo el liderazgo de un Director provincial, cuentan con procesos administrativos financieros para la gestión financiera, administrativa, de recursos humanos y de tecnología; así como con una asesoría jurídica, con estructuras básicas para su ejecución. En los procesos sustantivos también cuentan con unidades para la gestión técnica de vivienda; gestión de agua, saneamiento y residuos sólidos; y para la gestión de hábitat y asentamientos humanos.

Con los últimos procesos de compras de renuncias obligatorias y voluntarias impulsados por el gobierno, estas áreas sufrieron un importante número de desvinculaciones y el personal es limitado aunque se ha instruido la contratación de personal nuevo que actualmente cuenta con contratos ocasionales.

Con la incorporación en la estructura de la Coordinación General de Gestión Estratégica, se ha iniciado un nuevo análisis de la institución que implica un nuevo levantamiento de la matriz de competencia del Ministerio, sus procesos y el dimensionamiento de las necesidades de personal en la institución y se espera que para fines del año 2012, se complete una nueva reforma integral al estatuto orgánico para adaptar aún más la estructura, a su tipología de desconcentración según la reforma democrática del Estado. (En el futuro se prevé la eliminación de las direcciones provinciales, una vez que se haya logrado traspasar sus competencias a los GADs; se estima un horizonte de 6 a 8 años).El

RESUMEN EJECUTIVO:

(Continuación)

proceso de conformación de las Zonales, según información del Sr. Eduardo Veliz, no se completará en el mediano plazo.

2. Fortalecimiento Institucional del MIDUVI para el Programa Nacional de Vivienda, Etapa 2 (EC-L1113)

Con los asuntos expuestos anteriormente, en la sección No. 2 de este documento, se exponen las áreas de interés y aspectos que podrían considerarse para fortalecer al MIDUVI en la administración del Programa Nacional de Vivienda, Etapa 2 y entre otras, se relacionan con el mejoramiento del sistema SIIDUVI como una herramienta de gestión, involucrando el dimensionamiento de necesidades y adquisición de equipos y la planificación centralizada de conexiones de red para dotar de niveles de capacidad tecnológica estandarizada para las direcciones provinciales y el personal técnico de soporte correspondiente; la incorporación de controles automáticos; la contratación de una auditoría de sistemas para la detección temprana de acciones correctivas; la creación de módulos adaptados a la nueva operación; actualización de flujo gramas, manuales de proceso y reglamentos; la conformación de un equipo de mejoramiento continuo de procesos; el desarrollo e implementación de planes de capacitación en relación con el manejo de los sistemas, alimentación y utilización de tableros de comando, procesos y manejo de archivos, entre otros.

1. DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD EJECUTORA DEL MIDUVI DEL PROGRAMA NACIONAL PARA INFRAESTRUCTURA SOCIAL DE VIVIENDA, ETAPA I (2279/0C-EC)

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

En el año 2011 se presentó un borrador de mapeos de procesos y manuales de procedimientos para el Sistema de Apoyos de Vivienda financiados con recursos del BID; SAV-BID, en relación principalmente a los procesos de i) organización de los actores externos (IFIS,OVTP/PUV/PI); ii) calificación de postulantes a los AE (recepción de documentación, análisis, procesamiento y precalificación; supervisión aleatoria y pre-aprobación; aprobación de postulantes calificados, entrega de AE (bonos) previa la verificación de la vivienda o terreno en sitio); ii) pago de apoyos económicos (recepción y revisión de documentación habilitante, pago previa la entrega de garantías a favor del MIDUVI); iii) administración de apoyos (control de garantías y actas entrega-recepción). En dicha oportunidad se recomendaron mejoras a los procesos y la incorporación de controles manuales y automáticos. Debido a que el MIDUVI se encontraba en proceso de diseño del sistema integrado de información SIIDUVI en el que se previó la inclusión y automatización de los procesos SAV-BID, se recomendó también efectuar la validación de los mapeos y el manual, su actualización con los aspectos que finalmente se implementarían en dicho sistema, para su posterior, aprobación y difusión.

De acuerdo con las reuniones mantenidas con Alexandra Montalván y Olga Zambrano, no se ha continuado con los pasos para la validación y aprobación, de los mapeos y manuales de procedimientos del SAV sugeridos en la consultoría, debido a que el

1. DIAGNOSTICO DE LA CAPACIDAD EJECUTORA DEL MIDUVI PROGRAMA (2279/0C-EC), ETAPA I

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

sistema SIIDUVI, continúa en proceso de implementación; la fase de diseño ha concluido, y al momento se encuentra en proceso de migración de la información y revisión, por lo cual no podían confirmar hasta entonces, si el sistema incorporaba los procesos y controles mencionados en los documentos de la consultoría.

Por otra parte, por los cambios estructurales que está sufriendo el MIDUVI, aproximadamente 71 funcionarios que participaban en los procesos del SAV fueron desvinculados, situación que generó que diferentes funciones sean re-asignadas temporalmente al personal disponible en cada dirección provincial y a personal nuevo con contrato ocasional. En el estatuto orgánico del MIDUVI algunas áreas fueron eliminadas o reagrupadas por lo que estos aspectos también requerirán ser actualizados en los documentos.

No obstante, en febrero del 2012 el EGP coordinó la realización de un taller con los técnicos y personal administrativo/financiero de las direcciones provinciales nuevos y antiguos, para inducirlos a la lectura del reglamento operativo del Programa y su Instructivo, así como, explicarles en forma general los procesos del SAV y el funcionamiento del sistema SIIDUVI. Un nuevo taller se efectuaría a inicios del mes de julio del 2012 para continuar con la migración y levantamiento de información en el Sistema.

Del seguimiento dado durante este trabajo, se ha identificado que gran parte de las recomendaciones en relación con procesos y controles automáticos en la consultoría han sido acogidas en el sistema SIIDUVI; no obstante las siguientes situaciones pueden aún ser mejoradas:

Identificación, calificación y registro de los actores externos

Los procesos de Identificación, calificación y registro de actores externos (OVTP/PUV/PI) no están considerados en SIIDUVI como un flujo en el que se ingresen los datos de estos actores, se apruebe y se emitan los certificados de acreditación en forma electrónica, como se lo había planteado en la consultoría. En SIIDUVI únicamente, una vez calificado el actor se lo ingresaría en un registro de catálogo. El sistema anterior SAV-BID si contemplaba un flujo a procesar en el sistema.

La solución que se había dado a esta situación era que dicho flujo se lo continuara ejecutando en el sistema SAV-BID y a través de un proceso de migración de datos, alimentara el catálogo creado en el sistema SIIDUVI; no obstante, según lo informado por el señor Eduardo Veliz, el sistema SAV-BID ha sido retirado de funcionamiento, por lo que es necesario evaluar como acciones de mejoramiento del nuevo sistema, la inclusión de este flujo en el mismo.

Para el proceso de registro de IFIS ocurriría algo similar, a excepción que en este, no se emite certificado de acreditación.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

Emisión de apoyos económicos (AE)

En cuanto al proceso de emisión de los Apoyos económicos, se ha incorporado en el sistema SIIDUVI una sección para el ingreso de la certificación presupuestaria, previo a la emisión y pago posterior de los apoyos económicos, para controlar que toda emisión y pago de apoyos, cuente con dicho documento. Al ingresar dicha certificación, el sistema requiere registrar un número de partida, el nombre del proyecto, nombre del beneficiario del apoyo, nombre del OVTP/PUV o PI contratado por el beneficiario a favor de quien se entregarán los recursos. En la práctica se está ingresando el número de oficio de aprobación y no el número de certificación presupuestaria, lo que genera aún un riesgo de que se pueda ingresar cualquier número, y por otra parte dificulta un seguimiento posterior por partida presupuestaria y referenciación con el sistema e-sigef, que permita confirmar que existe un documento realmente procesado para el espacio presupuestario.

Pago y anulación de AE

En la consultoría anterior, se identificó que los procesos de pago y anulación de apoyos económicos no estaban incluidos en SIIDUVI y se alertó al equipo de diseño del sistema sobre esta situación. Finalmente se ha diseñado en el sistema dos opciones para el ingreso manual de los bonos anulados y del número de CUR de pago:

- En la matriz, en la Dirección de control de vivienda los técnicos que tienen asignados a su cargo el control de cada zona, cuentan con acceso a cambiar en el sistema, el estado de los apoyos económicos a “anulado” en los casos correspondientes, para lo cual deberá seleccionar las causas de anulación, luego de que se haya pasado por un proceso manual establecido para el efecto. (la dirección provincial envía los apoyos económicos anulados a la matriz con un oficio explicando los incumplimientos que generaron la anulación.) Este proceso en el futuro podría también incluirse como flujo completo en el sistema para un mejor control.
- En cuanto al pago de apoyos económicos, cuyo procesamiento se efectúa en el sistema e-sigef, se ha creado una opción en SIIDUVI para el ingreso manual del número de CUR de pago y el monto correspondiente. Al ingreso del CUR, se le debe asignar el proyecto y oferente/proveedor al que se efectuó el pago y el sistema automáticamente identifica los apoyos económicos de los beneficiarios de dicho proyecto y le da la categoría de “pagado”. A este aspecto, se sugirió que para asegurar la integridad y exactitud en el ingreso del valor del CUR, se incorpore un control en el que el sistema efectúe una sumatoria de los apoyos económicos incluidos para el pago y coteje con el valor del CUR ingresado; de existir diferencias, dispare una alerta para que se analice las inconsistencias, que puede significar que se ingresó erróneamente el CUR o que se anuló algún bono que no ha sido ingresado en el sistema. El proceso podrá concluirse una vez que se superen las inconsistencias. El Sr. Eduardo Veliz aceptó la sugerencia y se comprometió a implementarla inmediatamente.

Devolución de AE

En relación con la devolución de AE, no se ha previsto controles en el sistema para la identificación del número de cheque y comprobante de ingreso con el que se está

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

recuperando el monto de los apoyos.- Actualmente, cuando un proveedor efectúa una devolución emite un cheque certificado que es entregado a la Dirección provincial correspondiente, la cual genera un comprobante de ingreso o equivalente y a través de un oficio envía a la tesorería de Planta central para que esta efectúe un depósito en la cuenta única del tesoro. Está previsto que en ese momento en la Dirección provincial se genere una petición de devolución en el sistema, que será aprobado por la Matriz, una vez que verifique montos de los apoyos económicos y cheques recibidos. En ese momento el bono pasará a estado devuelto. Es recomendable que en el flujo se contemple la inclusión del número de comprobante de ingreso y cheque para facilitar su referenciación y ubicación.

Las devoluciones de apoyos económicos están siendo depositadas en la Cuenta Única del Tesoro y de corresponder al Programa SAV-BID no estaría siendo restituidas a favor del Proyecto, debido a que la cuenta de Crédito Externo creada en el BCE para el contrato de crédito 2279-EC/OC, únicamente prevé entradas por créditos. De no lograrse la modificación de esta opción en la cuenta del BCE, se deberá analizar otras opciones para la recuperación de dichos valores. Es importante que el Sistema SIIDUVI, permita la generación de reportes de los apoyos económicos devueltos para facilitar la gestión de reclamo de los valores que deben restituirse al proyecto, ante el MF y BCE. Otro control que el sistema debe ejecutar, es la liquidación de cada proyecto/bono al entregar las viviendas; así como la liquidación final del Programa 2279/OC-EC, que permita cotejar que los apoyos económicos pagados son coincidentes con las viviendas entregadas; este control permitirá también identificar las devoluciones efectuadas que deberán ser reclamadas.

Control de accesos, asignación de perfiles y manejo de claves.-

La elaboración del manual de clasificación de puestos del MIDUVI continúa en proceso, por lo cual la asignación oficial de las funciones del personal no ha sido efectuada. Los empleados en su mayor parte, por el proceso de reestructuración de la Entidad, son personal nuevo que cuentan con contratos ocasionales. Una de las debilidades institucionales ha sido la falta de una asignación clara de funciones, por lo que funcionarios de diferentes niveles de formación, en la práctica realizaban una misma actividad en las direcciones provinciales, adicional a la falta de personal.

Para mitigar este aspecto en el Programa, el EGP durante los meses de junio y julio del 2012, ha solicitado a cada director provincial, la actualización del personal que estará participando en el Programa SAV. Por otra parte se les ha asignado las claves correspondientes al sistema y se han realizado talleres en los cuales han hecho hincapié sobre las penalizaciones que involucra el manejo incorrecto de las mismas (por ejemplo prestar sus claves).

No obstante, para el proceso de asignación de perfiles, no participa el área de recursos humanos, para validar que los mismos estén acorde a las funciones del personal y no se generen funciones incompatibles.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

Es importante efectuar un análisis de perfiles de acceso otorgados a los funcionarios de la institución, tanto para validar que los otorgados estén adecuadamente asignados así como contrastar que todos los funcionarios de la entidad tengan claves de acceso a los sistemas que correspondan. (por los cambios de funciones, pueden existir accesos a personal que ya no trabaja en la entidad; o que tiene a cargo otras actividades)

Efectuar una revisión de los perfiles de acceso dados en el sistema para confirmar que todos los funcionarios tienen los accesos de acuerdo a su rol.

Se debe revisar también los tiempos en que estas claves expiran. Debe haber un proceso de actualización de claves.

Archivo de documentación:

Para superar las debilidades de archivo de la documentación técnica del Programa, el EGP, dispuso la compra de archivadores asignándole a cada dirección provincial US\$4,700. La mayoría de DP ya han adquirido los archivadores, aunque aún existen provincias que no han efectuado la adquisición.

También nos informa que ha emitido oficios a las diferentes Direcciones provinciales para la estandarización de archivos del Programa.

El EGP debe asegurarse de que los funcionarios a cargo de las diferentes actividades de control mantengan las evidencias de los controles desarrollados y que estos se encuentren adecuadamente archivados.

Controles físicos:

Es necesario formalizar y desarrollar procedimientos para la toma física de: i) Apoyos emitidos y no pagados; ii) Actas de entrega recepción; iii) Garantías; En las que debe participar un tercero distinto al custodio y se firmen las correspondientes actas de arqueos por parte del tercero y el custodio.

Indicadores de desempeño

La implementación de indicadores de desempeño tampoco ha sido efectuada. Ahora esta actividad dependerá de las acciones que tome a su cargo de Coordinación General Estratégica que debería parametrizarse en el sistema SIIDUVI.

Si bien este mecanismo contribuye al sustento de las decisiones, los indicadores de rendimiento no deben ser muy numerosos como para que se hagan engorrosos e ininteligibles, ni tampoco deben ser tan escasos que no permitan ver cuestiones claves de las actividades relevantes dentro de la organización. Esto se logra analizando el sistema de indicadores que se ajuste a sus características, como ser en tamaño, producción, nivel de competencia de los empleados y otros elementos que diferencien a la organización.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

El sistema debe tener tanto indicadores cuantitativos (por ejemplo montos presupuestarios), como cualitativos (por ejemplo nivel de satisfacción de los usuarios).

Auditoría Interna

Se debe coordinar con la Dirección de Auditoría Interna del MIDUVI, la incorporación de actividades de control de las operaciones del SAV en su plan de trabajo. (revisiones de los procesos, segregación de funciones, cumplimiento de reglamentos, entre otros)

Emisión de reportes automáticos desde SIIDUVI

Si bien el sistema SIIDUVI permitiría programar la generación de cualquier tipo de reportes con base en la información procesada, esta fase aún se encuentra en desarrollo.

El EGP debe coordinar con TICs para la generación de los reportes necesarios para el programa con selección de período Desde – hasta :

- Reporte consolidado a nivel nacional de AE con cargo al SAV-BID, por tipo (Urbano, urbano marginal, mejoramiento); (apoyos emitidos, apoyos anulados, apoyos pagados).
- El mismo reporte, a nivel provincial;
- Reporte de AE devueltos.
- Conciliación de AE emitidos (Número y monto de AE emitidos = monto de partidas presupuestarias ingresadas)
- Conciliación de AE pagados (# y monto de AE emitidos (-) # y monto de AE anulados (=) # y monto de AE pagados.
- Listado de Beneficiarios calificados , etc.

Respaldo de archivos financieros del Programa

Definir la generación de procedimientos de archivos para los documentos escaneados que se envían a la Dirección Financiera de la Matriz y que respaldan las operaciones del Programa, ya que al momento se guardan en el computador del Responsable Financiero del Programa. Se debe coordinar con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación para que esta información pueda ser adecuadamente respaldada.

Por otra parte, los respaldos deben ser codificados para que puedan ser ubicados fácilmente a través de referencias cruzadas con el asiento de diario y los meses a los que corresponden.

Conformación de un equipo de mejoramiento continuo,

El reglamento operativo del programa establece como parte del seguimiento del mismo, el mejoramiento continuo de los procesos; en la consultoría anterior se sugirió la conformación de un equipo con roles y responsabilidades claramente definidas para cada miembro y que sea sometido a aprobación de las autoridades. Así como la generación de una bitácora (lista) de procesos/ asuntos/ problemas que se someterán a mejoramiento

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

continuo de acuerdo a su criticidad y priorización, que les permita elaborar y documentar el plan de mejoramiento y las correspondientes herramientas a utilizar. Las actividades de ejecución, control y remediación deberían realizarse de acuerdo al plan de mejoramiento.

Al respecto, estas acciones no fueron completadas, no obstante, el 24 de Mayo del 2012, mediante A.M. No.097 se incorporó a la estructura organizacional del MIDUVI una Coordinación General de Gestión Estratégica, la misma que cuenta, con una Dirección de Administración de Procesos encargada de administrar los procesos institucionales, ingresándolos a un ciclo de mejora continua con la finalidad de generar productos y servicios de calidad.

Entre otras responsabilidades, esta dirección deberá priorizar los procesos críticos, articular y diseñar herramientas para implementar mejores prácticas en gestión de procesos, realizar el seguimiento y control del funcionamiento de los procesos y administrarlos bajo el ciclo de mejora continua. Los productos a su cargo serían, i) catálogo de procesos; ii) procesos críticos priorizados; iii) matriz de selección de procesos; iv) fichas de procesos; v) manuales de procesos; vi) métodos de recolección de datos para la medición de proceso; vii) indicadores de procesos; viii) informe de acciones de mejora a implementar; las implementadas; ix) estrategia de implementación; x) informe de resultados, entre otros.

Dicha Coordinación y Dirección se encuentran en fase de conformación. El personal clave ha sido incorporado en el mes de junio del 2012. El EGP, deberá dar seguimiento para que los Programas BID sean incorporados a los seguimientos que esta área deberá ejecutar.

Fortalezas del proceso:

Por otra parte, hemos identificado las siguientes fortalezas del proceso SAV-BID:

- A nivel institucional el proceso es conocido como el más ordenado y el que cuenta con mejores instructivos y lineamientos para su ejecución. La existencia de un reglamento e instructivos facilita la aplicación de los procesos establecidos para el SAV.
- El nuevo sistema migrará toda la información que existía en el sistema SAV-BID y permitirá la inclusión de información adicional prevista en una ficha de datos de los beneficiarios más completa, que proporcionará mejor información de análisis sobre los beneficiarios de los apoyos.
- El sistema permite identificar pistas de auditoría.- cuenta con un módulo “auditoría” en el que se puede observar todos los movimientos que se han efectuado en los diferentes módulos, fecha del movimiento y usuario que lo efectuó, clasificándolos por tipo; información que puede ser bajada a un reporte para el análisis de cada caso.
- El ingreso de los beneficiarios está atada a la base del registro civil y registro social, lo cual impide el ingreso de personas ficticias y de no estar incluida en el registro social, no permite continuar con la postulación.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.1. Proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos.-

(Continuación)

- La pre-calificación es efectuada automáticamente por el sistema con base en la parametrización de los requisitos establecidos en el Reglamento del SAV;
- La muestra aleatoria a obtenerse para la realización de visitas de verificación también es obtenida a desde el sistema a través de una parametrización previamente establecida;
- Los informes de las visitas de verificación se desarrollarán en el sistema y serán aprobadas también a través de este, en el que quedará la evidencia de revisión previa a la emisión del listado definitivo de beneficiarios calificados.
- El sistema permitirá la generación de cualquier tipo de reporte que se solicite a TIC's, siempre que la información haya sido alimentada en el sistema. (los reportes están en fase de diseño).

1.1.2. Focalización del Programa.-

Para la focalización del Programa, el Reglamento operativo del mismo (artículos 19, 20 y 21) parte de la identificación de las condiciones, generales (nacionalidad, edad, estado civil) y específicas para la obtención del apoyo económico tanto para vivienda urbana como para vivienda rural y urbano marginal (nivel máximo de ingresos por grupo familiar o puntaje en el registro social, costo mínimo y máximo de la vivienda o del mejoramiento, % de ahorro obligatorio, adicional a que ningún miembro del núcleo familiar debe poseer bienes inmuebles en el país excepto en el caso de construcción o mejoramiento de vivienda en cuyos casos deberá ser propietario del terreno en el que se construirá, o de la vivienda que se mejorará).

El proceso de calificación de los postulantes, incorpora nuevamente factores adicionales para el otorgamiento de los apoyos, estableciéndose en el caso de vivienda urbana, puntajes para aspectos sociales (IS) (340 puntos máximos) y económicos (IE) (145 puntos máximos), así como al cumplimiento de requisitos optativos, no obligatorios (RO) (1,000 puntos máximos). En el caso de construcción de vivienda rural y urbano marginal, únicamente se consideran aspectos sociales y la conformación de un proyecto integral. Según se incluye en la tabla adjunta (no se incluyen puntajes para mejoramiento de vivienda):

Sistema de puntajes para la calificación de postulantes a los AE	SECTOR URBANO Puntaje máximo			RURAL Y UM Puntaje mínimo
	IS	IE	RO	Solo IS
Grupo familiar				
URBANO: Tener un grupo familiar (estimado con 5 miembros – 40 puntos por cada miembro)	200			
RURAL: por cada miembro 0.2 puntos. Puntaje por grupo familiar de mínimo 25 postulantes (10 puntos) (debe presentarse una postulación conjunta con un mínimo de 25 y máximo 50 postulantes)				0.2 10 (proyecto)
Discapacidad				

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.2. **Focalización del Programa.-**

(Continuación)

Sistema de puntajes para la calificación de postulantes a los AE	SECTOR URBANO Puntaje máximo			RURAL Y UM Puntaje mínimo
	IS	IE	RO	Solo IS
URBANO: Tener miembros del grupo familiar con discapacidad permanente (25 por c/miembro) RURAL: por cada miembro con discapacidad permanente 0.2 puntos	50			0.2
Jefatura de hogar				
URBANO: Si el jefe tiene discapacidad permanente o es de la tercera edad (90 puntos); Si es padre o madre solo (60 puntos); Si se comparte la jefatura (30 puntos); Soltero sin grupo familiar (0 puntos) RURAL: no compartida y padre o madre solo	90			0.2
Tenencia de la tierra RURAL: con escrituras inscritas en el registro de la Propiedad. Con escritura, certificado catastral de propiedad de comunas o de organizaciones campesinas e indígenas legal y debidamente reconocidas, o la calificación al bono de titulación.				0.4 0.2
Por tenencia de la tierra de los 25 postulantes (5 puntos)				5 (proyecto)
Ingreso familiar				
Hasta 1 SBU (145 puntos); Hasta 1 SBU (80 puntos); Hasta 1 SBU (17 puntos)		145		
Requisitos optativos				
<u>Ahorro adicional.-</u> Por cada \$10 de ahorro adicional obligatorio (1 punto)			300	
<u>Permanencia del ahorro.-</u> Hasta 3ra postulación (400 puntos); Hasta 2da postulación (200 puntos)			400	
<u>Ahorro programado para pago de cuotas mensuales para completar ahorro obligatorio.-</u> Por más de 6 meses (200 puntos); Hasta 6 meses (100 puntos)			200	
<u>Postulación conjunta</u> en grupos organizados			100	
TOTAL	340	145	1,000	

Los puntajes antes indicados se encuentran parametrizados en el sistema para la obtención automática de los listados de postulantes calificados.

Si dos o más postulantes individuales (urbano) o dos o más proyectos rurales y urbano marginales se igualan en puntaje, y por razones de cupo no pueden ser incluidos en la lista de beneficiarios, el orden de prelación establecido en el reglamento será para el postulante que presente el mayor número de postulantes con la siguiente condición: 1) madres solteras; 2) que el jefe del núcleo familiar sea adulto mayor; 3) que uno de los miembros del núcleo familiar presente capacidad especial. En la práctica, el sistema efectúa previo a la emisión de los listados de calificados esta prelación y la generación de las partidas presupuestarias en orden de la prelación establecida.

Demanda actual estimada y consideraciones para la nueva operación

Según lo informado por el EGP, en octubre del 2011, el Programa efectuó la última asignación de recursos para el pago de apoyos económicos y cubrió todas las postulaciones ingresadas en el sistema; no obstante, afirman que existe una demanda represada que corresponde a carpetas de postulantes que han continuado recibiendo y

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.2. Focalización del Programa.-

(Continuación)

que no han sido ingresadas aún al sistema, las mismas que ascenderían a aproximadamente 5,000 solicitudes sin atender en el programa SAV-BID.

Por otra parte, consideran que, solicitudes recibidas para proyectos financiables con recursos fiscales, represadas, aproximadamente alcanzarían las 28,000 de las cuales 14,000 podrían ser elegibles según las reglas del programa SAV BID. (El análisis efectuado ha considerado únicamente postulantes que cuentan con escrituras y que se encuentran en el registro social).

Las estimaciones de estos datos según información del Ing. José Chiluiza, Director Técnico de área han sido obtenidos a través de reportes en hojas de Excel que la Dirección de Control de Vivienda solicita a las Direcciones Provinciales les sea remitidas en forma mensual, respecto a las carpetas de postulantes que no han sido ingresados aún al sistema y que constituyen la demanda represada, estos reportes incluyen entre otras, la fecha en que se recibió la carpeta, el nombre del beneficiario, el tipo de postulación que efectúa, valor del apoyo, etc.

Esta información es consolidada por la Dirección de Control de Vivienda para estimar la demanda represada y efectuar sus planificaciones y determinación de cupos por provincia. Dicha información no ha pasado por ningún proceso de verificación. No tuve acceso a estos archivos.

Actualmente, para validar el Ing. Chiluiza manifestó que esta información se ha solicitado a las Direcciones provinciales inicien el ingreso de esta demanda en el sistema SIIDUVI para obtener datos automatizados y actualizados, considerando que el sistema efectúa validaciones en el registro civil y en el registro social; no obstante este proceso tiene un avance muy bajo a la fecha. Debe considerarse que una vez que los datos ingresen al sistema, el proceso de actualización de datos y la calificación con los parámetros establecidos en el Reglamento, podrían reducir significativamente la demanda elegible para el programa, esto podría incidir en el monto de financiamiento de la operación, y posiblemente en decisiones sobre la posibilidad de abrir nuevas postulaciones con la consiguiente capacitación de los actores externos sobre las nuevas reglas de juego.

En cuanto a los criterios de elegibilidad y priorización de beneficiarios para la Nueva Operación, los acuerdos alcanzados con la Misión del Banco, han determinado, que estos serán acorde al puntaje del registro social: Un máximo de 52,9 para el AE urbano; y de 50,1 para el AE urbano-marginal y el AE rural. Así también el orden de prelación se realizaría en función de la antigüedad de la postulación en primer lugar, y luego según indicadores de vulnerabilidad (existencia de miembros con discapacidad, madres y padres solteros, y familias numerosas).

Considerando que según lo informado por el MIDUVI, la demanda represada viene desde el año 2008, podría existir el riesgo de que finalmente en las priorizaciones termine prevaleciendo la antigüedad, por lo cual, deberá dejarse clara y detalladamente establecido el procedimiento de calificación y prelación para evitar que finalmente las entregas de AE pierdan el espíritu de focalización hacia los indicadores de vulnerabilidad.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.2. Focalización del Programa.-

(Continuación)

Ahora bien, para lograr efectuar una priorización por antigüedad, considerándose que las postulaciones corresponderían a demanda represada que no ha sido ingresada al sistema, debería evaluarse la posibilidad y costo/beneficio de efectuar cambios en el sistema SIIDUVI para generar una opción para que en el ingreso de la postulación, se pueda ingresar la fecha en que la carpeta fue recibida por las direcciones provinciales, información que también deberá evaluarse si está disponible y si no es susceptible de alteración. Entendemos que al momento la Dirección de Control de vivienda dispone de información sobre la demanda represada que ha sido preparada en hojas de Excel desde cada dirección provincial y ha sido consolidada en la Dirección, dicha información no ha sido sometida al momento a un proceso de verificación.

Otras consideraciones sobre la focalización

Por todo lo mencionado anteriormente se puede observar que para la focalización, existe demanda represada a la cual en el pasado se generó una expectativa; cambiar las condiciones de focalización podría generar problemas en la satisfacción de los mismos; por otro lado, al existir demanda no atendida desde el 2008, hace que las condiciones de las familias pre-seleccionadas en su oportunidad por los oferentes, haya cambiado y en la actualidad ya no sean sujetas al Bono.

También se debe tomar en cuenta que recientemente se ha iniciado el ingreso de dicha demanda en el sistema y que las nuevas condiciones de focalización, aún no han sido parametrizadas en el sistema.

1.1.3. Uso del SIIDUVI como herramienta de gestión y el seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio.-

En la sección 1.1.1, se identificaron algunos aspectos que requieren mejora en el proceso de asignación y ejecución de los apoyos económicos, los cuales incluyen asuntos relacionados con la incorporación de controles automáticos en el sistema SIIDUVI, así como la incorporación y/o automatización de ciertos flujos o procesos que no fueron considerados en la primera fase de implementación de dicho sistema.

Un tema significativo que debe evaluarse en una siguiente fase, para incrementar la eficiencia y reducir la duplicación en el procesamiento de la información, es la factibilidad técnica de obtener del MF, accesos para lograr esquemas de interfaz entre SIIDUVI y e-SIGEF, que permita integrar o enlazar información relacionada con la ejecución presupuestaria de los proyectos, la carga de certificaciones presupuestarias y CUR de pago que al momento deben ser re-ingresadas en forma manual en SIIDUVI. Estos enlaces permitirían un rastreo y análisis de información más integral, incrementar el nivel de confiabilidad de información y reducir tiempos en el procesamiento, así como insumos para medir la gestión de los proyectos de una forma más eficiente.

Como herramienta de gestión, el diseño del sistema plantea muchas bondades para el seguimiento de los apoyos económicos como son la posibilidad de cargar indicadores de gestión con base en la información procesada en el sistema. Este módulo aún no ha sido alimentado.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.3. Uso del SIIDUVI como herramienta de gestión y el seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio.-

(Continuación)

De igual forma SIIDUVI contempla que mediante reportes dinámicos el usuario podrá elaborar reportes a partir de la selección de las variables dispuestas para el efecto (columnas) que son generadas en estructuras temporales de base de datos a partir de los datos operaciones de los procesos automatizados, así como establecer niveles de agregación de los datos y condiciones de búsqueda (filas). Las variables que podrán ser utilizadas para la definición de los reportes dinámicos serán obtenidas a de una estructura de datos intermedios denominados Tablas Planas, las cuales serán pobladas mediante procesos programados en el sistema integrado y ejecutados por el administrador del sistema bajo demanda, es decir, los datos operaciones son pre-procesados para posteriormente ser dispuestos en los reportes dinámicos. Esto es necesario realizar con la intención de optimizar el tiempo de ejecución de las consultas, disminuir la carga operativa sobre el repositorio de datos transacciones y facilitar el manejo de reportes dinámicos.

No obstante, las bondades del sistema podrán confirmarse, cuando los usuarios del mismo, hayan completado la carga de información en SIIDUVI y se familiarice con las opciones que este ofrece.

Considerando la importancia y magnitud de los procesos que administrará este sistema es necesario efectuar un proceso detallado de validación para asegurar que el mismo funcionará en la práctica conforme a los procesos diseñados y someterlo a una auditoría a fin de identificar riesgos y fallas que puedan ser superadas tempranamente.

Seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio:

En cuanto al seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio, SIIDUVI actualmente no contiene un módulo para el efecto, solo está previsto el seguimiento de garantías, actas de entrega recepción y para los casos aplicables, fiscalizaciones de obras; es decir el seguimiento hasta la entrega de la vivienda.

El sistema tiene las facilidades para crear nuevos módulos para el seguimiento, pero ello requiere del diseño de un flujo del proceso que este tipo de seguimiento involucraría. Para ello es necesario que primero el MIDUVI defina cuales son los factores que quiere medir considerando sus competencias (resultado), cómo los va a medir (proceso y reglamento), y qué insumo requiere para ello (entradas, por ejemplo, formulario de encuestas o informe del trabajador social).

Considerando que mejorar la calidad de vida de la población involucra seguridad en la alimentación y en la salud, principalmente; la disponibilidad y el uso del agua, el sentimiento de pertenencia a un grupo social; el deseo de poseer cosas materiales, es decir de propiedad; el deseo de comunicación; el de educación; la necesidad de proteger y preservar el medio ambiente. Involucrando las áreas de nutrición, salud, educación, derechos humanos, seguridad social, vivienda, seguridad laboral, Las competencias del MIDUVI se enmarcan en el uso del agua, y cubre aspectos de propiedad con el acceso a la vivienda. La Presidencia de la República está muy enfocada a que cada ministerio ejerza su rol y no ejecute acciones que competen a otros ministerios.

1.1. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

1.1.3. Uso del SIIDUVI como herramienta de gestión y el seguimiento de beneficiarios y proveedores post-beneficio.-

(Continuación)

Considerando las competencias del MIDUVI, los aspectos que podría medir podrían ser por ejemplo:

- Familias beneficiarias del AE, habitando las viviendas dignas luego de un “X” período de recibidas.
 - Familias que cuentan con servicios básicos y piso firme;
 - Familias que no contaban con servicios básicos posterior a la entrega, para los cuales se efectuó un plan de acercamiento de esos servicios.
 - Número de habitantes por vivienda razonable en relación al espacio
 - Vivienda libre o alejada de desechos contaminantes
 - Forma de recolección de la basura
 - Forma de eliminar la basura
 - Estado físico de la vivienda
- Viviendas abandonadas.- que acciones hacer en estos casos.
- En caso de medir en la encuesta otros indicadores fuera de su competencia, acciones de acercamiento hacia otros ministerios de la competencia correspondiente.

MIDUVI no ha diseñado aún procedimientos para el seguimiento de beneficiarios y proveedores del programa post-beneficio y la frecuencia con la que este debe hacerse; al interior de la organización cuentan con uno o dos trabajadores sociales por provincia, por lo que los procedimientos a efectuar deberían considerar también el muestreo de los beneficiarios a visitar, o la generación de convenios con terceros para la realización de las visitas, y el correspondiente plan de visitas. Así como la metodología o instructivo para evaluar a los OVT/PUV/PI, con base en los resultados de las visitas y las acciones posteriores con los beneficiarios.

1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, DE SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVENTUAL CONFORMACION DE REGIONALES

EL MIDUVI fue creado mediante D.E. No. 3 del 10 de Agosto de 1992, publicado en R.O.No.1 del 11 de agosto del mismo año.

El objetivo general del MIDUVI es contribuir al desarrollo del país a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un Sistema Nacional de Asentamientos Humanos, sustentado en una red de infraestructura de vivienda y servicios básicos que consoliden ciudades incluyentes, con altos estándares de calidad, alineados con las directrices establecidas en la Constitución y el Plan Nacional del Desarrollo.

Actualmente, el Ministro de esta cartera de Estado es el Arq. Pedro Antonio Jaramillo, en funciones desde el 10 de noviembre del 2011 (D.E. No.934).

Atendiendo a lo establecido en la Constitución de la República en su artículo 279 que establece el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, mediante Decreto Ejecutivo No. 1577, publicado en el R.O. No. 535 de 26/II/2009, se dispuso que

1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, DE SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVENTUAL CONFORMACION DE REGIONALES

(Continuación)

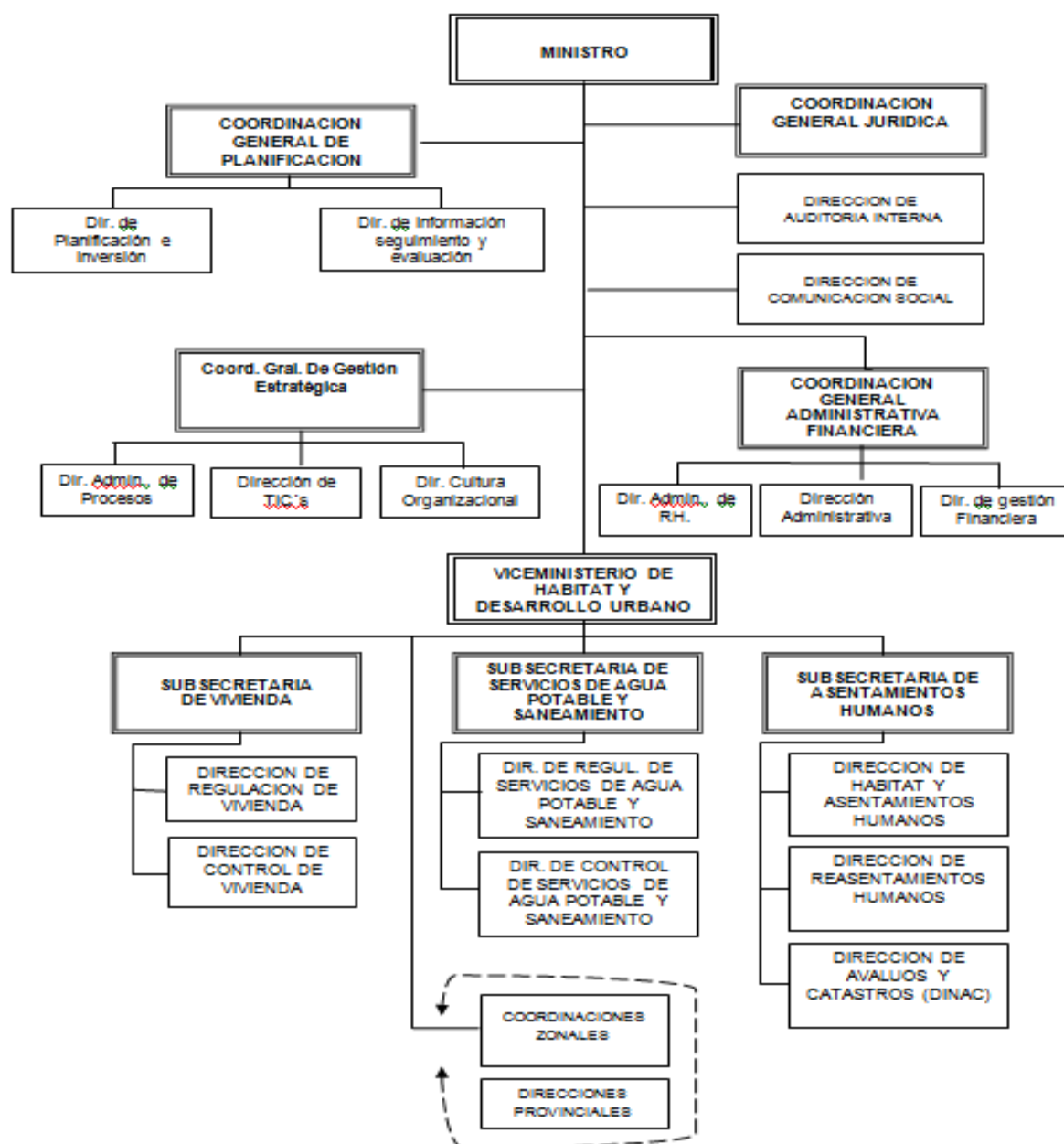
la SENPLADES, actúe como Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa por lo que a través de la Subsecretaría de Reforma Democrática del Estado e Innovación de la Gestión Pública, elaboró la propuesta del modelo de *Estado Regional, Descentralizado y Autónomo*, dentro del cual se plantearon varios niveles territoriales de estructura administrativa y se estableció una tipología (4 tipos) para la desconcentración y descentralización de la Función Ejecutiva que ha venido implementándose desde el año 2010 en los diferentes ministerios y nuevas directrices han venido dictándose desde ese entonces. Es por ello que el MIDUVI ha sufrido varios procesos de reestructuración y continúa en dicho proceso.

La reforma integral del estatuto Orgánico del Ministerio del 9 de diciembre del 2009 (AM. No. 058) y sus subsiguientes reformas mediante AM. No.029 del 19 de de abril del 2011 y AM. No. 097 del 24 de mayo del 2012, establecen la siguiente estructura organizacional del MIDUVI, en alineación a las disposiciones para la organización de la Función Ejecutiva emitidas por el Presidente de la República:

(Véase página siguiente)

1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, DE SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVENTUAL CONFORMACION DE REGIONALES

(Continuación)



Con esta estructura, los procesos Gobernantes, a cargo de la máxima autoridad y el viceministro, proporcionarán las directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la Institución.

Los procesos sustantivos, o procesos esenciales, a cargo de las Subsecretarías y sus correspondientes direcciones, llevarán a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente la misión, objetivos estratégicos y políticas del MIDUVI, así, ejercerán la rectoría, regulación, planificación y control; la difusión, capacitación y asistencia técnica;

1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, DE SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVENTUAL CONFORMACION DE REGIONALES

(Continuación)

así como el control técnico al cumplimiento de políticas, leyes o normas de control de planes, programas y proyectos en materia de hábitat, vivienda, asentamientos humanos y servicios de agua potable, asentamiento y residuos sólidos.

Los procesos adjetivos, a cargo de las Coordinaciones Generales, apoyarán a los procesos gobernantes y sustantivos, proporcionando personal competente y reduciendo los riesgos del trabajo, para preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas; así como los servicios legales, contables, financieros y de comunicación.

Los procesos desconcentrados, a cargo de las Coordinaciones Zonales y sus correspondientes direcciones provinciales, alineados a los procesos de la matriz, generarán los productos primarios y secundarios que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional en su jurisdicción respectiva.

En cuanto a los procesos desconcentrados, las Coordinaciones Zonales, darán el direccionamiento táctico; serán las encargadas de la planificación zonal, su coordinación y capacitación técnica así como de evaluar el desarrollo e implementación de las políticas, leyes y normas, planes, programas y proyectos de desarrollo urbano y vivienda; y agua potable, saneamiento y residuos sólidos de su jurisdicción. En este aspecto, entre otros, supervisarán y evaluarán el cumplimiento de las políticas, normas y directrices en materia de vivienda, hábitat y construcción de infraestructura y prestación de servicios de agua potable, saneamiento y residuos sólidos; también evaluarán el estado de avance de los proyectos en su zona e informará a las máximas autoridades del MIDUVI. En su ámbito de gestión técnica se encargará de difundir las políticas y normas técnicas correspondientes, y dar capacitaciones permanentes a las direcciones provinciales, gobiernos seccionales autónomos.

Se ha dispuesto que en aquellas provincias donde funcionan las sedes de las Coordinaciones Zonales, estas asumirán las funciones, competencias, recursos e instalaciones de las Direcciones Provinciales que actualmente se desempeñan en las provincias sedes. Así:

No.	Coordinaciones Zonales (CZ)	Sede	Coordinador
1	CZ 1: Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos	Tulcán	Arq. Jose Mauricio Baroja Palacios
2	CZ 2: Pichincha (excepto cantón Quito), Napo y Orellana.	Tena	Pendiente
3	CZ 3: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza	Ambato	Arq. Pablo Santiago Cisneros Cadena
4	CZ 4: Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas	Montecristi	Ing. Luis Alberto Miranda Vélez
5	CZ5: Guayas (excepto cantones Guayaquil, Durán y Samborondón), Los Ríos, Sana Elena, Bolívar y Galápagos.	Milagro	Arq. Guillermo Chacón Franco L
6	CZ 6: Azuay, Cañar y Morona Santiago	Macas	Ing. Brito Toledo José
7	CZ 7: Loja, El Oro y Zamora Chinchipe	Machala	Arq. Mariela León

1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, DE SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVENTUAL CONFORMACION DE REGIONALES
(Continuación)

No.	Coordinaciones Zonales (CZ)	Sede	Coordinador
			Herrera
8	Cantones Guayaquil, Durán y Zamborondón	Guayaquil	Arq. Mauro Ormaza Moncayo
9	Cantón Quito	Quito	Ing. Yubor Santín Guerrero

Las direcciones provinciales, darán el direccionamiento operativo, proporcionando asistencia técnica de proyectos y supervisando la aplicación de políticas, leyes y normas y la gestión de planes, programas y proyectos de Hábitat, vivienda, asentamientos humanos y servicios de agua potable, saneamiento y residuos sólidos.

En cuanto al ámbito de vivienda, serán las encargadas de: i) ejecutar convenios con GAD's para asistencia técnica en la ejecución de obras prioritaria, sus correspondientes programas de asistencia técnica provincial e informes de cumplimiento; ii) realizar informes de seguimiento a la aplicación de herramientas para la asignación, ejecución, supervisión, fiscalización y evaluación de incentivos económicos, políticas normas, regulaciones, planes, programas y proyectos; iii) informes de seguimiento provincial a la ejecución del plan maestro de vivienda; iv) informes de seguimiento a la gestión de proyectos de vivienda: difusión, promoción, estructuración de demanda, recepción de documentos, elaboración del proyecto social y técnico, elaboración de expedientes, solicitud de aprobación de proyectos y asignación de recursos; v) cronograma de visitas de supervisión e inspección de obras; vi) informes de seguimiento a la ejecución física y financiera de proyectos de vivienda: número de beneficiarios, bonos entregados, ejecución de obra y actas de entrega-recepción (provisional y definitiva); entre otras.

Se estima que a nivel País, los niveles provinciales de gestión institucional se mantendrán por un período de transición no mayor a 8 años, durante el cual se realizará el proceso paulatino de transferencia de competencias a los GAD'S, en el marco de lo dispuesto por la COOTAD¹ dentro del proceso de descentralización del Estado. Al haber sido el MIDUVI categorizado bajo la tipología No. 3.- de Alta descentralización, baja desconcentración se pretende la eliminación de sus direcciones provinciales en el futuro.

Situación actual de las Coordinaciones Zonales.- Al momento las Coordinaciones zonales se encuentran establecidas con un Coordinador zonal, una secretaria y un chofer, pero en la práctica la Dirección de Control de Vivienda (Matriz), continúa coordinando y supervisando directamente con las Direcciones Provinciales, pues a pesar de lo establecido en el estatuto orgánico del MIDUVI, aún no se ha formalizado y/o socializado las actividades o procesos que estas manejarán en la práctica. Su funcionamiento aún no ha sido implementado. Actividades parciales de coordinación se han iniciado, no obstante, el nivel central (subsecretarías y sus correspondientes

¹ La Ley Orgánica: Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización – COOTAD, incorpora nuevas competencias de los GADs y dispone que por ley se establezca el sistema nacional de competencias, los mecanismos de financiamiento y la institucionalidad responsable de administrar estos procesos a nivel nacional en el marco de los principios de complementariedad, concurrencia y subsidiariedad. De igual manera señala un plazo de 8 años para la eliminación de las direcciones provinciales de los ministerios que se encuentran en tipología de alta desconcentración.

1.2. ANALISIS SINTETICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL MIDUVI, DE SUS DIRECCIONES PROVINCIALES Y LA EVENTUAL CONFORMACION DE REGIONALES

(Continuación)

direcciones) se encuentra aún coordinando y supervisando directamente con y a, las direcciones provinciales. No se prevé que en el mediano plazo dichas Coordinaciones hayan completado su operatividad.

Con la incorporación en la estructura de planta central, de la Coordinación General de Gestión Estratégica, se ha iniciado un nuevo análisis de la institución que implica un nuevo levantamiento de la matriz de competencia del Ministerio, sus procesos y el dimensionamiento de las necesidades de personal en la institución y se espera que para fines del año 2012, se complete una nueva reforma integral al estatuto orgánico para adaptar aún más la estructura, a su tipología de desconcentración según la reforma democrática del estado. (En el futuro se prevé la eliminación de las direcciones provinciales, una vez que se haya logrado traspasar sus competencias a los GADs; se estima un horizonte de 6 a 8 años).

2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDUVI PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA, ETAPA 2 (EC-L1113)

Con base en el diagnóstico efectuado a continuación, se resumen los aspectos a considerar en el fortalecimiento institucional con miras a una mejor gestión de los Programas BID:

Área de interés	Aspecto a considerar	Acciones a realizar
<u>Mejoramiento de SIIDUVI</u>		
Para que las áreas coordinadoras (zonales en conformación) y ejecutoras (direcciones provinciales) logren una adecuada accesibilidad al sistema, se deberá asegurar que las mismas cuenten con el equipamiento y conexiones correspondientes		• Dimensionamiento de necesidades y adquisición de equipos para direcciones zonales y provinciales. (Evaluar si las zonales funcionarán en el mediano plazo, según comentarios del Sr. Eduardo Veliz, el proceso de asignación de las competencias correspondientes está detenido). Evaluar una planificación centralizada de conexiones de red (banda ancha) para la dotación de niveles de capacidad tecnológica estandarizada para todas las direcciones provinciales que garantice el funcionamiento del sistema en forma regular. (sin intermitencias ni caídas de sistema) Fortalecer en las direcciones provinciales el área de soporte tecnológico. (En algunas direcciones no cuentan con personal de sistemas).
Para garantizar que el		Elaborar equipos internos para validar que el sistema está

2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDUVI PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA, ETAPA 2 (EC-L1113)

(Continuación)

Área de interés	Aspecto a considerar	Acciones a realizar
sistema se encuentra operando en forma adecuada, es necesario que el mismo sea revisado tanto internamente como en forma independiente.		funcionando acorde a y permita generar la información prevista para el programa según el Reglamento operativo y los flujos de procesos del SAV. Considerar la incorporación de los controles mencionados en la sección 1.1.1 de este documento. Crear un módulo para el Nuevo Programa en el que se consideren los cambios planteados en esta operación (ej: requisitos de postulación, parámetros de calificación y priorización) Contratar una auditoría de sistemas que incorpore la revisión tanto de los controles generales como de los controles de aplicación y que permita la detección temprana de debilidades que requieran acciones correctivas. Crear un módulo para el seguimiento de beneficiarios post-beneficio, considerar previamente los asuntos mencionados en la sección 1.1.3.
Para el adecuado uso del sistema es necesario efectuar en forma continua talleres sobre las bondades del sistema. (procesos, reportes, tablero de comando)		Desarrollar un plan de capacitación para el uso del Sistema, así como los lineamientos para alimentar y utilizar los reportes y tableros de comando como una herramienta de seguimiento.
<u>Procesos, manuales, reglamentos e instructivos</u>		
Flujo gramas y manuales para la nueva operación.		Retomar la actualización, validación, aprobación y difusión de flujo gramas y manuales de procesos del Programa Fase I y adaptarlos a la nueva operación. Coordinar para ello con la recientemente creada Coordinación General Estratégica.
<u>Equipo de mejoramiento continuo</u>		Coordinar con la Coordinación General Estratégica para la conformación de un equipo de mejoramiento continuo que se encargue de planificar la actualización y mejora de procesos.
<u>Fortalecimiento a las direcciones provinciales y</u>		Desarrollar un plan de capacitación continua sobre los procesos, reglamentos e instructivos del Programa. (este aspecto es necesario por la rotación del personal existente en

2. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MIDUVI PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE VIVIENDA, ETAPA 2 (EC-L1113)

(Continuación)

Área de interés	Aspecto a considerar	Acciones a realizar
<u>Zonales (de aplicar)</u>		las direcciones provinciales). Diseñar ayudas interactivas para facilitar la comprensión de los sistemas, procesos y reglamentos del Programa. Generar reglamentos actualizados que incorporen las reformas que se van efectuando. (Al generarse una reforma de reglamentos, no se elabora un documento completo actualizado sino que se tiene el reglamento original y las reformas por separado, que dificultan la identificación del contenido integral vigente). Desarrollar un plan de capacitación o socialización con oferentes y promotores de vivienda para enfatizar sobre la focalización y priorización de los Apoyos económicos.
<u>Manejo de Archivos</u>		
Muy a menudo los archivos presentan inconvenientes que se relacionan con el poco personal existente, la escasa capacitación del mismo, locales inadecuados, deficiencia logística, abultada documentación y un flujo insuficiente de documentos.		Constituir un Sistema de Archivos que permita el manejo adecuado de la documentación del Programa e idealmente a nivel Institucional, que incorpore entre otros, lineamientos para clasificar, ordenar, codificar, membretar y nominar la información/carpetas, así como políticas para el almacenamiento en archivos activos, pasivos, el tiempo de permanencia en estos, políticas de conservación y eliminación de archivos; entre otros, y capacitar al personal de las direcciones provinciales y del Equipo de Gestión del Programa en el manejo de los mismos. Evaluar la contratación de microfilms y almacenaje electrónico para la información crítica.