



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS  
Y DE COMERCIO.**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y REDISEÑO ORGANIZACIONAL  
PARA LA COMISIÓN METROPOLITANA DE LUCHA CONTRA LA  
CORRUPCIÓN (QUITO HONESTO)”.**

**PILICITA GARRIDO AMPARO ISABEL  
CRUZ JÁCOME ANGEL GEOVANNY**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado  
de:**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**AÑO 2011**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PILICITA GARRIDO AMPARO ISABEL

CRUZ JÁCOME ANGEL GEOVANNY

DECLAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Planificación Estratégica y Rediseño Organizacional para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción (QUITO HONESTO)”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

*Sangolquí, 17 de octubre del 2011*

---

CRUZ JACOME ANGEL GEOVANNY PILICITA GARRIDO AMPARO ISABEL

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

*ING. JAIME CADENA  
ING. OSCAR MORENO*

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado *“Planificación Estratégica y Rediseño Organizacional para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción (QUITO HONESTO)”* realizado por *PILICITA GARRIDO AMPARO ISABEL, CRUZ JÁCOME ANGEL GEOVANNY*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a *que el tema es aplicativo a la realidad empresarial de la empresa sujeta a estudio o a cualquier otra que requiera un estudio similar* se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de *tres* documentos empastados y *dos* discos compactos (cd) los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a *Pilicita Garrido Amparo Isabel y Cruz Jácome Angel Geovanny* que lo entregue al *Eco. Juan Carlos Erazo*, en su calidad de Director de la Carrera de Ingeniería Comercial.

*Sangolquí, 17 de octubre del 2011*

---

*ING. JAIME CADENA*  
DIRECTOR

---

*ING. OSCAR MORENO*  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

*CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL*

## **AUTORIZACIÓN**

*CRUZ JACOME ANGEL GEOVANNY*

*PILICITA GARRIDO AMPARO ISABEL*

Autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo *“Planificación Estratégica y Rediseño Organizacional para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción (QUITO HONESTO)”* cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

*Sangolquí, 17 de octubre del 2011*

---

CRUZ JACOME ANGEL GEOVANNY PILICITA GARRIDO AMPARO ISABEL

## ***DEDICATORIA***

La presente tesis está dedicada a todas aquellas personas que han sido ejemplo y guía fundamental en nuestras vidas, las mismas que día a día han alimentado nuestra alma con optimismo para triunfar.

A nuestra familia, quienes con su inmenso amor, sacrificio y esfuerzo han sabido guiarnos y apoyarnos siempre, gracias a ellos nos encontramos finalizando esta etapa de nuestras vidas con inmenso orgullo y satisfacción de haber realizado nuestro mejor esfuerzo para conseguir un logro mas en nuestras vidas profesionales.

De la misma manera, se la dedicamos a DIOS quien con sus bendiciones nos ha brindado salud para continuar en el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

## ***AGRADECIMIENTO***

Agradecemos a todos quienes han colaborado en esta tarea. A las Autoridades de la Facultad de Ingeniería Comercial, en especial a nuestra querida ESPE y sus profesores quienes con su calor humano y conocimiento han instado en no flaquear y continuar.

A nuestros amigos y compañeros que siempre nos han acompañado para llevar a buen término nuestra carrera universitaria y hemos podido contar con ellos en todo momento.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>SUMARY</b> .....	3
<b>CAPITULO 1</b> .....	5
<b>1 GENERALIDADES</b> .....	6
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	8
1.3 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.5 MARCO TEÓRICO.....	17
1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
1.5.2 VENTAJAS Y POSIBLES DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN.....	17
1.5.3 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
1.5.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO O DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	19
1.5.3.1.1 MATRICES.....	23
1.5.3.2 ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN.....	24
1.5.3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	24
1.5.3.3.1 MAPA ESTRATÉGICO.....	25
1.5.3.3.2 PERSPECTIVAS.....	25
1.5.3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
1.5.3.5 PERFILES DE PROYECTOS.....	29
1.5.3.6 ALINEAMIENTO ESTRATEGICO.....	30
1.5.3.6.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL.....	31
1.5.3.6.2 ALINEAMIENTO VERTICAL.....	32
1.5.4 CADENA DE VALOR.....	33
1.5.5 GESTIÓN POR PROCESOS.....	33
1.5.6 BUSINESS PROCESS MANAGEMEN.....	34

1.5.7	BPMN (BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION).....	35
1.5.7.1	TIPOS DE BPMN.....	36
1.6	MARCO CONCEPTUAL.....	38
<b>CAPITULO 2</b> .....		<b>43</b>
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	<b>44</b>
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	44
2.1.1	MACRO AMBIENTE.....	44
2.1.1.1	FACTORES ECONÓMICOS.....	45
2.1.1.1.1	INFLACIÓN.....	45
2.1.1.1.2	PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	47
2.1.1.1.3	CRÉDITOS NO REEMBOLSABLES.....	49
2.1.1.2	FACTORES POLÍTICOS.....	52
2.1.1.2.1	PRESIÓN POLÍTICA.....	52
2.1.1.3	FACTORES LEGALES.....	53
2.1.1.3.1	CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR.....	53
2.1.1.3.2	ORDENANAZA MUNICIPAL.....	56
2.1.1.4	FACTORES SOCIO- CULTURALES.....	57
2.1.1.4.1	MIGRACIÓN.....	57
2.1.1.4.2	DESEMPLEO.....	59
2.1.1.5	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	61
2.1.2	MICRO AMBIENTE.....	64
2.1.2.1	PROVEEDORES.....	64
2.1.2.1.1	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO.....	65
2.1.2.1.2	ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES AFINES.....	65
2.1.2.2	CLIENTES.....	66
2.1.2.2.1	CIUDADANOS.....	66
2.1.2.3	COMPETENCIA.....	67



2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	67
2.2.1 STRATEGY (ESTRATEGIA).....	68
2.2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	68
2.2.1.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO.....	69
2.2.1.3 PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO.....	69
2.2.1.4 SEGUIMIENTO DE CASOS.....	70
2.2.1.5 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	70
2.2.2 STRUCTURE (Estructura).....	71
2.2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71
2.2.2.2 ESTRUCTURA FÍSICA.....	72
2.2.3 SKILLS (Habilidades).....	73
2.2.3.1 AUTONOMIA.....	73
2.2.3.2 ESPECIFICIDAD DEL TRABAJO.....	74
2.2.4 SHARED VALUES (Valores compartidos).....	74
2.2.5 SYSTEMS (Sistemas).....	75
2.2.5.1 TECNOLOGÍA.....	75
2.2.6 STYLE (Estilo).....	75
2.2.7 STAFF (Personal).....	76
2.2.7.1 CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA.....	76
2.2.7.2 CAPACITACIÓN.....	77
2.2.7.3 COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.....	77
2.3 RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	78
2.4 MATRIZ RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	79
2.5 MATRIZ DE IMPACTO.....	81
2.6 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	83
2.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	85
2.8 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	87
2.9 ESTRATÉGICAS OFENSIVAS.....	89
2.10 ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS.....	93
2.11 TIEMPO DE LAS ESTRATEGIAS.....	98
2.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	100

<b>CAPITULO 3</b> .....	101
<b>3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	102
3.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	102
3.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	102
3.1.2 FILOSOFIA CORPORATIVA.....	103
3.1.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	103
3.1.2.2 PRINCIPIOS Y VALORES.....	104
3.1.3 MISIÓN.....	105
3.1.3.1 ADN MISIÓN.....	106
3.1.4 VISIÓN.....	107
3.1.4.1 ADN VISIÓN.....	107
3.1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	108
3.1.6 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	109
3.2 BALANCE SCORECARD.....	110
3.2.1 PROPUESTAS DE VALOR POR PERSPECTIVAS.....	110
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS.....	112
3.4 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	118
3.5 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE .....	119
3.6 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	122
<b>CAPITULO 4</b> .....	123
<b>4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)</b> .....	124
4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M.....	124
4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	124
4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES y KPI'S.....	124
4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	125
<b>CAPITULO 5</b> .....	129
<b>5 PERFIL DE PROYECTOS</b> .....	130
5.1 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS.....	130
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	134

5.3 RESUMEN DE PROYECTOS.....	138
5.4 ELABORACIÓN DE PERFILES.....	139
<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>196</b>
<b>6 MANUAL DE PROCESOS.....</b>	<b>197</b>
<b>CAPITULO 7.....</b>	<b>198</b>
<b>7. ALINEAMIENTO ESTRATEGICO.....</b>	<b>199</b>
7.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL.....	199
7.2 ALINEAMIENTO VERTICAL.....	199
<b>CAPITULO 8.....</b>	<b>200</b>
<b>8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>200</b>
8.1 CONCLUSIONES.....	200
8.2 RECOMENDACIONES.....	202
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>204</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>205</b>
ALINEAMIENTO HORIZONTAL.....	206
ALINEAMIENTO VERTICAL.....	207
MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL	
MANUAL DE PROCESOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1: INFLACIÓN.....	46
TABLA N° 2: MIGRACIÓN DEL ECUADOR.....	58
TABLA N° 3: DESEMPLEO.....	60
TABLA N°4: HORARIO – CRONOGRAMA.....	78
TABLA N°5: MATRIZ RESUMEN DEL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	79
TABLA N°6: MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	81
TABLA N°7: MATRIZ DE IMPACTO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	82
TABLA N°8: MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO".....	83
TABLA N°9: MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA".....	85
TABLA N°10: MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA 1.....	87
TABLA N°11: MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA 2.....	88
TABLA N°12: TIEMPO DE LAS ESTRATEGIAS 1.....	98
TABLA N°13: TIEMPO DE LAS ESTRATEGIAS 2.....	99
TABLA N°14: MATRIZ AXIOLÓGICA - PRINCIPIOS Y VALORES.....	104
TABLA N°15: MISIÓN.....	105
TABLA N°16: ADN MISIÓN.....	106
TABLA N°17: VISIÓN.....	107
TABLA N°18: ADN VISIÓN.....	108
TABLA N°19: ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	109
TABLA N°20: PROPUESTA DE VALOR P. FINANCIERA.....	110
TABLA N°21: PROPUESTA DE VALOR P. CLIENTE.....	111
TABLA N°22: PROPUESTA DE VALOR P. PROCESOS – INTERNOS.....	112
TABLA N°23: PROPUESTA DE VALOR P. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	113
TABLA N°24: OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA.....	114
TABLA N°25: OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTE.....	115
TABLA N°26: OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS.....	116

TABLA N°27: OBJETIVOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	117
TABLA N°28: TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE 1.....	119
TABLA N°29: TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE 2.....	120
TABLA N°30: TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE 3.....	121
TABLA N°31: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	125
TABLA N°32: PROYECTOS PERSPECTIVA FINANCIERA.....	130
TABLA N°33: PROYECTOS PERSPECTIVA CLIENTE.....	131
TABLA N°34: PROYECTOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	132
TABLA N°35: PROYECTOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	133
TABLA N°36: PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	134
TABLA N°37: RESUMEN DE PROYECTOS.....	138
TABLA N°38: PROYECTO: SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.....	142
TABLA N°39: RECURSOS PROYECTO 1.....	145
TABLA N°40: PROYECTO: CONVENIOS ESTRATÉGICOS PARA CONSEGUIR CRÉDITOS NO REEMBOLSABLES.....	147
TABLA N°41: RECURSOS PROYECTO 2.....	150
TABLA N°42: PROYECTO: CUMPLIMIENTO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	155
TABLA N°43: RECURSOS PROYECTO 3.....	159
TABLA N°44: PROYECTO: PLAN ALIANZAS CONTRA LA CORRUPCIÓN.....	162
TABLA N°45: RECURSOS PROYECTO 4.....	165
TABLA N°46: PROYECTO: CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD DESDE LA COMUNICACIÓN SOCIAL.....	169
TABLA N°47: RECURSOS PROYECTO 5.....	173
TABLA N°48: PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS BAJO TECNOLOGÍA BPM: FASE I.....	177
TABLA N°49: RECURSOS PROYECTO 6.....	182
TABLA N°50: PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BSC.....	185

TABLA N°51: RECURSOS PROYECTO 7.....	188
TABLA N°52: PROYECTO: CAPACITACIÓN VIRTUAL.....	191
TABLA N°53: RECURSOS PROYECTO 8.....	195

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	15
GRÁFICO N° 2: PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
GRÁFICO N° 3: 7 ESES DE MCKINSEY.....	22
GRÁFICO N° 4: PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
GRÁFICO N° 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	28
GRÁFICO N° 6: ESTRUCTURA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.....	30
GRÁFICO N° 7: ALINEAMIENTO HORIZONTAL.....	31
GRÁFICO N° 8: ALINEAMIENTO VERTICAL.....	32
GRÁFICO N° 9: CADENA DE VALOR.....	33
GRÁFICO N° 10: PROCESOS MODELADOS EN BPMN.....	36
GRAFICO N°11: VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN.....	47
GRÁFICO N°12: PIB.....	48
GRÁFICO N° 13: DESEMPLEO.....	60
GRÁFICO N° 14: ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	72
GRÁFICO N°15: MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS.....	118
GRÁFICO N°16: MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	122
GRÁFICO N°17: DIAGRAMA DE GANTT 1.....	144
GRÁFICO N°18: DIAGRAMA DE GANTT 2.....	149
GRÁFICO N°19: DIAGRAMA DE GANTT 3.....	158
GRÁFICO N°20: DIAGRAMA DE GANTT 4.....	164
GRÁFICO N°21: DIAGRAMA DE GANTT 5.....	172
GRÁFICO N°22: DIAGRAMA DE GANTT 6.....	181
GRÁFICO N°23: DIAGRAMA DE GANTT 7.....	187
GRÁFICO N°24: DIAGRAMA DE GANTT 8.....	194

## ÍNDICE DE FOTOS

FOTO N° 1: CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA COMISIÓN METROPOLITANA DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.....	7
FOTO N° 2: QUITO HONESTO CAPACITÓ A FUNCIONARIOS DE 46 ENTIDADES MUNICIPALES HASTA DICIEMBRE DE 2007.....	9
FOTO N° 3: QUITO HONESTO RINDIÓ CUENTAS EN EL SALÓN DEL CONCEJO METROPOLITANO.....	10
FOTO N° 4: DOS CAPACITACIONES RECIBIERON LOS MIEMBROS DE LA VEEDURÍA CIUDADANA DE ACCESIBILIDAD AL ESPACIO FÍSICO Y MOVILIDAD EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	11



## RESUMEN

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción es una unidad especializada de la más alta jerarquía, bajo su vocación de servicio a los ciudadanos y las ciudadanas del Distrito Metropolitano de Quito, previene la corrupción y promueve la transparencia en la Gestión Municipal, mediante la aplicación de herramientas de control social y la difusión de valores y principios éticos, e investiga actos de presunta corrupción cometidos por servidores y servidoras de todas las dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por lo cual se ha visto necesario el desarrollo del presente proyecto *“Planificación Estratégica y Rediseño Organizacional para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción (QUITO HONESTO)”* el mismo que contiene las acciones y estrategias necesarias que la institución deberá implementar para alcanzar su fortalecimiento institucional y el cumplimiento de planes, proyectos e iniciativas y hacer de esta más competitiva.

Es importante resaltar que la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, como ente público, fue objeto de un examen de auditoría de gestión que se realizó con cargo al Plan Operativo de Control de la Auditoría Metropolitana del 2009 cuyos resultados determinaron la existencia de algunas falencias en su gestión, siendo la ausencia del manual de procesos la más importante; el mismo que involucran adecuadas políticas y métodos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelación de las unidades y procesos de la institución.

El proyecto inicio con el análisis situacional donde se pudo determinar que la Comisión posee fortalezas importantes como: especificidad en el trabajo y personal con experiencia, dinámico y motivado, los mismos que con el planteamiento de estrategias adecuadas permitirán desarrollar un trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Se pudo identificar algunas oportunidades dentro de estas sobresale la conciencia que tienen y están desarrollando los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal que es fundamental para combatir y disminuir actos de corrupción en las dependencias municipales de Quito; finalmente se identificó como amenaza principal el recorte presupuestario a las instituciones públicas que es cada vez mayor, por ello es necesario identificar organismos que otorguen créditos no reembolsables y de esta manera conseguir recursos económicos para incrementar proyectos encaminados a prevenir y erradicar la corrupción.

En el direccionamiento estratégico se redefinió la misión y visión de la institución, con la participación de los funcionarios y las funcionarias, permitiendo la integración de todo el personal y como resultado tenemos la nueva visión ***“La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción lidera la construcción de una cultura de transparencia, contribuyendo a la disminución de las causas y los efectos de la corrupción y al incremento de la confianza ciudadana en la Gestión Municipal”***.

Para definir el Balanced Scorecard ubicamos el FODA en cada una de las perspectivas definidas y de esta manera identificamos los objetivos estratégicos, además se realizó el mapa estratégico por perspectivas donde definimos la relación causa-efecto establecida entre los diferentes objetivos y que marcan la contribución que tiene cada uno de estos hacia los otros objetivos, entre los cuales hemos identificado como uno de los objetivos estratégicos más importantes el de construir una cultura de transparencia en el Distrito Metropolitano de Quito.

En el cuadro de mando integral se estableció medidas en las cuales se identificó indicadores de gestión que nos permitan medir el cumplimiento de las metas planteadas, mientras que en los medios se establecieron iniciativas estratégicas que permitan identificar proyectos que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos y de esta manera pudimos establecer que uno de los indicadores principales y de acuerdo a las competencias de la Comisión es el número de proyectos ejecutados para prevenir y disminuir la corrupción.

Dentro de los proyectos desarrollados queremos enfatizar el proyecto de rendición de cuentas, el mismo que permitirá transparentar la gestión municipal mediante el desarrollo de un modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio.

En el Alineamiento Horizontal se determinó la contribución que tiene cada proceso de la CMLCC para alcanzar cada objetivo estratégico, de esta manera tenemos que uno de los procesos más importantes es convocatorias, sesiones y pago de dietas en donde se emiten resoluciones que permiten fortalecer a la institución, mientras que en Alineamiento Vertical determinamos la contribución que tiene cada cargo de los funcionarios de la CMLCC y si cada uno de estos contribuye para conseguir los objetivos estratégicos, de esta manera tenemos como el cargo más importante el de Presidente ya que las decisiones que se tomen permitirán alcanzar los objetivos.

Adicionalmente se realizó el rediseño organizacional, donde el punto de partida fue la actualización de la estructura orgánica funcional y su respectivo manual, dotando a la Comisión de una herramienta administrativa actualizada.

Finalmente se elaboró el manual de procesos, donde se levantaron los procesos actuales que se desarrollan en la Comisión, para identificar problemas de tiempos y deficiencias en los mismos, siendo estos socializados y mejorados con cada uno de los responsables de la institución; procediendo a formalizarlos apoyados en el Modelo de Gestión BPM (Business Process Management), cuya implementación permitirá: mejorar el servicio que ofrece a la ciudadanía, reducción de tiempos, costos, evaluación y control de todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la Comisión y de las tareas que ejecuten cada uno de los funcionarios y funcionarias.

## SUMARY

The Metropolitan Commission of fighting Corruption is an unit specialized, on the highest hierarchy, following its vocation to serve citizens of Metropolitan District of Quito, prevents corruption and promotes transparency of Municipal Management, by the application of tools for social control and dissemination of values and ethical principles. It investigates alleged acts of corruption committed by personnel of all agencies of Metropolitan Municipality District's Quito, for that purpose, the development of this project, "Strategic Planning and Organizational Redesign for Metropolitan Commission of fighting Corruption (HONEST QUITO) ", has been necessary, which contains the necessary actions and strategies that the institution should execute to reach institutional strengthening and achievement of plans, projects, initiatives to be competitive.

Is Important to stand out, that Metropolitan Commission of fighting Corruption, as a public institution, was subject to a management audit held under the Operative Plan of Metropolitan Audit Control whose results determined the existence of some mistakes in its management, with the absence of manual processes the most important, which contains the same policies and procedures adequate to enable identify and describe the inputs, activities, outputs, controls, resources and interrelationship of the units and processes of the institution.

The project began with the situational analysis, and it was determined that the Commission has important strengths such as specificity in the workplace and experienced staff, dynamic and motivated, the same that with the approach appropriate strategies should develop a job with efficiency and effectiveness. We could identify some opportunities, one that stands out is the awareness that the citizens have and are developing in the processes of transparency and accountability in the municipal management is essential to combat and reduce acts of municipal corruption in Quito, and finally identified as a threat, is the growing cut of budget to public institutions, so it is necessary to identify organisms that provide nonrefundable credits, and thus obtain resources to increase economic projects aimed at preventing and eradicating corruption.

The strategic direction redefined the mission and vision of the institution, with the participation of officials, allowing the integration of all staff and as a result we obtained the new vision **"The Metropolitan Commission of fighting Corruption leads building a culture of transparency, contributing to the reduction of causes and effects of corruption and increasing the public confidence in Municipal Management."**

To define the Balanced Scorecard we put the SWOT in each one of the perspectives by doing this we identified the strategic objectives, additionally the strategic map was made by perspectives, defining the cause-effect of the relationship between the different objectives, and that marks the contribution in each one of these to other objectives, among which we identified as one of the most important strategic objectives, to build a transparency culture in the Metropolitan District of Quito.

In the Balanced Scorecard are established measures which identified performance indicators that allow us to measure compliance of established goals, the initiatives were established to identify strategic projects that contribute to the performance of the objectives, and by doing that, we could establish one of the leading indicators, and in accordance with the responsibilities of the Commission, is the number of projects implemented to prevent and reduce corruption.

Among the projects we want to emphasize the draft accountability, transparency allowing the same management municipal by developing an accountability model unique to the municipality.

In the horizontal alignment was determined the contribution that each CMLCC process has to achieve each strategic objective, so we have one of the most important processes is convocations, meetings and payment of allowances where resolutions that strengthen the institution are issued, while Vertical Alignment determined the contribution the responsibility of each position of CMLCC officials and whether each of these contributes to achieve the strategic objectives, this way we determined that most important position is that of the President since it makes the decisions that will achieve the objectives.

Additionally, organizational redesign was made, where the starting point was to update the functional and respective organizational structure manual, giving the Commission an updated administrative tool.

Finally, the process manual was made, where the current processes developed in the Commission were raised, to identify problems of times and gaps in them, these being socialized and improved with each of those responsible for the institution, proceeding to formalize them supported by the Management Model BPM (Business Process Management), whose implementation will: improve the service offering to the citizenship, reducing time, cost, evaluation and control of all processes that take place within the Commission and the tasks execute each one of members.

# CAPITULO 1

## 1 GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



Se crea la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, con Resolución de Alcaldía N. 065 del 20 de agosto del 2002 con plena autonomía operacional y de manejo de su presupuesto descentralizado, responsable de establecer las políticas, directrices y procedimientos para prevenir y erradicar cualquier forma de corrupción en todas las dependencias municipales del Distrito Metropolitano.

Posteriormente se le brinda mayor autonomía con la Ordenanza N. 116 del Concejo publicada en el Registro oficial N. 320 del 23 de abril del 2004 como “Unidad Especializada de la más alta jerarquía del Distrito Metropolitano de Quito, dotada de autonomía e independencia económica, política y administrativa, que actuará en representación de la ciudadanía del Distrito”.

A partir de julio de 2004, la Comisión adoptó como marca el nombre de “QUITO HONESTO” para no dar pie a confusiones con la Comisión de Control Cívico de la Corrupción, y también por ser un nombre corto y de connotación más positiva.

Una de las políticas asumidas por la Alcaldía y por la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” ha sido transparentar la gestión municipal a fin de que el ciudadano se mantenga informado de su gestión.

“QUITO HONESTO” inicio su trabajo con 3 personas en el año 2002, sin embargo, a lo largo de su gestión ha fortalecido el talento humano hasta contar con un grupo de profesionales capacitados y comprometidos con su gestión. En la actualidad consta con 21 personas; el área administrativa atiende de lunes a viernes en un horario de 8:00 a 16:00.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, puede desenvolver sus acciones en todo el territorio del Ecuador en asuntos concernientes a bienes o recursos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, tiene su sede en la ciudad de Quito (Av. Amazonas N21-252 y Jerónimo Carrión, edificio Londres, tercer piso); como se puede observar en el grafico N° 1.

#### FOTO N° 1

#### CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA COMISIÓN METROPOLITANA DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN



Disponibile: [www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)

## 1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción "QUITO HONESTO", es una "Unidad Especializada de la más alta jerarquía del Distrito metropolitano de Quito" sin fines de lucro con una amplia experiencia de proyectos encaminados a prevenir la corrupción, a través de la implementación de mecanismos y herramientas que transparentan la gestión municipal y facilitan el control social en el Distrito Metropolitano de Quito, así como la atención de denuncias de supuestos actos de corrupción y quejas ciudadanas que permiten, por un lado identificar los puntos críticos en la gestión municipal y plantear la forma de mejorarlos y, por otro, hacer solicitar sanciones en caso de requerirlo.

"QUITO HONESTO" ejercerá su acción en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en las Empresas Metropolitanas, Corporaciones y Fundaciones, así como en las diversas dependencias y organismos en los que ese Municipio tuviere acciones, bienes, derechos o intereses. Para los supuestos antes señalados, su campo de acción podrá extenderse a otros ámbitos territoriales (Ordenanza 116).

Los principales proyectos que maneja la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción son:

- Veedurías Ciudadanas Metropolitanas.
- Vigilancia y Monitoreo de la Contratación Pública Municipal en el MDMQ.
- Vigilancia, Monitoreo y Difusión del Cumplimiento de la Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública - LOTAIP en las dependencias del MDMQ.
- Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.
- Código de convivencia del MDMQ.
- Código de principios y valores - ética del MDMQ.



- **PROYECTO:** Vigilancia, Monitoreo y Difusión del Cumplimiento de la Ley orgánica de transparencia y acceso a la información pública - LOTAIP en las dependencias del MDMQ.

**FOTO N° 2**

**QUITO HONESTO CAPACITÓ A FUNCIONARIOS DE  
46 ENTIDADES MUNICIPALES HASTA DICIEMBRE DE 2007**



*Disponible: [www.quitohonesto.gob.ec](http://www.quitohonesto.gob.ec)*

El Cumplimiento de la LOTAIP, tiene como objetivo capacitar a los funcionarios municipales en los alcances y mecanismos de aplicación de esta Ley y monitorear el cumplimiento.

Para cumplir con estos objetivos se inició un proceso de capacitación a las principales autoridades del Municipio y a los funcionarios que trabajan el archivo en las diferentes dependencias. También se capacitó a los técnicos informáticos en cómo llevar a la página web la información que la Ley ordena.

- **PROYECTO:** Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.

**FOTO N° 3**

**QUITO HONESTO RINDIÓ CUENTAS EN EL SALÓN DEL CONCEJO METROPOLITANO**



*Disponible: [www.quitohonesto.gob.ec](http://www.quitohonesto.gob.ec)*

Uno de los deberes de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción es establecer un “Sistema de Rendición de Cuentas en el Municipio de Quito” y velar por su cumplimiento.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” debe monitorear el cumplimiento de la obligación de rendir cuentas a todas las dependencias municipales y pedir la sanción a quien incumpla, pero sobre todo para sugerir y recomendar nuevos mecanismos a fin de mejorar la aplicación del modelo.

➤ **PROYECTO:** Veedurías Ciudadanas Metropolitanas.

#### FOTO N° 4

### DOS CAPACITACIONES RECIBIERON LOS MIEMBROS DE LA VEEDURÍA CIUDADANA DE ACCESIBILIDAD AL ESPACIO FÍSICO Y MOVILIDAD EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



*Disponible: [www.quitohonesto.gob.ec](http://www.quitohonesto.gob.ec)*

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” es la encargada de capacitar, asesorar y avalar las veedurías sobre temas de la Gestión Municipal se organicen en el Distrito.

La ejecución de veedurías dependerá fundamentalmente de la voluntad de la ciudadanía, por ello “QUITO HONESTO” ha planificado acciones para promover esta modalidad de control social con la participación directa de las administraciones zonales.

### **1.3 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, como ente público, fue objeto de un examen de auditoría de gestión que se realizó con cargo al Plan Operativo de Control de la Auditoría Metropolitana del 2009 y en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 2009-10-AUDI de 13 de abril del 2009, cuyos resultados determinaron la existencia de algunas falencias muy importantes en su gestión, siendo la ausencia del manual procesos la más importante; el mismo que involucra adecuadas políticas, métodos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamiento de las unidades y procesos de la institución; así como productos, volumen, frecuencia, tareas las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle, los responsables, tiempo real y tiempo de demora, por lo que no se dispuso de una herramienta administrativa para fortalecer la Gestión Institucional.

Adicionalmente al no contar con una planificación estratégica actualizada y como elemento importante que toda institución pública o privada debería tener, ya que implica el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la Comisión, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar objetivos deseado.

En el Gráfico N° 1 mediante la aplicación del Diagrama de Causa-Efecto se identificó lo siguiente:

- Ausencia de manuales de procesos los mismos que involucran adecuadas políticas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamiento de las unidades y procesos de la institución.
- Falta de medición en la Gestión no le permite administrar adecuadamente los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales.
- Direccionamiento Estratégico desactualizado no le permite definir estrategias que deberá ejecutar la organización para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.
- Falta de ejecución presupuestaria debido a que no se cumple con los programas y proyectos planificados.
- No existe una buena comunicación interna por la falta de uso de canales de comunicación.
- La falta de comunicación externa no le permite a la Comisión que sea conocida en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Ausencia de un plan de capacitación para los funcionarios y funcionarias de la Comisión.
- Falta de seguimiento de los casos resueltos a las recomendaciones adoptadas por el Alcalde no le permite saber si las investigaciones realizadas arrojaron los resultados esperados y si se está cumpliendo con las resoluciones adoptadas por el Alcalde.

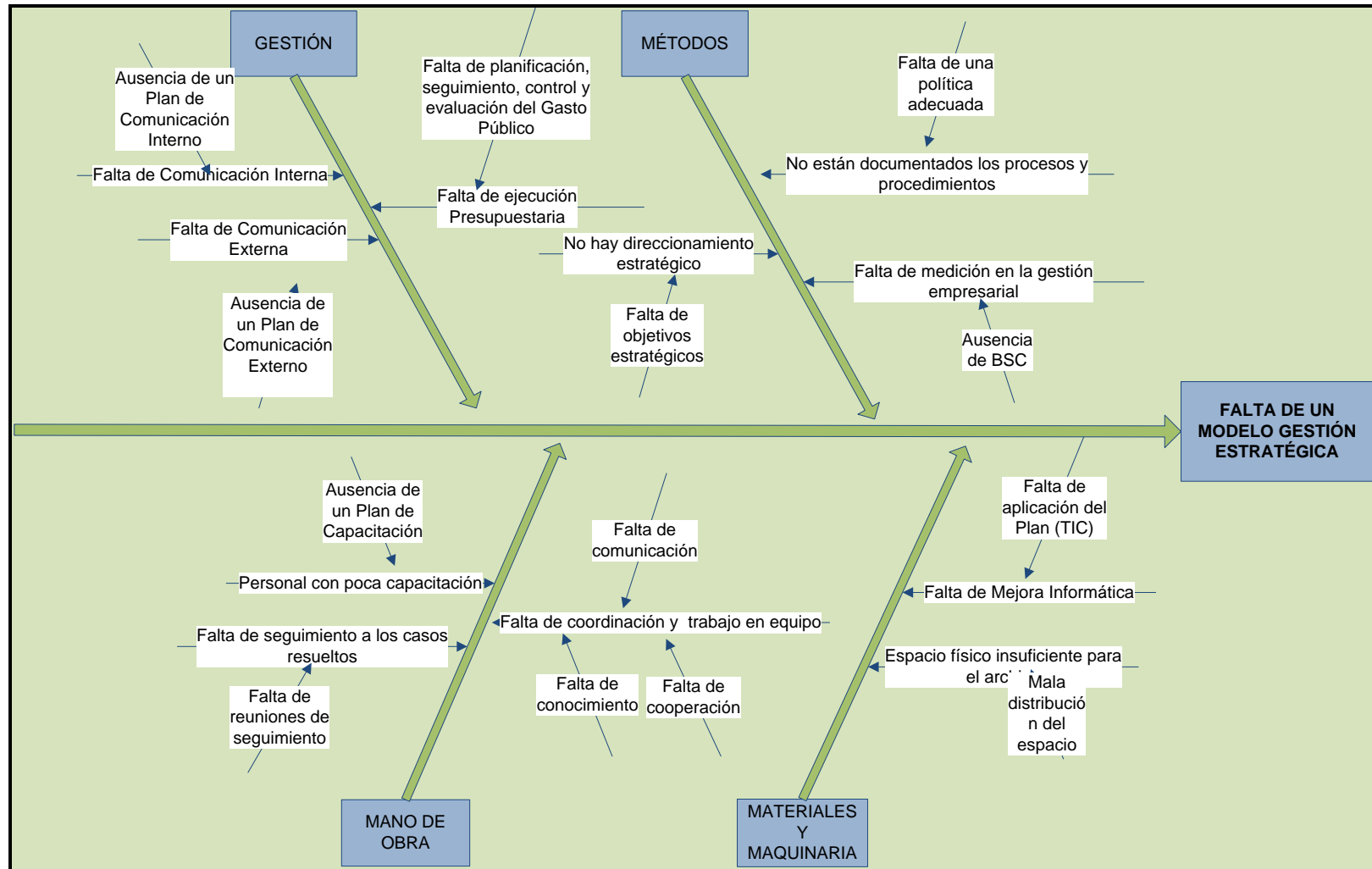
- Es necesario que se implemente el plan de tecnología de información en la Comisión para el mejoramiento tecnológico.
  
- Espacio físico insuficiente para el archivo de documentación es una dificultad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” ya que no le permite llevar una adecuada administración de todos los expedientes de las denuncias y quejas.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” cuenta con una misión y visión desactualizada y maneja sus operaciones sin un plan estratégico, ni lineamientos estratégicos, lo que podría llevar a esta institución a no alcanzar los objetivos deseados.

Además de la falta de controles e indicadores de gestión adecuados en los procesos no les permitirá medir el desempeño de sus áreas para tomar decisiones acertadas.

Por esta razón es preciso desarrollar un Plan de Gestión Estratégica que minimice los conflictos que la institución pueda tener y permita planificar sus actividades de manera adecuada, garantizando de esta manera un crecimiento sostenible de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”.

**GRÁFICO N° 1  
DIAGRAMA CAUSA – EFECTO**



*Elaboración: Autores*

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer una propuesta de planificación estratégica y rediseño organizacional para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra La Corrupción “QUITO HONESTO” con el propósito de proyectar a la Institución hacia el largo plazo y hacer de esta más competitiva a través de procesos y procedimientos eficientes.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Realizar el diagnóstico que permita conocer su situación interna y externa para perfeccionar sus fortalezas, aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas y debilidades de la organización.
- 2) Proponer el Direccionamiento Estratégico con el propósito de orientar a la Institución hacia el largo plazo.
- 3) Plantear el Cuadro de Mando Integral para identificar los indicadores que permitan medir el cumplimiento de la gestión institucional, garantizando así el cumplimiento de objetivos y metas planteadas en el Plan Estratégico.
- 4) Identificar y formular los Proyectos del Plan Estratégico para materializar la estrategia definida.
- 5) Formular el Alineamiento Estratégico para vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización con el propósito asegurar el cumplimiento de la visión, objetivos y metas.
- 6) Redefinir una estructura orgánica funcional para proporcionar a la institución herramientas de gestión administrativas actualizadas.



- 7) Levantar los procesos actuales que se desarrollan en la Comisión para identificar problemas de tiempos y deficiencias en los procesos.
- 8) Proponer mejoras a los procesos para dotar a la institución de una gestión eficiente por procesos.
- 9) Realizar el diseño de los procesos en herramientas BPM (Business Process Management) con la finalidad de fortalecer la gestión por procesos.

## **1.5 MARCO TEÓRICO**

### **1.5.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“El autor Certo Samuel define a la planificación estratégica como el proceso de asegurar que una organización posea y se beneficie de una estrategia organizacional apropiada. En esta definición, una estrategia apropiada es aquella que se ajusta mejor a las necesidades de la organización en un momento determinado.

### **1.5.2 VENTAJAS Y POSIBLES DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN**

Un programa de planificación estratégica produce muchos beneficios. Primero, les ayuda a los gerentes a mirar hacia el futuro. Están forzados a ver más allá de los problemas diarios y predecir las situaciones que pueden enfrentar. En segundo lugar, un programa de planificación sólido aumenta la calidad de las decisiones. Ninguna decisión puede tomarse hoy sin tener una idea de cómo afectará una decisión futura. La función de la planificación obliga a los gerentes a coordinar sus decisiones. Tercero, la planificación hace énfasis en las metas de la organización.

Dado que las metas de la organización son los puntos de partida de la planificación, los gerentes siempre deben recordar exactamente que está tratando de lograr la organización.

La planificación no elimina el riesgo, pero sí les ayuda a los gerentes a identificar y a manejar los problemas de la organización antes de que causen caos en un negocio.

La parte negativa es que si la planificación no se ejecuta adecuadamente puede traer desventajas para la empresa. Los administradores deben buscar el equilibrio entre el tiempo de planificación y el tiempo utilizado en organizar, influir y controlar. Si no lo hacen, algunas actividades importantes para el éxito de la organización pueden ser dejadas atrás.

En general, las ventajas de la planificación definitivamente superan las desventajas. Las desventajas de la planificación son el resultado de funciones de planificación que han sido utilizadas incorrectamente.

### **1.5.3 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

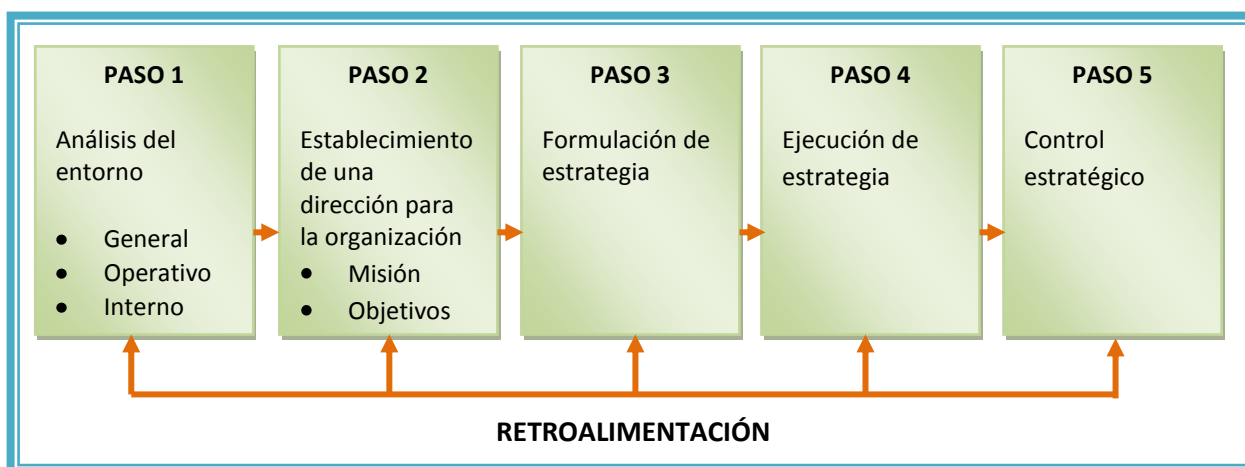
El proceso de planificación estratégica consta de cinco pasos continuos y secuenciales:

1. Análisis del entorno
2. Establecimiento de una dirección para la organización
3. Formulación de estrategias
4. Ejecución de estrategias
5. Control estratégico

La relación entre estos pasos podemos ver en el gráfico N° 2

## GRÁFICO N° 2

### PASOS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



*Fuente: Certo C. Samuel: Administración Moderna, ed. 8va, pp 168.*

#### 1.5.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO O DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El análisis del entorno es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores que puedan influir significativamente en las operaciones de la organización. Los gerentes, por lo regular, efectúan análisis del entorno para comprender lo que está sucediendo dentro y fuera de su organización, y aumentar la probabilidad de que las estrategias organizacionales que ellos desarrollaron, reflejen apropiadamente el entorno de la organización.

Para hacer un análisis del entorno eficaz y efectivo, es necesario comprender a fondo cómo se estructuran los entornos organizacionales, los cuales presentan tres niveles:

##### 1) ENTORNO GENERAL O MACRO AMBIENTE

Se denomina entorno general al nivel de entorno externo o macro ambiente de la organización que tiene componentes que afectan ampliamente y a largo plazo a la organización.

Comúnmente, los componentes del entorno general son de interés económico, social, político, legal y tecnológico.

**Componente económico:** Este componente se basa en la economía, la ciencia que se centra en la comprensión de cómo la gente de la comunidad en particular o de una nación produce, distribuye y usa los diversos bienes y servicios. Los aspectos que se consideran en un análisis económico del entorno son, generalmente, los salarios, la inflación, los impuestos, etc. Factores económicos como éstos pueden influir en el entorno en que una organización opera y en la factibilidad o dificultad que experimente la organización para intentar alcanzar sus objetivos.

**Componente Social:** Este componente forma la parte del entorno general que describe las características de la sociedad en la que existe la organización. Dos rasgos de una sociedad que se estudian durante el análisis del entorno son la demográfica y los valores sociales.

La demográfica se refiere a las características estadísticas de una población. Estas características incluyen cambio en el número de personas, distribución de los ingresos entre varios segmentos de la población.

Los valores sociales se refieren al grado relativo de valor que cada sociedad le da a las maneras en que existe y funciona. Los valores sociales pueden cambiar con el tiempo y hacen que la gente cambie su modo de vivir.

**Componente político:** Es la parte del entorno general que se relaciona con los asuntos del gobierno. Los ejemplos incluyen el tipo de gobierno que prevalece, la actitud del gobierno hacia las industrias, el progreso sobre el paso de una ley, y las plataformas políticas de los partidos y los candidatos.

**Componente legal:** Es la parte del entorno que contiene las leyes aprobadas. Este componente incluye las leyes o normas que los miembros de una sociedad siguen.

**Componente tecnológico:** Este componente incluye nuevas aproximaciones para producir bienes y servicios. Esas aproximaciones pueden ser nuevos procedimientos tanto como nuevos equipos.

## 2) ENTORNO OPERATIVO O MICRO AMBIENTE

Los principales componentes de este nivel son los clientes, la competencia y los proveedores.

**El componente clientes:** Es el segmento operativo que tiene factores relacionados con aquellos que demandan bienes y servicios.

**El componente competencia:** Compuesto por con quienes la organización debe batallar. La estrategia empresarial requiere la búsqueda de un plan de acción que le dé a la organización una ventaja sobre sus competidores.

**El componente proveedores:** Es el segmento del entorno operativo que incluye todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que suministran a las organizaciones los recursos necesarios para producir bienes o servicios. Estos individuos o entidades se denominan proveedores.”<sup>1</sup>

## 3) ENTORNO INTERNO

Las 7S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

---

<sup>1</sup> CERTO C, Samuel. Administración Moderna. Pearson. 8va Ed, pp 127, 168, 169, 170, 171, 172

Las 7S de McKinsey está compuesta por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización. Como podemos ver en el gráfico N° 3.

**GRÁFICO N° 3**  
**7 ESES DE MCKINSEY**



*Disponible: [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_las\\_7-s\\_mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_las_7-s_mckinsey)*

- **STYLE** (estilo): El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.
- **STAFF** (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- **SYSTEMS** (sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

- **STRATEGY** (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **STRUCTURE** (estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio.
- **SKILLS** (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.
- **SHARED VALUES** (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.”<sup>2</sup>

#### 1.5.3.1.1 MATRICES

“Según el autor Francis Salazar define:

**MATRICES RESUMEN:** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

**MATRICES DE PONDERACIÓN:** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

**MATRICES DE ACCIÓN:** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_las\\_7-s\\_mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_las_7-s_mckinsey)

**MATRIZ SÍNTESIS:** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder”.<sup>3</sup>

### **1.5.3.2 ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN**

“El autor Certo Samuel, define que el segundo paso del proceso de planificación estratégica es fijar una dirección para la organización. Mediante una interpretación de la información recorrida durante el análisis del entorno, la gerencia puede determinar hacia dónde debe dirigirse una organización.”<sup>4</sup>

“Existen tres elementos importantes para fijar la dirección de una organización: la misión, visión y los objetivos.

### **1.5.3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la Dirección Estratégica en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a) La Estrategia Corporativa,
- b) La Estrategia de Mercadeo y
- c) La Estrategia Operativa o de Competitividad”.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios” (2007), pp. 63

<sup>4</sup> CERTO C, Samuel. Administración Moderna. Pearson. 8va Ed, pp 174

<sup>5</sup> <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>



### **1.5.3.3.1 MAPA ESTRATÉGICO**

“Según el autor Robert S. Kaplan-David P. Norton definen el mapa estratégico como una representación visual, muy poderosa que permite, en una sola imagen, representar los aspectos en que la organización debe enfocarse para asegurar la ejecución de la estrategia de la empresa, y las relaciones causa – efecto entre éstos. Es también una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los empleados y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas.”<sup>6</sup>

### **1.5.3.3.2 PERSPECTIVAS**

“El autor Robert S. Kaplan-David P. Norton define:

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

El cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por lo ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

#### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien

---

<sup>6</sup> KAPLAN Robert S. – NORTON David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición.

formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes.

## **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

En la perspectiva del proceso interno los ejecutivos identifican los críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

## **PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

La cuarta perspectiva de Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”.<sup>7</sup>

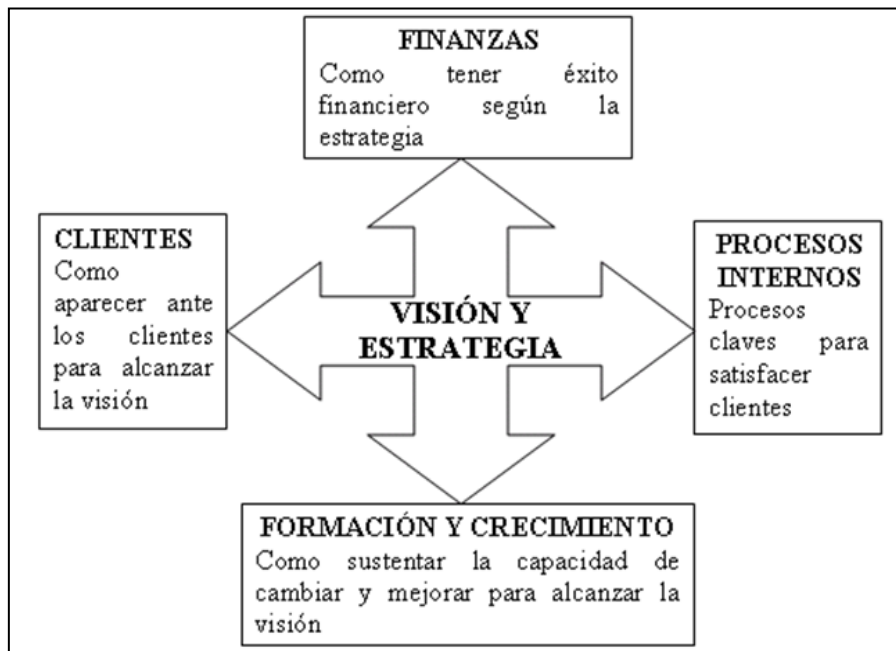
Ver en el gráfico N° 4

---

<sup>7</sup> KAPLAN Robert S. – NORTON David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición, pp. 39,41,42,43.

## GRÁFICO N° 4

### PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



*Fuente: Kaplan y Norton: Using the Balanced SCORE CARD as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).*

#### 1.5.3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“Según el autor Robert S. Kaplan-David P. Norton define al cuadro de mando integral como el complemento de los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

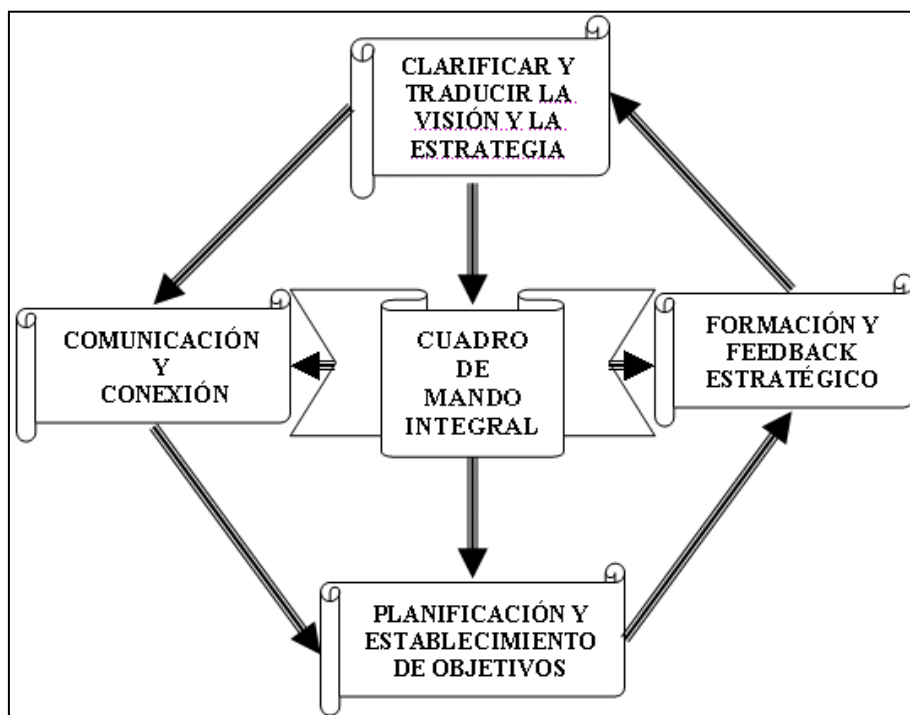
Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de visión y estrategia de una organización; y complementa la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas: Financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades

internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El cuadro de mando integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el cuadro de mando integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo”.<sup>8</sup> Como podemos ver en el gráfico N° 5.

**GRÁFICO N° 5**  
**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



**Fuente:** Kaplan y Norton: *Using the Balanced SCORE CARD as a Strategic Management. System* "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).

<sup>8</sup> KAPLAN Robert S. – NORTON David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición, pp. 20.

### **1.5.3.5 PERFILES DE PROYECTOS**

#### **MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

##### **GENERALIDADES**

“El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación.

##### **ESTRUCTURA**

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información.

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar)
3. Medios de verificación

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/ Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/ Resultados.”<sup>9</sup> Ver gráfico N° 6.

---

<sup>9</sup> BANCO MUNDIAL, 2011

## GRÁFICO N° 6

### ESTRUCTURA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<b>FIN</b>	Define como el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema o problemas del sector.	Mide los resultados de mejora que el proyecto logrará una vez puesto en funcionamiento	Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Este puede incluir material publicitario, encuestas por muestreo, etc.	Indica los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes para la <b>Sustentabilidad</b> (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
<b>PROPÓSITO</b>	El Propósito es el impacto directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto a corto/mediano plazo.	Describen el efecto logrado al final del proyecto. Deben incluir indicadores que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada meta especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	Son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Indican si existe un problema. Pueden incluir material publicado, inspecciones, encuestas por muestreo, etc.	Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.
<b>COMPONENTES</b>	Son las <u>obras, servicios, y capacitación</u> que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo	Los indicadores son descripciones breves y claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán ser realizados.	Indica donde dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que las cosas que han sido planteadas han sido efectivamente realizadas / entregadas. Las fuentes pueden incluir inspecciones, informes de auditoría, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control de responsable del proyecto) que tienen que ocurrir para que los Componentes del proyecto logren el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
<b>ACTIVIDADES</b>	Tareas a cumplir para completar cada orden cronológico de los componentes	Presupuesto para cada componente a ser entregado y actividades a realizar	Indica donde el evaluador puede encontrar la fuente de información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Registro contable del ejecutor.	Los que están fuera del control del gerente del proyecto (riesgos) pero tienen que ocurrir para completar los componentes del proyecto.

Disponible: [http://1.bp.blogspot.com/\\_VS52pZBDWIE/TEj\\_fTCZ4JI/AAAAAAAAACM/4Ap0N2e\\_M7Q/s1600/CUADRO+01.bmp](http://1.bp.blogspot.com/_VS52pZBDWIE/TEj_fTCZ4JI/AAAAAAAAACM/4Ap0N2e_M7Q/s1600/CUADRO+01.bmp)

#### 1.5.3.6 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

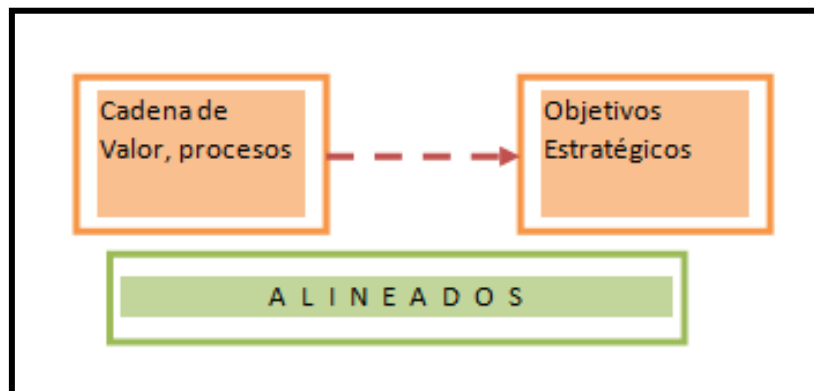
“Según los autores RUIZ Ronal, OBANDO Javier, DE LA ROSA Josep definen el alineamiento estratégico como aquel que permite vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

La filosofía central del alineamiento estratégico es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto” por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alineados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la Organización.”<sup>10</sup>

#### 1.5.3.6.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL

“El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la Cadena de Valor de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes y la organización. Ver gráfico N° 7.

**GRÁFICO N° 7**  
**ALINEAMIENTO HORIZONTAL**



*Fuente: <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/2338/3/T-ESPE-025305-1.pdf>  
Elaboración: Autores*

Cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada uno de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para alcanzar las metas, aquellas que todos y cada uno, creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los

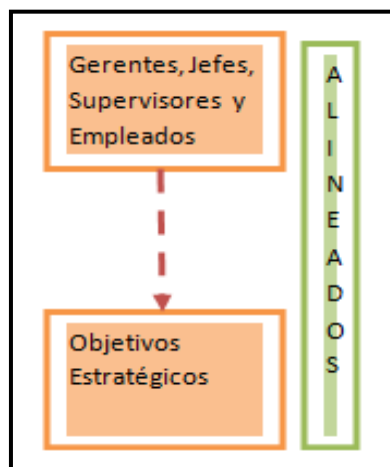
<sup>10</sup> RUIZ Ronal, OBANDO Javier, DE LA ROSA Josep, Dirección Empresarial Asistida, Editorial Visio Net, Primera Edición, España, pag 30, 31

objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño.

### 1.5.3.6.2 ALINEAMIENTO VERTICAL

El proceso de alineamiento vertical, sucede luego de que los diferentes procesos de la cadena de valor, están adecuadamente sincronizados a través de los objetivos, metas e iniciativas de cada uno de los procesos y departamentos. Por lo tanto necesitamos bajar rápidamente dicha estrategia funcional hacia los diferentes niveles organizacionales: gerencias, mandos medios y empleados, a través de un proceso de cascada de despliegue causa-efecto de nivel a nivel. Participación directa de todos los niveles y personas. El alineamiento vertical, garantiza: involucramiento a todo nivel, compromiso personal hacia las metas de la organización, vinculación entre las metas de la organización, los departamentos, áreas y personas, proveen guía y dirección al proceso de definición de objetivos y metas a todo nivel y garantiza que existirá un eficiente proceso de optimización del desempeño y contribución personal, de tal forma que el esfuerzo y trabajo de todos, en un efecto sinérgico, consiga alcanzar las metas de la organización.”<sup>11</sup> Ver gráfico N° 8.

**GRÁFICO N° 8**  
**ALINEAMIENTO VERTICAL**



**Fuente:** <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/2338/3/T-ESPE-025305-1.pdf>  
**Elaboración:** Autores

<sup>11</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/2338/3/T-ESPE-025305-1.pdf>



#### 1.5.4 CADENA DE VALOR

“El autor Fortunato Contreras C. define a la cadena de valor como una herramienta que separa las actividades estratégicas más relevantes de una organización, para poder entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. La cadena de valor considera actividades primarias y actividades de apoyo, cada una de estas, de no ser bien administradas, puede dar a origen a imperfecciones en la gestión de la organización además de su área respectiva; por lo que este análisis permitirá tomar las acciones necesarias para superarlas y poder competir en el entorno.”<sup>12</sup> Ver gráfico N° 9.

**GRÁFICO N° 9**  
**CADENA DE VALOR**



*Disponible: Contreras Fortunato, Planteamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima 2000*  
*Elaborado: Autores*

#### 1.5.5 GESTIÓN POR PROCESOS

“Según los autores Cesar Camisón; Sonia Cruz y Tomás González, definen a la gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos y relativos al área de ventas, como tradicionalmente se lo ha venido haciendo.

---

<sup>12</sup> CONTRERAS Contreras Fortunato, Planteamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima 2000

Desde el punto de vista de la gestión por procesos la empresa se concibe como un sistema de procesos interrelacionados entre sí que contribuyen conjuntamente al incremento de la satisfacción del cliente.

Es importante señalar que una orientación a procesos supone vinculación de la gestión por procesos con la estrategia de la empresa, para evitar caer en la tentación de no hacer nada más que cambiar el nombre a los procedimientos ya existentes o a los departamentos y pasar a denominarlos “procesos”.

Una orientación a procesos verdadera supone la identificación y gestión sistemática de todos los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre ellos”.<sup>13</sup>

#### **1.5.6 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

“Se llama Gestión de procesos de negocio (Business Process Management o BPM) a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, *BPM* se enfoca en la administración de los procesos del negocio.

A través del modelado de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto presenta la oportunidad de mejorarlos. La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los mismos se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos. La administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias en los mismos, y actuar sobre las mismas para optimizarlos.

---

<sup>13</sup> CAMISÓN, César – CRUZ, Sonia – GONZALES, Tomás. *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2007, pp. 863, 864.

Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida de *BPM*. Este conjunto de herramientas son llamadas Business Process Management System (BPMS), y con ellas se construyen aplicaciones *BPM*.

Existen diversos motivos que mueven la gestión de Procesos de Negocio, entre los cuales se encuentran:

- Extensión del programa institucional de calidad.
- Cumplimiento de legislaciones.
- Crear nuevos y mejores procesos.
- Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- Documentar procesos para subcontratación.
- Automatización de procesos.
- Crear y mantener la cadena de valor”.<sup>14</sup>

### **1.5.7 BPMN (BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION)**

“Es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de Negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para coordinar la secuencia de los procesos y los mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades.

¿Por qué es importante Modelar con BPMN?

- BPMN es un estándar internacional de modelado de procesos aceptado por la comunidad.
- Crea un puente estandarizado para disminuir la brecha entre los procesos de negocio y la implementación de estos.

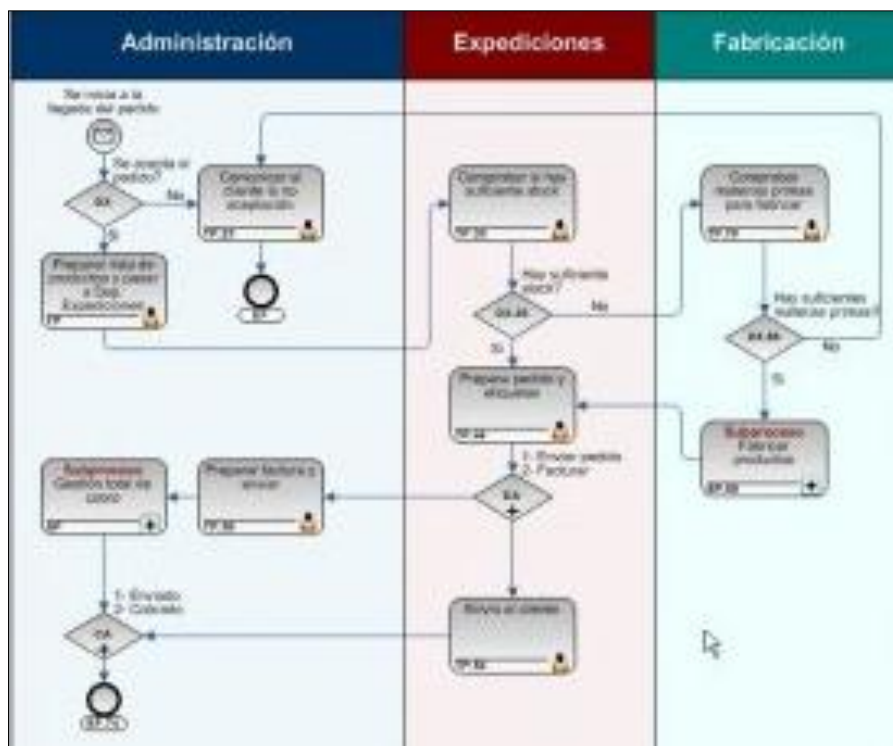
---

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)

- Permite modelar los procesos de una manera unificada y estandarizada permitiendo un entendimiento a todas las personas de una organización.

BPMN proporciona un lenguaje común para que las partes involucradas puedan comunicar los procesos de forma clara, completa y eficiente. De esta forma BPMN define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio.”<sup>15</sup> Como podemos ver en el gráfico N° 10.

**GRÁFICO N° 10**  
**PROCESOS MODELADOS EN BPMN**



Disponible: <http://www.demosdesoftware.com/img/videos/aura.jpg>

### 1.5.8.1 TIPOS DE BPMN

**Auraportal:** Todo tipo de procesos se pueden modelar con *AuraPortal* y su standard BPMN. Una vez modelados, los procesos ya son ejecutables sin ninguna necesidad de programación. Se incluyen también tareas integradas y libres que aumentan la potencia del sistema, así como características innovadoras y exclusivas como el

<sup>15</sup> <http://www.bizagi.com/docs/BPMNbyExampleSPA.pdf>

**DAD (Divisiones Automáticamente Disparadas)**, grupos de campos anidados con contenedores estructurados, etc.

**Activiti Modeler:** Una herramienta de modelado de procesos BPMN 2.0 soportada para navegadores compatibles con Ajax y diseñada para analistas de negocio.

- Guarda modelos en un archivo compartido basado en el repositorio.

Interfaz gráfica basada en BPMN 2.0

- Incluye una implementación nativa de BPMN 2.0.

**Oracle Business Process Management Suite 11g:** Componente de Oracle Fusion Middleware 11g, es la solución de Gestión de Procesos de Negocios (BPM, por sus siglas en inglés) que admite toda clase de procesos con una nueva base unificada de procesos, un diseño centrado en los usuarios y capacidades BPM social.

## ¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO BPMN?

**BPMN** está dirigido a gerentes, directores, dueños de empresas, ingenieros de procesos, analistas de negocios, analistas de sistemas, administradores de proyectos, responsables de calidad y todo aquel que necesita definir, documentar y hacer más eficientes sus procesos de negocio con el estándar más avanzado y aceptado a nivel internacional.

“Las empresas necesitan constantemente adaptar y mejorar sus procesos, pero frecuentemente están frenadas por aplicaciones y sistemas que no están preparados para explotar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios de forma ágil.

El BPM – Business Process Management, con sus enfoques evolucionados y sus tecnologías punta, ha emergido como el elemento clave para proveer a las organizaciones de la “Agilidad” y “Flexibilidad” necesaria para responder de forma rápida a los nuevos cambios y oportunidades de mercado.

El e-Business así como el Gobierno, para ganar competitividad, requieren de

procesos de negocio optimizados y la habilidad de responder y adaptarse ágilmente a las condiciones cambiantes.

España es el tercer país de toda Europa, detrás de Alemania a e Inglaterra, que viene avanzando desde hace ya varios años y con firmeza, en cuanto a la automatización y gestión por procesos. Y lo positivo es que no sólo en el ámbito empresarial privado se ha venido avanzando a buen ritmo, sino también en la Administración Pública.”<sup>16</sup>

## **1.6 MARCO CONCEPTUAL**

### **AMENAZAS**

Situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

Metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, y optimizar de forma continua.

### **COOTAD**

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.

### **CMLCC**

Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción.

---

<sup>16</sup>

## **DEBILIDADES**

Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas.

## **EFICACIA**

Hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

## **EFICIENCIA**

Óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

## **ESTRATEGIA**

La dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

## **FORTALEZAS**

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

## **ICAM**

Instituto de Capacitación Municipal.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

### **INCOP**

Instituto Nacional de Contratación Pública.

### **LOSEP**

Ley Orgánica del Servicio Público.

### **LOSNSEP**

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

### **LOTAIP**

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

## **MANUAL DE PROCESOS**

Son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

### **MDMQ**

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.



## **MISIÓN**

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

## **OBJETIVOS**

Expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

## **OPORTUNIDADES**

Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

## **PAC**

Plan Anual de Contrataciones.

## **POA**

Plan Operativo Anual.

## **POLITICAS**

Se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

## **PROCEDIMIENTO**

Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.

## **PROCESO**

Conjunto de actividades que interactúan y se relacionan a través de recursos, transformando entradas en salidas generando un resultado (producto) que satisface una o varias necesidades.

## **SISTEMA DE GESTIÓN**

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

## **TIC**

Tecnologías de la información y comunicación.

## **VISIÓN**

El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

# CAPITULO 2

## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Para poder subsistir y desarrollarse, las instituciones públicas o privadas deben ser capaces de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que les permitan un acceso efectivo y eficiente a programas e instrumentos que posibiliten mejorar su productividad y ser más competitivas, así pues, un diagnóstico situacional es un instrumento de análisis importante e indispensable para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que nos permitirá identificar los puntos fuertes y débiles de la Comisión, así como las amenazas y las oportunidades; y el punto de partida para la sugerencia de estrategias.

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La importancia de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

#### **2.1.1 MACRO AMBIENTE**

Constituyen todos los elementos externos para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” que resultan relevantes para su operación. Entre ellos están los factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros.

### **2.1.1.1 FACTORES ECONÓMICOS**

Son factores que puede afectar las prácticas administrativas de una organización y su análisis es de mucha importancia, ya que mediante el mismo podremos saber de qué forma influyen en el desarrollo futuro de la Gestión Municipal y de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”.

#### **2.1.1.1.1 INFLACIÓN**

Se refiere al incremento general en el precio de bienes y servicios o disminución del monto de dinero que una persona tiene disponible para adquirir lo que necesita, básicamente depende de características específicas de la economía, de su composición social que determina la política económica donde encontramos el conjunto de estrategias y acciones que formulan los gobiernos y en general el Estado, para conducir e influir sobre la economía del país.

Por tal circunstancia su análisis es de mucha importancia ya que nos permitirá detectar como puede afectar e influir este indicador en la Gestión Municipal y en las decisiones estratégicas de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, con respecto a precios, endeudamiento, liquidez, inversión, etc.

La inflación anual registrada en el 2006 fue mucho menor a comparación del 2007, esto debido al incremento de las remuneraciones unificadas, que provocó el aumento de la demanda agregada, la devolución de los fondos de reserva, generándose una inyección importante de liquidez a la economía, mediante la cual se entregaron un total de USD 583 millones, no obstante la dinámica de la inflación anual en este año evidenció una caída sostenida a partir del mes de septiembre 2006; período que coincide con el buen abastecimiento de productos agrícolas y ofertas, características de las festividades de fin de año.

En el 2008 se evidenció un porcentaje elevado a comparación del 2009, siendo este el más alto de la región de 8,83%, debido dos factores determinantes: las inundaciones que afectaron a los cultivos y la crisis mundial.

En el 2010 fue de 3,33% inferior a la registrada en el 2009 que fue de 4,31%; esto debido a que los alimentos y las bebidas no alcohólicas fueron los sectores que tuvieron el mayor peso inflacionario, seguidos de las prendas de vestir y calzado, bienes y servicios diversos y los restaurantes y hoteles.

Actualmente la inflación se sitúa en 3,39%, mostrando niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del 2008, sin embargo no ha existido una marcada disminución en los dos últimos años e inicios de este. Como podemos observar en la tabla N° 1 y gráfico N° 11 respectivamente.

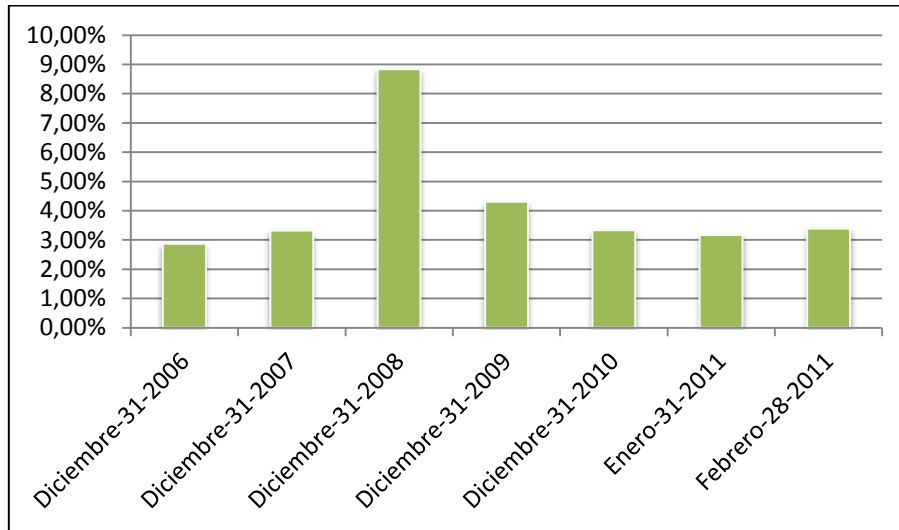
**TABLA N°1  
INFLACIÓN**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2006	2,87%
Diciembre-31-2007	3,32%
Diciembre-31-2008	8,83%
Diciembre-31-2009	4,31%
Diciembre-31-2010	3,33%
Enero-31-2011	3,17%
Febrero-28-2011	3,39%

*Disponible en: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) (05-03-2011)*

*Elaboración: Autores*

## GRAFICO N°11 VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN



*Disponible: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) (05-03-2011)*

*Elaboración: Autores*

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

La inflación genera que los costos de material, productos y servicios tiendan al alza, y al no existir una marcada disminución en este indicador, causa un efecto negativo en la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que se puede prescindir de ciertos proyectos para prevenir y erradicar la corrupción debido a que la asignación presupuestaria que otorga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a la Comisión no puede ser suficiente.

### AMENAZA

Aumento de precios a causa de la inflación.

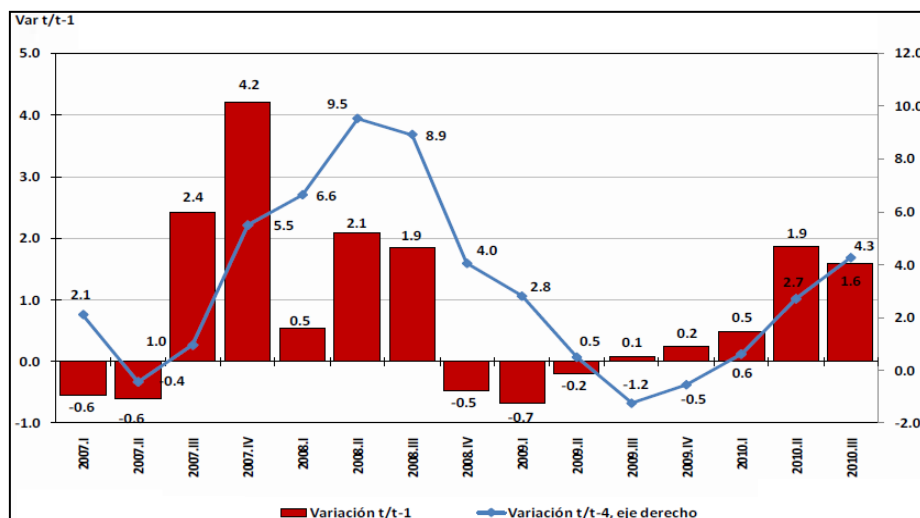
#### 2.1.1.1.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB mide el valor de la producción, a precios finales del mercado y comprende todos los flujos de ingreso generados dentro de las fronteras geográficas de un país.

El análisis del PIB es de mucha importancia, porque nos permite conocer el estado de la economía y la dinámica de las actividades que en ella se desarrollan por parte del sector público y privado; y para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” representa un indicador primordial, ya que al existir mayor circulación tanto de bienes y de capitales, el Gobierno podrá distribuir mayor porcentaje de ayuda a las diferentes áreas o sectores del país.

El PIB creció a una tasa de 4,2% en el cuarto trimestre del 2007, donde el gobierno realizo un incremento muy grande en los gastos sociales, a más de una duplicación de las transferencias monetarias a los hogares más pobres, mientras que en el último trimestre de 2008 economía fue afectada por la recesión mundial donde se registro un -0,5%, donde la caída en los precios del petróleo y una disminución de las remesas fue la tónica. En el cuarto trimestre del 2009, el gobierno implementó algunas restricciones a la importación, que aparentemente contribuyeron a la reducción en su déficit comercial, donde se registró un crecimiento ligero del 0,2%, mientras que en tercer trimestre del 2010 la economía de Ecuador creció un 1,6%, frente a un -1,2% registrada en igual periodo del año pasado, los sectores que mayormente aportaron al crecimiento fueron la pesca y la intermediación financiera. Como se puede ver en el gráfico N°12.

**GRÁFICO N°12**  
**PIB**



Disponible: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) (22-02-2011)



## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La disponibilidad de recursos económicos es cada vez más complicada que se traslada en mayor austeridad al sector público, lo que implica recortes presupuestarios o menor distribución de recursos económicos a los Municipios y por ende a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, privándole que se ejecuten proyectos para prevenir y erradicar actos de corrupción en las dependencias Municipales.

## **AMENAZA**

Recortes presupuestarios a las instituciones públicas.

### **2.1.1.1.3 CRÉDITOS NO REEMBOLSABLES**

Son recursos destinados a la asistencia técnica, permiten adaptar planes de negocios, adquirir sistemas de información, desarrollar tecnología y entrenar al personal y capacidades de gestión, entre otros fines.

Entre los principales organismos que otorgan créditos no reembolsables tenemos:

#### **➤ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

“Es una organización financiera internacional con sede en la ciudad de Washington D.C. (Estados Unidos), y creada en el año de 1959 con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe.

El Banco apoya a sus clientes en el diseño de proyectos. Además, proporciona financiación, cooperación técnica y servicios de conocimiento para apoyar las intervenciones de desarrollo. Los proyectos identifican los motivos de la intervención propuesta, las acciones que el Banco apoyará y los resultados esperados.

El Grupo del BID es un socio clave para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, además de los bancos. El Banco ofrece oportunidades de financiamiento a las empresas e instituciones financieras, así como acceso a donaciones, contratos de consultoría y de adquisición.”<sup>17</sup>

## ➤ **CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO**

Es una institución financiera multilateral que apoya el desarrollo sostenible y la integración regional entre los países de la Comunidad Andina que son sus accionistas. Suministra productos y servicios financieros múltiples a una amplia cartera de clientes, constituida por los gobiernos de los Estados accionistas, instituciones financieras, y empresas públicas y privadas.

La CAF apoya y motoriza diversas iniciativas de trabajo en diferentes sectores de las sociedades de la Comunidad Andina, entre los cuales destacan infraestructura, pequeñas y medianas empresas, desarrollo social, cultura y comunidad, sistemas financieros, medio ambiente, gobernabilidad, competitividad, investigación y desarrollo e integración fronteriza.

En tal sentido, existen una serie de Programas Estratégicos que la CAF implementa con la finalidad de impulsar el desarrollo sostenible y la integración de la Región Andina frente al escenario de la globalización y los países desarrollados. Dichos programas son:

1. Programa de Apoyo a la Investigación
2. Programa de Apoyo al Desarrollo e Integración Fronteriza
3. Programa de Biodiversidad BIOCAF
4. Programa de Fortalecimiento de la Gobernabilidad
5. Programa de Desarrollo e Integración de los Mercados Financieros
6. Programa Latinoamericano del Carbono (PLAC)
7. Programa de Responsabilidad Social
8. Iniciativa de Integración Regional Sudamericana

---

<sup>17</sup> <http://www.iadb.org/es/proyectos/proyectos,1229.html>

## ➤ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

Sus estatutos declaran como objetivos principales la promoción de políticas cambiarias sostenibles a nivel internacional, facilitar el comercio internacional y reducir la pobreza.

El FMI es importante promueve la cooperación internacional en la esfera monetaria y presta tanto asesoramiento sobre política económica como asistencia técnica para ayudar a los países a que construyan y mantengan una economía sólida.

También otorga préstamos y colabora con los países en la formulación de programas destinados a resolver problemas de balanza de pagos cuando no es posible obtener financiamiento suficiente en condiciones accesibles para hacer frente a los pagos netos internacionales. Los préstamos del FMI son de corto plazo y mediano plazo y se financian con las cuotas que aportan sus países miembros.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

A través de los organismos nacionales e internacionales que otorgan créditos no reembolsables, la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” puede acceder a los créditos para realizar proyectos encaminados al fortalecimiento de las capacidades operativas y de gestión, y también en la ejecución de proyectos encaminados a prevenir y erradicar la corrupción.

## **OPORTUNIDAD**

Organismos que otorgan créditos no reembolsables.

## **2.1.1.2 FACTORES POLÍTICOS**

### **2.1.1.2.1 PRESIÓN POLÍTICA**

La presión política se debe a la existencia de grupos de presión, que son aquellos grupos de intereses organizados que no desean de forma directa el control del poder político sino solo influir o presionar a los centros de toma de decisiones, ya sea en el ámbito Legislativo o del Ejecutivo y de las diferentes organizaciones y administraciones públicas. Por tanto, se diferencian claramente de los partidos políticos, porque estos buscan directamente el poder político.

En el Ecuador la presión política eleva los niveles de corrupción ya que los grupos de presión o funcionarios públicos violentan las normas del sistema legal vigente, para favorecer intereses particulares o de grupo a cambio de un beneficio o recompensa para sí o para terceros. Se obtienen beneficios mediante la utilización de la influencia otorgada por cargos públicos o por la fortuna privada del particular que genera el enriquecimiento ilícito del funcionario.

Cuando el poder público es corrompido, la sociedad pierde toda credibilidad sobre el sistema. Pone en peligro el sistema democrático debido al nivel de desconfianza institucional que provoca. Socava el compromiso social y público que el ciudadano debe poseer destruyendo paulatinamente las bases en las que la sociedad se afirma. La corrupción causada por la presión política es una amenaza para los gobiernos, la política, los negocios y la democracia y nuestro país, el Ecuador, no ha escapado a este fenómeno.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La presión política provoca que los funcionarios de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, no puedan realizar su trabajo de manera eficaz; ya que ciertos funcionarios o grupos de poder obstaculizan procesos investigativos.

## **AMENAZA**

Posible presión política.

### **2.1.1.3 FACTORES LEGALES**

Consiste en leyes y normativas jurídicas dictadas por los legisladores, es decir un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en concordancia con la justicia.

#### **2.1.1.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR**

Es la norma suprema de la República del Ecuador, es el fundamento y la fuente de la autoridad jurídica que sustenta la existencia del Ecuador y de su gobierno. La supremacía de esta constitución la convierte en el texto principal dentro de la política ecuatoriana, y está por sobre cualquier otra norma jurídica.

La existencia de la Constitución es importante para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” ya que a través de los artículos correspondientes a la participación ciudadana y acceso a la información pública le brinda el apoyo necesario para transparentar las gestiones municipales y promover la participación ciudadana.

#### **➤ PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

La participación ciudadana es un elemento importante en nuestro país porque permite proporcionar mejores servicios y oportunidades a la población y debe contar con gobiernos abiertos y receptivos, dispuestos a escuchar lo que los ciudadanos y ciudadanas les quieren transmitir para contribuir a mejorar la política y la gestión de los asuntos públicos.

## **PRINCIPIOS DE LA PARTICIPACIÓN**

“**Art. 95.-** Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad.

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.

### ➤ **ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

Si bien es cierto que el acceso a la información pública es un derecho en sí mismo y no necesitamos razones para ejercerlo, importante tener presente que en la práctica permite: obtener información para participar, para acceder a subsidios de vivienda, o para saber cómo avanzar en la solución de una problemática específica. De eso se trata la cultura de la transparencia, asumir que la información pública debe estar disponible y que quienes son responsables de administrarla lo hagan de una manera correcta.

### **ACCIÓN DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA**

**Art. 18.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.
2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No

existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.”<sup>18</sup>

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La Constitución de la República del Ecuador es una oportunidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya a través los artículos correspondientes a la participación ciudadana y acceso a la información pública le brinda el apoyo necesario para transparentar las gestiones municipales y promover la participación ciudadana.

## **OPORTUNIDAD**

Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la Comisión.

### **2.1.1.3.2 ORDENANAZA MUNICIPAL**

Es un tipo de norma jurídica que se incluye dentro de los reglamentos y que se caracteriza por estar subordinada a la ley, y es dictada por una municipalidad o su máxima autoridad (Consejo Metropolitano).

Los alcaldes y concejales están llamados a ser creativos y formular leyes que beneficien a la comunidad, ordenanzas que deben ser socializadas y discutidas primero por los actores sociales e institucionales, después por los legisladores quienes deben demostrar conocimientos sobre la legislación municipal y si no los tienen buscar asesoramiento.

---

<sup>18</sup> Constitución de la República 2008

Para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” es importante cumplir con las ordenanzas en especial con la ordenanza 116 que es la que le faculta para ejercer sus funciones.

## **ORDENANZA 116**

**NATURALEZA JURÍDICA.-** Instituyese la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción como Unidad Especializada de la más alta jerarquía económica, política y administrativa, que actuara en representación de la ciudadanía del Distrito.

Tiene su sede en la ciudad de Quito y podrá desenvolver sus acciones en todo el territorio del Ecuador en asuntos concernientes a bienes o recursos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

**OBJETIVO GENERAL.-** La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción desplegará las medidas necesarias para prevenir, investigar, identificar e individualizar las acciones u omisiones que implicaren corrupción, así como para difundir los valores y principios de transparencia en el manejo de los asuntos públicos en todas las dependencias municipales del Distrito Metropolitano, sus empresas y corporaciones. Procurará erradicar la corrupción y combatirá la impunidad, a efectos de que en la administración municipal se mantenga siempre los principios de ética y de servicio público.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La Ordenanza Municipal 116 le permite a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción desenvolver sus acciones en todo el territorio del Ecuador en asuntos concernientes a bienes o recursos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

## **OPORTUNIDAD**

Ordenanza Municipal 116 faculta a la Comisión.



## **2.1.1.4 FACTORES SOCIO- CULTURALES**

### **2.1.1.4.1 MIGRACIÓN**

Durante la última década el Ecuador ha atravesado una grave crisis económica, la misma que fue acentuada por el fenómeno de la dolarización, que provocó que el sucre se devaluara a niveles nunca antes presentados, provocando su desaparición y que el país adoptará como moneda válida el dólar. Esta medida afectó directamente a la clase más desposeída de la sociedad, provocando el crecimiento de los niveles de pobreza e indigencia en el país., disminuyendo a niveles mínimos su poder adquisitivo, presentándose además una serie de fenómenos económicos que contrajeron la economía nivel nacional, incrementando el desempleo en el país, ocasionando que el ingreso familiar no pueda cubrir ni la canasta básica.

Bajo este panorama desalentador, gran parte de los ecuatorianos y las ecuatorianas al no tener un ingreso fijo que les permita satisfacer sus necesidades básicas, optaron por ofertar su fuerza laboral en el extranjero, puesto que en ciertos países se alcanzaban niveles de remuneración sensiblemente más elevados que los que se podría obtener en el Ecuador, por esta causa varios países de Europa y los EEUU, comenzaron a captar personal para realizar trabajos pesados, pero que representaban una esperanza para quienes atravesaban problemas económicos, por lo tanto pese a representar muchos esfuerzos e inclusive ingresar como ilegales a otros países, se endeudaron para viajar y arriesgaron lo poco que tenían con la finalidad de alcanzar mejores ingresos económicos que les permita cubrir las necesidades básicas de su familia, pero sobre todo con el afán de obtener una remuneración más digna, para mejorar su nivel de vida y el de sus hijos. Como podemos ver en la tabla N° 2.

**TABLA N° 2**  
**MIGRACIÓN DEL ECUADOR**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido
Nsc	20	0,8	0,8
Rusia	1	0,0	0,0
Venezuela	1	0,0	0,0
Chile	3	0,1	0,1
Australia	6	0,2	0,2
Italia	129	5,1	5,1
Brasil	292	11,5	11,5
España	821	32,5	32,5
Estados Unidos	1257	49,7	49,7
<b>Total</b>	2530	100,0	100,0

*Fuente: CIAME (22-02-2011)*

De este hecho ha dado como resultado que muchos de nuestros compatriotas sean explotados y tratados de manera inhumana, sufriendo abusos pero sobre todo afrontar la soledad y la separación de su familia, esposos e hijos.

Este fenómeno denominado migración, ha provocado que se desintegre el núcleo familiar, que es la base de toda sociedad en valores éticos y morales.

Los niños y las niñas y adolescentes están al cuidado de sus abuelos/as, tíos/as y otros familiares, quienes no les pueden brindar el cariño, afecto, pero sobre la educación no son las guías necesarias, y buscan otras alternativas de refugio como son: las drogas, el alcohol, integrándose a pandillas y otros vicios.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

A causa de la migración se da la pérdida de valores éticos y morales en los niños, niñas y adolescentes, siendo esta una oportunidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”; ya que se pueden crear proyectos de fortalecimiento en valores éticos y morales en las instituciones educativas.

## **OPORTUNIDAD**

Pérdida de valores éticos y morales en niños/as y adolescentes a causa de la migración.

### **2.1.1.4.2 DESEMPLEO**

El desempleo o desocupación laboral, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto de salario. Es una parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo.

La presencia de desempleo en el Ecuador es un problema tanto económico como social. Como problema económico, es un despilfarro de valiosos recursos. Como problema social es una fuente de enormes sufrimientos, ya que los trabajadores desempleados y las trabajadoras desempleadas tienen que luchar con una renta menor. Durante los períodos de elevado desempleo, las dificultades económicas también afectan a sus emociones y a la vida familiar.

El aparato productivo que atraviesa nuestro país se debe a varios problemas:

- Falta de competitividad en las empresas.
- Fuga de personal experimentado.
- Migración masiva de los profesionales.
- Pérdida de valores éticos y morales.
- Crisis económica.
- Desempleo masivo.

Como efecto, estas estructuras sociales de exclusión y discriminación representan barreras reales que determinan que las poblaciones afectadas carezcan de oportunidades para encontrar un trabajo digno.

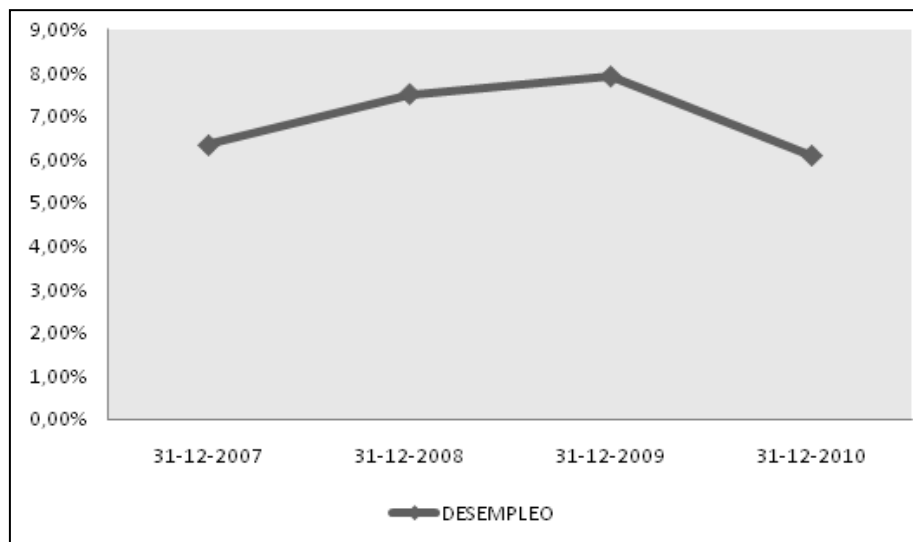
El desempleo en el Ecuador no ha crecido de manera considerable, debido a que muchas personas han salido de nuestro país para buscar mejores oportunidades de trabajo y mejorar su nivel de vida. Ver tabla N°3 y gráfico N°13

**TABLA N° 3  
DESEMPLEO**

Fecha	Valor
31-12-2007	6.34%
31-12-2008	7.50%
31-12-2009	7.90%
31-12-2010	6.10%

*Disponible: BCE (22-02-2011)*

**GRÁFICO N° 13  
DESEMPLEO**



*Disponible: BCE (22-02-2011)*

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

El desempleo provoca que las personas busquen mecanismos para hacer contactos con funcionarios municipales y cometan actos ilícitos que perjudiquen a la ciudadanía que desea realizar los trámites de forma ágil y transparente.

### **AMENAZA**

Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.

## **2.1.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos con ventajas competitivas.

En la actualidad se cuenta con muchas herramientas tecnológicas nuevas que ayudan a mejorar el tiempo de respuesta: así como el nivel competitivo de la organización ya sean estas públicas o privadas.

### **➤ TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Las tecnologías de la información y comunicación son la herramienta más eficaz para aquellos organismos del sector público que desean mejorar los niveles de satisfacción de los ciudadanos.

Consiguiendo los siguientes resultados:

- Ahorros en los costos.
- Una mejor prestación del servicio en todos los departamentos.
- Mayor productividad y motivación del personal.
- Mayor participación social.

- Comunicaciones más transparentes entre los organismos públicos y los ciudadanos.
- Una promoción más eficaz de los objetivos del organismo.

### ➤ **SOFTWARE LIBRE**

“Software Libre se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software. De modo más preciso, se refiere a cuatro libertades de los usuarios del software: • La libertad de usar el programa, con cualquier propósito (libertad 0). • La libertad de estudiar cómo funciona el programa, y adaptarlo a tus necesidades (libertad 1). El acceso al código fuente es una condición previa para esto. • La libertad de distribuir copias, con lo que puedes ayudar a tu vecino (libertad 2). • La libertad de mejorar el programa y hacer públicas las mejoras a los demás, de modo que toda la comunidad se beneficie (libertad 3).

El acceso al código fuente es un requisito previo para esto.

La libertad para usar un programa significa la libertad para cualquier persona u organización de usarlo en cualquier tipo de sistema informático, para cualquier clase de trabajo, y sin tener obligación de comunicárselo al desarrollador o a alguna otra entidad específica.

El presidente de Ecuador, Rafael Correa, envió un mensaje a 17 países del continente, a utilizar el software libre en pro de la integración de América Latina y para liberar de la dependencia tecnológica externa a la región. Correa formula el llamado para que todos utilicen los programas informáticos que pueden ser distribuidos, copiados, estudiados y modificados libremente

Son fines de la Asociación de Software Libre:

- Promover de acuerdo con la definición, las cuatro libertades para los usuarios de software, con el fin de llegar a una sociedad en la cual se respeten estas libertades.

- Impulsar la difusión y el uso de todo software que cumpla con los principios y libertades de software libre.
- Apoyar a la defensa de sus socios en los procesos legales y administrativos, para defender el software libre en lo relacionado entre otros: derechos de autor, publicidad engañosa, prácticas anticompetitivas y recursos administrativos ante organismo del sector público.
- Propender que los socios establezcan servicios tales como tales como: consultoría, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o legal en relación al uso, desarrollo, promoción, difusión y defensa del software libre.
- Colaborar con iniciativas públicas o privadas, individuales o colectivas a favor del software libre.
- Fomentar la participación activa de los desarrolladores, técnicos o usuarios de software libre en el Ecuador en cuanto al desarrollo, mejoramiento y adaptación de programas y proyectos de software libre tanto a nivel local como internacional.
- Promover en forma permanente la creación, ejecución y soporte de un marco jurídico para la adopción del software libre por parte del Estado.
- Promover la capacitación y el uso exclusivo del software libre en las entidades públicas y privadas.
- Promover el intercambio de experiencias y capacitación de los socios, así como la realización de actividades científicas, culturales para los socios y público en general.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.slideshare.net/ghsterlingm/software-libre-en-ecuador>

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional es una oportunidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” porque permite innovar en su tecnología mejorando sus servicios y brindando una mejor información a todos los ciudadanos y entidades gubernamentales.

## **OPORTUNIDAD**

Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.

### **2.1.2 MICRO AMBIENTE**

A través del análisis del microambiente se determinara las oportunidades o amenazas que se presentan para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” en cuanto a los proveedores, clientes y competencia que existe dentro del sector público.

#### **2.1.2.1 PROVEEDORES**

Son aquellos que entregan bienes o servicios a otros.<sup>20</sup>

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” cuenta con los siguientes proveedores:

---

<sup>20</sup> <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/proveedores>



### **2.1.2.1.1 MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” cuenta con el soporte necesario del Municipio del Distrito Metropolitano y sus Concejalías.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

El apoyo político e información que brinda el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y sus Concejalías, permite a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” desarrollar sus actividades con tranquilidad y cumplir con su principal objetivo que es el de erradicar la corrupción en las instancias municipales del Distrito Metropolitano Quito.

#### **OPORTUNIDAD**

Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

### **2.1.2.1.2 ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES AFINES**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” puede establecer convenios con organismos nacionales e internacionales que realicen tareas similares o afines para ejecutar proyectos de prevención y erradicación de la corrupción.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” representa una oportunidad, ya que mediante alianzas estratégicas se puede realizar proyectos para la erradicar y prevenir la corrupción.

## **OPORTUNIDAD**

Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.

### **2.1.2.2 CLIENTES**

El cliente externo no es sólo aquel que utiliza o disfruta de nuestros servicios, sino también son todos aquellos y aquellas con los cuales las instituciones en el desarrollo de sus actividades tienen oportunidad de tratar, contactar o establecer negocios.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, considera que los clientes más importantes son los ciudadanos y las ciudadanas en toma de conciencia de los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la Gestión Municipal porque le brinda el apoyo necesario para tomar decisiones para combatir y disminuir la corrupción en el MDMQ.

#### **2.1.2.2.1 CIUDADANOS**

Gran parte de sus clientes son los ciudadanos y las ciudadanas del MDMQ, aquellos que realizan trámites en cualquier instancia municipal en el Distrito Metropolitano de Quito y se ven afectados por alguna irregularidad o acto de corrupción.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La toma de conciencia en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la Gestión municipal por parte de los ciudadanos y las ciudadanas representan una oportunidad, ya que gracias a ellos y ellas se genera más trabajo para los funcionarios y funcionarias que laboran en la “Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”.

## **OPORTUNIDAD**

Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la Gestión Municipal.

### **2.1.2.3 COMPETENCIA**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” en la actualidad no tiene competidores en el ámbito de su gestión a nivel Municipal debido a que la ordenanza municipal 116 le confiere como “Unidad Especializada de la más alta jerarquía del Distrito metropolitano de Quito”.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

El no contar con competidores en el ámbito de su Gestión a nivel Municipal es una oportunidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que le permite seguir trabajando con tranquilidad y entereza, cumpliendo con las funciones para la cual fue creada, sin el temor de ser desplazada o que deje de funcionar.

## **OPORTUNIDAD**

No tiene competidores en el ámbito de su gestión a nivel Municipal.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno es importante porque permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, mediante un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización.

Para realizar el análisis interno de una institución deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva.

En la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” aplico un modelo gestión basada en las 7 eses de la estructura organizativa de MacKinsey, que describe los 7 factores necesarios para organizar una institución de una manera eficaz, estos siete factores permitirá identificar la manera en la cual opera la Comisión.

## **2.2.1 STRATEGY (ESTRATEGIA)**

### **2.1.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, no cuenta con lineamientos estratégicos actualizados como son: Visión, Misión y Metas, además de un pan estratégico formal que permita superar las debilidades transformándolas en fortalezas.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La falta de una Planificación Estratégica pone en desventaja la administración de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que no le permitirá alcanzar los objetivos a través de estrategias claras y fundamentadas.

## **DEBILIDAD**

Falta de Planificación Estratégica.

### **2.1.1.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO**

En la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” no existe un plan de comunicación interno.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La ausencia de un Plan de Comunicación Interno representa una debilidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que no permite que los funcionarios se mantengan informados sobre la realidad de la Comisión.

#### **DEBILIDAD**

Ausencia de un plan de comunicación interno.

### **2.1.1.3 PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” no es muy conocida en el Distrito Metropolitano de Quito, esto se debe a la ausencia de un plan de comunicación externo.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La ausencia de un plan de comunicación externo representa una debilidad, ya que los clientes y el entorno no conocen el ámbito de acción de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, y sus competencias.

#### **DEBILIDAD**

Ausencia de un plan de comunicación externo.

#### **2.1.1.4 SEGUIMIENTO DE CASOS**

En la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” no existe una planificación y coordinación para realizar reuniones de seguimiento en los casos resueltos, debido a la falta de tiempo y coordinación entre las áreas involucradas.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Falta de seguimiento de los casos resueltos en la aplicación de recomendaciones, representa una debilidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que no se conoce si la investigación realizada arrojó los resultados deseados y si se cumplió con las disposiciones del Alcalde.

#### **DEBILIDAD**

Falta de seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.

#### **2.1.1.5 EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, no cumple con la ejecución presupuestaria de acuerdo a los cronogramas establecidos en el POA y PAC, ya que no cuenta con una planificación, seguimiento, control y evaluación del gasto público.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La falta de ejecución presupuestaria es una debilidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” ya que refleja el incumplimiento de los cronogramas establecidos en el POA y PAC, a más de que puede involucrar una reducción en el presupuesto que otorga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

## **DEBILIDAD**

Falta de ejecución presupuestaria.

### **2.2.2 STRUCTURE (Estructura)**

#### **2.2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” no cuenta con una estructura orgánica funcional actualizada, procesos y procedimientos definidos, ni indicadores de gestión para medir y determinar el éxito de un proyecto. Es por eso que se definió la siguiente estructura orgánica funcional. Ver gráfico N° 11.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

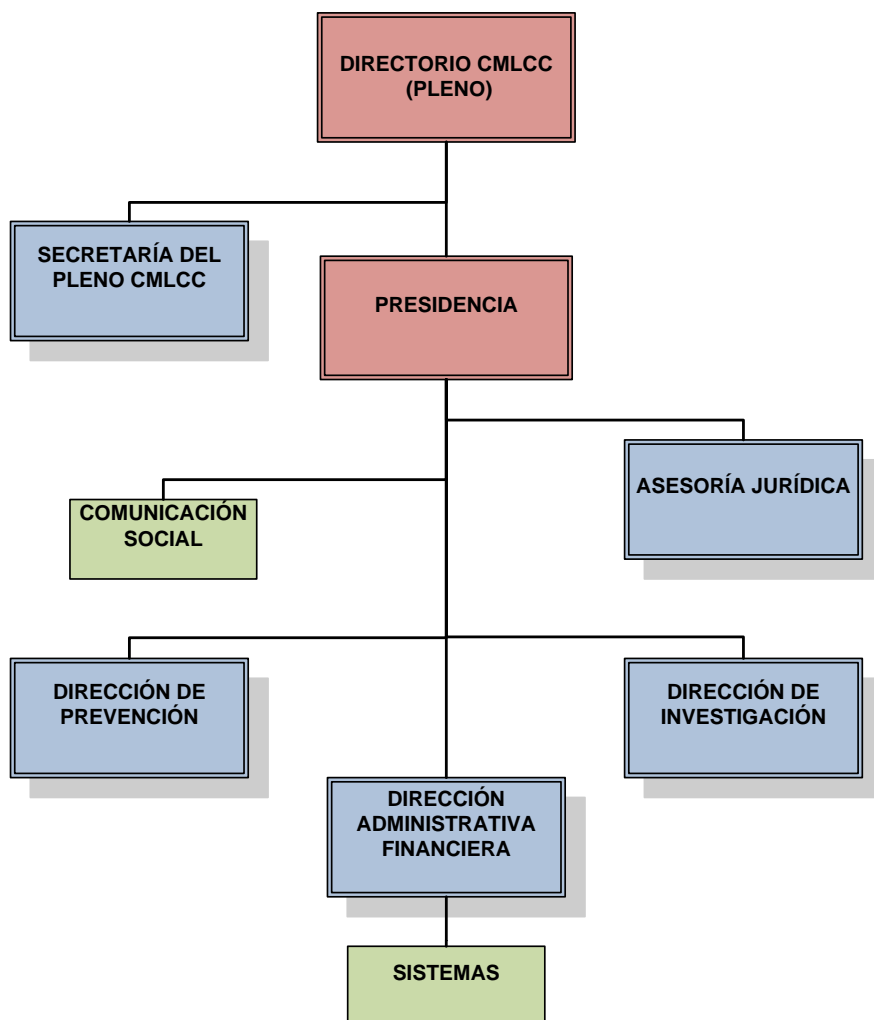
Una estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos y procedimientos es una debilidad para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que no le permite identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamiento entre las áreas.

## **DEBILIDAD**

Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos.

## GRÁFICO N° 14 ESTRUCTURA ORGÁNICA

### ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COMISIÓN METROPOLITANA DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN “QUITO HONESTO”



*Elaboración: Autores*

### 2.2.2.2 ESTRUCTURA FÍSICA

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” en la actualidad cuenta con instalaciones propias y amplias.



## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Contar con una infraestructura física propia permite a los funcionarios de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, desarrollar sus actividades en forma tranquila y adecuada; sin embargo existe una mala distribución del espacio físico que no permite llevar un adecuado manejo y control del archivo de expedientes.

## **FORTALEZA**

Infraestructura física propia.

## **DEBILIDAD**

Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.

### **2.2.3 SKILLS (Habilidades)**

Dentro de las capacidades distintivas del personal o de la organización tenemos:

#### **2.2.3.1 AUTONOMIA**

La ordenanza Municipal 116, le dio a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, la calidad de “Unidad Especializada de la más alta jerarquía del Distrito Metropolitano de Quito”, y le confirió autonomía e independencia económica, política y administrativa para que actuara en representación de la ciudadanía.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La autonomía establecida por la ordenanza 116 le permite a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” contar con independencia económica, política y administrativa.

## **FORTALEZA**

Autonomía establecida por la ordenanza 116.

### **2.2.3.2 ESPECIFICIDAD DEL TRABAJO**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” al ser única institución en el ámbito de su gestión a nivel Municipal le permite mantener la especificidad del trabajo y que los funcionarios y las funcionarias que laboran puedan ganar mayor experiencia.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, al ser la única institución a nivel municipal que desarrolla su trabajo le permite ganar mayor experiencia.

## **FORTALEZA**

Especificidad del trabajo.

### **2.2.4 SHARED VALUES (Valores compartidos)**

En la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” si existe una buena práctica de los valores éticos.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La buena práctica de valores éticos en la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, contribuye a que los funcionarios y las funcionarias actúen de una manera correcta y transparente tanto en el ámbito personal como profesional.

## **FORTALEZA**

Buena práctica de valores éticos.

### **2.2.5 SYSTEMS (Sistemas)**

#### **2.2.5.1 TECNOLOGÍA**

La tecnología con la que cuenta la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” es adecuada, sin embargo la falta de mejora informática no permite brindar un servicio eficiente y eficaz a los usuarios y las usuarias.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La falta de mejora informática en la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, no permite brindar un servicio y soporte excelente tanto a funcionarios como ciudadanía.

## **DEBILIDAD**

Falta de mejora informática.

### **2.2.6 STYLE (Estilo)**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, cuenta con un liderazgo participativo donde los funcionarios y las funcionarias pueden expresar sus ideas y opiniones de forma abierta y espontánea, en beneficio de la Comisión.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Contar con liderazgo participativo permite a los funcionarios integrarse, trabajar en equipo; y contribuir en el desarrollo y crecimiento de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”.

## **FORTALEZA**

Liderazgo participativo.

### **2.2.7 STAFF (Personal)**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” está conformado por 22 funcionarios de diferente perfil académico.

#### **2.2.7.1 CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA**

Los funcionarios que laboran en la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” cuentan con un alto grado de conocimiento y experiencia laboral en el sector público.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Tener personal con experiencia, dinámico y motivado; contribuye al crecimiento y desarrollo la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”.

## **FORTALEZA**

Personal con experiencia, dinámico y motivado.

### **2.2.7.2 CAPACITACIÓN**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” no cuenta con un plan de capacitación.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La ausencia de un plan de capacitación representa una debilidad para los funcionarios que trabajan en la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que no les permite mejorar el conocimiento del puesto en todos sus niveles.

#### **DEBILIDAD**

Ausencia de un plan de capacitación.

### **2.2.7.3 COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

En la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” no existe una coordinación adecuada entre las diferentes direcciones y trabajo en equipo.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La falta de coordinación y trabajo en equipo en la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” representa una debilidad, ya que no permite trabajar de modo cooperativo para mejorar la coordinación, el flujo de trabajo y las relaciones inter-departamentales.

#### **DEBILIDAD**

Falta de coordinación y trabajo en equipo.

## 2.3 RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

El día 28 de febrero del 2011 se realizó el taller de Planificación Estratégica, donde se designo los grupos de trabajo y las tareas que debían realizar. Ver tabla N°4.

- **Grupo número 1:** revisar la visión institucional principios, valores e identificar las fortalezas y oportunidades; análisis de aprovechabilidad y Estrategia Ofensiva.

Líder: Lcda. Rosario Utreras

Soporte: Isabel Pilicita

- **Grupo número 2:** revisar la misión institucional, principios, valores e identificar las debilidades y amenazas; análisis de vulnerabilidad y Estrategia Defensiva.

Líder: Dr. Marlon Vásquez

Soporte: Geovanny Cruz J.

**TABLA N°4**  
**HORARIO – CRONOGRAMA**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
08:30 – 08:40	Inauguración del evento	Lda. Rosario Utreras
08:40 – 09:30	Conferencia: Metodología de Planificación Estratégica	Ing. Oscar Moreno
09:10 – 10:15	Rediseño Direccionamiento Estratégico	2 Grupos de Trabajo
10:45 – 11:00	Plenaria	Responsables de cada grupo
11:00 – 12:00	Diagnostico Institucional (FODA)	2 Grupos de Trabajo
12:00 – 12:30	Análisis Estratégico: Aprovechabilidad, Vulnerabilidad	2 Grupos de Trabajo
12:30 – 13:00	Plenaria	Responsables de cada grupo
13:00 – 14:00	Almuerzo	
14:00 – 16:00	Definición: Estrategia Ofensiva y Defensiva	2 Grupos de Trabajo

**Elaboración: Autores**

## 2.4 MATRIZ RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

**TABLA N°5**  
**MATRIZ RESUMEN DEL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO**

N°	FORTALEZAS
F 1	Infraestructura física propia.
F 2	Autonomía establecida por la ordenanza 116.
F 3	Especificidad del trabajo.
F 4	Buena práctica de valores éticos.
F 5	Liderazgo participativo.
F 6	Personal con experiencia, dinámico y motivado.
N°	OPORTUNIDADES
O 1	Organismos que otorgan créditos no reembolsables.
O 2	Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la Comisión.
O 3	Ordenanza Municipal 116 Faculta a la Comisión.
O 4	Pérdida de valores éticos y morales en niños, niñas y adolescentes a causa de la migración.
O 5	Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.
O 6	Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
O 7	Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.
O 8	Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.
O 9	No tiene competidores en el ámbito de su gestión a nivel Municipal.

N°	DEBILIDADES
D 1	Falta de Planificación Estratégica.
D 2	Ausencia de un plan de comunicación interno.
D 3	Ausencia de un plan de comunicación externo.
D 4	Falta seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.
D 5	Falta de ejecución presupuestaria.
D 6	Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos.
D 7	Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.
D 8	Falta de mejora informática.
D 9	Falta de coordinación y trabajo en equipo.
D 10	Ausencia de un plan de capacitación.
N°	AMENAZAS
A 1	Aumento de precios a causa de la inflación.
A 2	Recorte presupuestario a las instituciones públicas.
A 3	Posible presión política.
A 4	Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.

**Elaboración: Autores**



## 2.5 MATRIZ DE IMPACTO

**TABLA N°6**  
**MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
F 1	Infraestructura física propia.		X	
F 2	Autonomía establecida por la ordenanza 116.	X		
F 3	Especificidad del trabajo.	X		
F 4	Buena práctica de valores éticos.	X		
F 5	Liderazgo participativo.		X	
F 6	Personal con experiencia, dinámico y motivado.	X		
N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1
D 1	Falta de Planificación Estratégica.	X		
D 2	Ausencia de un Plan de Comunicación Interno.	X		
D 3	Ausencia de un Plan de Comunicación Externo.	X		
D 4	Falta de seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.	X		
D 5	Falta de ejecución presupuestaria.	X		
D 6	Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos y procedimientos.	X		
D 7	Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.		X	
D 8	Falta de mejora informática.	X		
D 9	Falta de coordinación y trabajo en equipo.	X		
D 10	Ausencia de un plan de capacitación.			

**Elaboración: Autores**

**TABLA N°7**  
**MATRIZ DE IMPACTO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O 1	Organismos que otorgan créditos no reembolsables.		X	
O 2	Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la Comisión.	X		
O 3	Ordenanza Municipal 116 Faculta a la Comisión.	X		
O 4	Pérdida de valores éticos y morales a causa de la migración.			X
O 5	Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.		X	
O 6	Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	X		
O 7	Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.		X	
O 8	Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.	X		
O 9	No tiene competidores en el ámbito de su Gestión a nivel Municipal.	X		
N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A 1	Aumento de precios a causa de la inflación.		X	
A 2	Recorte presupuesto a las instituciones públicas.	X		
A 3	Posible presión política.	X		
A 4	Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.	X		

*Elaboración: Autores*

## 2.6 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

TABLA N°8

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

OPORTUNIDADES		OPORTUNIDADES									TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
		Organismos que otorgan créditos no reembolsables.	Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la Comisión.	Ordenanza Municipal 116 Faculta a la Comisión.	Pérdida de valores éticos y morales a causa de la migración.	Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.	Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.	Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.	No tiene competidores en el ámbito de su gestión a nivel Municipal.		
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		
F1	Infraestructura física propia.	1	1	1	1	5	1	1	1	1	13	6
F2	Autonomía establecida por la ordenanza 116 faculta a la Comisión.	3	3	5	1	1	3	3	3	5	27	3
F3	Especificidad del trabajo.	3	5	5	1	3	5	5	5	5	37	1
F4	Buena práctica de valores éticos.	1	3	3	3	1	1	1	5	1	19	4
F5	Liderazgo participativo.	3	1	1	1	1	5	3	3	3	21	5
F6	Personal con experiencia, dinámico y motivado.	5	3	3	1	5	3	3	5	5	33	2
<b>TOTAL</b>		16	16	18	8	16	18	16	22	20	150	
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>		5	8	4	9	6	3	7	1	2		

Elaboración: Autores

➤ **Promedio de la Matriz Columnas** =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{Nc} =$

$$\frac{150}{9} = 16.67$$

➤ **Promedio de la Matriz Filas** =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} =$

$$\frac{150}{5} = 30.00$$

➤ **Ratio Balance Fuerza (RBF)** =  $\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} =$

$$\frac{150}{5 \times 6 \times 9} = \boxed{0.56}$$

El resultado de RBF= 56% para la matriz FO, nos indica que existe una probabilidad media alta de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

## 2.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

TABLA N°9

### MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

	AMENAZAS	Aumento de precios a causa de la inflación.	Recorte Presupuestario a las instituciones públicas.	Posible presión política.	Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4		
D1	Falta de Planificación Estratégica.	5	5	1	1	12	1
D2	Ausencia de un plan de comunicación interno.	1	3	1	1	6	8
D3	Ausencia de un plan de comunicación externo.	1	3	1	1	6	9
D4	No seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.	1	3	5	3	12	3
D5	Falta de ejecución presupuestaria.	3	5	1	1	10	4
D6	Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos.	5	5	1	1	12	2
D7	Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.	3	3	1	1	8	7
D8	Falta de mejora informática.	3	3	1	1	8	5
D9	Falta de coordinación y trabajo en equipo.	1	1	3	1	6	10
D10	Ausencia de un plan de capacitación.	3	3	1	1	8	6
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>88</b>	
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

Elaboración: Autores



$$\text{Promedio de la Matriz Columnas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nc}$$
$$\frac{88}{4} = 22.00$$



$$\text{Promedio de la Matriz Filas} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{Nf} =$$
$$\frac{88}{10} = 8.80$$



$$\text{Ratio Balance Fuerza (RBF)} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} \times Nf \times Nc} =$$
$$\frac{88}{5 \times 10 \times 4} = \boxed{0.44}$$

El resultado de RBF= 44% para la matriz DA, nos indica que existe una probabilidad media baja de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

## 2.8 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

**TABLA N°10**  
**MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA 1**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">ANÁLISIS EXTERNO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">ANÁLISIS INTERNO</div>		O8	Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.	A2	Recorte presupuestario a las instituciones públicas.
		O6	Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	A1	Aumento de precios a causa de la inflación.
		O9	No tiene competidores en el ámbito de su gestión a nivel Municipal.	A3	Posible presión política
		O3	Ordenanza Municipal 116 faculta a la Comisión.	A4	Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.
		O1	Organismos que otorgan créditos no reembolsables.		
		O7	Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.		
		O5	Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.		
		O2	Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la Comisión.		
		O4	Pérdida de valores éticos y morales a causa de la migración.		
		N	<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
F1	Infraestructura física propia.	1 (F1-O5) Mantener, mejorar y cuidar la infraestructura física y tecnológica existente en la Comisión.			
F2	Autonomía establecida por la ordenanza 116.	2 (F2- O9-O3) Defender y mantener la autonomía. Fortalecer la ordenanza 116.	1	(F2-A2) Gestión efectiva de recursos asignados y propuesta de proyectos viables.	
F3	Especificidad del trabajo.	3 (F3-O8-O6-O9-O7-O2) Mantener la especificidad del trabajo cuidando que no exista contradicción con otras entidades municipales. Cumplir y hacer cumplir la Constitución en la competencia de la Comisión.			
F4	Buena práctica de valores éticos.	4 (F4-O8) Fortalecer la aun incipiente conciencia ciudadana y acercar a los ciudadanos a nuestro trabajo.			
F5	Liderazgo participativo.	5 (F5- O6) Mantener y fortalecer el liderazgo. Aprovechar la coyuntura actual, mantener el apoyo político del Alcalde haciendo que conozca claramente que se ha realizado y qué es lo que se quiere realizar a futuro.	2	(F5-A3) Analizar presión política	
F6	Personal con experiencia, dinámico y motivado.	6 (F6-O8-O9-O5-O1) Mantener al personal capacitado, actualizado e incentivado. Mejorar y socializar el trabajo que realiza la Comisión. Identificar los organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables para proyectos afines a la gestión de la Comisión.			

**Elaboración: Autores**

**TABLA N°11  
MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA 2**

<div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">ANÁLISIS EXTERNO</div>          <div style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">ANÁLISIS INTERNO</div>		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O8	Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.	A2	Recorte presupuestario ala instituciones públicas.
		O6	Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	A1	Aumento de precios a causa de la inflación.
		O9	No tiene competidores en el ámbito de su gestión a nivel Municipal.	A3	Posible presión política
		O3	Ordenanza Municipal 116 faculta a la Comisión.	A4	Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.
		O1	Organismos que otorgan créditos no reembolsables.		
		O7	Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.		
		O5	Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.		
		O2	Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la Comisión.		
		O4	Perdida de valores éticos a causa de la migración.		
DEBILIDADES		DO		DA	
D1	Falta de Planificación Estratégica.	1	(D1-O8-O6-O5) Elaboración e implementación de un plan estratégico.	1	(D1-A1-A2) Elaboración e implementación de un plan estratégico.
D2	Ausencia de un plan de comunicación interno.	2	(D2- O8-O5) Ejecución de un plan de comunicación interna.		
D3	Ausencia de un plan de comunicación externo.	3	(D2- O8-O6-O9-O7-O5) Ejecución de un plan de comunicación externa.		
D4	Falta de seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.	4	(D4-O8-O6-O9-O7) Establecer y mantener alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales afines con la labor de la Comisión.	2	(D4-A3) Seguimiento de casos
D5	Falta de ejecución presupuestaria.			3	(D5-A2) Adecuada y eficiente ejecución presupuestaria.
D6	Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos.	5	(D6-A1-O8-O6-O5) Formalizar y estandarizar procesos.		
D7	Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.			4	(D7-A1-A2) Adecuar Infraestructura
D8	Falta de mejora informática.	6	( D8-O8-O5) Aplicar el plan TIC.	5	(D8-A1-A2) Aplicar el plan TIC.
D9	Falta de coordinación y trabajo en equipo.	7	( D9-O7) Comunicación – Cooperación – Conocimiento.		
D10	Ausencia de un plan de capacitación.	8	( D10-O7) Ejecutar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la institución		

**Elaboración: Autores**



## 2.9 ESTRATÉGICAS OFENSIVAS

### 1. Constitución de la República del Ecuador enmarcada en el ámbito de la competencia de la CMLCC.

- **ESTRATEGIA:** Cumplir y hacer cumplir la Constitución en la competencia de la CMLCC.

### 2. Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- **ESTRATEGIA:** Aprovechar la coyuntura actual y mantener el apoyo político del Alcaldía haciendo que conozca claramente qué es lo que se ha realizado y que es lo que se quiere realizar a futuro.

#### **Acciones Estratégicas**

- Preparar presentación al Alcalde y los Concejales de proyectos que se van a desarrollar durante el año, de lo que se ha desarrollado y los resultados.
- Invitar al Alcalde y concejales a eventos que realiza la CMLCC.
- Mantener informado al Alcalde y a los Concejales.

### 3. Ordenanza Municipal 116 faculta a la CMLCC.

- **ESTRATEGIA:** Fortalecer la ordenanza 116

#### **Acciones Estratégicas**

- Preparar una propuesta de la reforma que permita negociar con el Concejo (antecedentes y proyecto anterior).
- Conformar una comisión multidisciplinaria interna para que ayude a realizar la propuesta de la reforma.

#### **4. Organismos que otorgan créditos no reembolsables.**

- **ESTRATEGIA:** Identificar los organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables para proyectos afines a la gestión de la CMLCC.

##### **Acciones Estratégicas**

- Mapeo de los organismos.
- Definir el modelo de los proyectos.
- Elaborar, diseñar y presentar los proyectos.
- Capacitar al personal para el manejo de las herramientas y elaboración de los proyectos.

#### **5. Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la Gestión Municipal.**

- **ESTRATEGIA:** Fortalecer la aun incipiente conciencia ciudadana y acercar a los ciudadanos a nuestro trabajo.

##### **Acciones Estratégicas**

- Trabajar en proyectos en educación en valores dirigidos a la ciudadanía.
- Promoción y difusión de los proyectos realizados y sus resultados.
- Capacitación y socialización a los ciudadanos de sus derechos frente a la Gestión Municipal.

#### **6. Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la CMLCC.**

- **ESTRATEGIA:** Establecer mantener alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales afines con la labor de la CMLCC.

### **Acciones Estratégicas**

- Firmar convenios, mantener los ya existentes y asegurarnos de su cumplimiento.
- Intercambio de experiencias con los otros organismos, desarrollo de proyectos conjuntos.

## **7. No tiene competidores en el ámbito de su Gestión a nivel Municipal**

- **ESTRATEGIA:** Mejorar y socializar el trabajo que realiza la CMLCC.

### **Acciones Estratégicas**

- Retomar el convenio con la AME (Asociación de Municipalidades del Ecuador) para replicar el modelo en otras municipalidades.
- Capacitar al personal.

## **8. Personal con experiencia, dinámico y motivado.**

- **ESTRATEGIA:** Mantener al personal capacitado, actualizado e incentivado.

### **Acciones Estratégicas**

- Capacitación especializada al personal de acuerdo a las competencias.
- Buscar instituciones que realicen capacitaciones de acuerdo a la necesidad (ICAM).

## **9. Autonomía establecida por la ordenanza 116.**

- **ESTRATEGIA:** Defender y mantener la autonomía.

### **Acciones Estratégicas**

- Demostrar el buen manejo responsable de la autonomía. (Administrativo, Financiero y Técnico).
- Justificar la necesidad de ser autónomo.

## **10. Especificidad del trabajo.**

- **ESTRATEGIA:** Mantener la especificidad del trabajo cuidando que no exista contradicción con otras entidades municipales.

### **Acciones Estratégicas**

- Identificar el ámbito de acción de las otras entidades que podrían cruzarse con nuestro mandato.
- Fortalecimiento de las acciones de las áreas de Prevención e Investigación.

## **11. Infraestructura física propia.**

- **ESTRATEGIA:** Mantener, mejorar y cuidar la infraestructura física y tecnológica existente en la CMLCC.

### **Acciones Estratégicas**

- Rediseño de la página web.
- Actualización e incremento de la tecnología.
- Mejoramiento de la infraestructura física y adquisición de mobiliario.

## **12. Liderazgo participativo.**

- **ESTRATEGIA:** Mantener y fortalecer el liderazgo participativo.

### **Acciones Estratégicas**

- Reuniones de trabajo.
- Despacho abierto.
- Incentivar la participación del personal.
- Talleres vivenciales.

## **2.10 ESTRATÉGICAS DEFENSIVAS**

### **1. Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos.**

- **ESTRATEGIA:** Formalizar y estandarizar procesos.

### **Acciones Estratégicas**

- Levantar procesos.
- Diseñar procesos.
- Institucionalizar.
- Aplicar.
- Seguimiento.
- Evaluación automatización.
- Certificación.

### **2. Ausencia de un plan de capacitación.**

- **ESTRATEGIA:** Ejecutar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la CMLCC.

### **Acciones Estratégicas**

- Levantar las necesidades del personal.
- Elaboración de planes de capacitación.
- Revisión del plan de capacitación del ICAM.
- Convenios con instituciones educativas / y otras dentro y fuera del país.

- Capacitación entre áreas o funcionarios internos.
- Capacitación virtual.

### **3. Falta de ejecución presupuestaria.**

- **ESTRATEGIA:** Adecuada y eficiente ejecución presupuestaria.

#### **Acciones Estratégicas**

- Elaborar un modelo de proyectos (socialización).
- (Precontractual) verificación previa a la contratación de la prestación del servicio requerido y existencia efectiva de oferentes calificados en el RUP.
- Cumplir los cronogramas establecidos en el POA y PAC (Seguimiento y evaluación: área específica junto con la Presidencia de manera bimensual).
- Coordinación entre áreas para la ejecución de presupuestos.
- Requerimiento para asistencia especializada en la elaboración de términos de referencia.
- Sistema de información.

### **4. Falta de coordinación y trabajo en equipo.**

- **ESTRATEGIA:** Comunicación – Cooperación – Conocimiento

#### **Acciones Estratégicas**

- Mejorar canales de comunicación (retroalimentación).
- Conocimiento (actividades de socialización).
- Cooperación (mecanismos).

## **5. Falta de Planificación Estratégica.**

- **ESTRATEGIA:** Elaboración e implementación de un plan estratégico

### **Acciones Estratégicas**

- En proceso.
- Implementación y seguimiento.

## **6. Ausencia de un Plan de Comunicación Interno.**

- **ESTRATEGIA:** Ejecución de un plan de comunicación interno

### **Acciones Estratégicas**

- Elaborar un plan de Comunicación Interna.
- Socialización.
- Implementación.
- Seguimiento y evaluación.

## **7. Ausencia de un Plan de Comunicación Externo.**

- **ESTRATEGIA:** Ejecución de un plan de comunicación externa.

### **Acciones Estratégicas**

- Elaborar un plan de Comunicación Externo.
- Socialización.
- Implementación.
- Seguimiento y evaluación.

**8. Falta seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.**

- **ESTRATEGIA:** Seguimiento de casos.

**Acciones Estratégicas**

- Implementación de las reuniones de la Comisión Especializada para revisar las resoluciones y recomendaciones mensualmente.

**9. Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.**

- **ESTRATEGIA:** Adecuar infraestructura.

**Acciones Estratégicas**

**SISTEMAS**

- Adquirir un sistema de ventilación.

**ARCHIVO**

- Adecuar archivo oficina (documentos activos).
- Sistema (cero papeles).

**10. Falta de mejora informática.**

- **ESTRATEGIA:** Aplicar el plan Tecnologías de comunicación e información.

**Acciones Estratégicas**

- Socializar
- Implementar
- Seguimiento
- Evaluación



## **11. Recorte presupuestario a las instituciones públicas.**

- **ESTRATEGIA:** Gestión efectiva de recursos asignados y propuesta de proyectos viables.

### **Acciones Estratégicas**

- Ejecución del presupuesto otorgado.
- Elaboración del Plan operativo Anual 2011 con proyectos viables debidamente aprobados por el Pleno de la CMLCC.
- Gestionar más recursos municipales y externos.

## **12. Posible presión política.**

**ESTRATEGIA:** Analizar la posible presión política.

### **Acciones Estratégicas**

- Analizar el tipo de presión política.
- Medir el escenario.
- Tomar decisiones.
- Comité de crisis.

## 2.11 TIEMPO DE LAS ESTRATEGIAS

**TABLA N°12**  
**TIEMPO DE LAS ESTRATEGIAS 1**

ESTRATEGIAS CORTO PLAZO	ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS LARGO PLAZO
Aprovechar la coyuntura actual y mantener el apoyo político del Alcaldía haciendo que conozca claramente qué es lo que se ha realizado y que es lo que se quiere realizar a futuro.	Identificar los organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables para proyectos afines a la gestión de la CMLCC.	Fortalecer la aún incipiente conciencia ciudadana y acercar a los ciudadanos a nuestro trabajo.
Fortalecer la ordenanza 116.	Cumplir y hacer cumplir la Constitución en la competencia de la CMLCC.	
Mejorar y socializar el trabajo que realiza la CMLCC.	Establecer mantener alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales afines con la labor de la CMLCC.	
Defender y mantener la autonomía.	Mantener al personal capacitado, actualizado e incentivado.	
Mantener y fortalecer el liderazgo participativo.	Seguimiento de casos.	
Formalizar y estandarizar procesos.	Mantener, mejorar y cuidar la infraestructura física y tecnológica existente en la CMLCC.	

**Elaboración: Autores**

**TABLA N°13**  
**TIEMPO DE LAS ESTRATEGIAS 2**

ESTRATEGIAS CORTO PLAZO	ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS LARGO PLAZO
Mantener la especificidad del trabajo cuidando que no exista contradicción con otras entidades municipales.	Ejecutar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la CMLCC.	
Adecuada y eficiente ejecución presupuestaria.	Analizar la posible presión política.	
Comunicación – Cooperación – Conocimiento.	Aplicar el plan Tecnologías de comunicación e información.	
Elaboración e implementación de un plan estratégico.		
Ejecución de un plan de comunicación interno.		
Ejecución de un plan de comunicación externa.		
Adecuar infraestructura.		
Gestión efectiva de recursos asignados y propuesta de proyectos viables.		

**Elaboración: Autores**

## **2.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO A CORTO PLAZO**

- Fortalecimiento Institucional

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO MEDIANO PLAZO**

- Fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los funcionarios.

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO LARGO PLAZO**

- Fortalecer la transparencia en la Gestión Municipal.

# CAPITULO 3

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un criterio común en la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.”<sup>21</sup>

El Direccionamiento Estratégico es importante para una institución, porque permite definir la misión, la visión, fijar las metas y los objetivos, además de definir las acciones que deberá ejecutar la organización para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

#### **3.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

##### **3.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Para poder establecer una definición adecuada del negocio es fundamental plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Cuál será nuestro negocio a futuro?
- ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Con las pautas anteriores se establecerá la siguiente definición del negocio de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción "Quito Honesto":

Unidad especializada de la mas alta jerarquía del Distrito Metropolitano de Quito, sin fines de lucro con una amplia experiencia de proyectos encaminados a prevenir la corrupción, a través de la implementación de mecanismos y herramientas que transparentan la gestión municipal y facilitan el control social

---

<sup>21</sup> SALAZAR Francis (2008); "Gestión Estratégica de Negocios"; pp138.

en el Distrito, así como la atención de denuncias de supuestos actos de corrupción y quejas ciudadanas que permiten, por un lado identificar los puntos críticos en la gestión municipal y plantear la forma de mejorarlos y, por otro, hacer solicitar sanciones en caso de requerirlo.

### **3.1. 2 FILOSOFIA CORPORATIVA**

La filosofía corporativa es el marco de referencia dentro del cual la institución examina el camino para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.

Es importante que la filosofía corporativa tenga un desarrollo adecuado, para ello la organización debe estar convencida de su necesidad y la importancia de su correcta aplicación. Por esta razón, la filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada, y compartida por todos los miembros de la organización.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “Quito Honesto” no cuenta con una filosofía corporativa actualizada, por tal circunstancia y de acuerdo al taller realizado con todos los funcionarios de la Comisión se llegó a establecer lo siguiente:

#### **3.1.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA**

Esta matriz permite elaborar los principios y valores que regirán el desempeño de la institución y su personal en el desarrollo de sus actividades.

### 3.1.2.2 PRINCIPIOS Y VALORES

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “Quito Honesto”, no cuenta con principios y valores actualizados, sin embargo en el día a día se desarrolla una práctica laboral sana y responsable, por lo que intrínsecamente se ha podido enumerar los siguientes principios y valores. Ver tabla N°14.

**TABLA N°14**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA - PRINCIPIOS Y VALORES**

<b>SITUACIÓN</b>	<b>PRINCIPIOS Y VALORES</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Existentes	Honestidad	Por la transparencia de sus acciones buscando confianza en la ciudadanía.
	Responsabilidad	Disciplina laboral buscando siempre el bienestar y evitando el incumplimiento de las normas de la Comisión.
	Respeto	Demostrada en el trato diario entre todas las personas que forman parte de la organización y en el trabajo que desempeña cada persona.
	Transparencia	Respetando las leyes y no utilizando los medios ilícitos para conseguir los objetivos, además de priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual.
	Entereza	Fuerza para mantener las propias ideas y opiniones
Faltantes	Solidaridad	Colaboración y apoyo en la ejecución de procesos.
	Equidad	Valoración de las personas sin importar las diferencias culturales, sociales o de género que presenten entre sí.
	Prudencia	Actuar de forma justa, adecuada y con cautela.
	Lealtad	Fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos.
	Confidencialidad	En los asuntos que se trata dentro de la organización.

**Elaboración: Autores**



### 3.1.3 MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la institución y la imagen pública de la organización. Ver tabla N°15.

**TABLA N°15**

#### **MISIÓN**

<b>ELEMENTOS CLAVES</b>	
<b>Naturaleza del Negocio</b>	Unidad especializada de la más alta jerarquía del Distrito Metropolitano de Quito
<b>Razón de existir</b>	Actuar en representación de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Mercado al que sirve</b>	Ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Características generales del servicio</b>	Realizar proyectos encaminados a prevenir y erradicar cualquier forma de corrupción, así como la atención de denuncias de supuestos actos de corrupción y quejas ciudadanas.
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Líder en la construcción de una cultura de transparencia.
<b>Principios y Valores</b>	Honestidad, responsabilidad, solidaridad, respeto, transparencia, equidad, prudencia, entereza, lealtad, confidencialidad.

*Elaboración: Autores*

### Misión

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, unidad especializada de la más alta jerarquía, previene la corrupción y promueve la transparencia en la Gestión Municipal, mediante la aplicación de herramientas de control social y la difusión de valores y principios éticos, e investiga actos de presunta corrupción cometidos por servidores y servidoras municipales de todas las instancias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

#### 3.1.3.1 ADN MISIÓN

ADN se compone del código genético (misión) y del núcleo del contenido (texto de la misión). Así, se procede a desarrollar el ADN de la misión de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, de la siguiente manera. Ver tabla N°16.

**TABLA N°16**  
**ADN MISIÓN**

<b>ADN MISIÓN</b>	<b>INDICADOR (KPI)</b>
Unidad especializada de la más alta jerarquía	<b>Bechmark</b>
Previene la corrupción	<b>Desarrollo de proyectos</b> (proyectos ejecutados / proyectos planificados)
Promueve la transparencia en la Gestión Municipal	(proyectos de prevención ejecutados / proyectos de prevención planificados)
Aplicación de herramientas de control social	<b>Aplicaciones</b> (herramientas de control social aplicadas / herramientas de control planificadas)
Difusión de valores y principios éticos	<b>Aplicación de plan de comunicación externo</b> (proyectos ejecutados / proyectos planificados)
Investiga actos de presunta corrupción	<b>Casos Resueltos</b> (casos resueltos / número de denuncias receptadas)

**Elaboración: Autores**

### 3.1.4 VISIÓN

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

#### 3.1.4.1 ADN VISIÓN

ADN se compone del código genético (visión) y del núcleo del contenido (texto de la visión). Así, se procede a desarrollar el ADN de la visión de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, de la siguiente manera. Ver tabla N°17.

**TABLA N°17**

#### **VISIÓN**

<b>ELEMENTOS CLAVES</b>	
<b>Posición en el mercado</b>	Hasta el año 2016 se consolidara como líder en la construcción de una cultura de transparencia.
<b>Tiempo</b>	5 años
<b>Ámbito de mercado</b>	A nivel municipal
<b>Cliente</b>	Ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Servicio</b>	Actuar en representación de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Principios y Valores</b>	Honestidad, responsabilidad, solidaridad, respeto, transparencia, equidad, prudencia, entereza, lealtad, confidencialidad.

***Elaboración: Autores***

### **Visión**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción lidera la construcción de una cultura de transparencia, contribuyendo a la disminución de las causas y los efectos de la corrupción y al incremento de la confianza ciudadana en la Gestión Municipal.

**TABLA N°18**

### **ADN VISIÓN**

<b>ADN VISIÓN</b>	<b>INDICADOR (KPI)</b>
Lidera la construcción de una cultura de transparencia	(casos resueltos / número de denuncias receptadas)
Contribuyendo a la disminución de las causas y los efectos de la corrupción	proyectos ejecutados / proyectos planificados
Incremento de la confianza ciudadana en la Gestión Municipal.	(herramientas de control social aplicadas / herramientas de control planificadas)

***Elaboración: Autores***

### **3.1.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Son los que permiten especificar los propósitos de la Organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

El objetivo corporativo de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción es el siguiente:

Fortalecer a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” en el ámbito de su competencia, para prevenir y disminuir cualquier forma de corrupción en todas las dependencias municipales del Distrito Metropolitano.

### 3.1.6 ESTRATEGIA CORPORATIVA

**TABLA N°19**  
**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

<b>PERFIL ESTRATÉGICO</b>			
<b>EJE ESTRATÉGICO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>
<b>Ventaja Competitiva</b>	Competencia Distintiva	Promueve la transparencia en la Gestión Municipal.	Promover la transparencia en la Gestión Municipal a través de proyectos viables encaminados a la prevención y erradicación de la corrupción.
<b>Crecimiento</b>	Desarrollo del servicio	Incrementar proyectos viables encaminados a la prevención y erradicación de la corrupción.	

**Elaboración: Autores**

## 3.2 BALANCE SCORECARD

### 3.2.1 PROPUESTAS DE VALOR POR PERSPECTIVAS

Las propuestas de valor son objetivos implícitos de la empresa, los cuales son ofrecidos y entregados al cliente. Estos objetivos se determinan en base a varios actores o perspectivas organizacionales, son de mucha importancia, ya que permiten conciliar los intereses de la institución y su cliente, dado que entre ellos se establece una relación de mutuos y recíprocos intereses: el cliente busca una satisfacción y la institución una retribución.

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

**TABLA N°20**  
**PROPUESTA DE VALOR P. FINANCIERA**

	<b>EJE</b>	<b>FODA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	Aumento de precios a causa de la inflación.	Gestión efectiva de los recursos asignados.	Nivel profesional de los funcionarios.
		Recorte presupuestario a las instituciones públicas. Falta de ejecución presupuestaria.		
	<b>FINANCIAMIENTO</b>	Organismos que otorgan créditos no reembolsables.	Identificar organismos que otorguen créditos no reembolsables.	Cartera de proyectos de la CMLCC.

*Elaboración: Autores*

## PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**TABLA N°21**  
**PROPUESTA DE VALOR P. CLIENTE**

	<b>EJE</b>	<b>FODA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	<b>SERVICIO</b>	Conciencia de los ciudadanos en los procesos de transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal.	Generar en el ciudadano del Distrito Metropolitano una cultura de transparencia.	Mayor Prevención.
		Pérdida de valores éticos y morales a causa de la migración.		
		Posible incremento de corrupción a causa del desempleo.		
		Cumplir y hacer cumplir la Constitución en la competencia de la Comisión.		
		No tiene competidores en el ámbito de su Gestión a nivel Municipal.		
	<b>RELACIONES</b>	Existencia de organismos nacionales e internacionales afines con la Comisión.	Establecer alianzas estratégicas con entidades afines.	Personal con experiencia en negociación.

*Elaboración: Autores*

## PERSPECTIVA PROCESOS - INTERNOS

**TABLA N°22**  
**PROPUESTA DE VALOR P. PROCESOS – INTERNOS**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS</b>	<b>EJE</b>	<b>FODA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>
	<b>IMAGEN</b>	Ausencia de un plan de comunicación externo.	Promover el servicio que ofrece la CMLCC.	Acceso a medios de comunicación.
	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Falta de seguimiento de casos resueltos en la aplicación de recomendaciones.	Seguimiento de los casos.	Indicadores de seguimiento.
		Posible presión Política.	Establecer un Modelo de Gestión.	Procesos bien definidos y estandarizados.
	<b>OPERATIVO</b>	Ausencia de un plan de Comunicación Interno.	Mejorar la comunicación interna.	Uso de canales de comunicación internos.
		Apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	Ejecutar proyectos de impacto Municipal.	Trabajo en equipo con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

*Elaboración: Autores*



PROPUESTA DE VALOR P. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

TABLA N°23

PROPUESTA DE VALOR P. CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

<b>PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<b>EJE</b>	<b>FODA</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>
	<b>CAPITAL HUMANO</b>	Ausencia de un plan de capacitación.	Capacitar de manera permanente al talento humano, fomentando su desarrollo.	Plan de Carrera.
	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Falta de coordinación y trabajo en equipo.	Actualizar la estructura organizacional de la CMLCC.	Apoyo institucional.
		Estructura orgánica funcional desactualizada, y ausencia de manuales de procesos.		
		Falta de Planificación Estratégica.	Implementar un modelo de Gestión Estratégica.	Conocimiento, experiencia, participación.
		Liderazgo participativo.	Mantener y fortalecer el liderazgo participativo.	Comunicación, Cooperación.
	<b>TECNOLOGIA E INFORMACIÓN</b>	Falta de mejora informática.	Implementar tecnología de punta.	Recurso Humano especializado y Financiero.
		Presencia de tecnología a nivel mundial y a nivel nacional.		
		Espacio físico insuficiente para el archivo de expedientes.		

Elaboración: Autores

### 3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS

#### OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA

**TABLA N°24**  
**OBJETIVOS PERSPECTIVA FINANCIERA**

	<b>EJE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	Gestión efectiva de los recursos asignados.	Nivel profesional de los funcionarios.	Fortalecer seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos.
	<b>FINANCIAMIENTO</b>	Identificar organismos que otorguen créditos no reembolsables.	Cartera de proyectos de la CMLCC.	Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.

*Elaboración: Autores*

## OBJETIVOS PERSPECTIVA DEL CLIENTE

**TABLA N°25**  
**OBJETIVOS PERSPECTIVA CLIENTE**

	<b>EJE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	<b>SERVICIO</b>	Generar en el ciudadano del Distrito Metropolitano una cultura de transparencia.	Mayor Prevención.	Construir una cultura de transparencia en el Distrito Metropolitano de Quito.
	<b>RELACIONES</b>	Establecer alianzas estratégicas con entidades afines.	Personal con experiencia en negociación.	Incrementar los convenios Institucionales para prevenir y disminuir la corrupción.

*Elaboración: Autores*

## OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS - INTERNOS

TABLA N°26

### OBJETIVOS PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS

<b>PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS</b>	<b>EJE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>IMPULSOR ESTRATEGICO</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
	<b>IMAGEN</b>	Promover el servicio que ofrece la CMLCC.	Acceso a medios de comunicación.	Difundir el servicio que ofrece la CMLCC.
	<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Seguimiento de los casos.	Indicadores de seguimiento	Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar el servicio Municipal.
		Establecer un Modelo de Gestión.	Procesos bien definidos y estandarizados.	Estandarizar los procesos para fortalecer las habilidades de la CMLCC.
	<b>OPERATIVO</b>	Mejorar la comunicación interna.	Uso de canales de comunicación internos.	Comunicación interna efectiva.
		Ejecutar proyectos de impacto Municipal.	Trabajo en equipo con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	Fortalecer la transparencia en la Gestión Municipal.

*Elaboración: Autores*

## OBJETIVOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

TABLA N°27

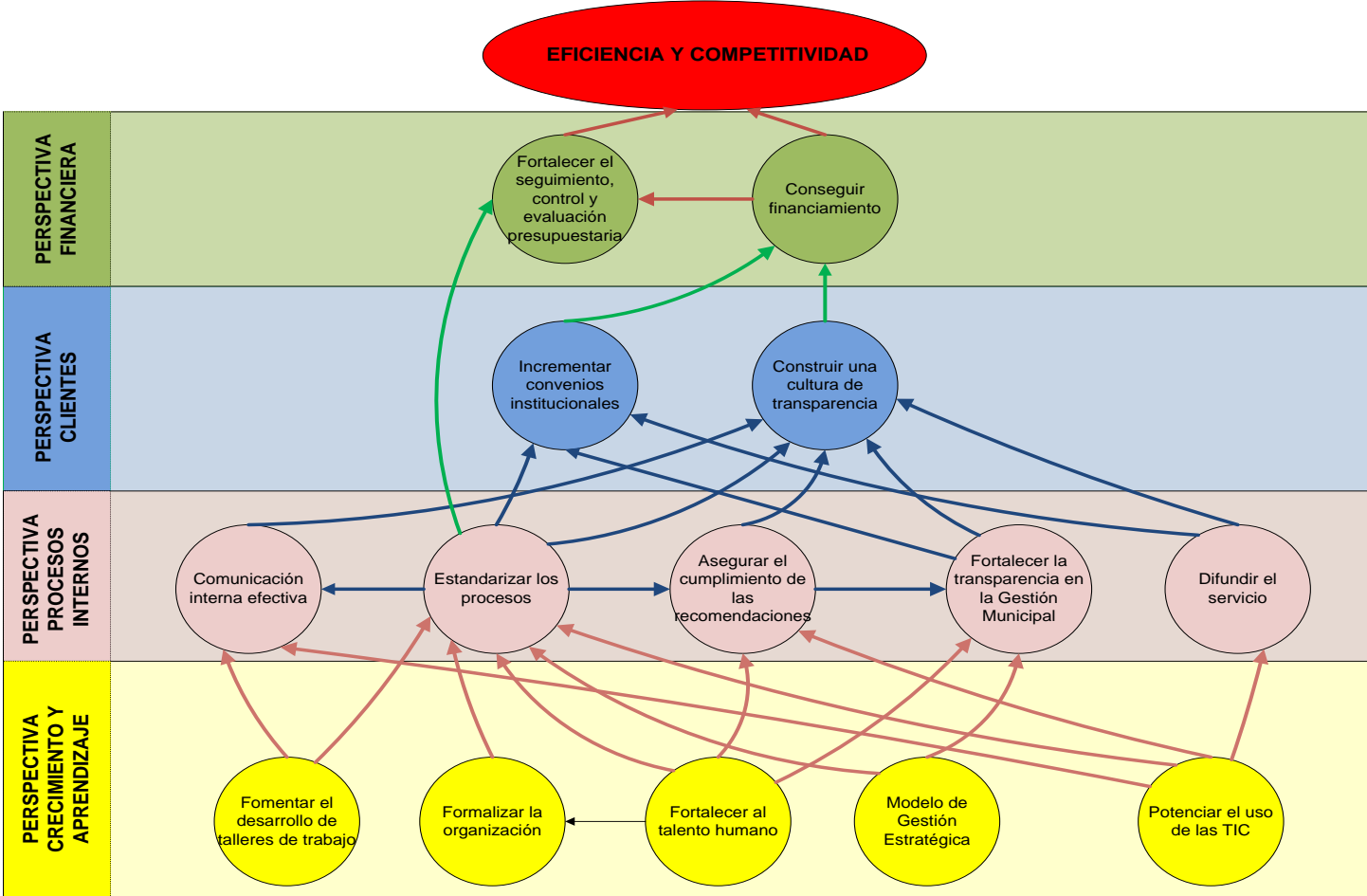
### OBJETIVOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

	EJE	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	Capacitar de manera permanente al talento humano, fomentando su desarrollo.	Plan de Carrera.	Fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los funcionarios de la CMLCC.
	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Actualizar la estructura organizacional de la CMLCC.	Apoyo institucional.	Formalizar la organización para contar con una gestión eficiente.
		Implementar un modelo de Gestión Estratégica.	Conocimiento, experiencia, participación.	Contar con un modelo de gestión estratégica.
		Mantener y fortalecer el liderazgo participativo.	Comunicación, Cooperación.	Fomentar el desarrollo de talleres de trabajo para promover las capacidades que tienen los funcionarios en beneficio de la CMLCC.
<b>TECNOLOGIA E INFORMACION</b>	Implementar tecnología de punta.	Recurso Humano Especializado y Financiero.	Potenciar el uso de las TIC para mejorar la gestión de la CMLCC.	

*Elaboración: Autores*

3.4 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS

GRÁFICO N°15  
MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS



Elaboración: Autores

### 3.5 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE

**TABLA N°28**  
**TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE 1**

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
	Gestión efectiva en la ejecución de proyectos.	Nivel profesional de los funcionarios.	Fortalecer el seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos.	✓		
	Identificar organismos que otorguen créditos no reembolsables.	Cartera de proyectos de la CMLCC.	Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.		✓	
PERSPECTIVA CLIENTE	Generar en el ciudadano del Distrito Metropolitano una cultura de transparencia	Mayor Prevención.	Construir una cultura de transparencia en el Distrito Metropolitano de Quito.			✓
	Establecer alianzas estratégicas con entidades afines.	Personal con experiencia en negociación.	Incrementar los convenios Institucionales para prevenir y disminuir la corrupción.	✓		

*Elaboración: Autores*

**TABLA N°29**  
**TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE 2**

	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
<b>PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS</b>	Promover el servicio que ofrece la CMLCC.	Acceso a medios de comunicación.	Difundir el servicio que ofrece la CMLCC.	✓		
	Seguimiento de los casos.	Indicadores de seguimiento	Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar el servicio Municipal.		✓	
	Establecer un Modelo de Gestión.	Procesos bien definidos y estandarizados.	Estandarizar los procesos para fortalecer las habilidades de la CMLCC.	✓		
	Mejorar la comunicación interna.	Uso de canales de comunicación internos.	Comunicación interna efectiva	✓		
	Ejecutar proyectos de impacto Municipal.	Trabajo en equipo con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.	Fortalecer la transparencia en la Gestión Municipal.		✓	

**Elaboración: Autores**



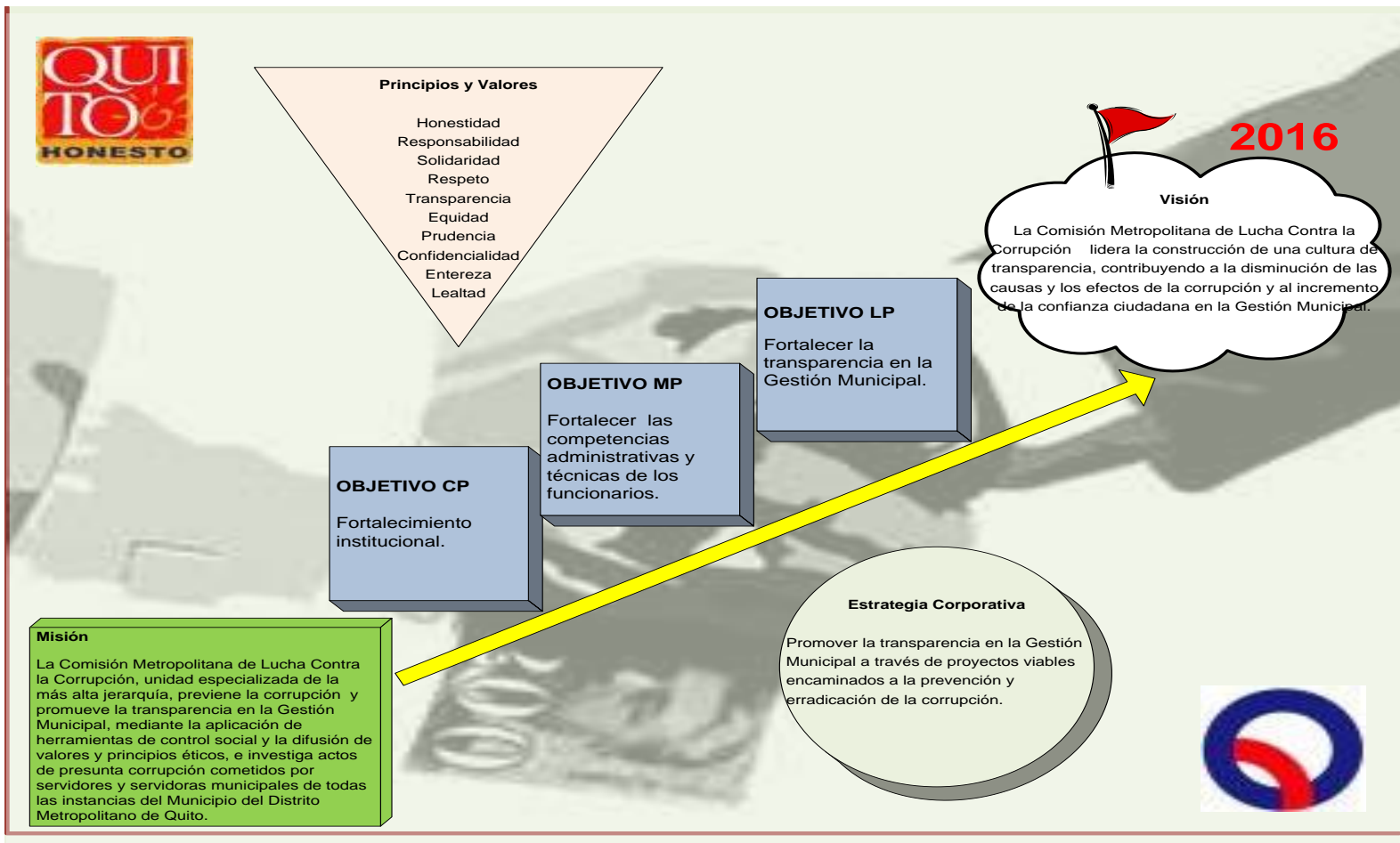
**TABLA N°30**  
**TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE 3**

	PROPUESTA DE VALOR	IMPULSOR ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
<b>PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	Capacitar de manera permanente al talento humano, fomentando su desarrollo.	Plan de Carrera.	Fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los funcionarios de la CMLCC.		✓	
	Actualizar la estructura organizacional de la CMLCC.	Apoyo institucional.	Formalizar la organización para contar con una gestión eficiente.	✓		
	Implementar un modelo de Gestión Estratégica.	Conocimiento, experiencia, participación.	Contar con un modelo de gestión estratégica.	✓		
	Mantener y fortalecer el liderazgo participativo.	Comunicación, Cooperación.	Fomentar el desarrollo de talleres de trabajo para promover las capacidades que tienen los funcionarios en beneficio de la CMLCC.	✓		
	Implementar tecnología de punta.	Recurso Humano Especializado y Financiero.	Potenciar el uso de las TIC para mejorar la gestión de la CMLCC.		✓	

**Elaboración: Autores**

### 3.6 MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

GRÁFICO N°16  
MAPA ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Elaboración: Autores

# CAPITULO 4

## **4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)**

### **4.1 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC) 3 M**

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las empresas actualmente muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta.

Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en la herramienta más popular de los últimos años para gerentes y consultores.

### **4.2 ELABORACION CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El principal Objetivo del Cuadro de Mando Integral es permitir medir las estrategias con el fin de crear valor para la institución a largo plazo es decir permite describir y comunicar la estrategia y alinear a toda la organización.

El Cuadro de Mando describe la visión del futuro de la organización, de ahí que radica su importancia ya que delinea la estrategia a seguir. Para poder construir el Cuadro de Mando Integral es necesario definir los indicadores a tomarse en cuenta.

### **4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES y KPI'S**

“Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización. Los KPI's son “vehículos de comunicación”; Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la Empresa”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

#### 4.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TABLA N°31

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
		KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	M1	M2	M3		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	FECHA INICIO	FECHA FIN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Fortalecer el seguimiento, control y evaluación presupuestaria que permita una gestión efectiva de los recursos.	Nivel de cumplimiento	(presupuesto ejecutado / presupuesto planificado)	cuatrimestral	Cédula presupuestaria	49%	60%	75%	85%	<div style="background-color: red; color: black; padding: 2px;"><math>x \leq 54\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;"><math>54\% &gt; x &lt; 60\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; padding: 2px;"><math>x \geq 60\%</math></div>	Adecuada y eficiente ejecución presupuestaria.	Enero 2012	Dic. 2012
	Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.	Financiamiento conseguido	(financiamiento conseguido / total financiamiento)	anual	Informes de resultados	0%	1%	3%	5%	<div style="background-color: red; color: black; padding: 2px;"><math>x \leq 0,5\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;"><math>0,5\% &gt; x &lt; 1\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; padding: 2px;"><math>x \geq 1\%</math></div>	Identificar los organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables para proyectos afines a la gestión de la CMLCC.	Sep. 2011	Dic. 2013

**Elaboración: Autores**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
		KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	M1	M2	M3		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	FECHA INICIO	FECHA FIN
PERSPECTIVA CLIENTE	Construir una cultura de transparencia en el Distrito Metropolitano de Quito.	N° de proyectos de prevención	(proyectos de prevención desarrollados / proyectos de prevención planificados)	semestral	Informe de avance del proyecto	10%	60%	70%	80%	$x \leq 54\%$	Definir proyectos de prevención.	Enero 2012	Dic. 2016
										$54\% > x < 60\%$			
										$x \geq 60\%$			
	Incrementar los convenios Institucionales para prevenir y disminuir la corrupción.	Convenios ejecutados	(convenios ejecutados / convenios firmados)	anual	Informe de resultados	0%	50%	70%	80%	$x \leq 45\%$	Alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales afines con la labor de la CMLCC.	Enero 2012	Dic. 2012
$45\% > x > 50\%$													
$x \geq 50\%$													

**Elaboración: Autores**

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS				MEDIOS		
		KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	M1	M2	M3		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	FECHA INICIO	FECHA FIN
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Difundir el servicio que ofrece la CMLCC.	Conocimiento sobre la CMLCC	(# personas que conocen la CMLCC / # entrevistas)	cuatrimestral	Informes de avance del proyecto	0%	1%	2%	5%	$x \leq 0,5\%$ $0,5\% > x < 1\%$ $x \geq 1\%$	Ejecución de un plan de comunicación externo.	Agosto 2011	Dic. 2013
	Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar el servicio Municipal.	Cumplimiento recomendaciones	(recomendaciones implementadas / # recomendaciones)	trimestral	Informe de seguimiento casos	0%	50%	60%	70%	$x \leq 35\%$ $35\% > x < 50\%$ $x \geq 50\%$	Implementación de sistemas de seguimientos de casos.	Enero 2012	Dic. 2014
	Estandarizar los procesos para fortalecer las habilidades de la CMLCC.	Procesos implementados	(procesos estandarizados / procesos diseñados)	semestral	Informe de avance del proyecto	0%	30%	50%	70%	$x \leq 20\%$ $20\% > x < 30\%$ $x \geq 30\%$	Elaboración e implementación del manual de procesos	Sep. 2011	Dic. 2014
	Contar con un plan de comunicación interno para mejorar el clima laboral.	Cumplimiento de objetivos	objetivos alcanzados / objetivos planificados	cuatrimestral	Informe de avance del proyecto	0%	70%	80%	90%	$x \leq 60\%$ $60\% > x < 70\%$ $x \geq 70\%$	Ejecución de un plan de comunicación interno.	Agosto 2011	Ene 2012
	Fortalecer la transparencia en la Gestión Municipal.	Proyectos desarrollados	(proyectos ejecutados / proyectos planificados)	semestral	Informe de avance del proyecto	0%	50%	70%	100%	$x \leq 40\%$ $40\% > x < 50\%$ $x \geq 50\%$	Ejecutar proyectos de impacto municipal.	Junio 2011	Dic. 2012

**Elaboración: Autores**

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS				METAS				MEDIOS			
		KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	M1	M2	M3	INICIATIVAS ESTRATÉGICA	FECHA INICIO	FECHA FIN	
PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los funcionarios de la CMLCC.	Desempeño	(# tareas cumplidas / # tareas asignadas)	semestral	Informes de evaluación de personal	0%	70%	80%	90%	<div style="background-color: red; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \leq 60\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>60\% &gt; x &lt; 70\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \geq 70\%</math></div>	Ejecutar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la institución.	Ene 2012	Dic. 2014
	Formalizar la organización para contar con una gestión eficiente.	Manuales implementados	(# manuales implementados / # manuales planificados)	anual	Informe de cumplimiento de uso de manuales	0%	70%	80%	100%	<div style="background-color: red; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \leq 60\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>60\% &gt; x &lt; 70\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \geq 70\%</math></div>	Rediseño del manual orgánico funcional.	Ene 2012	Dic. 2014
	Contar con un modelo de gestión estratégica.	Cumplimiento de objetivos	(objetivos alcanzados / objetivos planificados)	anual	Informe de avance del proyecto	0%	30%	60%	100%	<div style="background-color: red; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \leq 25\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>25\% &gt; x &lt; 30\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \geq 30\%</math></div>	Elaboración e implementación de un plan estratégico basado en BSC.	Sep. 2011	Dic. 2016
	Fomentar el desarrollo de talleres de trabajo para promover las capacidades que tienen los funcionarios en beneficio de la CMLCC.	Talleres desarrollados	(talleres desarrollados / talleres programados)	mensual	Archivo de talleres de la CMLCC	0%	70%	80%	90%	<div style="background-color: red; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \leq 60\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>60\% &gt; x &lt; 70\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \geq 70\%</math></div>	Ejecutar talleres de trabajo.	Julio 2011	Dic. 2011
	Potenciar el uso de las TIC para mejorar la gestión de la CMLCC.	Proyectos en funcionamiento	(proyectos ejecutados TIC / proyectos planificados TIC)	anual	Informe de avance del proyecto	67%	80%	90%	100%	<div style="background-color: red; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \leq 70\%</math></div> <div style="background-color: yellow; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>70\% &gt; x &lt; 80\%</math></div> <div style="background-color: green; color: black; text-align: center; padding: 2px;"><math>x \geq 80\%</math></div>	Redefinir e implementar el plan TIC.	Oct. 2011	Dic. 2013

**Elaboración: Autores**



# CAPITULO 5

## 5 PERFIL DE PROYECTOS

### 5.1 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

**TABLA N°32**  
**PROYECTOS PERSPECTIVA FINANCIERA**

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Fortalecer el seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos.	Adecuada y eficiente ejecución presupuestaria.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento, control y evaluación presupuestaria.</li></ul>
	Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.	Identificar los organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables para proyectos afines a la gestión de la CMLCC.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenios estratégicos para conseguir créditos no reembolsables.</li></ul>

**Elaboración: Autores**

**TABLA N°33**  
**PROYECTOS PERSPECTIVA CLIENTE**

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>	<p>Construir una cultura de transparencia en el Distrito Metropolitano de Quito.</p>	<p>Definir proyectos de prevención.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia y monitoreo de la contratación pública municipal en el MDMQ.</li> <li>• Vigilancia, monitoreo y difusión del cumplimiento de la LOTAIP en las dependencias del MDMQ.</li> <li>• Veedurías ciudadanas metropolitanas.</li> <li>• Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.</li> <li>• Código de principios y valores – Ética del MDMQ.</li> <li>• Código de convivencia del MDMQ.</li> </ul>
	<p>Incrementar los convenios Institucionales para prevenir y disminuir la corrupción.</p>	<p>Alianzas estratégicas con otras instituciones y organismos nacionales e internacionales afines con la labor de la CMLCC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan alianzas contra la corrupción.</li> </ul>

*Elaboración: Autores*

**TABLA N°34**  
**PROYECTOS PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

<b>PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>PROYECTOS</b>
	Difundir el servicio que ofrece la CMLCC.	Ejecución de un plan de comunicación externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicación externo: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social</li> </ul>
	Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar el servicio Municipal.	Implementación de sistemas de seguimientos de casos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de seguimiento de casos</li> </ul>
	Estandarizar los procesos para fortalecer las habilidades de la CMLCC.	Elaboración e implementación del manual de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de procesos bajo tecnología BPM</li> </ul>
	Contar con un plan de comunicación interno para mejorar el clima laboral.	Ejecución de un plan de comunicación interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de comunicación interno: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social</li> </ul>
	Fortalecer la transparencia en la Gestión Municipal.	Ejecutar proyectos de impacto municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de los procesos municipales en materia de investigación</li> </ul>

**Elaboración: Autores**

**TABLA N°35**  
**PROYECTOS PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

<b>PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>PROYECTOS</b>
	Fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los funcionarios de la CMLCC.	Ejecutar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de capacitación y desarrollo profesional</li> </ul>
	Formalizar la organización para contar con una gestión eficiente.	Rediseño del manual orgánico funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño del manual orgánico funcional</li> </ul>
	Contar con un modelo de gestión estratégica para tener cambios a través del BSC.	Elaboración e implementación de un plan estratégico basado en BSC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del plan estratégico basado en BSC</li> </ul>
	Fomentar el desarrollo de talleres de trabajo para promover las capacidades que tienen los funcionarios en beneficio de la CMLCC.	Ejecutar talleres de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración, comunicación y trabajo en equipo</li> </ul>
	Potenciar el uso de las TIC para mejorar la gestión de la CMLCC.	Redefinir e implementar el plan TIC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de tecnología de la información CMLCC</li> </ul>

**Elaboración: Autores**

## 5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

**TABLA N°36**  
**PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

IMPACTO 5= ALTO 3 = MEDIO 1= BAJO		PROYECTOS																			
		Seguimiento, control y evaluación presupuestaria	Convenios estratégicos para conseguir créditos no reembolsables	Vigilancia y monitoreo de la contratación pública municipal en el MDMQ.	Vigilancia, monitoreo y difusión del cumplimiento de la LOTAIP en las dependencias del MDMQ.	Veedurías ciudadanas metropolitanas.	Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.	Código de principios y valores – Ética del MDMQ.	Código de convivencia del MDMQ.	Plan alianzas contra la corrupción.	Plan de comunicación externo: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Plan de seguimiento de casos	Implementación de procesos bajo tecnología BPM	Plan de comunicación interno: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Mejoramiento de los procesos municipales en materia de investigación	Programa de capacitación y desarrollo profesional	Rediseño del manual orgánico funcional	Implementación del plan estratégico basado en BSC	Integración, comunicación y trabajo en equipo	Plan de tecnología de la información CMLCC	
OBJETIVO ESTRATÉGICO																					
PERSPECTIVA FINANCIERA	Fortalecer el seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos.	75	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	1	5	5	1	5	1	5
	Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.	53	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1

**Elaboración: Autores**

## PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

IMPACTO 5= ALTO 3 = MEDIO 1= BAJO		PROYECTOS																		
		OBJETIVO ESTRATÉGICO	Seguimiento, control y evaluación presupuestaria	Convenios estratégicos para conseguir créditos no reembolsables	Vigilancia y monitoreo de la contratación pública municipal en el MDMQ.	Vigilancia, monitoreo y difusión del cumplimiento de la LOTAIP en las dependencias del MDMQ.	Veedurías ciudadanas metropolitanas.	Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.	Código de principios y valores – Ética del MDMQ.	Código de convivencia del MDMQ.	Plan alianzas contra la corrupción.	Plan de comunicación externo: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Plan de seguimiento de casos	Implementación de procesos bajo tecnología BPM	Plan de comunicación interno: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Mejoramiento de los procesos municipales en materia de investigación	Programa de capacitación y desarrollo profesional	Rediseño del manual orgánico funcional	Implementación del plan estratégico basado en BSC	Integración, comunicación y trabajo en equipo
PERSPECTIVA CLIENTE	Construir una cultura de transparencia en el Distrito Metropolitano de Quito.	85	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5
	Incrementar los convenios Institucionales para prevenir y disminuir la corrupción.	51	1	1	5	1	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	3	1	3	1

**Elaboración: Autores**

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																					
IMPACTO 5= ALTO 3 = MEDIO 1= BAJO		PROYECTOS	Seguimiento, control y evaluación presupuestaria	Convenios estratégicos para conseguir créditos no reembolsables	Vigilancia y monitoreo de la contratación pública municipal en el MDMQ.	Vigilancia, monitoreo y difusión del cumplimiento de la LOTAIP en las dependencias del MDMQ.	Veedurías ciudadanas metropolitanas.	Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.	Código de principios y valores – Ética del MDMQ.	Código de convivencia del MDMQ.	Plan alianzas contra la corrupción.	Plan de comunicación externo: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Plan de seguimiento de casos	Implementación de procesos bajo tecnología BPM	Plan de comunicación interno: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Mejoramiento de los procesos municipales en materia de investigación	Programa de capacitación y desarrollo profesional	Rediseño del manual orgánico funcional	Implementación del plan estratégico basado en BSC	Integración, comunicación y trabajo en equipo	Plan de tecnología de la información CMLCC
PERSPECTIVA PROCESOS – INTERNOS	Difundir el servicio que ofrece la CMLCC.	55	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	1	3	1	1	3	1	5
	Asegurar el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar el servicio Municipal.	65	1	1	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	1	5	1	5	3	1	3
	Estandarizar los procesos para fortalecer las habilidades de la CMLCC.	73	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5
	Contar con un plan de comunicación interno para mejorar el clima laboral.	39	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	1	3	3	5	1
	Fortalecer la transparencia en la Gestión Municipal.	83	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5

**Elaboración: Autores**



PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS																					
OBJETIVO ESTRATÉGICO		PROYECTOS	Seguimiento, control y evaluación presupuestaria	Convenios estratégicos para conseguir créditos no reembolsables	Vigilancia y monitoreo de la contratación pública municipal en el MDMQ.	Vigilancia, monitoreo y difusión del cumplimiento de la LOTAIP en las dependencias del MDMQ.	Veedurías ciudadanas metropolitanas.	Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.	Código de principios y valores – Ética del MDMQ.	Código de convivencia del MDMQ.	Plan alianzas contra la corrupción.	Plan de comunicación externo: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Plan de seguimiento de casos	Implementación de procesos bajo tecnología BPM	Plan de comunicación interno: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social	Mejoramiento de los procesos municipales en materia de investigación	Programa de capacitación y desarrollo profesional	Rediseño del manual orgánico funcional	Implementación del plan estratégico basado en BSC	Integración, comunicación y trabajo en equipo	Plan de tecnología de la información CMLCC
PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Fortalecer las competencias administrativas y técnicas de los funcionarios de la CMLCC.	43	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	3	3	5
	Formalizar la organización para contar con una gestión eficiente.	33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	1	3	1
	Contar con un modelo de gestión estratégica para tener cambios a través del BSC.	95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Fomentar el desarrollo de talleres de trabajo para promover las capacidades que tienen los funcionarios en beneficio de la CMLCC.	35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	3	3	5	1
	Potenciar el uso de las TIC para mejorar la gestión de la CMLCC.	67	5	1	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	3	1	5

**Elaboración: Autores**

### 5.3 RESUMEN DE PROYECTOS

**TABLA N° 37**  
**RESUMEN DE PROYECTOS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PROYECTO</b>
<b>FINANCIERA</b>	Seguimiento, control y evaluación presupuestaria.
	Convenios estratégicos para conseguir créditos no reembolsables.
<b>CLIENTE</b>	Cumplimiento de la rendición de cuentas en el MDMQ.
	Plan alianzas contra la corrupción.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Plan de comunicación externo: Construyendo una cultura de transparencia y honestidad desde la comunicación social
	Implementación de procesos bajo tecnología BPM
<b>DESARROLLO Y APRENDIZAJE</b>	Implementación del plan estratégico basado en BSC
	Capacitación Virtual

*Elaboración: Autores*

## **5.4 ELABORACIÓN DE PERFILES**

El perfil de un proyecto consiste en la descripción de todos los aspectos necesarios para el desarrollo satisfactorio de dicho proyecto. Estos aspectos incluyen aspectos como quienes son los responsables de su ejecución, el presupuesto necesario para llevarlo a cabo, el cronograma de aplicación, indicadores de gestión.

### **NOMBRE DEL PROYECTO**

SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La Norma de Control Interno para el Sector Público 220-01 Responsabilidad del Control, dispone que en la formulación del presupuesto se obtendrán los principios presupuestarios, como: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las mentas fiscales y que la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los proyectos, programas y actividades que serán ejecutados en el periodo inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” tiene una ejecución presupuestaria del 49% en el año 2010, esto refleja el incumplimiento de los cronogramas establecidos en el POA y PAC.

Con tales antecedentes es imprescindible que la Comisión cuente con un sistema de control presupuestario que permita medir y corregir la ejecución,

además de medir los resultados obtenidos según los objetivos y metas definidas en los diversos planes institucionales.

La evaluación presupuestaria es el proceso en el cual se analiza la eficiencia y la eficacia de los programas, en cuanto a los ingresos y a los gastos originados en su ejecución.

## **ANTECEDENTES**

La Norma de Control Interno para el Sector Público 220-01 Responsabilidad del Control, dispone que en la formulación del presupuesto se obtendrán los principios presupuestarios, como: equilibrio entre ingresos y gastos, universalidad, unidad, sostenibilidad, sustentabilidad y flexibilidad, con el objeto de que el presupuesto cuente con atributos que vinculen los objetivos del plan con la administración de recursos, tanto en el aspecto financiero, como en las mentas fiscales y que la programación de la ejecución presupuestaria del gasto, consiste en seleccionar y ordenar las asignaciones de fondos para cada uno de los proyectos, programas y actividades que serán ejecutados en el periodo inmediato, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” tiene una ejecución presupuestaria del 49% en el año 2010, esto refleja el incumplimiento de los cronogramas establecidos en el POA y PAC, a más de que puede involucrar en un futuro una reducción en el presupuesto que otorga el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, por esta razón es necesario implementar un plan para garantizar un adecuado: seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos asignados.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.
2. Realizar la evaluación de resultados de la ejecución presupuestaria.
3. Difundir los resultados de la ejecución presupuestaria.

### **ESTRATEGIAS**

Realizar el seguimiento, control y evaluación de la ejecución presupuestaria a través de indicadores de gestión que me permitan conocer y corregir el nivel de cumplimiento de los recursos asignados.

**TABLA N°38**  
**PROYECTO: SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b></p> <p>Administrar eficaz y eficientemente los recursos asignados.</p>	(presupuesto ejecutado / presupuesto planificado)	Cedula presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel profesional de los funcionarios.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Fortalecer el seguimiento, control y evaluación presupuestaria, que permita una gestión efectiva de los recursos.</p>	seguimiento y evaluación presupuestaria	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración y predisposición del personal de la CMLCC.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.</li> <li>2. Realizar la evaluación de resultados de la ejecución presupuestaria.</li> <li>3. Difundir los resultados de la ejecución presupuestaria.</li> </ol>	(objetivos alcanzados / objetivos planificados)	Informes de evaluación presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés del personal de la CMLCC.</li> <li>• Conocimiento en indicadores de gestión y BSC.</li> <li>• Cumplimiento eficiente y eficaz del presupuesto asignado.</li> </ul>

**ACTIVIDADES:**

**FASE I (PRIMER CUATRIMESTRE)**

**1. REALIZAR SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

- Establecer indicadores de gestión
- Realizar talleres de seguimiento y evaluación presupuestaria
  - Presidencia
  - Asesoría Jurídica
  - Prevención
  - Investigación
  - Administrativa Financiera
  - Sistemas
  - Comunicación Social

**2. REALIZAR LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

- Evaluar a través indicadores de gestión y BSC
- Elaborar informes periódicos de resultados de ejecución presupuestaria
- Presentar informes periódicos de resultados de ejecución presupuestaria

**FASE II (SEGUNDO CUATRIMESTRE)**

**FASE III (TERCER CUATRIMESTRE)**

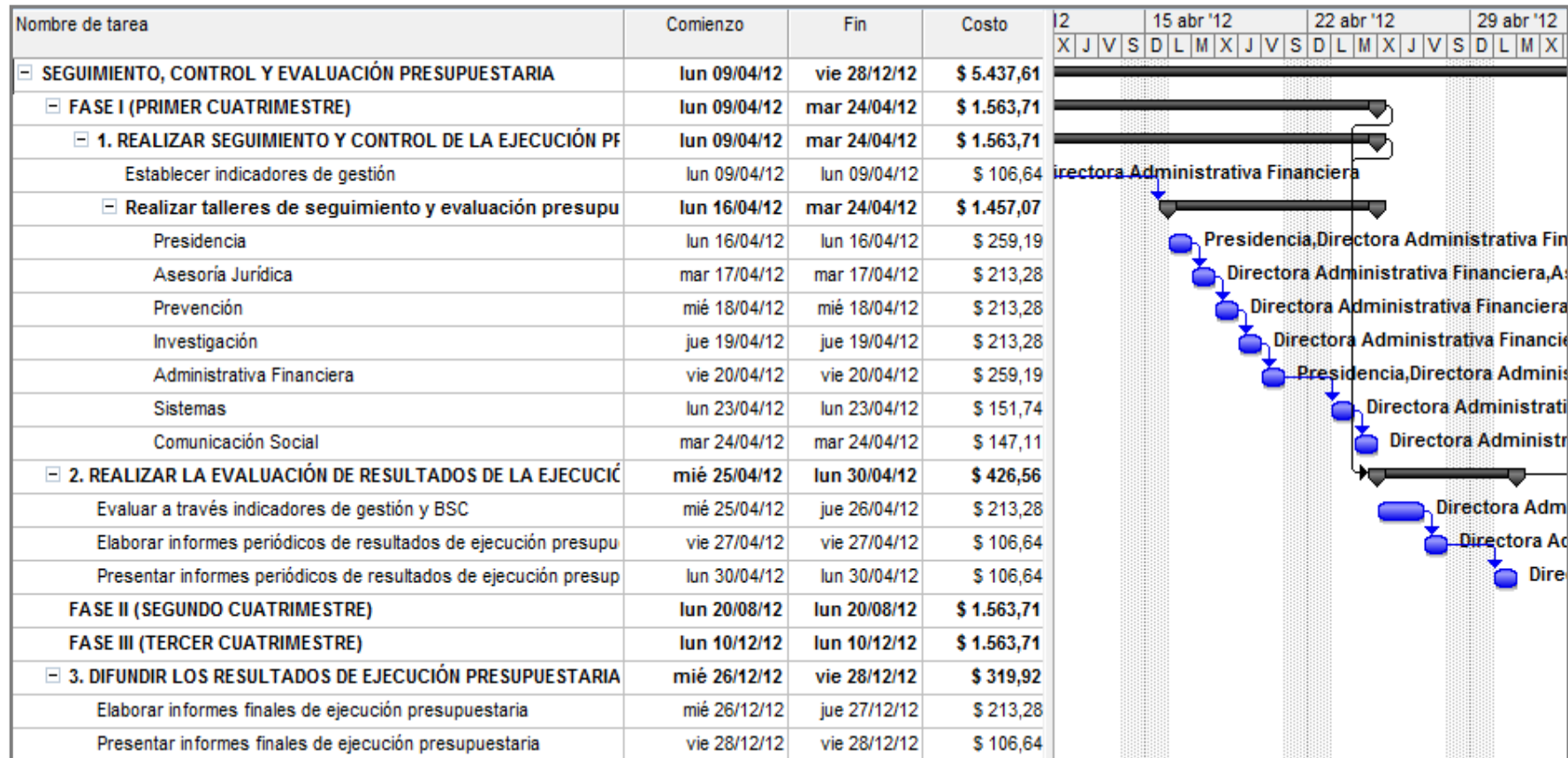
**3. DIFUNDIR LOS RESULTADOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA**

- Elaborar informes finales de ejecución presupuestaria
- Presentar informes finales de ejecución presupuestaria

***Elaboración: Autores***

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**  
**\$5437,61**

**GRÁFICO N°17**  
**DIAGRAMA DE GANTT 1**



**Elaboración: Autores**



**TABLA N°39**  
**RECURSOS PROYECTO 1**

Nombre del recurso	Costo Unitario	Costo Total
Directora Administrativa Financiera	\$ 13,33	\$ 3.610,94
Presidencia	\$ 19,07	\$ 610,20
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 319,92
Directora de Prevención	\$ 13,33	\$ 319,92
Director de Investigación	\$ 13,33	\$ 319,92
Especialista en Sistemas	\$ 5,64	\$ 135,30
Especialista en Comunicación	\$ 5,06	\$ 121,41

*Elaboración: Autores*

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

CONVENIOS ESTRATÉGICOS PARA CONSEGUIR CRÉDITOS NO REEMBOLSABLES

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La disponibilidad de recursos económicos es cada vez más complicada que se traslada en mayor austeridad al sector público, lo que implica recortes presupuestarios o menor distribución de recursos económicos a los Municipios y por ende esto puede afectar de manera directa a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, privándole que se ejecuten proyectos para prevenir y erradicar actos de corrupción en las dependencias Municipales del Distrito Metropolitano de Quito.

A través de los organismos nacionales e internacionales que otorgan créditos no reembolsables, la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO” puede acceder a dichos créditos para ampliar la cartera de proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción y fomentar la transparencia en la Gestión Municipal del Distrito Metropolitano de Quito.

## **ANTECEDENTES**

Los recortes presupuestarios o menor distribución de recursos económicos a los Municipios, puede afectar a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que esta depende directamente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, y puede privarle en la ejecución de proyectos para prevenir y erradicar actos de corrupción en las dependencias Municipales del Distrito Metropolitano de Quito, por esta razón es importante contar con un plan que permita identificar organismos que otorgan créditos no reembolsables y de esta manera conseguir financiamiento para ampliar la cartera de proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción y fomentar la transparencia en la Gestión Municipal.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables.
2. Conseguir financiamiento para la ejecución de proyectos.
3. Ejecución, seguimiento, control y evaluación del presupuesto otorgado.

## **ESTRATEGIAS**

Presentar proyectos viables encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.

**TABLA N°40**

**PROYECTO: CONVENIOS ESTRATÉGICOS PARA CONSEGUIR CRÉDITOS NO REEMBOLSABLES**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b></p> <p>Incrementar la cartera de proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.</p>	Proyectos ejecutados	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos económicos.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Conseguir financiamiento de organismos nacionales e internacionales para implementar proyectos encaminados a prevenir y disminuir la corrupción.</p>	(financiamiento conseguido / total financiamiento)	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de convenios.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar organismos nacionales e internacionales que otorguen créditos no reembolsables.</li> <li>2. Conseguir financiamiento para la ejecución de proyectos.</li> <li>3. Ejecución, seguimiento, control y evaluación del presupuesto otorgado.</li> </ol>	(objetivos cumplidos / objetivos propuestos)	Informes de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés del personal de la Comisión.</li> <li>• Relaciones externas con altos organismos.</li> <li>• Cumplimiento eficiente y eficaz del presupuesto asignado.</li> </ul>

**ACTIVIDADES:**

**1. IDENTIFICAR ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE OTORGUEN CRÉDITOS NO REEMBOLSABLES**

- Identificar organismos
- Elaboración de cartera de proyectos
  - Prevención, Investigación
- Presentación de la cartera de proyectos a los estamentos de la CMLCC

**2. CONSEGUIR FINANCIAMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

- Realizar negociaciones con los organismos
- Presentar cartera de proyectos a los organismos
- Consecución del convenio o financiamiento

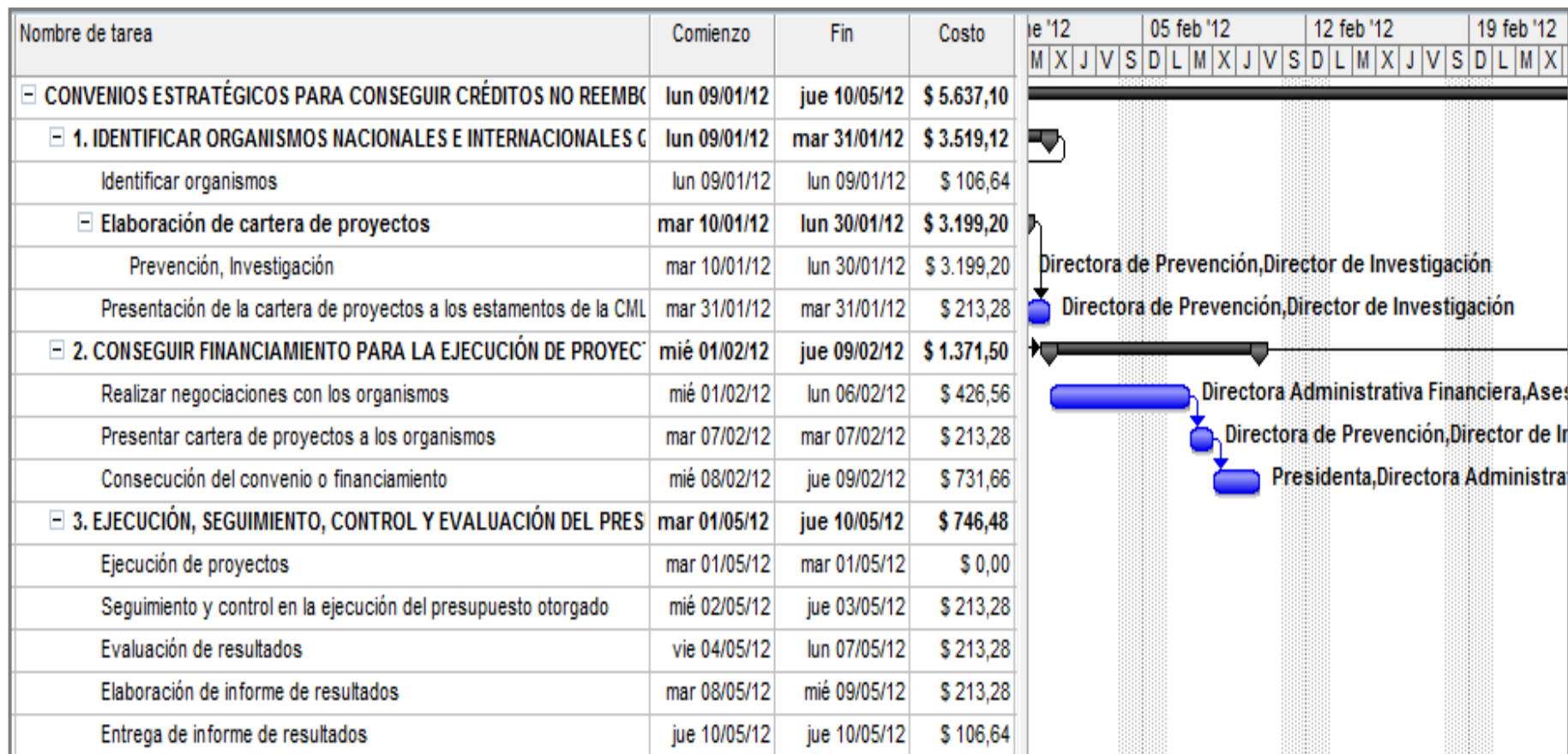
**3. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO OTORGADO**

- Ejecución de proyectos
- Seguimiento y control en la ejecución del presupuesto otorgado
- Evaluación de resultados
- Elaboración de informe de resultados
- Entrega de informe de resultados

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**  
**\$5637,10**

*Elaboración: Autores*

**GRÁFICO N°18**  
**DIAGRAMA DE GANTT 2**



**Elaboración: Autores**

**TABLA N°41**  
**RECURSOS PROYECTO 2**

Nombre del recurso	Costo Unitario	Costo Total
Directora Administrativa Financiera	\$ 13,33	\$ 1.386,32
Directora de Prevención	\$ 13,33	\$ 1.812,88
Director de Investigación	\$ 13,33	\$ 1.812,88
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 319,92
Presidenta	\$ 19,07	\$ 305,10

**Elaboración: Autores**

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

CUMPLIMIENTO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las autoridades de todas las Instituciones Públicas tienen la obligación de emitir un informe de la gestión que incluya como mínimo información sobre cada plan y programa con sus metas e indicadores de desempeño de la gestión para medir el grado de cumplimiento de las actividades planificadas y ejecutadas, además de incluir aquellas que estando planificadas no se pudieron cumplir para lo cual se deberá incluir la justificación del caso.

Los mecanismos de rendición de cuentas están directamente relacionados con el Plan Estratégico, planes operativos y demás proyecto y programas.

Con tales antecedentes la función de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “Quito Honesto”, es la de aportar con mecanismos para mejorar la rendición de cuentas de las autoridades de todas las dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para informar y someter a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones de sus funciones y

de la administración de los recursos municipales; así como monitorear y medir el grado de cumplimiento de la obligación de rendir cuentas.

Se estableció contacto con un Organismo No Gubernamental – ONG, interesado en el desarrollo de un modelo de rendición de cuentas exclusivamente para ser implementado en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En esta reunión, se anticipó sobre las iniciativas que desde la Comisión se buscan implementar para mejorar el cumplimiento de la Rendición de Cuentas por parte de las autoridades de votación popular (Alcalde, Concejales, Concejales), además de las autoridades a cargo de la conducción de las Secretarías, empresas, institutos, centros corporaciones, unidades especiales, etc.; esto es, a través de un modelo a seguir para facilitar y estandarizar la información de rendición de cuentas, basados en los formatos establecidos en el Reglamento de la Ordenanza Metropolitana N° 187.

Además se comentó sobre el interés de desarrollar un software de aplicación para todas sobre el interés de desarrollar un software de aplicación para todas las autoridades del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito obligadas a rendir cuentas, a fin de que se alimente permanentemente la información y de esta forma garantizar la rendición si omitir actividades importantes.

La finalidad de este modelo es mejorar el grado de cumplimiento y la calidad de la rendición de cuentas por parte de las autoridades del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y de sus dependencias.

## **ANTECEDENTES**

La rendición de cuentas facilita a la ciudadanía el derecho de ejecutar el control social y es una medida que previene y evita la corrupción.

Las autoridades de todas las Instituciones Públicas tienen la obligación de emitir un informe de la gestión que incluya como mínimo información sobre cada plan y programa con sus metas e indicadores de desempeño de la

gestión para medir el grado de cumplimiento de las actividades planificadas y ejecutadas, además de incluir aquellas que estando planificadas no se pudieron cumplir para lo cual se deberá incluir la justificación del caso.

La rendición de cuentas también debe detallar los otros mecanismos que han sido utilizados (información impresa, programas de radio, televisión, talleres, web, etc), cuál ha sido su periodicidad, nivel de incidencia geográfica (en qué lugares lo han realizado. El informe de gestión institucional debe estar acompañado de información veraz, oportuna y confiable.

Los mecanismos de rendición de cuentas están directamente relacionados con el Plan Estratégico, planes operativos y demás proyecto y programas.

Con tales antecedentes la función de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “Quito Honesto”, es la de aportar con mecanismos para mejorar la rendición de cuentas de las autoridades de todas las dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para informar y someter a evaluación de la ciudadanía por las acciones u omisiones de sus funciones y de la administración de los recursos municipales; así como monitorear y medir el grado de cumplimiento de la obligación de rendir cuentas.

Se estableció contacto con un Organismo No Gubernamental – ONG, interesado en el desarrollo de un modelo de rendición de cuentas exclusivamente para ser implementado en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. En esta reunión, se anticipó sobre las iniciativas que desde la Comisión se buscan implementar para mejorar el cumplimiento de la Rendición de Cuentas por parte de las autoridades de votación popular (Alcalde, Concejales, Concejalas), además de las autoridades a cargo de la conducción de las Secretarías, empresas, institutos, centros corporaciones, unidades especiales, etc.; esto es, a través de un modelo a seguir para facilitar y estandarizar la información de rendición de cuentas, basados en los formatos establecidos en el Reglamento de la Ordenanza Metropolitana N° 187.



Además se comentó sobre el interés de desarrollar un software de aplicación para todas las autoridades del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito obligadas a rendir cuentas, a fin de que se alimente permanentemente la información y de esta forma garantizar la rendición si omitir actividades importantes.

Este sistema deberá establecer indicadores y estadísticas sobre actividades desarrolladas por las autoridades en el periodo correspondiente, lo que permitirá que las rendiciones de cuentas reflejen grados de cumplimiento medidos en porcentajes, para que la ciudadanía conozca si se alcanzaron los objetivos y metas de las propuestas de campaña o de aquellas que fueron planificadas para su ejecución.

Adicionalmente, se dejó constancia de los mecanismos de comunicación masivos con los que cuenta el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a través de los cuales se deberá difundir cada una de las rendiciones de cuentas.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer la gestión municipal mediante la ejecución de una alianza con un Organismo No Gubernamental para el desarrollo de un modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio, apegado estrictamente a las disposiciones de la Ordenanza Metropolitana N° 187 y su reglamento emitido a través de Resolución A 107.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar un modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio.
2. Implementar el modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio.
3. Sociabilizar a los funcionarios y funcionarias de las Instituciones Municipales, la importancia y la obligación de la rendición de cuentas y la utilización de este nuevo modelo.
4. Monitorear y medir el grado de cumplimiento de la obligación de rendir cuentas.

## **ESTRATEGIAS**

Sociabilizar y despertar el interés del nuevo modelo en todos los funcionarios y las funcionarias del MDMQ y la importancia y obligatoriedad de rendir cuentas.

**TABLA N°42**

**PROYECTO: CUMPLIMIENTO DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL MDMQ**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b></p> <p>Mejorar el grado de cumplimiento y la calidad de la rendición de cuentas por parte de las autoridades del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y de sus dependencias.</p>	<p>Cumplimiento de la rendición de cuentas de las autoridades del MDMQ</p>	<p>Informes de rendición de cuentas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración y predisposición de las autoridades del MDMQ.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Fortalecer la gestión municipal mediante la ejecución de una alianza con un Organismo No Gubernamental para el desarrollo de un modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio, apegado estrictamente a las disposiciones de la Ordenanza Metropolitana N° 187 y su reglamento emitido a través de Resolución A 107.</p>	<p>(convenio ejecutado/convenio firmado)</p>	<p>Informes de gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución del convenio.</li> </ul>

<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio.</li> <li>2. Implementar el modelo de rendición de cuentas exclusivo para el Municipio.</li> <li>3. Sociabilizar a los funcionarios y funcionarias del MDMQ y sus dependencias, la importancia y la obligación de la rendición de cuentas y la utilización de este nuevo modelo.</li> <li>4. Monitorear y medir el grado de cumplimiento de la obligación de rendir cuentas.</li> </ol>	<p>(objetivos alcanzados / objetivos planificados)</p>	<p>Informes de avance del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con conocimiento y experiencia.</li> <li>• Disponibilidad de recursos económicos.</li> <li>• Interés de los funcionarios y funcionarias municipales.</li> </ul>
--	--	--	---

### **ACTIVIDADES:**

#### 1. DESARROLLAR UN MODELO DE RENDICIÓN DE CUENTAS EXCLUSIVO PARA EL MUNICIPIO.

- Definir lineamientos para el modelo de rendición de cuentas
- Definir el software de aplicación
- Elaborar bases técnicas para la contratación del software
- Contratación del software

#### 2. IMPLEMENTAR EL MODELO DE RENDICIÓN DE CUENTAS EXCLUSIVO PARA EL MUNICIPIO.

- Inducción del modelo de rendición de cuentas
- Implementación del modelo de rendición de cuentas

#### 3. SOCIABILIZAR A LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS DEL MDMQ Y SUS DEPENDENCIAS, LA IMPORTANCIA Y LA OBLIGACIÓN DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y LA UTILIZACIÓN DE ESTE NUEVO MODELO.

- Talleres de difusión
- Talleres de capacitación

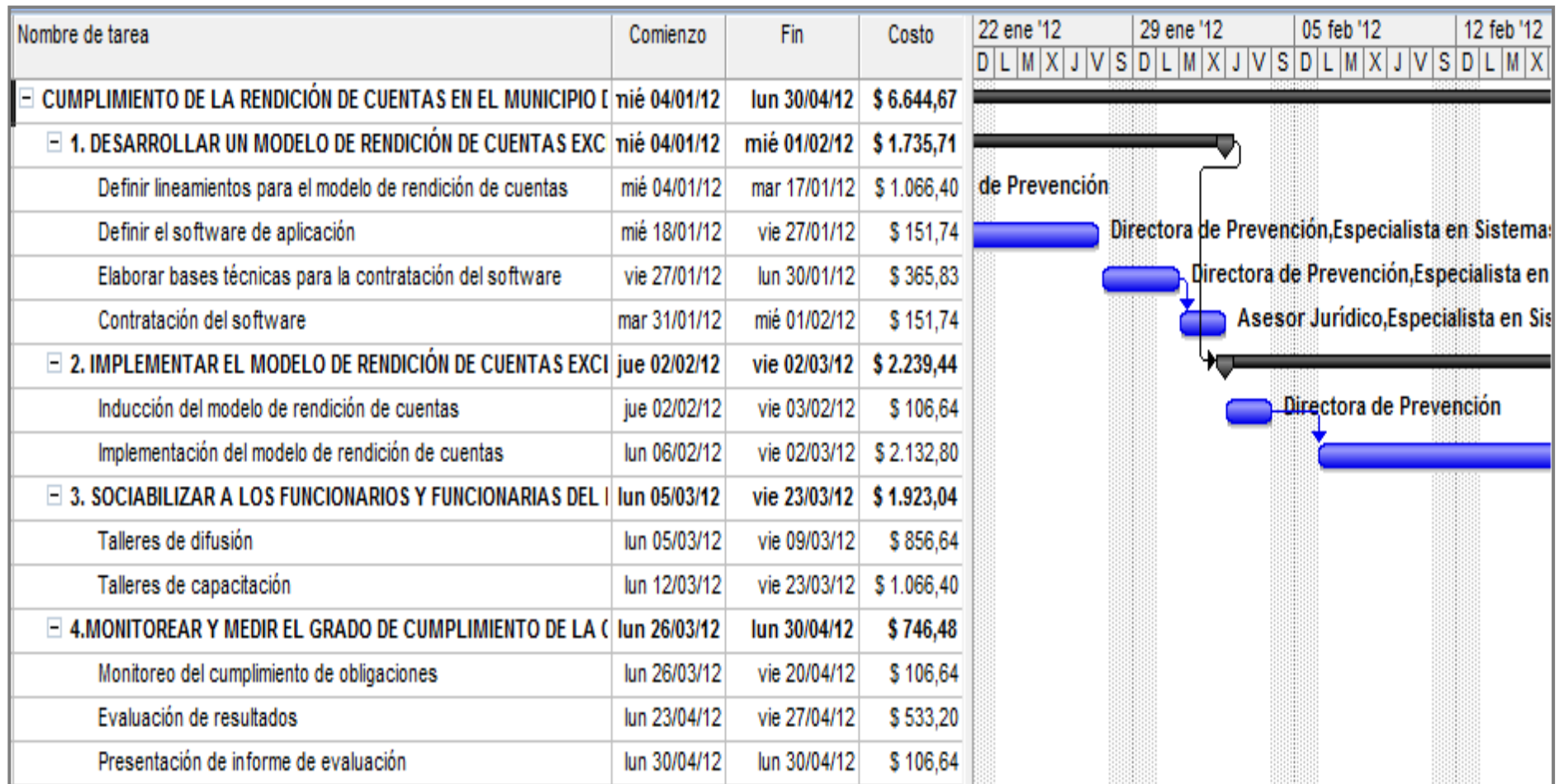
#### 4. MONITOREAR Y MEDIR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA OBLIGACIÓN DE RENDIR CUENTAS.

- Monitoreo del cumplimiento de obligaciones
- Evaluación de resultados
- Presentación de informe de evaluación

**COSTO  
TOTAL DEL  
PROYECTO  
\$6644,67**

***Elaboración: Autores***

**GRÁFICO N°19**  
**DIAGRAMA DE GANTT 3**



**Elaboración: Autore**

**TABLA N°43**  
**RECURSOS PROYECTO 3**

Nombre del recurso	Costo Unitario	Costo Total
Material Publicitario	\$ 2,50	\$ 750,00
Especialista en Sistemas	\$ 5,64	\$ 541,20
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 106,64
Directora de Prevención	\$ 13,33	\$ 5.094,28
Presidenta	\$ 19,07	\$ 152,55

*Elaboración: Autores*

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

PLAN ALIANZAS CONTRA LA CORRUPCIÓN

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se crea la Comisión Metropolitana de Lucha contra la Corrupción, con Resolución de Alcaldía N. 065 del 20 de agosto del 2002 con plena autonomía operacional y de manejo de su presupuesto descentralizado, responsable de establecer las políticas, directrices y procedimientos para prevenir y erradicar cualquier forma de corrupción en todas las dependencias municipales del Distrito Metropolitano. Posteriormente se le brinda mayor autonomía con la Ordenanza N. 116 del Concejo publicada en el Registro oficial N. 320 del 23 de abril del 2004 como Unidad Especializada de la más alta jerarquía del Distrito Metropolitano de Quito, dotada de autonomía e independencia económica, política y administrativa, que actuará en representación de la ciudadanía del Distrito.

Con el propósito de cumplir a cabalidad las tareas asignadas, en el marco de nuestras atribuciones es importante contar con alianzas estratégicas que permitan lograr la Transparencia en la Gestión Municipal.

Tras nuestra experiencia en prevenir actos o manifestaciones de corrupción, receptar, tramitar e investigar denuncias que puedan suponer corrupción administrativa y financiera de funcionarios y funcionarias municipales, sugerir recomendaciones sobre los mismos; el proyecto pretende acercar a instituciones afines a nuestra labor con la finalidad de crear una sinergia institucional que nos permita alcanzar una Gestión Municipal Transparente, donde los ciudadanos y ciudadanas del Distrito Metropolitano de Quito sean los principales beneficiados.

## **ANTECEDENTES**

La organización internacional Transparencia Internacional publica desde 1995 el Índice de percepción de la corrupción que mide, en una escala de cero (percepción de muy corrupto) a diez (percepción de ausencia de corrupción), los niveles de percepción de corrupción en el sector público.

El índice de Percepción de Corrupción es una cifra que no ha podido bajar ubicándose en un 2,5 en nuestro país, pese a que si disminuyeron las víctimas por corrupción en algún trámite público. En el Ecuador, el 21.1% de los entrevistados reportó haber sido víctima de la corrupción en el 2009, año anterior a la realización de la encuesta (primer trimestre del 2010).

Esto quiere decir que aproximadamente uno de cada cinco ecuatorianos tuvo que pagar un soborno ya sea en instituciones públicas, como juzgados, municipios u hospitales, o en instituciones privadas. Además, de ese 21.1%, casi el 8%, fue victimizado en más de una ocasión. La percepción, en cambio, obtuvo 73.9 puntos de una escala de 0 a 100, lo que significa que los ecuatorianos piensan que la corrupción en el sector público está “algo generalizada”.

Los ecuatorianos, según el estudio, siempre han tenido una percepción bastante alta sobre la corrupción de sus funcionarios públicos: en el 2001, fue de 74.6; y en el 2004, de 79.5. Esta percepción llegó a su punto más elevado en el 2006 (86.0 puntos) y desde ahí la tendencia ha sido a la baja. Si bien la



diferencia entre la percepción de corrupción en el 2008 (76.6) y el 2010 (73.9) es mínima, es importante recalcar que en el 2010, la percepción es la más baja registrada por el Barómetro de las Américas en el Ecuador.

En el caso del Ecuador y siendo específicos en el Distrito Metropolitano de Quito, el talón de Aquiles de la lucha contra la corrupción es la impunidad de los presuntos responsables de la mayoría de escándalos que sacuden a la opinión pública. La crisis de las instituciones, la desconfianza en la justicia y el débil imperio de la ley, son tierra abonada para el aprovechamiento impune de los bienes o el poder público en beneficio particular. La baja calificación del Ecuador solo confirma que la corrupción se mantiene en el país como un mal crónico.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer la Gestión Municipal mediante alianzas estratégicas con otras instituciones afines a la Comisión.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar organismos afines a nuestra labor y sociabilizar el trabajo que realizamos.
2. Identificar proyectos y/o mecanismos para prevenir y disminuir la corrupción en la Gestión Municipal a través de alianzas estratégicas.
3. Consecución de convenios para fortalecer la transparencia Municipal.

### **ESTRATEGIAS**

Planteamiento de proyectos viables que nos permitan establecer alianzas estratégicas para fortalecer la Transparencia en la Gestión Municipal y recuperar la confianza de la ciudadanía en sus representantes y en las instituciones municipales.

**TABLA N°44**  
**PROYECTO: PLAN ALIANZAS CONTRA LA CORRUPCIÓN**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b></p> <p>Fortalecer la Transparencia en la Gestión Municipal y recuperar la confianza de la ciudadanía en sus representantes y en las instituciones municipales.</p>	Proyectos ejecutados	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos económicos.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Fortalecer la Gestión Municipal mediante alianzas estratégicas con otras instituciones afines a la Comisión.</p>	Consecución de convenios o alianzas	Informe de convenio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de convenios.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar organismos afines a nuestra labor y sociabilizar el trabajo que realizamos.</li> <li>2. Identificar proyectos y/o mecanismos para prevenir y disminuir la corrupción en la gestión municipal.</li> <li>3. Consecución de convenios o alianzas para fortalecer la Transparencia Municipal.</li> </ol>	(objetivos cumplidos / objetivos propuestos)	Informes de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia en negociación.</li> <li>• Colaboración y predisposición del personal de la CMLCC y de los representantes de los Organismos a fines a nuestra labor.</li> </ul>

**ACTIVIDADES:**

**1. IDENTIFICAR ORGANISMOS AFINES A NUESTRA LABOR Y SOCIABILIZAR EL TRABAJO QUE REALIZAMOS**

- Taller para identificación de organismos afines a la CMLCC
- Sociabilizar el trabajo que realiza la CMLCC y consecución de acercamientos

**2. IDENTIFICAR PROYECTOS Y/O MECANISMOS PARA PREVENIR Y DISMINUIR LA CORRUPCIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL**

- Talleres conjuntos con organismos afines para la formulación de proyectos
- Elaboración de Proyectos

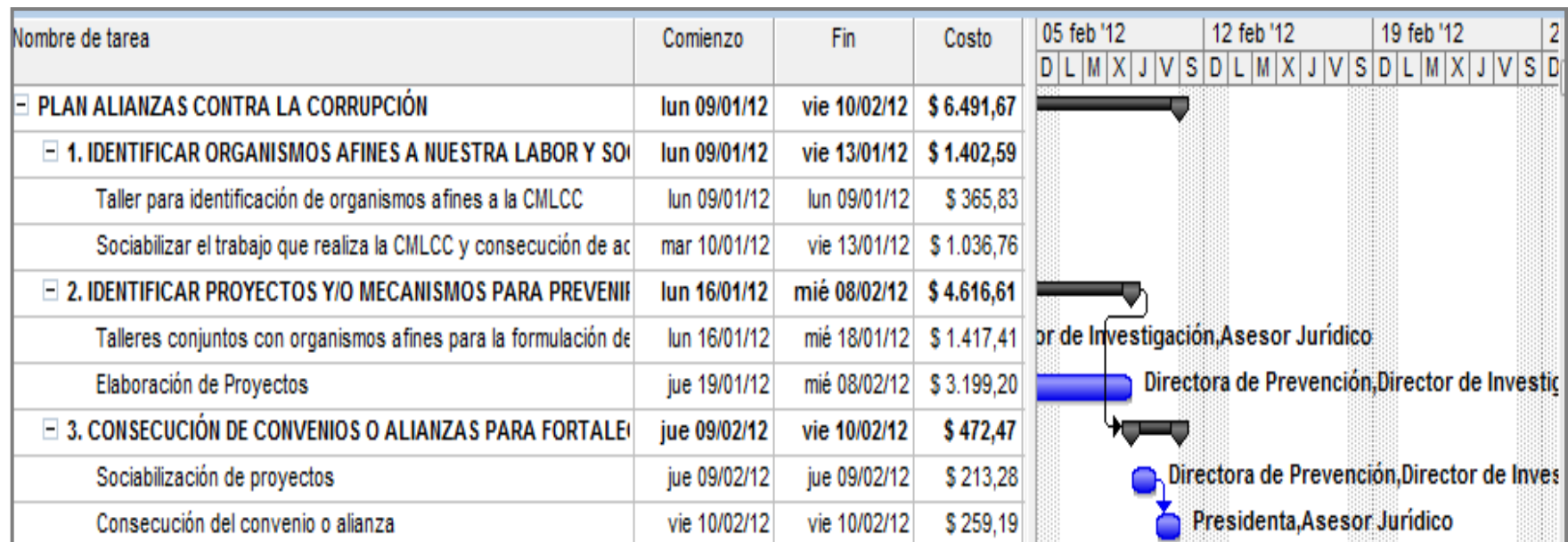
**3. CONSECUCCIÓN DE CONVENIOS O ALIANZAS PARA FORTALECER LA TRANSPARENCIA MUNICIPAL**

- Sociabilización de proyectos
- Consecución del convenio o alianza

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**  
**\$6491,67**

***Elaboración: Autores***

**GRÁFICO N°20**  
**DIAGRAMA DE GANTT 4**



**Elaboración: Autores**

**TABLA N°45**  
**RECURSOS PROYECTO 4**

Nombre del recurso	Costo	Costo Total
Presidenta	\$ 19,07	\$ 1.372,95
Directora de Prevención	\$ 13,33	\$ 2.132,80
Director de Investigación	\$ 13,33	\$ 2.132,80
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 853,12

*Elaboración: Autores*

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD  
DESDE LA COMUNICACIÓN SOCIAL: FASE I

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Departamento de Comunicación Social contempla en el proyecto: “Construyendo una cultura de Transparencia y Honestidad desde la Comunicación Social”, un aporte profesional al cumplimiento del mandato que tiene la Comisión de Lucha contra la Corrupción -Quito Honesto- de trabajar para erradicar o reducir las conductas irregulares de los funcionarios y funcionarias municipales que puedan devenir en actos de corrupción para beneficio propio o de terceros.

Con este objetivo ha previsto su trabajo comunicacional en dos frentes o públicos, uno, los funcionarios y funcionarias municipales de las ocho administraciones municipales y Centros de Equidad y Justicia a quienes hay que llegar con una campaña de difusión en valores y principios, haciendo que la honestidad y la transparencia se conviertan en un estilo de vida en lo público y en lo privado; y, dos, la ciudadanía, con una campaña que posicione en su imaginario a Quito Honesto como una institución que promueve la

transparencia y la lucha contra la corrupción en la gestión municipal, fomentando, además, la participación ciudadana en el uso de las herramientas de control social y ejercicio de sus derechos.

Para la ejecución del proyecto se van a desarrollar y a poner en práctica estrategias de comunicación como: promoción y difusión institucional, programa de radio, campañas de difusión de valores y principios, productos comunicacionales escritos, actos públicos conmemorativos, etc.

## **ANTECEDENTES**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito con el fin de promover principios y valores como la honestidad y la transparencia y erradicar la corrupción en la gestión municipal, creó la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, Quito Honesto, con autonomía económica, política y administrativa.

Desde su creación, Quito Honesto ha trabajado para ello desde dos Direcciones: la de Prevención y la de Investigación. La primera, cumple su misión mediante la utilización de herramientas de control social, la participación ciudadana y la promoción de valores; en tanto que la segunda lo ha hecho, a través de la recepción e investigación de las quejas y denuncias sobre supuestos actos de corrupción que se han presentado contra funcionarias y funcionarios municipales; en la actualidad está en trámite un proyecto de fortalecimiento de su gestión mediante el levantamiento y propuestas de mejora de los procesos municipales, para que dejen de ser vulnerables y por lo mismo puertas abiertas para actos de corrupción de buena o mala fe.

En enero de este año, la Comisión de Lucha Contra la Corrupción pasó de tener una presidencia encargada, que inició sus funciones en el 2009, a una presidencia titular. En este marco, el modelo de gestión, introducido por la actual Presidencia, ha generado cambios positivos y estabilidad en el clima laboral. Una de las innovaciones, es la decisión de fortalecer el área de

Comunicación Social, como eje articulador y transversal de la gestión de Quito Honesto, dirigida hacia distintos públicos tanto internos como externos.

Aunque no exista un estudio que determine exactamente el conocimiento de la existencia de Quito Honesto y de los servicios que presta, en la práctica se sabe que la ciudadanía en general no conoce a Quito Honesto, y los que lo conocen saben poco o nada acerca de misión. Entre las razones se destacan: una política de perfil bajo que mantenían las administraciones anteriores, falta de presupuesto para el área de Comunicación y delicadeza del manejo del tema de investigaciones.

Este antecedente pone como urgente la existencia de este Proyecto macro de acción comunicacional: “Construyendo una Cultura de Honestidad y Transparencia desde la Comunicación Social”.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Difundir el servicio que ofrece Quito Honesto, con el fin de fomentar la participación ciudadana en el uso de las herramientas de control social y ejercicio de sus derechos, de esta manera podemos promover la transparencia y la lucha contra la corrupción en la gestión municipal.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar las percepciones, conocimiento y expectativas de la ciudadanía respecto a Quito Honesto.
2. Posicionar en el personal municipal y en el imaginario ciudadano a Quito Honesto como una institución que promueve la transparencia, la honestidad, y la lucha contra la corrupción en la gestión municipal.
3. Posibilitar que la ciudadanía y el personal municipal eleven el nivel de conocimiento y sensibilidad respecto a la misión de Quito Honesto y su importancia en el contexto municipal.
4. Coadyuvar a la consolidación de las y los actores municipales y de la ciudadanía como protagonistas de una cultura de transparencia y socios de Quito Honesto.

## **ESTRATEGIAS**

Desarrollar mecanismos que permitan promocionar a Quito Honesto tanto en los funcionarios y funcionarias municipales como en la ciudadanía del MDMQ.



**TABLA N°46**

**PROYECTO: CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD DESDE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b> Fortalecer la imagen institucional y un buen posicionamiento en la mente los funcionarios y funcionarias municipales, así como también en la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.</p>	(personas que conocen la CMLCC / # personas entrevistadas)	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración de todos los estamentos de la CMLCC.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b> Difundir el servicio que ofrece Quito Honesto, con el fin de fomentar la participación ciudadana en el uso de las herramientas de control social y ejercicio de sus derechos, de esta manera podemos promover la transparencia y la lucha contra la corrupción en la gestión municipal.</p>	Medios de comunicación empleados para la difusión.	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos económicos.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las percepciones, conocimiento y expectativas de la ciudadanía respecto a Quito Honesto.</li> <li>2. Posicionar en el personal municipal y en el imaginario ciudadano a Quito Honesto como una institución que promueve la transparencia, la honestidad, y la lucha contra la corrupción en la gestión municipal.</li> <li>3. Posibilitar que la ciudadanía y el personal municipal eleven el nivel de conocimiento y sensibilidad respecto a la misión de Quito Honesto y su importancia en el contexto municipal.</li> <li>4. Coadyuvar a la consolidación de las y los actores municipales y de la ciudadanía como protagonistas de una cultura de transparencia y socios de Quito Honesto.</li> </ol>	(objetivos cumplidos / objetivos planificados)	Informes de avance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en estudios de mercado.</li> <li>• Colaboración y predisposición del personal de la CMLCC.</li> <li>• Medios de comunicación utilizados para su difusión.</li> </ul>

**ACTIVIDADES:**

**FASE I**

**1. DETERMINAR LA PERCEPCIONES, CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS DE LA CIUDADANÍA RESPECTO A QUITO HONESTO**

- Elaboración de términos de referencia y contratación de la consultora para el estudio de imagen de la CMLCC
- Realizar un estudio de imagen de la CMLCC
- Presentación del informe de resultados del estudio de imagen

**2. POSICIONAR EN EL PERSONAL MUNICIPAL Y EN EL IMAGINARIO CIUDADANO A QUITO HONESTO COMO UNA INSTITUCION QUE PROMUEVE LA TRANSPARENCIA Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL**

- Ejecución de un programa radial en Radio Pública Municipal
  - Contratación de un periodista para realizar dos reportajes por mes
- Evento de rendición de cuentas
- Producción y socialización de mensajes
  - Instalación de sistema intercomunicado de audio y banda sonora
  - Elaboración de impresos y artículos promocionales
  - Teatro de la calle

**3. POSIBILITAR QUE LA CIUDADANIA Y EL PERSONAL MUNICIPAL ELEVEN EL NIVEL DE CONOCIMIENTO Y SENCIBILIDAD RESPECTO A LA MISIÓN DE QUITO HONESTO Y SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO**

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**  
**\$50864,70**

## **MUNICIPAL**

- Ejecución de un programa radial en Radio Pública Municipal
  - Periodista para realizar dos reportajes por mes
- Producción y socialización de mensajes
  - Sistema intercomunicado de audio y banda sonora
  - Elaboración de impresos y artículos promocionales
  - Teatro de la calle

### **4. COADYUBAR A LA CONSOLIDACIÓN DE LAS Y LOS ACTORES MUNICIPALES Y DE LA CIUDADANÍA COMO PROTAGONISTAS DE LA CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA Y SOCIOS DE QUITO HONESTO**

- Producción y socialización de mensajes
  - Sistema intercomunicado de audio y banda sonora
  - Elaboración de impresos y artículos promocionales
  - Teatro de la calle
- Ejecución de un programa radial en Radio Pública Municipal
  - Periodista para realizar dos reportajes por mes

***Elaboración: Autores***

**GRÁFICO N°21**  
**DIAGRAMA DE GANTT 5**

Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Costo	sep '11							02 oct '11							09 oct '11						
				L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V		
☐ CONSTRUYENDO UNA CULTURA DE TRANSPARENCIA Y HONESTIDAD DESDE LA	mié 15/06/11	vie 30/12/11	\$ 50.864,70																					
☐ FASE I	mié 15/06/11	vie 30/12/11	\$ 50.864,70																					
☐ 1. DETERMINAR LA PERCEPCIONES, CONOCIMIENTO Y EXPECTATIVAS D	mié 15/06/11	mié 27/07/11	\$ 6.159,71																					
Elaboración de términos de referencia y contratación de la consultora para	mié 15/06/11	mar 21/06/11	\$ 399,71																					
Realizar un estudio de imagen de la CMLCC	mié 22/06/11	mar 26/07/11	\$ 5.660,00																					
Presentación del informe de resultados del estudio de imagen	mié 27/07/11	mié 27/07/11	\$ 100,00																					
☐ 2. POSICIONAR EN EL PERSONAL MUNICIPAL Y EN EL IMAGINARIO CIUDA	vie 01/07/11	vie 30/09/11	\$ 28.868,33																					
☐ Ejecución de un programa radial en Radio Pública Municipal	vie 01/07/11	mié 31/08/11	\$ 833,33																					
Contratación de un periodista para realizar dos reportajes por mes	vie 01/07/11	mié 31/08/11	\$ 833,33																					
Evento de rendición de cuentas	lun 01/08/11	mié 31/08/11	\$ 3.000,00																					
☐ Producción y socialización de mensajes	jue 01/09/11	vie 30/09/11	\$ 25.035,00																					
Instalación de sistema intercomunicado de audio y banda sonora	jue 01/09/11	vie 30/09/11	\$ 18.000,00																					
Elaboración de impresos y artículos promocionales	jue 01/09/11	vie 30/09/11	\$ 3.000,00																					
Teatro de la calle	jue 01/09/11	vie 30/09/11	\$ 4.035,00																					
☐ 3. POSIBILITAR QUE LA CIUDADANIA Y EL PERSONAL MUNICIPAL ELEVE	jue 01/09/11	lun 31/10/11	\$ 7.918,33																					
☐ Ejecución de un programa radial en Radio Pública Municipal	jue 01/09/11	lun 31/10/11	\$ 833,33																					
Periodista para realizar dos reportajes por mes	jue 01/09/11	lun 31/10/11	\$ 833,33																					
☐ Producción y socialización de mensajes	lun 03/10/11	lun 31/10/11	\$ 7.085,00																					
Sistema intercomunicado de audio y banda sonora	lun 03/10/11	lun 31/10/11	\$ 50,00																					
Elaboración de impresos y artículos promocionales	lun 03/10/11	lun 31/10/11	\$ 3.000,00																					
Teatro de la calle	lun 03/10/11	lun 31/10/11	\$ 4.035,00																					
☐ 4. COADYUBAR A LA CONSOLIDACIÓN DE LAS Y LOS ACTORES MUNICIF	mar 01/11/11	vie 30/12/11	\$ 7.918,33																					
☐ Producción y socialización de mensajes	mar 01/11/11	mié 30/11/11	\$ 7.085,00																					
Sistema intercomunicado de audio y banda sonora	mar 01/11/11	mié 30/11/11	\$ 50,00																					
Elaboración de impresos y artículos promocionales	mar 01/11/11	mié 30/11/11	\$ 3.000,00																					
Teatro de la calle	mar 01/11/11	mié 30/11/11	\$ 4.035,00																					
☐ Ejecución de un programa radial en Radio Pública Municipal	mar 01/11/11	vie 30/12/11	\$ 833,33																					
Periodista para realizar dos reportajes por mes	mar 01/11/11	vie 30/12/11	\$ 833,33																					

**Elaboración: Autores**

**TABLA N°47**  
**RECURSOS PROYECTO 5**

Nombre del recurso	Costo Unitario	Costo Total
Presidenta	\$ 19,07	\$ 152,55
Especialista en comunicación	\$ 5,06	\$ 552,15
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 53,32
Periodista	\$ 16,17	\$ 2.500,00
Evento rendición de cuentas	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Instalación del sistema	\$ 1.800,00	\$ 18.000,00
Impresos	\$ 6,00	\$ 3.000,00
Artículos promocionales	\$ 4,00	\$ 6.000,00
Teatro de la calle	\$ 35,00	\$ 12.000,00
Consultoría	\$ 5.660,00	\$ 5.660,00

***Elaboración: Autores***

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS BAJO TECNOLOGÍA BPM: FASE I

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se crea la Comisión Metropolitana de Lucha contra la Corrupción, con Resolución de Alcaldía N. 065 del 20 de agosto del 2002 con plena autonomía operacional y de manejo de su presupuesto descentralizado, responsable de establecer las políticas, directrices y procedimientos para prevenir y erradicar cualquier forma de corrupción en todas las dependencias municipales del Distrito Metropolitano.

Posteriormente se le brinda mayor autonomía con la Ordenanza N. 116 del Concejo publicada en el Registro oficial N. 320 del 23 de abril del 2004 como Unidad Especializada de la más alta jerarquía del Distrito Metropolitano de Quito, dotada de autonomía e independencia económica, política y administrativa, que actuará en representación de la ciudadanía del Distrito.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados; y con el propósito de cumplir a cabalidad de forma eficiente y eficaz las tareas asignadas en el marco de las atribuciones de Comisión, es imprescindible la implementación y estandarización de los procesos actuales bajo BPM, con la finalidad de automatizar de manera sencilla cualquier tipo de proceso generando una ventaja competitiva, reduciendo costos y tiempo en todas las actividades que realiza cada funcionario y funcionaria de la Comisión.

BPM una herramienta de gestión por procesos que permitirá:

- ✓ Reducción de tiempo en los procesos de la Comisión.
- ✓ Reducción drástica de los costos administrativos.
- ✓ Gestionar con seguridad y eficacia toda la documentación de la Comisión.
- ✓ Evaluación y control de trabajos del personal mediante las tareas que realiza, seguimiento de las tareas, tiempos, etc.
- ✓ Máxima satisfacción del ciudadano, que puede contar con un canal privado, individual y exclusivo con los agentes de la Administración, es decir el ciudadano, podrá acceder desde su propio ordenador al conocimiento y utilización de los servicios ofrecidos, sabiendo en todo momento la situación en la que se encuentra, así como acceder a toda la información que le concierne.

## **ANTECEDENTES**

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, los entes públicos deben incorporar nuevas herramientas administrativas que permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, como ente público, fue objeto de un examen de auditoría de gestión que se realizó con cargo al Plan Operativo de Control de la Auditoría Metropolitana del 2009 y en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 2009-10-AUDI de 13 de abril del 2009, cuyos resultados determinaron la existencia de algunas falencias muy importantes en su gestión, siendo la ausencia de manuales de procesos y procedimientos la más importante; los mismos que involucran adecuadas políticas, métodos y procedimientos que permitan identificar y describir las entradas, actividades, salidas, controles, recursos e interrelacionamientos de las unidades y procesos de la institución; así como productos, volumen, frecuencia, tareas las cuales deben ser descritas en forma secuencial y al detalle, los responsables, tiempo real y tiempo de demora, por lo que no se dispuso de una herramienta administrativa para fortalecer la gestión institucional.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Sistematizar los procesos de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción bajo tecnología BPM y hacer de esta más competitiva, donde la primera fase abarcará:

- Recepción y Canalización de Documentos Externos
- Recepción y Canalización de Denuncias y Quejas
- Investigación Denuncias por Alteración de Trámites y procesos
- Tramitación de denuncias
- Elaboración de Informes Jurídico.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir la plataforma.
2. Implementar los procesos bajo tecnología BPM.
3. Contar con personal con conocimiento en BPM.
4. Monitorear y evaluar el funcionamiento y utilización del BPM.

## **ESTRATÉGIAS**

Despertar el interés de los funcionarios y las funcionarias de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción en el uso de herramientas BPM a través de talleres de trabajo.

Sistematizar poco a poco los procesos 'básicos' o de 'misión crítica' dentro de la Comisión bajo tecnología BPM, con el propósito de tecnificar la gestión por procesos y brindar un servicio de calidad a los ciudadanos y ciudadanas del Distrito Metropolitano de Quito.



**TABLA N°48**

**PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS BAJO TECNOLOGÍA BPM: FASE I**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b></p> <p>Hacer de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción una Entidad Municipal más eficiente, a través de procesos y procedimientos automatizados bajo tecnología BPM.</p>	<p>Reducción de tiempos en los procesos</p>	<p>Informes de Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir políticas de uso del BPM.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Sistematizar los procesos de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción bajo tecnología BPM y hacer de esta más competitiva, donde la primera fase abarcará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción y Canalización de Documentos Externos</li> <li>Recepción y Canalización de Denuncias y Quejas</li> <li>Investigación Denuncias por Alteración de Trámites y procesos</li> <li>Tramitación de denuncias</li> <li>Elaboración de Informes Jurídico.</li> </ul>	<p>Procesos implementados</p>	<p>Informes de avance del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de recursos económicos.</li> </ul>

<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la plataforma.</li> <li>2. Implementar los procesos bajo tecnología BPM.</li> <li>3. Contar con personal con conocimiento en BPM.</li> <li>4. Monitorear y evaluar el funcionamiento y utilización del BPM.</li> </ol>	<p>(Objetivos alcanzados / Objetivos planificados)</p>	<p>Informes de avance del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de información BPM.</li> <li>• Infraestructura tecnológica adecuada.</li> <li>• Colaboración y predisposición del personal de la CMLCC.</li> <li>• Usabilidad de BPM en su gestión diaria.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p><b>FASE I</b></p> <p><b>1. DEFINIR LA PLATAFORMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de plataformas BPM disponibles en el mercado</li> <li>• Evaluación de plataformas BPM</li> <li>• Elaborar bases técnicas para la contratación del BPM seleccionado</li> <li>• Contratación del BPM</li> </ul> <p><b>2. IMPLEMENTAR LOS PROCESOS BAJO TECNOLOGÍA BPM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y evaluación de los modelos y manuales de procesos a implementar</li> <li>• Inducción en la plataforma BPM</li> </ul>		<p align="center"><b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b> <b>\$24217,41</b></p>	

- Implementación

- Recepción y Canalización de Documentos Externos
- Recepción y Canalización de Denuncias y Quejas
- Investigación Denuncias por Alteración de Trámites y procesos
- Tramitación de denuncias
- Elaboración de Informes Jurídicos

### **3. PERSONAL CON CONOCIMIENTO BPM**

- Capacitación

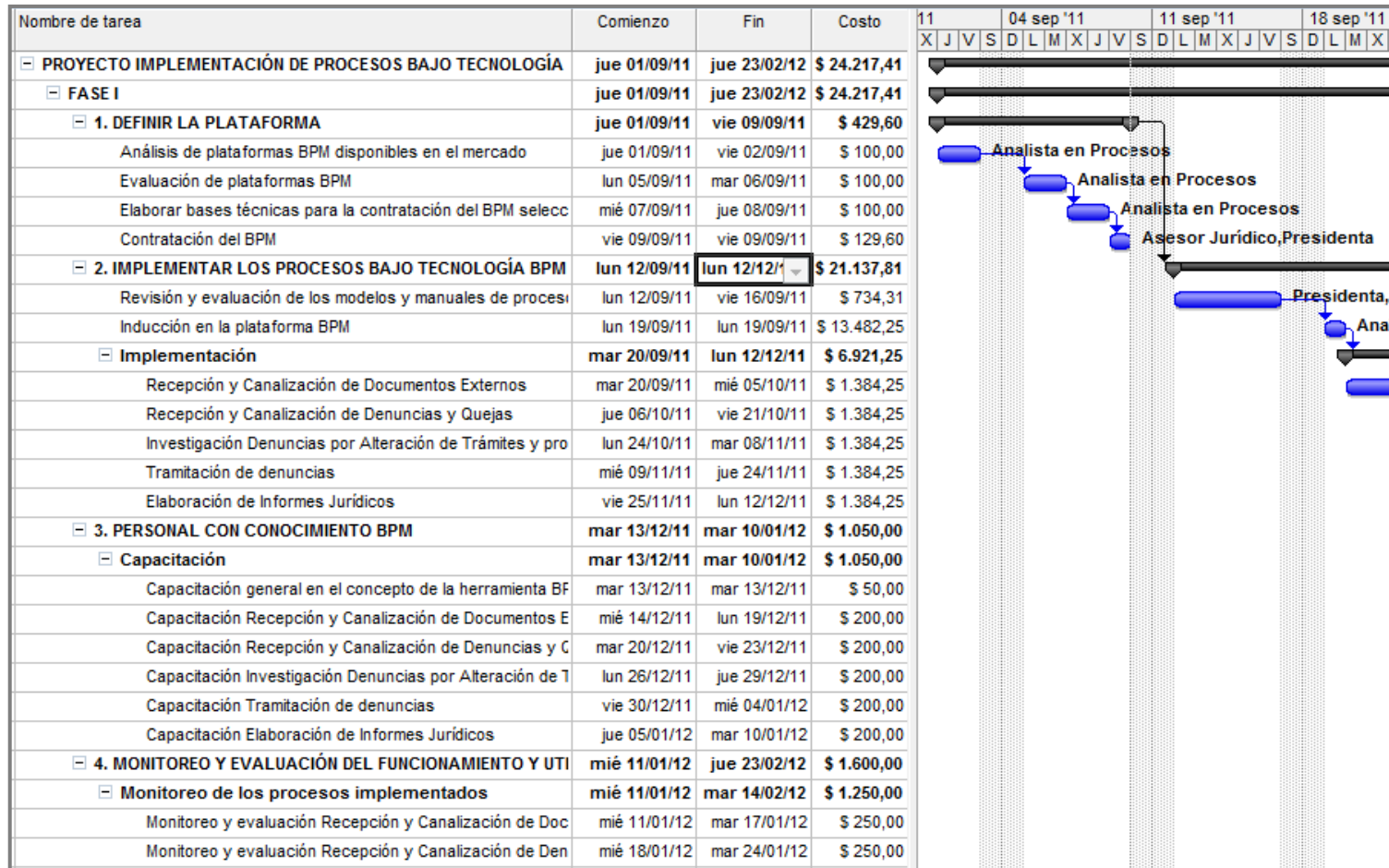
- Capacitación general en el concepto de la herramienta BPM
- Capacitación: Recepción y Canalización de Documentos Externos
- Capacitación: Recepción y Canalización de Denuncias y Quejas
- Capacitación: Investigación Denuncias por Alteración de Trámites y procesos
- Capacitación: Tramitación de denuncias
- Capacitación: Elaboración de Informes Jurídicos

#### **4. MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO Y UTILIZACIÓN BPM**

- Monitoreo de los procesos implementados
  - Monitoreo y evaluación Recepción y Canalización de Documentos Externos
  - Monitoreo y evaluación Recepción y Canalización de Denuncias y Quejas
  - Monitoreo y evaluación Investigación Denuncias por Alteración de Trámites y procesos
  - Monitoreo y evaluación Tramitación de denuncias
  - Monitoreo y evaluación Elaboración de Informes Jurídicos
- Monitoreo general de los procesos implementados
- Evaluación general de los Procesos Implementados
  - Informe de evaluación, funcionamiento y utilización del BPM
  - Presentación del informe de evaluación, funcionamiento y utilización del BPM

***Elaboración: Autores***

**GRÁFICO N°22**  
**DIAGRAMA DE GANTT 6**



**Elaboración: Autores**

**TABLA N°49**  
**RECURSOS PROYECTO 6**

Nombre del recurso	Costo	Costo Total
Presidenta	\$ 19,07	\$ 76,28
Propietario del Proceso	\$ 13,33	\$ 213,28
Analista en Procesos	\$ 6,25	\$ 6.140,33
Sistemas 2	\$ 5,64	\$ 676,50
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 53,32
Licenciamiento	\$ 8.100,00	\$ 8.100,00
Mantenimiento	\$ 1.458,00	\$ 1.458,00
Consultoría	\$ 1.000,00	\$ 7.500,00

***Elaboración: Autores***

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BSC

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la Institución, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción al no contar con una planificación estratégica actualizada y como elemento importante que toda institución pública o privada debería tener, ya que implica el proceso a través del cual se declara la visión y la misión, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar objetivos deseados.

La implementación de un modelo de gestión estratégica basada en BSC permitirá a la Comisión:

- Construir ventajas competitivas
- Contar con información actualizada al instante sobre todos los objetivos de la organización para su seguimiento y control.
- Alinear a todos los funcionarios y funcionarias con la filosofía organizacional
- Generar una actitud proactiva que nos permite anticiparnos a los retos del entorno.
- Comunicación clara de las estrategias, logrando una integración total hacia el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Evaluar la efectividad de las acciones ejecutadas de todas las áreas de la Comisión.

## **ANTECEDENTES**

La Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción al no contar con una planificación estratégica actualizada y como elemento importante que toda institución pública o privada debería tener, ya que implica el proceso a través del cual se declara la visión y la misión, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar objetivos deseados.

Por tales antecedentes es importante la implementación un modelo de Gestión estratégica basado en BSC, que permita controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, proyectos e iniciativas que la Comisión emprende.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un modelo de gestión estratégica basada en BSC que permita controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, proyectos e iniciativas que la Comisión emprende y hacer de esta más competitiva.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Implementar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.
2. Difusión y capacitación del modelo.
3. Monitoreo y evaluación de modelo.

### **ESTRATEGIAS**

Medir el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores establecidos.



**TABLA N°50**

**PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN BSC**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b></p> <p>Contribuir al cumplimiento de proyectos e iniciativas que la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción emprende y hacer de esta más competitiva.</p>	<p>(proyectos ejecutados / proyectos planificados)</p>	<p>Informes de Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración de todos los estamentos de la CMLCC.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b></p> <p>Implementar un modelo de gestión estratégica basada en BSC que permita controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, proyectos e iniciativas que la Comisión emprende y hacer de esta más competitiva.</p>	<p>Implementación del modelo de gestión estratégica</p>	<p>Informes de evaluación del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos económicos.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un modelo de gestión estratégica basado en BSC.</li> <li>2. Difusión y capacitación del modelo.</li> <li>3. Monitoreo y evaluación de modelo.</li> </ol>	<p>(objetivos alcanzados / objetivos planificados)</p>	<p>Informes de evaluación del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en Planificación estratégica y BSC.</li> <li>• Interés del personal de la CMLCC.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos y proyectos.</li> </ul>

## **ACTIVIDADES:**

### **1. IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BSC**

- Revisión y evaluación del modelo de gestión estratégica basado en BSC, acorde a la situación actual de la CMLCC
- Inducción del modelo de gestión estratégica basado en BSC
- Implementación del modelo de gestión estratégica basado en BSC
- Selección e instalación de software de apoyo BSC
- Entrega de responsabilidades

### **2. DIFUSIÓN Y CAPACITACIÓN DEL MODELO**

- Talleres de difusión
- Talleres de capacitación

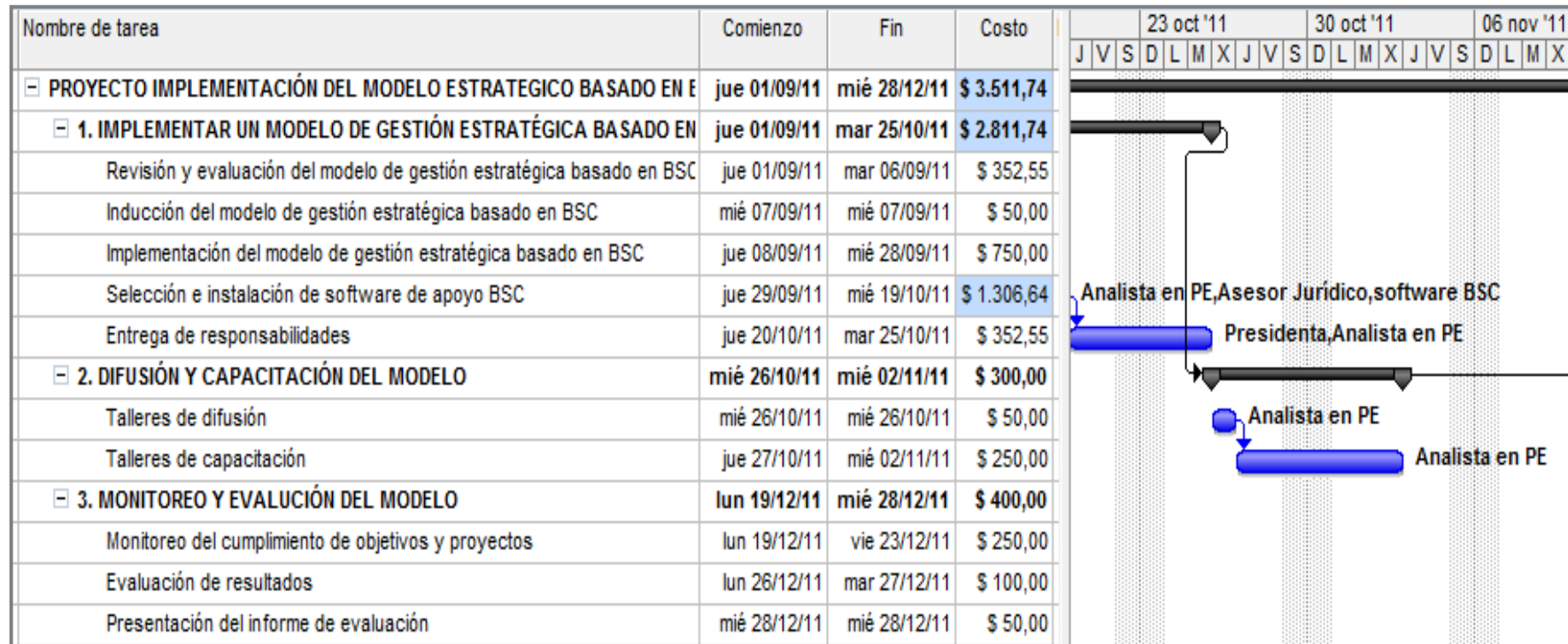
### **3. MONITOREO Y EVALUCIÓN DEL MODELO**

- Monitoreo del cumplimiento de objetivos y proyectos
- Evaluación de resultados
- Presentación del informe de evaluación

**COSTO TOTAL DEL PROYECTO**  
**\$3511,74**

***Elaboración: Autores***

**GRÁFICO N°23**  
**DIAGRAMA DE GANTT 7**



**Elaboración: Autores**

**TABLA N°51**  
**RECURSOS PROYECTO 7**

Nombre del recurso	Costo	Costo Total
Presidenta	\$ 19,07	\$ 305,10
Analista en PE	\$ 50,00	\$ 2.800,00
Asesor Jurídico	\$ 13,33	\$ 106,64
software BSC	\$ 300,00	\$ 300,00

*Elaboración: Autores*

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

CAPACITACIÓN VIRTUAL

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hoy educar es gobernar - Domingo Faustino Sarmiento-, este es el siglo de la gestión del conocimiento y de la tecnología de la información y comunicación, por lo que, la educación virtual es un sistema y modalidad que surge de la necesidad propia de los individuos por capacitarse en forma permanente.

Lara, Luis (2002), afirma que la Educación Virtual es "la modalidad educativa que eleva la calidad de la enseñanza aprendizaje que respeta su flexibilidad o disponibilidad (en cualquier momento, tiempo y espacio).

Estamos en la era de la web 2.0 las portátiles cada vez más pequeñas, los teléfonos celulares con internet, el software, los nanos chips, la inteligencia artificial, etc. Esto nos ha llevado a la necesidad de implementar y desarrollar los fundamentos teóricos-sistémicos sobre educación virtual que parte como base el ámbito del proceso enseñanza aprendizaje.

Director del American Center for Study of Distance Education y del American Journal of Distance Education.

- Según el Informe sobre el Desarrollo Mundial del Banco Mundial:

Los países pobres y la gente pobre se diferencian de los ricos no solamente en el hecho de tener menos capital sino también en el de poseer menos conocimiento.

Por lo que se ha visto, la necesidad de implementar una aula virtual o aulas sin paredes que permitirá capacitar a los servidores y servidoras en la CMLCC en cursos de tecnología de la información; y, además, en al menos un proyecto y servicio que brinda la institución a los servidores y servidoras municipales.

## **ANTECEDENTES**

La capacitación virtual facilita el manejo de la información y de los contenidos del tema que se quiere tratar y está mediada por las tecnologías de la información y la comunicación -las TIC- que proporcionan herramientas de aprendizaje más versátiles, veloces, estimulantes e incentivadoras que las tradicionales.

La creación de un sistema de educación virtual a distancia para implementar cursos de tecnología para el desarrollo y motivación del personal de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

La implementación de una aula virtual o aulas sin paredes permitirá capacitar a los servidores y servidoras en la CMLCC en cursos de tecnología de la información; y, además, en al menos un proyecto y servicio que brinda la institución a los servidores y servidoras municipales.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Implementar una plataforma de aprendizaje virtual para la CMLCC.
2. Elaborar y difundir cursos de tecnología de la información.
3. Capacitar al personal de la CMLCC en cursos de tecnología –portafolio de cursos virtuales.
4. Evaluar lo aprendido.

## **ESTRATEGIAS**

- Aprovechar la moderna infraestructura tecnológica que tiene la CMLCC para implementar una aula virtual de aprendizaje
- Fortalecer las competencias tecnológicas de los servidores y servidoras de la CMLCC mediante la participación en los cursos de tecnología.
- Motivar a los servidores y servidoras mediante la entrega de diplomas por la aprobación de los cursos de tecnología.

**TABLA N°52  
CAPACITACIÓN VIRTUAL**

<b>ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO</b>			
<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<p><b>FIN:</b> Contribuir en el aprendizaje tecnológico de los servidores y las servidoras de la CMLLC; así, como difundir al menos un proyecto y/o servicio institucional.</p>	# de cursos ejecutados / # de cursos planificados	Informes de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos económicos</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b> La implementación de una aula virtual o aulas sin paredes permitirá capacitar a los servidores y servidoras de la CMLCC en cursos de tecnología de la información; y, además, en al menos un proyecto y/o servicio que brinda la institución a los servidores y servidoras municipales.</p>	Implementación del aula virtual	Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos económicos</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b> 1. Implementar una plataforma de aprendizaje virtual para la CMLCC.</p>	(objetivos alcanzados / objetivos planificados)	Informes de avance del proyecto	Infraestructura adecuada Conocimiento tecnológico y pedagógico

<p>2. Elaborar y difundir cursos de tecnología de la información.</p> <p>3. Capacitar al personal de la CMLCC en cursos de tecnología –portafolio de cursos virtuales -(Microsoft Office, Uso del Sistema de Control de Denuncias, Quejas y Trámites, etc.)</p> <p>4. Evaluar lo aprendido.</p>			Colaboración del personal de la CMLCC
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <p><b>1. IMPLEMENTAR UNA PLATAFORMA DE APRENDIZAJE VIRTUAL PARA LA CMLCC.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un espacio (carpeta) en el hosting de <a href="http://www.QUITOHONESTO.GOB.EC">www.QUITOHONESTO.GOB.EC</a>, llamada aula virtual</li> <li>• Subir por FTP la aplicación a ser instalada en este caso Moodle</li> <li>• Instalación de Moodle</li> <li>• Definir usuarios: Administrador, Profesor, Estudiante</li> <li>• Definir el diseño de la interfaz del aula</li> </ul> <p><b>2. ELABORAR Y DIFUNDIR CURSOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan de capacitación informática</li> <li>• Definir el contenido y temas del curso</li> <li>• Por tema definir bibliografía</li> <li>• Por tema definir preguntas de repaso</li> <li>• Por tema implementar un foro, definir trabajos y deberes</li> </ul>	<p><b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO</b></p> <p><b>\$2744,92</b></p>		



- Por tema elaboración de la evaluación
- Definir el tema evaluando lo aprendido
- Definir la evaluación del curso de capacitación
- Definir la evaluación del docente
- Establecer mecanismos de motivación para los alumnos

### **3. CAPACITAR AL PERSONAL DE LA CMLCC EN CURSOS DE TECNOLOGÍA –PORTAFOLIO DE CURSOS VIRTUALES**

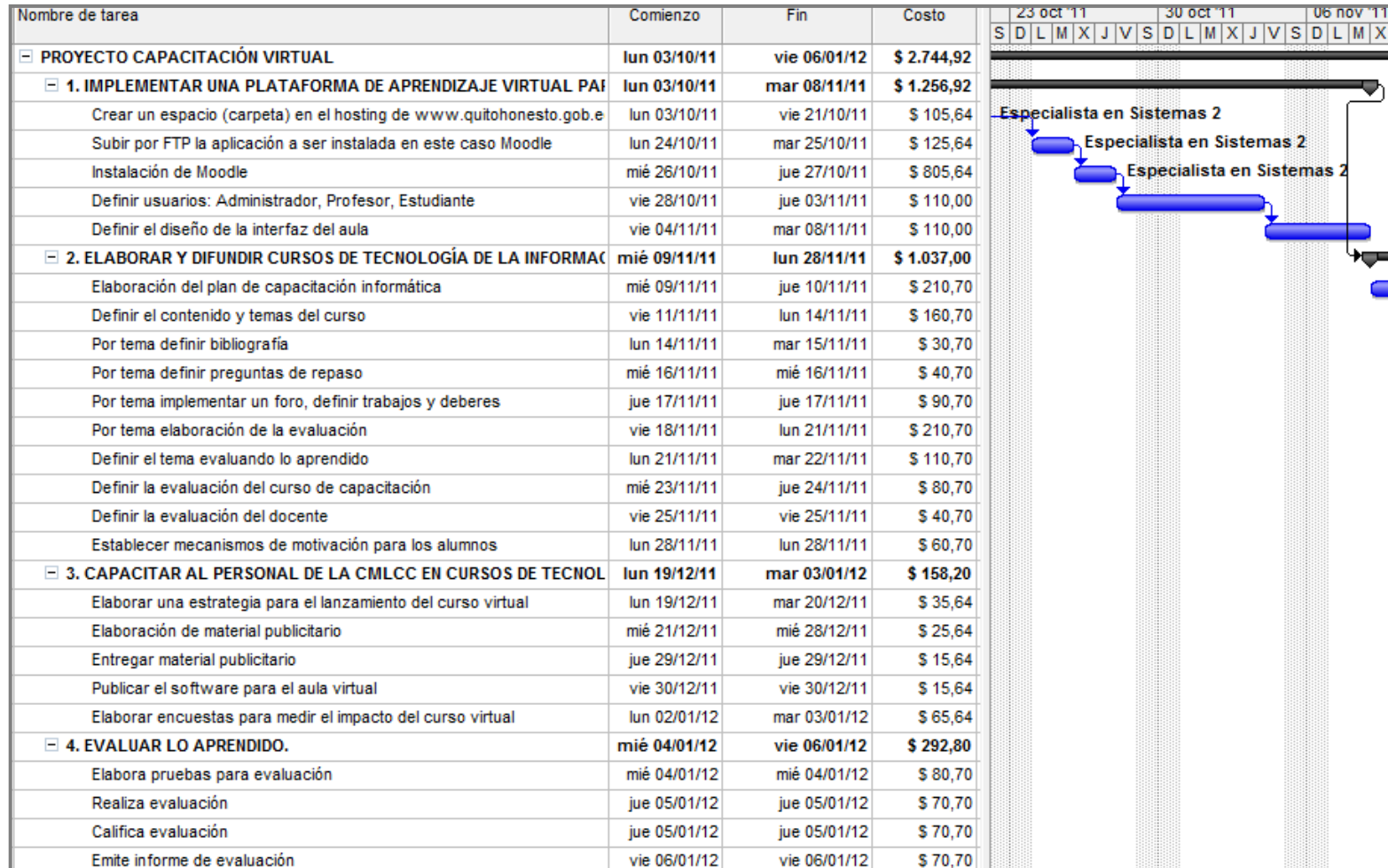
- Elaborar una estrategia para el lanzamiento del curso virtual
- Elaboración de material publicitario
- Entregar material publicitario
- Publicar el software para el aula virtual
- Elaborar encuestas para medir el impacto del curso virtual

### **4. EVALUAR LO APRENDIDO**

- Elabora pruebas para evaluación
- Realiza evaluación
- Califica evaluación
- Emite informe de evaluación

***Elaboración: Autores***

**GRÁFICO N°24**  
**DIAGRAMA DE GANTT 8**



**Elaboración: Autores**

**TABLA N°53**  
**RECURSOS PROYECTO 8**

Nombre del recurso	Costo Unitario	Costo Total
instalación del Moodle	\$ 800,00	\$ 800,00
Material Publicitario	\$ 5,00	\$ 130,00
Especialista en Sistemas 2	\$ 5,64	\$ 1.264,67
Especialista en Sistemas 1	\$ 5,06	\$ 550,25

***Elaboración: Autores***

# CAPITULO 6

## **6. MANUAL DE PROCESOS**

Cualquiera sea el tamaño de la organización, sean estas públicas o privadas es de mucha importancia contar con un instrumento que agrupe a los procesos, las normas, descripción de las actividades y los formularios necesarios para el manejo adecuado de una organización: por tal circunstancia un manual de procesos es importante e indispensable para la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción “QUITO HONESTO”, ya que le permitirá ser más competitiva a través de procesos y procedimientos eficientes. El presente manual se presenta en el anexo N°4.

# CAPITULO 7

## **7. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

“Una vez que se ha determinado la Estrategia y esta se trasladado eficientemente hacia el cuadro de mando integral para su implementación, es necesario eslabonar las diferentes unidades de negocios, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, a este proceso se denomina como alineamiento Estratégico.

De tal manera permitirá vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización.

### **7.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL**

El alineamiento horizontal, significa sincronizar a todos los procesos de la Cadena de Valor de una organización, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los clientes y la organización. Ver anexo N°1.

### **7.2 ALINEAMIENTO VERTICAL**

“Una vez esa sincronización horizontal es conseguida, entonces es posible desplegar rápidamente el Tablero de Comando de cada uno de los procesos ó departamentos funcionales hacia los diferentes empleados de todos los niveles y funciones de la organización, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de dicha estrategia. Esta vinculación de todas las personas hacia la estrategia de la organización, nos debe garantizar que la estrategia se convierta en parte fundamental del trabajo diario de todas las personas, cumpliendo así el principio de que la estrategia para poder ser implementada y conseguida debe ser “un trabajo de todos, en todas las áreas, de todos los niveles, todos los días”.<sup>23</sup> Ver anexo N°2.

---

<sup>23</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/39.pdf>

# CAPITULO 8



## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- ✓ La planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard es una herramienta de control y gestión que permite medir el desempeño de todos los actores de la institución de manera eficiente, es por ello que la implementación del plan estratégico permitirá a la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción mejorar nivel de eficiencia en su gestión.
- ✓ El diagnóstico situacional realizado con un adecuado nivel de profundidad en la planificación estratégica es importante porque nos permite conocer con precisión lo que está pasando en la organización y de esta manera establecer estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas, minimizar las amenazas y eliminar las debilidades; una de las oportunidades más importantes identificadas en la Comisión es el apoyo político del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito ya que le permite a la Comisión desarrollar su trabajo con mayor efectividad.
- ✓ Para una institución es importante el Direccionamiento Estratégico porque permite definir la misión, visión, fijar las metas y acciones que deberá ejecutar la organización para alcanzar las metas y los objetivos propuestos en el largo plazo, por esta razón la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción redefinió la misión, visión, principios, valores y las acciones estratégicas que se deberán implementar.
- ✓ En cualquier modelo de gestión es importante medir a través de indicadores ya que de esta manera podemos generar una retroalimentación; es decir reconocer lo positivo de una acción, identificar los errores y proporcionar mejoras o recomendaciones específicas para corregirlos, por tal circunstancia se han propuesto una serie de indicadores que permitirán a la

Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción realzar evaluaciones periódicas en cuanto a su desempeño.

- ✓ El alineamiento estratégico horizontal y vertical es importante ya que nos permite determinar la contribución de los procesos y los puestos de trabajo hacia los objetivos estratégicos que emprende la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción, permitiendo así la optimización de los recursos y de esta manera mejorar el desempeño de los funcionarios y funcionarias.
- ✓ Implementar nuevas TIC's en los procesos permite mejorar el tiempo de respuesta de su ejecución, la prestación del servicio en todos los departamentos, así como también mejorar el nivel competitivo de la organización; por esta razón se diseño el manual de procesos apoyados en el modelo de gestión BPM (Business Process Management) que a través de su implementación permitirá que la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción cuente con procesos eficientes.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard de acuerdo a la situación actual de la Comisión, con la finalidad de mejorar y tener un eficiente control de su gestión, de esta manera controlar periódicamente el cumplimiento de los objetivos, proyectos e iniciativas que la Comisión emprende.
- ✓ Si la decisión de implementar el Plan Estratégico demora, se recomienda revisar el diagnóstico situacional para determinar si las iniciativas estratégicas se encuentran encaminadas las objetivos y metas futuras que la Comisión pretende alcanzar, en cuanto a la oportunidad identificada se recomienda ejecutar proyectos de impacto municipal que permitan fortalecer y transparentar la gestión en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

- ✓ Socializar la filosofía institucional de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción y de esta manera posibilitar a la ciudadanía y el personal municipal eleven el nivel de conocimiento y sensibilidad del trabajo que realiza la institución.
  
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la institución, utilizando los indicadores descritos en este estudio, pudiendo de esta manera detectar anticipadamente las posibles variaciones y discrepancias entre el desempeño de la institución y el plan estratégico propuesto.
  
- ✓ Realizar una revisión de los procesos actuales de la Comisión Metropolitana de Lucha Contra la Corrupción conforme al cirulo de mejoramiento continuo por procesos que consiste en: analizar, mejorar y obtener resultados óptimos, con el propósito de gestionar de manera eficiente y eficaz toda la organización.
  
- ✓ Implementar los procesos bajo tecnología BPM (Business Process Management) con la finalidad de hacer de la Comisión una entidad Municipal más eficiente, a través de procesos automatizados.

## BIBLIOGRAFÍA

### ✓ LIBROS

- CERTO C, Samuel. Administración Moderna. Pearson. 8va Edición.
- SALAZAR Francis, “Gestión Estratégica de Negocios” (2007).
- CERTO C, Samuel. Administración Moderna. Pearson. 8va Edición.
- KAPLAN Robert S. – NORTON David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Segunda edición.
- CONTRERAS Contreras Fortunato, Planteamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación. Lima 2000.
- CAMISÓN, César – CRUZ, Sonia – GONZALES, Tomás. *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2007.

### ✓ LINKOGRAFÍA

- [www.googleearth.com](http://www.googleearth.com)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_las\\_7-s\\_mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_las_7-s_mckinsey)
- <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>
- [http://1.bp.blogspot.com/\\_VS52pZBDWIE/TEj\\_fTCZ4JI/AAAAAAAAACM/4Ap0N2e\\_M7Q/s1600/CUADRO+01.bmp](http://1.bp.blogspot.com/_VS52pZBDWIE/TEj_fTCZ4JI/AAAAAAAAACM/4Ap0N2e_M7Q/s1600/CUADRO+01.bmp)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio)
- <http://www.demosdesoftware.com/img/videos/aura.jpg>