



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODELO DE MADUREZ INSTITUCIONAL COMO RESULTADO DEL
DIAGNÓSTICO INTEGRAL. CASO DE ESTUDIO: GADM EL CARMEN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GOBERNANZA INSTITUCIONAL

PREVIO AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

AUTOR
HUGO FERNANDO TORRES BRAVO
TUTOR
MBA. MsC. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCUNTAR

PORTOVIEJO, AGOSTO 2022

Dedicatoria

Desde el fondo de mi corazón le dedico este trabajo de titulación a Dios, porque es mi padre celestial y cuida de mí y de los míos, a mi madre porque siempre me ha inyectado su confianza y fortaleza, aún en los momentos que he querido bajar los brazos, ha estado por y para sus hijos en toda situación o adversidad, a mi padre que desde el cielo me cuida, espero que en el paraíso estés orgulloso de mí.

A mis hermanas Marian y Ariana, mi sobrina y sobrinos, aunque estemos lejos siempre serán muy importantes. A mi esposa por su sacrificio y paciencia, por siempre mantenerse a mi lado en las buenas y en las malas, por haberme regalado mis tres amores, Loretta, Ariadne y Nicoletta, son lo más hermoso que tengo.

A las personas amadas que ya han partido y están gozando de su descanso eterno, mamita Elva, papito Ignacio, mi querido tío Alberto, mi segundo padre, mi mejor amigo.

Agradecimiento

Mi agradecimiento sincero al alcalde de mi cantón El Carmen, periodo 2019 – 2023, Mgt. Rodrigo Mena Ramos, por haberme brindado su entera confianza, a su querida esposa, Vicealcaldesa Dra. Tania Mendoza Giler por su nobleza y sabiduría transmitida, a mis compañeros del GAD Municipal El Carmen, a mis compañeras de grupo María Esther, Jeniffer, Carolina por la confianza, paciencia y trabajo en equipo, a todos mis maestros y compañeros de maestría, por su solidaridad y buena predisposición y a todos quienes contribuyeron de alguna manera con la consecución de esta gran experiencia.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE MANABÍ

Tema: Modelo de madurez institucional como resultado del diagnóstico integral. Caso de estudio: GADM El Carmen.

Línea de Investigación: Gobernanza Institucional.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Ing. César Augusto Lara Ascúntar. MBA. MsC, CERTIFICA QUE:

El trabajo de investigación, previo a la obtención del título en MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA del Maestrante TORRES BRAVO HUGO FERNANDO, es trabajo original realizado durante el año 2022, trabajo de investigación que ha sido desarrollado bajo mi dirección y supervisión.

TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR. MBA. MsC

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE MANABÍ

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Tema: Modelo de madurez institucional como resultado del diagnóstico integral. Caso de estudio: GADM El Carmen.

INFORME FINAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Sometida a consideración del tribunal de revisión y sustentación:

APROBADA

DOCENTE TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
MGT. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR

DOCENTE MIEMBRO DEL TRIBUNAL
MGT. VERÓNICA PIEDAD BRAVO SANTANA

DOCENTE MIEMBRO DEL TRIBUNAL
MGT. OSCAR IVÁN CERÓN TATA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**SEDE MANABÍ****DECLARACIÓN SOBRE DERECHOS DE AUTOR**

Quien realiza la siguiente investigación, Modelo de madurez institucional como resultado del diagnóstico integral. Caso de estudio: GADM El Carmen, en propiedad de autor del trabajo de titulación realizado, admito hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene este trabajo de investigación, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de titulación infringe los derechos de otros autores.

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

AUTOR**HUGO FERNANDO TORRES BRAVO**

Índice de contenido

Resumen Ejecutivo.....	12
Abstract.....	13
Capítulo 1. Introducción.....	14
1.1. Contexto	14
1.2. Planteamiento del problema de investigación	17
1.3. Preguntas de reflexión	19
1.4. Propósito de la investigación.....	19
1.5. Justificación	23
1.6. Objetivos	27
Capítulo 2. Estado del arte	28
2.1. Antecedentes de investigación - Marco Conceptual.....	28
Capítulo 3. Marco Metodológico	49
3.1. Diseño Metodológico	49
3.2. Técnicas de recolección de datos.....	52
3.2.1. Método de análisis de datos.....	52
<i>a. Metodología</i>	<i>53</i>
<i>b. Dimensiones</i>	<i>53</i>
<i>c. Niveles de Madurez.....</i>	<i>63</i>

d. Medición de la Brecha	65
e. Criterios de priorización inicial	67
Capítulo 4. Resultados y discusión de la investigación	71
4.1. Identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública local ..	71
4.2. Describir los componentes del diagnóstico integral que facilitan el diseño de un modelo de madurez institucional para la gestión pública local	76
4.3..Determinar un modelo de madurez institucional para la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen	80
Capítulo 5. Conclusiones	93
5.1. Identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública local ..	93
5.2. Describir los componentes del diagnóstico integral que facilitan el diseño de un modelo de madurez institucional para la gestión pública local	94
5.3. Determinar un modelo de madurez institucional para la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen	94
Capítulo 6. Recomendaciones	102
6.1. Lecciones y recomendaciones.....	102
7. Referencias Bibliográficas.....	104
7.1. Glosario de términos	106
8. Anexos	108

Índice de tablas e ilustraciones

Ilustración 1 Resultado global de desempeño	15
Ilustración 2 Grado de madurez resultante 2020	16
Ilustración 3 Grados de madurez deseados	16
Ilustración 4 Resultados diagnóstico de desempeño 2020.....	17
Tabla 1 Acciones ejecutadas en el 2021 por el GAD Municipal de El Carmen.....	20
Ilustración 5 Diagrama de procedimiento evaluación 360°	25
Tabla 2 Objetivos de la investigación	27
Ilustración 6 Contenidos mínimos del PDOT	29
Ilustración 7 Visión a largo plazo cantón El Carmen	30
Ilustración 8 Ciclo de vida del tablero de indicadores	31
Ilustración 9 Tablero de indicadores 2021 resultante	31
Ilustración 10 Dimensiones de la gestión pública	35
Ilustración 11 Mapa de procesos GAD Municipal El Carmen	36
Ilustración 12 Cadena de valor GAD Municipal El Carmen.....	37
Ilustración 13 Ejemplo de SIPOC.....	38
Ilustración 14 Ejemplo de matriz RACI.....	40
Ilustración 15 Ejemplo de VSM.....	41

Ilustración 16 Estructura deseada en el GAD Municipal de El Carmen	42
Ilustración 17 Gráfico PDCA	48
Ilustración 18 Ejemplo de lluvia de ideas.....	49
Ilustración 19 Diagrama de fishbone de Ishikawa	50
Ilustración 20 Metodología del diagnóstico integral.....	53
Ilustración 21 Estructura del sistema de gestión de calidad	55
Ilustración 22 Metodología SCRUM para gestión de proyectos.....	56
Ilustración 23 Modelo BCP	58
Ilustración 24 Metodología para simplificación de trámites.....	60
Ilustración 25 Elementos relevantes de la comunicación en la gobernanza institucional...61	
Ilustración 26 Proceso de auditoría interna esperada.....	62
Ilustración 27 Modelo de madurez deseado	64
Tabla 3 Tabla de medición de la brecha de madurez.....	66
Ilustración 28 Diagrama de radar.....	67
Ilustración 29 Matriz de prioridad vs. desempeño.....	69
Ilustración 30 Matriz de influencias directas e indirectas	72
Ilustración 31 Matriz de posiciones valoradas.....	73
Ilustración 32 Plano de influencias y dependencias entre actores	74

Tabla 4 Stakeholders	75
Ilustración 33 Resultados cuantitativos	77
Tabla 5 Tabla de medición de la brecha	78
Ilustración 34 Diagrama de radar resultante.....	79
Tabla 6 Prioridades resultantes por factor	80
Ilustración 35 Prioridades asignadas	81
Tabla 7 Codificación de dimensiones	82
Ilustración 36 Priorización dimensiones.....	83
Tabla 8 Plan de mejora integral	85
Ilustración 37 Modelo de madurez gad el carmen	93
Ilustración 38 Situación local y modelo de madurez	95
Ilustración 39 Componentes del diagnóstico del modelo de madurez	97
Ilustración 40 Plan de iniciativas de mejora.....	98
Ilustración 41 Tendencia de resultados por desempeño	100

Resumen Ejecutivo

La búsqueda de la excelencia, la eficiencia y la efectividad dentro de los gobiernos locales es un foco objetivo y una necesidad en la actual gestión pública, para poder dimensionarlos se requieren de dimensiones claves que describan la administración y permiten definir una ponderación objetiva para evaluar el desenvolvimiento institucional. Este trabajo de investigación tiene como propósito identificar y crear un modelo para la determinación y estimación cuantitativa de las mencionadas dimensiones tomando como base las especificaciones que aseguran en los gobiernos locales la ansiada efectividad en la gestión pública, basada en métricas que generan el insumo para la evaluación del resultado. Se empleó el método científico para generar las premisas y atributos a considerar en el diagnóstico situacional, además, el método etnográfico estudiando el desenvolvimiento interno de los actores en su entorno laboral. El objeto de la investigación se encuentra en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, cantón conocido como La Puerta de Oro de Manabí, provincia de Ecuador. Finalmente, se evidencian resultados del grado de madurez institucional actual, para posteriormente, proponer la implementación de iniciativas de mejora sobre cada una de las dimensiones claves establecidas, orientadas a la calidad, satisfacción del cliente y mejora continua.

Palabras clave: Municipios; gobiernos locales; dimensiones; gestión pública; madurez institucional

Abstract

The search of excellence, efficiency, and effectiveness in local governments are major goals in public administration. While these goals allow us to evaluate the institutional performance of an administration, it is first necessary to identify the key dimensions and characteristics to conduct an objective evaluation of the local government. The purpose of this study is to develop a quantitative model that estimates the key dimensions and characteristics of an administration. Metrics obtained from the model will help administrations measure institutional performance and achieve desired excellence, efficiency, and effectiveness. The model was used to generate the attributes and characteristics to be considered in the situational diagnostic of an administration. In addition, we used the ethnographic method to study the performance of internal stakeholders in their work environment. The current study took place in the local government of El Carmen, also known as La Puerto de Oro de Manabí, which is a coastal province of Ecuador. Results provide evidence of the degree of current institutional efficiency and effectiveness (i.e., maturity) of El Carmen government. Results can be used to propose the design and delivery of tailored initiatives and policies that can contribute to the quality, customer satisfaction, and continuous improvements of local governments.

Keywords: Municipality; local governments; dimensions; public management; institutional maturation

Capítulo 1. Introducción

1.1. Contexto

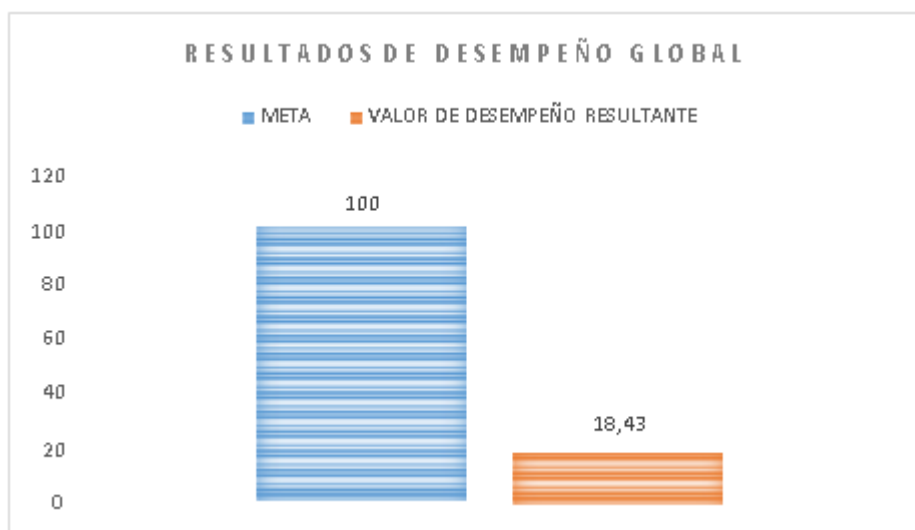
La actual administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Carmen, se encuentra ejerciendo sus funciones desde el 21 de mayo de 2019 en un marco de trabajo donde, como quedó registrado en la publicación de El Diario del 22 de mayo del 2019, no se ejecutó la transición necesaria y requerida desde la administración predecesora, a pesar que ésta permaneció en el poder por algo más de diecinueve años consecutivos en un modelo burocrático con ejemplos de discrecionalidad, clientelismo e inseguridad jurídica no apropiados para el ejercicio de la gobernanza.

En agosto del 2020, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, con un fuerte compromiso de mejoramiento de su gestión y de potenciamiento de su prestación de servicios, se decidió a realizar un diagnóstico institucional integral que permita clarificar y priorizar los puntos de dolor¹ de la institución, partiendo de una premisa que no se ha podido superar un modelo de gobierno jerárquico en la creación de la política pública, para esto se obtuvo el siguiente resultado:

¹ Punto de dolor o pain issue, por su terminología en inglés, fue introducido como resultado de la inclusión del New Public Management y se refiere a las situaciones o síntomas de un problema que un consumidor encuentra al utilizar un producto o servicio

Ilustración 1

Resultado global de desempeño



Nota. GADMEC, 2020

Como resultado de este ejercicio se identificó que el nivel de madurez de la institución necesitaba evidenciar orientación a la mejora continua, ya que con respecto al modelo de madurez deseado está en un nivel deficiente (1 de 5 de acuerdo a los niveles definidos en el modelo deseado), así, se denota que las principales causas de este resultado fueron, una incipiente documentación de procesos operativos y completa ausencia de planificación estratégica, lo que conlleva a deducir, que los resultados de estos procesos operativos se obtienen a través de iniciativas desestructuradas.

Conforme los resultados obtenidos y regresando al modelo de madurez deseado desarrollado para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, se estima que el nivel de madurez es de grado 1:

Ilustración 2

Grado de madurez resultante 2020

Grado 1 (0% - 20%)
No existen procesos de negocio, ni planificación estratégica y los resultados se obtienen a través de iniciativas desestructuradas

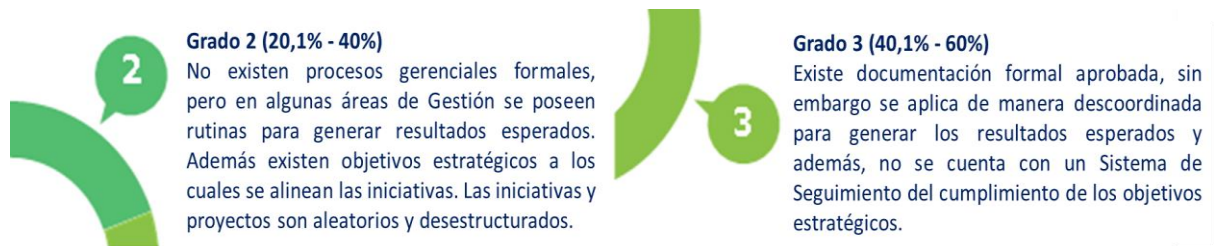


Nota. Elaboración propia, 2022

Considerando que el GAD se encontraba muy cerca del 20% en su calificación inicial (18.43%), se pretende que, a través del programa de mejora continua se implementen iniciativas que a corto plazo conlleven a que la institución pase al GRADO 2, y a mediano y largo plazo la institución pueda pasar a GRADO 3.

Ilustración 3

Grados de madurez deseados



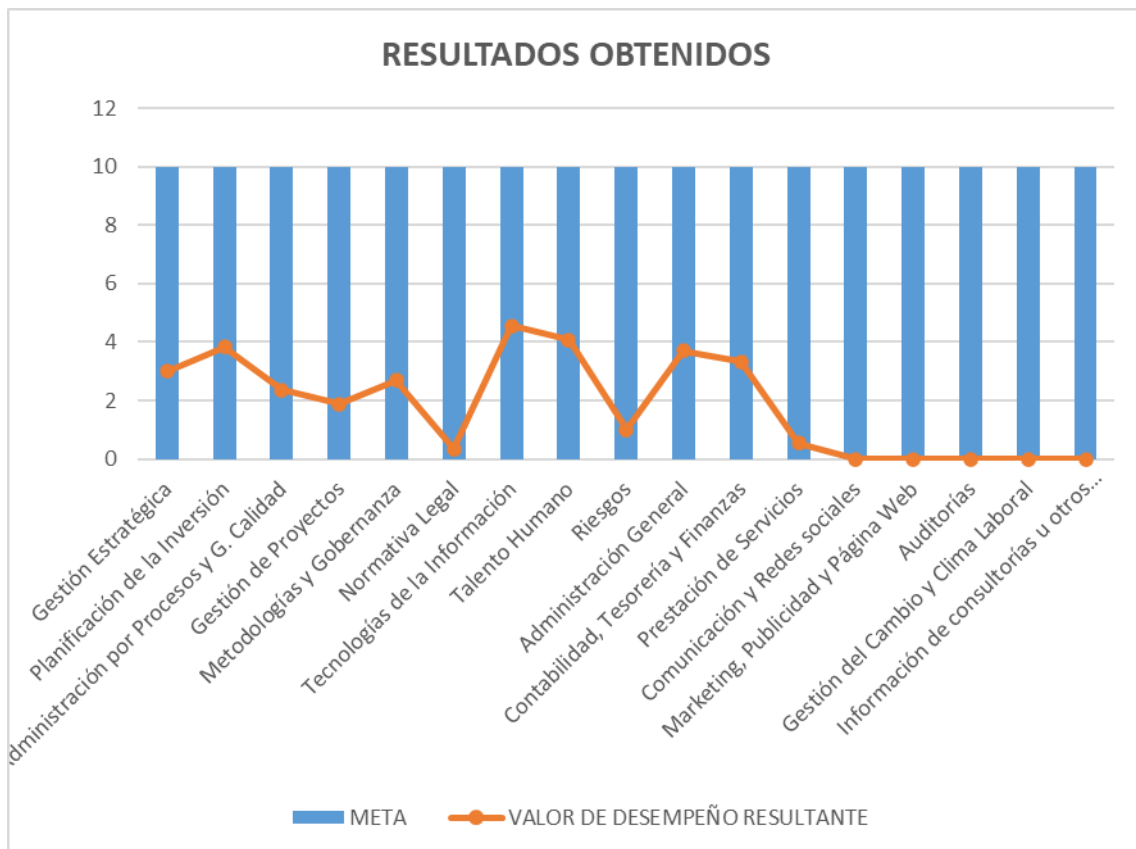
Nota. Elaboración propia, 2022

Consecuentemente, se puede denotar la importancia de la presente investigación en función del aporte que se intenta realizar en cuanto a la generación de nuevo conocimiento, desarrollo local del cantón El Carmen, así como su posible réplica en cuanto al marco metodológico, buenas prácticas y herramientas de análisis utilizadas, en casos similares de gobiernos locales a nivel nacional e internacional.

Para cada una de las dimensiones se establecieron criterios de evaluación o factores los mismos que se evaluaron en función de la realidad institucional. La meta se estableció en un valor de 10 puntos, y cada factor se asignó un puntaje de desempeño de acuerdo a la realidad actual en el rango de 1 a 10. Finalmente, se promedió los resultados de todos los factores correspondientes a una dimensión para obtener el valor global por dimensión; y, finalmente se promediaron los valores de desempeño de todas las dimensiones para obtener el valor global de madurez mostrado anteriormente. Los resultados por cada una de las dimensiones se muestran a continuación:

Ilustración 4

Resultados Diagnóstico de desempeño 2020



Nota. GADMEC, 2020

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Para entender el problema actual es común más allá del escenario local, a nivel de Latinoamérica, Según la Comisión Económica para América Latina-CEPAL (2020), el escenario económico de Latinoamérica se ha visto impactado negativamente debido a la crisis sanitaria ocasionada por la presencia del Covid-19, y la provisión deficiente de los servicios públicos que se ha evidenciado de manera particular en los diferentes gobiernos locales de la región.

En concordancia con el antecedente predecesor, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OCDE (2020), señala que solo Brasil, Chile, Colombia y México han evaluado el cumplimiento de los objetivos de las regulaciones de la política pública generada por sus respectivos gobiernos, sin embargo, todos los países están centrando sus esfuerzos en la simplificación administrativa, mejorando sus trámites y procedimientos administrativos.

El panorama en la actualidad se condiciona por la globalización (Coppelli, 2018), el gobierno electrónico a través de las TICs (Criado y Gil, 2013), y el modelo del conocimiento (Angulo y Negron, 2008). Con estos antecedentes, se posiciona al estado en un rol de articulador con la comunidad; con el propósito de alcanzar el anhelado bienestar social y económico, el estado generando políticas públicas que satisfagan las demandas civiles; y adoptando una visión moderna e inteligente de la gestión pública alineada a la nueva gestión pública (González J, 2019).

Por otra parte, en el caso de Ecuador, según Yela et al. (2014):

Uno de los problemas pendientes de solución en las administraciones públicas de los gobiernos locales, lo constituye el registrar sistemáticamente el pulso de la opinión pública, lo cual influye en la creación de la política pública hacia intereses de grupos específicos. (p. 3)

Finalmente, a nivel local en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, no se cuenta con bibliografía que referenciar, por ende, se puede evidenciar que se manejan diferentes iniciativas a nivel mundial, regional y nacional que a nivel local hace falta potenciar para reforzar la administración pública con el propósito de hacer una gestión inteligente orientada a la calidad, eficacia y eficiencia en la dotación de bienes y servicios, es por esto que se sugiere desarrollar una propuesta de programa integral de mejora continua para la institución, ya que, está identificado el punto de partida y

la situación al año 2020, se necesita visibilizar el estado de la situación actual en los diferentes ámbitos de la institución.

1.3. Preguntas de reflexión

Una vez se identifica que está posicionada la percepción de que la madurez de los procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen era deficiente, se formuló la problemática central como “Deficiencia en los servicios públicos brindados por el GAD Municipal El Carmen”, para confirmar o descartar esta hipótesis se debe profundizar el análisis del diagnóstico para identificar los principales puntos de dolor y el punto de partida al 2020 en conjunto con las acciones ejecutadas en el 2021, es necesario actualizar el estado institucional de madurez que nos permitirá evaluarnos a través de un ciclo de mejora continua, consecuentemente, se identifican las siguientes preguntas de reflexión:

- ¿Qué componentes del diagnóstico integral permiten el diseño de un modelo de madurez institucional viable para una gestión pública municipal? Caso de estudio: GAD Municipal de El Carmen
- ¿Cuál es el grado de madurez institucional actual del GAD Municipal de El Carmen?
- ¿Qué propuesta de acciones de mejora se sugiere ejecutar para lograr la excelencia dentro del modelo de madurez deseado?

1.4. Propósito de la investigación

Una vez que se ejecutaron, por parte de la unidad de Gestión Estratégica, las acciones planteadas durante el año 2021, del paquete de actividades propuestas en el primer diagnóstico de madurez institucional.

Tabla 1*Acciones ejecutadas en el 2021 por el GAD Municipal de El Carmen*

CÓD.	DIMENSIÓN	CÓD.	INICIATIVA DE MEJORAMIENTO
GE	Gestión Estratégica	GE1	Se realizó la revisión y ajuste de formato para que las direcciones preparen su propuesta de Plan operativo Anual (POA) recibiendo como insumo el presupuesto en base a las necesidades de la población e institucionales en los aspectos relevantes a su área de competencia, de acuerdo a los diagnósticos y estudios realizados en el 2020 y alineados a los objetivos estratégicos y metas del Plan de Desarrollo y Organización Territorial 2021 - 2023 y a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Plan de Creación de Oportunidades 2021 -2025.
		GE2	Durante el 2021 se realizaron jornadas de trabajo con todas las direcciones, la ciudadanía y autoridades del cantón y se logró publicar el PDOT 2021 – 2023 y delineamiento del plan estratégico, para estos se generó una matriz de trazabilidad entre objetivos estratégicos, objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, Objetivos de Desarrollo Sostenible, objetivos del plan de gobierno, programas, proyectos, metas e indicadores para cada uno de los componentes del plan (Biofísico, Sociocultural, Económico Productivo, Político Institucional de Participación Ciudadana y Asentamientos Humanos)

AP	Administración por Procesos y G. Calidad	GE3	Se implementaron objetivos estratégicos, indicadores de los objetivos estratégicos, líneas estratégicas, objetivos de las líneas
			estratégicas, proyectos e indicadores de proyectos. Una vez
			realizado esto se implementó un Balance Scorecard. o tablero de control en base a las metas del PDOT
		AP1	Se generó una arquitectura de procesos fundamentada en la ley, mejores prácticas, y la arquitectura actual. Esta será la base para
			la transversalidad de los procesos y una estructura eficiente. Se debe tener claro que los procesos no son, no corresponden y no representan a las unidades funcionales de la institución
			Se generó una cadena de valor en función de la arquitectura de procesos, que en realidad demuestre como el GAD agrega valor
			a la ciudadanía. Se debe utilizar el VSM desarrollado existente para tenerlo como base
PS	Prestación de Servicios	AP2	Se desarrolló una priorización de procesos a mejorar en función del inventario/catálogo de procesos
		AP3	Se identificaron indicadores de desempeño por cada proceso del catálogo de procesos, hacerlo bajo el enfoque SMART y
		AP4	determinar todos los elementos de un indicador: fórmula, concepto, forma de medición, periodicidad de medición, responsable, etc.
			Se desarrolló un portafolio de servicios y trámites, con
		PS1	identificación de la legislatura, requisitos, responsables, demanda mensual, trimestral y anual.

GP	Gestión de Proyectos	PS2	Se desarrolló un plan de simplificación de trámites para todos los servicios de la institución incluyendo tiempo de prestación promedio, canales, acciones de mejora a corto mediano y largo plazo, por cada dirección y cada unidad desconcentrada prestadoras de servicio
		GP1	Una vez construido el POA 2021, se desarrolló un portafolio de proyectos en función de buenas prácticas del PMBOK y realizar una priorización
		GP2	Se realizó un alineamiento de los proyectos propuestos en el POA 2021 a la Estrategia institucional
PI	Planificación de la Inversión	GP3	Se implementó un procedimiento con políticas y características de un sistema de control de la ejecución de proyectos a través del dashboard de seguimiento y control
		PI1	Se desarrolló el POA 2021 consolidado alineado al plan estratégico
TI	Tecnologías de la Información	PI2	Se validaron, ajustaron e implementaron los formatos de reporte de proyectos, reportes de actividades, actas de reunión para seguimiento periódico, matriz de resultados de métricas de cada Dirección/UA responsable de la ejecución de cada proyecto
		TI1	Se desarrolló una arquitectura tecnológica que sirva como base para una arquitectura empresarial
		TI2	Se realizó una evaluación técnica de cada uno de los sistemas existentes

AG	Administración General		Se desarrolló un Plan Estratégico de Tecnología de la
		TI3	Información (PETI) alineado al plan estratégico institucional que se desarrollará en función del PDOT actualizado
		AG1	Se realizó la gestión y la implementación del sistema Quipux en la institución
		AG2	Se realizó un análisis de los servicios prestados en las unidades desconcentradas del Municipio, y la estructura de cada una.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Es necesario evaluar cual es el resultado de estas acciones y cómo se ve reflejado en el grado de madurez institucional actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Carmen para identificar las limitaciones en relación al modelo de madurez deseado y poder generar la propuesta de nuevas acciones dentro del modelo de mejora continua implementado.

1.5. Justificación

El trabajo de investigación a través del nuevo diagnóstico integral permitirá realizar una revisión detallada de la gestión de la institución, analizando varios contextos: administrativos, tecnológicos, procedimentales, de recurso humano e infraestructura física, desde diferentes perspectivas. Además, se tomará en cuenta todos los aspectos de madurez, el avance y desarrollo de los procesos y el nivel de apropiación de los criterios universalmente definidos para una adecuada estrategia de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen y sus unidades desconcentradas.

El diagnóstico integral permitirá tener un enfoque del todo, con el último fin de obtener el desarrollo organizacional. En otras palabras, el objetivo del diagnóstico será identificar bajo un enfoque de gobernanza los problemas que enfrenta la institución y sus debilidades; para que el

departamento de planificación incorpore e implemente las propuestas de solución de manera priorizada, por lo tanto, el alcance del presente diagnóstico integral abarca:

- Ratificar un modelo de gestión deseado para generar la debida madurez institucional y orientación de servicio bajo los mejores estándares de calidad.
- Identificar debilidades en distintos ámbitos de la gestión que no permiten satisfacer las necesidades y expectativas ciudadanas
- Determinación de prioridades para mejorar la organización de áreas funcionales, que conlleve a la mejora de la competitividad y de la satisfacción ciudadana

Una vez definidas las dimensiones del modelo de diagnóstico, se desarrollarán varios factores que permitan evaluar el desempeño global de cada una de ellas de forma integral. El objetivo establecido para cada dimensión es un valor de 10 puntos. El resultado global de desempeño, estará ponderado sobre 100% para poder ubicarlo dentro del modelo de madurez.

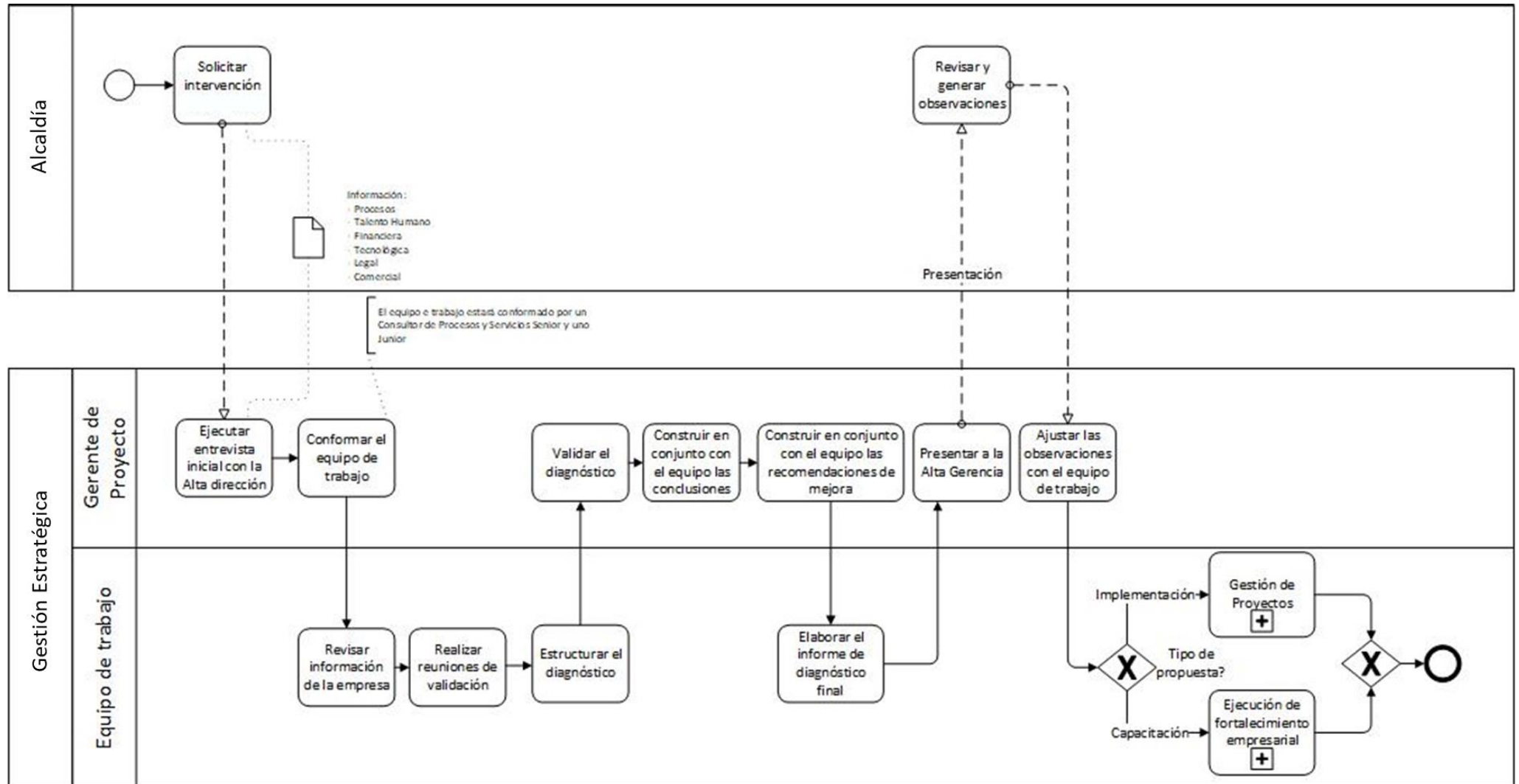
Es importante remarcar que este trabajo es conveniente para cumplir con los objetivos estratégicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen ya que permitirá, a través de la implementación de buenas prácticas, estandarizar un modelo de gestión que generará eficiencia y eficacia en los servicios prestados a la ciudadanía, quienes serán los beneficiarios finales de cada iniciativa de mejora implementada de manera participativa, continua, progresiva e iterativa.

Con el fin de ejecutar el diagnóstico, se ha implementado un procedimiento desarrollado en función de las mejores prácticas de evaluaciones 360° de las organizaciones, que consiste en la ejecución de una serie de actividades con tres contrapartes: 1) el cliente (en este caso la Alcaldía), 2) El equipo técnico (en este caso los dos recursos asignados a la dirección de Gestión Estratégica), y 3) El Gerente de Proyecto (en este caso el profesional que presta servicios para la dirección de Gestión Estratégica).

A continuación, se muestran los pasos ejecutados para poder obtener el diagnóstico integral:

Ilustración 5

Diagrama de Procedimiento evaluación 360°



Nota. Elaboración propia, 2022

1.6. Objetivos

En concordancia con las preguntas de reflexión predecesoras y de manera consistente con la problemática planteada a nivel mundial y regional, los objetivos del presente trabajo aterrizan en el desarrollo local del cantón El Carmen, específicamente, en un intento de desplegar buenas prácticas en el ambiente laboral del GAD Municipal y su administración pública.

Tabla 2

Objetivos de la investigación

Tipo de Objetivo	Descripción
Objetivo General	Proponer un modelo de madurez institucional para la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen
Objetivo Específico 1	Identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública local
Objetivo Específico 2	Describir los componentes del diagnóstico integral que facilitan el diseño de un modelo de madurez institucional para la gestión pública local
Objetivo Específico 3	Determinar un modelo de madurez institucional para la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen

Nota. Elaboración propia (2022)

Capítulo 2. Estado del arte

2.1. Antecedentes de investigación - Marco Conceptual

La publicación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, señala que para la variable de investigación Planificación Estratégica, dentro del diseño y definición de estrategias de gestión pública, se analizó y recopiló información que respondía a las siguientes preguntas:

- ¿Identifica y define las prioridades estratégicas de conjunto de gobierno?
- ¿Coordina el diseño de la planificación estratégica a largo plazo con los departamentos de línea?
- ¿Requiere a los departamentos de línea desarrollar planes estratégicos a largo plazo en diferentes áreas transversales?
- Monitoreo de la implementación
- ¿Recopila informes sobre la implementación y realiza evaluaciones?

(OCDE, 2020).

Para efectos del presente trabajo de investigación, se orientaron los ámbitos a analizar alineados a la publicación y se identifica que dentro del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen del 2021 – 2023 en la sección 5.7 denominada “Decisiones Estratégicas” se define e identifica las prioridades estratégicas del gobierno municipal, estando apropiadamente agrupados por cada componente: Biofísico, sociocultural, político institucional, económico productivo y de asentamientos humanos la alineación de dichas estrategias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Plan Nacional de Desarrollo, la Agenda Urbana Nacional, los programas y proyectos sectoriales del ejecutivo y el plan de gobierno del Alcalde.

Ilustración 6

Contenidos mínimos del PDOT



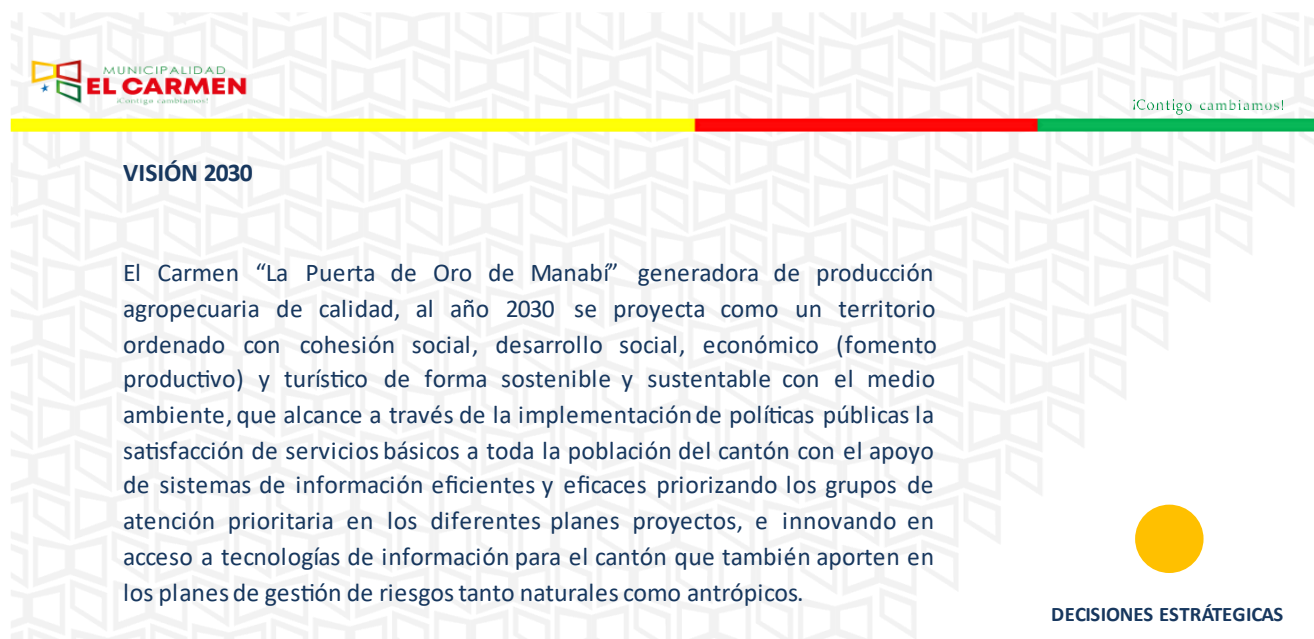
Nota. Secretaría Técnica Planifica Ecuador, 2021

De manera subsiguiente, se establece el plan estratégico detallando la política pública desplegada, el nombre del programa y proyecto local, un presupuesto referencial, aterrizando en metas e indicadores que permitirán evaluar los resultados de ejecutar tales políticas, programas y proyectos.

Consecuentemente, respecto a la coordinación del diseño de la planificación estratégica a largo plazo con los departamentos y unidades del GAD Municipal de El Carmen de manera recurrente cada año Planes Operativos Anuales (POA), son diseñados por cada dirección analizando los respectivos diagnósticos situacionales de acuerdo a cada una de sus atribuciones y competencias que la normativa legal vigente les otorga, donde la programación de actividades son puestas a consideración del ejecutivo del GAD y dadas a conocer a la Asamblea de Participación Ciudadana.

Ilustración 7

Visión a largo plazo cantón El Carmen

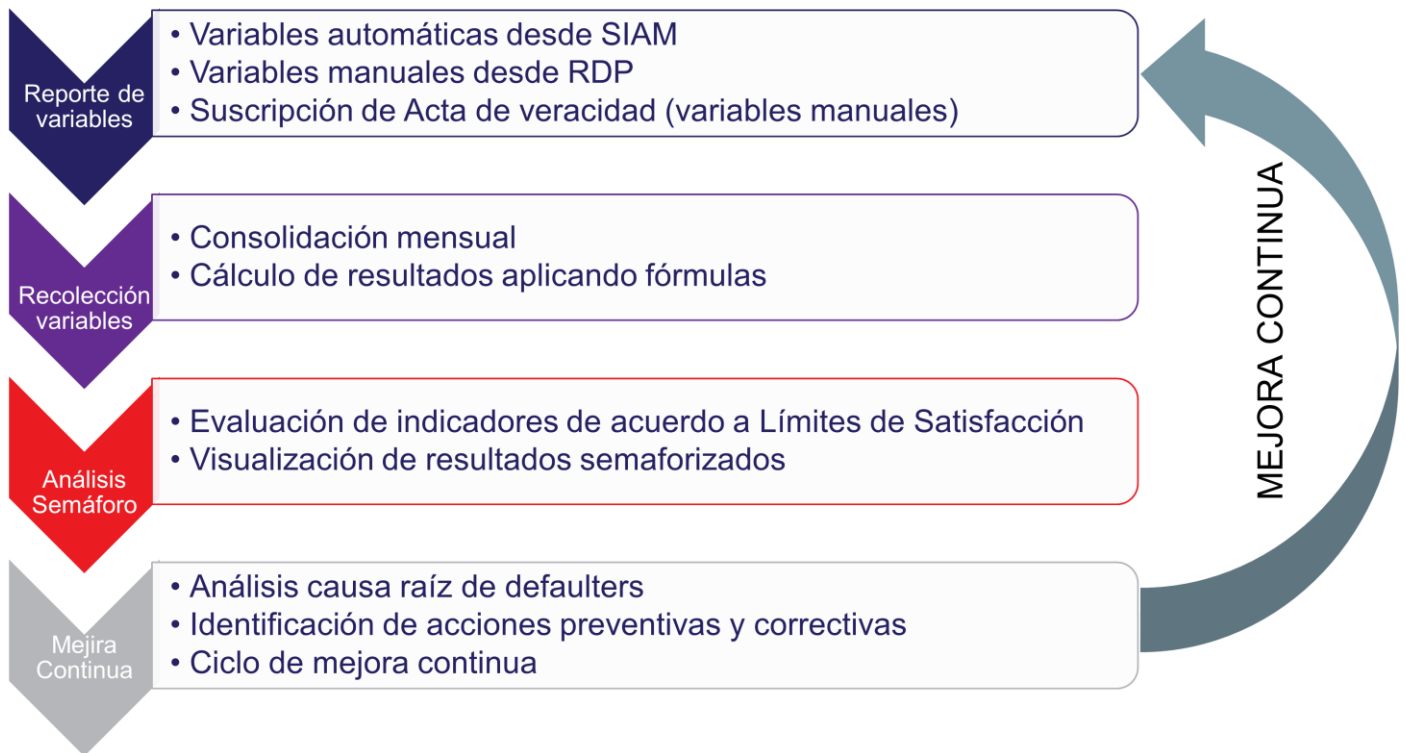


Nota. Adaptado del PDOT del GAD Municipal de El Carmen 2021-2023, por GADMEC, 2021

De forma concomitante, en el GAD Municipal de El Carmen las metas e indicadores delineados para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos, son monitoreadas mensualmente, a través de la recolección de variables manuales y automáticas resultado de la ejecución de los mentados programas y proyectos, cuya veracidad e integridad es suscrita por cada dueño de proceso con la misma periodicidad, es así, que se computan de manera objetiva y cuantificable la evaluación preliminar de cada indicador y a través de límites de satisfacción se determina de manera visual un color del semáforo estándar donde para dar visibilidad ejecutiva a través de un tablero de control que es presentado cada mes para toma de decisiones por parte de las autoridades, análisis de tendencia, análisis de causa raíz de los problemas y generación de acciones correctivas y/o preventivas para evitar recurrencia de los mismos.

Ilustración 8

Ciclo de vida del tablero de indicadores



Nota. Elaboración propia, 2022

Ilustración 9

Tablero de Indicadores 2021 resultante

		TABLERO DE GESTIÓN CONSOLIDADO						
NIVEL	ÁREA	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
APOYO	FINANCIERA	54,25%	59,43%	60,54%	62,26%	63,35%	66,62%	↑
	ADMINISTRATIVA Y TTHH	59,38%	72,56%	63,94%	59,16%	61,08%	61,75%	↑
ASESORÍA	PROCURADURÍA SINDICA	51,54%	51,54%	65,83%	64,24%	65,83%	64,24%	—
	REGISTRO DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL	100,00%	100,00%	92,69%	100,00%	100,00%	100,00%	—
UNIDADES DESCONCENTRADAS Y EP	SISTEMA CANTONAL DE IGUALDAD Y PROTECCIÓN INTEGRAL DE DERECHOS	91,63%	91,91%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	—
	CUERPO DE BOMBEROS MUNICIPAL	68,77%	68,49%	52,30%	79,72%	70,63%	79,72%	↑
	TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE	55,56%	69,15%	69,85%	57,68%	29,68%	57,68%	↑
	AGUA POTABLE Y AASS	35,98%	74,85%	74,44%	79,88%	79,56%	79,56%	↑
AGREGADOR DE VALOR	GESTIÓN AMBIENTAL	59,29%	65,01%	64,34%	68,68%	71,86%	74,47%	↑
	PLANIFICACIÓN URBANA Y RURAL	63,97%	66,82%	69,10%	63,24%	51,33%	52,63%	↑
	OBRAS PÚBLICAS	0,00%	25,00%	68,60%	69,60%	69,60%	80,00%	↑
	SERVICIOS PÚBLICOS	24,74%	44,37%	44,79%	69,10%	87,61%	72,11%	↓
	DESARROLLO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO	85,48%	88,89%	88,89%	88,89%	88,89%	88,89%	↑
	DESARROLLO SOCIAL	46,99%	62,85%	52,94%	59,56%	63,64%	69,08%	↑
	SEGURIDAD CIUDADANA	62,90%	63,76%	88,95%	89,27%	86,56%	89,86%	↑
	GAD MUNICIPAL EL CARMEN	57,37%	66,98%	68,26%	71,86%	70,42%	73,55%	↑

Nota. Adaptado del *Tablero de Indicadores*, 2022, por GADMEC

Adicionalmente, la misma publicación de la OCDE remarca que para la variable Prácticas y Procedimientos Presupuestarios que para efecto de este trabajo también lo consideramos como planificación de la inversión, plantea como datos a recopilar los siguientes factores:

- ¿Desarrollo de propuesta de presupuesto del ejecutivo?
- ¿Autorización de gastos de ministerios de línea/competentes?
- Monitoreo del desempeño de las unidades de línea/competentes
- Producir presupuestos complementarios

(OCDE, 2020).

Como buena práctica dentro del GAD Municipal de El Carmen se busca generar un proceso presupuestario dentro una estructura bien definida con una búsqueda constante de ingreso sostenible y gasto inteligente, que además, proporcione lineamientos estratégicos encausados en el fondeo de las estrategias priorizadas alineadas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2021 - 2023, que a través de la Dirección Financiera, elabora una propuesta presupuestaria y, posterior a su aprobación y formalización, genera un control y monitoreo de su cumplimiento de manera rigurosa.

Durante la actual administración del Gobierno Autónomo Municipal de El Carmen la propuesta presupuestaria se plantea desde las necesidades ciudadanas recopiladas por cada una de las direcciones quienes plantean el POA borrador con los programas y proyectos planificados para el siguiente año alineados al PDOT vigente, seguidamente, en la elaboración de la proforma presupuestaria se aplica la estimación de los ingresos establecidos en el COOTAD, aplicando la suma resultante del promedio de los incrementos de recaudación de los últimos tres años más la recaudación efectiva del año inmediato anterior.

La base, así obtenida, podrá ser aumentada o disminuida según las perspectivas económicas y fiscales que se prevean para el ejercicio vigente y para el año en el que va a regir el presupuesto, o de acuerdo a las nuevas disposiciones legales, que modifiquen el rendimiento de la respectiva fuente de ingreso o bien de conformidad a las mejoras introducidas en la administración tributaria.

La información para la preparación de la proyección de ingresos es obtenida a través de los reportes de la jefatura de presupuesto y de los informes presentados por las áreas inherentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen.

Los egresos son elaborados en acompañamiento con las direcciones del GAD considerando los programas, proyectos y actividades de cada uno de los componentes del PDOT vigente del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, enmarcados en cada una de sus competencias y alineados a los requerimientos levantados en las Asambleas Ciudadanas y necesidades ciudadanas palpadas en territorio desde los barrios y comunidades del cantón El Carmen.

En adición a lo expuesto, el artículo de la revista Universidad y Sociedad de diciembre del 2020, Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales, se detallan las dimensiones a analizar en gobiernos locales a través del estudio de prácticas gubernamentales de los últimos treinta años sobre las características del buen gobierno, el gobierno abierto y el desempeño público territorial; revisión de documentos y publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Programa naciones unidas (PNUD); demarca el alcance del análisis y síntesis desde veintitrés dimensiones de la administración pública a juicio de varios autores (Iglesias y Pérez, 2013; Calves, 2016; Chavarría, 2016; Gutiérrez, 2016; Warner, 2017). Se mencionan las siguientes dimensiones:

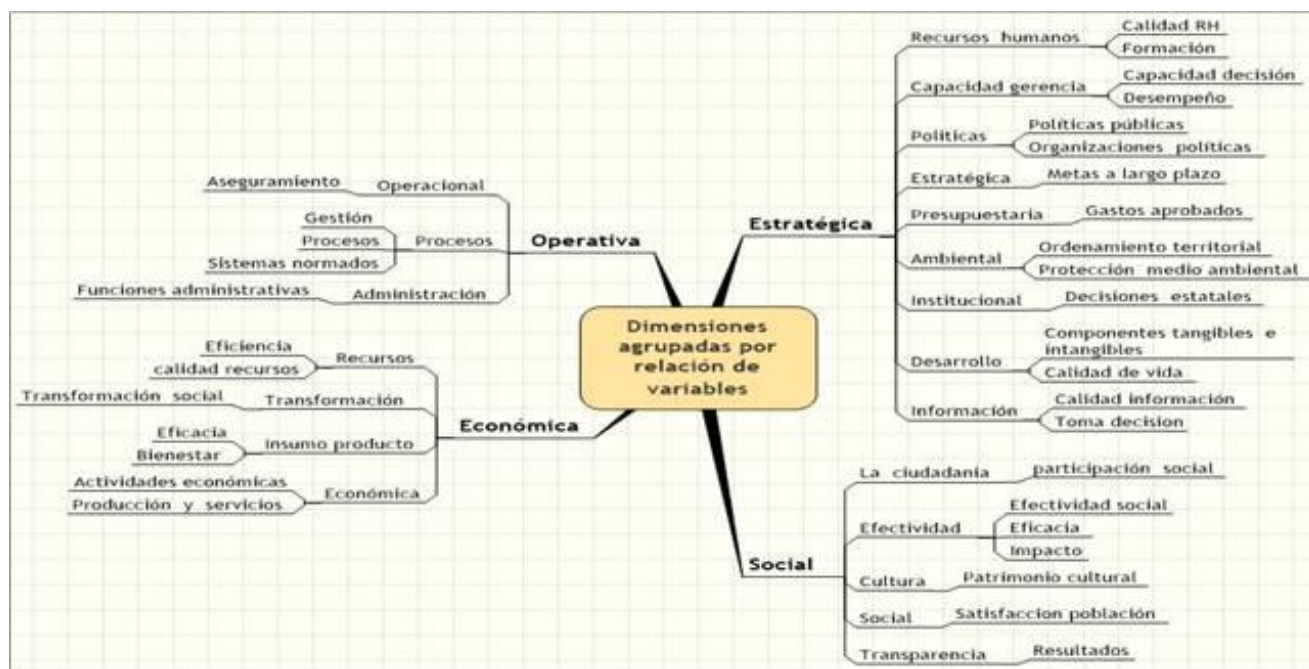
- Aseguramiento Operacional
- Gestión por procesos
- Funciones Administrativas
- Eficiencia y calidad de recursos
- Eficacia y bienestar
- Producción y servicios

- Calidad y formación del recurso humano
- Capacidad y desempeño gerencial
- Políticas públicas
- Organización política
- Metas a largo plazo
- Gestión presupuestaria
- Ordenamiento territorial
- Protección medioambiental
- Decisiones Institucionales
- Calidad de la información y toma de decisiones
- Participación social
- Efectividad social, eficacia e impacto
- Patrimonio cultural
- Satisfacción ciudadana
- Transparencia y resultados

(Alarcón R, Salvador Y y Pérez M, 2020).

Ilustración 10

Dimensiones de la gestión pública



Nota. Adaptado de *Dimensiones agrupadas por variables*, por Alarcón R., Salvador Y. y Pérez M., 2020, Revista Universidad y Sociedad (<http://scielo.sld.cu/img/revistas/rus/v12n6//2218-3620-rus-12-06-411-gf2.jpg>).

A continuación, se conceptualiza de manera específica, concisa y concreta, cada una de las dimensiones de gestión pública planteadas en este caso.

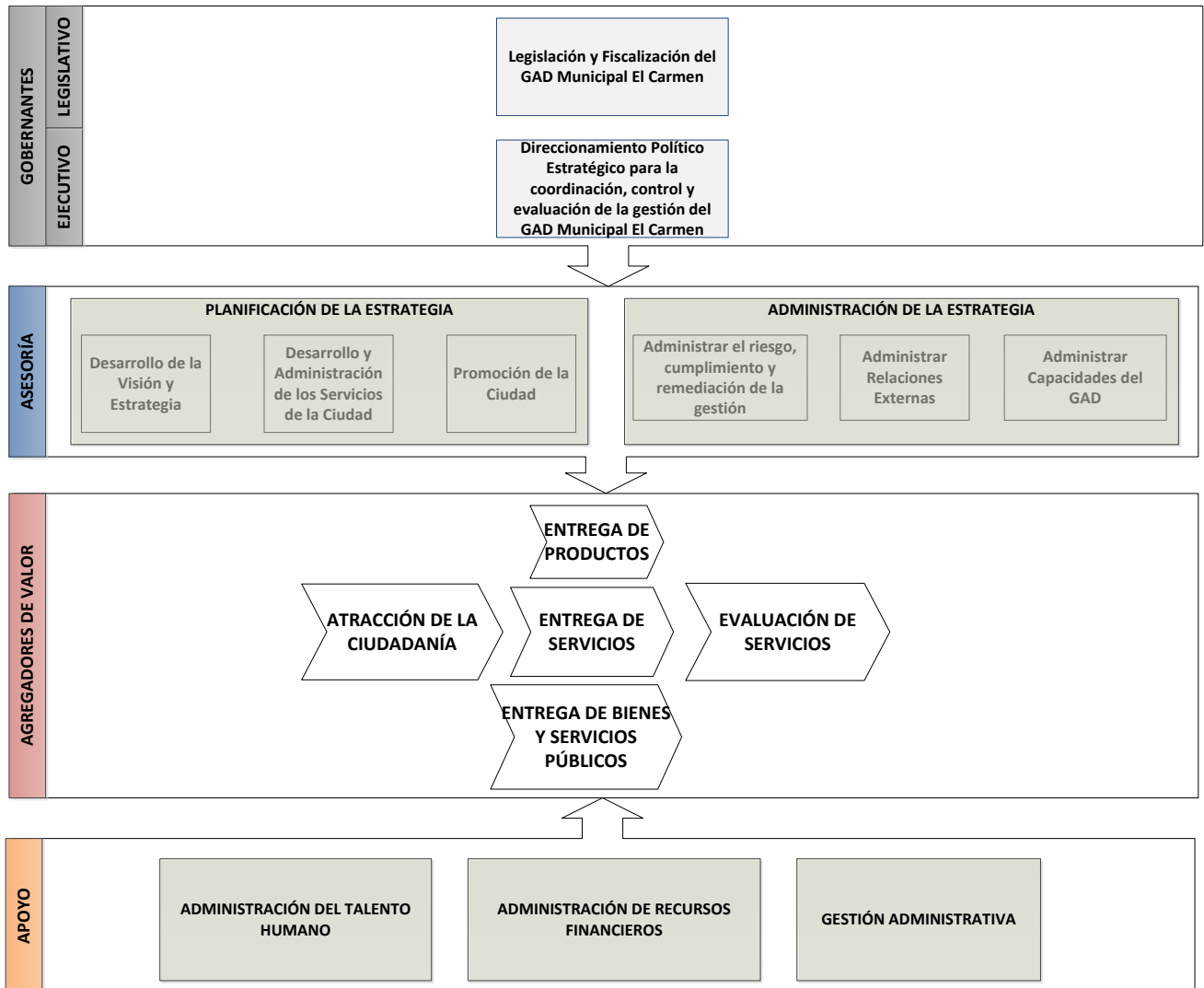
La primera dimensión permite revisar el Aseguramiento Operacional, que consiste en una serie de estrategias que permitan cumplir los estándares definidos para un proceso operativo, estándares de calidad, satisfacción, tiempo de respuesta, de presupuesto, entre otros, para lograrlo se aplican iniciativas de validación y verificación de los procesos y productos como auditorías, chequeos de calidad, encuestas de satisfacción, control previo, durante y posterior a la dotación de un bien o servicio por parte de la institución.

La Gestión por Procesos, comprende la generación de estructuras, procedimientos, actividades dentro de un flujo de negocio o de generación de valor, para lograrlo es recomendable identificar la

cadena de valor en función de la arquitectura institucional de procesos, lo que permite visibilizar cómo la organización entrega un agregado de valor a sus clientes o mandantes.

Ilustración 11

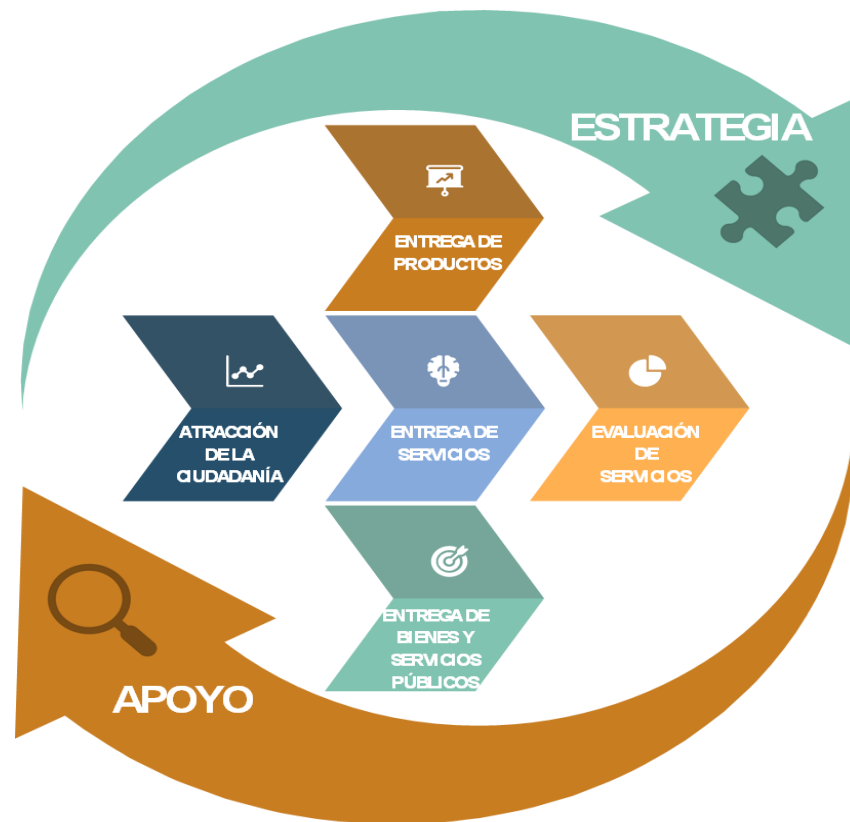
Mapa de procesos GAD Municipal El Carmen



Nota. Elaboración propia, 2021

Ilustración 12

Cadena de valor GAD Municipal El Carmen

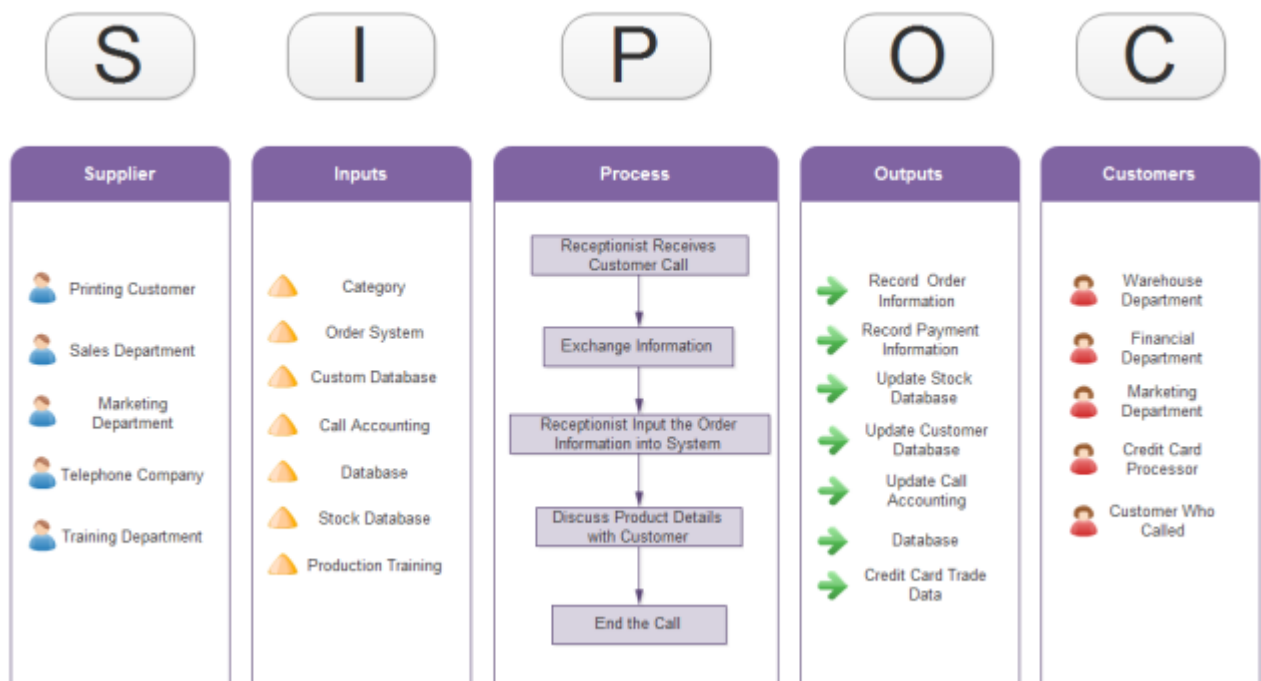


Nota. Elaboración propia, 2021

Se recomienda utilizar técnicas como SIPOC que es la identificación sistemática, progresiva y secuencial de los proveedores (Supplier), insumos de entrada al proceso (Input), procedimiento (Process) o pasos de actividades necesarias para dotar de un bien o servicio añadiendo la descripción del responsable de ejecutarlos, entregable de salida del proceso (Output) y el o los beneficiarios de dicho entregable (Customer).

Ilustración 13

Ejemplo de SIPOC



Nota. Adaptado de *Análisis de Procesos en Six Sigma*, por Edraw, 2022, SIPOC Una Gran Herramienta para Análisis de Procesos en Six Sigma (<https://images.app.goo.gl/gTwhd16trBrxzze98>).

Una vez se tiene bien identificados los procesos, se puede complementar con la identificación de los actores y sus niveles de involucramiento en cada actividad a través de una matriz RACI donde primero se identifican todos los roles y cuáles de éstos aplican para cada código R, A, C, I para cada una de las actividades:

- R = (Responsible) Responsable: es el rol a quien le pertenece la responsabilidad
- A = (Accountable) jefe: es a quien "R" debe rendir cuentas, él o ella debe suscribir o aprobar el trabajo antes de proceder
- C = (Consulted) puede servir de apoyo o puede proporcionar los recursos o tener un papel de soporte en la implementación

- I = (Informed) debe ser informado, se le debe informar de los resultados, también se le puede consultar, tiene la información y/o capacidad necesaria para realizar el trabajo sin ser el responsable

Hay que considerar como regla general, que cada proceso y actividad debe tener un solo "R", ya que existe una brecha cuando una actividad no tiene a un "R", además evitar cuando una superposición ocurre, en el caso donde existen roles múltiples que tienen a un "R" para un determinado proceso.

Como solución para las superposiciones se recomienda que dentro un mapa de responsabilidades de roles, cada proceso o actividad debe tener únicamente a un "R" para indicar un solo dueño de proceso, en el caso de "R"s múltiples, se debe detallar los subprocesos, para separar las responsabilidades individuales

Como solución cuando se identifican brechas, puede ocurrir que cuando no se ha identificado a un rol que tenga a un "R" para un proceso o actividad, la persona que tiene autoridad para definir los roles debe determinar qué rol existente o rol nuevo es responsable, se debe modificar el mapa RACI y clarificar el rol con la persona que asume el rol.

Ilustración 14

Ejemplo de matriz RACI

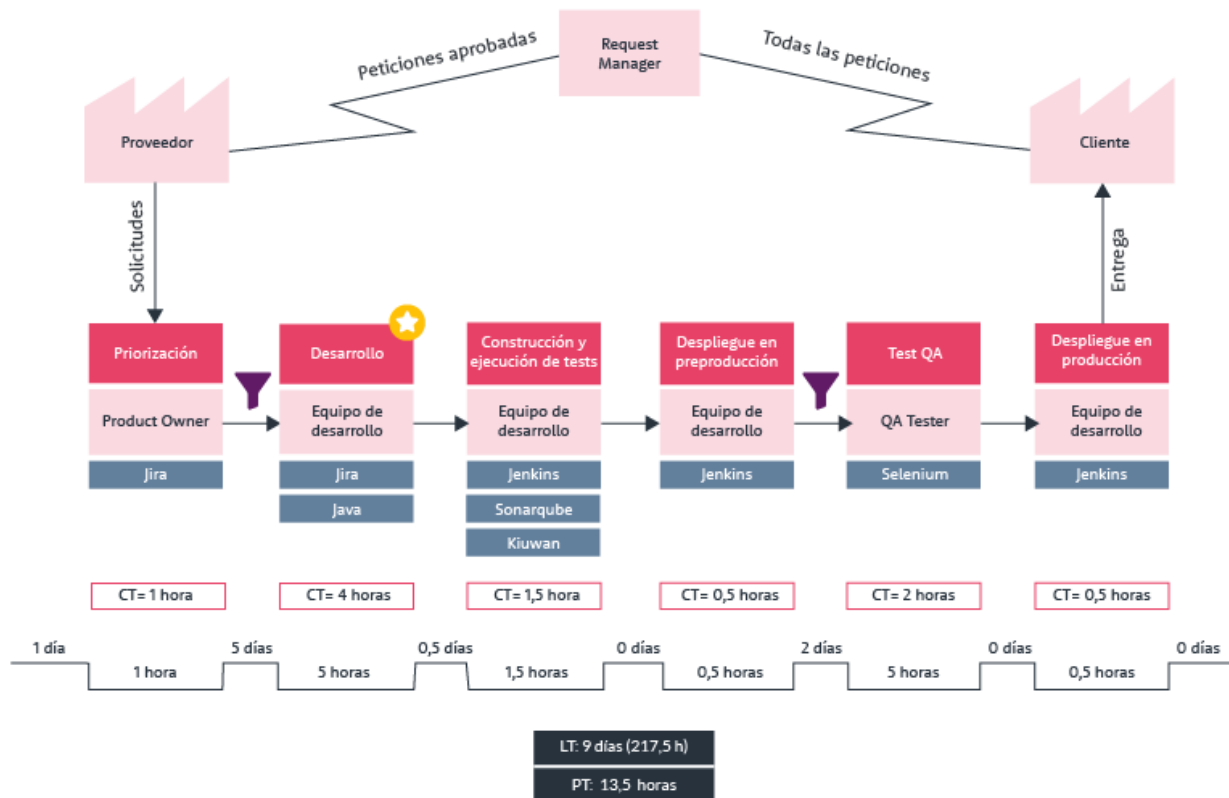
	Project Manager	Director	Head of engineering	General Manager Manufacturing	Manufacturing Team	Head of Quality Control	Head of Testing	Regulatory Authority
Write project plan	R	A	C	C	I	C	C	I
Project quality	R	C	I	I	I	A	I	-
Budget approvals	R	A	C	C	-	C	C	-
Vehicle design	I	A	R	C	I	C	I	-
Quality of vehicle	I	C	R	R	C	A	I	I
Develop prototype	I	C	C	A	R	C	I	I
Verification of prototype	I	C	C	R	C	C	A	-
Approve prototype	I	A	C	C	I	R	C	I
Regulatory approval	I	C	R	C	I	I	C	A
Project Change Control	A	C	R	R	I	R	R	-

Nota. Adaptado de *Ejemplo de matriz RACI aplicada a la gestión de un proyecto de automoción*, por Sandra Navarro, 2017, *Cómo descubrir ineficiencias en tu proyecto usando la matriz RACI* (<https://www.cursodireccionproyectos.com/2017/03/matriz-raci-en-la-gestion-de-proyectos>).

Finalmente a través del desarrollo del mapa de la cadena de valor VSM de cada uno de los valores se pueden identificar de manera gráfica todos los actores, operaciones y actores implicados en cada procedimiento del catálogo de procesos institucional y reconocer los tiempos de respuestas de cada actividad y paso dentro del flujo así como los tiempos de latencia y espera, tiempos de retrabajo y porcentaje de eficiencia de cada proceso, finalmente se calcula el porcentaje de eficiencia del proceso y se utiliza para analizar el desperdicio dentro del flujo del proceso con el objetivo de optimizarlo lo que se trasladaría a una mejor percepción de la experiencia y mejora del índice de satisfacción de la ciudadanía.

Ilustración 15

Ejemplo de VSM



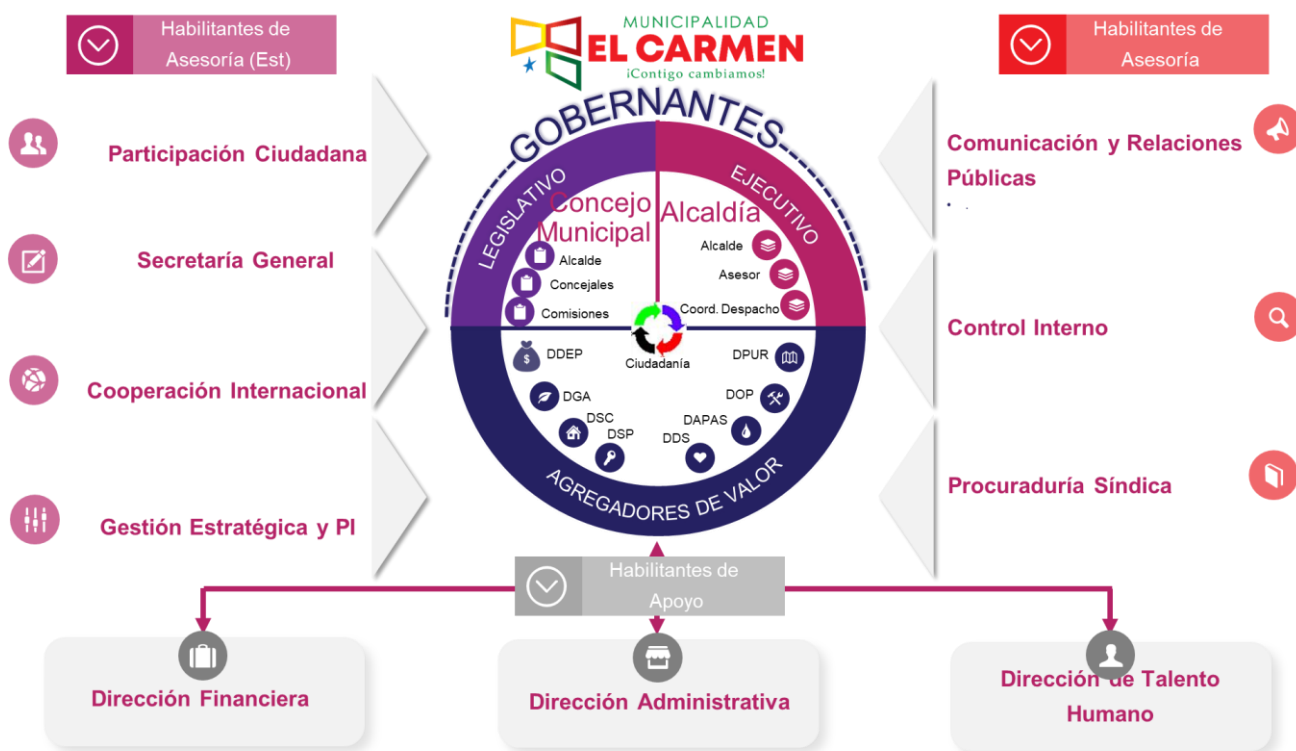
Nota. Adaptado de *Value Stream Mapping del estado actual del proceso de creación de una nueva funcionalidad*, por Sention, 2021, Value Stream Mapping: qué es, pasos y consejos para hacer uno (<http://sention.io/wp-content/uploads/Value-Stream-Mapping-del-estado-futuro.png>)

Las organizaciones necesitan procesos, estándares, herramientas que a su vez permitan la articulación de cada uno de los procedimientos, y más que eso son el insumo principal para definir los mismos, con la finalidad de alcanzar un objetivo común, objetivos estratégicos, que apunten a cumplir la misión y hacer realidad la visión planteada en la superestructura institucional donde se encuentre descritas las funciones administrativas, la transversalidad permite abarcar toda la estructura de una organización para su análisis y mejora continua, la misma que se puede visualizar en organizaciones que trabajan con estructuras funcionales; es decir, cuando los procesos atraviesan las distintas áreas de la organización, esto se ve reflejado en el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos y complementado

en el Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen.

Ilustración 16

Estructura deseada en el GAD Municipal de El Carmen



Nota. Elaboración propia, 2022

Es importante la consideración de estas dimensiones planteadas, para la generación del diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, para a su vez generar un modelo de evaluación de la gestión pública a la interna, con un enfoque centrado en una transformación organizacional que apalanque una respuesta a las necesidades ciudadanas vigentes, orientándose a la búsqueda de la excelencia a través de entrega de bienes y servicios públicos de calidad, respetando el presupuesto y con tiempos de respuesta que respeten la planificación estratégica planteada.

Adicionalmente, las Directrices para la aplicación de la Norma Estándar Internacional ISO 18091:2014 para gobiernos locales de la Organización Internacional para la Estandarización, como estándar se compone de tres elementos principales, estos son:

- Sistema de la Gestión de la Calidad en el gobierno local:
 - Control de políticas gubernamentales, procedimientos de gestión, procedimientos de emergencia
 - Control de la legislación aplicable
 - Control de los registros
- Responsabilidad de la Dirección en el gobierno local:
 - Enfoque al ciudadano.
 - Política de la Calidad
 - Planificación: Objetivos de Calidad
 - Responsabilidad, Autoridad y Comunicación: Organigrama
 - Revisión del sistema por la dirección del gobierno local
- Gestión de los recursos en el gobierno local:
 - Recursos Humanos: Procedimientos de contratación transparentes, Desarrollo profesional continuo
 - Infraestructura: Instalaciones adecuadas al servicio prestado (oficinas de gobierno, redes informáticas, mobiliario de oficina, software y vehículos
 - Ambiente de Trabajo: Instalaciones seguras, libres de riesgos para la salud del personal y de los ciudadanos; control de factores ambientales (humedad, ruido...) y psicosociales (fatiga, relaciones interpersonales)
- Realización del servicio en el gobierno local:
 - Procesos Relacionados con el Ciudadano: Análisis de las necesidades de los ciudadanos, comunicación del gobierno local con el ciudadano
 - Diseño y Desarrollo: de planes, programas y proyectos

- Compras: Convocatorias abiertas y accesibles a los proveedores, aplicación de la legislación vigente, información sobre proveedores, control del producto/servicio comprado
- Producción y Prestación del Servicio: Validación procesos que no pueden ser verificados, identificación y trazabilidad de la información, incidencias con documentos propiedad del ciudadano, preservación de documentos, materiales y otros
- Mejora en el gobierno local:
 - Seguimiento y Medición: Satisfacción del ciudadano
 - Auditoría interna del gobierno local
 - Seguimiento y medición del proceso de adquisición pública, programas y proyectos estratégicos, desarrollo del personal
 - Evaluación de la eficacia del servicio prestado: tiempos de respuesta, exactitud en la prestación del servicio, grado de cobertura a la población
 - Control de servicio no conforme: Incumplimiento de requisitos legales, de los ciudadanos o del propio sistema de gestión
 - Análisis de Datos: Para evaluar el desempeño del gobierno local
 - Mejora: Acciones correctivas y preventivas.

(ISO, 2019).

En concordancia con lo mencionado, En Ecuador, se realizó una investigación en la ESPOCH denominada Planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe – Chimborazo – Ecuador, donde se realiza la propuesta de mejora en el GAD mencionado en los siguientes factores:

- Plan estratégico
- Servicios Institucionales
- Usuarios

- Intereses de los Sectores Involucrados
 - Diagnóstico estratégico
 - Programas, objetivos y proyectos
 - Organización del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe mediante Reforma de la Estructura Orgánica por Procesos
 - Código de Ética Institucional
 - Índices de Gestión del Plan Estratégico
 - Indicadores de Gestión
 - Índices de Gestión del Estatuto Orgánico por Proceso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe
 - Índice de Gestión de las Herramientas de Seguimiento y Control del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe
 - Estrategias de Gestión del Plan Estratégico, Estatuto Orgánico y Herramienta de Seguimiento y Control del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Penipe
 - Costo - Beneficio
 - Sostenibilidad y Sustentabilidad
- (Bonifaz L y Pomaquero J, 2018)

Finalmente, se pudo constatar que en el GAD Municipal El Carmen no se cuenta con material bibliográfico que aporte con antecedentes para el presente trabajo de investigación, más sin embargo se cuenta con un diagnóstico inicial realizado por la dirección de Gestión Estratégica en el 2020 donde se analizaron las siguientes dimensiones:

- Gestión Estratégica
- Planificación de la Inversión
- Administración por Procesos y Gestión de la Calidad
- Gestión de Proyectos

- Normativa Legal
- Tecnologías de la Información
- Talento Humano
- Riesgos
- Administración General
- Contabilidad, Tesorería y Finanzas
- Prestación de Servicios
- Comunicación y Redes sociales
- Marketing, Publicidad y Página Web
- Auditorías
- Gestión del Cambio y Clima Laboral

(GADMEC, 2020)

Como se puede remarcar es importante considerar la calidad y formación del recurso humano dentro del modelo de madurez deseado, es importante mencionar estrategias a considerar dentro del fortalecimiento institucional, como son, desplegar prácticas de planificación y monitoreo con un plan estratégico de la unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen e implementando procesos de monitoreo, reporte y control.

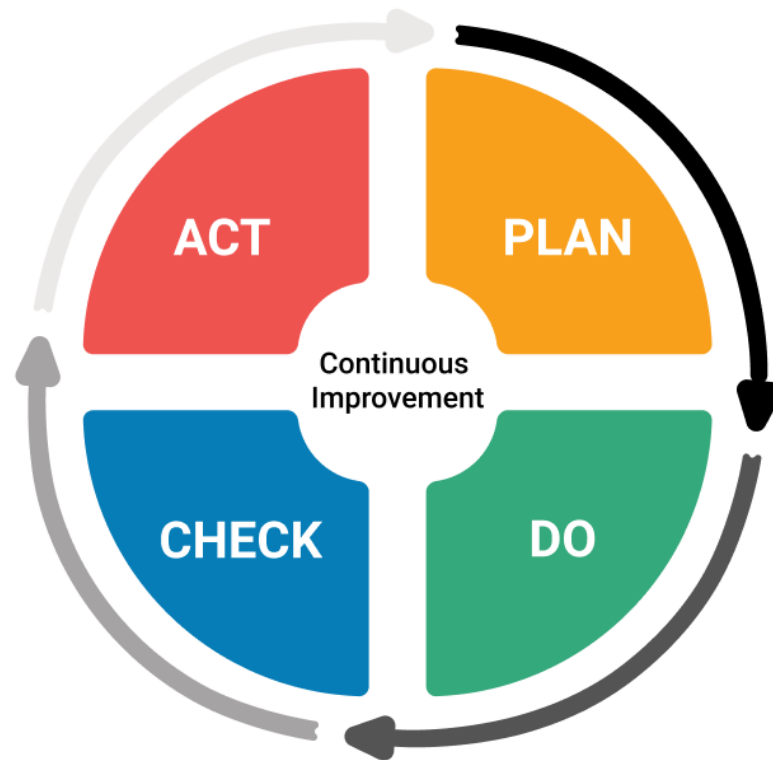
Elaborar un plan detallado de actividades para conseguir los objetivos estratégicos del plan estratégico de la Gestión del Talento Humano mencionado, adicionalmente, desplegar un plan de desarrollo de competencias institucional, analizando trimestralmente las oportunidades de desarrollo de competencias en la organización y creando un pool de talentos claves, en los cuales se apoyaría la Gestión del Talento Humano para el desarrollo tales competencias claves en los demás colaboradores después de un análisis de brecha de las mismas.

Despliegue de capacitaciones mandatorias aprovechando el uso de plataformas e-learning, como liderazgo, ética, reglamento interno, entre otras que cubran habilidades blandas y duras, que

vayan de la mano con el desarrollo de planes aspiracionales de acuerdo a sesiones de descubrimiento con los colaboradores.

Reforzar la Inducción tanto al puesto como a la organización apoyándose en un pool de capacitadores internos y la generación mentoring en las diferentes áreas, mediante un plan de inducción definido y asegurando el monitoreo de su cumplimiento, esto soportado con la creación de manuales de inducción por dirección/unidad organizativa y con la identificación de backups y sucesores para cada rol dentro de cada área del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Carmen.

Desarrollar planes de carrera en los HiPos (empleados con High Potential) y monitorear su avance creando planes de sucesión y estrategias de retención en los HiPos identificados, elaborar planes de mentoring, identificando mentores como expertos en campos especializados, expertos en procesos de mejora, expertos en análisis estadístico y monitorear los resultados de las metas a largo plazo mediante PDCA (Plan Do Check Act).

Ilustración 17*Gráfico PDCA*

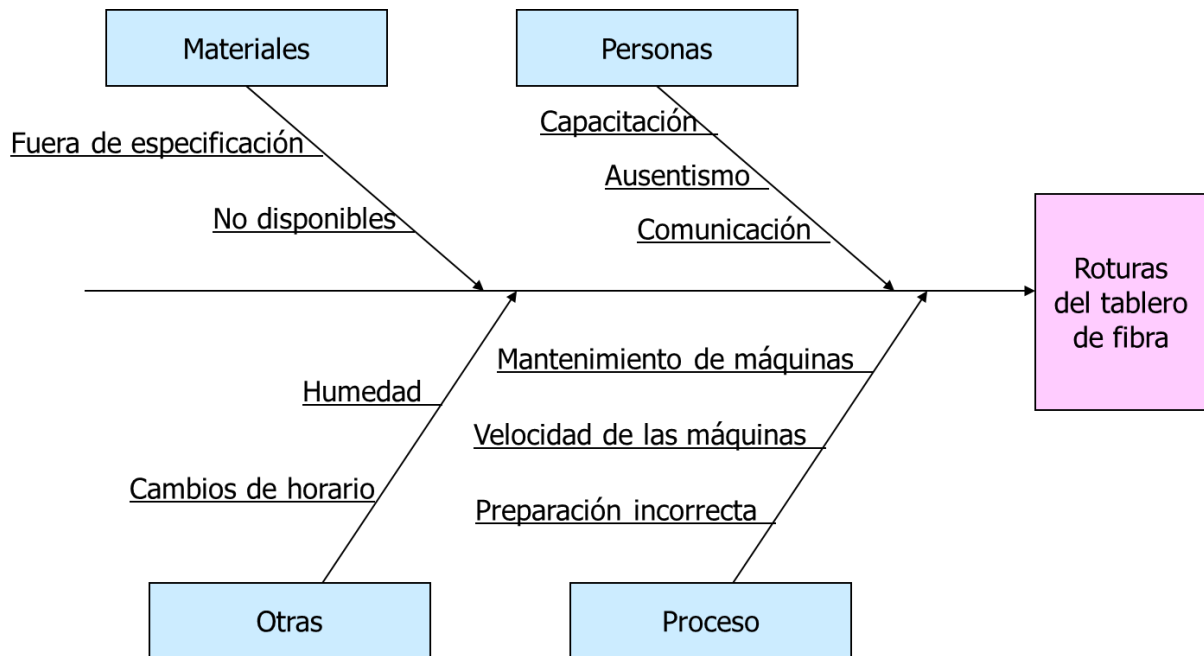
Nota. Adaptado de *Ciclo PDCA: Mejora continua. Todo lo que debes saber*, por RedCapacitación, 2019, RedCapacitación (<https://www.redcapacitacion.tv/wp-content/uploads/2019/08/Ciclo-PDCA-1127x550.png>).

De tal forma que Plan (Planificar) representa realizar la hoja de ruta de acciones correctivas y preventivas, Do (Hacer) significa el ejecutar las acciones por parte de los responsables identificados, Check (Chequear) representa que cada tres meses se verificará la efectividad de las acciones implementadas de acuerdo a la evolución del 80/20 de Pareto al identificar otra muestra de incidentes laborales y los problemas ya implementados no vuelve a ocurrir y ACT (Actuar) es cuando se vuelve a analizar las causas e identificar una nueva hoja de ruta de mejora continua.

Subsecuentemente, con el registro de problemas identificados a alto nivel, analizar las causas raíces de los problemas utilizando como herramienta el diagrama de espina de pescado y la técnica de los 5 porqué para bajar a un nivel de causa raíz de los problemas.

Ilustración 19

Diagrama de Fishbone de Ishikawa



Nota. Elaboración propia, 2022

En segundo lugar, realizar una entrevista técnica con los miembros seleccionados por el investigador en base a conocimiento y experiencia, con el fin de entender la situación global en un nivel desagregado.

En tercer lugar, desarrollar una encuesta (fundamentada en varios pilares de evaluación y varios métodos de madurez), para poder obtener una radiografía imparcial sin juicios de ningún tipo, lo más cercana a la realidad.

En cuarto lugar, aplicar la encuesta desarrollada y recopilar la evidencia necesaria de toda la institución, asignando tanto una valoración a la prioridad de intervención de cada factor, como una valoración del status actual en el que se encuentra cada uno.

En quinto lugar, ejecutar el diagnóstico y evaluación de la institución a través del análisis de toda la información.

En sexto lugar, comparar el estado ideal fundamentado en estándares de mejores prácticas (esperado), versus el estado real o la situación actual en la que se encuentra la institución.

En séptimo lugar, realizar una priorización fundamentada en la prioridad de intervención (o urgencia) asignada anteriormente.

Finalmente, desarrollar varios planes de acción concretos, tanto a corto, mediano y largo plazo. Estos planes de acción contarán con su respectiva planificación de alto nivel.

La investigación usará el método científico porque el investigador observará la situación actual del modelo de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, investigará los marcos teóricos y conceptuales, se realizará la formulación del problema y preguntas de reflexión, se realizará la recolección de la información para su posterior análisis y conclusiones que lo llevarán a una propuesta de mejora.

Además, usará el método etnográfico porque se estudiarán los roles, valores, normas del ambiente en que se desenvuelven los sujetos de estudio dentro de la institución, para explicar su nivel de madurez.

El diseño de la investigación es No experimental porque la estrategia adoptada por el investigador para responder a la problemática es observar la variable “modelo de gestión” tal y como se presenta en su contexto, espacio y tiempo en el que se realizará la investigación y es Descriptivo, porque partiendo de las generalizaciones se describirá y medirán las variables respecto a sus indicadores promediados para priorizarlos y con modalidad de propuesta ya que intenta realizar una propuesta de mejora.

El tipo de la investigación es de campo porque el estudio será realizado de manera abierta y flexible recolectando los datos de las dimensiones de la variable “modelo de gestión del GADMEC” en el ambiente de trabajo de la institución donde ocurren, sin manipular ni controlar las mismas, permitiendo su flujo natural.

3.2. Técnicas de recolección de datos

La propuesta de caso de estudio está planteada para integrar los dos tipos de estrategia de recolección de información, esto es, cuantitativa-cualitativa, generando una triangulación metodológica usando las siguientes técnicas de recolección de información:

- a. Grupos focales
- b. Sondeos
- c. Entrevistas

Los grupos focales nos van a permitir conducir talleres técnicos para recopilar información a través de sesiones de lluvia de ideas.

Los sondeos (tipo encuesta semiestructurada) nos van a permitir reflejar en datos cuantitativos sus resultados, los cuales pueden ser transformados en información generando escalas de rangos de importancia para cada alternativa de respuesta, a través de un cuestionario estructurado con preguntas en base a escala Likert a una muestra de 21 individuos seleccionados de toda la población (220 funcionarios administrativos) bajo un proceso de muestro no probabilístico juicio experto ya que el investigador los seleccionará en base a su criterio profesional.

Las entrevistas serán realizadas a través de criterio experto de los líderes de opinión identificados por cada unidad organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón El Carmen, no siempre es el director, también hay técnicos de carrera que tienen mucha experiencia y por ello conocen los puntos de dolor de sus respectivas áreas, por ende, se realizarán entrevistas semiestructuradas considerando al GAD Municipal El Carmen como unidad de análisis, donde, los directores y técnicos seleccionados por su experiencia, criterio profesional serán los sujetos informantes de la investigación.

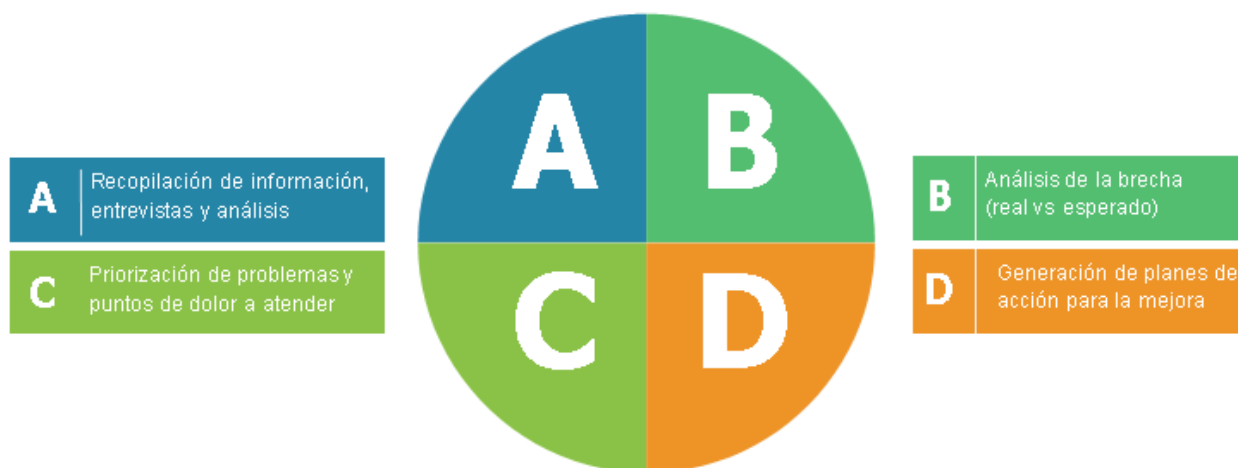
3.2.1. Método de análisis de datos

a. Metodología

Las líneas metodológicas utilizadas para la ejecución del diagnóstico se muestran a continuación:

Ilustración 20

Metodología del diagnóstico integral



Nota. Elaboración propia, 2022

El proceso metodológico iniciará con la recopilación de la información y su respectivo análisis sistémico para poder determinar posteriormente una brecha entre el escenario real y el deseado. Finalmente se priorizarán los problemas que se deban atender en función de varios criterios considerando un enfoque deductivo porque el Estudio de Caso permite generalizar los resultados y además es inductivo porque se induce al cambio para finalmente generar planes de mejoramiento, esto es como lo cualitativo permite explicar lo cuantitativo.

b. Dimensiones

Con el fin de realizar un diagnóstico, lo más completo posible, se procedió a seleccionar las siguientes dimensiones de evaluación:

- Gestión Estratégica. - Se refiere al nivel de madurez de los procesos estratégicos, al gobierno corporativo y a la planificación estratégica que permite tener objetivos y metas de largo plazo y un mapa estratégico de programas y proyectos técnicamente priorizados y alineados al Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades 2021 – 2025 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Planificación de la Inversión. - Se refiere a todos los aspectos relacionados con la planificación del presupuesto y su ejecución, dentro de los cuales se puede mencionar, que cada unidad organizativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con su respectivo plan operativo y de forma consolidada, se encuentre debidamente aprobado y publicado para conocimiento de la ciudadanía. El plan anual de contratación y compras públicas se encuentre aprobado y publicado en el sitio web oficial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, y si el presupuesto aprobado es reformado, consecuentemente, dichos planes operativos y de compras públicas sean actualizados y su publicación respectiva a consideración pública, consecuentemente, contar con evidencia objetiva de seguimiento periódico y reporte a nivel gerencial y ejecutivo de los cumplimientos y/o desviaciones de los planes previamente mencionados.
- Administración por Procesos y Gestión de la Calidad. - Se refiere al nivel de estandarización, documentación, mantenimiento y mejoramiento de las operaciones, procesos, y servicios.

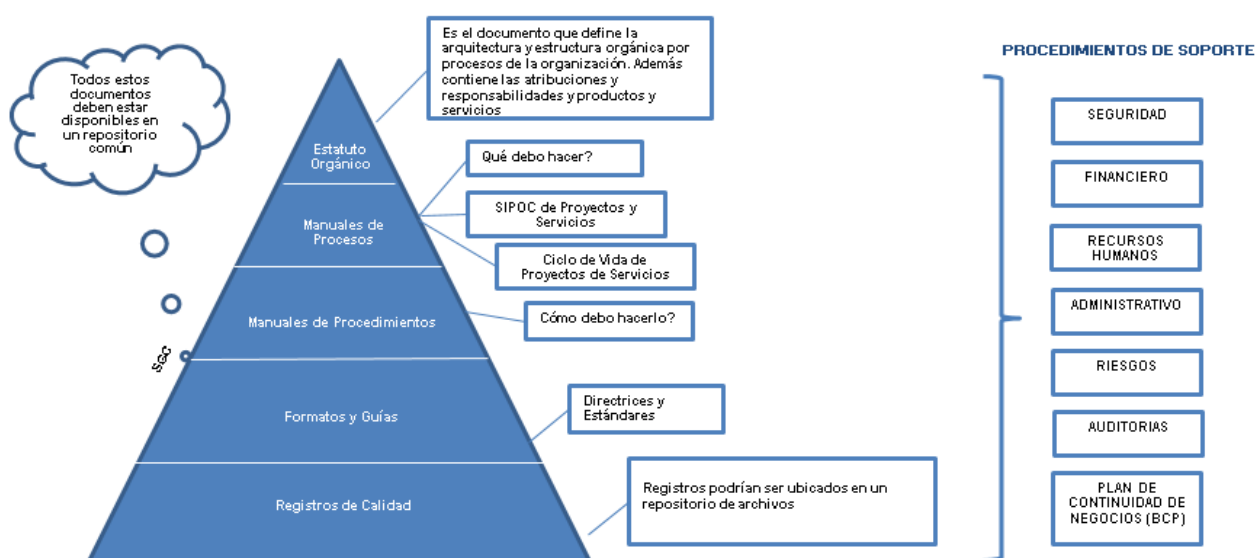
Para evidenciar el mayor grado de madurez en esta dimensión el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen debe evidenciar que cuenta con una arquitectura de procesos que va desde el acercamiento al “cliente” o consumidor de los bienes y servicios que provee, pasando por la gestión de la cosa pública hasta la evaluación y retroalimentación de resultados, la plena identificación de una cadena de valor fundamentada en procesos implementada, estatuto orgánico que delimite una estructura

organizacional que corresponda a las expectativas y estipule los alcances, misión, visión, atribuciones y competencias de cada unidad organizativa de la institución.

Contener un catálogo o inventario de procesos, con manuales de procesos y procedimientos bien documentados y conocidos por la organización, con evidencia de ejercicios de mejora continua de dichos procesos y procedimientos debidamente almacenados en un repositorio como base de conocimiento organizacional, evidenciando la existencia de métricas e indicadores de medición del desempeño de los procesos, buscando la optimización y automatización (si es factible) de los mismos.

Ilustración 21

Estructura del Sistema de Gestión de Calidad



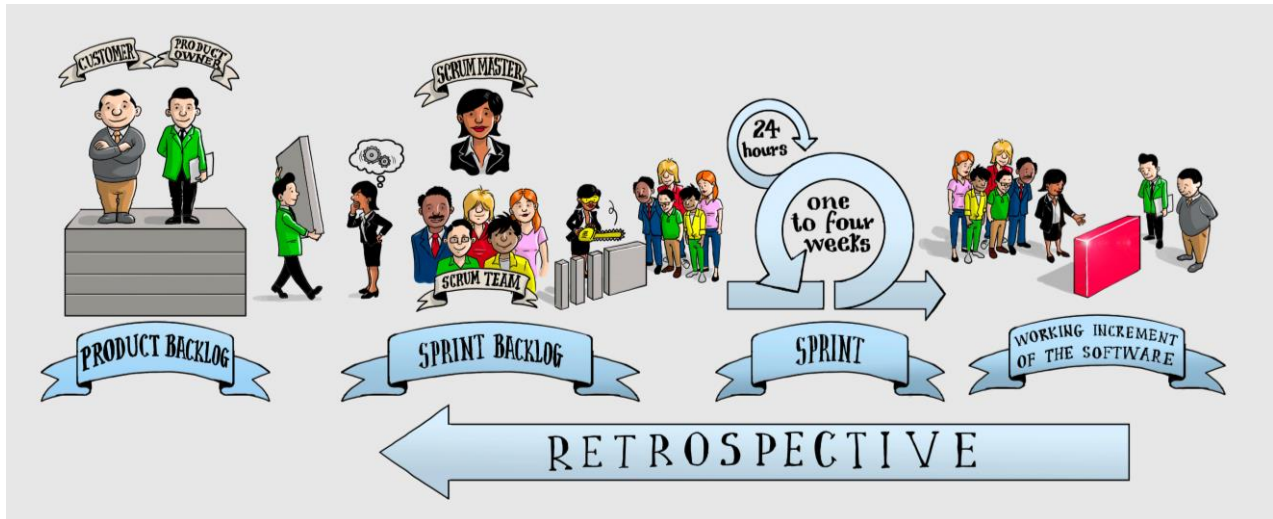
Nota. Elaboración propia, 2022

- Gestión de Proyectos. - Se refiere a las prácticas de gestión, ejecución, seguimiento y control de la ejecución de los proyectos e iniciativas emprendidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, contando con un portafolio de proyectos publicado, donde los proyectos establecidos estén alineados a la planeación y objetivos estratégicos, estos proyectos del portafolio apropiadamente evaluados y

priorizados. Los proyectos del portafolio cuentan con metas e indicadores de cumplimiento y su respectivo sistema de seguimiento y control de la ejecución de los mismos.

Ilustración 22

Metodología SCRUM para gestión de proyectos



Nota. Adaptado de *Metodología SCRUM*, por Masa K. Maeda y Pablo G. Callejo, 2018, Valueinnova LLC.

- Normativa Legal. - Se refiere a todos los instrumentos legales vigentes, y todo su contenido que norma la ejecución de las operaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, que cuente con un repositorio con toda la normativa legal vigente, con instrumentos normativos internos que normen y regulen la gestión y análisis legales que se hayan realizado con su respectivo pronunciamiento jurídico hacia la institución y la ciudadanía.
- Tecnologías de la Información. - Se refiere a la arquitectura e infraestructura tecnológica, software, hardware con la que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, que cuente con un catastro de los sistemas de la información que se utilizan actualmente, un PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de la Información), que use herramientas colaborativas y de almacenamiento en la nube, que monitoree el estado de las

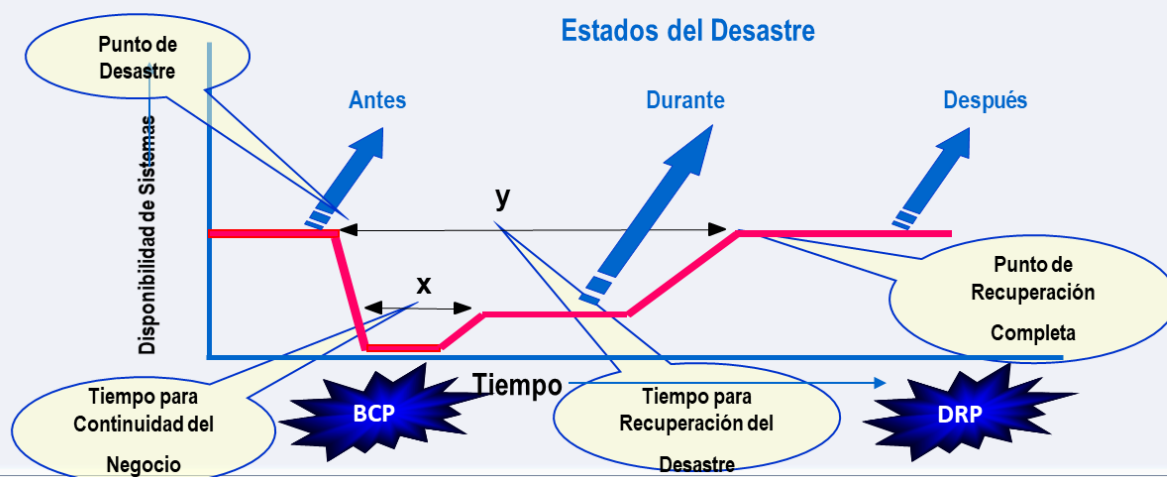
redes de internet y de comunicación y de la infraestructura tecnológica periódicamente, que use herramientas de gestión de incidentes, con su respectiva clasificación, priorización, asignación y seguimiento hasta el cierre de cada caso reportado.

- Talento Humano. - Se refiere a los aspectos referentes al Talento Humano, su gestión, retención y los procedimientos que permiten gestionarlos, que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, políticas de publicación de procesos de selección y de contratación de personal transparentes, plan de inducción del personal nuevo y capacitación periódica una vez se identifique y recolecte las necesidades de las diferentes unidades, políticas de plan de carrera, análisis de cumplimiento del perfil del puesto para desarrollar plan de desarrollo y crecimiento, generando evaluación de desempeño (cumplimiento de funciones) de cada funcionario en la institución.
- Riesgos. - Se refiere a la identificación, priorización y acción que se toma sobre los riesgos posibles, que pueden ser originados de las personas, los procesos o la tecnología dentro del Municipio, donde se evalúa que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con políticas de gestión de riesgos, plan de gestión de riesgos anual, un BCP (Business Continuity Plan) para tener definido cómo proceder y precautelar la información y las labores en caso de emergencias y desastres, riesgos institucionales y operativos plenamente identificados en una matriz de riesgos que es gestionada por los responsables y monitoreado su gestión, método de evaluación y priorización de riesgos.

Ilustración 23

Modelo BCP

BCP, es un plan que mantiene la **continuidad de los procesos críticos** del negocio requeridos a un **nivel aceptable** de operación **desde el momento de ocurrencia de un evento** de interrupción de los mismos y/o de los recursos que los soportan hasta la recuperación de la normalidad.



Nota. Elaboración propia, 2021

- Administración General. - Se refiere a las operaciones, procedimientos, procesos, metodologías y políticas referentes a los ámbitos administrativos en general, donde lo deseado es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con documentación, metodologías o políticas de gestión de la información y archivo, documentación, metodologías o políticas relacionadas con las Compras de la institución, documentación para regular y normar la Proveeduría (Compras, Supply Chain o logística, distribución, almacenamiento), políticas claras, documentación relacionada o un sistema que permita el envío de memorandos, oficios, comunicados, y/o demás documentos entre las áreas internas del Municipio, asignando un número secuencial y otros datos que permitan una correcta administración y trazabilidad de los mismos. Cuento con un catastro de edificios en los cuales se ejecutan las labores del Municipio, un catastro de empresas

adscritas y/o públicas, un catastro de empresas o unidades adicionales o desconcentradas que tengan relación con el Municipio y políticas, procedimientos o documentación que norme, regule o se relacione con la selección de proveedores externos.

- Contabilidad, Tesorería y Finanzas. - Se refiere a las operaciones, procedimientos, procesos, metodologías y políticas referentes a los ámbitos financieros, en cumplimiento de la normativa de los organismos reguladores, donde la expectativa es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con el presupuesto de la institución aprobado, políticas internas o documentación que regule la ejecución de la contabilidad y la tesorería de la institución.
- Prestación de Servicios. - Se refiere a la calidad del servicio y todas las características que constituyen la prestación del servicio con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, donde la expectativa es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con un catálogo de servicios identificado, información actualizada de la cantidad de población tiene acceso a los servicios y con que periodicidad, estadísticas mensuales de demanda por cada servicio, una política de calidad del servicio, mediciones de la satisfacción del cliente y la respectiva documentación que establezca cómo realizar la medición del servicio, procesos que intervienen en cada servicio identificados y documentados, plan de simplificación de trámites ejecutándose, virtualización de servicios.

Ilustración 24

Metodología para Simplificación de trámites



Nota. Adaptado de *Simplificación de trámites para GAD's*, por Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2022, Gob.ec (https://www.gob.ec/sites/default/files/2022-04/Presentaci%C3%B3n%20MINTEL_Evento%20AME%2025_04_2022.pdf)

- Comunicación y Redes sociales. - Abarca los aspectos referentes a la administración de redes sociales y posicionamiento global; así como las estrategias de comunicación tanto interna como externa y su ejecución, donde la expectativa es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con un plan de comunicación interna y externa formalmente aprobado e institucionalizado, gestión de redes sociales continua que permita ejecutar las estrategias de comunicación, campañas de comunicación y promoción de derechos, lineamientos o políticas documentadas para la comunicación a través de una mesa de servicios y canales digitales, análisis para la selección de medios de comunicación más adecuados para el despliegue de cada contenido, y un análisis de cada segmento de funcionarios y ciudadanía a los cuales se dirigiría la comunicación.

Ilustración 25

Elementos relevantes de la comunicación en la gobernanza institucional



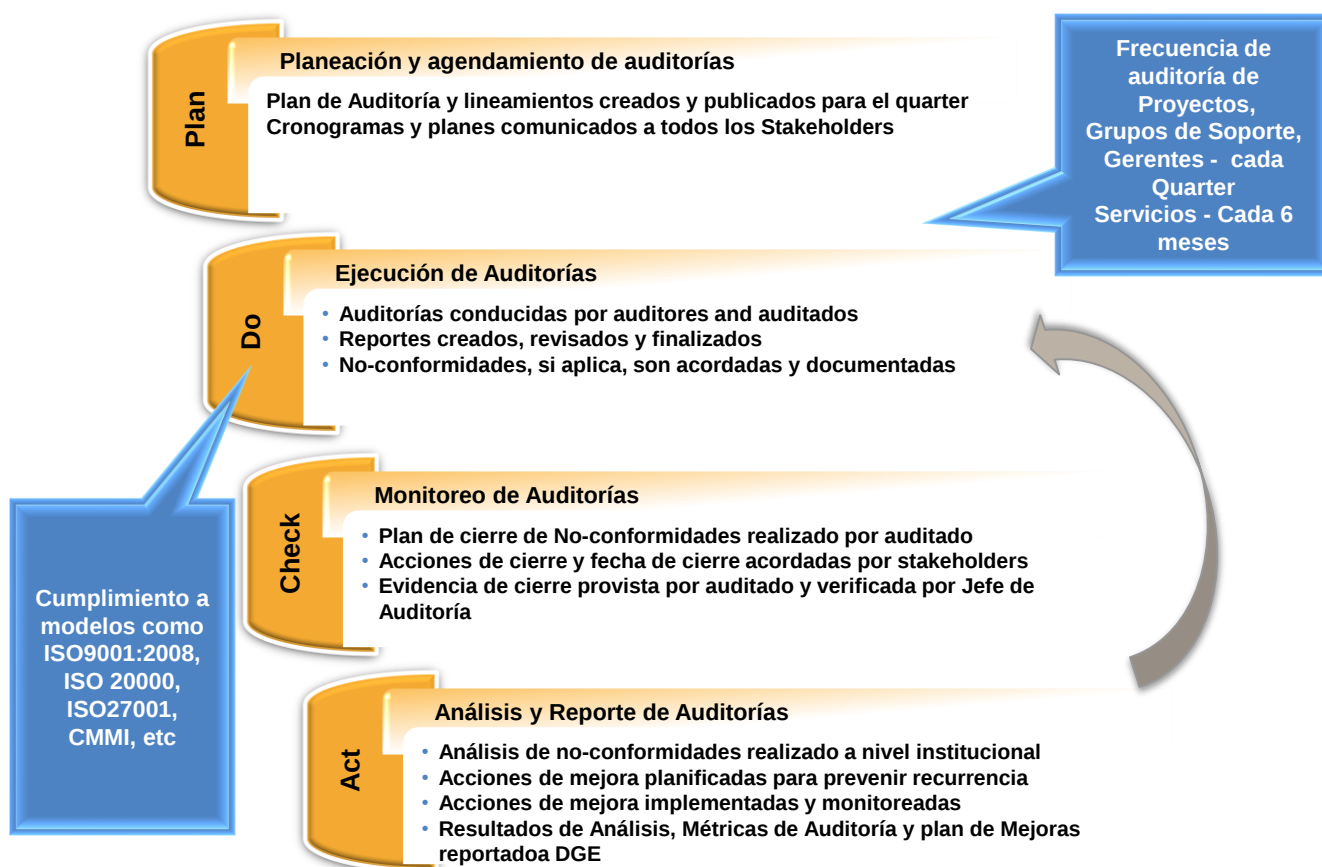
Nota. Elaboración propia, 2022

- Marketing, Publicidad y Página Web.- Se refiere a la administración, mantenimiento y mejoramiento de la página web institucional; así como, un plan de marketing y publicidad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, donde se espera que se cuente con un plan de marketing, estrategias de publicidad y difusión por medios públicos de los logros y noticias principales del Municipio, administración de la página web, su contenido y sus actualizaciones y modificaciones, así como de todos los canales o medios virtuales y de manejo de redes sociales.
- Auditorías. - Se refiere a los controles internos ejecutados de forma periódica, para verificar si se está cumpliendo con estándares determinados y vigentes, donde la expectativa es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con un grupo de personas formadas como auditores líderes o auditores internos, un plan de auditoría anual, documentación de lineamientos, relacionada con la ejecución de auditorías, informes de

auditoría interna, externa o contraloría formalmente comunicados, logs de no conformidades y hallazgos conocidos y monitoreados hasta su cierre y regularización.

Ilustración 26

Proceso de Auditoría Interna esperada



Nota. Elaboración propia, 2022

- Gestión del Cambio y Clima Laboral. - Se refiere a las prácticas e iniciativas que se ponen en marcha para gestionar los impactos negativos sobre los funcionarios y su satisfacción y compromiso, donde la expectativa es que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen cuente con mediciones de los comportamientos del personal, su bienestar, su opinión y habilidades, medición del clima laboral y de la satisfacción interna de los funcionarios, medición de creencias y aceptación de los funcionarios hacia la actual administración.

c. Niveles de Madurez

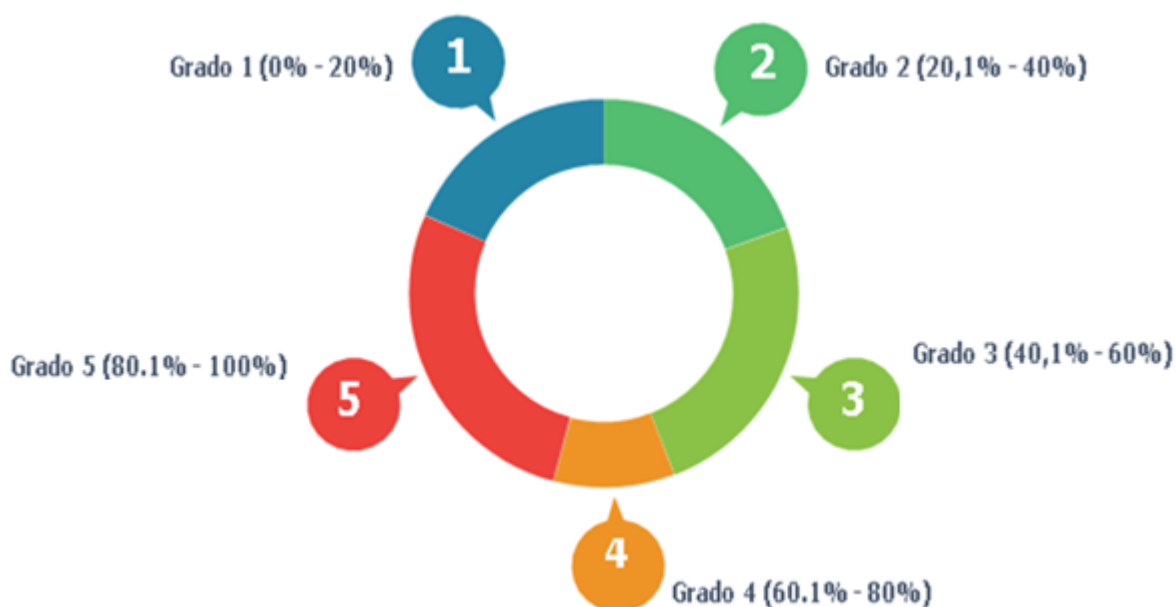
Con el fin de establecer un diagnóstico objetivo, se han utilizado varios modelos de madurez de distintos ámbitos, y se ha construido un modelo de madurez particular adaptado y diseñado exclusivamente para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen. Los modelos de madurez considerados para poder llegar a un modelo propio, son los siguientes:

- ISO 9001: Se lo utiliza debido a su integralidad, pues contiene principios de calidad dentro de las áreas: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, procesos, mejora continua, entre otros.
- ISO 18097: Es una traducción oficial de la Norma Internacional ISO 9001 aplicado en el gobierno local en el ámbito de la gestión de la calidad.
- Modelo CMMI: Es el modelo estándar de calidad más utilizado globalmente; y, que permite evaluar un conjunto de áreas, para definir una ruta de mejora continua de una institución.
- Nivel de desempeño: Un modelo empírico que se fundamenta en formular preguntas que la organización debe plantear, para evaluar el desempeño para cada uno de los elementos claves. Este modelo tiene amplia aplicabilidad, en cualquier industria y entorno.
- Modelo BPM: Modelo que permite realizar un análisis enfocado en el mejoramiento de operaciones y procesos desde las dimensiones: estratégica, control, métodos, tecnología, personas y la cultura de la organización.

Una vez analizados los modelos detallados anteriormente, se procedió a determinar un modelo de 5 niveles de madurez aplicable al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen considerando que la evaluación de las preguntas establecidas es porcentual, el modelo se fundamenta en rangos de valores porcentuales, como se puede visualizar de manera gráfica a continuación:

Ilustración 27

Modelo de madurez deseado



Nota. Elaboración propia, 2022

En el grado 1 no existen procesos de negocio ni planificación estratégica y los resultados se obtienen a través de iniciativas desestructuradas apoyadas más en la fuerza de la costumbre operativa y dependencia de las personas antes que los procesos, las organizaciones que se posicionan en el grado 2 evidencian objetivos estratégicos a los cuales se alinean las iniciativas, pero no existen procesos gerenciales formales, en algunas áreas de gestión se poseen rutinas para generar resultados esperados, las iniciativas y proyectos son aleatorios y desestructurados parcialmente.

En el grado 3 existe documentación formalmente aprobada, sin embargo, se aplica de manera descoordinada para la generación de resultados esperados y además se cuenta con incipiente sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos con poco historial estadístico de resultados para la apropiada generación de mejora continua.

Si la institución se ubica en el grado 4, se denota la existencia de procesos formales en todas las unidades organizativas, con diagramas de flujogramas y personal debidamente capacitado e inducido a nivel organizacional, los mismos que se aplican de manera coordinada para alcanzar los resultados

planificados, además, existe un sistema de monitoreo y seguimiento que permite cumplir con la planificación estratégica de manera táctica y operativa con análisis de tendencia estadística y generación de análisis causa raíz e iniciativas que se coleccionan en una base de conocimientos y buenas prácticas.

En el grado 5 los procesos son prácticas estándar de la institución que se supervisan, verifican, auditan de manera preventiva, durante la ejecución de los procesos y de manera correctiva para la generación de lecciones aprendidas y mejores prácticas a disposición a nivel organizacional, la mejora continua es aplicada con fundamento Lean Six Sigma por parte de la plana gerencial, la planificación estratégica se verifica continuamente y se actualizan generando la bienvenida al cambio de manera ágil para obtener la excelencia en los resultados.

d. Medición de la Brecha

Con el fin de identificar la brecha que existe entre la situación actual de la gestión del Municipio y los valores ideales conforme las mejores prácticas. Para poder determinar la brecha por cada factor se utilizará una tabla de valores por dimensión, dentro de la cual se identificará el valor de desempeño versus el valor meta y se obtendrá un valor de brecha. En caso de que el valor sea 0, la dimensión estaría cumpliendo a cabalidad con las mejores prácticas. En caso de que el valor sea negativo (-), este representaría los puntos de madurez que hacen falta para llegar al estado ideal. En caso de que el valor sea positivo (+), quiere decir que el estado actual de la dimensión está superando en su desempeño los parámetros de mejores prácticas seleccionados. La siguiente tabla se utilizará para plasmar los resultados:

Tabla 3*Tabla de medición de la brecha de madurez*

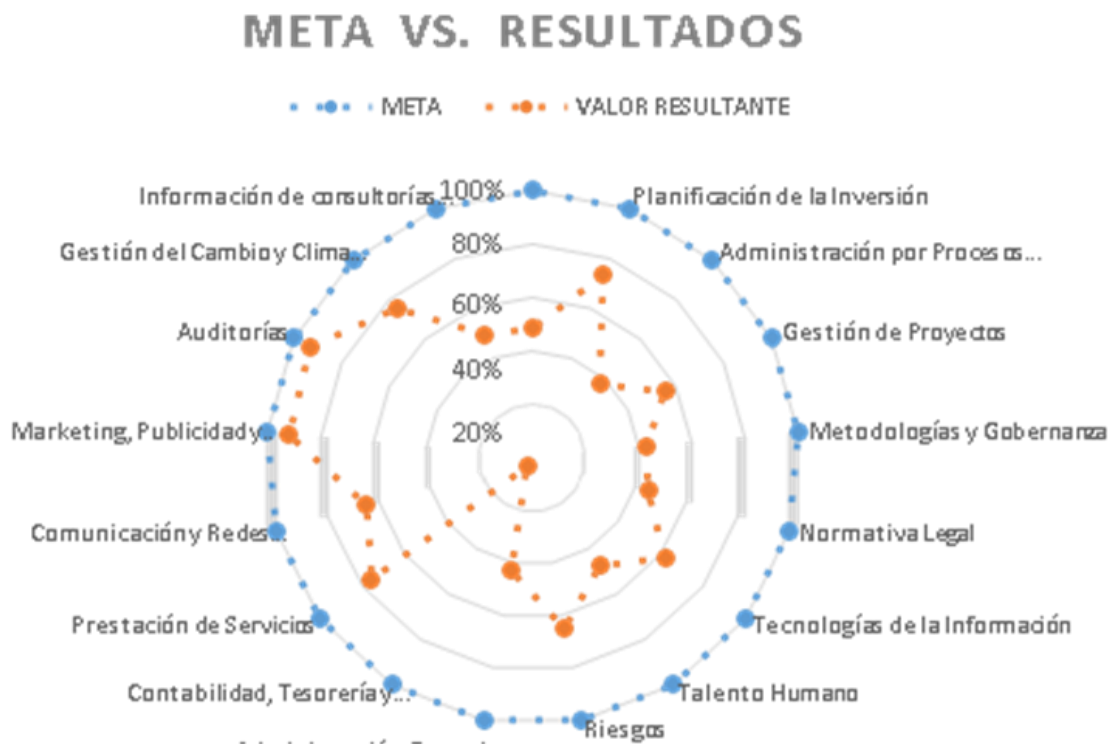
DIMENSIÓN	META	VALOR DE	BRECHA
		DESEMPEÑO RESULTANTE	
Gestión Estratégica	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Planificación de la Inversión	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Administración por Procesos y Gestión de la Calidad	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Gestión de Proyectos	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Metodologías y Gobernanza	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Normativa Legal	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Tecnologías de la Información	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Talento Humano	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Riesgos	10		<i>Desempeño - Meta</i>
Administración General	10		<i>Desempeño - Meta</i>

Fuente: Elaboración propia, 2020

De forma gráfica se utilizará un diagrama de radar o mapa de calor, para poder evidenciar de manera gráfica y visibilidad multivariable la brecha en cada una de las dimensiones planteadas, un ejemplo del diagrama utilizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen se muestra a continuación:

Ilustración 28

Diagrama de radar



Nota. Adaptado del diagnóstico de desempeño realizado de manera particular para el GADMEC, 2020

En donde la línea de color azul son los datos que representan la “ideales” o máximos que puede tener cada una de las dimensiones evaluadas.

La línea de color naranja, representa los valores reales de cada una de las dimensiones, y el espacio existente entre un punto naranja y un punto azul de la misma dimensión es el camino a recorrer a través de iniciativas de mejoramiento, para conseguir el máximo nivel de madurez en la gestión.

e. Criterios de priorización inicial

Con el fin de priorizar las iniciativas de mejora, se procederá a realizar una priorización de las dimensiones y los factores.

En primera instancia se realizará una “Priorización de primer nivel”, en la cual se tomarán los valores globales de las dimensiones (promedio de sus factores) para poder determinar las variables de priorización:

- **Prioridad:** Variable que representa la prioridad o urgencia de ejecutar iniciativas que permitan el mejoramiento de la dimensión y sus factores.
- **Desempeño:** Variable que representa la valoración del funcionamiento actual de la dimensión y sus factores.

La técnica de priorización utilizada se aplicará para ordenar de manera sistemática las iniciativas a desplegar y de esta manera, generar ganancias rápidas (quick wins) orientadas en la satisfacción de los beneficiarios finales de la política pública y en general de todos los stakeholders en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen bajo un modelo de gestión que represente la corriente de la nueva gestión pública.

Prioridad: Cada uno de los factores serán calificados con un valor que va desde el “0” (valor más bajo de prioridad), hasta el “10” valor más alto de prioridad; siendo el valor más alto un indicativo de que es sumamente urgente abordar el criterio evaluado y mejorarlo.

Desempeño: Cada uno de los factores será calificado con un valor que va desde el “0” (valor más bajo de desempeño), hasta el “10” valor más alto de desempeño; siendo el valor más alto un indicativo de que el factor está funcionando bajo altos estándares y es sumamente efectivo.

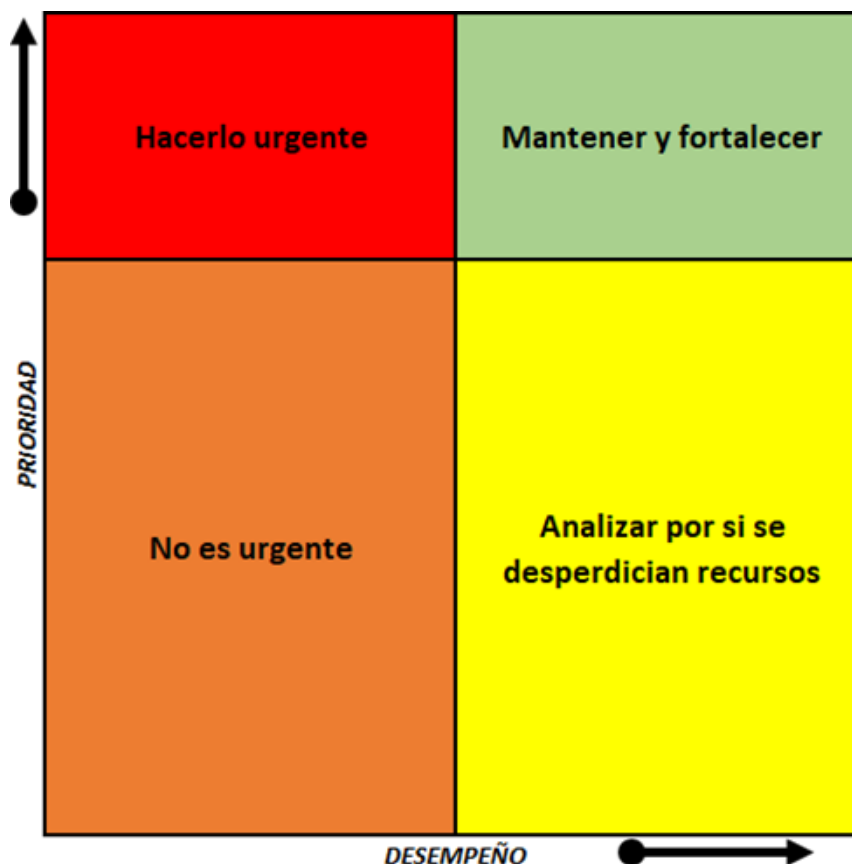
Una vez calificados todos los factores evaluados, se los promediará (tanto los de prioridad como los de desempeño) con el fin de obtener los valores de las dimensiones. De forma gráfica se representarán estos resultados en una matriz de prioridad vs desempeño, bajo una codificación asignada, “El pionero de este método fue Dwight Eisenhower, general del ejército norteamericano durante la Segunda Guerra Mundial y presidente de los Estados Unidos de 1953 a 1961.

Durante su mandato, puso en marcha programas que llevaron al desarrollo del Sistema Interestatal de Autopistas o la exploración del espacio (NASA). Tenía una gran habilidad para gestionar su tiempo y sostener su productividad lo largo de semanas, meses e incluso años. Su método de gestión del tiempo

más célebre se conoce como la Caja o Matriz de Eisenhower” (Llopis y Camacho, 2020) la misma que, para efecto didáctico y práctico, se muestra en el siguiente gráfico:

Ilustración 29

Matriz de prioridad vs. Desempeño



Nota. Modificado a partir de la matriz de Eisenhower, por Llopis y Camacho, 2022, Riunet (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/142710/Llopis?sequence=1>).

Las iniciativas de mejora se enfocarán en las dimensiones que se encuentran en el cuadrante de color rojo, al ser éstas la que mayor urgencia y menor desempeño reflejan.

El diagnóstico integral permitirá realizar una revisión detallada de la Gestión de la institución, analizando todos los contextos: administrativos, tecnológicos, procedimentales, de recurso humano e infraestructura física, desde diferentes perspectivas. Además, se tomará en cuenta todos los aspectos de madurez, el avance y desarrollo de los procesos y el nivel de apropiación de los criterios

universalmente definidos para una adecuada estrategia del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen y sus unidades desconcentradas.

Una vez definidas las 15 dimensiones del modelo de diagnóstico, se desarrollarán varios factores para poder evaluar el desempeño global de cada una de ellas de forma integral. La meta trazada para cada dimensión es un valor de 10 puntos. El resultado global de desempeño, está ponderado sobre 100% para poder situarlo dentro del modelo de madurez actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen.

Capítulo 4. Resultados y discusión de la investigación

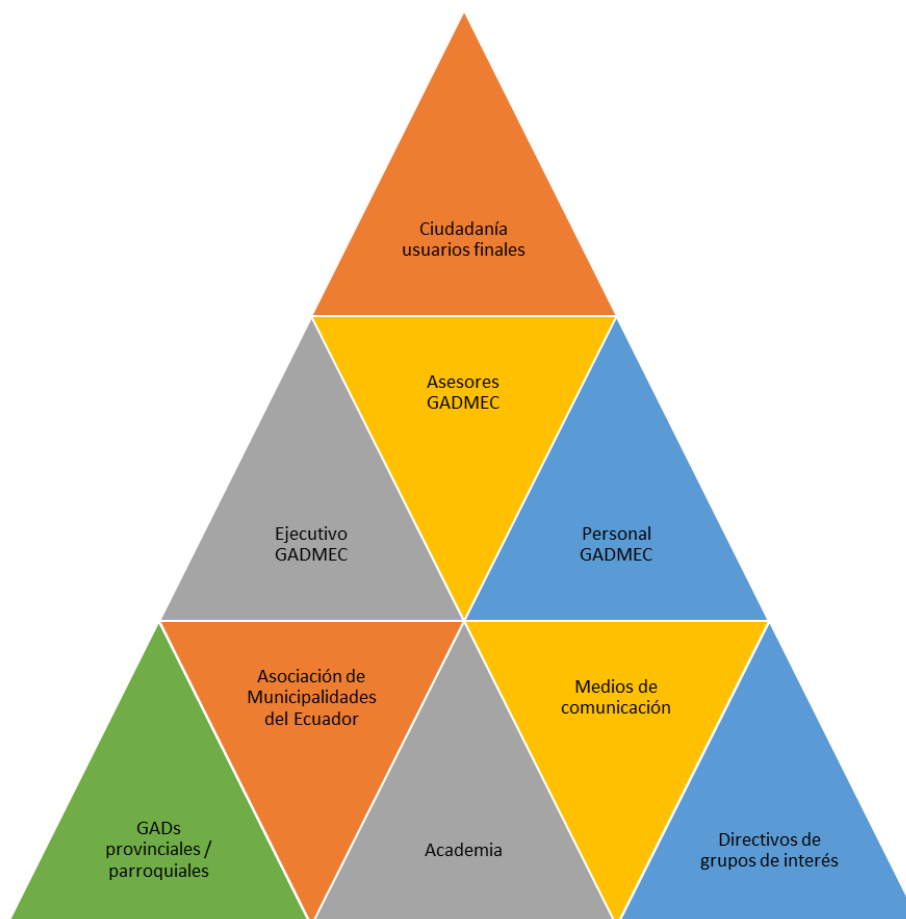
4.1. Identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública local

Para identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública primeramente se ejecutó el análisis de actores a través del software Mactor, lo que permitió realizar el ejercicio de identificarlos, así como también, visibilizar los grados de influencia y dependencia entre los mismos.

Para poder detallar las unidades de análisis del presente caso de estudio se presenta a continuación el mapa total de actores analizado:

Ilustración 30

Mapeo de actores



Nota. Elaboración propia, 2022

De manera automática, utilizando el software Mactor, se calcularon varias matrices de influencia, se remarcan de manera relevante la matriz de influencia máxima directas e indirectas y la matriz de posiciones valoradas.

La MMDII se emplea para determinar el nivel máximo de influencia que un actor puede tener sobre otro, ya sea directa o indirectamente (a través de un actor intermediario). Hay dos resultados interesantes dados por la MMDII:

- El grado máximo de influencia directa e indirecta de cada actor (IMAXi) se calcula sumando las filas.
- El grado de máxima dependencia directa e indirecta de cada actor (DMAXi) se calcula sumando las columnas.

Ilustración 31

Matriz de Influencias directas e indirectas

MMDII	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes	IMAXi
Ciudadano	0	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	46
Alcalde	4	0	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	47
Concejal	4	4	0	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	45
ASR	4	4	3	0	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	42
POP	3	3	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	38
PADM	4	4	3	4	4	0	3	2	3	3	3	3	2	2	2	42
Parroquial	3	3	3	3	3	3	0	2	3	2	3	3	2	2	2	37
GADP	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	2	2	2	37
AME	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3	2	2	2	38
CPI	3	3	3	3	3	3	2	1	2	0	3	2	2	2	2	34
DGI	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	3	41
MC	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0	3	3	3	40
Estudiante	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	3	3	34
Docente	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	0	3	34
Dirigentes	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	0	34
DMAXi	43	46	42	43	44	43	38	29	38	33	44	41	35	35	35	589

© UPSOR-EPTA-MACTOR

Nota. Elaboración propia usando el software MACTOR, 2022

La matriz de posiciones valoradas (2MAO), provee información sobre la postura del actor sobre cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente) y la jerarquía de sus objetivos.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc..) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

Ilustración 32

Matriz de Posiciones Valoradas

2MAO	IPG	TPO	PFC
Ciudadano	4	3	1
Alcalde	4	4	4
Concejal	-1	0	0
ASR	4	4	4
POP	3	4	4
PADM	2	0	0
Parróquial	-3	0	0
GADP	0	1	1
AME	0	1	1
CPI	-3	-4	-1
DGI	1	0	0
MC	3	3	3
Estudiante	0	1	1
Docente	0	1	1
Dirigentes	1	0	0

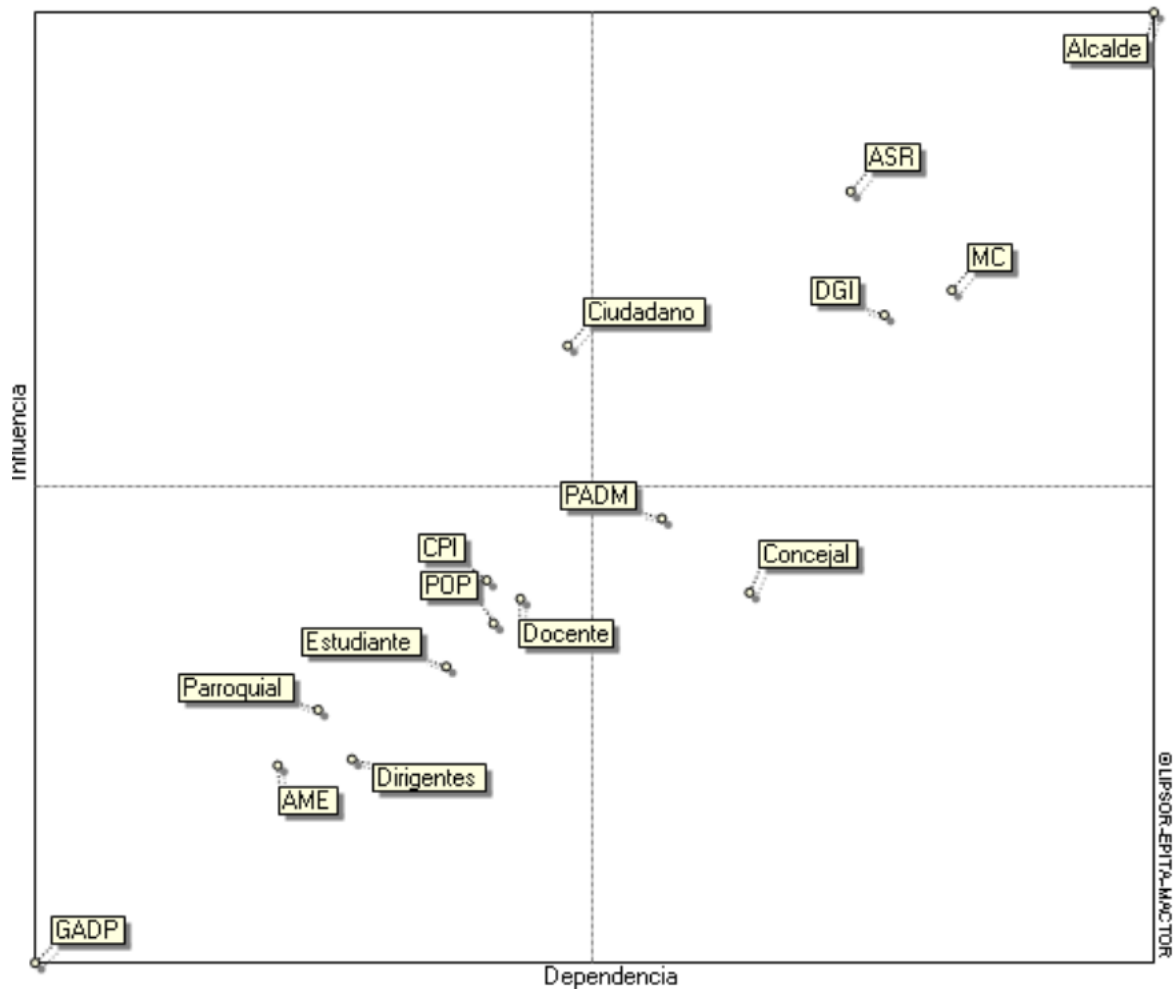
© IPSOR-ENTAMACTOR

Nota. Elaboración propia usando el software MACTOR, 2022

El mapa de influencia y dependencia entre actores nos permitió obtener una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias (directas o indirectas: Di e Ii) entre sí. Las posiciones son calculadas automáticamente por el software Mactor.

Ilustración 33

Plano de Influencias y dependencias entre actores



Nota. Elaboración propia usando el software MACTOR, 2022

Con estos resultados se puede identificar que los actores de las unidades de análisis que impondrán la agenda organizacional, como lo señala Arellano (2012) se los denomina stakeholders (que podría traducirse como apostadores/agentes de influencia) y el compromiso de la organización será responder a las necesidades de éstos stakeholders, con el fin de cumplir con la estrategia.

Tabla 4*Stakeholders*

Actor	Influencia	Dependencia
Alcalde	46	47
Asesores	43	42
Directivos de Grupos de Interés (DGI)	44	41
Medios de Comunicación	41	40
Ciudadano usuario	43	46

Fuente: Elaboración propia, 2022

Una vez identificados los actores de mayor influencia, se procedió a realizar talleres de trabajo en conjunto, donde se ratificó el modelo planteado y utilizado en el diagnóstico del 2020, en base a escalas de madurez que van desde el nivel 1 hasta el nivel el nivel 5, a continuación, se lo describe de la siguiente manera:

Nivel 1: el menor nivel corresponde a un modelo donde no se evidencian procesos de negocio documentados y pobre planificación estratégica y los resultados se obtienen a través de iniciativas desestructuradas

Nivel 2: No existen procesos gerenciales formales, pero en algunas áreas de gestión, se poseen rutinas para generar resultados esperados, Además, existen objetivos estratégicos a los cuales se alinean las iniciativas.

Nivel 3: Existe documentación formal aprobada, sin embargo, se aplica de manera descoordinada para la consecución de los resultados esperados, además, no se cuenta con procesos de monitoreo del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Nivel 4: Existen procesos formalmente aprobados y se aplican de manera coordinada para alcanzar los resultados esperados, además, existe un proceso de monitoreo periódico que permite evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

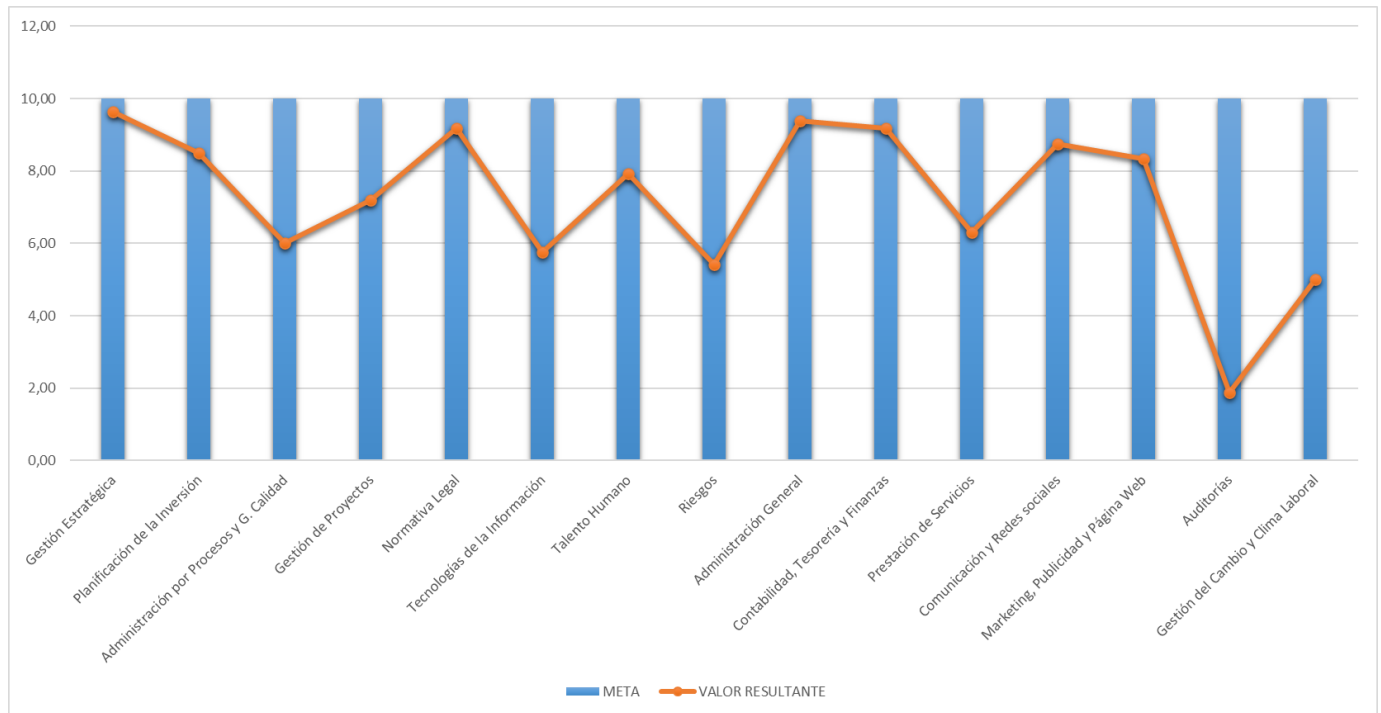
Nivel 5: Los procesos son prácticas estándar de la institución, se supervisan, verifican, auditan, afectan al negocio y mejoran continuamente, la planificación estratégica se verifica continuamente y se actualiza con el fin de obtener mejores resultados.

4.2. Describir los componentes del diagnóstico integral que facilitan el diseño de un modelo de madurez institucional para la gestión pública local

Para cada una de las dimensiones definidas, se establecieron criterios de evaluación o “factores” los mismos que se evaluaron en función de la realidad institucional. La meta se estableció en un valor de 10 puntos, y cada factor se asignó un puntaje de desempeño de acuerdo a la realidad actual en el rango de 1 a 10. Finalmente, se promedió los resultados de todos los factores correspondientes a una dimensión para obtener el valor global por dimensión; y, finalmente se promediaron los valores de desempeño de todas las dimensiones para obtener el valor global de madurez mostrado anteriormente. Los resultados por cada una de las dimensiones se muestran a continuación:

Ilustración 34

Resultados cuantitativos



Nota. Elaboración propia, 2022

Conforme los resultados obtenidos, se contrapesa los valores de desempeño versus las metas y se determina las brechas existentes de forma cuantitativa y gráfica conforme los siguientes resultados:

Tabla 5*Tabla de medición de la brecha*

DIMENSIÓN	META	VALOR DE DESEMPEÑO RESULTANTE	BRECHA	COMENTARIO
Gestión Estratégica	10	9,64	-0,36	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Planificación de la Inversión	10	8,50	-1,50	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Administración por Procesos y G. Calidad	10	6,00	-4,00	<i>Nivel Alto de desempeño</i>
Gestión de Proyectos	10	7,19	-2,81	<i>Nivel Alto de desempeño</i>
Normativa Legal	10	9,17	-0,83	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Tecnologías de la Información	10	5,75	-4,25	<i>Nivel Medio de desempeño</i>
Talento Humano	10	7,92	-2,08	<i>Nivel Alto de desempeño</i>
Riesgos	10	5,42	-4,58	<i>Nivel Medio de desempeño</i>
Administración General	10	9,38	-0,63	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Contabilidad, Tesorería y Finanzas	10	9,17	-0,83	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Prestación de Servicios	10	6,32	-3,68	<i>Nivel Alto de desempeño</i>
Comunicación y Redes sociales	10	8,75	-1,25	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Marketing, Publicidad y Página Web	10	8,33	-1,67	<i>Nivel Muy Alto de desempeño</i>
Auditorías	10	1,88	-8,13	<i>Nivel Muy Bajo de desempeño</i>

Gestión del Cambio y
Clima Laboral

10

5,00

-5,00

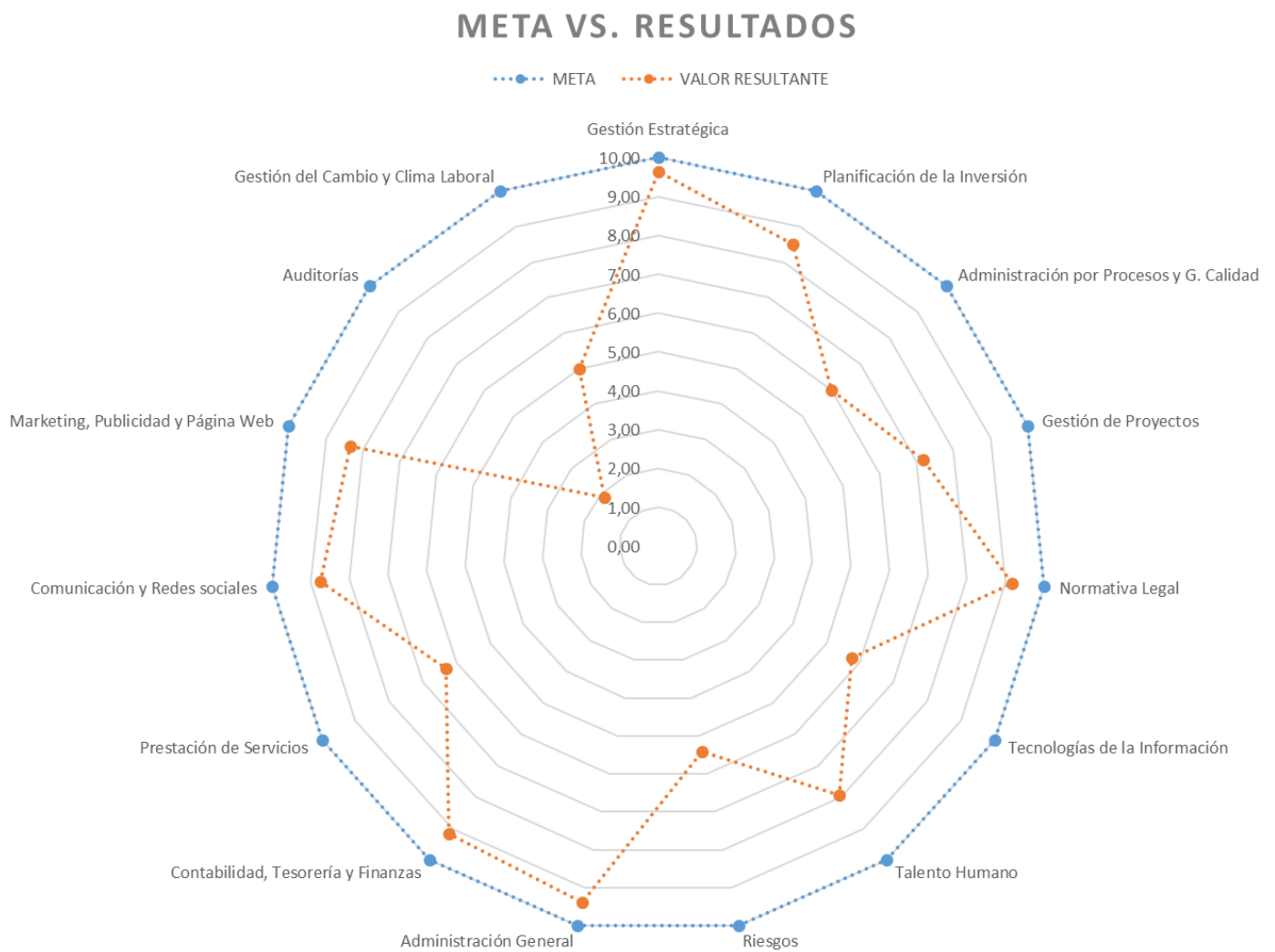
Nivel Medio de desempeño

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conforme los resultados detallados anteriormente; y, la gráfica que se muestra a continuación, se puede evidenciar que en todas las dimensiones se produjeron decrementos notables en las brechas versus las mejores prácticas, hay brechas regulares y una muy significativa:

Ilustración 35

Diagrama de radar resultante



Nota. Elaboración propia, 2022

4.3. Determinar un modelo de madurez institucional para la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen

Conforme las prioridades asignadas por los directores de cada unidad de la Alcaldía, con ajustes en función de la evidencia recopilada, se han obtenido los siguientes valores de prioridad por dimensión:

Tabla 6

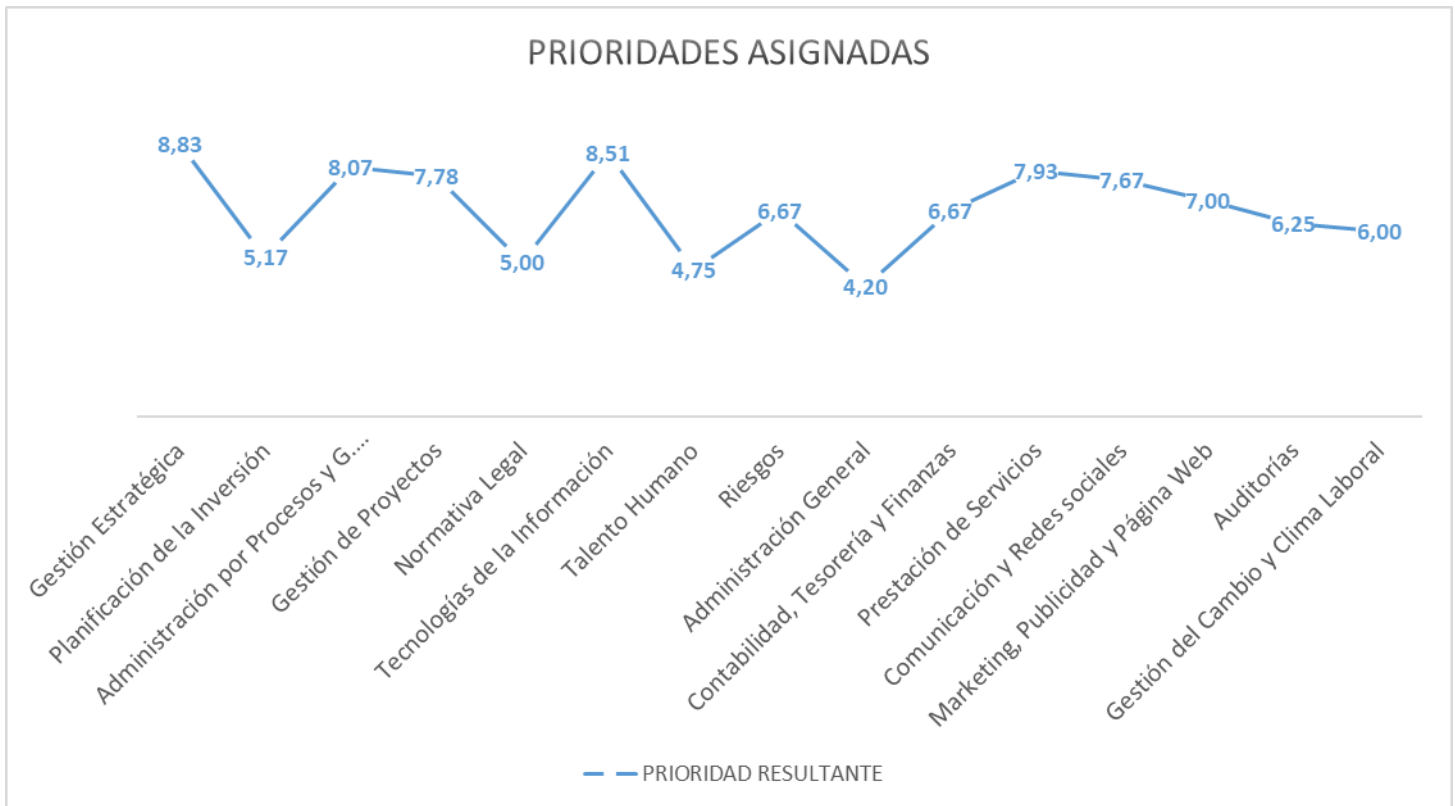
Prioridades resultantes por factor

DIMENSIÓN	PRIORIDAD RESULTANTE
Gestión Estratégica	8,83
Tecnologías de la Información	8,51
Administración por Procesos y G. Calidad	8,07
Prestación de Servicios	7,93
Gestión de Proyectos	7,78
Comunicación y Redes sociales	7,67
Marketing, Publicidad y Página Web	7,00
Riesgos	6,67
Contabilidad, Tesorería y Finanzas	6,67
Auditorías	6,25
Gestión del Cambio y Clima Laboral	6,00
Planificación de la Inversión	5,17
Normativa Legal	5,00
Talento Humano	4,75

Nota. Elaboración propia, 2022

Ilustración 36

Prioridades Asignadas



Nota. Elaboración propia, 2022

Como se evidencia en la gráfica, las dimensiones con mayor prioridad de intervención asignada son las siguientes:

Gestión Estratégica

Tecnologías de la Información

Administración por Procesos y Calidad

- Prestación de Servicios
- Gestión de Proyectos

Sin embargo, con el fin de contrarrestar las dimensiones a intervenir, se emparejarán tanto los valores de Prioridad, como los valores de desempeño. Esto nos permitirá identificar de forma más objetiva las dimensiones que deberán ser abordadas.

Para mejor comprensión y facilidad gráfica, se ha asignado una codificación a cada una de las dimensiones, conforme el siguiente detalle:

Tabla 7

Codificación de dimensiones

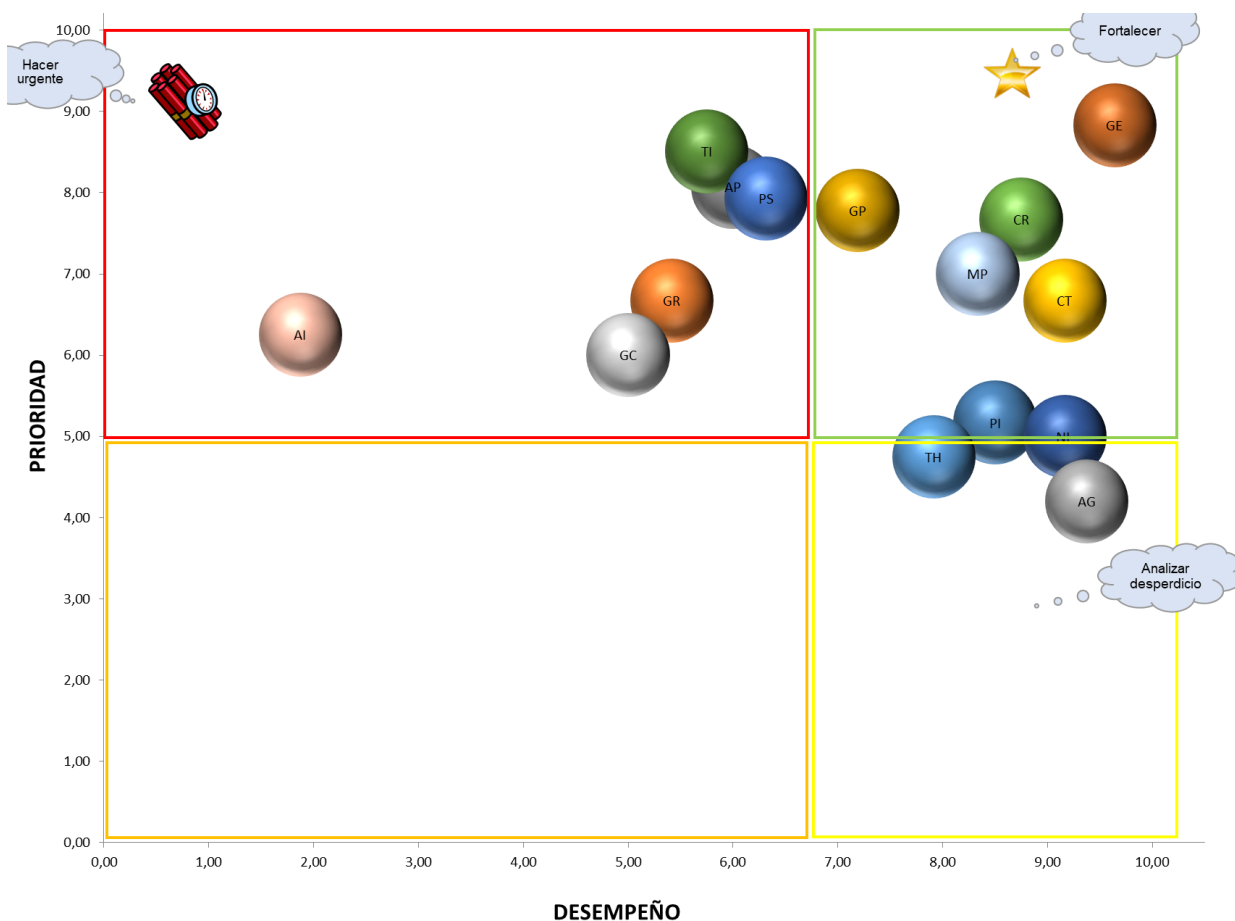
CÓD.	DIMENSIÓN
GE	Gestión Estratégica
PI	Planificación de la Inversión
AP	Administración por Procesos Gestión de Calidad
GP	Gestión de Proyectos
NL	Normativa Legal
TI	Tecnologías de la Información
TH	Talento Humano
GR	Riesgos
AG	Administración General
CT	Contabilidad, Tesorería y Finanzas
PS	Prestación de Servicios
CR	Comunicación y Redes sociales
MP	Marketing, Publicidad y Página Web
AI	Auditorías
GC	Gestión del Cambio y Clima Laboral
IC	Información de consultorías u otros servicios similares

Nota. Elaboración propia, 2022

Los resultados conforme la calificación asignada tanto de priorización como de desempeño actual de las dimensiones son los siguientes:

Ilustración 37

Priorización Dimensiones



Nota. Elaboración propia, 2022

Como se puede evidenciar en la gráfica anterior, los resultados indican que el cuadrante en el que nos debemos enfocar de manera urgente debido a que cuentan con una valoración de desempeño muy baja (<7), y una valoración de urgencia muy alta (>5), en orden de intervención son los siguientes:

- Auditorías
- Gestión del Cambio y Clima Laboral
- Gestión de Riesgos

- Tecnologías de la Información
- Administración por Procesos y Gestión de la Calidad
- Prestación de Servicios

Con el fin de generar una bitácora de mejoramiento continuo, se establecerán planes de acción para todas las dimensiones, sin embargo, los esfuerzos se enfocarán en las 7 dimensiones que han sido priorizadas como: “Urgentes de Intervención”, y que corresponden a los valores más altos de priorización para poder intervenirlas en el: “Corto Plazo”, mientras que las demás acciones de mejora quedarán planificadas para “mediano y largo plazo”.

Para cada una de las dimensiones se realizará también una priorización de los planes de acción para implementarlos, esto permitirá tener en el plan de corto plazo las iniciativas de mejoramiento que sean más urgentes en función de los siguientes criterios:

- Impacto al ciudadano
- Viabilidad financiera
- Impacto al funcionario
- Prioridad Política
- Contribución Estratégica

A continuación, se listan los planes de mejora establecidos para cada dimensión:

Tabla 8*Plan de mejora integral*

CÓD.	DIMENSIÓN	CÓD.	INICIATIVA DE MEJORAMIENTO
AI	Auditorías	AI1	Seleccionar un grupo de funcionarios y capacitarlos y formarlos como auditores líderes para realizar auditorías internas de procesos, proyectos y gestión, identificar, capacitar, acompañar y publicar pool de auditores internos, implementando revisiones entre pares
		AI2	Desarrollar un plan de auditoría 2022, publicar agendas con las respectivas autoridades, identificar, capacitar y empoderar al responsable de auditorías institucional para que se asegure cumplimiento y asignación de recursos
		AI3	Desarrollar un manual de políticas para la ejecución de auditorías
		AI4	Realizar la identificación de no conformidades encontradas en auditorías pasadas (de cualquier organismo sean internas o externas) evaluar su cumplimiento y corregir las observaciones pendientes
GC	Gestión del Cambio y Clima Laboral	GC1	Implementar un modelo de gestión del cambio adaptado al Municipio que permita identificar la estabilidad y bienestar de los colaboradores, además de la satisfacción interna y el clima laboral. Adicionalmente, desplegar con el área de TH los planes de acción para mejorar las condiciones
		GC2	Realizar una encuesta breve para medir el nivel de aceptación de la nueva gestión para con los funcionarios, y el nivel de aceptación de la nueva gestión con la ciudadanía
GR	Riesgos	GR1	Una vez que se cuente con la jerarquía de procesos y sus respectivos dueños. Realizar una capacitación de la "Gestión de Riesgos" a todos los

TI**Tecnologías de la Información**

-
- dueños de proceso identificados. Desarrollar un manual de políticas de Gestión de Riesgos y solicitar a los dueños de proceso la identificación de riesgos en sus respectivas áreas y procesos. Formar una bitácora de riesgos
- GR2 Utilizar la bitácora de riesgos con el fin de desarrollar un plan de gestión de riesgos para el año 2022
- GR3 En función de los riesgos identificados en el PDOT y en el plan de gestión de riesgos, desarrollar un BCP para el año 2022
- GR4 Realizar una matriz de evaluación, priorización y planes de mitigación de riesgos por cada una de las direcciones
- GR5 Llenar una matriz de identificación de riesgos por dirección y consolidarla para su posterior evaluación
- TI1 Realizar una evaluación de costos y de funcionalidad de la herramienta utilizada, plantear mejoras requeridas a la funcionalidad y generar banco de proyectos de desarrollo de software del 2022
- TI2 Realizar una evaluación técnica de las necesidades de internet e infraestructura tecnológica con el fin de analizar la capacidad y los requerimientos de ampliación, buscar tres proveedores y realizar un análisis de costos
- TI3 Hacer un dimensionamiento de las capacidades de la infraestructura de servidores requerida para una proyección de crecimiento de 5 años mínimo, para asegurar alta disponibilidad, generar un proyecto de repotenciación de servidores y dispositivos tecnológico aplicando virtualización de servidores y clúster dentro de la granja de servidores que realicen balanceo de la carga para mejorar desempeño
-

AP Administración por Procesos y Gestión de la Calidad		Realizar un diseño de la arquitectura de Seguridad de la Información
	TI4	necesaria, para implementar dispositivos como Detección de intrusos, herramientas antiphishing, reglas a través del Active Directory, para aplicar buenas prácticas de la industria basadas en la ISO 27001
	TI5	Realizar Análisis de brechas para cumplir el estándar ITIL, generar iniciativas de mejora para cerrar las brechas identificadas para aplica las mejores prácticas
	TI6	Implementar botón de pagos online y hacer plan de automatización de trámites donde sea posible dentro del catálogo de servicios identificados, enfocado en la virtualización de los servicios desde la recepción de la solicitud hasta la entrega del producto o servicio
	AP1	Realizar la actualización del estatuto orgánico en función de una nueva estructura. Se debe generar con base en la arquitectura de procesos fundamentada en la ley, mejores prácticas, y la arquitectura actual. Esta será la base para la transversalidad de los procesos y una estructura eficiente. se debe tener claro que los procesos no son, no corresponden y no representan a las unidades funcionales de la institución
	AP2	Desarrollar una jerarquía de procesos con sus respectivos dueños de procesos y construir un documento de 3 niveles.
	AP3	Definir el formato para construcción de manuales de procesos
	AP4	Realizar el mejoramiento de 3 procesos prioritarios y documentarlos
	AP5	Caracterizar 10 procesos prioritarios con el fin de incluirlos en el ciclo de mejora continua
	AP6	Crear un sistema de versionamiento y un repositorio centralizado de información de procesos

PS	Prestación de Servicios	AP7	Desarrollar un modelo de mejora continua adaptado para el GAD Municipal de El Carmen
		AP8	Establecer un plan de implementación de un sistema de gestión de calidad: documentación de los procesos, contratación de un técnico de calidad, implementación del sistema, socialización, auditorías, etc.
		AP9	Realizar la priorización de un proceso o servicio "simple" con el fin de levantarlo, mejorarlo, establecer requerimientos funcionales, identificar reglas de negocio y automatizarlo o sistematizarlo.
		PS1	Desarrollar una política de calidad del servicio que cuente con las dimensiones del servicio asignadas a los servicios de la institución, un procedimiento de medición de la calidad del servicio y satisfacción del cliente en función de procesos
		PS2	Desarrollar una matriz de identificación de procesos y servicios para mejoramiento continuo; además con un diagnóstico de cada servicio provisto a la ciudadanía y con montos de recaudación de cada uno de ellos, volumen de beneficiarios atendidos, tiempos de respuesta utilizando la herramienta VSM
		PS3	Desarrollar un plan de simplificación de trámites para todos los servicios de la institución incluyendo tiempo de prestación promedio, canales, acciones de mejora a corto mediano y largo plazo, por cada dirección y cada unidad desconcentrada prestadoras de servicio
		PS4	Realizar la virtualización de un servicio crítico
		GP1	Una vez construido el POA 2022, desarrollar un portafolio de proyectos en función de buenas prácticas del PMBOK y realizar una priorización dentro del comité de proyectos
GP	Gestión de Proyectos		

TH	Talento Humano	GP2	Realizar un alineamiento de los proyectos propuestos en el POA 2022 a la Estrategia institucional
		GP3	Formar un equipo de mentores en gestión de proyectos para crear perfiles de los proyectos y planes de ejecución de los mismos contenidos en el POA 2022. Los mismos deben tener componentes básicos como metas e indicadores de cumplimiento
		GP4	Constituir un comité de gestión de proyectos formalmente con actores estratégicos
		GP5	Implementar un procedimiento con políticas y características de un sistema de control de la ejecución de proyectos a través del comité de gestión
		GP6	Desarrollar un formato de acta de constitución de los proyectos que sea la carta de presentación de cada uno y sirva para la elaboración de los perfiles de proyecto
		GP7	Implementar una PMO (Project Management Office) que sea la responsable del seguimiento a los proyectos, proveer acompañamiento y asesoría a las unidades responsables y genera mediciones de satisfacción, estadísticas, mejora continua, base de conocimiento de lecciones aprendidas y mejores prácticas
		TH1	Realizar una actualización de este documento en función de la estructura propuesta, realizar un análisis de "apego al cargo" y ejecutar reubicaciones y liquidaciones de servidores que no cumplan con los requisitos mínimos
		TH2	Implementar un manual de procesos, políticas y procedimientos de todo el Macroproceso de TH

MP	Marketing, Publicidad y Página		Desarrollar un análisis de cumplimiento del perfil de todo el personal
		TH3	"antiguo" de la institución para proveer un insumo para el análisis de "apego al cargo" y las acciones correspondientes posteriores
		TH4	Realizar un análisis del desempeño de todos los funcionarios y establecer planes de desarrollo cuando apliquen. Hacer el seguimiento a través de TH
		TH5	Desarrollar un documento de políticas de bienestar social para los funcionarios
		MP1	Desarrollar un plan de marketing anual, que contenga estrategias de publicidad y difusión de la gestión, logros y noticias de interés hacia la ciudadanía.
	Comunicación y Redes sociales	CR1	Conseguir designación, por parte de la máxima autoridad, de una persona que se encargue de realizar un plan de comunicación, administre las redes sociales, genere campañas de contenido, campañas de comunicación y administre la página web sus actualizaciones y modificaciones
		CR2	Desarrollar un manual de políticas para atención de quejas y denuncias, implementar una mesa de servicios y canales digitales
		CR3	Realizar una campaña de comunicación de la estrategia a nivel institucional y a nivel de la ciudadanía
		CR4	Realizar una evaluación de los medios de comunicación utilizados, y una propuesta de los medios de comunicación ideales y el contenido segmentado hacia funcionarios y ciudadanía.
	CT		
	Contabilidad, Tesorería y		
		CT1	Desarrollar un manual de procedimientos para la gestión contable y de tesorería de la institución

GE	Gestión Estratégica	GE1	Revisar la matriz RACI para el plan estratégico alineado a los procesos levantados por cada unidad organizativa
		GE2	Desarrollar un mapa estratégico para el 2022
		GE3	Revisar y actualizar el manual de gobierno corporativo y socializarlo a todas las direcciones para su respectiva socialización interna
			Implementar lineamientos de Planificación estratégica que incluyan:
		GE4	políticas, periodicidad de reuniones, responsabilidades, comité, seguimiento, etc.
			Continuar con seguimiento y análisis estadístico de los objetivos estratégicos, indicadores de los objetivos estratégicos, líneas estratégicas,
PI	Planificación de la Inversión	GE5	objetivos de las líneas estratégicas, proyectos e indicadores de proyectos. A través del Balance Scorecard implementado y generar mejora continua y base de conocimientos con lecciones aprendidas y mejores prácticas
			Generar política de SPC (Statistical Process Control) a nivel gerencial,
		GE6	con herramientas como Minitab, desplegar e institucionalizar como estándar de gestión, una vez se hayan alcanzado 20 puntos históricos en la estadística institucional
		PI1	Desarrollar el POA 2022 alineado al plan estratégico
			Se deben validar, ajustar e implementar los formatos de reporte de proyectos, reportes de actividades, actas de reunión para seguimiento
		PI2	periódico, matriz de resultados de métricas de cada Dirección/UA responsable de la ejecución de cada proyecto

NL	Normativa Legal	NL1	Identificar los manuales e instructivos (otros diferentes a los manuales de procesos) que se requieren para poder regularizar la gestión; priorizarlos y desarrollarlos
		NL2	Desarrollar un proyecto de análisis legales de cada uno de los servicios prestados por el GAD
AG	Administración General	AG1	Desarrollar una norma técnica de gestión documental y archivo
		AG2	Desarrollar un manual de procesos de compras de la institución
		AG3	Desarrollar una matriz dinámica de información actualizada de datos demográficos y contractuales de los servidores por cada dirección
		AG4	Realizar la gestión y la implementación del sistema Quipux en la institución
			Generar una identificación y georreferenciación de los edificios municipales, identificando su ocupación, su capacidad, las unidades que funcionan, y los servicios que se prestan en cada una. Además, tener el layout de cada edificio para realizar una mejor distribución, e identificar las necesidades de remodelación
		AG6	Realizar un análisis de los servicios prestados en las unidades desconcentradas del Municipio, y la estructura de cada una.
		AG7	Desarrollar un procedimiento de calificación y selección de proveedores externos

Nota. Elaboración propia, 2022

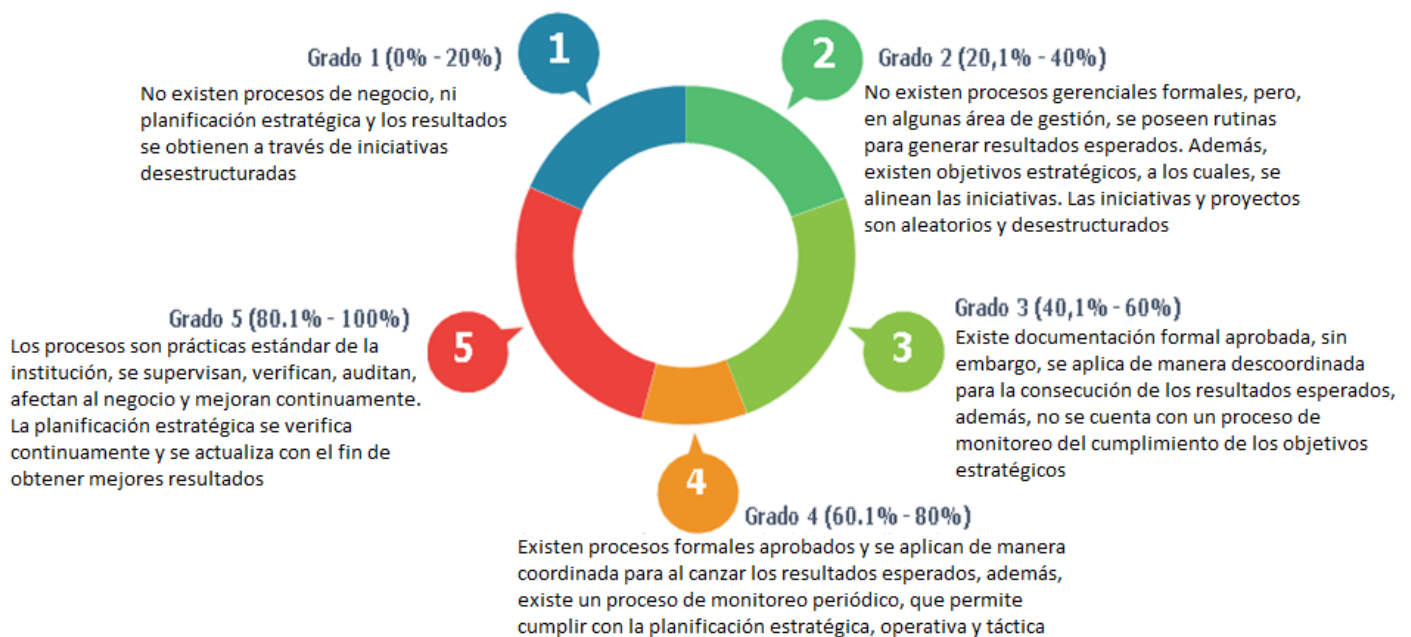
Capítulo 5. Conclusiones

5.1. Identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública local

Se puede concluir que se logró abarcar el alcance del presente trabajo al ratificar un modelo de gestión deseado y viable para generar la debida madurez institucional y orientación de servicio bajo los mejores estándares de calidad dentro de la gestión pública, el mismo que fue identificado como parte intrínseca del desarrollo del diagnóstico objetivo, para lograrlo, se analizaron comparativamente varios modelos de madurez, y se construyó un modelo de madurez objetivo para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, modelo determinado a través de 5 niveles de madurez fundamentados en rangos de valores porcentuales.

Ilustración 38

Modelo de madurez GAD El Carmen



Nota. Elaboración propia, 2020

5.2. Describir los componentes del diagnóstico integral que facilitan el diseño de un modelo de madurez institucional para la gestión pública local

Consecutivamente, El proceso metodológico inició con la recopilación de la información y su respectivo análisis sistémico de manera objetiva y completa, valorando las dimensiones de los procesos de la planificación y su respectiva gestión estratégica, la planificación del presupuesto y el grado de cumplimiento, el nivel de la gestión institucional por procesos y proyectos, los instrumentos relacionados a la gestión de la normativa legal vigente como base que fundamenta la política pública del Municipio, la arquitectura e infraestructura tecnológica, software que mantiene la institución, los factores relevantes a la gestión del Talento Humano, los procesos de la gestión de riesgo que van, desde su identificación, priorización e identificación de acciones correctivas para mitigarlos o eliminarlos y de contingencia como respuesta en caso se realicen.

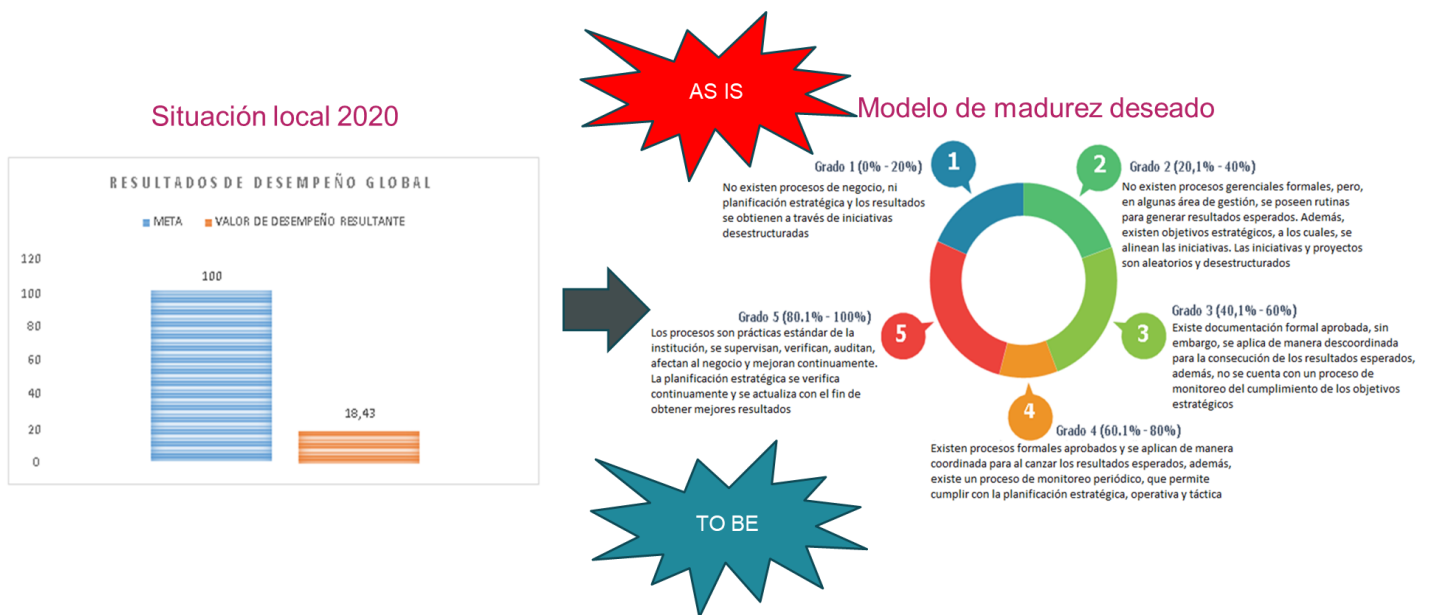
Se evaluaron también la salud administrativa institucional, las operaciones, procedimientos, procesos, metodologías y políticas referentes a los ámbitos financieros, la medición de la calidad de la prestación de los servicios públicos, el manejo de las estrategias de comunicación tanto interna como externa, la gestión del marketing y de la publicidad institucional, la gestión del control interno a través de procesos periódicos de auditoría y la gestión del cambio y clima laboral.

5.3. Determinar un modelo de madurez institucional para la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen

Una vez definidas las dimensiones en base a los antecedentes, se procedió a elaborar la matriz de operacionalización de las variables como insumo del diseño del cuestionario a utilizar durante las encuestas planificadas, se recolectó la información, se consolidó y se ponderaron los resultados.

Ilustración 39

Situación local y modelo de madurez



Nota. Elaboración propia, 2022

Una vez conocida la brecha situacional entre el escenario real de la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen y el modelo deseado, se desarrollaron varios indicadores que permitieron evaluar el desempeño global de cada una de las dimensiones planteadas de forma integral, los debilidades o puntos de dolor identificados en distintos ámbitos de la gestión institucional que no permiten satisfacer las necesidades y expectativas ciudadanas, en orden descendente de acuerdo a su nivel de madurez, son:

1. Gestión Estratégica
2. Tecnologías de la Información
3. Administración por Procesos y G. Calidad
4. Prestación de Servicios
5. Gestión de Proyectos
6. Comunicación y Redes sociales

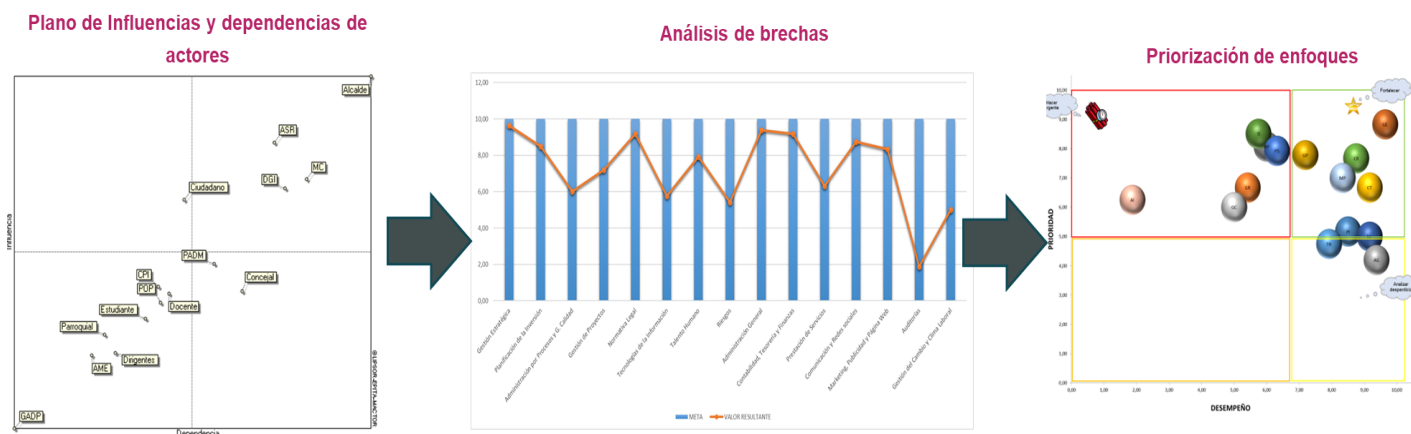
7. Marketing, Publicidad y Página Web
8. Riesgos
9. Contabilidad, Tesorería y Finanzas
10. Auditorías
11. Gestión del Cambio y Clima Laboral
12. Planificación de la Inversión
13. Normativa Legal
14. Talento Humano
15. Administración General

Consecuentemente, para recuperar la brecha identificada, se determinaron prioridades de acuerdo al desempeño de cada una de las dimensiones visibilizadas como resultado del diagnóstico situacional al 2022, las cuales son:

1. Auditorías
2. Gestión del Cambio y Clima Laboral
3. Gestión de Riesgos
4. Tecnologías de la Información
5. Administración por Procesos y Gestión de la Calidad
6. Prestación de Servicios

Ilustración 40

Componentes del diagnóstico del modelo de madurez

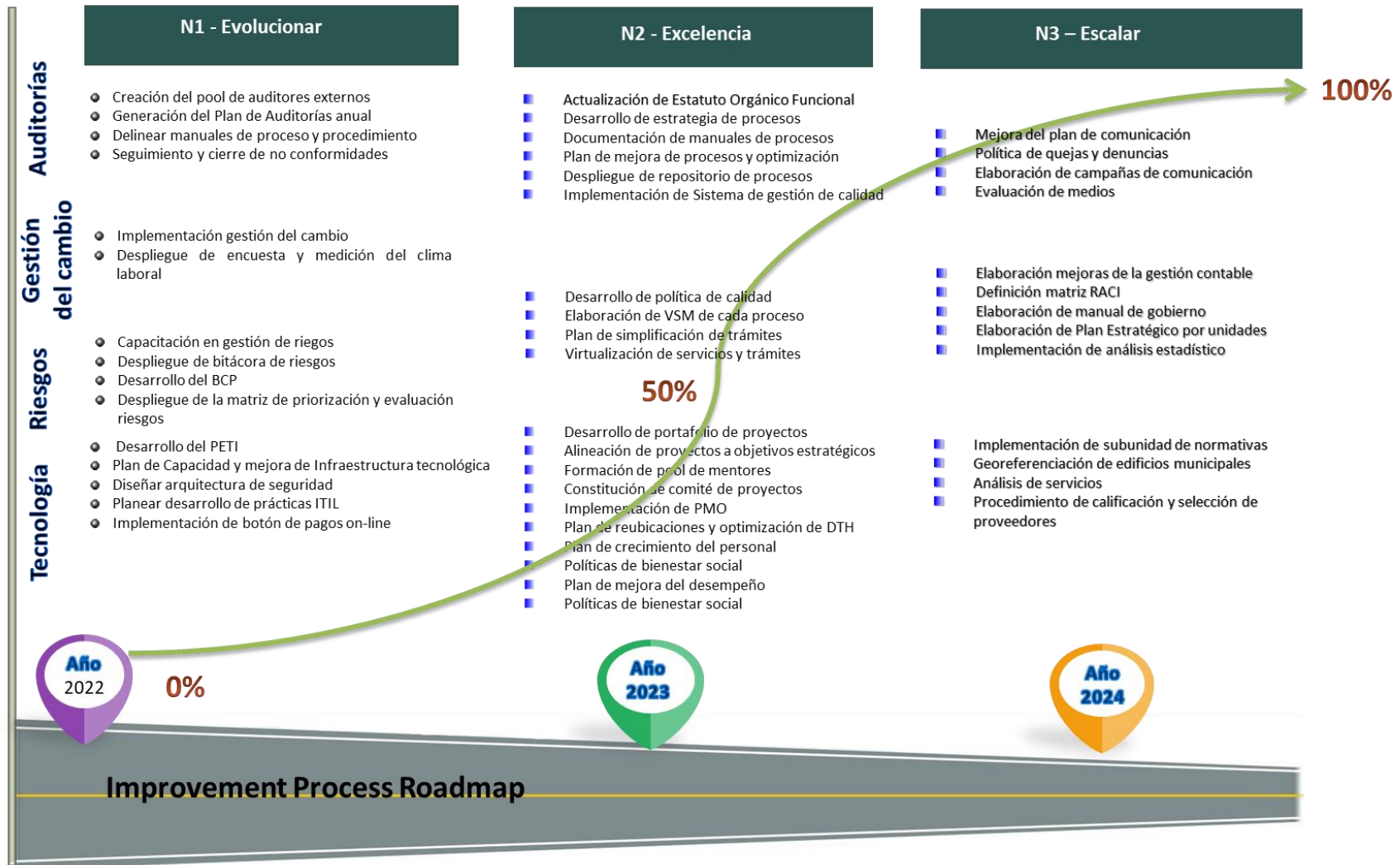


Nota. Elaboración propia, 2022

Adicionalmente, se plantearon iniciativas de mejora a ser implementadas a corto, mediano y largo plazo, alineadas a mejorar la organización de las unidades funcionales, que conlleve a la mejora de la competitividad y de la satisfacción ciudadana, entre las cuales se pueden visibilizar gráficamente.

Ilustración 41

Plan de iniciativas de mejora

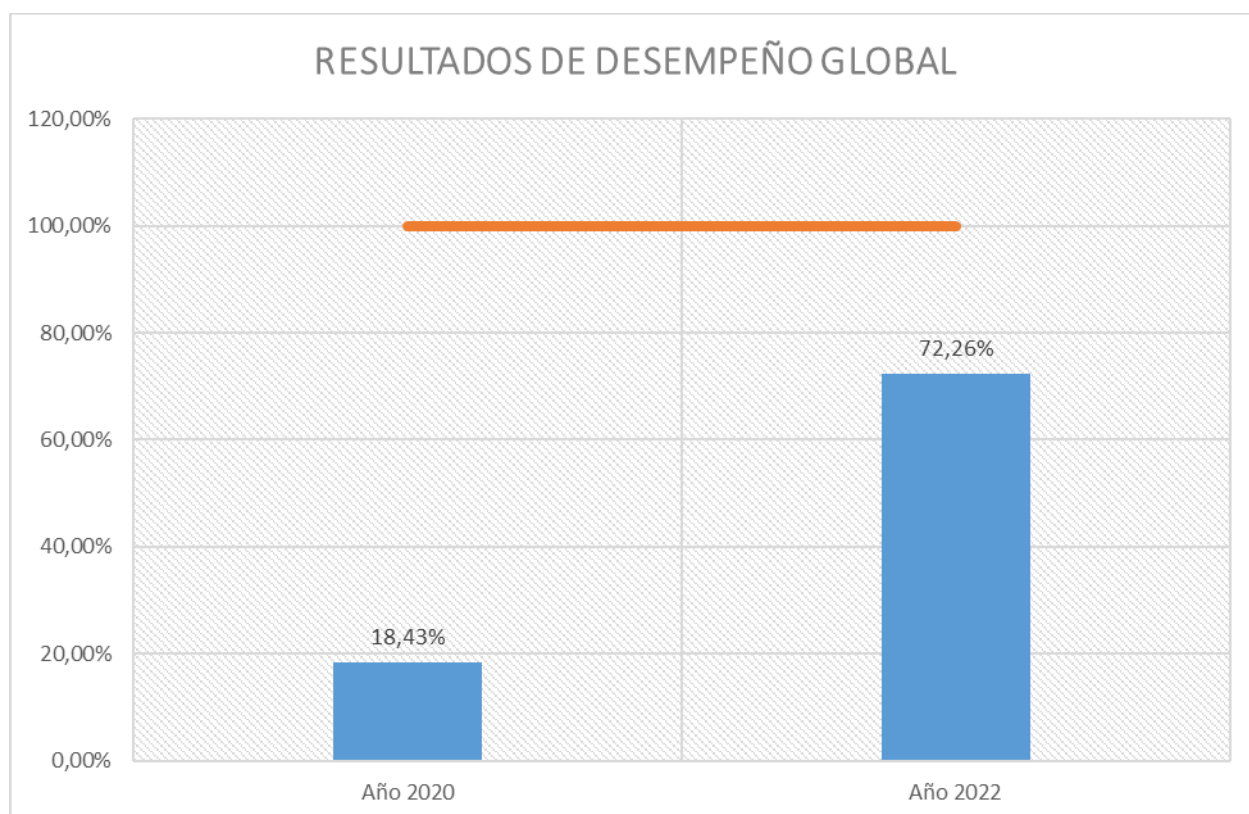


Nota. Elaboración propia, 2022

Seguidamente, respondiendo las preguntas inicialmente planteadas, se puede concluir que los componentes del diagnóstico integral que permiten dimensionar la madurez del modelo de gestión en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen definidas son las apropiadas para generar el modelo de madurez deseado, ya que, una vez ejecutadas las acciones de mejora propuestas en el año 2020, el grado de madurez institucional actual del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen al año 2022 es de grado 4.

Ilustración 42

Tendencia de resultados por desempeño



Nota. Elaboración propia, 2022

El presente trabajo de investigación propone iniciativas de mejora en la búsqueda constante, progresiva y continua de incremento de la eficiencia, efectividad, calidad, calidez, satisfacción en la gestión municipal excelencia enmarcada en el modelo de madurez planteado, Finalmente se priorizarán los problemas que se deban atender en función de varios criterios considerando un enfoque deductivo porque el Estudio de Caso permite generalizar los resultados y además es inductivo porque

se induce al cambio para finalmente generar planes de mejoramiento, esto es como lo cualitativo permite explicar lo cuantitativo.

Capítulo 6. Recomendaciones

6.1. Lecciones y recomendaciones

Las lecciones aprendidas son:

- En concordancia con las preguntas de reflexión, y objetivos del trabajo de titulación que son, identificar las posibilidades de incorporar un enfoque de gobernanza durante el actual régimen municipal, se debe mejorar la participación del ciudadano como legitimador de las propuestas en la generación de la política pública.
- La Municipalidad cuenta con 118 ordenanzas vigentes a las que se tuvo acceso, que regulan temas muy generales. Los demás temas relacionados con gestión y con operatividad, no se encuentran reglamentados formalmente; se emiten vía pronunciamientos, esto hay que subsanarlo para lo cual se recomienda la creación de una subunidad dentro de la Procuraduría Síndica de la institución, que se encargue de la elaboración, mantenimiento y mejora de la normativa legal municipal.
- Luego de la evaluación de 360 grados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Carmen, y conforme el modelo de madurez desarrollado para el mismo; en el año 2020 se obtuvo un resultado de madurez global de 18,43% / 100%, lo cual correspondía al nivel de madurez de GRADO 1; con la ejecución de la acciones propuestas durante el año 2021, y con la actualización de la evaluación de madurez institucional en el año 2022, se ha obtenido un resultado de madurez institucional de 72,26% / 100%, lo que evidencia un incremento sustancial de 53,83 puntos porcentuales, alcanzo el GRADO 4 dentro del modelo de madurez desarrollado.
- Se establecieron 65 proyectos de mejoramiento para potenciar el nivel de madurez del Municipio. Sin embargo, el programa de Mejora Continua se fundamentará en los proyectos que por orden de prioridad determinada en la matriz de prioridad y desempeño se puedan

ejecutar en lo que resta del periodo. La ejecución de estos proyectos, se espera que potencien el nivel de madurez del Municipio al GRADO 5 para mayo del 2023.

- La Dirección de Gestión Estratégica ha generado instrumentos metodológicos y matrices muy útiles para solventar muchos de los puntos de dolor, pero su capacidad operativa es limitada y se dificulta la implementación y gestión.
- El presente trabajo representa un marco de referencia y una sugerencia de acciones y planes de acción a tomar para poder potenciar el nivel de madurez y la gestión del Municipio.

Recomendaciones:

- Reforzar este tipo de iniciativas o análisis de manera periódica, y orientar a la participación activa desde la ciudadanía (como actor dominante) y así establecer la institucionalización de la mejora continua integral.
- Implementar los proyectos de mejoramiento en su totalidad. Realizar un cronograma de implementación de los que se puedan implementar durante lo que resta del año 2022. Y en enero del año 2023 realizar una actualización a la priorización en función de las lecciones aprendidas.
- Destinar los recursos necesarios para realizar la implementación de los proyectos priorizados.
- Utilizar la última versión del PDOT para desprender del mismo la planificación estratégica y el mapa estratégico.
- Trabajar paralelamente los proyectos de las diferentes dimensiones, siempre y cuando, sean viables y se encuentren en orden de acuerdo a la mayor puntuación de prioridad resultante.

7. Referencias Bibliográficas

- Alarcón, R., Salvador, Y., y Pérez, M. (2020). Dimensiones claves de una gestión pública efectiva en gobiernos locales. Aplicación en un caso de estudio. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Angulo, E., y Negron, M. (2008). Modelo holístico para la gestión del conocimiento. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 39-40.
- Arellano, D. (2012). *Gestión Estratégica para el sector público*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Asamblea Constituyente de Montecristi. (2008). Constitución de la República de Ecuador. Quito, Ecuador: Ediciones Legales.
- Asamblea Nacional. (2014). Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito, Ecuador: Ediciones Legales.
- Asamblea Nacional. (2018). Ley Orgánica para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos. Quito, Ecuador: Ediciones Legales.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). *Pautas para la elaboración de estudios de caso*. Washington, DC.
- Bonifaz, L., y Pomaquero, J. (2018). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos: Caso de estudio Gobierno Autónomo descentralizado municipal del Cantón Penipe–Chimborazo–Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/planificacion-estrategica-ecuador.html>
- Coppelli, G. (2018). *La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización*. Santiago: Estudios Internacionales.
- Criado, J., y Gil, J. (2013). *Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina*. México: Scielo Analytics.
- GAD Municipal El Carmen. (2021). *Diagnóstico y situación actual de madurez de procesos y planificación estratégica del GAD El Carmen*. El Carmen: Archivo General.

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal El Carmen. (2021). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2021 - 2023*. El Carmen.

González, J. (2019). Flexibilizar la gestión administrativa del Estado colombianos en tiempos de globalización. *Estudios de Derecho*, 43-71.

ISO. (2019). *ISO 18091:2014*. Obtenido de www.iso.org

Lemon, K., y Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 69-96.

Llopis, D., y Camacho, F. (2020). *Gestión del tiempo*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/142710/Llopis?sequence=1>

7.1. Glosario de términos

Tabla 9

Abreviatura

GADMEC	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal El Carmen
KPI	Key Process Indicator (Indicadores de Proceso Clave)
ISO	International Organization for Standarization
CMMI	Capability Maturity Model Integrated
BPM	Business Process Management
PE	Planificación Estratégica
PI	Planificación de la Inversión
AP	Administración por Procesos y Gestión de la Calidad
GP	Gestión de Proyectos
MG	Metodologías y Gobernanza
NL	Normativa Legal
TI	Tecnologías de la Información
TH	Talento Humano
GR	Gestión de Riesgos
AG	Administración General
CT	Contabilidad, Tesorería y Finanzas
PS	Prestación de Servicios
CR	Comunicación y Redes sociales
MP	Marketing, Publicidad y Página Web
AI	Auditorías Internas
GC	Gestión del Cambio y Clima Laboral

IC	Información de consultorías u otros servicios similares
SIPOC	Supplier Input Process Output Customer
RASI	Responsible, Accountable, Support, Informed
UPP	Unified Project Plan (Plan Estratégico del proyecto)
UO	Unidad Organizativa
VSM	Virtual Stream Map
MDS	Mesa de Servicios
BSC	Balanced Score Card
SLA	Service Level Agreement
AME	Asociación de Municipalidades del Ecuador
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
HW	Hardware
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
RAG	Red Amber Green Analysis

8. Anexos

Anexo 1

Tabla 10

Cuadro de operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión nominal	Definición real	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
• Identificar el modelo de madurez institucional viable para la gestión pública local. • Describir los componentes del diagnóstico integral que facilitan el diseño de un modelo de madurez institucional para la gestión pública local. • Determinar un modelo de madurez institucional para	Modelo de gestión pública del GAD Municipal El Carmen	Gestión Estratégica	Se refiere a los procesos estratégicos, al gobierno corporativo y a la planificación estratégica que permite tener objetivos de largo plazo y un mapa estratégico	Disponibilidad del plan estratégico/PDOT	1	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
				Disponibilidad del plan operativo alineado al plan estratégico	2	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
				PDOT aprobado	3	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
				Disponibilidad de metas e indicadores para los objetivos estratégicos y operativos	4	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
				Cuenta con un análisis de entorno	5	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
				Cuenta con políticas, responsabilidades, periodicidad, reuniones, comité, seguimiento, etc. Enfocado en la planificación estratégica	6	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica

la gestión pública local desde la base del diagnóstico integral. Caso de estudio: GAD Municipal El Carmen	Planificación de la Inversión	Se refiere a todos los aspectos relacionados con la planificación del presupuesto y su ejecución	Disponibilidad de instrumento de seguimiento y control del cumplimiento de la estrategia y planificación	7	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
			Disponibilidad de POA aprobado	8	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
			Disponibilidad de PAC aprobado	9	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Se cuenta con POA 2022 publicado	10	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
			Se cuenta con reprogramación POA 2021 a tiempo	11	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
			Disponibilidad de instrumento o metodología de Seguimiento y evaluación de la ejecución de la inversión	12	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
	Administración por Procesos y Gestión de Calidad	Se refiere al nivel de estandarización, documentación, mantenimiento y mejoramiento de las operaciones, procesos, y servicios	Disponibilidad de arquitectura de procesos	13	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Disponibilidad de la cadena de valor fundamentada en procesos implementada	14	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Disponibilidad de estatuto orgánico	15	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Disponibilidad de estructura orgánica	16	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Cuenta con un catálogo o inventario de procesos	17	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Disponibilidad de manual de procesos y procedimientos	18	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo

Gestión de Proyectos	Se refiere a las prácticas de gestión, ejecución, seguimiento y control de la ejecución de los proyectos e iniciativas emprendidas por el Municipio	Evidencia de proceso de mejora	19	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Disponibilidad de formatos y registros de los procesos, centralizados en un repositorio	20	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Disponibilidad de indicadores de medición del desempeño de procesos	21	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Cuenta con algún proceso automatizado	22	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Disponibilidad de Portafolio de Proyectos	23	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
		Alineación entre proyecto y objetivos estratégicos	24	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Evaluación y priorización de proyectos	25	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
		Disponibilidad de asesoría técnica en gestión de proyectos, oficina de gestión de proyectos	26	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Los proyectos del portafolio cuentan con metas e indicadores de cumplimiento	27	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
		Existencia de comité de Gestión de Proyectos	28	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural

Normativa Legal	Se refiere a todos los instrumentos legales vigentes, y todo su contenido que norma la ejecución de las operaciones del Municipio	Disponibilidad del sistema de seguimiento y control de la ejecución de los proyectos	29	Cuestionario con escala de Likert	Planificación y Gestión Estratégica
		Disponibilidad de acta de constitución para cada los proyecto	30	Cuestionario con escala de Likert	Planificación
		Disponibilidad de repositorio de toda la normativa legal vigente	31	Cuestionario con escala de Likert	Procuraduría Síndica
		Instrumentos normativos internos que normen y regulen la gestión de asesoría legal y generación de normativa	32	Cuestionario con escala de Likert	Procuraduría Síndica
		Disponibilidad de análisis legal	33	Cuestionario con escala de Likert	Procuraduría Síndica
		Disponibilidad de arquitectura tecnológica capaz, eficaz y eficiente	34	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Disponibilidad de catastro de los sistemas de la información que se utilizan actualmente	35	Cuestionario con escala de Likert	STIC
Tecnologías de la Información	Se refiere a la arquitectura tecnológica, software, hardware e infraestructura con la que cuenta el Municipio	Disponibilidad del PETI (Plan Estratégico de Tecnologías de la Información)	36	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		¿Cuenta o usa herramientas colaborativas y de almacenamiento en la nube? (Ej. Google Drive, Dropbox, Google docs, etc.)	37	Cuestionario con escala de Likert	STIC

Talento Humano	Se refiere a los aspectos referentes al Talento Humano, su gestión, retención y los procedimientos que permiten gestionarlos	Estado de las redes de internet y de comunicación y de la infraestructura tecnológica, cuenta con balanceo y seguridad informática	38	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Estado de cada paquete de software utilizado por la institución	39	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Disponibilidad de catastro de los activos tecnológicos con estado	40	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Cuenta con manuales operativos de monitoreo	41	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Cuenta con herramienta de gestión de incidentes	42	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Disponibilidad de metodología de desarrollo	43	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Disponibilidad del Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos vigente	44	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Disponibilidad de un distributivo actualizado	45	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Existencia de Políticas de publicación de procesos de selección	46	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Disponibilidad de Políticas de contratación de personal	47	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano

		Existencia de Políticas de inducción para el personal nuevo	48	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Existencia de Políticas de capacitación periódica	49	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Disponibilidad de escala salarial definida y estandarizada	50	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Existencia de Políticas de plan de carrera (temporalidad, nombramientos, requisitos)	51	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Existencia de Políticas de renuncia y jubilación	52	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		¿Se ha realizado un análisis de cumplimiento del perfil del puesto para todo el personal del Municipio?	53	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Disponibilidad de una evaluación de desempeño (cumplimiento de funciones) de cada funcionario en el Municipio	54	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
		Existencia de Políticas de trabajo social	55	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano
	Gestión del Riesgo	Existencia de políticas de Gestión de Riesgos	56	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural
		Disponibilidad de un plan de gestión de riesgos 2022	57	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural

Administración General	pueden ser originados de las personas, los procesos o la tecnología dentro del Municipio	Disponibilidad de un BCP (Business Continuity Plan) actualizado anualmente, para tener claro cómo proceder y precautelar la información y las labores en caso de emergencias y desastres	58	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural
		Disponibilidad de riesgos identificados	59	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural
		Disponibilidad de un método de evaluación y priorización de riesgos	60	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural
		Existencia de políticas para identificación de riesgos	61	Cuestionario con escala de Likert	Planificación Urbana y Rural
		Disponibilidad de documentación, metodologías o políticas de Gestión de la información y archivo	62	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
	Se refiere a las operaciones, procedimientos, procesos, metodologías y políticas referentes a los ámbitos administrativos en general	Disponibilidad de documentación, metodologías o políticas relacionadas con las Compras de la institución	63	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Disponibilidad de documentación para regular y normar la Proveeduría (Compras, Supply Chain o logística, distribución, almacenamiento)	64	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Número de personas de la organización clasificado	65	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano

por: género (número de personas con género femenino, número con género masculino), por tipo de contrato (número de personas con nombramiento, número con código de trabajo, número con servicios ocasionales, número con servicios profesionales), por dirección a la que reportan				
Disponibilidad del listado de autoridades	66	Cuestionario con escala de Likert	Talento Humano	
Existencia de políticas claras, documentación relacionada o un sistema que permita el envío de "Memorandos", "Oficios", "Comunicados", y/o demás documentos entre las áreas internas del Municipio, asignando un número secuencial y otros datos que permitan una correcta administración y trazabilidad de los mismos	67	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo	
Catastro de edificios en los cuales se ejecutan las labores del Municipio	68	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo	
Catastro de empresas adscritas y/o públicas	69	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo	

Contabilidad, Tesorería y Finanzas	Se refiere a las operaciones, procedimientos, procesos, metodologías y políticas referentes a los ámbitos financieros, en cumplimiento de la normativa de los organismos reguladores	Catastro de empresas o unidades adicionales o desconcentradas que tengan relación con el Municipio	70	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Existencia de políticas, procedimientos o documentación que norme, regule o se relacione con la Selección de proveedores externos	71	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Presupuesto asignado a la institución para el 2022 aprobado	72	Cuestionario con escala de Likert	Financiero
		Existencia de políticas internas o documentación que regule la ejecución de la contabilidad de la institución	73	Cuestionario con escala de Likert	Financiero
	Se refiere a la calidad del servicio y todas las características que constituyen la prestación del servicio con el fin de mejorar la satisfacción del cliente	Existencia de políticas internas o documentación que regule la tesorería de la institución	74	Cuestionario con escala de Likert	Financiero
		Disponibilidad del Catálogo de Servicios de la institución	75	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Cantidad de población que tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad	76	Cuestionario con escala de Likert	Todas las Direcciones que dotan de servicios públicos
Prestación de Servicios		Estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	77	Cuestionario con escala de Likert	Todas las Direcciones que dotan de

Existencia de política de calidad del servicio	78	Cuestionario con escala de Likert	servicios públicos Todas las Direcciones que dotan de servicios públicos
Disponibilidad de mediciones de la satisfacción del cliente (Ejemplo: Encuestas, mediciones de tiempo, calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)	79	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
Disponibilidad de documentación que establezca: cómo realizar la medición del servicio	80	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
Disponibilidad de procesos que intervienen en cada servicio identificados y documentados	81	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
Disponibilidad de informe técnico del status actual de cada servicio provisto a la ciudadanía del 2021	82	Cuestionario con escala de Likert	Todas las Direcciones que dotan de servicios públicos
Disponibilidad de las dimensiones de la calidad del servicio identificadas e implementadas	83	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica

Comunicación y Redes sociales	Abarca los aspectos referentes a la administración de redes sociales y posicionamiento global; así como las estrategias de comunicación tanto interna como externa y su ejecución	Disponibilidad de análisis de requisitos por cada servicio	84	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Disponibilidad de plan de simplificación de trámites (requisitos, tiempo, canales, etc.)	85	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Disponibilidad de servicio virtualizado	86	Cuestionario con escala de Likert	STIC
		Disponibilidad del plan de comunicación interna y externa	87	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Informe de gestión de redes sociales continua 2021 que permita ejecutar las estrategias de comunicación para el 2022	88	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Plan de campañas de comunicación y promoción de derechos	89	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Existencia de políticas documentadas para la comunicación a través de una mesa de servicios y canales digitales	90	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Evidencia de comunicación de la estrategia municipal a nivel institucional	91	Cuestionario con escala de Likert	Gestión Estratégica
		Análisis para la selección de medios de comunicación más adecuados para el despliegue de cada	92	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo

		contenido, y un análisis de cada segmento de funcionarios y ciudadanía a los cuales se dirigiría la comunicación			
		¿Disponibilidad del plan de marketing?	93	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
	Marketing, Publicidad y Página Web	Se refiere a la administración, mantenimiento y mejoramiento de la página web institucional; así como, un plan de marketing y publicidad del Municipio	94	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Estrategias de publicidad y difusión por medios públicos de los logros y noticias principales del Municipio			
		Evidencia de administración de la página web, su contenido y sus actualizaciones y modificaciones	95	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Existencia de un grupo de personas formadas como auditores líderes o auditores internos	96	Cuestionario con escala de Likert	Auditoría
	Auditorías	Se refiere a los controles internos ejecutados de forma periódica, para verificar si se está cumpliendo con estándares determinados y vigentes	97	Cuestionario con escala de Likert	Auditoría
		Disponibilidad del plan de auditoría para el año 2022			
		Existencia de documentación de lineamientos, relacionada con la ejecución de Auditorías	98	Cuestionario con escala de Likert	Auditoría
		Informes de auditoría interna, externa o contraloría	99	Cuestionario con escala de Likert	Auditoría
	Gestión del Cambio y	Se refiere a las prácticas e iniciativas que se ponen en	100	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
		Evidencia de mediciones de los comportamientos del personal, su bienestar,			

	Clima Laboral	marcha para gestionar los impactos negativos sobre los funcionarios y su satisfacción y compromiso	su opinión, sus habilidades			
			Medición del Clima Laboral y de la satisfacción interna de los funcionarios	101	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo
			Medición de creencias y aceptación de los funcionarios hacia la actual administración	102	Cuestionario con escala de Likert	Administrativo

Anexo 2

Tabla 11

Información recolectada a través de encuestas técnicas

MATRIZ DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL					
Pilares del Diagnóstico	Factores	Respuesta	Documento a acción a recopilar	Prioridad	Valoración
Gestión Estratégica	¿Existe un plan estratégico?	Existe el formato para desplegar el plan estratégico a nivel de cada dirección, pero aún no está institucionalizado	Documento de Planificación Estratégica: GADMEC_DRH_Plan Estratégico.xls	10	5
	¿Existe un plan operativo alineado al plan estratégico?	En el plan estratégico se encuentra el formato para generar el DPO (Definición del Proceso Operativo) el cual esta propuesto en base al modelo ETVX y soportado sobre una matriz RASI, pero está pendiente de institucionalizar.	Documento de planificación operativa: GADMEC_DRH_Plan Estratégico.xls	10	5
	¿Cuenta con un PDOT aprobado?	Se cuenta con un PDOT aprobado	Documento de plan de ordenamiento territorial aprobado o último avance: GADMEC_PDOT 2021-2023.pdf	10	5
	¿Cuenta con metas e indicadores para los objetivos estratégicos y operativos?	Dentro del Plan Estratégico se propone el plan de Calidad, donde se deben especificar los objetivos estratégicos y operativos en forma de KPIs	Documento de indicadores y metas de la estrategia (objetivos): GADMEC_DRH_Plan Estratégico.xls	10	5

	Se cuenta con el Estatuto Orgánico 2019 El Carmen, pero se requiere actualizarlo para incluir la referencia al Plan Estratégico y Operativo, y detallar Procesos de UAs	Documento de Gobierno Corporativo: GADMEC_Estatuto Orgánico 2019 El Carmen.pdf	10	8
¿Cuenta con Gobierno Corporativo documentado?	Se cuenta con un Plan de Gobierno (Político) el mismo que fue inscrito en el CNE	Plan de Gobierno: Plan de Gobierno elecciones 2019 Mgs. Rodrigo Mena candidato a la alcaldía del cantón El Carmen.pdf	10	10
	Dentro del Plan Estratégico se propone el Plan de Gobierno (a ser desplegado para cada Dirección y UA) que incluye Estructura, roles y responsabilidades, Plan de comunicación y escalamiento acompañada de una sinopsis a desplegar por cada servicio/proyecto de cada Dirección/UA pero está pendiente de institucionalizar.	GADMEC_DRH_Plan Estratégico.xls	10	5
¿Cuenta con un análisis de entorno? (Ej. FODA, PESTEL, etc.	-Se ha realizado un diagnóstico por cada Dirección en base al Plan de Gobierno (Político) -Adicional se han realizado Análisis Causales en base a la emergencia sanitaria que estamos atravesando a nivel mundial, utilizando técnicas de Pareto, fishbone (Ishikawa), 5 porqués	Documento de análisis de entorno: - GADMEC_Matriz de Trazabilidad FINAL.xls - DIAGNOSTICO GENERAL POR DIRECCIONES_CORREGIDO 4.xls	10	8

Planificación de la Inversión	¿Cuenta con políticas, responsabilidades, periodicidad, reuniones, comité, seguimiento, etc. ¿Enfocado en la planificación estratégica?	Se plantea en el Plan Estratégico, pero no se ha alcanzado a desplegar.	Documentación que norma la Planificación Estratégica: GADMEC_DRH_Plan Estratégico.xls	10	5
	¿Cuenta con un instrumento de seguimiento y control del cumplimiento de la estrategia y planificación? (Ej. BSC)	Una vez implementados los Indicadores estratégicos (en el POA existen, pero no de manera SMART), con eso hay que definir que los más relevantes estén alineados a través de un Balance Score Card, aún no está institucionalizado. Se adjunta formato	Herramienta o acceso a la herramienta de seguimiento y control: GADMEC_Balance Score Card.xls	10	5
	¿Existe POA, PAI y PAC aprobados?	-Existía un POA consolidado y aprobado por Financiero en marzo, sin embargo, debido a la situación de emergencia se tuvo que actualizarlo y el mismo fue consolidado y aprobado por Financiero en agosto, está pendiente sea firmado por cada responsable y el consolidado por el Sr alcalde - Se tiene el PAC, pero necesita ser actualizado de acuerdo al POA de emergencia - No se tiene evidencia del PAI	POA: GADMEC_POA DE EMERGENCIA CONSOLIDADO 2021 final.xls, PAI: no hay PAC: GADMEC_PLAN ANUAL DE CONTRATACIÓN 2021	10	8

¿En qué fecha se aprobó el POA 2021?	-El POA fue aprobado por Financiero el 8 de abril 2021	Documento de aprobación Original: Aprobación Financiera POA 2021 original.jpg	10	8
¿En qué fecha se aprobó la reprogramación POA 2021?	-El POA fue aprobado por Financiero el 13 de agosto 2021 - Pendiente actualización PAC, reformas presupuestarias, presupuesto actualizado presentado en sesión de concejo -Una vez que se ha finalizado el POA se necesita actualizar la matriz de métricas con descripción, formula, periodicidad y los valores resultados mensuales para evaluar a cada Dirección/UA	Documento de aprobación Emergencia: Aprobación Financiera POA de emergencia 2021.jpg	10	9
¿Cuenta con un instrumento o metodología de Seguimiento y evaluación de la ejecución de la inversión?	-Se tiene que actualizar el banco de proyectos y actuar como oficial de PMO para seguimiento de proyectos y resultado de métricas, en el Plan Estratégico, se tienen formatos de reporte de proyectos, reporte de actividades, actas de reunión para seguimiento periódico, matriz de resultados de métricas de cada Dirección/UA	Instrumento o metodología de seguimiento y evaluación de la ejecución de la inversión: GADMEC_Estado Proyectos.xls Reporte Semanal Consolidado.xls GADMEC_Matriz de Indicadores.xls	10	5

Administración por Procesos y G. Calidad

¿Existe una arquitectura de procesos?	Existe una propuesta, pero es necesaria revisarla.	Arquitectura de procesos: GADMEC_Arquitectura de procesos.xls	10	8
¿Existe una cadena de valor fundamentada en procesos implementada?	Está documentado el formato propuesto de VSM (Value Stream Map), pero no se ha podido institucionalizar.	Cadena de valor GADMEC_[ABREV UNIDAD]_Mapa Cadena Valor.xls	10	8
¿Cuenta con estatuto orgánico?	-Se cuenta con un estatuto orgánico, pero debe ser actualizado.	Estatuto orgánico aprobado: GADMEC_Estatuto Orgánico 2019 El Carmen.pdf	10	8
¿Cuenta con estructura orgánica?	-Parte del estatuto orgánico es la estructura orgánica, pero debe ser actualizado.	Estructura orgánica: GADMEC_Estructura orgánico funcional.pdf	10	1
¿Cuenta con un catálogo o inventario de procesos?	Existe el formato para desplegar el catálogo de servicios a nivel de cada dirección, pero aún no está institucionalizado	Inventario o catálogo de procesos: GADMEC_Arquitectura de procesos.xls	5	8
¿Cuenta con algún manual de procesos y procedimientos?	Existe el formato para desplegar el manual de procesos y procedimientos a nivel de cada dirección, pero aún no está institucionalizado	Manuales de procesos: GADMEC_[ABREV UNIDAD]_[SSNN]_[NOMBRE PROCESO]_V[No VERSION].doc	10	8

¿Cuenta con algún proceso mejorado?	Dentro del Plan Estratégico existe el Plan de Calidad existen las secciones 2. Plan de prevención de defectos, 3. Informes de Problemas y Acciones Correctivas y 4. Iniciativas para Optimización de Procesos ...creadas para delinear la generación de mejora continua, pero aún no se ha institucionalizado	Flujo del proceso mejorado o documentación que permita verificación: GADMEC_DAPAS_POA_Analisis_Causal_V1.3.xls GADMEC_CCR_POA_Analisis_Causal.xls	10	8
¿Cuenta con algún proceso documentado?	Existe el formato, pero aún no se ha institucionalizado	Documentación de procesos existente GADMEC_[ABREV UNIDAD]_[SSNN]_[NOMBRE PROCESO]_V[No VERSION].doc	10	8
¿Cuenta con procesos caracterizados?	Existe el formato, pero aún no se ha institucionalizado	Documento con caracterizaciones de procesos GADMEC_[ABREV UNIDAD]_[SSNN]_[NOMBRE PROCESO]_V[No VERSION].doc	10	8
¿Cuenta con formatos y registros de los procesos, centralizados en un repositorio?	-Se ha conversado con Tecnología para que se asigne un servidor de archivos a la DGE, pero aún no se cuenta con dicho apoyo. Por el momento se tiene en Dropbox hasta que se institucionalice	Acceso al repositorio de formatos y registros de los procesos	10	1
¿Cuenta con indicadores de medición del desempeño de procesos?	Existe el formato, pero aún no se ha institucionalizado	Indicadores de desempeño de los procesos: GADMEC_Matriz de Indicadores.xls	10	8

Gestión de Proyectos	¿Cuenta con un sistema de mejora continua?	Dentro del Plan Estratégico existe el Plan de Calidad existen las secciones 2. Plan de prevención de defectos, 3. Informes de Problemas y Acciones Correctivas y 4. Iniciativas para Optimización de Procesos ...creadas para delinear la generación de mejora continua, pero aún no se ha institucionalizado	Sistemas o metodologías documentadas de mejora continua GADMEC_UT_DDEP_POA_Analisis_Causal_V1.4 (1).xls	10	8
	¿Cuenta con algún avance para la implementación de un sistema de gestión de calidad?	Existen formatos, pero aún no se ha institucionalizado	Sistema de Gestión de Calidad o su avance GADMEC_Arquitectura de procesos.xls	10	8
	¿Cuenta con algún proceso automatizado, digitalizado, robotizado o sistematizado (Sistema)?	No que se conozca, está pendiente por parte del equipo TICs	Link de acceso al ambiente de pruebas del proceso, o link para verificar el proceso	10	0
	¿Cuenta con un Portafolio de Proyectos?	no	Portafolio de proyectos 2021	10	0
	¿Los proyectos establecidos están alineados a la planeación estratégica (objetivos estratégicos)?	Sí, pero no hay matriz de vinculación	Mapa o matriz de vinculación de proyectos a la estrategia	10	0

¿Los proyectos del portafolio fueron evaluados y priorizados?	No	Priorización de los proyectos, incluyendo las variables de priorización, los proyectos priorizados 2021 y los proyectos que quedaron pendientes para posterior ejecución	8	0
¿Existe un procedimiento, documentación relacionada o un grupo de personas asignado, para brindar apoyo y asesoría técnica en el levantamiento de las necesidades que conformarán los proyectos?	Sí, pero no tenemos registro físico	Procedimiento, documentación o datos de las personas que son responsables del apoyo y asesoría técnica en el levantamiento de las necesidades	7	0
¿Los proyectos del portafolio cuentan con metas e indicadores de cumplimiento?	No	Reporte de los proyectos con valores de medición de metas e indicadores de cumplimiento	9	0
¿Existe un comité de Gestión de Proyectos?	No, existe personal que elabora y ejecuta proyectos	Lista de personas que componen el comité, roles y responsabilidades, periodicidad de reuniones y lineamientos para la ejecución	9	0
¿Cuenta con un sistema de seguimiento y control de la	No, solo la que realizan los fiscalizadores de obra	Reporte de seguimiento de la ejecución de los proyectos	10	0

Metodologías y Gobernanza	ejecución de los proyectos?				
	¿Cuentan los proyectos con acta de constitución?	Sí	Actas de constitución de los proyectos	9	0
	¿Cuenta con una oficina de Gestión de Proyectos?	No	Nombres y datos (rol, correo, número telefónico) de las personas que componen la oficina	10	0
	¿Utiliza mejores prácticas internacionales para la gestión de la institución? (Ej.: BPMN, ITIL, SCRUM, PMBOK, etc.)	Los formatos propuestos están integralmente alineados a ISO 9000:2015, CMMI, ITIL, PMBOK, SCRUM, LEAN, KANBAN, SIX SIGMA, COBIT, 5D, pero aún no se ha institucionalizado	Lista de mejores prácticas que se utilizan, áreas que las utilizan y responsable de velar por su utilización	10	8
	¿Cuenta con una metodología de Gestión de Proyectos Desarrollada?	Dentro del formato de Plan Estratégico se propone el DOP, donde se detallan las fases del ciclo de vida del proyecto propuesto, Anteproyecto, Análisis, Diseño, Ejecución, Pruebas, Liberación, Post Implantación, Cierre, pero aún no se ha institucionalizado	Metodología vigente	10	8
	¿Cuenta con una metodología de Administración de Procesos Desarrollada?	Se plantea el uso de SPC (Statistical Process Control) y PDCA (Plan DO Check Act de Deming), pero aún no se ha institucionalizado	Metodología vigente	10	8

¿Cuenta con una metodología de Desarrollo de Sistemas, Automatización, Robotización o Digitalización Desarrollada?	Se plantea el uso de SPC (Statistical Process Control) PDCA (Plan DO Check Act de Deming), dentro de un ciclo de vida de desarrollo de software con las siguientes fases: Inicio, Análisis, Diseño de Alto nivel (HLD), Diseño de Bajo Nivel (LLD), Desarrollo y Construcción, Pruebas Funcionales, Pruebas No funcionales (ility), Empaquetamiento y Liberación, Post Implantación, Cierre...pero aún no se ha institucionalizado. Se podría pensar implantar practicas Agile como SCRUM, Lean, Kanban, XP, etc. Pero entiendo primero se debería lograr una madurez de manera tradicional	Metodología vigente	10	8
--	---	---------------------	----	---

para luego migrar a Agile ya que este último requiere mucha disciplina.

En cuanto a proyectos de Infraestructura Tecnológica:

1. GESTIÓN DE INCIDENTES

El objetivo principal del proceso de Gestión de Incidentes es restaurar los servicios lo antes posible y comunicar la solución al usuario final. Este proceso gestiona la interfaz de soporte del día a día entre los usuarios finales y los proveedores de servicios (Entrega). El proceso de gestión de incidentes abarca la gestión de llamadas, la comunicación y el apoyo eficaz. No soluciona el problema subyacente (causa raíz) del incidente. El proceso de Gestión de problemas y el proceso de Gestión de cambios identifican y corrigen la causa raíz del incidente.

2. GESTIÓN DE PROBLEMAS

El objetivo principal del proceso de gestión de problemas es identificar los problemas en la infraestructura de TI y eliminarlos, eliminando la causa raíz del problema. Este proceso desempeña un papel activo en la identificación de errores conocidos en una infraestructura

de TI, que puede ser utilizada por Incident Management para proporcionar trabajo y restaurar los servicios rápidamente.

3. GESTIÓN DE PETICIONES/ REQUERIMIENTOS

El principal objetivo del proceso de Solicitud de Cumplimiento es proporcionar y cumplir el servicio solicitado de acuerdo con los niveles de servicio acordados, y comunicar la resolución al usuario final. El Proceso de Cumplimiento de Solicitudes incluye administración de llamadas, aprobaciones, comunicación y soporte eficiente.

10 8

4. GESTIÓN DE EVENTOS

Un evento puede ser definido como cualquier evento detectable o discernible que tenga importancia para la gestión de la infraestructura de TI o la prestación de servicios de TI y la evaluación del impacto que una desviación podría causar a los servicios. Los eventos suelen ser notificaciones creadas por un servicio de TI, elemento de configuración (CI) o herramienta de supervisión.

La Gestión de Eventos puede aplicarse a cualquier aspecto de la gestión de

servicios que deba controlarse y que pueda ser automatizado. En muchos casos, es posible que el incidente sea detectado y asignado al grupo apropiado para la acción antes de que se produzca cualquier interrupción real del servicio. La Gestión de Eventos hace posible que algunos tipos de actividades automatizadas sean monitoreadas por excepción. Cuando se integran en otros procesos de gestión de servicios (como, por ejemplo, la disponibilidad o la gestión de capacidad), La gestión de eventos puede indicar cambios de estado o excepciones que permitan a la persona o equipo apropiado realizar una respuesta temprana, mejorando así el rendimiento del proceso y la disponibilidad de Los servicios a los usuarios.

5. GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD

La Gestión de Disponibilidad se concentra en el diseño, implementación y monitoreo de la infraestructura de TI, con un enfoque específico en el logro de los niveles requeridos de disponibilidad y confiabilidad del servicio. En el proceso de diseñar, implementar y monitorear el desempeño de las soluciones de TI, muchas de las actividades se llevarán a cabo en forma complementaria a los procesos tales como Gestión de Problemas, Gestión de Capacidades, Gestión de Eventos, Gestión de Niveles de Servicio, Gestión de Seguridad y

reportes de nivel de servicio.

6. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD

El objetivo principal del proceso de Gestión de Capacidades es comprender los requerimientos del negocio para planificar, medir, monitorear y pronosticar la capacidad de la infraestructura y los servicios de TI que ayudarán a cumplir con los requerimientos del negocio de manera consistente.

7. GESTIÓN DEL CAMBIO

El propósito del proceso de Gestión del Cambio es autorizar y controlar los cambios de infraestructura de TI definidos a través de métodos y procedimientos estandarizados y repetibles. El Proceso de Gestión del Cambio apoya el manejo eficiente de los cambios y proporciona información precisa y oportuna sobre los cambios para minimizar su impacto.

8. GESTIÓN DE LA CONFIGURACIÓN

El proceso de gestión de la configuración se utiliza para identificar, controlar, registrar, informar, auditar y verificar los elementos de configuración (IC) autorizados e identificables, incluidos sus versiones, líneas de base, componente constituyente, sus atributos y relaciones.

9. GESTIÓN DE LIBERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

El propósito de la Gestión de lanzamientos es planificar y distribuir

versiones autorizadas en el entorno de producción sin ningún impacto comercial adverso. El proceso de gestión de versiones actúa como un agente de Gestión de cambios para desplegar los cambios en el entorno en vivo.

10. GESTIÓN DE CONTINUIDAD DEL SERVICIO DE TI

El propósito del Plan de Continuidad de Negocio es mantener plan logístico para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus procesos críticos parcialmente o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada o desastre.

La continuidad del negocio es un concepto denominado "Administración de continuidad de negocios (BCM por sus siglas en inglés) y que abarca el plan para la recuperación de desastres (DRP), de naturaleza tecnológica.

11. SERVICIO DE ATENCIÓN AL USUARIO

El objetivo es proporcionar un punto de contacto único para los clientes y facilitar la restauración del servicio operativo normal con un mínimo de impacto comercial en el cliente dentro de los niveles de servicio acordados y las prioridades del negocio.

12. GESTIÓN DEL NIVEL DE SERVICIO

Los objetivos principales del proceso de Gestión del Nivel de Servicio son:

-
- Lograr las mediciones del proceso
 - Garantizar que los procesos de gestión de TI del cliente funcionen a los beneficios de los clientes, de otros grupos de clientes y de TI.
 - Optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos de Gestión de TI
 - Facilitar la mejora de los procesos
 - Dar aviso previo de las áreas a mejorar
 - Garantizar que los compromisos del nivel de servicio y las expectativas del cliente se cumplan.
 - Proporcionar las necesidades de informes para cada proceso, otros grupos de TI y nuestros clientes (donde sea apropiado)

13. GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El propósito de la Gestión del Portafolio de Servicios es crear, gestionar y mejorar un portafolio de servicios que contenga un paquete de diseño detallado para cada servicio de TI, en términos del valor de negocio que proporcionan.

La gestión del portafolio de servicios contribuye a un enfoque integrado de la gestión de servicios mediante el logro de los siguientes objetivos:

- Todos los servicios planificados y operados por el proveedor están documentados.
 - Cada nuevo servicio se ejecuta a través de un conjunto de actividades y procedimientos estandarizados para asegurar que la información relevante
-

esencial para la gestión, para la prestación de servicios y soporte, se documenta y se proporciona a los procesos de gestión pertinentes.

- Cada servicio y sus paquetes de diseño son revisados a intervalos regulares.
- Cada servicio es revisado dentro del Proceso de Mejora Continua del Servicio
- A través de la cartera de servicios, se proporciona una base de información para un catálogo de servicios.

14. GESTIÓN DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Asegurar los entornos operativos ante las vulnerabilidades, para ayudar a mantener la robustez de este entorno ante los cambios en el ambiente operativo. El entorno operativo incluye sistemas operativos, entorno de ejecución, aplicaciones, dependencias tales como servidores de aplicaciones, plataformas de middleware, servicios en la nube, bases de datos, COTS, etc.

El ámbito de seguridad de los entornos operativos cubre:

- Operaciones diarias como seguridad de redes y sistemas operativos, seguridad para software operativo, administración de cambios en el código de producción y aplicaciones, controles de uso de datos de producción, disponibilidad del sistema.
 - Seguridad de configuración y análisis de logs.
 - Conciliación de acceso y análisis de uso de recursos.
-

-
- Actualizaciones de software, aplicación / liberación de parches para vulnerabilidad y retirada de la versión anterior del software.

¿Cuenta con una metodología de Planificación Estratégica Desarrollada?

Se plantea el uso de SPC (Statistical Process Control) y PDCA (Plan DO Check Act de Deming), pero aún no se ha institucionalizado como metodología interna y para proveedores

Metodología vigente

10

8

¿Cuenta con una metodología de elaboración de POA, PAI, y/o PAC Desarrollada?	Se propone la metodología con las siguientes fases Planear-Hacer-Validar-Actuar hasta que se llegue al cierre en una metodología Spyral, pero aún no se ha institucionalizado	Metodología vigente	10	8
¿Cuenta con una metodología de Desarrollo de Estructuras Orgánicas Desarrollada?	Se propone la metodología de las 5 Ds Define, Design, Develop, Demonstrate, Delivery, pero aún no se ha institucionalizado	Metodología vigente	10	8
¿Cuenta con una metodología de Gestión del Cambio Desarrollada?	No se entiende, por favor aclarar con que se requiere a Gestión del cambio: -Cambio de alcance de proyectos? -Cambio de procesos?	Metodología vigente	10	8
¿Cuenta con una metodología de Gestión de Riesgos Desarrollada?	Para prevenir cualquier potencial impacto adverso al proyecto/servicio mediante la continua identificación de riesgos, generación de planes de mitigación y contingencia y el monitoreo de los mismos. La metodología propuesta seria con las siguientes fases: 1. Identificación del riesgo 2. Análisis del riesgo (en base a la exposición del riesgo que es Impacto * Probabilidad de Ocurrencia, así se obtiene la Priorización) 3. Generación de planes de acción (mitigación y contingencia con fechas compromiso y responsable) 4. Monitoreo y Control del Riesgo	Metodología vigente	10	8

Se tiene el formato propuesto, pero aún no se ha institucionalizado

¿Cuenta con una metodología de Administración del Talento Humano Desarrollada?	En el plan estratégico se encuentra el formato para generar el Plan de staffing y capacitación, se tiene el formato propuesto, pero aún no se ha institucionalizado	Metodología vigente	10	0
¿Cuenta con una metodología de Calidad del Servicio Desarrollada?	Se propone en base a definición de indicadores, metas y seguimiento. En cuanto a lo táctico - estratégico. En relación a lo operativo 5Ds con SIPOC y PDCA	Metodología vigente	10	8
¿Cuenta con una metodología de Gestión de Temáticas Administrativas Desarrollada? (Ej. Administración del parque	Se propone la metodología de las 5 Ds Define, Design, Develop, Demonstrate, Delivery, pero aún no se ha institucionalizado como metodología interna y para proveedores	Metodología vigente	10	8

Normativa Legal	automotor, Inventario de muebles y enseres, gestión de salvoconductos, gestión de permisos y licencias, etc.) ¿Cuenta con una metodología para la ejecución de compras públicas? (En este caso tradicionalmente se utilizan los procesos establecidos por el SERCOP, sin embargo, hay puntos anteriores que se los hace manualmente, estas actividades se pueden ejecutar con un proceso estándar o una metodología)	No se cuenta	Metodología vigente	10	0
	¿Cuenta con un repositorio de toda la normativa legal vigente? (Ej. Resoluciones,	se tiene en el siguiente enlace: https://elcarmen.gob.ec/ordenanzas/ solo 2019 y 2020	Acceso al repositorio de normativa o archivos de normativa vigentes (solo los vigentes que derogaron a anteriores)	10	5

	decretos, ordenanzas, etc.)				
Tecnologías de la Información	¿Cuenta con instrumentos normativos internos que normen y regulen la gestión? (Ej.: Manuales, instructivos, políticas, procedimientos, oficios, comunicados, disposiciones, etc.	Manuales e instructivos no existen, solo se da disposiciones verbales de los procesos a seguir políticas: referencia al estatuto orgánico funcional la sección de la dirección de la Procuraduría Sindica	Manuales, instructivos, políticas, procedimientos, oficios, comunicados, disposiciones, etc.	10	0
	¿Cuenta con análisis legales que se hayan realizado con cualquier fin?	Sí, tenemos las absoluciones de las consultas solicitadas por diferentes direcciones ejemplo: criterio jurídico solicitado por el Ing. Xavier Vera, jefe de rentas	Documentos de análisis legales: PRONUNCIAMIENTO JURÍDICO Exención de pago del impuesto 1.5 por mil AGROVERMEN CIA. LTDA.doc	10	10
	¿Cuenta con una arquitectura tecnológica?	No, se están haciendo los estudios para desarrollar una APP móvil que solucione este problema	Documento de arquitectura tecnológica	10	0
	¿Cuenta con un catastro de los sistemas de la información que se utilizan actualmente?	Sí, se cuenta con 5 sistemas que permiten la funcionalidad, de todo el GAD Municipal del cantón El Carmen	Catastro de sistemas: Revisar Anexo 1 del documento INFORMACIÓN ANEXA A LA FICHA DE EXCEL SISTEMAS.pdf	8	8
	¿Cuenta con un PETI (Plan Estratégico de	No se cuenta con un PETI, existe uno que ya no es aplicable a este modelo de administración.	Plan Estratégico PETI	10	0

Tecnologías de la Información)?				
¿Cuenta o usa herramientas colaborativas y de almacenamiento en la nube? (Ej. Google Drive, dropbox, google docs, etc.)	No, se están haciendo los estudios para tener espacio en la nube para respaldar información de los sistemas y archivos del GAD.	Lista de herramientas que se utilizan	10	0
¿Cuál es el estado de las redes de internet y de comunicación y de la infraestructura tecnológica?	Medio, se cuenta con una red local vieja y varios equipos que ya cumplieron su vida útil	Un resumen del estado de las redes y de la infraestructura tecnológica: Revisar Anexo 2 del documento INFORMACIÓN ANEXA A LA FICHA DE EXCEL SISTEMAS.pdf	10	4
¿Cuál es el estado de cada software utilizado por la institución?	Se cuenta con 4 sistemas y 1 sitio web su estado actual es bueno, Office no contamos con licencia de uso	Un resumen corto de cada software y su estado (propio, alquilado, desarrollado internamente) Revisar Anexo 3 del documento INFORMACIÓN ANEXA A LA FICHA DE EXCEL SISTEMAS.pdf	5	5

Talento Humano	¿Cuál es el estado de los servidores utilizados en la institución?	Actualmente, tenemos 4 servidores que están operativos	Un resumen del status técnico de los servidores utilizados por la institución (físicos y en la nube) Revisar Anexo 4 del documento INFORMACIÓN ANEXA A LA FICHA DE EXCEL SISTEMAS.pdf	10	10
	¿Cuenta con un catastro de los activos tecnológicos?		Catastro o inventario de todos los activos tecnológicos		
	¿Cuántos proveedores externos de servicios tecnológicos se tiene?	No, al ser una nueva administración se está recopilando la lista de proveedores que será entregada en el año 2021	Una lista de los proveedores tecnológicos externos, con el detalle de lo que provén y las condiciones de la contratación	10	0
	¿Cuenta con Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos?	Sí, pero no se encuentra actualizado	Manual de Descripción, valoración y clasificación de puestos	10	2
	¿Cuenta con un distributivo actualizado?	Sí	Último distributivo actualizado	10	8
	¿Cuenta con Políticas de publicación de procesos de selección?	No	Políticas de selección	10	0

¿Cuenta con Políticas de contratación de personal?	No	Políticas de contratación	10	0
¿Cuenta con Políticas de inducción del personal nuevo?	No	Políticas de inducción	10	0
¿Cuenta con Políticas de capacitación periódica?	Sí, plan de capacitación anual	Políticas de capacitación	10	8
¿Cuenta con una escala salarial definida y estandarizada?	Sí	Escala salarial por rango	10	10
¿Cuenta con Políticas de plan de carrera (temporalidad, nombramientos, requisitos)?	Sí	Políticas para plan de carrera	10	8
¿Cuenta con Políticas de renuncia y jubilación?	No	Políticas de renuncia y jubilación	8	0
¿Se ha realizado un análisis de cumplimiento del perfil del puesto para todo el personal del Municipio?	Sí, nuevas contrataciones	Análisis de cumplimiento del perfil del puesto, de todos los trabajadores	10	8

Riesgos	¿Se ha realizado una evaluación de desempeño (cumplimiento de funciones) de cada funcionario en el Municipio?	Sí	Última evaluación de desempeño por funcionario	10	10
	¿Cuenta con Políticas de trabajo social?	No	Políticas de trabajo social	8	0
	¿Cuenta con políticas de Gestión de Riesgos?	Se propone incluir en el Plan Estratégico de todas las direcciones el proceso para gestión de riesgos donde, para prevenir cualquier potencial impacto adverso al proyecto/servicio mediante la continua identificación de riesgos, generación de planes de mitigación y contingencia y el monitoreo de los mismos, pero aún no se ha institucionalizado En el PDOT, se debe levantar los riesgos de eventos en base al TAO (ARO-Annual Rate of Occurrence), de esta manera poder generar el BCP (Business Continuity Plan), DRPs (Disaster Recovery Plan), y planes de pruebas y simulacros anual.	Políticas de gestión de riesgos	10	2
	¿Cuenta con un plan de gestión de riesgos 2021?	Se propone incluir en el Plan Estratégico de todos las direcciones el proceso para gestión de riesgos donde, Para prevenir cualquier potencial impacto adverso al proyecto/servicio mediante la continua identificación de riesgos, generación de planes de mitigación y contingencia y el	Plan de Gestión de Riesgos 2021: GADMEC_TAOD Tasa Anual de Ocurrencia de Desastres.xls	10	1

monitoreo de los mismos, pero aún no se ha institucionalizado

¿Cuenta con un BCP (Business Continuity Plan), para tener claro cómo proceder y precautelar la información y las labores en caso de emergencias y desastres?

Se tiene el formato propuesto para el BCP, pero aún no se ha institucionalizado

Plan de Continuidad del Negocio:
Business Continuity Plan.doc

10 **5**

¿Cuenta con riesgos identificados?

Se tiene el formato propuesto de la matriz de riesgos, pero aún no se ha institucionalizado

Catálogo de riesgos identificados:
GADMEC_Matriz de Riesgos.xls

10 **5**

¿Cuenta con un método de evaluación y priorización de riesgos?

se propone a través de la exposición del riesgo que es igual Impacto multiplicado por Probabilidad de Ocurrencia, pero aún no se ha institucionalizado

Metodología de evaluación y priorización de riesgos:
GADMEC_Matriz de Riesgos.xls

10 **5**

Administración General	¿Cuenta con políticas para identificación de riesgos?	Se tiene planteado en el formato propuesto de matriz de riesgos, pero aún no se ha institucionalizado	Políticas de identificación de riesgos: GADMEC_Matriz de Riesgos.xls	10	5
	¿Cuenta con documentación, metodologías o políticas de Gestión de la información y archivo?	No	Documentación relacionada con gestión de la información y archivo	10	0
	¿Cuenta con documentación, metodologías o políticas relacionadas con las Compras de la institución?	No existe procedimiento interno	Documentación, metodologías o políticas relacionadas con las Compras	10	0
	¿Cuenta con documentación para regular y normar la Proveeduría (Compras, Supply Chain o logística, distribución, almacenamiento)?	No existe procedimiento interno	Documentación, metodologías o políticas relacionadas con Procuraduría	10	0

Número de personas de la organización clasificado por: género (número de personas con género femenino, número con género masculino), por tipo de contrato (número de personas con nombramiento, número con código de trabajo, número con servicios ocasionales, número con servicios profesionales), por dirección a la que reportan,	Sí	Matriz detallada de información respecto a los trabajadores de la institución clasificado (en número) por: género, tipo de contrato, y dirección a la que reportan	10	8
¿Cuenta con un listado de autoridades?	Sí	Lista de autoridades (alcalde, asesor, directores, jefaturas, personas en la cabeza de unidades adscritas y/o desconcentradas, etc.). En la matriz incluir: Nombre, profesión, cargo, correo, teléfono.	10	10

¿Cuenta con políticas claras, documentación relacionada o un sistema que permita el envío de "Memorandos", "Oficios", "Comunicados", y/o demás documentos entre las áreas internas del Municipio, asignando un número secuencial y otros datos que permitan una correcta administración y trazabilidad de los mismos?

No se implementa el Quipux todavía

Documentación o credenciales de acceso al sistema

10

0

¿Cuenta con un catastro de edificios en los cuales se ejecutan las labores del Municipio?

Sí

Matriz con los edificios en los que se ejecutan las labores del Municipio. En la matriz incluir: Nombre del edificio, dirección, teléfono, áreas que laboran en el edificio, cantidad de pisos, cantidad de personas, área del edificio.

8

8

Contabilidad, Tesorería y Finanzas	¿Cuenta con un catastro de empresas adscritas y/o públicas?	Sí tenemos	Matriz con la información de las empresas adscritas y/o públicas al municipio. En la matriz incluir: Nombre del edificio, dirección, teléfono, objetivo de la empresa adscrita, cantidad de pisos, cantidad de personas, área del edificio.	10	10
	¿Cuenta con un catastro de empresas o unidades adicionales o desconcentradas que tengan relación con el Municipio?	Sí	Matriz con la información de empresas o unidades adicionales que tengan relación con el Municipio	10	10
	¿Cuenta con políticas, procedimientos o documentación que norme, regule o se relacione con la Selección de proveedores externos?	No	Documentación relacionada con la selección de proveedores externos	10	0
	¿Cuál es el presupuesto asignado a la institución para el 2021?	29,899,500.89	Detallar el presupuesto desglosado (inversión, gasto corriente, desglose por grupo): GADMEC_Presupuesto 2021.pdf	10	10
	¿Cuenta con políticas internas o documentación	No	Documentación que regula la contabilidad	10	0

Prestación de Servicios Gestión Ambiental	que regule la ejecución de la contabilidad de la institución?				
	¿Cuenta con políticas internas o documentación que regule la tesorería de la institución?	No	Documentación que regula la tesorería	10	0
	¿Existe un Catálogo de Servicios identificado?	Sí	Catálogo de Servicios: CATALOGO.doc	10	9
	¿Qué cantidad de población tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad?	40%	Una matriz con la cantidad de personas que tienen acceso a cada servicio y con qué periodicidad acceden al mismo cada persona (diario, semanal, mensual, anual): MATRIZ.doc	9	0
	¿Existen estadísticas mensuales de demanda por cada servicio?	No	Cuadro de estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	8	0
	¿Cuenta con una política de calidad del servicio?	No	Política de calidad del servicio	5	0

¿Existen mediciones de la satisfacción del cliente? (Ej. Encuestas, mediciones de tiempo, calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)	No	Mediciones de satisfacción por servicio	7	0
¿Existe documentación que establezca: cómo realizar la medición del servicio?	No	Documentación metodológica de la medición del servicio	8	0
¿Cuentan con los procesos que intervienen en cada servicio identificado y documentado?	Sí	Procesos que intervienen en cada servicio identificados	0	8
¿Se encuentran identificadas e implementadas las dimensiones de la calidad del servicio?	No	Registros de medición de las dimensiones del servicio	10	0
¿Existe un análisis de requisitos por cada servicio?	Sí	Lista de requisitos por cada servicio: LISTA DE REQUISITOS POR CADA SERVICIO QUE OFRECE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL.doc	0	0

Prestación de Servicios Registro de la Propiedad	¿Existe un plan de simplificación de trámites? (requisitos, tiempo, canales, etc.)	Sí	Plan de simplificación de trámites	8	9
	¿Se encuentra algún servicio virtualizado?	No	Link de acceso al servicio o servicios virtualizados que se entreguen en línea	9	0
	¿Existe un Catálogo de Servicios identificado?	No	Catálogo de Servicios	10	0
	¿Qué cantidad de población tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad?	No	Una matriz con la cantidad de personas que tienen acceso a cada servicio y con qué periodicidad acceden al mismo cada persona (diario, semanal, mensual, anual)	10	0
	¿Existen estadísticas mensuales de demanda por cada servicio?	No	Cuadro de estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	10	0
	¿Cuenta con una política de calidad del servicio?	No	Política de calidad del servicio	10	0
	¿Existen mediciones de la satisfacción del cliente? (Ej. Encuestas, mediciones de tiempo,	No	Mediciones de satisfacción por servicio	10	0

calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)					
¿Existe documentación que establezca: cómo realizar la medición del servicio?	No	Documentación metodológica de la medición del servicio	10	0	
¿Cuentan con los procesos que intervienen en cada servicio identificados y documentados?	No	Procesos que intervienen en cada servicio identificados	10	0	
¿Se encuentran identificadas e implementadas las dimensiones de la calidad del servicio?	No	Registros de medición de las dimensiones del servicio	10	0	
¿Existe un análisis de requisitos por cada servicio?	No	Lista de requisitos por cada servicio	10	0	
¿Existe un plan de simplificación de trámites? (requisitos, tiempo, canales, etc.)	No	Plan de simplificación de trámites	10	0	

Prestación de Servicios Desarrollo Económico	¿Se encuentra algún servicio virtualizado?	No	Link de acceso al servicio o servicios virtualizados que se entreguen en línea	10	0
	¿Existe un Catálogo de Servicios identificado?	No. Por la dinámica de la Dirección, no se ha generado un catálogo con los servicios y horarios brindados	Catálogo de Servicios: https://drive.google.com/file/d/16s-Az06i8AjfMLFsZUN642LRTHisqYFS/view?usp=sharing	8	0
	¿Qué cantidad de población tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad?	Se brinda servicios a 200 personas mensualmente (en promedio). No se tiene registro en función a la evidencia.	Una matriz con la cantidad de personas que tienen acceso a cada servicio y con qué periodicidad acceden al mismo cada persona (diario, semanal, mensual, anual)	9	0
	¿Existen estadísticas mensuales de demanda por cada servicio?	No. Se tiene un registro de actividades donde se indican atenciones a usuarios a partir del mes de agosto 2021.	Cuadro de estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	8	0
	¿Cuenta con una política de calidad del servicio?	No.	Política de calidad del servicio	9	0
	¿Existen mediciones de la satisfacción del cliente? (Ej. Encuestas, mediciones de tiempo, calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)	No.	Mediciones de satisfacción por servicio	8	0
	¿Existe documentación que establezca:	No. En el informe de actividades se detalla cuántos usuarios atendidos y de qué sector.	Documentación metodológica de la medición del servicio	9	0

cómo realizar la medición del servicio?					
¿Cuentan con los procesos que intervienen en cada servicio identificados y documentados?	No.	Procesos que intervienen en cada servicio identificados	9	0	
¿Se encuentran identificadas e implementadas las dimensiones de la calidad del servicio?	No.	Registros de medición de las dimensiones del servicio	8	0	
¿Existe un análisis de requisitos por cada servicio?	No.	Lista de requisitos por cada servicio	8	0	
¿Existe un plan de simplificación de trámites? (requisitos, tiempo, canales, etc.)	No.	Plan de simplificación de trámites	7	0	
¿Se encuentra algún servicio virtualizado?	Sí. Las capacitaciones de los cursos de bioseguridad para la reactivación económica. Evidencia Objetiva: https://classroom.google.com/u/0/h?hl=es	Link de acceso al servicio o servicios virtualizados que se entreguen en línea. Evidencia Objetiva: https://classroom.google.com/u/0/h?hl=es	10	10	

Prestación de Servicios Agua Potable y Alcantarillado	¿Existe un Catálogo de Servicios identificado?	NO	Catálogo de Servicios	10	0
	¿Qué cantidad de población tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad?	45% o no existe	Una matriz con la cantidad de personas que tienen acceso a cada servicio y con qué periodicidad acceden al mismo cada persona (diario, semanal, mensual, anual)	10	0
	¿Existen estadísticas mensuales de demanda por cada servicio?	NO EXISTE	Cuadro de estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	10	0
	¿Cuenta con una política de calidad del servicio?	NO EXISTE	Política de calidad del servicio	10	0
	¿Existen mediciones de la satisfacción del cliente? (Ej. Encuestas, mediciones de tiempo, calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)	NO EXISTE	Mediciones de satisfacción por servicio	10	0
	¿Existe documentación que establezca: cómo realizar la medición del servicio?	NO EXISTE	Documentación metodológica de la medición del servicio	10	0

Prestación de Servicios	¿Cuentan con los procesos que intervienen en cada servicio identificados y documentados?	NO HAY SOPORTE	Procesos que intervienen en cada servicio identificados	10	0
	¿Se encuentran identificadas e implementadas las dimensiones de la calidad del servicio?	NO HAY SOPORTE	Registros de medición de las dimensiones del servicio	10	0
	¿Existe un análisis de requisitos por cada servicio?	NO HAY	Lista de requisitos por cada servicio	10	0
	¿Existe un plan de simplificación de trámites? (requisitos, tiempo, canales, etc.)	SI LIT. (d) LOTAIP	Plan de simplificación de trámites	10	0
	¿Se encuentra algún servicio virtualizado?	NO	Link de acceso al servicio o servicios virtualizados que se entreguen en línea.	10	0
	¿Existe un Catálogo de Servicios identificado?	No, se sigue las directrices ley de defensa contra incendios	Catálogo de Servicios	8	0

¿Qué cantidad de población tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad?	Un 80% aproximadamente pero no hay una matriz	Una matriz con la cantidad de personas que tienen acceso a cada servicio y con qué periodicidad acceden al mismo cada persona (diario, semanal, mensual, anual)	9	0
¿Existen estadísticas mensuales de demanda por cada servicio?	NO	Cuadro de estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	8	0
¿Cuenta con una política de calidad del servicio?	NO	Política de calidad del servicio	8	0
¿Existen mediciones de la satisfacción del cliente? (Ej. Encuestas, mediciones de tiempo, calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)	NO	Mediciones de satisfacción por servicio	8	0
¿Existe documentación que establezca: cómo realizar la medición del servicio?	NO	Documentación metodológica de la medición del servicio	8	0
¿Cuentan con los procesos que intervienen en cada servicio	NO	Procesos que intervienen en cada servicio identificados	10	0

Prestación de Servicios Seguridad Ciudadana	identificados y documentados?				
	¿Se encuentran identificadas e implementadas las dimensiones de la calidad del servicio?	NO	Registros de medición de las dimensiones del servicio	8	0
	¿Existe un análisis de requisitos por cada servicio?	NO	Lista de requisitos por cada servicio	8	0
	¿Existe un plan de simplificación de trámites? (requisitos, tiempo, canales, etc.)	NO	Plan de simplificación de trámites	8	0
	¿Se encuentra algún servicio virtualizado?	NO	Link de acceso al servicio o servicios virtualizados que se entreguen en línea.	8	0
	¿Existe un Catálogo de Servicios identificado?	NO	Catálogo de Servicios	10	0
	¿Qué cantidad de población tiene acceso a los servicios y con qué periodicidad?	NO	Una matriz con la cantidad de personas que tienen acceso a cada servicio y con qué periodicidad acceden al mismo cada persona (diario, semanal, mensual, anual)	8	0
	¿Existen estadísticas mensuales de	NO	Cuadro de estadísticas mensuales de demanda por cada servicio	9	0

demanda por cada servicio?					
¿Cuenta con una política de calidad del servicio?	NO	Política de calidad del servicio	8	0	
¿Existen mediciones de la satisfacción del cliente? (Ej. Encuestas, mediciones de tiempo, calificaciones, algún modelo de satisfacción, etc.)	NO	Mediciones de satisfacción por servicio	8	0	
¿Existe documentación que establezca: cómo realizar la medición del servicio?	NO	Documentación metodológica de la medición del servicio	8	0	
¿Cuentan con los procesos que intervienen en cada servicio identificados y documentados?	NO	Procesos que intervienen en cada servicio identificados	8	0	
¿Se encuentran identificadas e implementadas las dimensiones de la calidad del servicio?	NO	Registros de medición de las dimensiones del servicio	8	0	

Comunicación y Redes sociales	¿Existe un análisis de requisitos por cada servicio?	NO	Lista de requisitos por cada servicio	8	0
	¿Existe un plan de simplificación de trámites? (requisitos, tiempo, canales, etc.)	NO	Plan de simplificación de trámites	8	0
	¿Se encuentra algún servicio virtualizado?	NO	Link de acceso al servicio o servicios virtualizados que se entreguen en línea.	9	0
	¿Existe un plan de comunicación interna y externa?	NO	Plan de comunicación	0	0
	¿Existe una gestión de redes sociales continua que permita ejecutar las estrategias de comunicación?	45% O NO EXISTE	Nombre y datos de la unidad que es encargada de la gestión de redes sociales. Links de las redes sociales	10	10
	¿Existen campañas de comunicación y promoción de derechos?	NO EXISTE	Campañas de comunicación y promoción de derechos documentada	10	10
	¿Existen lineamientos o políticas documentadas para la comunicación a	NO EXISTE	Documentos relacionados con la comunicación a través de la mesa de servicios y canales digitales	9	0

Marketing, Publicidad y Página Web	través de una mesa de servicios y canales digitales? ¿Se ha ejecutado la comunicación de la estrategia municipal a nivel institucional? ¿Existe un análisis para la selección de medios de comunicación más adecuados para el despliegue de cada contenido, y un análisis de cada segmento de funcionarios y ciudadanía a los cuales se dirigiría la comunicación?	NO EXISTE	Registros de comunicación de la estrategia	10	10
	¿Existe un plan de marketing?	NO EXISTE	Análisis de selección de medios de comunicación y los segmentos	10	0
	¿Existen estrategias de publicidad y difusión por medios públicos de los logros y noticias principales del Municipio?	NO HAY SOPORTE	Plan de marketing	10	10
		NO HAY SOPORTE	Estrategias de publicidad	10	10

Gestión del Cambio y Clima Laboral	Auditorías	¿Quién administra la página web, su contenido y sus actualizaciones y modificaciones?	NO HAY	Nombre de la unidad y/o empresa que administra la página web, los datos de contacto y el lenguaje en el cual está desarrollada la página web.	10	10
		¿Se cuenta con un grupo de personas formadas como auditores líderes o auditores internos?	SI LIT. (d) LOTAIP	Matriz con el detalle de los auditores, nombre, correo, teléfono, cargo	10	0
		¿Se cuenta con un plan de auditoría para el año 2021?	NO	Plan de auditoría	10	0
		¿Se cuenta con documentación de lineamientos, relacionada con la ejecución de Auditorías?	Se cuenta con planteamiento del proceso de Auditoría Interna y formatos de Informe y métricas, pero aún no se ha institucionalizado	Documentación relacionada con la ejecución de auditorías	10	0
		¿Se cuentan con informes de auditoría interna, externa o contraloría?	Se está esperando el informe de la primera Auditoría conducida durante esta administración de la Dirección de Gestión Estratégica	Informes de auditorías internas, externas o de contraloría u organismos reguladores	10	0
		¿Se ha realizado mediciones de los comportamientos del personal, su bienestar, su opinión, sus habilidades?	NO	Resultados de las mediciones realizadas	10	0
		¿Se ha realizado medición del	NO	Resultados de las mediciones de Clima y Satisfacción	10	0

Información de consultorías u otros servicios similares	Clima Laboral y de la satisfacción interna de los funcionarios?				
	¿Se ha realizado una medición de creencias y aceptación de los funcionarios hacia la actual administración?	NO	Resultados de las mediciones	10	0
	¿Se ha desarrollado un plan de gestión del cambio?	NO	Plan de gestión del cambio	10	0
	¿Existió alguna consultoría para cualquier tipo de mejoramiento de la gestión?	Esta es la primera iniciativa durante esta administración de la Dirección de Gestión Estratégica por eso fue requerida	Productos de la consultoría	10	0
	¿Existió algún tipo de proyecto o iniciativa interna para mejoramiento de la gestión?	Esta es el primer proyecto durante esta administración de la Dirección de Gestión Estratégica por eso fue requerida	Productos del proyecto o iniciativa interna	10	0
	¿Existió algún tipo de servicios profesionales contratados para mejoramiento de la gestión?	Esta es el primer proyecto durante esta administración de la Dirección de Gestión Estratégica por eso fue requerida	Productos de los servicios profesionales	10	0

¿Existieron personas que laboraron directamente en alguna iniciativa de mejoramiento en la anterior gestión?	No que conozca	Matriz con los datos de las personas: Nombres, correo, teléfono, cargo, iniciativa en la que trabajó	10	0
--	----------------	--	----	---

Reporte Mactor

ÍNDICE

I. Presentación de los actores	170
1. Lista de actores	170
2. Descripción de actores	170
II. Presentación de objetivos	171
1. Lista de objetivos	171
2. Descripción de los objetivos	171
III. Data input matrices	172
1. Matriz de Influencias Directas (MID)	172
2. Matriz de posiciones valoradas (2MAO)	172
IV. Resultados de el estudio	173
1. influencias Directas e indirectas	173
1. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)	173
2. Plano de influencias y dependencias entre actores	173
3. Balance Neto de las influencias (BN)	174
4. MDII competitividad	175
5. Matriz Max. de la Influencias Directas e Indirectas (MMIDI)	179
6. MMDII competitividad	180
2. Relación entre actores y objetivos	184
1. Relación Orden 1	184
2. Relación Orden 2	185
3. Relación Orden 3	186
3. Convergencia entre actores	188

1. Convergencia Orden 1	188
2. Convergencia Orden 2	190
3. Convergencia Orden 3	192
<i>4. Divergencia entre actores</i>	<i>194</i>
1. Divergencia Orden 1	194
2. Divergencia Orden 2	196
3. Divergencia Orden 3	198
<i>5. ambivalencia de Actores</i>	<i>200</i>
1. Matriz de ambivalencia de actores	200
2. Histograma de la ambivalencia entre actores	201
<i>6. Distancia Neta entre objetivos</i>	<i>201</i>
1. Plano de distancias netas entre objetivos	201
2. Gráfico de distancias netas entre objetivos	202
<i>7. Distancia Neta entre actores</i>	<i>203</i>
1. Plano de distancias netas entre actores	203
2. Gráfico de distancias netas entre actores	204

I. PRESENTACIÓN DE LOS ACTORES

1. LISTA DE ACTORES

1. Ciudadanía usuarios finales (Ciudadano)
2. Ejecutivo GADMEC (Alcalde)
3. Legislativo GADMEC (Concejal)
4. Asesores GADMEC (ASR)
5. Personal Operativo GADMEC (POP)
6. Funcionarios Administrativos GADMEC (PADM)
7. GAD Parroquial (Parroquial)
8. GAD Portoviejo (GADP)
9. Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME)
10. Ciudadanía profesionales intermediarios (CPI)
11. Directivos de grupos de interés (DGI)
12. Medios de comunicación (MC)
13. Estudiantes académicos (Estudiante)
14. Docentes académicos (Docente)
15. Dirigentes estudiantiles (Dirigentes)

2. DESCRIPCIÓN DE ACTORES

a) Ciudadanía usuarios finales (Ciudadano)

Descripción:

Reciben un bien o servicio del GADMEC

b) Ejecutivo GADMEC (Alcalde)

Descripción:

Responsable legal y administrativo de la institución, define políticas públicas de manera participativa

c) Legislativo GADMEC (Concejal)

Descripción:

Participa en las definiciones de las políticas públicas legislando y fiscalizando

d) Asesores GADMEC (ASR)

Descripción:

Asesora a la máxima autoridad del GADMEC generando propuestas y modelos estratégicos

e) Personal Operativo GADMEC (POP)

Descripción:

Realizan el trabajo operativo durante la ejecución de un servicio o dotación de un bien público

f) Funcionarios Administrativos GADMEC (PADM)

Descripción:

Realizan trabajo administrativo proveyendo de soporte de infraestructura, herramientas, materiales, insumos, formatos, procedimientos, para que el personal operativo pueda ejecutar su trabajo apropiadamente

g) GAD Parroquial (Parroquial)

Descripción:

Coparticipe en las políticas públicas

h) GAD Portoviejo (GADP)

Descripción:

Apoya mediante convenio al fortalecimiento institucional de otros GADs compartiendo buenas prácticas, herramientas, procedimientos

i) Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME)**Descripción:**

Apoya al fortalecimiento institucional de los GADs Municipales mediante talleres, capacitación y herramientas

j) Ciudadanía profesionales intermediarios (CPI)**Descripción:**

Ofrecen servicios profesionales a la ciudadanía en la intermediación de trámites para la consecución de un servicio municipal

k) Directivos de grupos de interés (DGI)**Descripción:**

Co partícipes de las políticas públicas

l) Medios de comunicación (MC)**Descripción:**

Informan a la comunidad comunicando las relevantes de interés comunitario

m) Estudiantes académicos (Estudiante)**Descripción:**

Realizan prácticas profesionales siendo generadores de mano de obra calificada y barata

n) Docentes académicos (Docente)**Descripción:**

Participan en proyectos de investigación social

o) Dirigentes estudiantiles (Dirigentes)**Descripción:**

Convocatoria masiva de estudiantes para participación de la generación de política pública

II. PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS

1. LISTA DE OBJETIVOS

1. Imagen positiva GADMEC (IPG)
2. Tiempos de respuesta optimizados (TRO)
3. Producto final de excelente calidad (PFC)

2. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS

a) Imagen positiva GADMEC (IPG)**Descripción:**

Imagen positiva de la administración del GAMEC por parte de la ciudadanía

b) Tiempos de respuesta optimizados (TRO)**Descripción:**

Tiempos de respuesta optimizados y desperdicios removidos del flujo de la cadena de valor de los procesos con VSM

c) Producto final de excelente calidad (PFC)**Descripción:**

Producto final de excelente calidad, sin quejas por parte de los usuarios ni defectos encontrados luego de entregados los productos

III. MATRICES DE ENTRADA DE DATOS

1. MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MDI) Actor X Actor creada a partir de la tabla de estrategias de los actores, describe las influencias directas que los actores tienen entre sí.

MID	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes
Ciudadano	0	4	3	3	3	1	0	0	0	2	4	3	0	0	0
Alcalde	4	0	3	4	4	4	3	2	3	1	3	3	2	2	2
Concejal	1	4	0	1	0	1	0	0	0	1	3	3	0	0	1
ASR	3	4	3	0	4	4	1	1	1	3	3	1	2	1	0
POP	3	3	0	3	0	3	0	0	0	1	1	0	2	0	0
PADM	1	4	0	3	3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0
Parroquial	0	3	2	1	0	0	0	1	0	1	3	2	0	0	0
GADP	0	3	0	1	0	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0
AME	0	3	1	1	0	1	0	3	0	0	0	2	0	2	0
CPI	2	1	2	3	1	1	1	0	0	0	2	2	0	1	0
DGI	2	3	3	3	1	1	3	0	0	2	0	3	0	1	2
MC	1	3	3	1	0	1	2	0	2	2	3	0	3	3	3
Estudiante	0	2	0	2	2	1	0	0	0	0	3	0	3	3	3
Docente	0	2	0	1	0	1	0	0	2	1	1	3	3	0	3
Dirigentes	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	3	3	0

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Las influencias se puntúan de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor:

0: Sin influencia

1: Procesos

2: Proyectos

3: Misión

4: Existencia

2. MATRIZ DE POSICIONES VALORADAS (2MAO)

La matriz de posiciones valoradas Actor X Objetivo (2MAO) proporciona información sobre la postura del actor sobre cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente) y la jerarquía de sus objetivos.

2MAO	IPG	TRO	PFC
Ciudadano	4	3	1
Alcalde	4	4	4
Concejal	-1	0	0
ASR	4	4	4
POP	3	4	4
PADM	2	0	0
Parroquial	-3	0	0
GADP	0	1	1
AME	0	1	1
CPI	-3	-4	-1
DGI	1	0	0
MC	3	3	3
Estudiante	0	1	1
Docente	0	1	1
Dirigentes	1	0	0

© LPSOR-EPTA-MACTOR

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO

1. INFLUENCIAS DIRECTAS E INDIRECTAS

1. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

La matriz MDII determina las influencias directas o indirectas de orden 2 entre actores. La utilidad de esta matriz es su visión más completa de los juegos de competitividad (un actor puede reducir el número de elecciones de otro influenciándolo a través de un actor intermediario). La operación "suma" utilizada para calcular el MDII no produce (en esta nueva matriz) la misma escala de intensidades adoptada para evaluar las influencias directas en el MDI. A pesar de esto, los valores en MDII son un buen indicador de la importancia de las influencias directas e indirectas que los actores tienen entre sí. A partir del MDII se calculan dos indicadores:

- El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (ii, por filas sumatorias).
- El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di, por columna sumatoria).

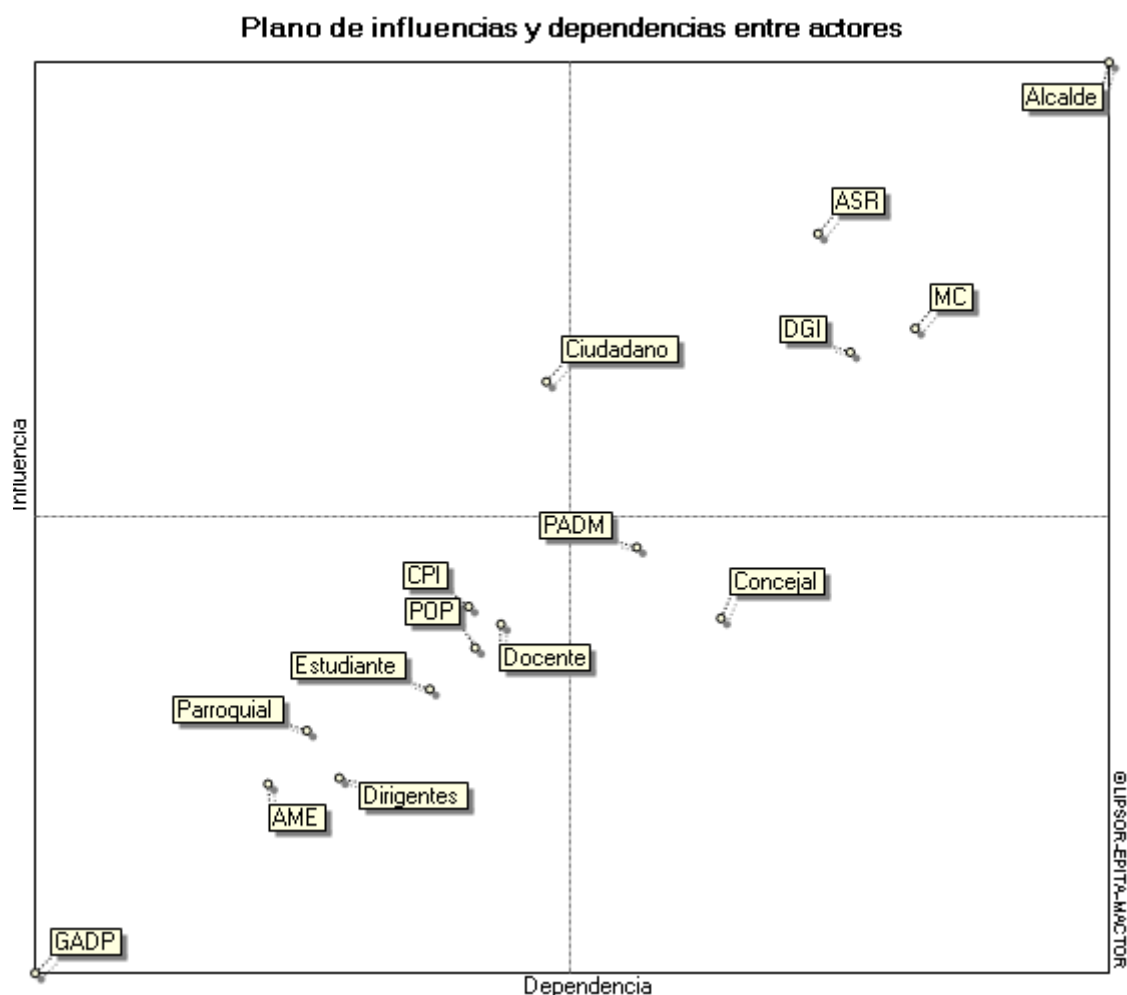
MIDI	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes	ii
Ciudadano	17	21	17	18	13	15	10	4	7	13	20	16	10	9	8	181
Alcalde	16	39	20	25	18	20	11	8	11	15	25	25	14	15	12	235
Concejal	11	15	13	12	9	10	10	4	7	9	14	14	8	10	8	141
ASR	17	28	17	27	18	20	10	6	8	14	19	21	9	10	9	206
POP	12	16	11	16	16	13	6	4	5	9	12	12	7	8	5	136
PADM	14	18	11	18	14	18	8	5	8	10	12	11	9	9	6	153
Parroquial	9	13	12	11	6	9	11	4	7	8	12	12	5	7	7	122
GADP	5	9	6	7	5	6	5	8	8	4	6	8	4	6	2	81
AME	7	13	7	9	5	9	7	7	12	7	9	10	8	8	7	113
CPI	12	16	13	14	9	11	7	4	6	15	16	13	8	7	7	143
DGI	14	23	19	16	11	13	10	5	8	15	24	20	12	11	9	186
MC	11	23	17	17	10	12	10	7	9	11	19	27	13	17	14	190
Estudiante	8	14	8	9	7	9	5	4	8	8	12	13	16	13	11	129
Docente	7	15	10	10	8	9	7	6	8	7	11	17	13	17	12	140
Dirigentes	6	12	8	9	5	7	6	2	6	7	9	14	11	12	14	114
Di	149	236	176	191	138	163	112	70	106	137	196	206	131	142	117	2270

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores entre ellos:
Cuanto más importante es la cifra mayor influencia del actor sobre otro.

2. Plano de influencias y dependencias entre actores

El mapa de influencia y dependencia entre actores es una representación gráfica de las posiciones de los actores con respecto a las influencias y dependencias (directas o indirectas: Di y Ii) entre ellos. Las posiciones son calculadas automáticamente por el software Mactor.



3. Balance Neto de las influencias (BN)

La escala neta de influencias directas e indirectas mide, para cada par de actores, la distancia entre la influencia directa e indirecta. Cada actor ejerce (recibe) influencias directas e indirectas de orden 2 (de) cada actor. La escala de influencia neta indicará para cada pareja de actores la influencia excedente ejercida o recibida. Si la escala es positiva (+signo), el actor i (filas de la matriz NS) tiene más influencia directa e indirecta sobre el actor j (columnas de la matriz NS) que la que recibe de este actor. Esto es lo contrario cuando la escala tiene un signo negativo (-). El siguiente paso es calcular para cada actor la diferencia total de influencias directas e indirectas sumando las escalas de influencia neta sobre el resto de los actores.

BN	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes	Suma
Ciudadano		5	6	1	1	1	1	-1	0	1	6	5	2	2	2	32
Alcalde	-5		5	-3	2	2	-2	-1	-2	-1	2	2	0	0	0	-1
Concejal	-6	-5		-5	-2	-1	-2	-2	0	-4	-5	-3	0	0	0	-35
ASR	-1	3	5		2	2	-1	-1	-1	0	3	4	0	0	0	15
POP	-1	-2	2	-2		-1	0	-1	0	0	1	2	0	0	0	-2
PADM	-1	-2	1	-2	1		-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-10
Parroquial	-1	2	2	1	0	1		-1	0	1	2	2	0	0	1	10
GADP	1	1	2	1	1	1	1		1	0	1	1	0	0	0	11
AME	0	2	0	1	0	1	0	-1		1	1	1	0	0	1	7
CPI	-1	1	4	0	0	1	-1	0	-1		1	2	0	0	0	6
DGI	-6	-2	5	-3	-1	1	-2	-1	-1	-1		1	0	0	0	-10
MC	-5	-2	3	-4	-2	1	-2	-1	-1	-2	-1		0	0	0	-16
Estudiante	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	-2
Docente	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	-2
Dirigentes	-2	0	0	0	0	1	-1	0	-1	0	0	0	0	0		-3

Estos valores son enteros relativos:

El signo (+) indica que el actor ejerce más influencia.

Le signe (-) indica que el actor ejerce más influencia.

4. MDII competitiveness

a) Vector de relaciones de fuerza MIDI

La Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MDII) proporciona dos tipos de información útil:

- Las influencias directas e indirectas que tiene el actor i sobre el actor j (MDII) $_{ij}$ donde $i \neq j$ y son equivalentes, por definición, a la dependencia directa e indirecta que tiene el actor j respecto del actor i .

- Las influencias indirectas que el actor i tiene sobre sí mismo llegan a través de un actor intermediario.

Esto se denomina retroacción (MDII) $_{ii}$. Cuando un actor es más competitivo también lo será su influencia, pero su dependencia y retroacción serán bastante débiles. Es una tontería pensar que sólo la influencia del actor mide su competitividad. Un actor puede ser muy influyente, ser también muy dependiente y al mismo tiempo ser muy retroactivo: esto daría como resultado una competitividad débil. Sin embargo, un actor que sea moderadamente influyente y que no tenga dependencia ni retroacción será muy competitivo.

	Σ
Ciudadano	1.35
Alcalde	1.47
Concejal	0.85
ASR	1.39
POP	0.89
PADM	0.98
Parroquial	0.87
GADP	0.59
AME	0.78
CPI	0.98
DGI	1.18
MC	1.17
Estudiante	0.84
Docente	0.92
Dirigentes	0.74

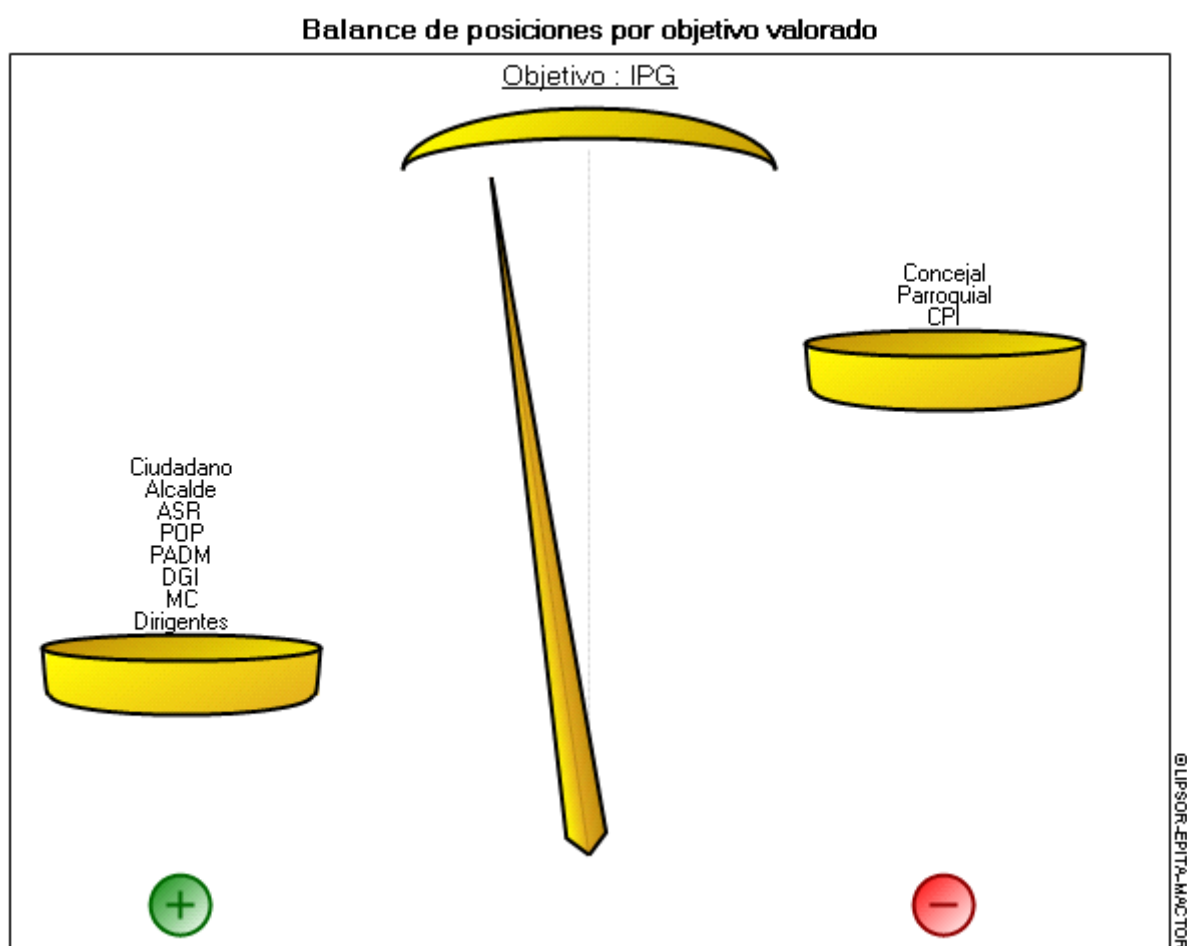
© LPSOR-EPITA/ACTOR

R_i^* es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

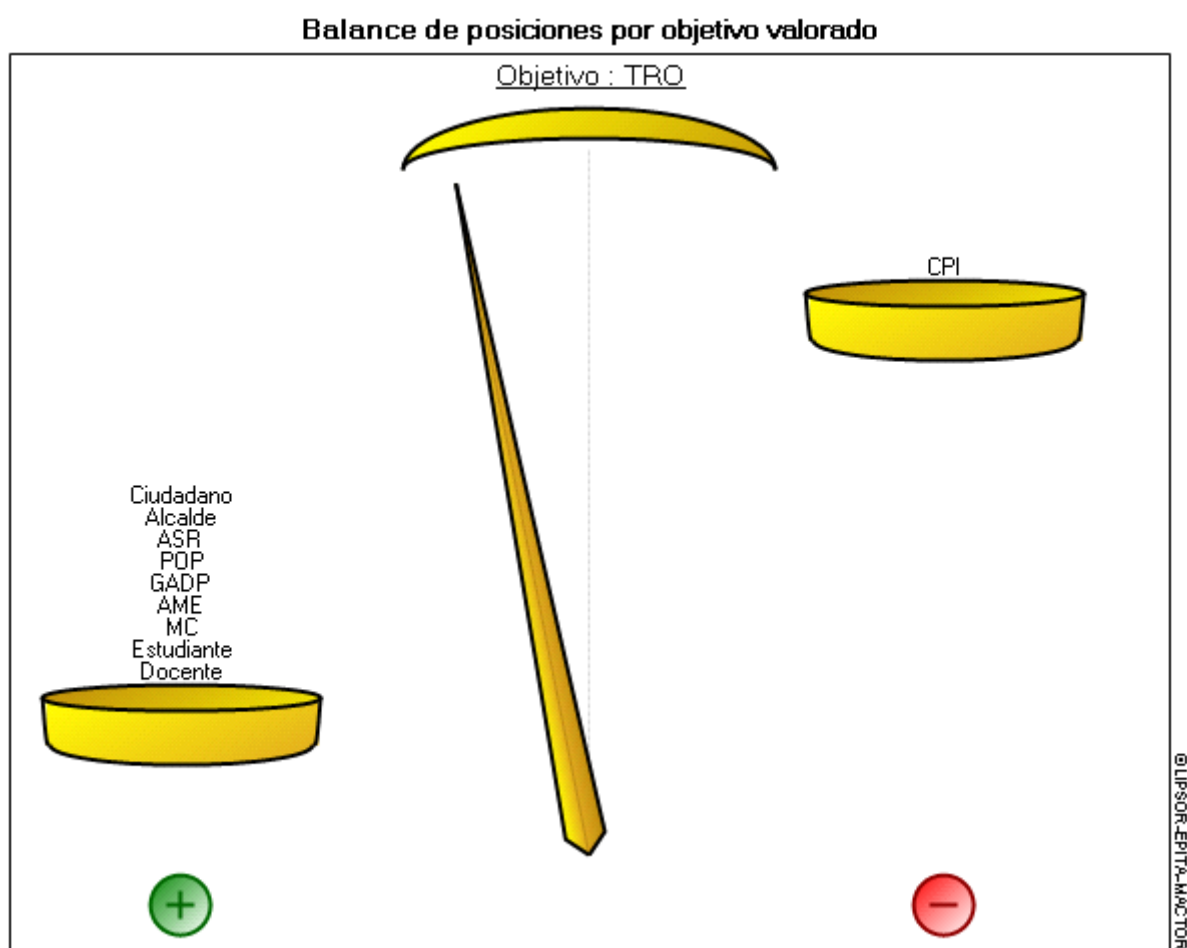
b) Histograma de relaciones de fuerza MIDI

El histograma de competitividad MDII se crea a partir del vector de competitividad MDII.

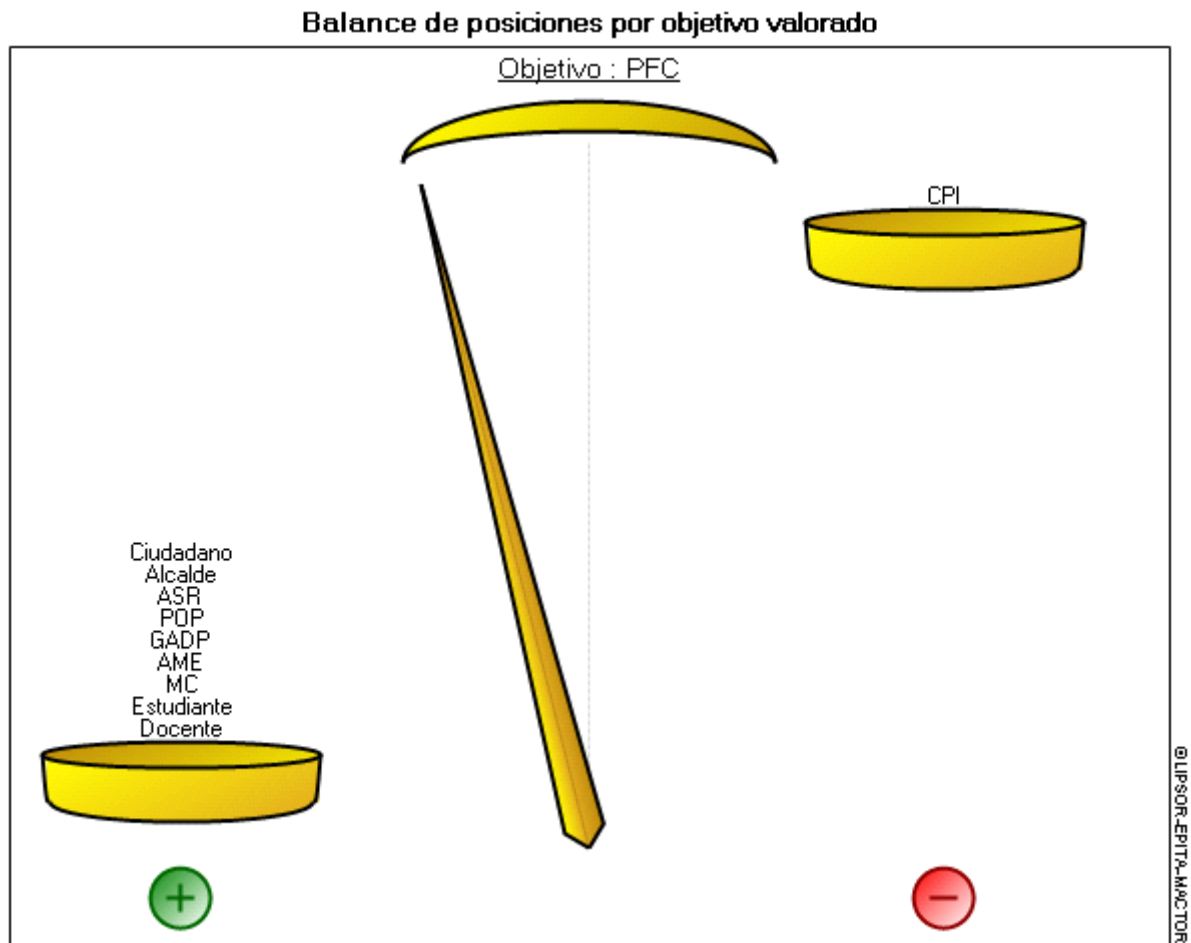
c) *Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Imagen positiva*
 GADMEC



d) Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Tiempos de respuesta optimizados



e) *Balance de posiciones por objetivo valorado - Objetivo: Producto final de excelente calidad*



5. Matriz Max. de la Influencias Directas e Indirectas (MMIDI)

El MMDII se emplea para determinar el nivel máximo de influencia que un actor puede tener sobre otro, ya sea directa o indirectamente (a través de un actor intermediario). Sin embargo, en la matriz MDII perdemos el sentido del significado simple utilizado para construir la escala de intensidades (de influencias directas en la matriz MDI), el MMDII conserva esta escala. Hay dos resultados interesantes dados por el MMDII:

- El grado de influencia máxima directa e indirecta de cada actor (IMAXi) se calcula sumando las filas.
- El grado de máxima dependencia directa e indirecta de cada actor (DMAXi) se calcula sumando las columnas.

MMIDI	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes	IMAXi
Ciudadano	0	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	46
Alcalde	4	0	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	47
Concejal	4	4	0	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	45
ASR	4	4	3	0	4	4	3	2	3	3	3	3	2	2	2	42
POP	3	3	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	38
PADM	4	4	3	4	4	0	3	2	3	3	3	3	2	2	2	42
Parroquial	3	3	3	3	3	3	0	2	3	2	3	3	2	2	2	37
GADP	3	3	3	3	3	3	3	0	3	1	3	3	2	2	2	37
AME	3	3	3	3	3	3	3	3	0	2	3	3	2	2	2	38
CPI	3	3	3	3	3	3	2	1	2	0	3	2	2	2	2	34
DGI	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	3	41
MC	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	0	3	3	3	40
Estudiante	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	0	3	3	34
Docente	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	0	3	34
Dirigentes	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	0	34
DMAXi	43	46	42	43	44	43	38	29	38	33	44	41	35	35	35	589

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Los valores representan los máximos de influencias directas e indirectas de los actores entre ellos:
La cifra es importante cuando la influencia del actor sobre otro actor es importante

6. MMDII competitividad

a) **Vector de las relaciones de fuerza MMIDI**

La matriz de competitividad MMDII se calcula de la misma forma que la competitividad asociada a la Matriz estándar de Directos e Indirectos (MDII). Estos escalares contienen en un solo valor los grados de los máximos de influencias directas e indirectas y de dependencia, en el caso de cada actor. El resultado de esta operación es una medida de competitividad con respecto a la matriz MMDII.

	Qi
Ciudadano	1.2
Alcalde	1.2
Concejal	1.2
ASR	1.1
POP	0.9
PADM	1.1
Parroquial	0.9
GADP	1.1
AME	1.0
CPI	0.9
DGI	1.0
MC	1.0
Estudiante	0.9
Docente	0.9
Dirigentes	0.9

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

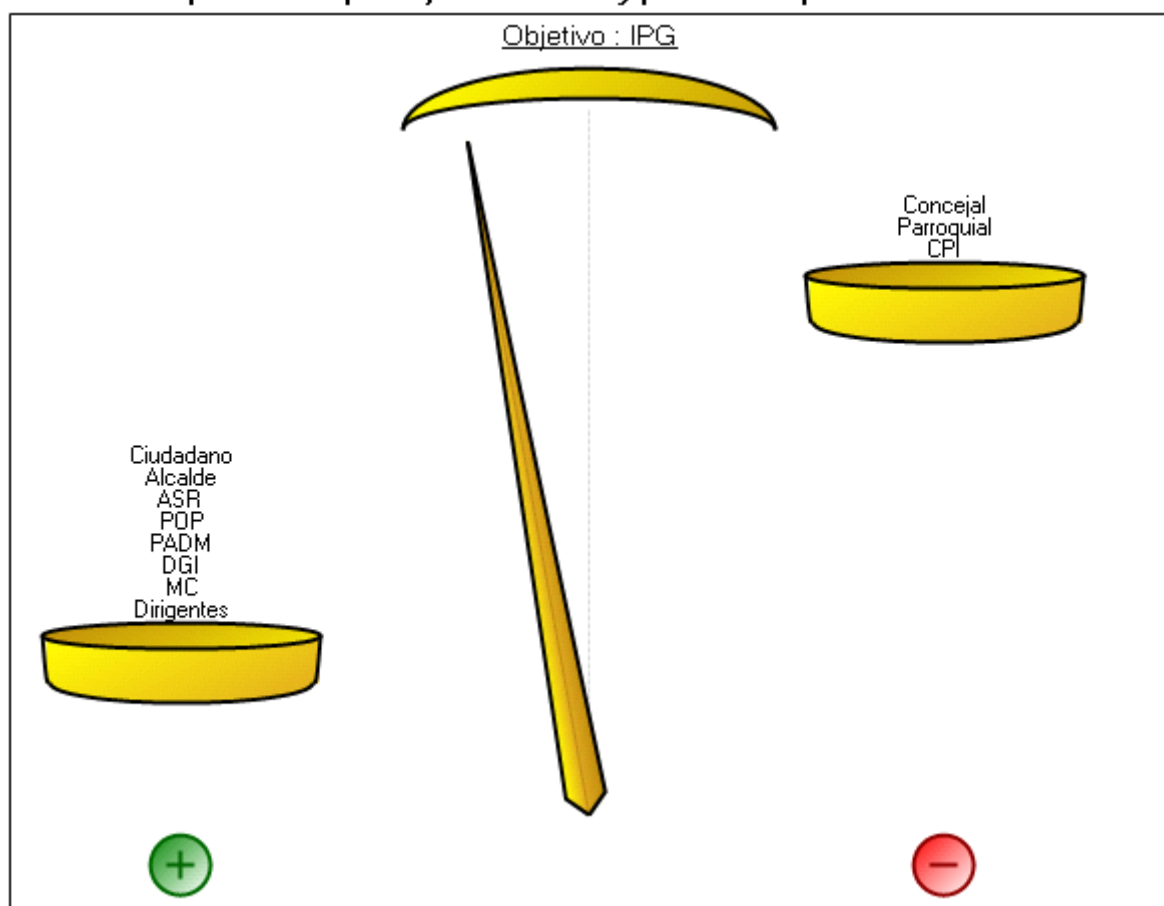
Qi* es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta de sus máximas influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción.

b) **Histograma de relaciones de fuerza MMIDI**

El histograma de competitividad MMDII se crea a partir del vector de competitividad MMDII.

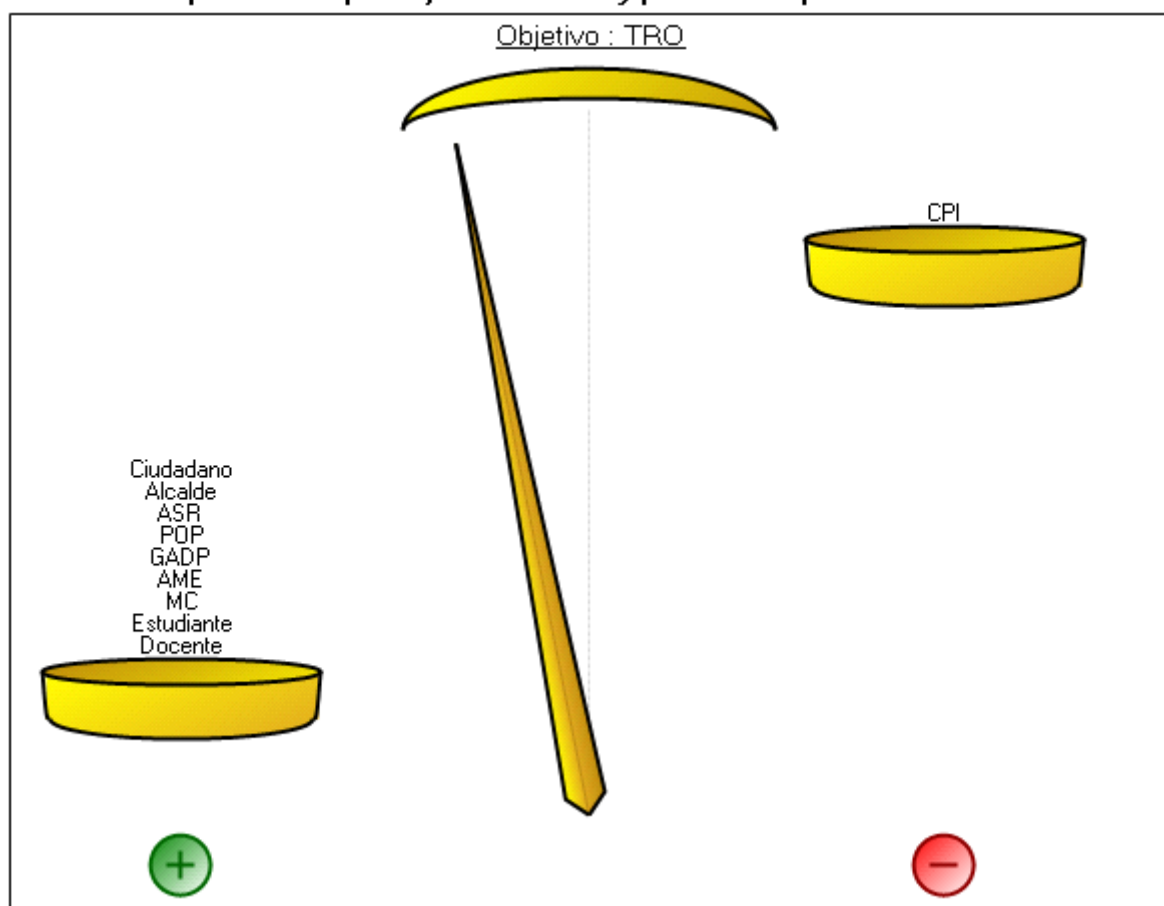
- c) *Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo: Imagen positiva GADMEC*

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza

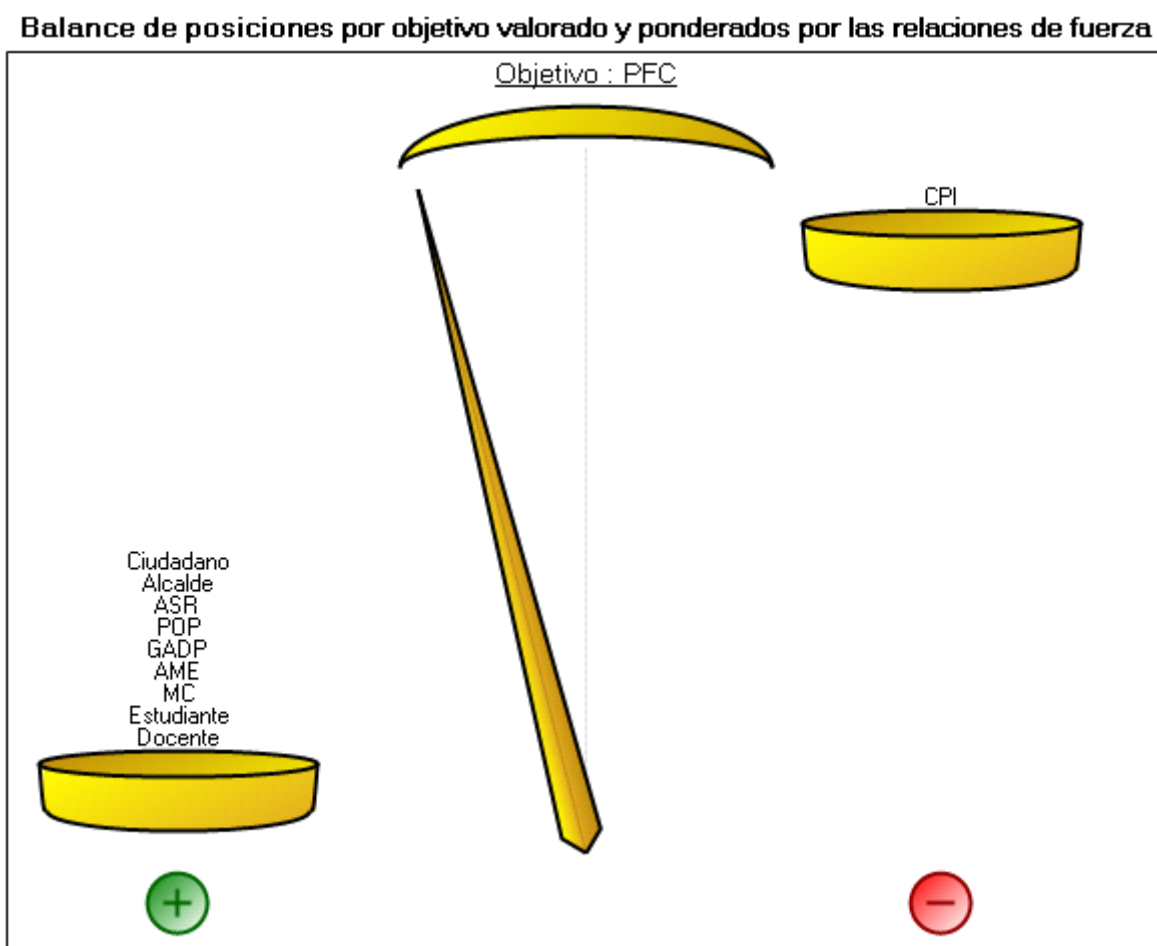


- d) *Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo: Tiempos de respuesta optimizados*

Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



- e) *Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza - Objetivo: Producto final de excelente calidad*



2. RELACIÓN ACTORES OBJETIVOS

1. Relación de orden 1

a) **Matriz de posiciones simples (1MAO)**

La matriz de posición simple 1MAO muestra la valencia de cada actor con respecto a cada objetivo (probable, improbable, neutral o indiferente). Esta matriz, resultado de la fase 3 de Mactor, no se compone de las entradas de datos iniciales. Mactor lo vuelve a calcular a partir de 2MAO.

1MAO	IPG	TRO	PFC	Suma absoluta
Ciudadano	1	1	1	3
Alcalde	1	1	1	3
Concejal	-1	0	0	1
ASR	1	1	1	3
POP	1	1	1	3
PADM	1	0	0	1
Parroquial	-1	0	0	1
GADP	0	1	1	2
AME	0	1	1	2
CPI	-1	-1	-1	3
DGI	1	0	0	1
MC	1	1	1	3
Estudiante	0	1	1	2
Docente	0	1	1	2
Dirigentes	1	0	0	1
Número de acuerdos	8	9	9	
Número de desacuerdos	-3	-1	-1	
Número de posiciones	11	10	10	

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

- 1: actor desfavorable a la consecución del objetivo
 0: Posición neutra
 1: actor favorable a la consecución del objetivo

2. Relación de orden 2

a) **Matriz de posiciones valoradas (2MAO)**

La matriz 2MAO especifica la posición del actor en cada objetivo (a favor, en contra, neutral o indiferente). Esta matriz es la información inicial dada por el usuario y también presenta marginalidades.

2MAO	IPG	TRO	PFC
Ciudadano	4	3	1
Alcalde	4	4	4
Concejal	-1	0	0
ASR	4	4	4
POP	3	4	4
PADM	2	0	0
Parroquial	-3	0	0
GADP	0	1	1
AME	0	1	1
CPI	-3	-4	-1
DGI	1	0	0
MC	3	3	3
Estudiante	0	1	1
Docente	0	1	1
Dirigentes	1	0	0

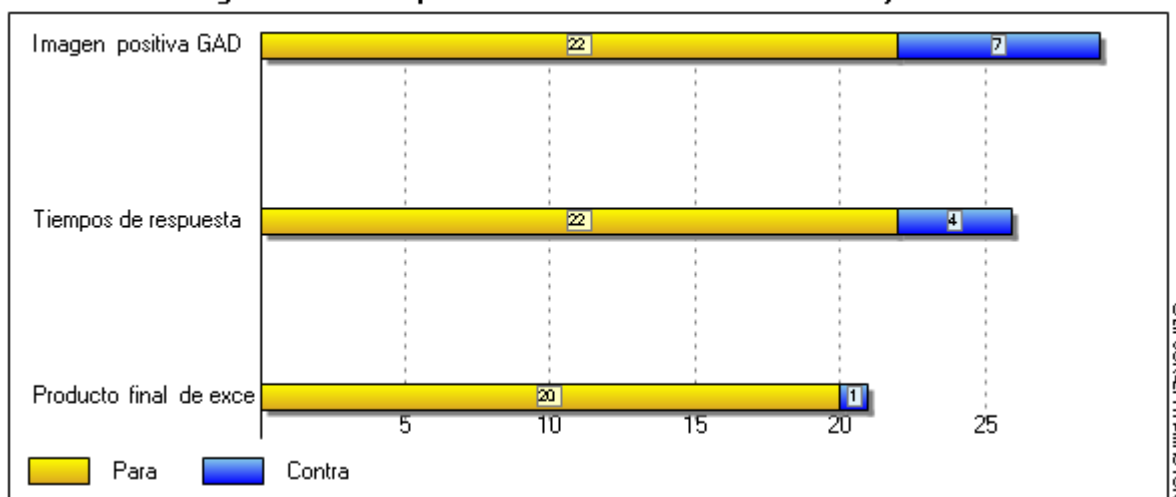
© LIPSOR-EPTA-MACTOR

- El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo
 0: El objetivo es poco consecuente
 1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos
 2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos
 3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del/ es indispensable para su misión
 4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia

b) Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO

Este histograma se produce a partir de la matriz de relación valorada (orden 2) entre actores y objetivos, 2MAO. Representa la movilización de los objetivos del actor. El histograma se utiliza para identificar para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos, ejem. a favor o en contra.

Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO



3. Relación de orden 3

a) Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO)

La matriz de posición valorada ponderada (con respecto a la competitividad) (3MAO) describe la posición de cada actor en cada objetivo. Esto es teniendo en cuenta su grado de opinión sobre cada objetivo, su jerarquía de objetivos y la competitividad entre actores.

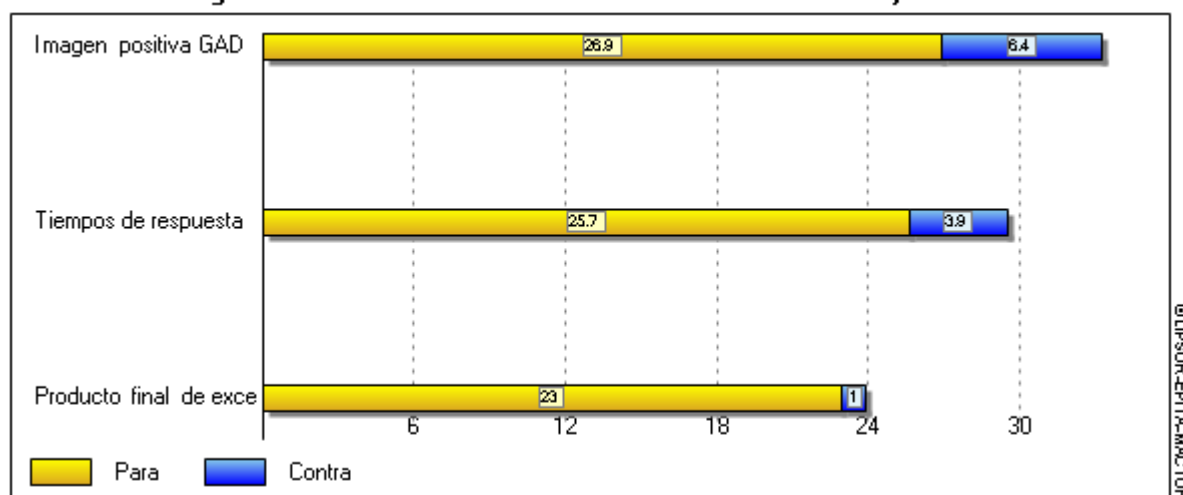
3MAO	IPG	TRO	PFC	Mobilización
Ciudadano	5.4	4.0	1.3	10.8
Alcalde	5.9	5.9	5.9	17.6
Concejal	-0.9	0.0	0.0	0.9
ASR	5.6	5.6	5.6	16.7
POP	2.7	3.6	3.6	9.8
PADM	2.0	0.0	0.0	2.0
Parroquial	-2.6	0.0	0.0	2.6
GADP	0.0	0.6	0.6	1.2
AME	0.0	0.8	0.8	1.6
CPI	-2.9	-3.9	-1.0	7.8
DGI	1.2	0.0	0.0	1.2
MC	3.5	3.5	3.5	10.6
Estudiante	0.0	0.8	0.8	1.7
Docente	0.0	0.9	0.9	1.8
Dirigentes	0.7	0.0	0.0	0.7
Número de acuerdos	26.9	25.7	23.0	
Número de desacuerdos	-6.4	-3.9	-1.0	
Grado de movilización	33.3	29.6	24.0	

Los valores positivos representan la movilización de los actores en la consecución de sus objetivos. Los valores negativos representan la tasa de oposición.

b) Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO

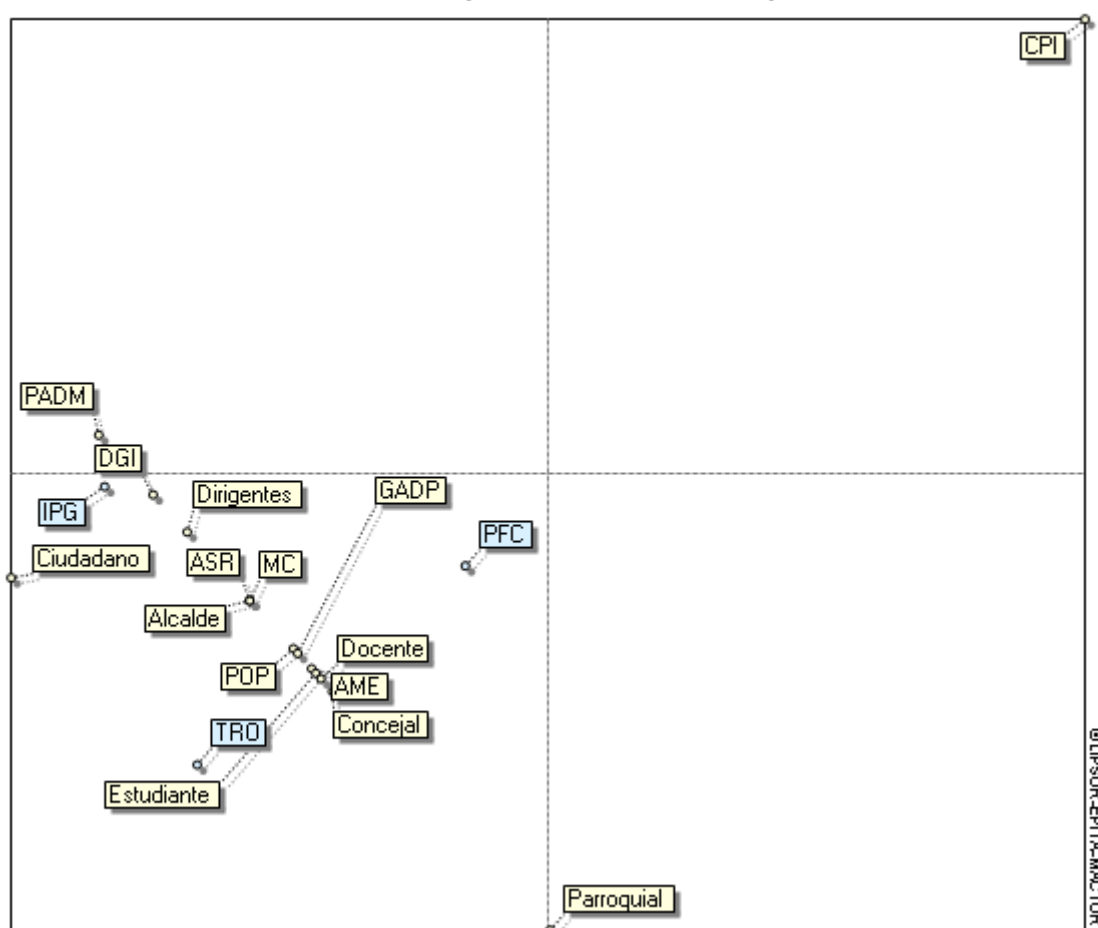
Este histograma se produce a partir de la matriz de relación valorada (orden 3) entre actores y objetivos, 3MAO. Representa las acciones tomadas por los actores hacia los objetivos. El histograma se utiliza para identificar para cada actor, el alcance de su posición con respecto a los objetivos definidos, ejem. a favor o en contra.

Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO



c) Plano de correspondencias actores / objetivos

Plano de correspondencias actores / objetivos



3. CONVERGENCIA ENTRE ACTORES

1. Convergencia de orden 1

a) **Matriz de convergencias (1CAA)**

La Matriz de convergencias de objetivos entre actores o Convergencias simples Actor X Actor (1CAA) identifica para una pareja de actores el número de posiciones comunes que tienen sobre los objetivos (a favor o en contra). Esto permitiría identificar el número de alianzas posibles. Las posiciones "Neutral" e "indiferente" (codificadas como "0") no se tienen en cuenta. Esta es una matriz simétrica.

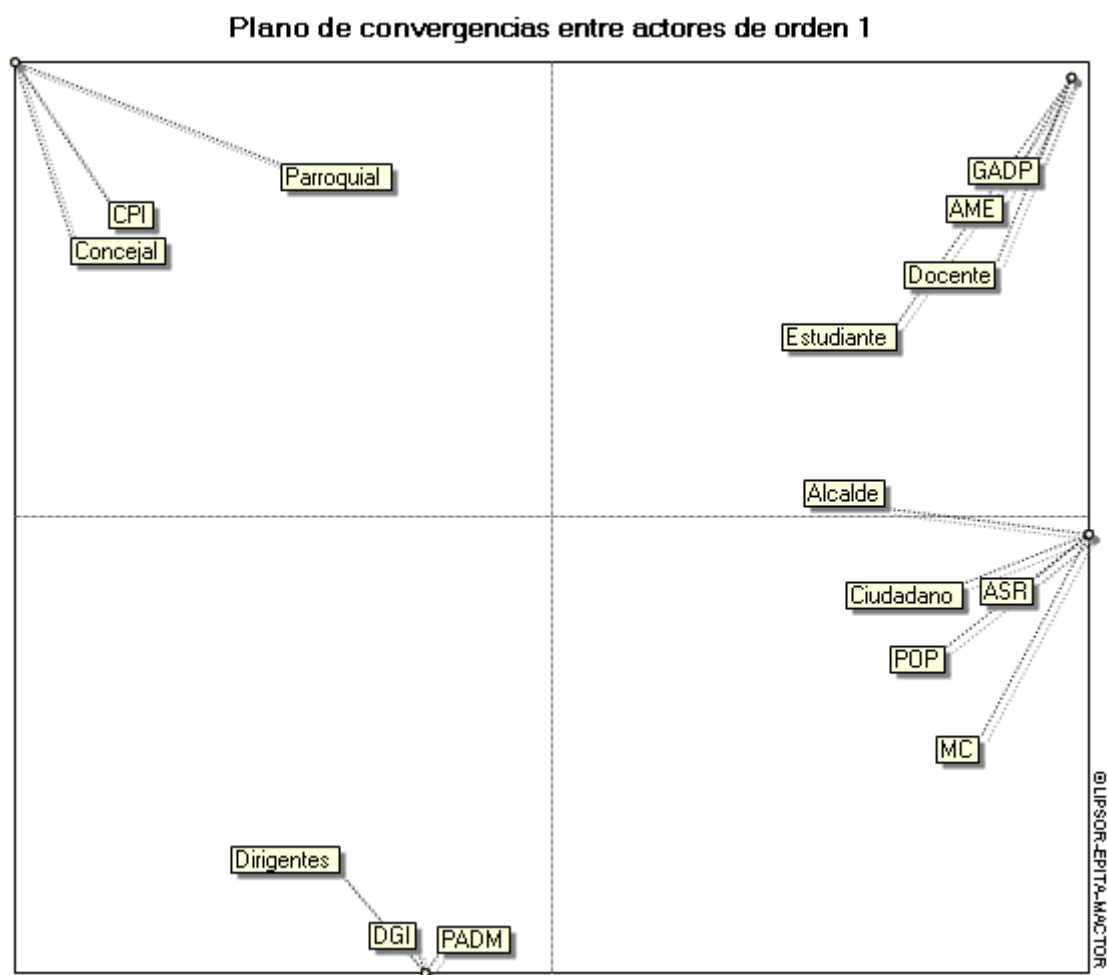
1CAA	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes
Ciudadano	0	3	0	3	3	1	0	2	2	0	1	3	2	2	1
Alcalde	3	0	0	3	3	1	0	2	2	0	1	3	2	2	1
Concejal	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
ASR	3	3	0	0	3	1	0	2	2	0	1	3	2	2	1
POP	3	3	0	3	0	1	0	2	2	0	1	3	2	2	1
PADM	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1
Parroquial	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
GADP	2	2	0	2	2	0	0	0	2	0	0	2	2	2	0
AME	2	2	0	2	2	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0
CPI	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
DGI	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
MC	3	3	0	3	3	1	0	2	2	0	1	0	2	2	1
Estudiante	2	2	0	2	2	0	0	2	2	0	0	2	0	2	0
Docente	2	2	0	2	2	0	0	2	2	0	0	2	2	0	0
Dirigentes	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Número de convergencias	23	23	2	23	23	7	2	16	16	2	7	23	16	16	7

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Los valores representan el grado de convergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes

b) **Plano de convergencias entre actores de orden 1**

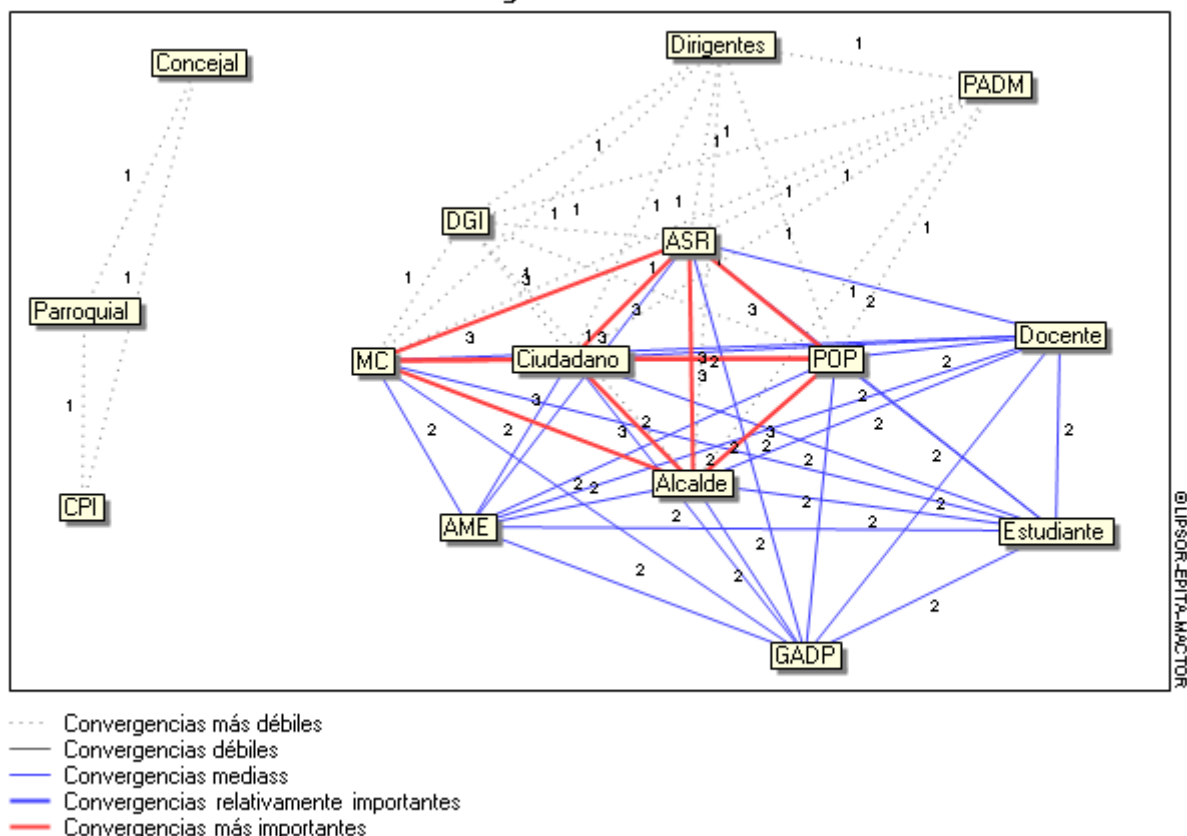
El mapa de convergencias entre actores mapea los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuanto más cerca están los actores entre sí, más intensa es su convergencia. Este mapa se utiliza para crear un gráfico de convergencias de actores.



c) Gráfico de convergencias entre actores de orden 1

El gráfico de convergencias entre actores mapea los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuanto más cerca están los actores entre sí, más intensa es su convergencia.

Gráfico de convergencias entre actores de orden 1



2. Convergencia de orden 2

a) Matriz valorada de convergencias (2CAA)

La matriz de convergencia valorada o Convergencia Valorada Actores X Actores (2CAA) se relaciona con la Matriz de Posiciones Valoradas Actores X Objetivos (2MAO). Este calcula la intensidad de convergencia promedio entre dos actores, cuando estos tienen el mismo grado (a favor o en contra del objetivo). Los valores de esta matriz no miden el número de alianzas potenciales (como en 1CAA), sino la intensidad de alianza con la jerarquía de objetivos (preferencias) de la pareja de actores. Esta es una matriz simétrica.

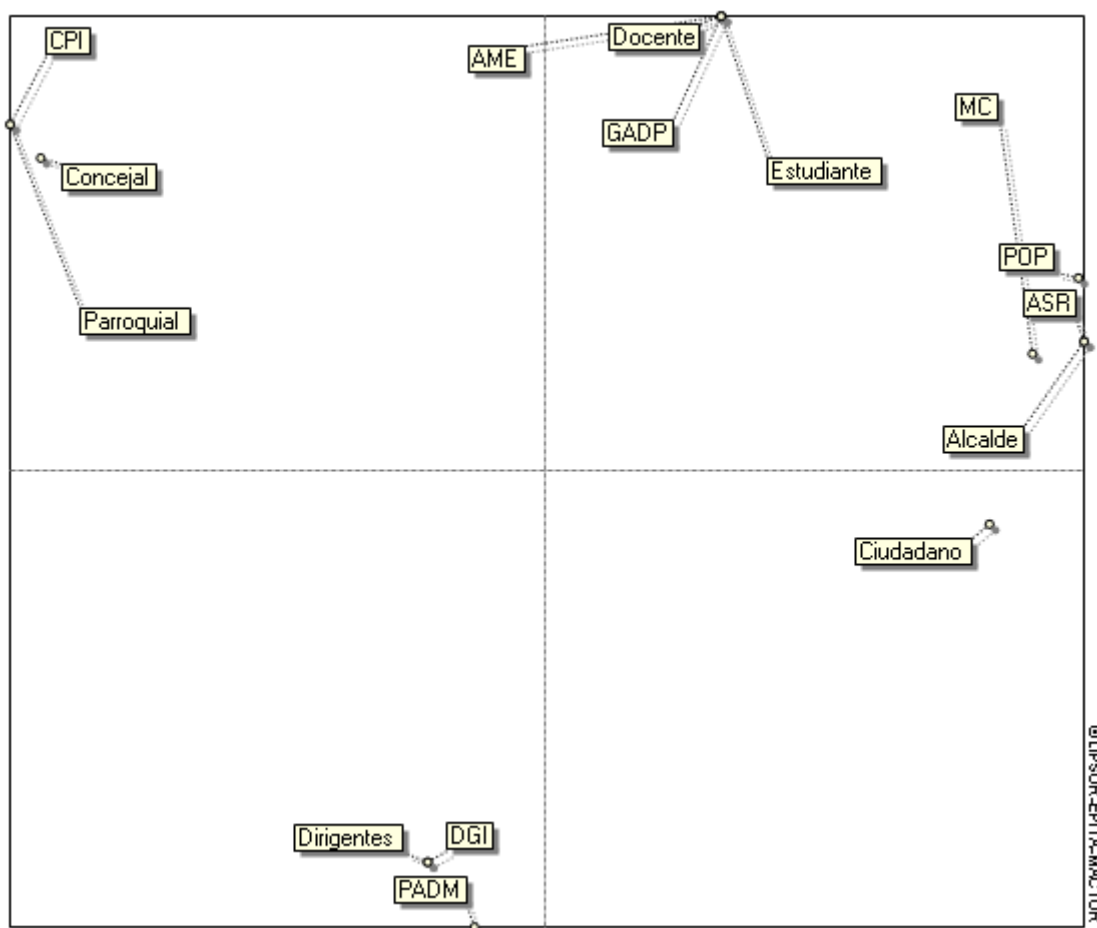
2CAA	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes
Ciudadano	0.0	10.0	0.0	10.0	9.5	3.0	0.0	3.0	3.0	0.0	2.5	8.5	3.0	3.0	2.5
Alcalde	10.0	0.0	0.0	12.0	11.5	3.0	0.0	5.0	5.0	0.0	2.5	10.5	5.0	5.0	2.5
Concejal	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ASR	10.0	12.0	0.0	0.0	11.5	3.0	0.0	5.0	5.0	0.0	2.5	10.5	5.0	5.0	2.5
POP	9.5	11.5	0.0	11.5	0.0	2.5	0.0	5.0	5.0	0.0	2.0	10.0	5.0	5.0	2.0
PADM	3.0	3.0	0.0	3.0	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5	2.5	0.0	0.0	1.5
Parroquial	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
GADP	3.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	4.0	2.0	2.0	0.0
AME	3.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	4.0	2.0	2.0	0.0
CPI	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DGI	2.5	2.5	0.0	2.5	2.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	1.0
MC	8.5	10.5	0.0	10.5	10.0	2.5	0.0	4.0	4.0	0.0	2.0	0.0	4.0	4.0	2.0
Estudiante	3.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0	4.0	0.0	2.0	0.0
Docente	3.0	5.0	0.0	5.0	5.0	0.0	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0	4.0	2.0	0.0	0.0
Dirigentes	2.5	2.5	0.0	2.5	2.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	0.0	0.0	0.0
Número de convergencias	58.0	72.0	4.0	72.0	69.0	17.0	5.0	28.0	28.0	5.0	14.0	62.0	28.0	28.0	14.0
Grado de convergencia (%)	70.7														

Los valores representan el grado de convergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses convergentes

b) Plano de convergencias entre actores de orden 2

El mapa de convergencias entre actores mapea los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuanto más cerca están los actores entre sí, más intensa es su convergencia. Este mapa se utiliza para crear un gráfico de convergencias de actores.

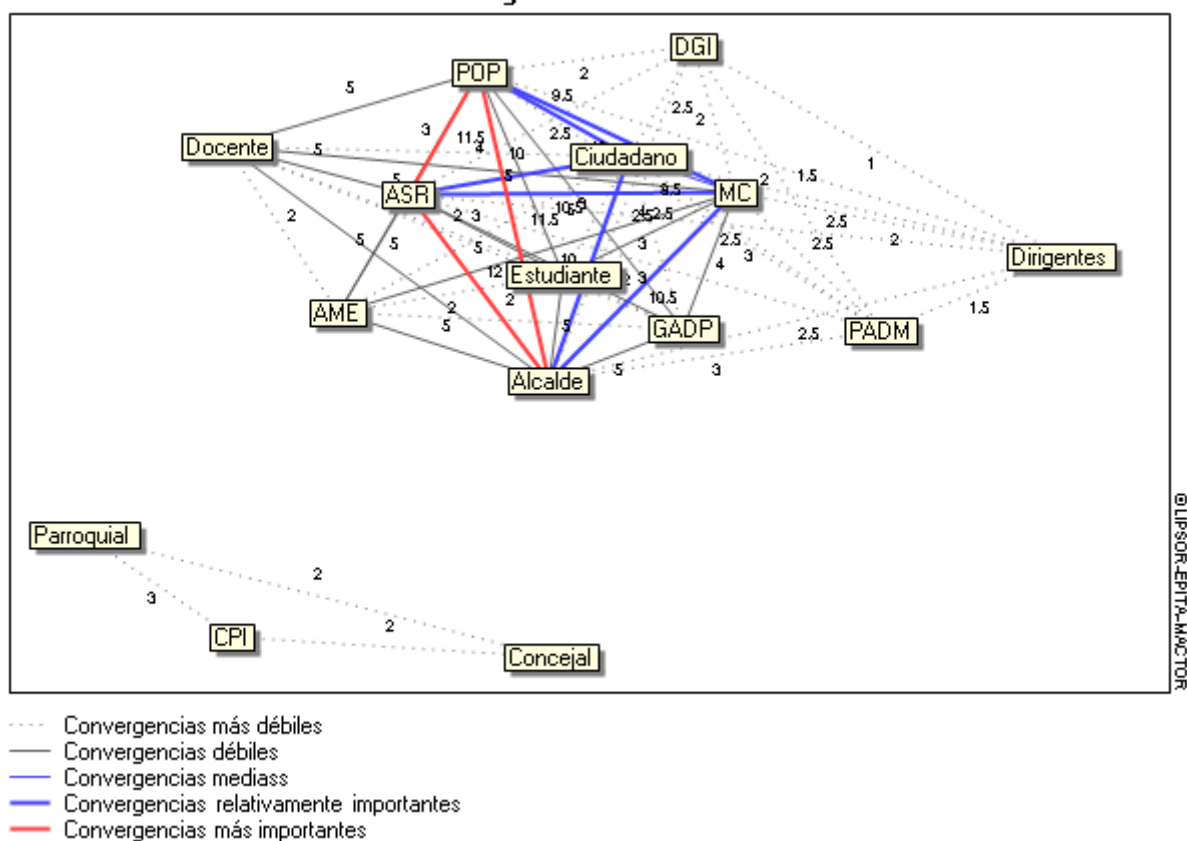
Plano de convergencias entre actores de orden 2



c) Gráfico de convergencias entre actores de orden 2

El gráfico de convergencias entre actores mapea los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuanto más cerca están los actores entre sí, más intensa es su convergencia.

Gráfico de convergencias entre actores de orden 2

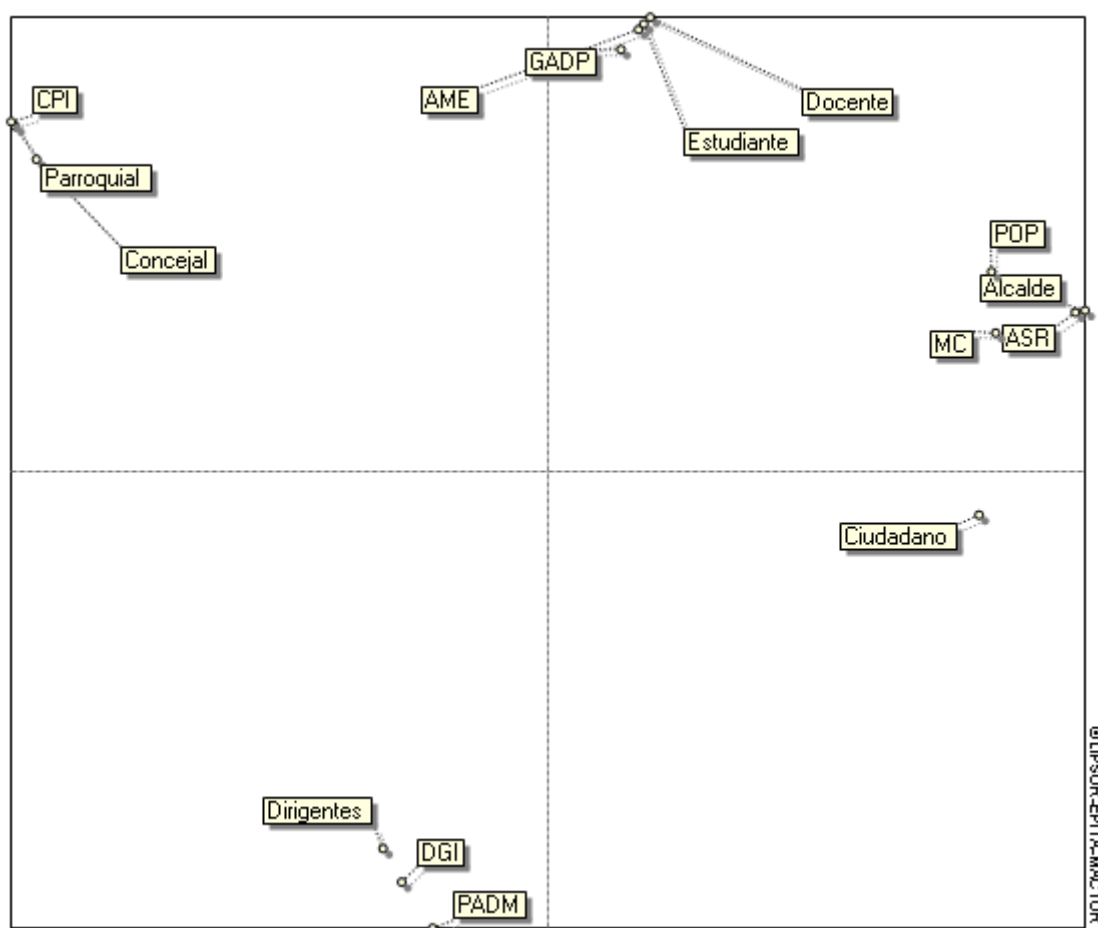


3. Convergencia de orden 3

a) **Plano de convergencias entre actores de orden 3**

El mapa de convergencias entre actores mapea los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuanto más cerca están los actores entre sí, más intensa es su convergencia. Este mapa se utiliza para crear un gráfico de convergencias de actores.

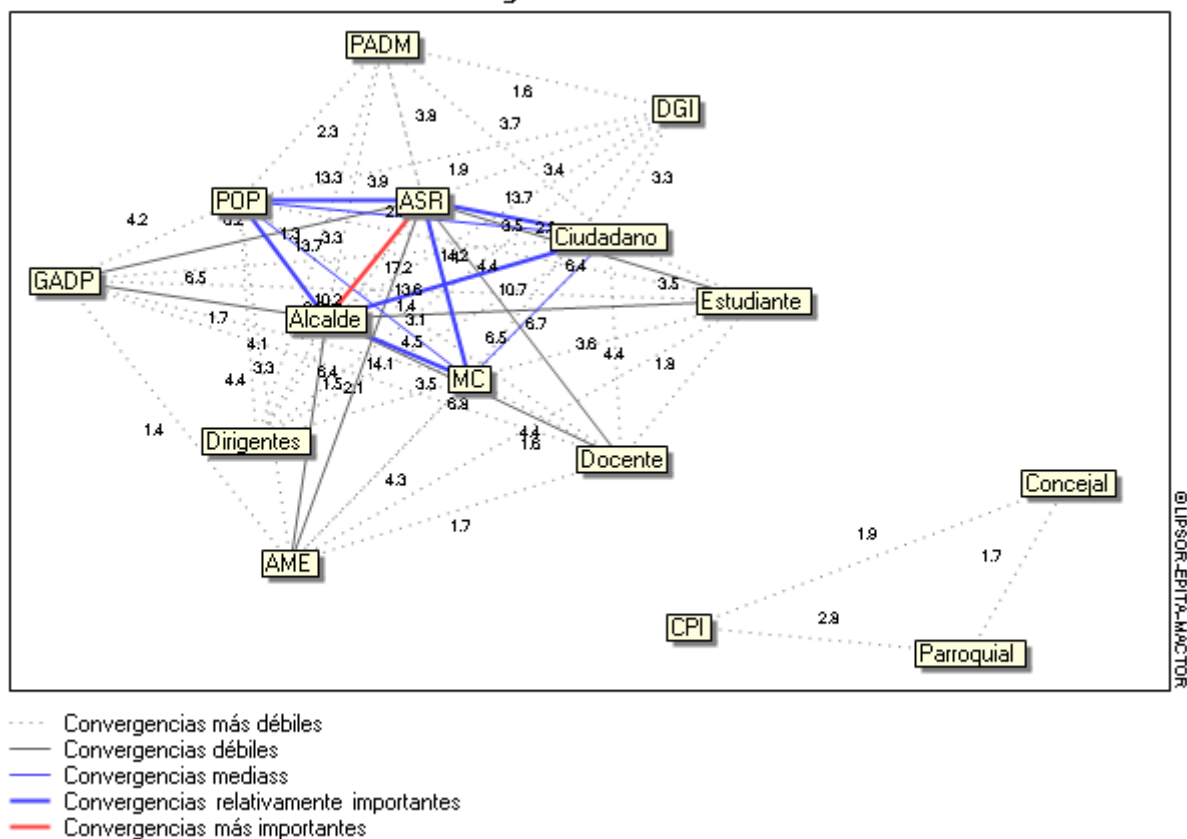
Plano de convergencias entre actores de orden 3



b) Gráfico de convergencias entre actores de orden 3

El gráfico de convergencias entre actores mapea los actores con respecto a sus convergencias (datos en matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). Es decir, cuanto más cerca están los actores entre sí, más intensa es su convergencia.

Gráfico de convergencias entre actores de orden 3



4. DIVERGENCIA ENTRE ACTORES

1. Divergencia de orden 1

a) Matriz de divergencias (1DAA)

La Matriz de divergencias de objetivos entre actor o simple Divergencias Actores X Actores (1DAA) identifica para cada pareja de actores el número de objetivos sobre los cuales estos actores no mantienen la misma posición (un actor está a favor del objetivo y el otro en contra). En otras palabras, describe el número de conflictos potenciales. Las posiciones "Neutral" e "indiferente" (con código "0") no se tienen en cuenta. Esta es una matriz simétrica.

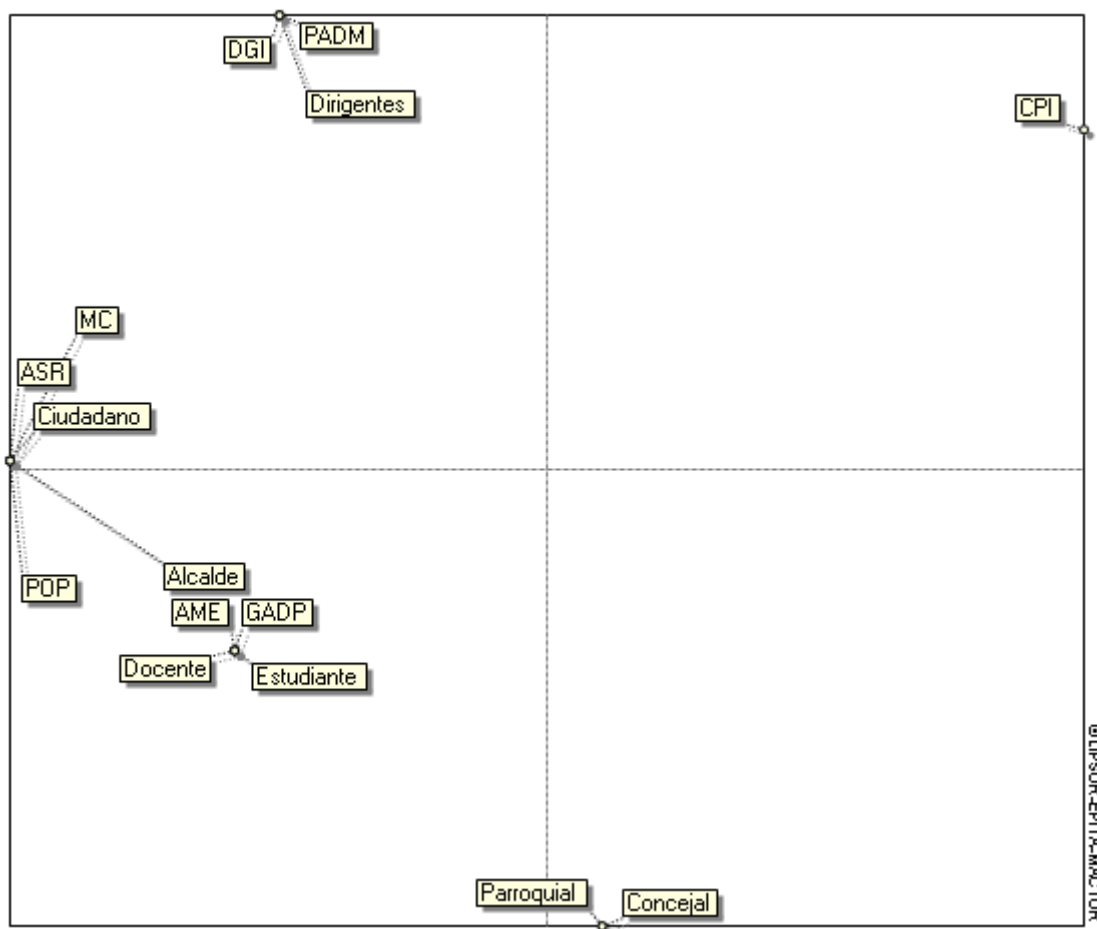
1DAA	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes
Ciudadano	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0
Alcalde	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0
Concejal	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
ASR	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0
POP	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0
PADM	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Parroquial	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1
GADP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
AME	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
CPI	3	3	0	3	3	1	0	2	2	0	1	3	2	2	1
DGI	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
MC	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0
Estudiante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Docente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Dirigentes	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
Número de divergencias	5	5	8	5	5	3	8	2	2	26	3	5	2	2	3

Los valores representan el grado de divergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses divergentes

b) Plano de divergencias entre actores de orden 1

Esto mapea las posiciones de los actores según sus divergencias valoradas (datos encontrados en Matrix 2DAA). Es decir, cuanto más separados están los actores entre sí, más intensa es su divergencia.

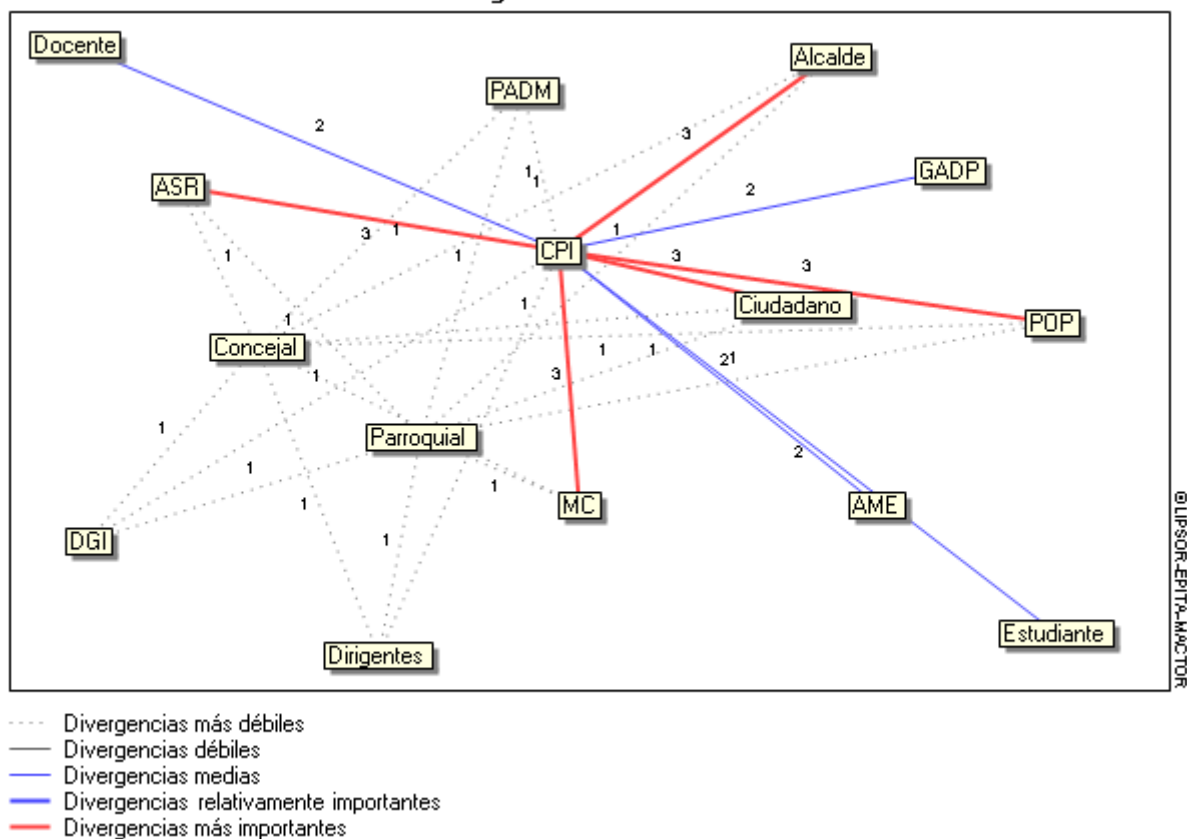
Plano de divergencias entre actores de orden 1



c) Gráfico de divergencias entre actores de orden 1

La gráfica de divergencias entre actores, mapea los actores de orden 2 con respecto a sus divergencias (datos en matrices 1DAA). Ayuda a identificar posibles alianzas y conflictos.

Gráfico de divergencias entre actores de orden 1



2. Divergencia de orden 2

a) **Matriz valorada de divergencias (2DAA)**

La Matriz de divergencias valoradas o Divergencias Valoradas Actores X Actores (2DAA) se relaciona con la Matriz de Posiciones Valoradas Actores X Objetivos (2MAO). Identifica para cada pareja de actores el número de objetivos por los cuales estos actores no tienen la misma posición (un actor está a favor del objetivo y el otro en contra). Los valores de esta matriz no miden el número de conflictos potenciales (como en 1DAA), sino la intensidad del conflicto con la jerarquía de objetivos (preferencias) de la pareja de actores. Esta es una matriz simétrica.

2DAA	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes
Ciudadano	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Alcalde	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Concejal	2.5	2.5	0.0	2.5	2.0	1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.0	0.0	0.0	1.0
ASR	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POP	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	9.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PADM	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Parroquial	3.5	3.5	0.0	3.5	3.0	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	3.0	0.0	0.0	2.0
GADP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AME	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
CPI	8.0	10.0	0.0	10.0	9.5	2.5	0.0	3.5	3.5	0.0	2.0	8.5	3.5	3.5	2.0
DGI	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MC	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	8.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Estudiante	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Docente	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dirigentes	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Número de divergencias	14.0	16.0	15.0	16.0	14.5	6.5	23.0	3.5	3.5	66.5	5.0	13.5	3.5	3.5	5.0
Grado de divergencia (%)	29.3														

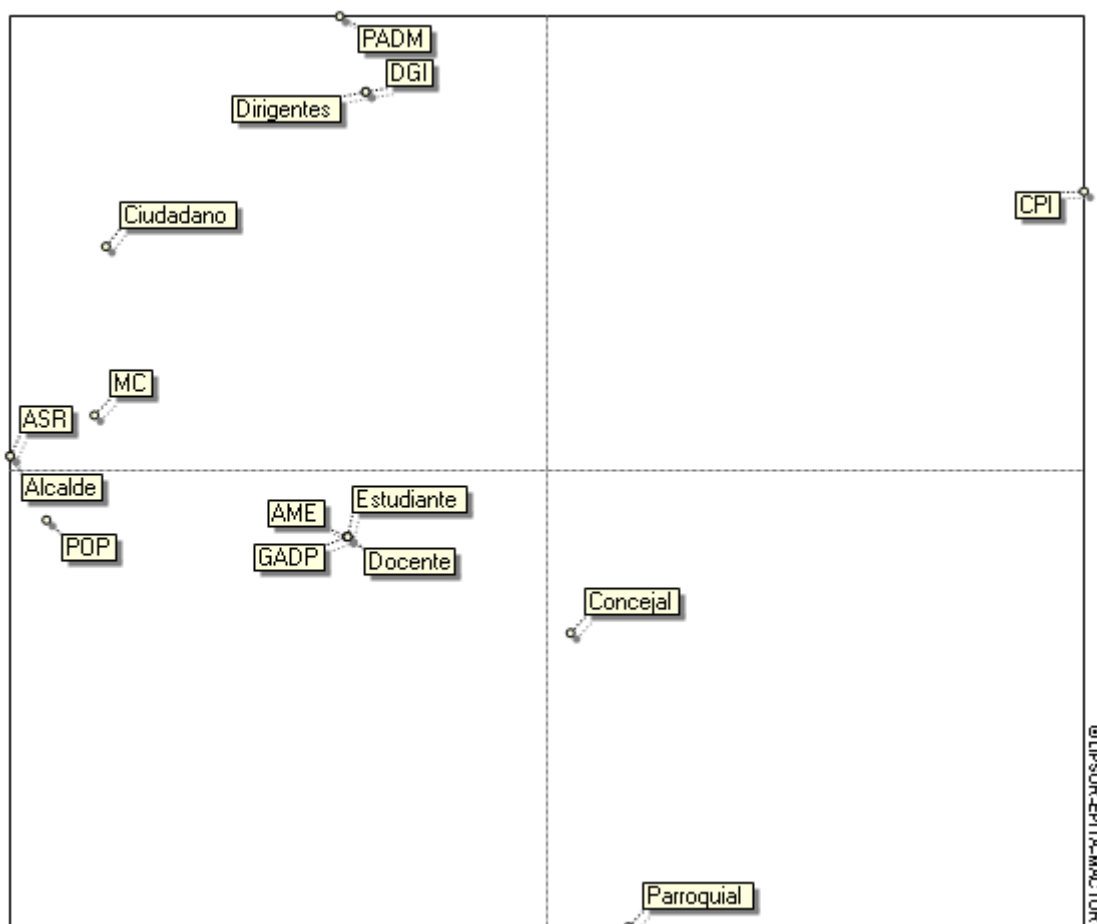
© UPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan el grado de divergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses divergentes

b) Plano de divergencias entre actores de orden 2

Esto mapea las posiciones de los actores según sus divergencias valoradas (datos encontrados en Matrix 2DAA). Es decir, cuanto más separados están los actores entre sí, más intensa es su divergencia.

Plano de divergencias entre actores de orden 2



© UPSOR-EPITA-MACTOR

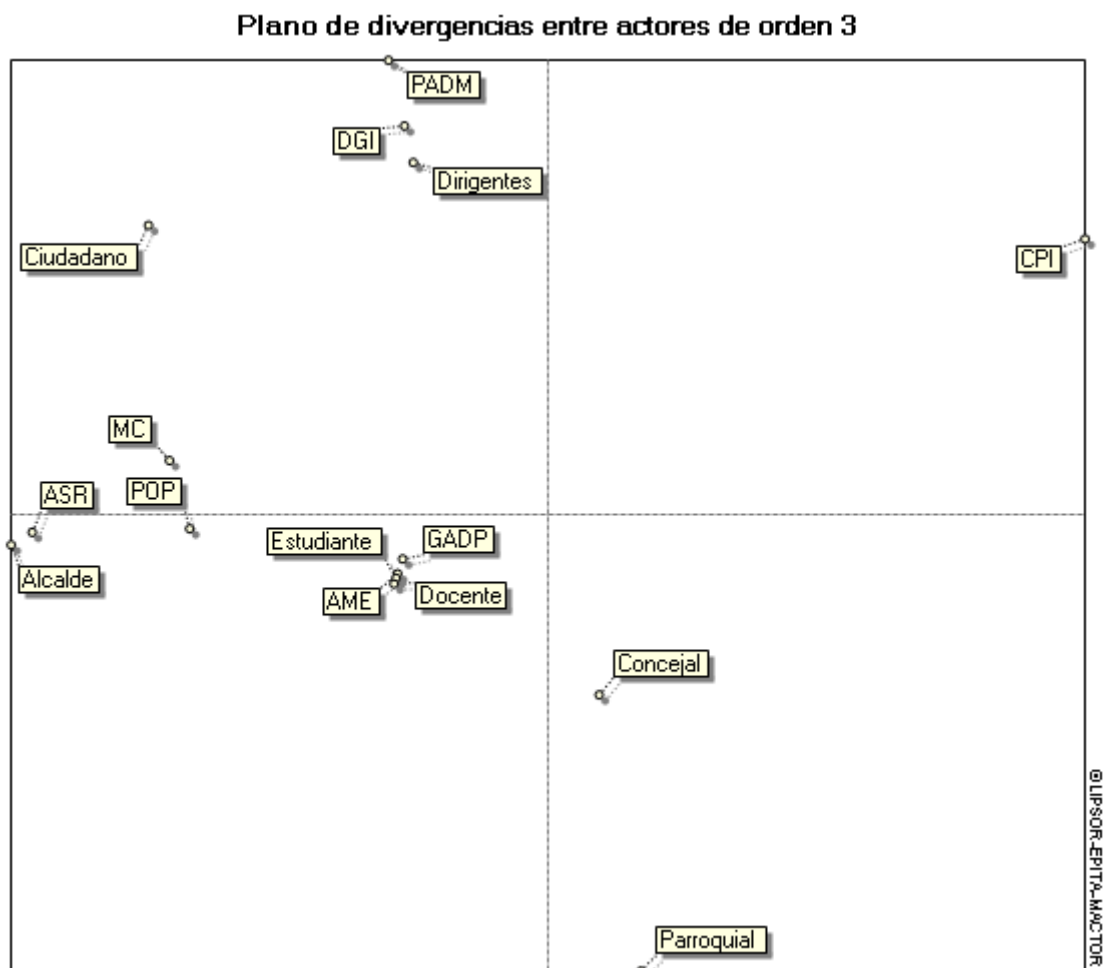
3DAA	Ciudadano	Alcalde	Concejal	ASR	POP	PADM	Parroquial	GADP	AME	CPI	DGI	MC	Estudiante	Docente	Dirigentes
Ciudadano	0.0	0.0	3.1	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	9.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Alcalde	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0	4.2	0.0	0.0	12.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Concejal	3.1	3.4	0.0	3.2	1.8	1.4	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	2.2	0.0	0.0	0.8
ASR	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0	0.0	4.1	0.0	0.0	12.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POP	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	0.0	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PADM	0.0	0.0	1.4	0.0	0.0	0.0	2.3	0.0	0.0	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Parroquial	4.0	4.2	0.0	4.1	2.6	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9	3.1	0.0	0.0	1.7
GADP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AME	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
CPI	9.3	12.7	0.0	12.3	8.8	2.4	0.0	3.0	3.2	0.0	2.1	9.2	3.3	3.4	1.8
DGI	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	1.9	0.0	0.0	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MC	0.0	0.0	2.2	0.0	0.0	0.0	3.1	0.0	0.0	9.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Estudiante	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Docente	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Dirigentes	0.0	0.0	0.8	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Número de divergencias	16.4	20.3	16.9	19.6	13.2	6.1	23.9	3.0	3.2	71.6	5.0	14.4	3.3	3.4	4.3
Grado de divergencia (%)	0.0														

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Los valores representan el grado de divergencia: más intensidad más importante, más actores tienen intereses divergentes

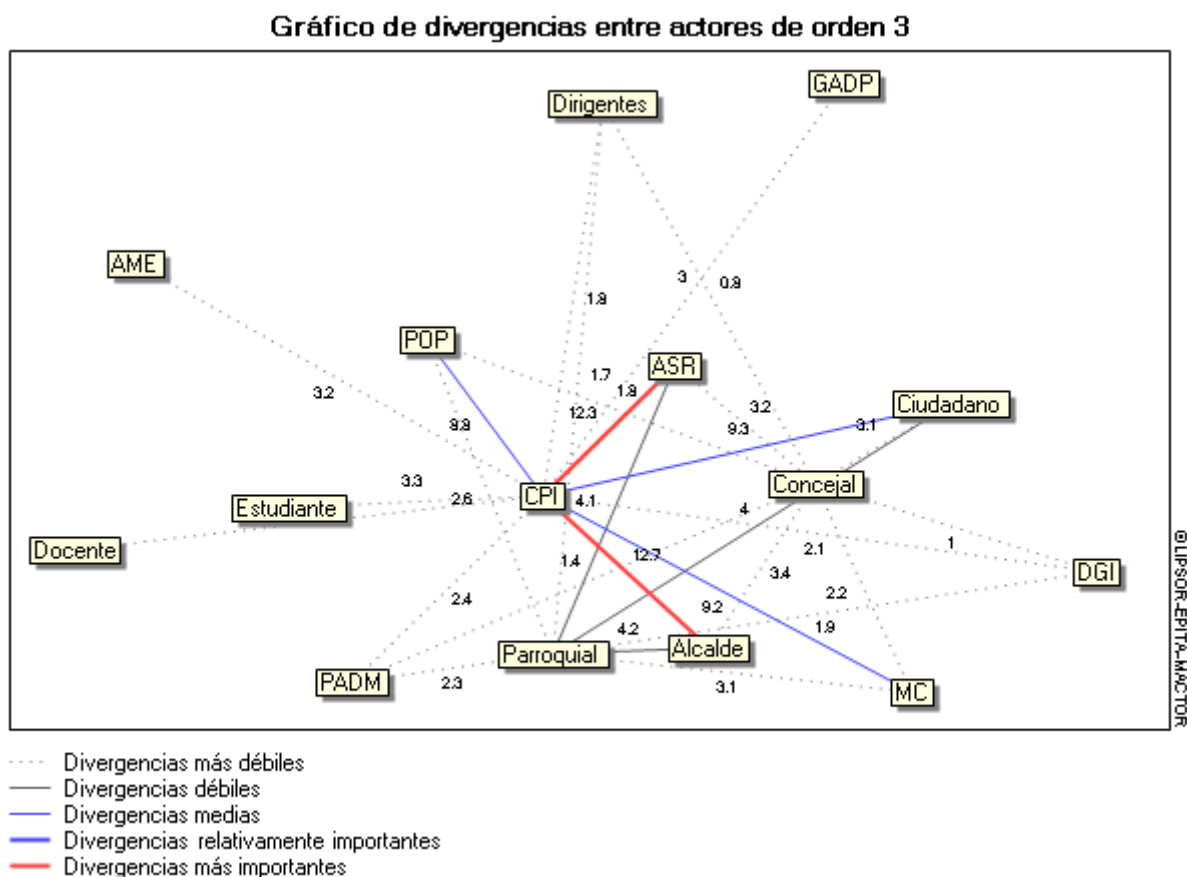
b) Plano de divergencias entre actores de orden 3

Esto mapea las posiciones de los actores según sus divergencias valoradas (datos encontrados en Matrix 3DAA). Es decir, cuanto más separados están los actores entre sí, más intensa es su divergencia.



c) Gráfico de divergencias entre actores de orden 3

La gráfica de divergencias entre actores, mapea los actores de orden 3 con respecto a sus divergencias (datos en matrices 3DAA). Ayuda a identificar posibles alianzas y conflictos.



5. AMBIVALENCIA DE ACTORES

1. Matriz de ambivalencia de actores

Dos actores pueden compartir posiciones tanto convergentes como divergentes sobre diferentes objetivos. De ahí que llamemos a esta pareja de actores ambivalentes. Si desean convertirse en aliados, deben trabajar solo en esos objetivos comunes y dejar de lado sus objetivos divergentes. La ambivalencia del actor se calcula con tres indicadores de equilibrio utilizando sus posiciones simple, valorada, luego valorada y ponderada.

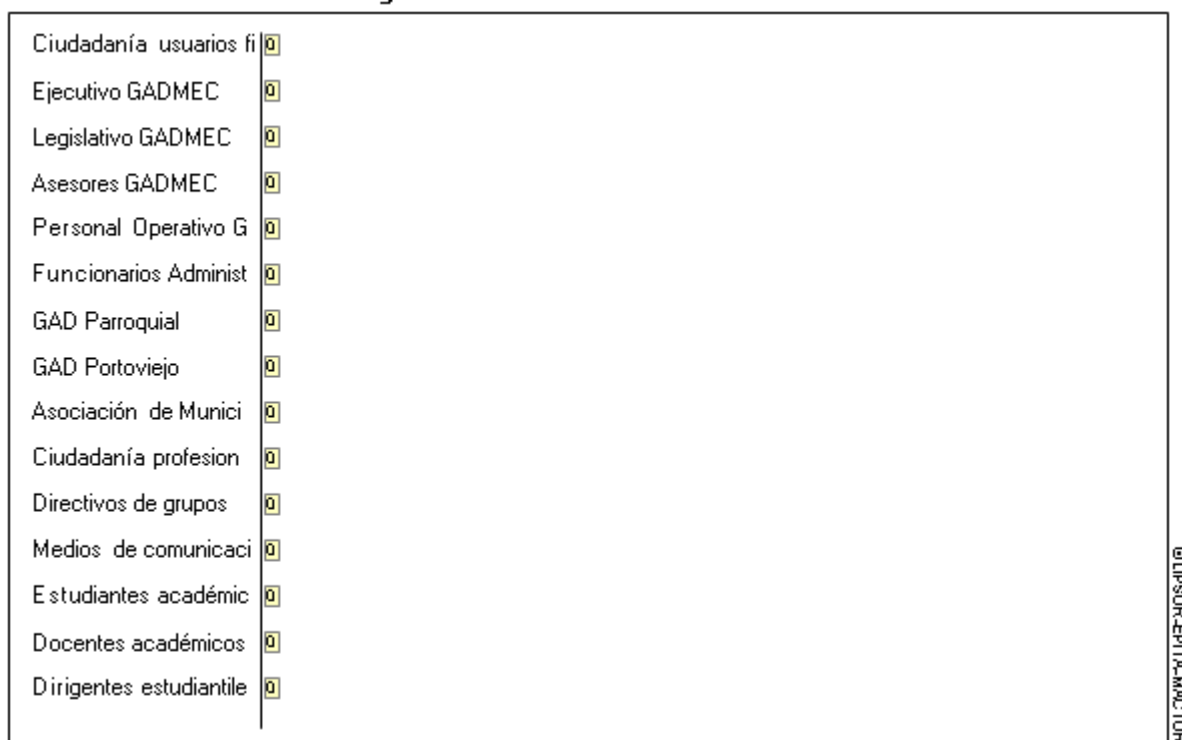
	Eq1	Eq2	Eq3
Ciudadano	0.0	0.0	0.0
Alcalde	0.0	0.0	0.0
Concejal	0.0	0.0	0.0
ASR	0.0	0.0	0.0
POP	0.0	0.0	0.0
PADM	0.0	0.0	0.0
Parroquial	0.0	0.0	0.0
GADP	0.0	0.0	0.0
AME	0.0	0.0	0.0
CPI	0.0	0.0	0.0
DGI	0.0	0.0	0.0
MC	0.0	0.0	0.0
Estudiante	0.0	0.0	0.0
Docente	0.0	0.0	0.0
Dirigentes	0.0	0.0	0.0

El indicador varía de 1 (actores muy ambivalentes) a 0 (actores no ambivalentes).

2. Histograma de la ambivalencia entre actores

Este histograma se produce a partir del vector de ambivalencia del actor.

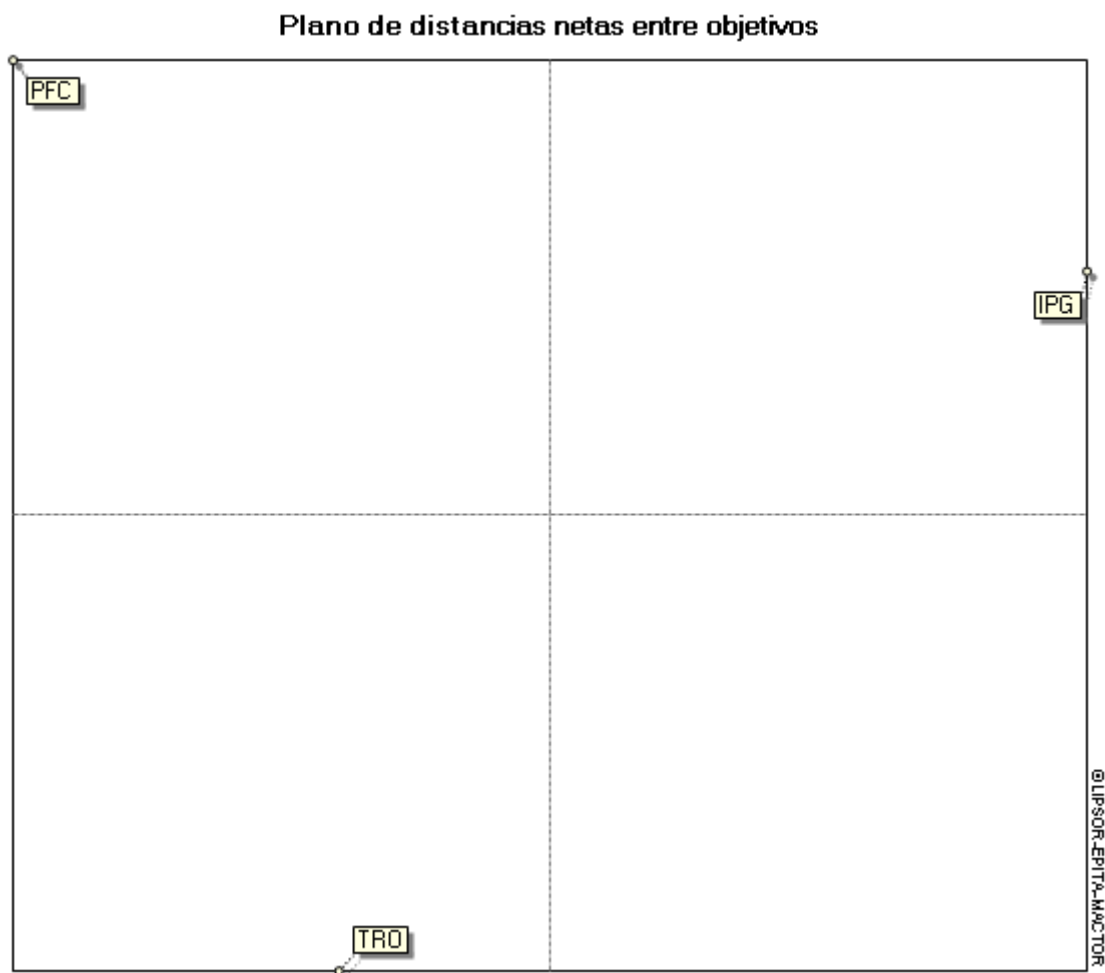
Histograma de la ambivalencia entre actores



6. DISTANCIA NETA ENTRE OBJETIVOS

1. Plano de distancias netas entre objetivos

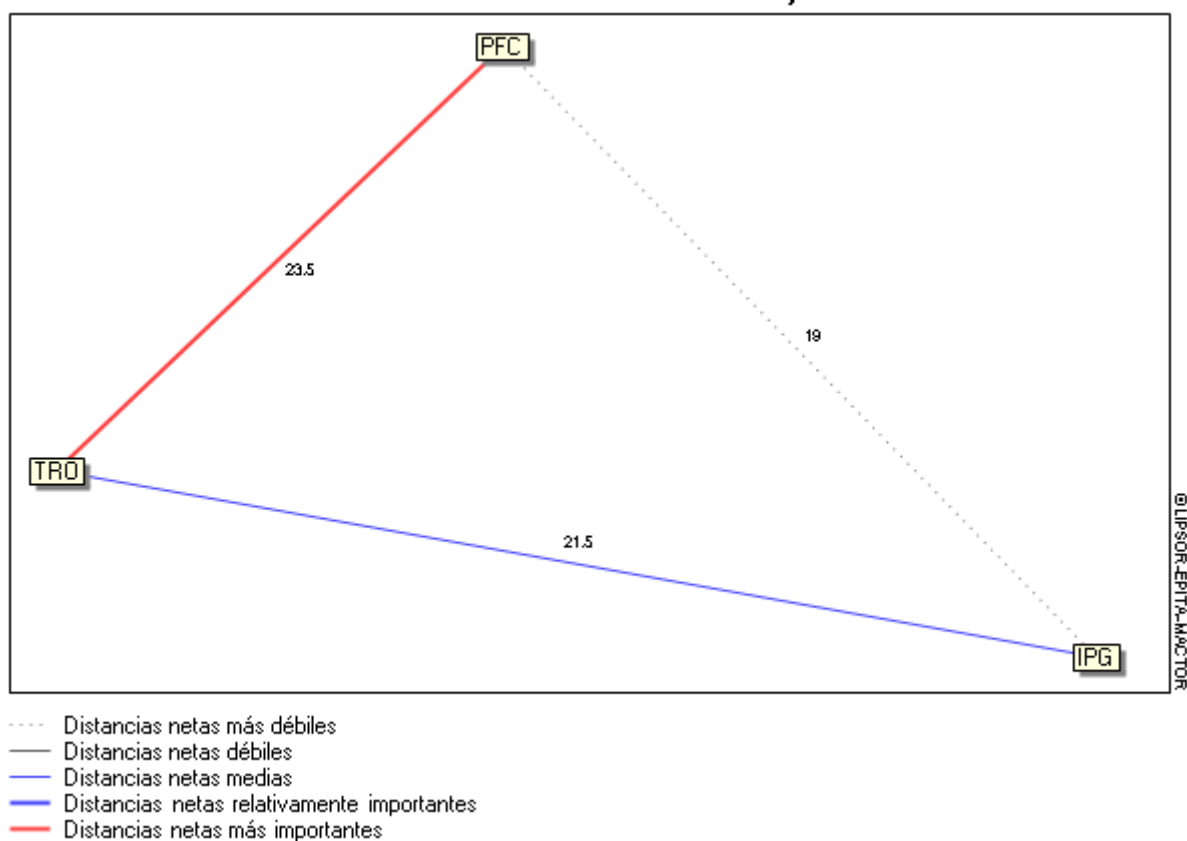
Este mapa se utiliza para identificar objetivos sobre los cuales los actores toman la misma posición (ya sea a favor o en contra). Por lo tanto, permite aislar grupos de objetivos donde existe una fuerte convergencia (cuando los objetivos están muy juntos) o divergencia (cuando los objetivos están muy separados) por parte de la opinión de los actores. También mapea objetivos con respecto a la escala neta (la diferencia entre la matriz de convergencia valorada y la matriz de divergencia valorada, respectivamente 2COO y 2DOO).



2. Gráfico de distancias netas entre objetivos

Este gráfico se utiliza para identificar objetivos sobre los cuales los actores toman la misma posición (ya sea a favor o en contra). Cuanto más fuerte sea el vínculo entre los objetivos, mayor será la convergencia de las opiniones de los actores sobre estos objetivos.

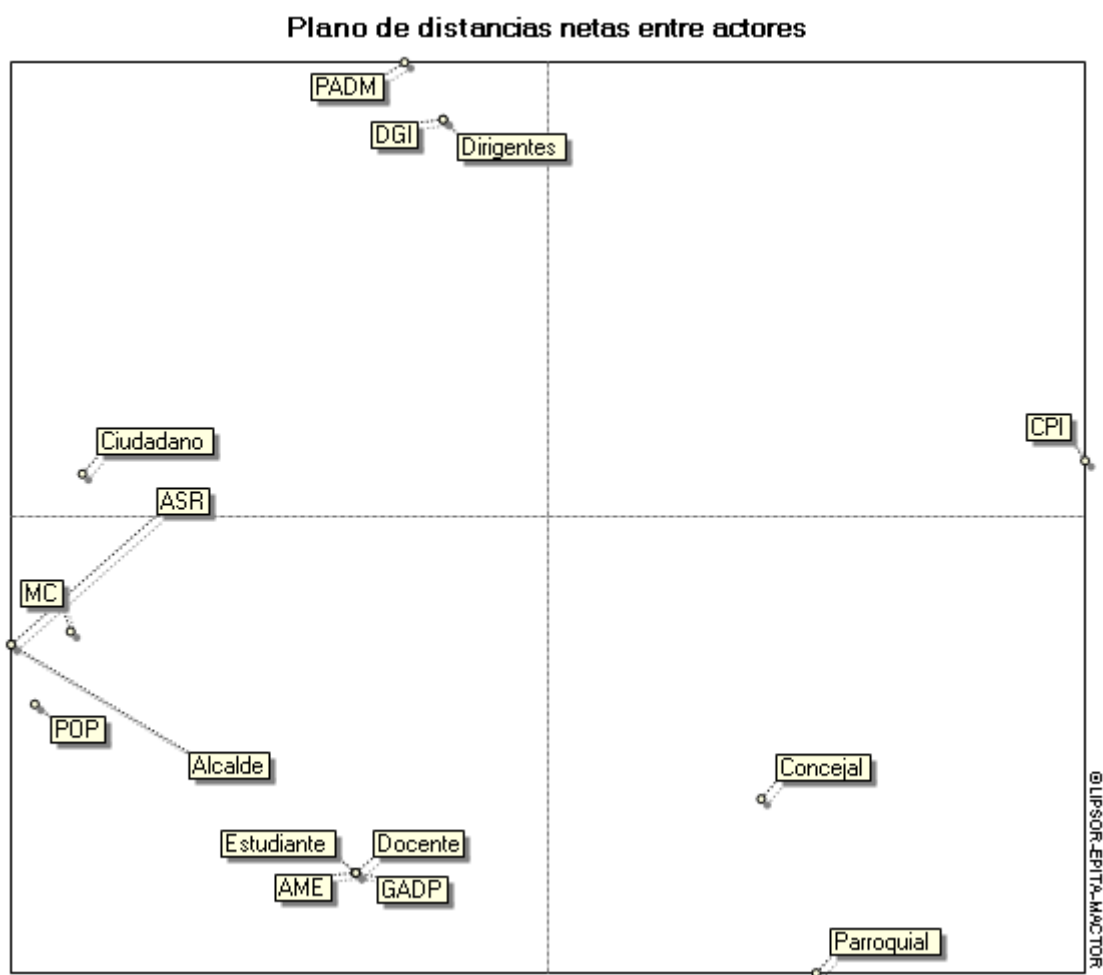
Gráfico de distancias netas entre objetivos



7. DISTANCIAS NETAS ENTRE ACTORES

1. Plano de distancias netas entre actores

El mapa de distancias netas entre actores se utiliza para reconocer alianzas potenciales teniendo en cuenta las divergencias y convergencias entre actores de orden 2.



2. Gráfico de distancias netas entre actores

El gráfico de distancias netas entre actores se utiliza para reconocer alianzas potenciales teniendo en cuenta las divergencias y convergencias entre actores de orden 2.

