



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**  
**ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS**

*Resolución: RPC-SO-14-No. 287-2020-CES*

**PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER**

---

**Título del proyecto:**

**Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 -  
2027**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Integrada de Organizaciones y Competitividad Sostenible**

**Campo amplio de conocimiento:**

**Administración**

**Autor:**

**Lcdo. Carlos Alfonso Segura Flores**

**Tutores:**

**Mg. Ana Lucía Tulcán Pastás**

**Mg. Doris Marcela Calle Landázuri**

---

**Quito – Ecuador**

**2025**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Doris Marcela Calle Landázuri con C.I: 1719212282 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación titulado: Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027.

Elaborado por: Carlos Alfonso Segura Flores, de C.I: 1720281029, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 17 de marzo de 2025

---

**Firma**

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucía Tulcán con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación titulado: Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027.

Elaborado por: Carlos Alfonso Segura Flores, de C.I: 1720281029, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, mención: Gestión de Proyectos de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 17 de marzo de 2025

---

Firma

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Carlos Alfonso Segura Flores con C.I: 1720281029, autor del proyecto de titulación denominado: Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 - 2027. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención Gestión de Proyectos.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 17 de marzo de 2025

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE .....	iv
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema .....	1
Problema de investigación .....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.1.    Contextualización general del estado del arte.....	5
1.2.    Proceso investigativo metodológico .....	8
1.3.    Análisis de resultados .....	11
CAPÍTULO II: PROPUESTA .....	32
2.1.    Fundamentos teóricos aplicados .....	32
2.2.    Descripción de la propuesta .....	37
2.3.    Validación de la propuesta .....	75
2.4.    Matriz de articulación de la propuesta .....	77
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	86

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Personal del CACMQ 2024</i> .....	9
Tabla 2 Frecuencia Relativa por Grado o Puesto .....	12
Tabla 3 <i>Número de Encuestados por Sexo</i> .....	13
Tabla 4 <i>Número de Encuestados por Área de Trabajo</i> .....	14
Tabla 5 Conocimiento del Plan Estratégico en el CACMQ .....	15
Tabla 6 Frecuencia Relativa sobre la Comprensión de la Planificación Estratégica .....	16
Tabla 7 Contribución a los Objetivos Estratégicos del CACMQ.....	17
Tabla 8 Estrategias implementadas al Servicio.....	18
Tabla 9 Tiempo en el que se revisa los Avances del Plan Estratégico .....	20
Tabla 10 Condiciones de Mejora CACMQ.....	24
Tabla 11 <i>Liderazgo del Responsable Inmediato</i> .....	25
Tabla 12 Cómo se Considera a la Comunicación Interna y Externa en el CACMQ .....	26
Tabla 13 <i>La Capacitación y Especialización en el CACMQ</i> .....	27
Tabla 14 <i>Motivación del Personal del CACMQ</i> .....	31
Tabla 15 Matriz de elaboración de la Misión Institucional .....	38
Tabla 16 Matriz de elaboración de la Visión Institucional .....	39
Tabla 17 <i>Evaluación Direccionamiento Estratégico 2019 - 2023</i> .....	41
Tabla 18 <i>Principales Metas Cumplidas y por Cumplir. Direccionamiento Estratégico 2019-2023</i> .....	42
Tabla 19 <i>Parámetros para el Análisis PESTEL</i> .....	43
Tabla 20 <i>Factores Políticos CACMQ</i> .....	43
Tabla 21 <i>Factores Económicos CACMQ</i> .....	44
Tabla 22 <i>Factores Sociales CACMQ</i> .....	45
Tabla 23 <i>Factores Tecnológicos CACMQ</i> .....	46
Tabla 24 <i>Resultados del Análisis PESTEL</i> .....	47
Tabla 25 <i>Parámetros para el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	50
Tabla 26 <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter CACMQ</i> .....	50
Tabla 27 <i>Valoración Aplicada a la Matriz EFE CACMQ</i> . .....	52
Tabla 28 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos MEFE</i> .....	53
Tabla 29 <i>Fortalezas del CACMQ 2025</i> .....	54
Tabla 30 Calificación para las Fortalezas y Debilidades de la MEFI.....	55
Tabla 31 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI .....	56
Tabla 32 Valoración para los Cuadrantes de la MIE .....	57
Tabla 33 Resultados MEFE Y MEFI.....	57
Tabla 34 Matriz FODA CACMQ .....	59
Tabla 35 Matriz FODA TOWS CACMQ 2025.....	60
Tabla 36 Objetivos Estratégicos CACMQ 2025 - 2027 .....	62
Tabla 37 Objetivos Estratégicos, Política e Indicador .....	63
Tabla 38 Alineamiento del Plan Estratégico con Planes Municipales .....	65
Tabla 39 Planificación Estratégica CACMQ 2025 - 2027 .....	67
Tabla 40 Tablero de Control .....	70
Tabla 41 Análisis de la Información Obtenida de la Evaluación de Especialistas .....	76
Tabla 42. Matriz de articulación .....	77

## Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Ishikawa de la Percepción de Inseguridad en el Espacio Público .....	3
Figura 2 Número de personas encuestadas por grado o puesto .....	12
Figura 3 Sexo Biológico.....	13
Figura 4 Área en la que desempeña sus funciones.....	15
Figura 5 ¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee usted sobre el Plan Estratégico Institucional del CACMQ? .....	16
Figura 6 Comprensión de la Planificación Estratégica .....	17
Figura 7 Contribución a los Objetivos Estratégicos.....	18
Figura 8 Número de Personas Encuestadas que Implementaron Estrategias al Servicio .....	19
Figura 9 Tiempo en el que se Revisa el Plan Estratégico .....	20
Figura 10 <i>Recursos Existentes en el CACMQ</i> .....	21
Figura 11 Los Recursos son los Suficientes en el CACMQ.....	21
Figura 12 ¿Qué Acciones Recomendaría para Mejorar la Imagen Institucional? .....	22
Figura 13 Sugerencias para Mejorar la Imagen Institucional.....	23
Figura 14 Principales Aspectos de Mejora para el Personal del CACMQ.....	25
Figura 15 Evaluación del Liderazgo en el CACMQ .....	26
Figura 16 <i>Cómo se Considera a la Comunicación Interna y Externa del CACMQ</i> .....	27
Figura 17 <i>Capacitación y Especialización CACMQ</i> .....	28
Figura 18 <i>Personal Motivado VS Personal no Motivado</i> .....	31
Figura 19 <i>Estructura del Plan Estratégico CACMQ 2025-2027</i> .....	37
Figura 20 <i>Factores Ecológicos CACMQ</i> . .....	46
Figura 21 <i>Factores Legales CACMQ</i> . .....	47
Figura 22 <i>Resultado Final del Análisis PESTEL</i> .....	48
Figura 23 <i>Análisis PESTEL Mediante Gráfico de Radar CACMQ</i> .....	48
Figura 24 <i>Las Cinco Fuerzas de Porter Aplicadas al CACMQ</i> .....	49
Figura 25 <i>Resultado Final 5 Fuerzas de Porter CACMQ</i> .....	51
Figura 26 <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter Mediante Gráfico de Radar CACMQ</i> .....	51
Figura 27 Debilidades CACMQ 2025.....	55
Figura 28 Resultado MIE CACMQ 2025 .....	57
Figura 29 Mapa Estratégico CACMQ 2025 - 2027.....	64
Figura 30 Diagrama de Interrelación del Proceso para la Formalización del Plan Estratégico del CACMQ 2025-2027 .....	72

## INFORMACIÓN GENERAL

### Contextualización del tema

El Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito (CACMQ), es una entidad adscrita del Gobierno Autónomo del Distrito Metropolitano de Quito (GAD-DMQ), con 199 años de trayectoria al servicio de la comunidad quiteña, en los que ha tenido varias denominaciones como son: Los Espaderos, Serenos, Policía Municipal, Policía Metropolitana y desde el año 2017, con la promulgación del Código Orgánico de las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público (COESCOP) cambia la denominación a CACMQ como entidad complementaria a la seguridad, cuya naturaleza es la prevención disuasión vigilancia y control, encargado de las funciones, como son: cumplir y hacer cumplir la normativa legal vigente, control del espacio público, control ambiental, gestión de riesgos, información y seguridad turística, fomento de procesos de vinculación comunitaria, apoyo a personas en situación de vulnerabilidad extrema, control de mercados y las demás que sean asignadas por la autoridad competente.

En el año 2023 la Contraloría General del Estado emitió las Normas de Control Interno, donde se establece que, las entidades del sector público deben instituir indicadores de gestión, objetivos, metas que permitan mejorar la gestión institucional, estableciendo un presupuesto real para el cumplimiento de las funciones y competencias legalmente establecidas y la correcta utilización de los recursos públicos. (Contralor General del Estado, 2023, p. 4)

En el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (Ordenanza Metropolitana N° 072-2024), se atribuyó nuevas funciones al CACMQ como son el uso y consumo de las sustancias sujetas a fiscalización, el control del consumo de bebidas alcohólicas y porte de armas blancas, la seguridad del Palacio Municipal, la seguridad en el transporte público y el levantamiento de información para la seguridad y convivencia ciudadana.

El CACMQ en la actualidad no cuenta con un Plan Estratégico actualizado a las necesidades institucionales y de la comunidad siendo necesario generar el Plan Estratégico para el CACMQ 2025 – 2027 que se acople al periodo del Alcalde, con el fin único de generar sinergia en la seguridad del DMQ.

Es así que el Plan Estratégico para el CACMQ 2025 – 2027, se constituye en un instrumento de gestión institucional que deberá estar alineado a los instrumentos de gestión municipal como lo son el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2024 – 2025, Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) 2024 - 2033, Plan Metropolitano de Seguridad y Convivencia Ciudadana (PMSCC) 2023 - 2027 y Programa de Gobierno de Alcaldía (PGA) 2023 – 2027.

El Plan, además, permitirá la identificación de la situación actual, el establecimiento del direccionamiento estratégico, la generación de estrategias, metas y objetivos, la planificación adecuada de los recursos que contribuyan al desarrollo organizacional y la transformación del servicio a la comunidad, sirviendo además de guía de la Dirección General del CACMQ al ser un puesto de libre nombramiento y remoción.

Además, permite realizar el seguimiento periódico al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Es importante destacar que la falta de la Planificación Estratégica en el CACMQ, conllevará a un manejo deficiente de los recursos, hará difícil la adaptación al entorno cambiante y no permitirá que se realice el seguimiento y evaluación adecuado a las acciones realizadas en la institución.

### **Problema de investigación**

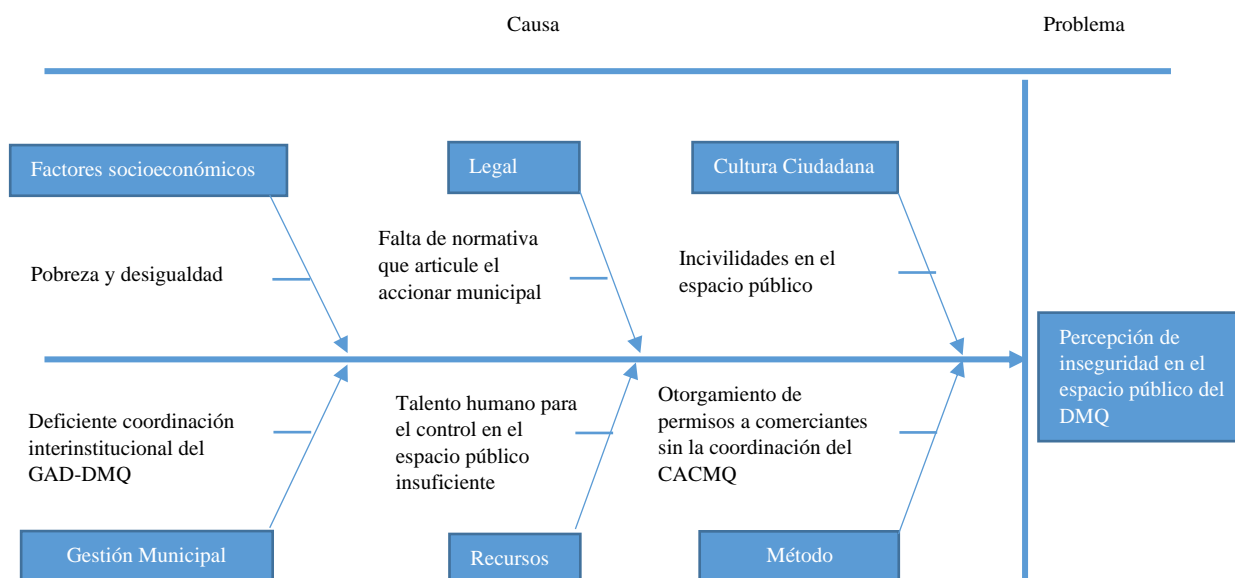
El Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito (GAD-DMQ) en el Diagnóstico por ejes (2024), establece que el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), es un complejo escenario donde se encuentra afectada la cohesión social y la percepción de seguridad esto debido a entre otros temas a la exclusión social, inclusión de los derechos de los grupos de atención prioritaria y el acceso limitado a la cultura, sumado a la falta de oportunidades por falta de empleo o trabajo digno ven del espacio público una oportunidad para subsistir, percibiendo en los últimos años un incremento del comercio informal que de acuerdo a la Agencia Metropolitana de Coordinación Distrital de Comercio (GAD - DMQ, 2024), estableció que, de los 17.062 comerciantes autónomos en el DMQ, de ellos el 72.17% de comerciantes no cuentan con la regularización.

El CACMQ al ser una entidad complementaria de seguridad requiere del recurso más valioso que es el talento humano para ejecutar la política en territorio, sin embargo, en los últimos años ha sufrido una disminución progresiva de personal debido entre otras cosas a la compra de renuncias con indemnización, renuncias voluntarias y destituciones que han llevado a pasar de tener un aproximado de 1.405 Agentes de Control en el año 2019 a 1.096 en el año 2025, siendo lo ideal contar con 2.890 Agentes de Control según lo establecido en el "ESTUDIO TÉCNICO: ESTIMACIÓN DEL PERSONAL DEL CUERPO DE AGENTES DE CONTROL METROPOLITANO DE QUITO SEPTIEMBRE 2019" (Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana - OMSC, 2029).

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa con las causas que influyen en la percepción de la inseguridad en el espacio público.

**Figura 1**

**Diagrama de Ishikawa de la Percepción de Inseguridad en el Espacio Público**



*Nota.* La figura representa las principales causas que influyen en la percepción de inseguridad en el DMQ.

Con lo antes mencionado el CACMQ requiere establecer: ¿Cuáles son las necesidades, desafíos y oportunidades actuales del CACMQ y cómo se pueden abordar mediante el desarrollo e implementación de un plan estratégico que gestione la capacidad operativa, optimice el gasto y mejore su eficiencia en el cumplimiento de las funciones y competencias de seguridad en el espacio público al servicio de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito?

**Objetivo general**

Establecer la Planificación Estratégica para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027, a través del diagnóstico de la situación actual, que permita la mejora del Desarrollo Organizacional y la Transformación del servicio a la comunidad.

**Objetivos específicos**

- Contextualizar los fundamentos teóricos de la planificación estratégica, mediante la revisión de fuentes bibliográficas que orienten la elaboración correcta en beneficio de la comunidad.
- Determinar el diagnóstico situacional del CACMQ, mediante el análisis de los factores internos y externos que conlleven a la generación de estrategias que contribuyan al desarrollo organizacional y la transformación del servicio a la comunidad.

- Elaborar la Planificación Estratégica Institucional para el CACMQ 2025 – 2027 en la que se incluyan los componentes estratégicos que mejoren la gestión institucional.
- Validar la propuesta, mediante la opinión de especialistas de las áreas administrativas u operativas del CACMQ.

#### **Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:**

El Plan Estratégico para el CACMQ al ser un instrumento de gestión institucional, facilita la generación de estrategias que contribuyan al desarrollo organizacional y la transformación del servicio a la comunidad, alinee los objetivos estratégicos institucionales a los planes municipales de acuerdo al ámbito de competencia, permite la articulación con actores de la sociedad y del control del espacio público como lo son comunidad, municipio y el estado en sus diferentes ámbitos, como lo son el control del espacio público, la seguridad, el ambiente y la vinculación comunitaria.

Los beneficiarios directos del Plan Estratégico para el CACMQ 2025 - 2027 serán los 1.131 integrantes del CACMQ en sus diferentes niveles de gestión, quienes contarán con un instrumento que alinee sus acciones al servicio de la comunidad, así como la asignación de recursos y responsables para la realización.

Los beneficiarios indirectos serán los usuarios de los servicios del CACMQ, quienes podrán contar con estrategias que contribuyan a reducir la inseguridad en espacios públicos.

Los turistas nacionales y extranjeros contarán con sitios turísticos seguros con la presencia de Agentes de Control Metropolitano capacitados, con los recursos necesarios para recibir una atención de calidad.

Las autoridades municipales y estatales quienes contarán con una mayor eficiencia en el cumplimiento de planes y políticas en los que el CACMQ aporta con su labor, logrando sinergia y una mejor gestión municipal y estatal.

Los estudiantes, gestores de proyectos, investigadores quienes contarán con información oportuna para la elaboración de planes, proyectos e investigaciones.

Los actores ciudadanos, políticos, municipales y estatales quienes cuenten con el respaldo del CACMQ para la ejecución de acciones en beneficio de la seguridad en el espacio público.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Contextualización general del estado del arte

Para comprender de mejor manera el alcance del plan estratégico se debe conocer los conceptos básicos que la fundamentan.

#### ***Estrategia***

Para Westricher (2024), la estrategia es la forma en la que la organización establece una serie de acciones planificadas para alcanzar determinadas metas u objetivos.

Sun Tzu (s.f.) menciona: “Ataca al enemigo cuando no está preparado, y aparece cuando no te espera. Estas son las claves de la victoria para el estratega” (p.5).

La estrategia es la forma en cómo se van a realizar las actividades para alcanzar determinadas metas u objetivos, las mismas que no pueden ser estáticas, ya que el entorno es cambiante y requiere la innovación constante y la evaluación para identificar que se está haciendo bien y que no.

#### ***Plan***

Pérez y Merino (2021) definen al plan como “una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla”.

De acuerdo a Osorio (2003), el plan es un acto que permite anticipar o proyectar un resultado a futuro con las posibles consecuencias y riesgos, generando previsiones que permitan soportar el riesgo y el cumplimiento de las metas u objetivos planteados, genera una secuencia de acciones que permiten organizar los recursos y actividades ubicando responsables de cumplimiento de cada actividad.

El plan es un instrumento de gestión que permite visualizar el camino a seguir para el cumplimiento de los fines institucionales, marca un principio y un fin estableciendo productos y responsables del cumplimiento.

#### ***Plan Estratégico***

Martins (2024), menciona que el plan estratégico es una herramienta de gestión que establece el camino a seguir de la institución para cumplir con las acciones planificadas con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión que permite a la organización establecer las metas, objetivos y actividades alineados a las herramientas de gestión locales: Plan de Desarrollo

Nacional y Agenda de Naciones Unidas, en beneficio de la comunidad en general y desarrollo institucional.

Para Navarrete et al.,(2023), refieren que existen siete tipos y niveles de planificación entre los que se encuentran los siguientes:

- **Planificación normativa o tradicional:** que es un tipo de planificación donde se establece un diagnóstico situacional y el planificador selecciona las metas y objetivos que cree conveniente en base a la experiencia sin apegarse a la realidad.
- **Planificación situacional:** que realiza diversos tipos de análisis para determinar lo que debe ser, puede ser y es viable.
- **Planificación estratégica:** que se basa en el diagnóstico situacional actual para elaborar los elementos orientadores de manera participativa.
- **Planificación Táctica:** se centra básicamente en las actividades a realizar en un área o departamento para el cumplimiento de la planificación estratégica.
- **Planificación a largo plazo o estratégica:** se planifica para cuatro o cinco años generando estrategias para superar la incertidumbre.
- **Planificación a mediano plazo o ejecutiva:** establece que se debe hacer para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación estratégica con una duración de un año.
- **Planificación a corto plazo u operativa:** se enfoca en las tareas a realizar para el cumplimiento de objetivos a corto plazo.

### ***Antecedentes o Estudios Previos***

Uno de los estudios titulado “Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano en la empresa “Melatte” para el año 2023” (Berrú, 2022), tesis publicada por la Universidad Tecnológica Israel, el cual contó con el objetivo de “Diseñar un Plan Estratégico de gestión del Talento Humano en la empresa Melatte en la ciudad de Quito para el año 2023”, para la elaboración del Plan, el autor utilizó la metodología de indagación documental, la investigación y observación de campo para determinar a través de la matriz FODA las estrategias a utilizar para la gestión del talento humano, entre sus conclusiones destaca que los trabajadores de la empresa se encuentran desmotivados y por ende requieren de la motivación de la alta dirección para que el personal se desarrolle correctamente y se pueda obtener el mejor potencial al servicio de la empresa, el principal aporte es la identificación de la situación actual y la incorporación de estrategias de mejora que conlleven a solucionar la descoordinación entre departamentos.

Por su parte el estudio titulado “Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cía. Ltda. en la ciudad de Latacunga, período 2023 – 2028” (Karolys, 2022), Tesis publicada por la Universidad Tecnológica Israel, con el objetivo general de “Diseñar estrategias en base al examen del entorno externo e interno para el mejoramiento de la productividad de la empresa (...)”, cuenta con un enfoque metodológico cuantitativo y cualitativo que a través de la encuesta permite establecer información detallada en la matriz FODA, a través de la cual se obtienen las estrategias para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y correspondiente asignación de recursos, como conclusión se obtuvo que en base al análisis se logra determinar las fortalezas y debilidades internas así como oportunidades y amenazas externas lo que conllevará al incremento de los ingresos de la empresa en un 20%, el principal aporte es la determinación de estrategias para el logro de las metas y objetivos de la organización.

En cuanto a la investigación titulada “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONAFOVICER, SEDE DE AREQUIPA, 2016” (Catuma, 2018), tesis publicada por la Universidad de San Agustín de Arequipa, el cual contó con el objetivo de “Proponer un plan estratégico en CONAFOVICER, sede Arequipa, que le permita mejorar el desempeño organizacional para consolidarse como la mejor sede a nivel nacional, alineándose estratégicamente a su Visión y Misión institucional” a través de metodologías de investigación cualitativa y cuantitativa, que a través de reuniones de trabajo e implementación de entrevistas, el principal aporte es que permite comprender a la empresa realizando un diagnóstico situacional y estableciendo un cuadro de mando integral que permita realizar un seguimiento oportuno del avance al cumplimiento de las metas establecidas.

Además, el estudio denominado “Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del Ministerio de Defensa Nacional ante la opinión pública período (2018 - 2019)” (Páez, 2021), tesis publicada por la Universidad Andina Simón Bolívar, contó con el objetivo general de “Mejorar el posicionamiento de la imagen institucional ante la opinión pública”, a través de metodologías cuantitativas y cualitativas entre la entrevista y encuestas a obtenido la identificación del direccionamiento estratégico institucional para los diferentes departamentos de la organización, entre las conclusiones tenemos que “la comunicación no es únicamente la transferencia de conocimientos y tecnología, sino que el acto comunicativo es multiparadigmático y transdisciplinar. De ahí la importancia de concebir a la comunicación desde una perspectiva epistemológica y ontológica; es decir, superando aquella visión de comprenderla solamente”, el principal aporte es que, la investigación debe relacionar a los directivos y trabajadores en la toma de decisiones para la elaboración de estrategias que permitan el desarrollo institucional.

La Planificación Estratégica es un instrumento de gestión que une a todos los empleados y trabajadores para el cumplimiento de un fin específico sea este el lucro o el desarrollo institucional y por ende el servicio a la comunidad.

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

### ***Enfoque de Investigación***

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que requiere identificar la realidad de los Agentes de Control, que ejecutan las actividades para el cumplimiento de las funciones institucionales en territorio, y administrativo, buscando identificar el sentir de cada uno, el sentido de pertinencia y las causas que propician el accionar en la prestación de los servicios a la comunidad.

Cuantitativo, ya que, como mencionan, Cejas et al., (2023) que promueve el enfoque de la investigación para ser objetiva y deductiva, producto del análisis de información que permita realizar proyecciones o generalizaciones con relación a una población. Para esto se elaboró una encuesta, la misma que fue dirigida al personal de los niveles técnico operativo y directivo de la institución.

### ***Tipo de Investigación***

El tipo de investigación utilizado en el presente estudio es la investigación descriptiva que, de acuerdo a Cejas et al.,(2023) comprende al registro, análisis e interpretación de datos que conllevarán a la descripción de la población sin buscar la explicación de las causas, para esto se analizó la información obtenida como insumo para la determinación de la situación inicial y posterior formulación de estrategias de mejora que lleven al CACMQ a un estado deseado en el año 2027.

### ***Población y Muestra***

De acuerdo a Rojas (2023) para la determinación de la población y cálculo de la muestra es necesario especificar con mucha claridad las personas a ser investigadas y el contexto donde se realizará la investigación, para esto es preciso establecer que el CACMQ se encuentra conformado por 1.131 servidores municipales los cuales ejercen actividades, tanto operativas como administrativas con diferentes grupos y responsabilidades, conformándose de la siguiente manera:

**Tabla 1***Personal del CACMQ 2024*

<b>Grupos por régimen</b>	<b>Numérico</b>
Funcionarios Directivos (LOSEP)	3
Agentes de Control (COESCOP)	1.096
Servidores Municipales (LOSEP)	28
Servidores Municipales (Código de Trabajo)	4
<b>Total</b>	<b>1.131</b>

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de personas por cada régimen en el CACMQ, 2025.

De los 1.131 servidores municipales del CACMQ que conforman el total de la población se utilizó la fórmula de la muestra finita para identificar el número de la muestra necesaria para la investigación. La fórmula utilizada en el cálculo es para la muestra de una población finita, con un nivel de confianza del 95% = 1.96 y una probabilidad de ocurrencia del 50% y de que no ocurra del 50%, con un error del 5%.

**Fórmula**

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

$n$  = *Tamaño de la muestra*

$Z$  = *Nivel de confianza*

$e$  = *Error*

$p$  = *Variabilidad Positiva*

$q$  = *Variabilidad Negativa*

$P$  = *Tamaño de la Población*

## Desarrollo

$$n = \frac{1.131 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (1.131 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{1.131 * 3,84 * 0,50 * 0,50}{0,0025 * 1.130 + 2,84 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{1.085,76}{3,535}$$

$$n = 307$$

Las 307 personas conformaron el tamaño de la muestra, por ser una parte significativa de la población que permite obtener información valiosa para la investigación a través del muestreo probabilístico simple, que, según Ronquillo et al., (2024) el muestreo “probabilístico (representativo) es el que se basa en la teoría de las probabilidades, diseñado de forma que las unidades de observación de la muestra sean una representación efectiva de la población. Cada individuo tendrá la misma "equiprobabilidad"” (p. 64). . El tipo de muestreo simple utilizado en la presente investigación permite que los integrantes del CACMQ puedan ser seleccionados en cada uno de los puestos o grados.

### ***Métodos, Técnicas e Instrumentos***

**Métodos.** El método utilizado para la presente investigación es de campo que, de acuerdo al concepto dado por Romero et al., (2023), “Es un proceso sistemático y organizado” que permite la existencia de un vínculo directo entre el investigador y el objeto de estudio, permitiendo obtener información inmediata que permita identificar la verdad de la investigación a través de la recopilación de datos en el medio donde se realizan las actividades.

La investigación es realizada al personal que labora en el CACMQ, donde se recabó los criterios u opiniones importantes para el diagnóstico de la situación actual.

**Técnicas e Instrumentos.** Para la presente investigación se utilizó la encuesta que, para Feria et al., (2020) es una herramienta utilizada en la investigación, que puede ser adaptada de manera física como digital donde el encuestado puede registrar información relevante para la investigación, cuya ventaja es obtener información de un mayor número de personas y permite un mejor manejo de los resultados o información obtenida.

Está conformada por preguntas abiertas y cerradas en cinco segmentos:

- **Datos personales:** permitió segmentar los resultados por grado / puesto o área de trabajo.
- **Comprensión de la Planificación Institucional:** permitió conocer el grado del conocimiento que tienen los integrantes del CACMQ de la planificación estratégica y el aporte que tienen cada una de las personas al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- **Implementación y recursos:** permitió conocer la percepción de los integrantes del CACMQ referente a los recursos que se cuenta en la institución y cuáles consideran que hace falta en la gestión institucional.
- **Percepción y mejora continua:** permitió valorar los aspectos y condiciones de mejora con los que cuenta actualmente la institución y generar recomendaciones.
- **Clima laboral y desarrollo del capital humano:** permitió conocer la percepción del trabajo que realizan relacionado con la difusión interna y externa, así como establecer si se encuentra motivado a proponer ideas y soluciones que mejoren la gestión del CACMQ.

La encuesta, con enfoque cuantitativo, permitió obtener una información detallada de acuerdo a los segmentos de la muestra siendo el caso para el CACMQ los grados, tanto del nivel técnico operativo como el nivel directivo.

### **1.3. Análisis de resultados**

Para la elaboración del cuestionario se habilitó una encuesta en línea a través de Google Forms, la misma que fue solicitada a la Dirección General y difundida a todo el personal del CACMQ del 03 al 07 de febrero de 2025 a través del siguiente link.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYqbgRDfaXC8gV25NQxM4RMDh79536JxEDkgt22jVlxPRvSg/viewform?usp=dialog>

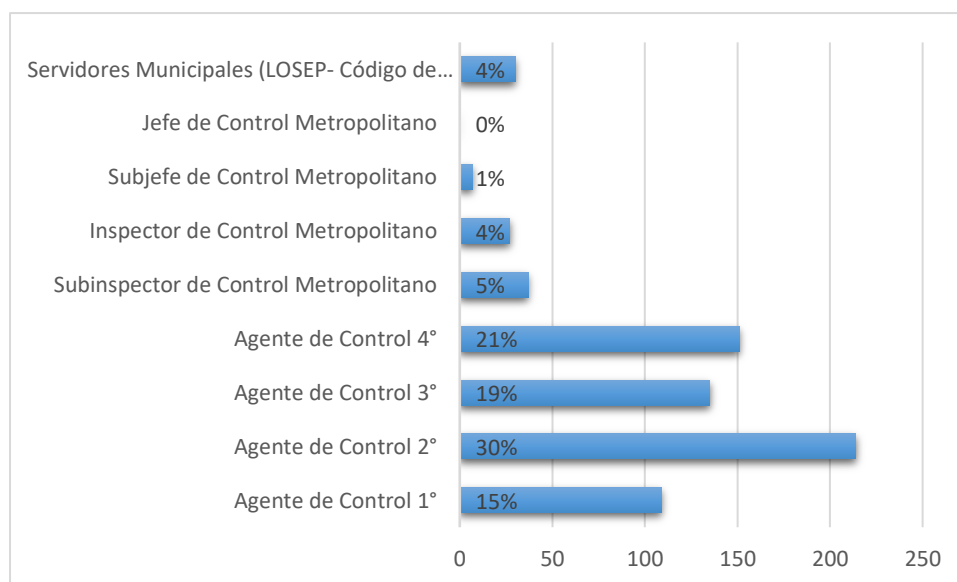
Se obtuvieron 710 respuestas al cuestionario, que se sintetizan a continuación:

#### ***Pregunta 1***

Grado que ostenta bajo el régimen COESCOP (los servidores municipales del área administrativa favor colocar en la opción otro el cargo o puesto que ostentan)

**Tabla 2***Frecuencia Relativa por Grado o Puesto*

Grado	Total, por Grado/ Puesto	Frecuencia Relativa
Agente de Control 1°	109	15%
Agente de Control 2°	214	30%
Agente de Control 3°	135	19%
Agente de Control 4°	151	21%
Subinspector de Control Metropolitano	37	5%
Inspector de Control Metropolitano	27	4%
Subjefe de Control Metropolitano	7	1%
Jefe de Control Metropolitano	0	0%
Servidores Municipales (LOSEP- Código de Trabajo)	30	4%

**Figura 2***Número de personas encuestadas por grado o puesto*

*Nota.* La figura representa el número total de encuestados por cada grado de acuerdo al COESOP y de los servidores municipales de régimen LOSEP y Código de Trabajo.

Esta pregunta es de gran importancia ya que permite delimitar las respuestas de cada grado o función y generar estrategias de mejora para cada segmento, siendo el personal con el grado de Agente de Control 2° el más representativo con un 30%, seguido por el grado de Agente de Control 4° con un 21%.

**Pregunta 2**

*Sexo biológico*

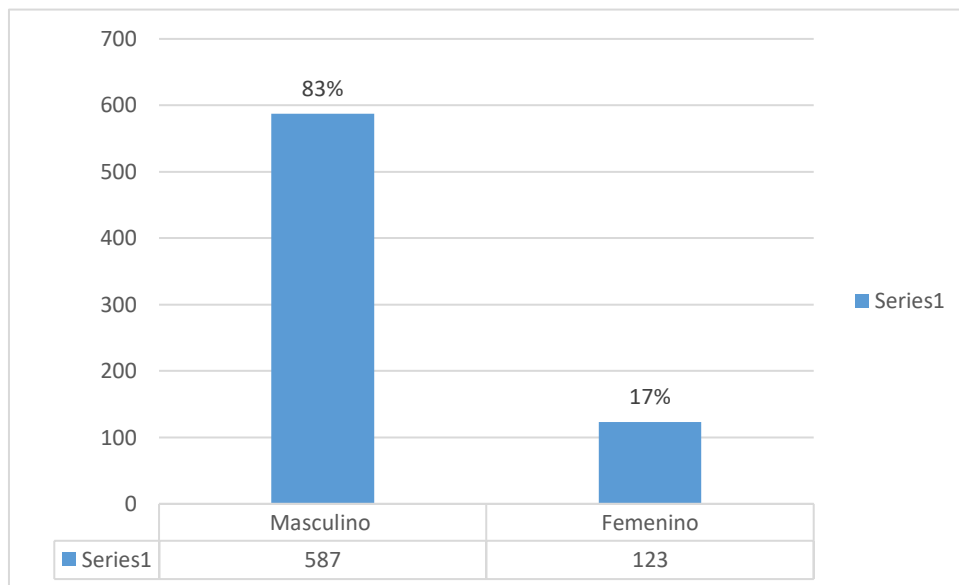
**Tabla 3**

*Número de Encuestados por Sexo*

Sexo	Encuestados	Frecuencia
Masculino	587	83%
Femenino	123	17%

**Figura 3**

*Sexo Biológico*



El sexo biológico con mayor significancia en la encuesta es el sexo masculino con el 83% y el sexo femenino con el 17%.

### Pregunta 3

Área en la que desempeña sus funciones

**Tabla 4**

*Número de Encuestados por Área de Trabajo*

Área	Nro. de Encuestados	Frecuencia
Dirección General	3	0,42%
Unidad de Planificación Institucional	2	0,28%
Unidad de Comunicación Social	6	0,85%
Unidad de Levantamiento de Información y Protección de Autoridades Metropolitanas	2	0,28%
Coordinación de Operaciones	31	4,37%
Unidad de Vinculación Social y Convivencia Ciudadana	58	8,17%
Unidad de Control de Espacio Público y Seguridad Ciudadana	501	70,56%
Unidad de Información y Seguridad Turística	16	2,25%
Unidad de Gestión de Riesgos y Control Ambiental	30	4,23%
Coordinación Administrativa Financiera y de TIC	4	0,56%
Unidad Administrativa	10	1,41%
Unidad Financiera	5	0,70%
Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	16	2,25%
Unidad de Asesoría Jurídica	7	0,99%
Unidad Administrativa de Talento Humano	6	0,85%
Unidad de Administración de Talento Humano	3	0,42%
Unidad de Desarrollo de Talento Humano	1	0,14%
Unidad de Régimen Administrativo Disciplinario	4	0,56%
Unidad de Formación, Capacitación, Especialización y Doctrina	1	0,14%
Salud y Seguridad Ocupacional	4	0,56%

**Figura 4**

*Área en la que desempeña sus funciones*



*Nota.* La figura representa el total de encuestados por área.

Se puede evidenciar que la Unidad con mayor cantidad de encuestados es la Unidad de Control de Espacio Público y Seguridad Ciudadana con 501 Agentes de Control lo que representa el 70,56%, seguida por la Unidad de Vinculación Social y Convivencia Ciudadana con 58 encuestados lo que representa el 8,17%, siendo las Unidades que cuentan con la mayor cantidad de Agentes de Control y a quienes se deberá priorizar las actividades en la planificación estratégica.

**Pregunta 4**

¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee usted sobre el Plan Estratégico Institucional del CACMQ?

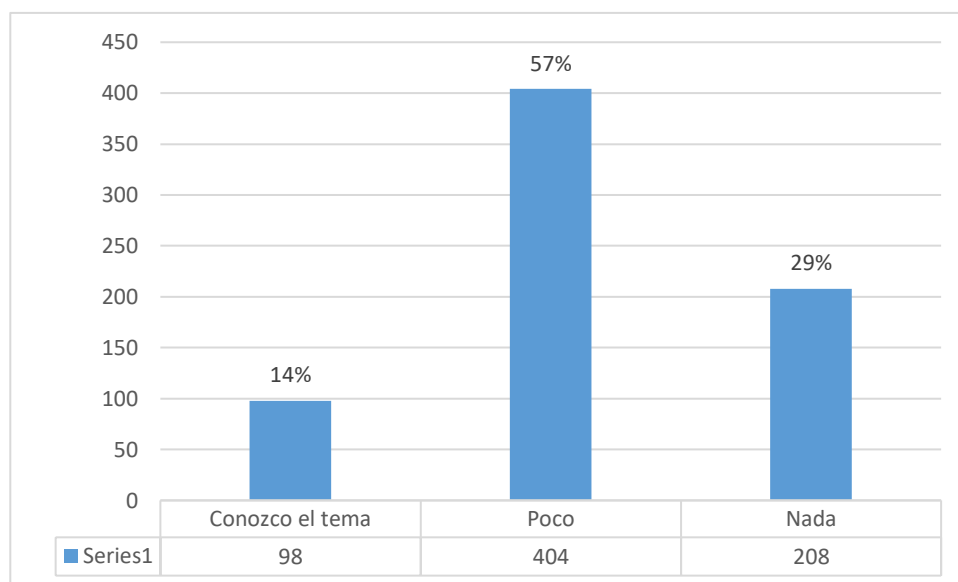
**Tabla 5**

*Conocimiento del Plan Estratégico en el CACMQ*

Conocimiento del Plan Estratégico	Nro. de Encuestados	Frecuencia
Conozco el tema	98	14%
Poco	404	57%
Nada	208	29%

**Figura 5**

*¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee usted sobre el Plan Estratégico Institucional del CACMQ?*



*Nota.* La figura representa el total de encuestados que tienen conocimiento del Plan Estratégico Institucional del CACMQ 2019 - 2023.

La información presentada demuestra que tan solo el 14% de la institución afirma conocer el último Plan Estratégico Institucional 2019-2023, por lo que se debe tomar en cuenta esta consideración en la elaboración del nuevo plan y la correcta socialización al personal.

**Pregunta 5**

¿Comprende usted cómo la planificación estratégica conformada por la misión, visión, objetivos, estrategias entre otras, contribuyen a la mejora continua del CACMQ y del capital humano? realice una breve respuesta.

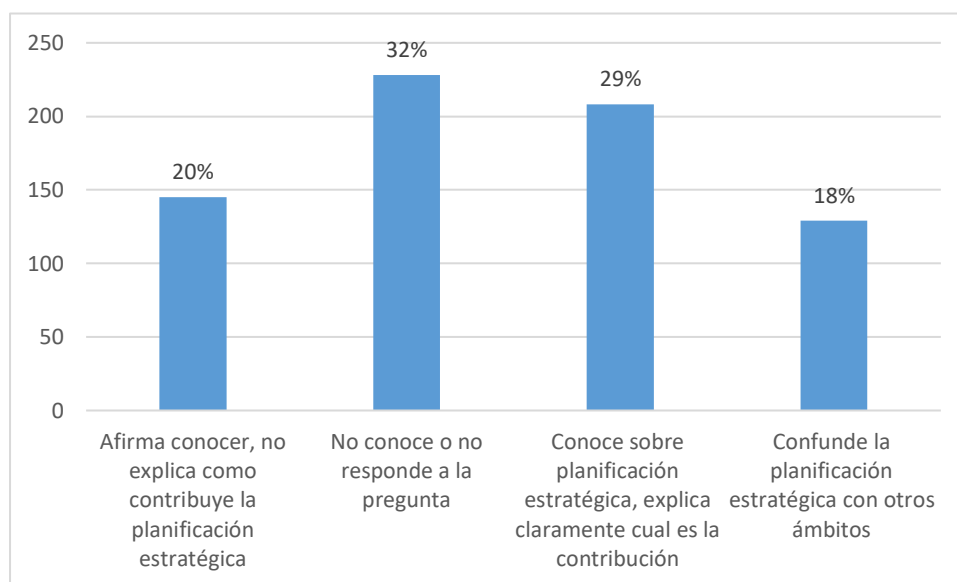
**Tabla 6**

*Frecuencia Relativa sobre la Comprensión de la Planificación Estratégica*

Respuestas	Nro. de Encuestados	Frecuencia
Afirma conocer, no explica como contribuye la planificación estratégica	145	20%
No conoce o no responde a la pregunta	228	32%
Conoce sobre planificación estratégica, explica claramente cuál es la contribución	208	29%
Confunde la planificación estratégica con otros ámbitos	129	18%

**Figura 6**

*Comprensión de la Planificación Estratégica*



*Nota.* La figura representa el conjunto de respuestas similares con referencia al conocimiento de la Planificación Estratégica en el CACMQ.

La información obtenida demuestra que el 29% del personal del CACMQ conoce el Plan Estratégico Institucional, sin embargo, las personas que no conocen o confunden la planificación estratégica representan juntos el 50% siendo un dato de suma importancia para tomar correctivos en la elaboración del Plan Estratégico del CACMQ 2025 – 2027.

**Pregunta 6**

¿De qué manera considera usted que el cargo o función que realiza, contribuye al logro de los objetivos estratégicos del CACMQ?

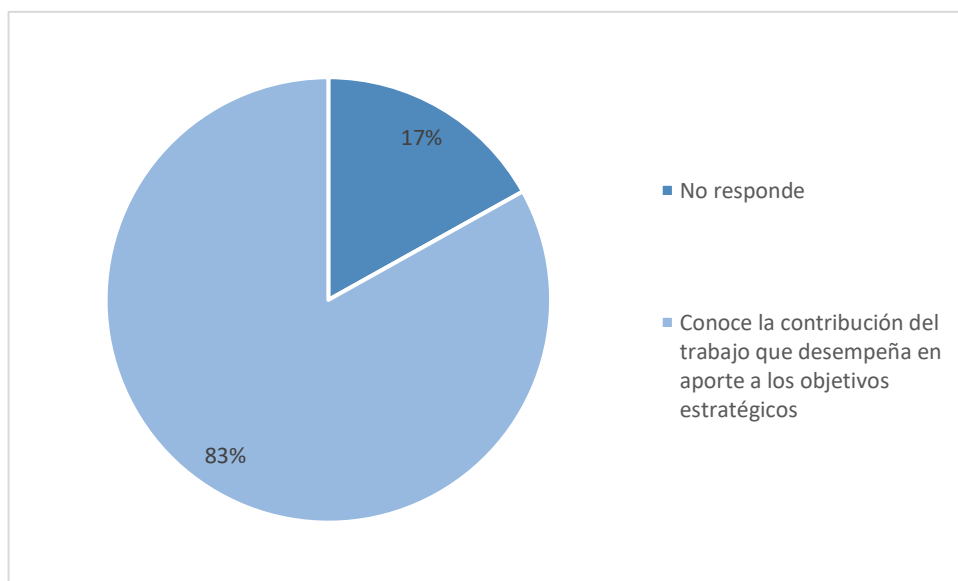
**Tabla 7**

*Contribución a los Objetivos Estratégicos del CACMQ*

Aporte a los Objetivos Estratégicos	Nro. de Encuestados	Frecuencia
No responde	120	17%
Conoce la contribución del trabajo que desempeña en aporte a los objetivos estratégicos	590	83%

### Figura 7

#### Contribución a los Objetivos Estratégicos



*Nota.* La figura representa el número de personas que consideran que su labor contribuye o no al cumplimiento de los objetivos estratégicos del CACMQ.

Con base a la información presentada el 17% de las personas encuestadas no genera una respuesta afirmativa, confunden la pregunta o no responde, siendo necesario tomar en cuenta para la generación de estrategias que aporten a la motivación del personal; con relación a las personas que consideran que su labor contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos es mayoritaria con un 83%, lo que demuestra que el personal de la institución se encuentra empoderado en las acciones que realiza.

### Pregunta 7

¿Cuáles fueron las principales estrategias implementadas en su área de trabajo? describa cuales, máximo tres.

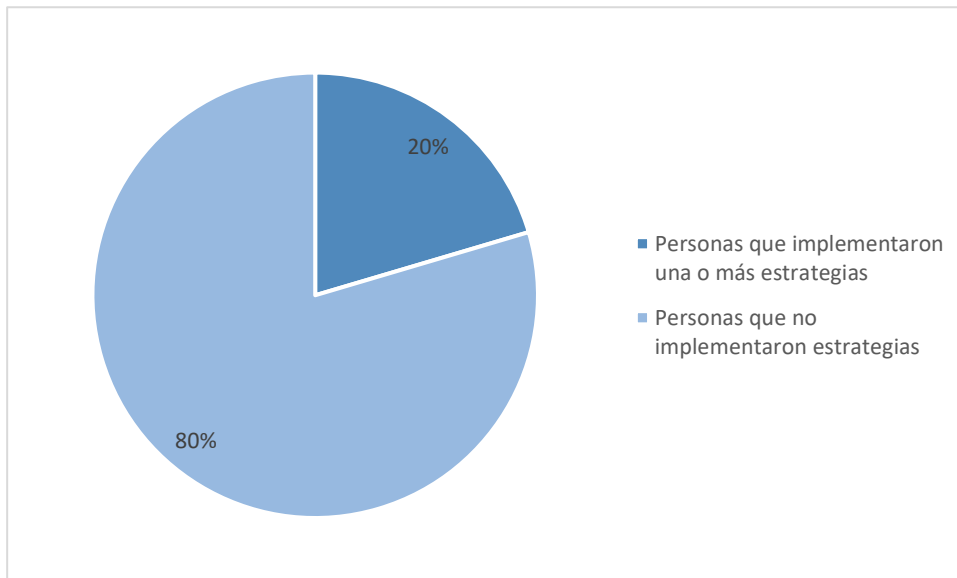
**Tabla 8**

#### Estrategias implementadas al Servicio

Implementación de Estrategias	Nro. de Encuestados	Frecuencia
Personas que implementaron una o más estrategias	145	20%
Personas que no implementaron estrategias	565	80%

**Figura 8**

*Número de Personas Encuestadas que Implementaron Estrategias al Servicio*



Nota. La figura representa el número de personas que implementaron o no estrategias en los servicios que realizan en servicio a la comunidad.

La información presentada en la encuesta demuestra que el 80% del personal no implementó estrategias en las diferentes áreas de gestión y que tan solo el 20% implementaron estrategias, tanto administrativas como operativas, entre estas la capacitación integral del personal, socialización de la normativa que regula el comercio autónomo en el espacio público, implementación de equipos tecnológicos al control del espacio público, implementación de cuadrantes de control, charla de cinco minutos de Seguridad y Salud Ocupacional, implementación de equipos de protección para precautelar la integridad del personal, implementación de nuevos servicios, generación de manuales de procesos y procedimientos para la estandarización de la gestión, implementación de la gestión por resultados, optimización del parque automotor para el control entre otros.

### Pregunta 8

¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los avances del Plan Estratégico Institucional en el área que desempeña sus funciones?

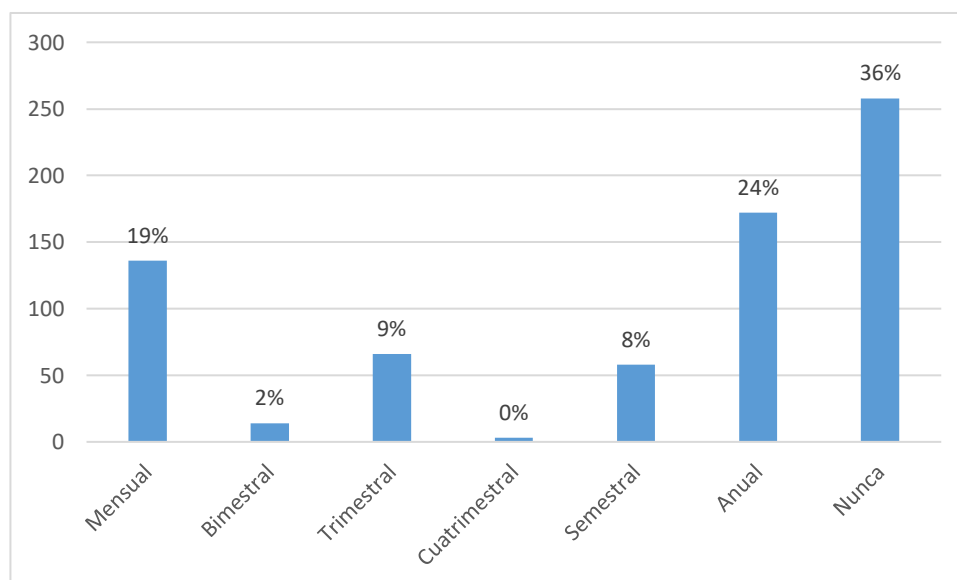
**Tabla 9**

*Tiempo en el que se revisa los Avances del Plan Estratégico*

Temporalidad	Nro. de Encuestados	Frecuencia
Mensual	136	19%
Bimestral	14	2%
Trimestral	66	9%
Cuatrimestral	3	0%
Semestral	58	8%
Anual	172	24%
Nunca	258	36%

**Figura 9**

*Tiempo en el que se Revisa el Plan Estratégico*



*Nota.* La figura representa la temporalidad en la que las personas encuestadas consideran que se evalúa el Plan Estratégico del CACMQ.

La información presentada establece que las personas encuestadas en su gran mayoría no conocen cada que tiempo se revisaron los avances del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2023 del CACMQ, siendo el 76% mientras que 172 personas conocen que la revisión se realiza de manera anual con un 24%.

### Pregunta 9

¿Considera usted que el CACMQ cuenta con los recursos (capital humano, financieros, tecnológicos entre otros) necesarios para implementar eficazmente las estrategias definidas? realice una breve respuesta.

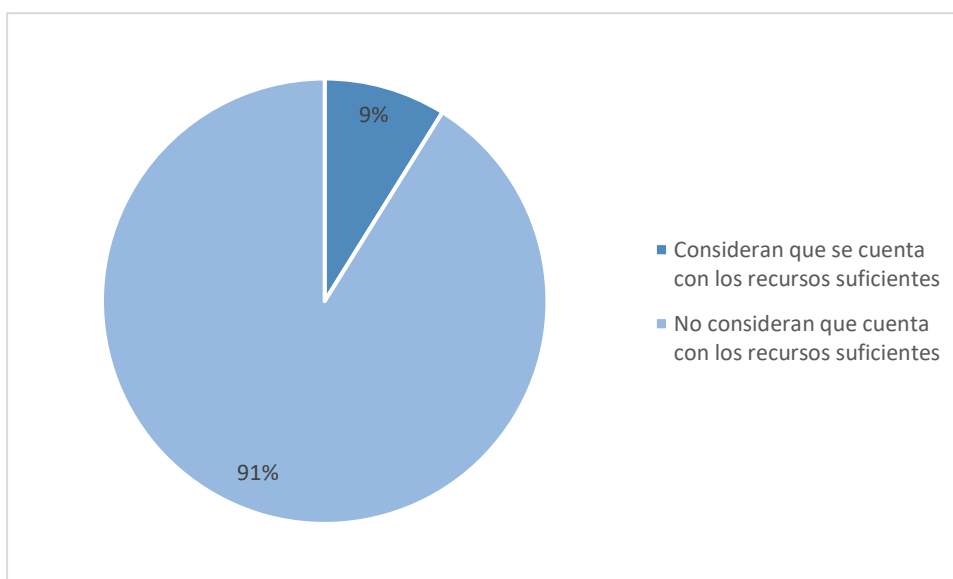
**Figura 10**

*Recursos Existentes en el CACMQ*

Consideración sobre los Recursos Existentes en el CACMQ	Nro. de Encuestados	Frecuencia
Consideran que se cuentan con los recursos suficientes	63	9%
No considera que cuenta con los recursos suficientes	647	91%

**Figura 11**

*Los Recursos son los Suficientes en el CACMQ*



Nota. La figura representa el número de personas encuestadas que consideran que los recursos con los que cuenta el CACMQ son los suficientes para la ejecución de las actividades.

De las 710 personas encuestadas, tan solo el 9% considera que los recursos con los que cuenta el CACMQ son los suficientes, mientras que el 91% considera que los recursos no son los suficientes, siendo el talento humano al que más se hace referencia en la encuesta.

### Pregunta 10

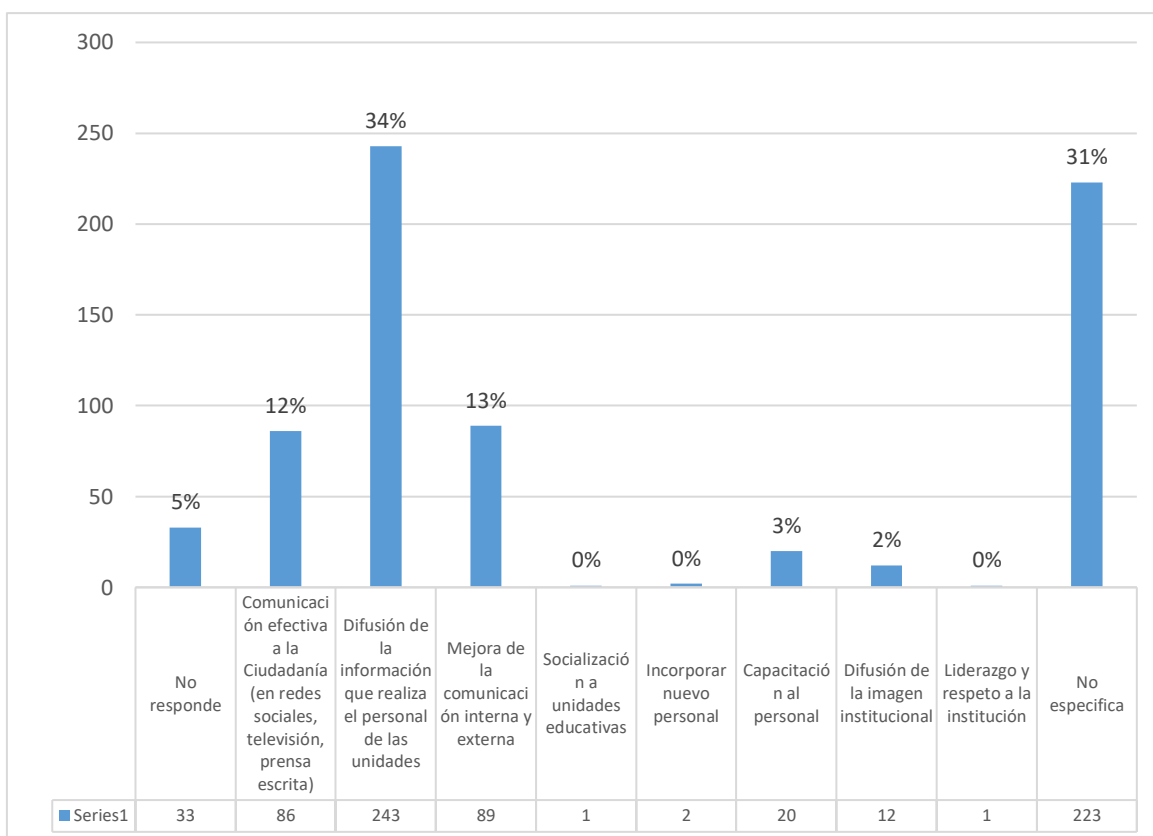
¿Cómo percibe usted el posicionamiento de la imagen institucional del CACMQ y qué acciones recomendaría? realice una breve respuesta con máximo tres recomendaciones.

**Figura 12***¿Qué Acciones Recomendaría para Mejorar la Imagen Institucional?*

<b>Iniciativa</b>	<b>Nro. de Encuestados</b>	<b>Frecuencia</b>
No responde	33	5%
Comunicación efectiva a la Ciudadanía (en redes sociales, televisión, prensa escrita)	86	12%
Difusión de la información que desempeña el personal del CACMQ	243	34%
Mejora de la comunicación interna y externa	89	13%
Socialización a unidades educativas	1	0%
Incorporar nuevo personal	2	0%
Capacitación al personal	20	3%
Difusión de la imagen institucional	12	2%
Liderazgo y respeto a la institución	1	0%
No especifica	223	31%

**Figura 13**

*Sugerencias para Mejorar la Imagen Institucional*



**Nota.** La figura muestra las diferentes respuestas realizadas por el personal del CACMQ.

La información obtenida permite establecer que el mayor grupo de respuestas 243 que representa el 34% consideran que la difusión de la información debe ser desde las Unidades Operativa Zonales, siendo de vital importancia para el posicionamiento de la imagen institucional y al contrario existe 223 personas que representa el 31% de las personas no respondieron o especificaron la opción de mejora.

**Pregunta 11**

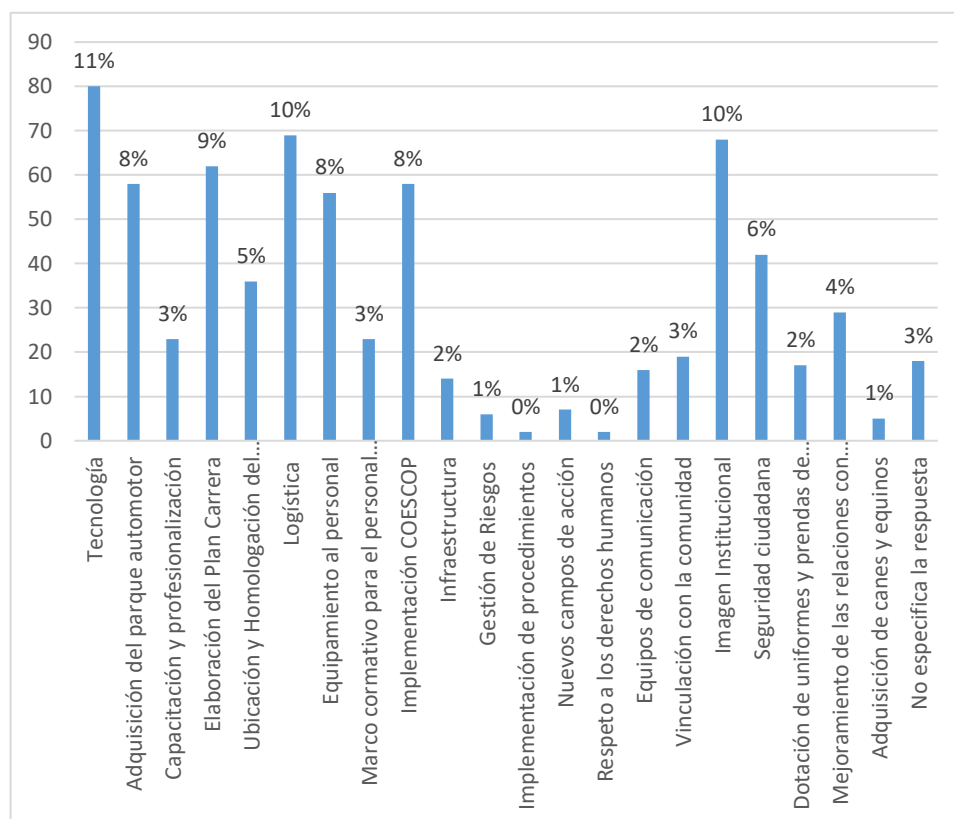
¿Cuáles son los principales aspectos en los que usted considera que el CACMQ ha mejorado en los últimos años? realice una breve respuesta con máximo tres aspectos de mejora.

**Tabla 10***Condiciones de Mejora CACMQ*

<b>Mejora</b>	<b>Nro. de encuestados</b>	<b>Frecuencia</b>
Tecnología	80	11%
Adquisición del parque automotor	58	8%
Capacitación y profesionalización	23	3%
Elaboración del Plan Carrera	62	9%
Ubicación y Homologación del personal	36	5%
Logística	69	10%
Equipamiento al personal	56	8%
Marco normativo para el personal del CACMQ	23	3%
Implementación COESCOP	58	8%
Infraestructura	14	2%
Gestión de Riesgos	6	1%
Implementación de procedimientos	2	0%
Nuevos campos de acción	7	1%
Respeto a los derechos humanos	2	0%
Equipos de comunicación	16	2%
Vinculación con la comunidad	19	3%
Imagen Institucional	68	10%
Seguridad ciudadana	42	6%
Dotación de uniformes y prendas de protección	17	2%
Mejoramiento de las relaciones con la comunidad	29	4%
Adquisición de canes y equinos	5	1%
No especifica la respuesta	18	3%

**Figura 14**

*Principales Aspectos de Mejora para el Personal del CACMQ*



*Nota.* Los resultados fueron presentados por el personal del CACMQ.

Los principales resultados de mejora obtenidos en la encuesta son, la adquisición de la tecnología con un 11% (radios de comunicación, drones entre otros), la logística con un 10% por el incremento del parque automotor, el incremento de la imagen institucional con un 10% y la elaboración del Plan Carrera con un 9%.

**Pregunta 12**

¿Cómo evalúa el liderazgo del Responsable inmediato de la Unidad o Área en la que actualmente desempeña las funciones? realice una breve respuesta.

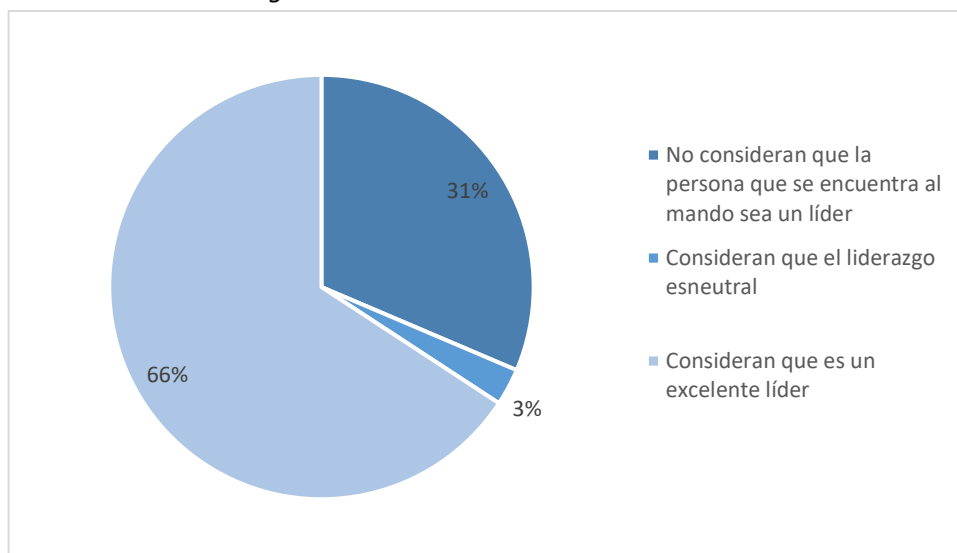
**Tabla 11**

*Liderazgo del Responsable Inmediato*

Liderazgo del Responsable	Nro. de Encuestados	Frecuencia
No consideran que la persona que se encuentra al mando sea un líder	223	31%
Consideran que el liderazgo es neutral	20	3%
Consideran que es un excelente líder	467	66%

**Figura 15**

*Evaluación del Liderazgo en el CACMQ*



*Nota.* Los resultados fueron presentados por el personal del CACMQ.

De acuerdo a la información presentada por el personal de las áreas operativas y administrativas se puede determinar que, existe un liderazgo democrático y transformacional que conduce las actividades del personal con el 66% de las personas encuestadas mientras que el 31% expresa que tiene un mal líder autocrático o liberal que no escucha o no es empático con el personal.

**Pregunta 13**

¿Considera usted que la comunicación interna y externa son las correctas para difundir el accionar diario del CACMQ en servicio a la comunidad qué acciones recomendaría?

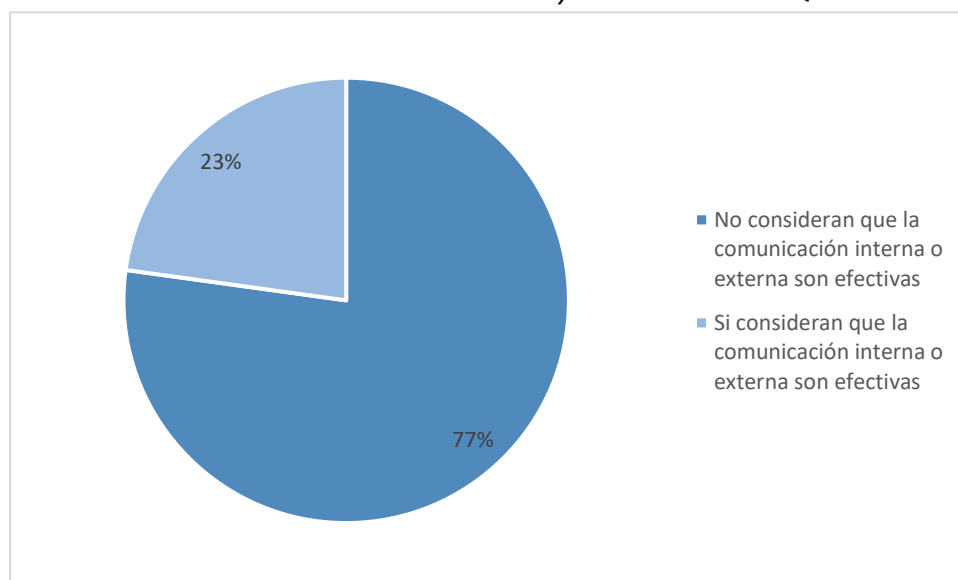
**Tabla 12**

*Cómo se Considera a la Comunicación Interna y Externa en el CACMQ*

Consideraciones de la Comunicación Interna y Externa	Nro. de Encuestados	Frecuencia
No consideran que la comunicación interna o externa son efectivas	548	77%
Si consideran que la comunicación interna o externa son efectivas	162	23%

**Figura 16**

*Cómo se Considera a la Comunicación Interna y Externa del CACMQ*



*Nota.* Los resultados fueron presentados por el personal del CACMQ.

La información obtenida en la encuesta permite conocer que el 77% de las personas que laboran en el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito no consideran que la comunicación interna o externa es efectiva, haciendo sugerencias de mejora que van desde el acercamiento a la comunidad hasta trabajar in situ alejándose del puesto de trabajo.

**Pregunta 14**

¿Considera usted que la capacitación y especialización recibidos han sido los necesarios para realizar las funciones asignadas? realice una breve respuesta e incluya de ser necesario las capacitaciones que necesita.

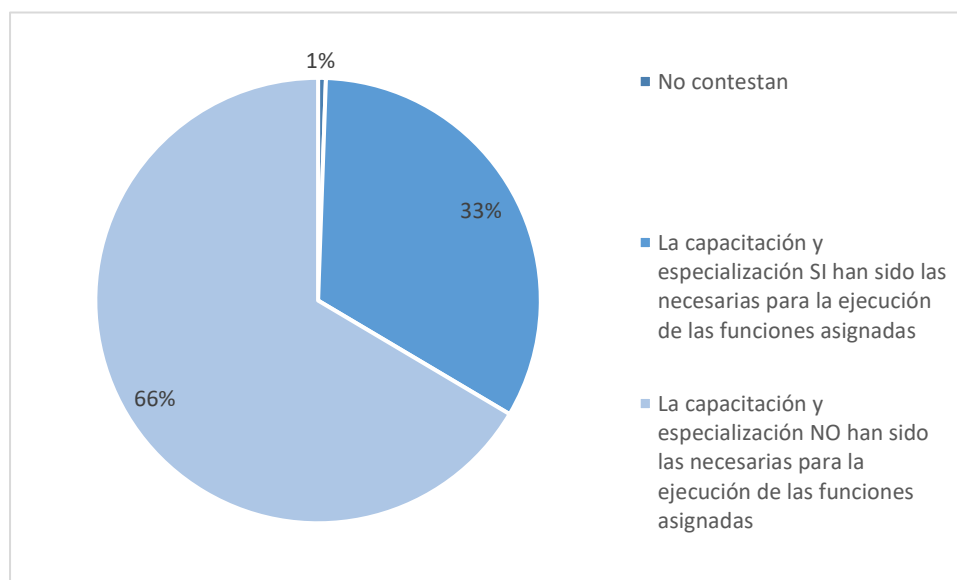
**Tabla 13**

*La Capacitación y Especialización en el CACMQ*

Respuesta a la Pregunta	Nro. de Encuestados	Frecuencia
No contestan	4	1%
La capacitación y especialización <b>SI</b> han sido las necesarias para la ejecución de las funciones asignadas	234	33%
La capacitación y especialización <b>NO</b> han sido las necesarias para la ejecución de las funciones asignadas	472	66%

**Figura 17**

*Capacitación y Especialización CACMQ*



La figura representa las personas que están de acuerdo en que la capacitación y especialización en el CACMQ ha sido la necesaria para ejecución de sus funciones.

De las 710 personas encuestadas se evidencia que 472 de ellas con una representación del 66% consideran que la capacitación y especialización ha sido muy básica, que la modalidad virtual se presta para el cumplimiento de normativa o disposiciones de los entes de control, más no pretende disminuir de brechas o necesidades del personal, mientras que 234 personas con una representación del 33% consideran que la capacitación y especialización fue útil para la realización de las funciones.

En cuanto a las necesidades de capacitación se encuentran entre otras:

- Ofimática avanzada
- Gestión de conflictos y mediación comunitaria
- Atención ciudadana y derechos humanos
- Liderazgo y motivación
- Administración pública
- Procedimientos policiales
- Curso de primeros auxilios medios y avanzado
- Cursos de inglés inicial y medio
- Planificación estratégica
- Capacitaciones para asumir el grado
- Toma de decisiones

- Turismo
- Instrucción formal (disciplina policial)
- Caravana
- Seguridad VIP
- Curso de motocicleta
- Formador de formadores
- trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Información turística avanzada
- Seguridad turística
- Protocolo y ceremonial
- Teatralización de leyendas
- Defensa personal
- Manejo de armas no letales
- Manejo de personal
- Diseño y evaluación de proyectos
- Guía canino
- Manejo de información
- Reconocimiento de presuntos delincuentes
- Gestión de riesgos / emergencias
- Seguridad y salud en el trabajo
- Análisis de datos
- Planificación operativa
- Herramientas de georeferenciación
- Lengua de señas
- Oratoria
- Redacción de informes
- Manejo del SITRA y correo institucional
- Seguridad de instalaciones
- Operador de video vigilancia
- Protección VIP
- Administración del talento humano y orden público
- Equitación

- Análisis de datos
- Inteligencia artificial
- Big data
- Liderazgo organizacional
- Curso de rescate
- Comunicación y Relaciones Públicas
- Coaching gerencial
- Modelos de gestión pública
- Derecho laboral
- Capacitación para el desarrollo de aplicaciones para el control del Uso del Espacio Público
- Atención prehospitalaria
- Actualización en la especialización de seguros
- Análisis de documentación y elaboración de informes técnicos
- Operaciones tácticas
- Seguridad PMI
- Conducción de vehículos de emergencia
- Curso de escolta y caravana
- Protocolos de seguridad
- Contra disturbios
- Manejo y control de emociones
- Evacuación en amenazas de atentados
- Uso de métricas o KPI'S
- Manejo de talento humano
- Desarrollo organizacional
- Régimen disciplinario
- Administración pública
- Derecho administrativo
- Compras públicas
- Salud Ocupacional
- Trabajo Social
- Uso progresivo de la fuerza

### Pregunta 15

¿Se encuentra usted motivado/a proponer ideas y soluciones que mejoren la gestión del CACMQ?

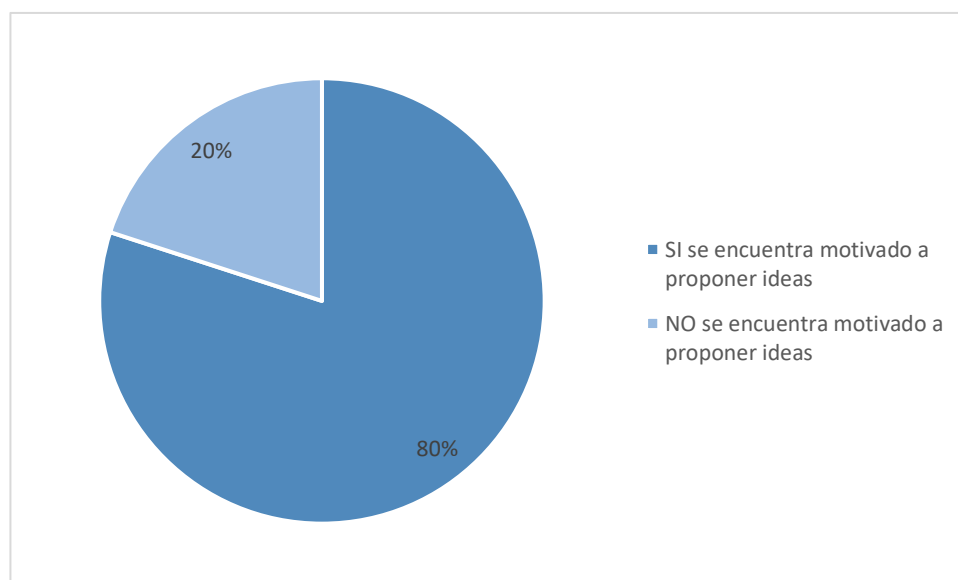
**Tabla 14**

*Motivación del Personal del CACMQ*

Se Encuentra Motivado/a	Nro. de Encuestados	Frecuencia
SI se encuentra motivado a proponer ideas	568	80%
NO se encuentra motivado a proponer ideas	142	20%

**Figura 18**

*Personal Motivado VS Personal no Motivado*



*Nota.* La figura representa el número de personas que se encuentran motivadas a realizar un cambio en beneficio de la institución.

De las 710 personas encuestadas 568 se encuentran motivadas a proponer ideas para mejorar la gestión del CACMQ con una representación del 80%, mientras que 142 personas que representan el 20% de personas encuestadas no se encuentran motivadas, siendo necesario una opción de mejora a incluir en el Plan Estratégico Institucional.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

#### *Proceso de Planeación Estratégica*

Navarrete et al., (2023) el proceso para la elaboración de la planificación estratégica consta de tres fases, siendo estas:

- a) **Formulación de la estrategia:** consiste en el análisis de la situación actual de la organización y establecimiento de los elementos orientadores.
- b) **Ejecución de la estrategia:** es la ejecución de las estrategias, depende del compromiso de toda la organización al cumplimiento de las metas u objetivos.
- c) **Evaluación de la estrategia:** evalúa el cumplimiento de las estrategias utilizadas y los resultados obtenidos, examina cuales estrategias no fueron adecuadas y reformula de ser el caso para la nueva planificación.

Martins (2025), las etapas de la planificación estratégica son cinco:

1. **Posición actual:** información actual de la empresa como lo son datos de la industria análisis de comentarios de empleados, clientes y proveedores, así como la elaboración de la matriz FODA.
2. **Metas y objetivos:** es necesario analizar la documentación de la empresa, establecer los elementos orientadores y definir los objetivos de la organización.
3. **Desarrolla tu plan estratégico:** con la información obtenida de la posición actual y la identificación de metas y objetivos se establece el plan estratégico, el mismo que se establece en un mapa estratégico con las cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje y crecimiento, asignando objetivos, recursos y la hoja de ruta.
4. **Puesta en marcha:** consiste en socializar el plan a toda la organización, establecer responsabilidades e indicadores de éxito en un tiempo determinado.
5. **Revisión y actualización del plan:** el plan debe ser socializado y verificar el cumplimiento tomando en cuenta que este puede ser modificado en el tiempo dependiendo de las oportunidades y amenazas del entorno.

El presente Plan Estratégico para el CACMQ 2025 – 2027 se encuentra conformado de cuatro fases:

1. **Establecimiento de elementos orientadores:** misión, visión, valores y principios.
2. **Diagnóstico Situacional:** permitirá identificar el estado actual de la institución mediante la utilización de las herramientas PESTEL, cinco fuerzas de Porter, Matriz FODA.

3. **Formulación de la estrategia:** dependen del resultado de la Matriz Interna Externa y la posición obtenida.
4. **Seguimiento y control:** mediante el establecimiento de un tablero de control.

### ***Plan Estratégico***

Para Sánchez (2024) “Es una guía para la empresa en su planificación y acciones para alcanzar objetivos futuros y asegurar su misión”.

Para Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (s.f.) sobre la “METODOLOGÍA INTEGRAL PARA MEDIR Y POTENCIAR LA ARTICULACIÓN ENTRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA CON EL PRESUPUESTO EN LOS GAD” establece:

“La metodología contempla como paso inicial la definición de las prioridades de política del GAD, determinadas por la planificación estratégica, para favorecer su vinculación con el presupuesto y contribuir a una mejor asignación de recursos sobre la base de prioridades. (p.23)”

La planificación estratégica del CACMQ se alinea a la planificación municipal determinando estrategias para el cumplimiento de objetivos que permitan el cumplimiento de la misión y visión institucional.

### ***Sector Estratégico***

Para Sanabria y Reyes (2024), es “un grupo de empresas con características similares afecta su entorno, así como su funcionamiento respecto a las oportunidades ” (p. 40).

El sector seguridad es el sistema complejo que articula las acciones de los actores que contribuyen al cumplimiento de planes, programas, proyectos objetivos y políticas en beneficio de la seguridad y convivencia ciudadana entre ellos se encuentra el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito, que cumple las políticas y directrices emitidas por la Secretaría General de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos.

### ***Diagnóstico Situacional***

Para Quiroa (2020) es “un estudio que se realiza con la finalidad de conocer cómo se encuentra la empresa en un momento determinado, para ello se analiza el entorno interno y externo”

Para la determinación del diagnóstico situacional en el CACMQ, es necesario establecer un punto de partida, el mismo que será analizado a través de la metodología FODA que nos permite analizar tanto la parte interna como la parte externa de la organización.

### ***Mapeo de Actores Clave***

Tapella (2023) afirma lo siguiente:

Es una herramienta que permite la identificación de los principales actores a un proyecto o programa, el análisis de sus intereses respecto del mismo, y la manera como cada uno de ellos puede afectar o afectó la viabilidad del proyecto. Este instrumento ayuda a representar la realidad social en la que se va a intervenir o bien ya se intervino, permitiendo conocer las relaciones entre los actores en torno a la intervención, sus alianzas y conflictos, así como los 'portavoces' más representativos del conjunto. (p.4)

La identificación del mapa de actores clave permite establecer la relación existente entre la sociedad civil, dependencias del estado y entidades municipales que se relacionan entre si con el fin de contar con espacios públicos aptos para el goce y disfrute de los habitantes del DMQ, contribuyendo a una ciudad más segura.

### ***Misión***

Para Quiroa y Ludeña (2024), la misión se refiere a lo que actualmente realiza la empresa.

Además, para Foster (2024), establece que la misión se centra en lo que se hace ahora para alcanzar la visión establecida, siendo un medio para inspirar a los trabajadores y atraer usuarios de los servicios.

Es así que la misión permite establecer claramente la empresa u organización a la que hace referencia, las actividades que realiza, como las realiza y para quien las realiza identificando la forma en la que la empresa alcanzará la visión planificada a futuro.

### ***Visión***

Peiro (2020), establece a la visión como el objetivo a alcanzar en el tiempo, algo que necesita cumplir la organización, planteando que se debe hacer para cumplir la meta.

Al respecto Thompson (2020), refiere que la visión es hacia donde se dirige la organización en un tiempo determinado, tomando en cuenta los recursos existentes y futuros y de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los clientes.

La visión es una prospección de lo que será la organización en el futuro y hacia donde se establecerán los objetivos estratégicos para su consecución.

## **Valores**

Para Carreras et al., (2006) los valores se relacionan directamente a las personas más allá de ser subjetivos afectan directamente la conducta del individuo, se relacionan con los sentimientos y se encuentra interiorizado a través de la socialización, los valores poseen un alto valor para las personas o empresas ya que permite conocer cuál es la filosofía que lo define como es la honradez, lealtad entre otros.

La Resolución AQ 017-2022 (2017), en lo correspondiente a los valores institucionales del CACMQ establece: la honestidad, la disciplina, el honor, el compromiso y responsabilidad, como valores inherentes en el accionar de los Agentes de Control Metropolitanos.

Los valores institucionales son las directrices o principios éticos que tiene la organización y que sus colaboradores aceptan para ser cumplidos como lo son la responsabilidad, la transparencia, la lealtad y la verdad entre otros. Los valores guían el accionar de los colaboradores y la forma en como la comunidad quiteña los percibe.

## **Objetivos Estratégicos**

Para Palacios (2023) son “las metas que la empresa establece a largo plazo, definiendo la planificación operativa en el tiempo planificado”.

Así también, para Salazar (2022) los objetivos estratégicos son el resultado del cumplimiento de los resultados de la organización que pueden ser generados por procesos de mejora, el enfoque se lo puede establecer en cualquier ámbito, sea para el cumplimiento de la misión y visión como para el cumplimiento de los requerimientos institucionales u organizacionales.

Los objetivos estratégicos son el medio para el cumplimiento de la misión y acercan cumplimiento de la visión institucional, los objetivos estratégicos deben ser planificados para que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y cuenten con un tiempo determinado para su realización.

## **Matriz FODA**

Según Sánchez (2020) “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona en base a sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (p.15).

El análisis pormenorizado del FODA institucional permite analizar, tanto el entorno externo oportunidades y amenazas, así como en el entorno interno las fortalezas y debilidades, en su conjunto

permiten conocer la situación actual del CACMQ, lo que contribuye a la determinación de estrategias de mejora en la gestión y la oportuna toma de decisiones del nivel directivo.

### ***Matriz FODA TOWS***

Para Cuefano (2024) es una diversificación de la Matriz FODA, permite generar relaciones entre los factores identificados.

La matriz FODA TOWS permite que el Cuerpo de Agentes de Control, genere estrategias entre los factores internos y factores externos, relacionando fortalezas con oportunidades y amenazas y las debilidades con oportunidades y amenazas.

### ***Análisis PESTEL***

Para Quiroa y Ludeña (2020) son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales que afectan el desempeño de la empresa, la comprensión clara contribuye a la determinación de estrategias de corto, mediano y largo plazo.

El análisis del macroentorno permite determinar oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesto el CACMQ, las mismas que deberán ser analizadas con la finalidad de generar estrategias que contribuyan al mejoramiento institucional.

### ***Cinco Fuerzas de Porter***

Para Porter (2008) hay cinco fuerzas que intervienen al momento de enfrentar a la competencia siendo estos la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el nivel de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos, sumado a la rivalidad entre los competidores existentes definiendo la interacción competitiva en el sector.

El CACMQ al ser una dependencia del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, perteneciente al sector seguridad, que brinda los servicios a la colectividad, donde las organizaciones tanto públicas como privadas interactúan con el fin de mejorar la percepción de seguridad y que al momento de no concretar acciones coordinadas se genera un efecto contrario que no aporta y al contrario resta autoridad entre unas y otras es necesario establecer como las cinco fuerzas de Porter permitan determinar con mayor exactitud el entorno interno y faciliten el establecimiento de estrategias que aporten al bienestar de los habitantes del DMQ.

### ***Estrategia***

Para Sanabria y Reyes (2024), es una “decisión analizada, pensada y ejecutada para lograr y un objetivo o varios de ellos, en un plan” (p. 17).

La estrategia forma en la que el CACMQ procura alcanzar los objetivos planteados en la planificación estratégica, permite la optimización de los recursos, la evaluación constante y la toma de decisiones oportuna del nivel directivo del CACMQ, aprovechando las fortalezas y oportunidades o disminuyendo las debilidades y amenazas.

## 2.2. Descripción de la propuesta

Las condiciones del macro y micro entorno afectan a la gestión del CACMQ por lo que es necesario contar con el Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027, que establezca los elementos orientadores, estrategias, responsables y recursos con los que cuenta para la efectiva realización de los servicios que se brindan a la comunidad alineados a la planificación nacional y municipal que aporten a la seguridad en el DMQ.

### a. Estructura general

**Figura 19**

*Estructura del Plan Estratégico CACMQ 2025-2027*



*Nota.* La información representa los pasos a realizar para la elaboración del Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027.

## **b. Explicación del aporte**

**Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027.** El CACMQ, como entidad de apoyo a la seguridad en el DMQ, cuenta con las competencias de prevención, disuasión, vigilancia y control establecidas en el Código Orgánico para las Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público COESCOP (2017) cumpliendo las funciones establecidas en el artículo 269, las mismas que son implementadas a nivel local mediante el Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (2024), estableciendo en el Art. 84 quince funciones.

La elaboración del Plan Estratégico contribuirá a una adecuada gestión de los recursos públicos, establecimiento de elementos orientadores que guíen al CACMQ a un estado deseado en el año 2027 y la articulación de las acciones que realiza la institución a los planes municipales en el sector seguridad, lo que se verá reflejado en mejores servicios a los habitantes del DMQ.

### **Elementos Orientadores**

**Misión.** Somos una entidad complementaria de seguridad, de ejecución operativa en materia de prevención, disuasión, vigilancia y control que contribuye al cuidado del espacio público, la vinculación y convivencia ciudadana, la seguridad turística, el control ambiental y la gestión de riesgos con capacidad de respuesta rápida y oportuna, resilientes que respeta los derechos humanos al servicio de la comunidad quiteña.

**Tabla 15**

*Matriz de elaboración de la Misión Institucional*

<b>¿Quiénes somos?</b>	Somos una entidad complementaria de seguridad, de ejecución operativa en materia de prevención, disuasión, vigilancia y control
<b>¿Qué hacemos?</b>	contribuye al cuidado del espacio público, la vinculación y convivencia ciudadana, la seguridad turística, el control ambiental y la gestión de riesgos
<b>¿Qué nos diferencia?</b>	capacidad de respuesta rápida y oportuna, resilientes que respeta los derechos humanos
<b>¿Para quienes trabajamos?</b>	servicio de la comunidad quiteña.

**Visión.** Ser una entidad complementaria de seguridad, altamente capacitada y especializada en los diferentes ámbitos de acción que la normativa le atribuye, con constante innovación tecnológica, cooperación interinstitucional, mejora continua de los procesos, servicios y trámites, de cercanía a la comunidad que aporte a mejorar la percepción de seguridad ciudadana con Agentes de Control honestos, disciplinados, comprometidos y responsables que nos constituya en la institución de primera respuesta del GAD-DMQ y un referente a nivel nacional e internacional.

**Tabla 16**

*Matriz de elaboración de la Visión Institucional*

<b>¿Qué y cómo queremos ser?</b>	ser una entidad complementaria de seguridad, altamente capacitada y especializada en los diferentes ámbitos de acción que la normativa le atribuye, con constante innovación tecnológica, cooperación interinstitucional, mejora continua de los procesos, servicios y trámites
<b>¿Para qué lo hacemos?</b>	de cercanía a la comunidad que aporte a mejorar la percepción de seguridad ciudadana
<b>¿Hacia dónde vamos?</b>	institución de primera respuesta del GAD-DMQ y un referente a nivel nacional e internacional.
<b>¿Qué valores tenemos?</b>	Agentes de Control honestos, disciplinados, comprometidos y responsables

**Valores.** Tomado de la (Resolución AQ-017-2022, p. 9) Valores Institucionales:

- **Honestidad:** consiste en decir la verdad, el Agente de Control será íntegro en las acciones que realiza.
- **Disciplina.** - Es la capacidad con la que cuentan los Agentes de Control para cumplir la normativa legal vigente interna o externa, así como saber cumplir las disposiciones del superior jerárquico en su jornada laboral.
- **Honor.** – El Agente de Control, es coherente entre lo que exige a la comunidad y lo que se exige para sí mismo con rectitud e integridad.
- **Compromiso.** – El Agente de Control se dispone a cumplir a cabalidad con la misión encomendada con dedicación y responsabilidad.
- **Responsabilidad.** - El Agente de Control es responsable con su trabajo, con las acciones y decisiones tomadas.

**Principios.** Tomado del Código Municipal para El Distrito Metropolitano de Quito Ordenanza Metropolitana 072- 2024 (Ordenanza Metropolitana 072-2024, pp. 67-68)

- **Respeto a los derechos humanos:** El personal del CACMQ ceñirán su accionar en estricto cumplimiento a los derechos humanos.
- **Eficacia y eficiencia:** El personal del CACMQ en el cumplimiento de las funciones velarán por el uso responsable de los recursos asignados en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- **Transparencia.** – Las acciones del personal del CACMQ son públicas y deberán ser difundidas a la comunidad en general a través del proceso de rendición de cuentas.
- **Igualdad.** – El personal del CACMQ garantizará el trato equitativo entre compañeros de trabajo así también con la comunidad.
- **Diligencia.** - Las acciones del personal del CACMQ serán oportunas y adecuadas prevaleciendo el servicio para aquellas personas que se encuentre con situación de riesgo inminente a la seguridad o la vida.
- **Participación ciudadana.** – El CACMQ garantizará la participación de la ciudadanía en la planificación estratégica, operativa, procesos de rendición de cuentas y cualquier otra que permita que las necesidades ciudadanas sean incorporadas en la gestión institucional.
- **Equidad de género.** - El CACMQ garantiza la equivalencia de oportunidades para hombres y mujeres en la asignación de puestos y grados.
- **Coordinación.** - El CACMQ, realizará coordinaciones con otra instituciones o dependencias para el cumplimiento de las funciones legalmente establecidas.
- **Deber de comunicación.** - Las acciones del personal del CACMQ deberán ser comunicadas al inmediato superior sobre todo ante situaciones que puedan afectar el bien común, la imagen institucional o la del municipio.
- **Responsabilidad.** - El personal del CACMQ en cualquier grado o puesto serán responsables de sus acciones u omisiones en el ejercicio de sus funciones.
- **Complementariedad.** - El personal del CACMQ al ser una entidad ejecutora de las políticas públicas alineará su labor a los planes, programas o proyectos de la municipalidad en el ámbito de sus acciones.
- **Sistemas de información.** - El CACMQ garantiza la información operativa y administrativa veraz mediante sistemas informáticos que permitan la oportuna toma de decisiones.

### **Diagnóstico Situacional**

La planificación estratégica al ser un instrumento de gestión para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito, requiere una adecuada identificación de la situación actual que permita conocer a ciencia cierta, y desde un punto de vista práctico, el desempeño del último Plan Estratégico, el análisis del macroentorno mediante la metodología PESTEL y el análisis del microentorno mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter.

**Direccionamiento Estratégico 2019 – 2023.** Elaborado en el CACMQ (2018), se organizó con dos programas: Desarrollo Organizacional y la Transformación del Servicio a la Comunidad, cuya evaluación de ejecución, en promedio fue del 40,80%, la baja ejecución se debió, entre los problemas principales la declaración de la Organización Mundial de la Salud (2020) de la pandemia del COVID-19, lo que conllevó al cambio de la forma de vida de los habitantes en todo el mundo y en el DMQ, inhabilitándose espacios públicos de alta concurrencia como estadios, cines, iglesias, sistema de transporte público y el espacio público en general, generando un debilitamiento de la sociedad.

Hasta entonces el CACMQ prestaba servicios que se los realizaba de manera ordinaria como son: la seguridad e información turística, el control del buen uso del espacio público, gestión de riesgos, vinculación comunitaria, entre otros, debiendo adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad como: el control de mercados y centros de abasto, control de mascarillas, control en centros de salud, controles en el ingreso a la ciudad, entre otros, situación que llevó a un cambio en el modelo de gestión institucional, otro factor que afectó la ejecución fueron las regulaciones por emergencia, la inestabilidad política por destitución del Alcalde Jorge Yunda y la alta rotación de autoridades el CACMQ entre el 2019 y 2024.

#### **Tabla 17**

*Evaluación Direccionamiento Estratégico 2019 - 2023*

<b>Programa</b>	<b>Avance 2019 - 2024</b>
Desarrollo Organizacional	36,38%
Transformación del Servicio a la Comunidad	45,22%
<b>Promedio de Ejecución</b>	<b>40,80%</b>

Entre los principales metas se destacan:

**Tabla 18**

*Principales Metas Cumplidas y por Cumplir. Direccionamiento Estratégico 2019-2023*

Metas Alcanzadas		Metas por Cumplir	
Meta	Avance	Meta	Avance
Ubicar grados e insignias al 100% de los servidores del CACMQ	100%	Lograr que el Director General del CACMQ sea un servidor de carrera mediante el establecimiento de un proceso de selección técnico-legal.	0%
Obtener y Mantener en la Dirección de Capacitación, Formación y Especialización la certificación SETEC, que le avala como operadora de capacitación certificada	100%	Ubicar el 100% de responsables de los diferentes puestos en la estructura organizacional.	80%
Implementar la Unidad de Respuesta a Eventos Adversos con una dotación permanente de 30 Agentes de Control capacitados, que cuente con infraestructura, logística, herramientas y medios tecnológicos de vanguardia necesarios para cubrir la demanda de al menos el 80% de servicio de salvamento, búsqueda y rescate.	100%	Incorporar de forma programada 60 aspirantes por año.	0%
Implementar y mantener 4 rutas y recorridos turísticos para la comunidad de Quito. Con un enfoque diferenciador a los productos preexistentes	100%	Realizar un estudio técnico para la implementación de la carrera de servidores especializados administrativos	0%
Implementar un programa integral de concienciación en el territorio, llegando a 1.200.000 habitantes dando a conocer las normas de convivencia ciudadana, con herramientas de prevención amigables a la comunidad, para fomentar el buen uso de espacios públicos.	100%	Implementar y mantener un programa educativo para responsables de unidades departamentales organizacionales, enfocados en el desarrollo de competencias de gestión estratégica para los servidores del CACMQ.	40%
Gestionar ante la Alcaldía Metropolitana la normativa que viabilice una mejor gestión de control operativa en el territorio.	100%	Implementar un programa de información ciudadana mediante un canal digital para la difusión de las normas de convivencia y cuidado de los mercados y centros de abastos.	0%

**Análisis del Macroentorno.** Se analizarán los siguientes factores que influyen en la gestión del CACMQ a través de los siguientes parámetros:

**Tabla 19**

*Parámetros para el Análisis PESTEL*

Nivel de Impacto	Tiempo de Impacto	Tipo de Impacto	Prioridad Subfactor	Resultado del Factor
Bajo 1	Corto plazo 1	Negativo -1	bajo (-4;4)	bajo (-7;7)
Medio 3	Mediano plazo 2	Indiferente 0	Medio (-5 a -9 ;5 a 9)	Medio (-8 a -15 ;8 a 15)
Alto 5	Largo plazo 3	Positivo 1	Alto (-10 a -15; 10 a 15)	Alto (-16 a -24; 16 a 24)

### **Factores Políticos**

**Tabla 20**

*Factores Políticos CACMQ*

Código	Subfactor	Nivel de Impacto	Tiempo de Impacto	Tipo de impacto	Resultado del Subfactor	Resultado del Factor
P1	Limitación en el control del comercio autónomo no regularizado enfocándose principalmente en productos de contrabando y bebidas alcohólicas sin registro sanitario, siendo afectado de mayor manera en tiempos de campaña electoral	5	2	-1	-10	<b>-13</b>
P2	Relaciones interinstitucionales se ven amenazadas por decisiones políticas donde los funcionarios adoptan posturas políticas o institucionales que no dan paso a necesidades o requerimientos institucionales	3	2	-1	-6	
P3	Autoridades municipales permiten el mal uso del espacio público por parte del comercio autónomo no regularizado en el DMQ.	3	2	-1	-6	
P4	Asignación de puestos del nivel directivo a personas ajenas al CACMQ, puestos políticos.	3	2	-1	-6	
P5	Actores políticos que contribuyen activamente al desarrollo institucional.	5	3	1	15	

## **Factores Económicos**

**Tabla 21**

### *Factores Económicos CACMQ*

<b>Código</b>	<b>Subfactor</b>	<b>Nivel de Impacto</b>	<b>Tiempo de Impacto</b>	<b>Tipo de Impacto</b>	<b>Resultado del Subfactor</b>	<b>Resultado del factor</b>
<b>E1</b>	Asignación del presupuesto requerido para desarrollo de los proyectos institucionales.	5	3	1	15	<b>39</b>
<b>E2</b>	Aprobación de la autonomía administrativa, financiera, responsable de la administración del talento humano	5	3	1	15	
<b>E3</b>	Administración de las partidas y recursos económicos del talento humano por unidades ajenas al CACMQ.	5	3	1	15	
<b>E4</b>	Limitación en la asignación de partidas para el ingreso de personal al CACMQ.	3	2	-1	-6	

## Factores Sociales

**Tabla 22**

### Factores Sociales CACMQ

Código	Subfactor	Nivel de Impacto	Tiempo de Impacto	Tipo de Impacto	Resultado del Subfactor	Resultado del factor
S1	Índices bajos de percepción de seguridad por parte de los habitantes del DMQ.	5	2	-1	-10	-49
S2	Incorporación de actores de la sociedad civil y servicio público que contribuyen activamente para el adecuado control del espacio público	5	3	1	15	
S3	Amplia demanda a los servicios que brinda el CACMQ.	5	2	1	10	
S4	Venta, uso y consumo de sustancias catalogadas sujetas a fiscalización en el espacio público	5	3	-1	-15	
S5	Consumo de bebidas alcohólicas en el espacio público	5	3	-1	-15	
S6	Incivildades en el espacio público	5	3	-1	-15	
S7	Espacios recreativos mal utilizados	5	3	-1	-15	
S8	Personas con experiencia de vida en calle mal utilizan los espacios públicos	4	3	-1	-12	
S9	Movilidad humana mal utiliza el espacio público	4	2	-1	-8	
S10	Los habitantes del DMQ participación activamente en las actividades planificadas por el CACMQ para fortalecer la convivencia ciudadana y el buen uso del espacio público	5	3	1	15	
S11	Altos índices de desempleo en la capital influyen en el incremento del comercio autónomo no regularizado en el DMQ	5	2	-1	-10	
S12	Migración externa que por falta de oportunidades infringe la normativa legal vigente	5	2	-1	-10	
S13	Los medios de comunicación difunden ampliamente el accionar del CACMQ a la comunidad del DMQ.	3	2	1	6	
S14	Inclusión de normas de convivencia ciudadana en el sistema educativo	5	3	1	15	

## Factores Tecnológicos

Tabla 23

### Factores Tecnológicos CACMQ

Código	Subfactor	Nivel de Impacto	Tiempo de Impacto	Tipo de Impacto	Resultado del Subfactor	Resultado del Factor
T1	Implementación de sistemas de video vigilancia que contribuyen al control del buen uso del espacio público en el DMQ.	5	3	1	15	9
T2	Empresas tecnológicas ofertan equipos tecnológicos de punta para mejorar la ejecución de las actividades operativas.	3	1	1	3	
T3	Empresas tecnológicas ofertan software de análisis de datos y manejo de información afín a las necesidades y requerimientos institucionales.	3	1	1	3	
T4	Empresas, partidos políticos, ciudadanos hacen mal uso de la tecnología para desinformar el accionar del CACMQ	5	2	-1	-10	
T5	Nueva tecnología que ingresa al mercado genera obsolescencia de los equipos adquiridos por el CACMQ	3	1	-1	-3	
T6	Hackeo de sistemas informáticos municipales o del CACMQ.	5	1	-1	-5	
T7	Apropiación de la información institucional para justificar la ejecución operativa de otra institución.	3	2	1	6	

## Factores Ecológicos

Figura 20

### Factores Ecológicos CACMQ.

Código	Subfactor	Nivel de Impacto	Tiempo de Impacto	Tipo de Impacto	Resultado del Subfactor	Resultado del Factor
EC1	Cambio climático afecta las condiciones laborales en el espacio público.	3	3	-1	-9	4
EC2	Desastres naturales o antropogénicos afectan a los habitantes del DMQ.	5	1	-1	-5	
EC3	Programas o proyectos municipales para la atención de emergencias en el DMQ.	5	3	1	15	
EC4	Programas o proyectos para el cuidado del medio ambiente.	3	3	1	9	
EC5	Proveedores ofertan productos que contribuyen a las buenas prácticas ambientales.	5	3	-1	-15	

## Factores Legales

**Figura 21**

*Factores Legales CACMQ.*

Código	Subfactor	Nivel de Impacto	Tiempo de Impacto	Tipo de Impacto	Resultado del Subfactor	Resultado del Factor
L1	Vacíos legales que no determinan el alcance del accionar del CACMQ.	3	2	-1	-6	3
L2	Supresión de partidas de servicios profesionales contratados.	3	2	-1	-6	
L3	Normativa legal para el CACMQ no es aprobada por el Consejo Metropolitano.	5	3	-1	-15	
L4	Ordenanzas Metropolitanas contribuyen al accionar del CACMQ.	5	3	1	15	
L5	Ordenanza Metropolitana establezca del Plan Maestro para el Control del Espacio Público.	5	3	1	15	

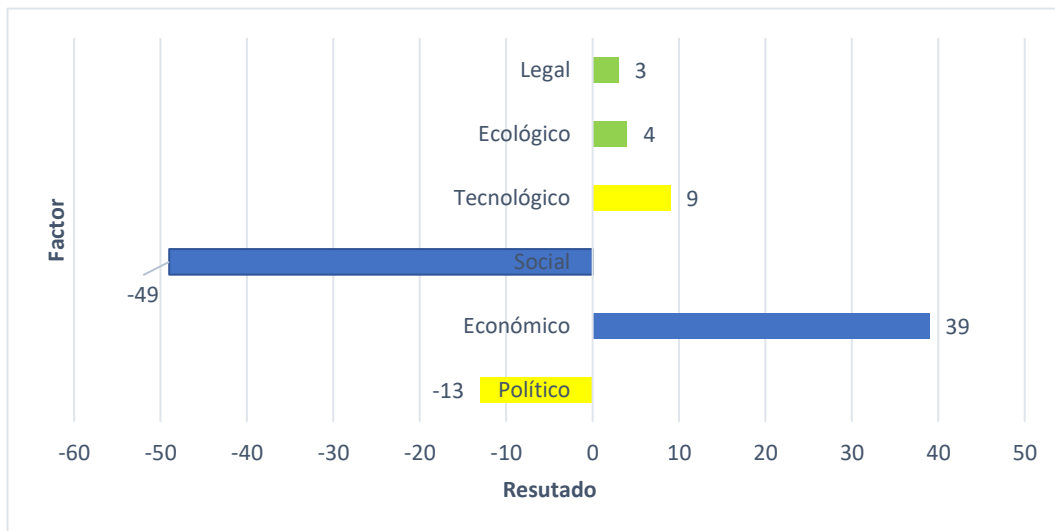
**Tabla 24**

*Resultados del Análisis PESTEL*

Letra	Entorno	Resultado	Amenaza / Oportunidad
P	Político	-13	Amenaza
E	Económico	39	Oportunidad
S	Social	-49	Amenaza
T	Tecnológico	9	Oportunidad
E	Ecológico	4	Oportunidad
L	Legal	3	Oportunidad

**Figura 22**

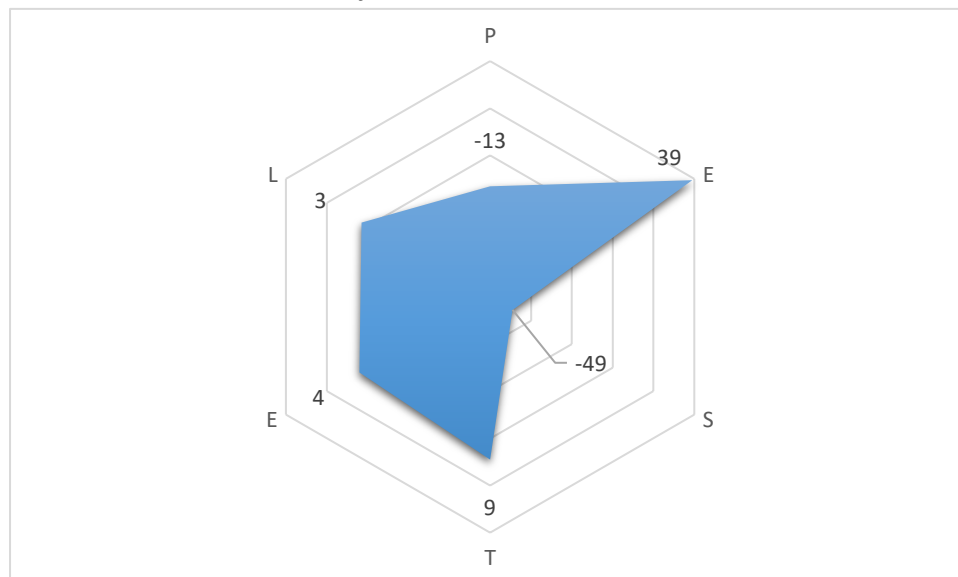
*Resultado Final del Análisis PESTEL*



*Nota.* La imagen representa el resultado del análisis PESTEL de acuerdo al factor, donde el color verde representa un impacto bajo, el color amarillo un impacto medio y color azul un impacto alto, el valor negativo denota una amenaza y el valor positivo una oportunidad.

**Figura 23**

*Análisis PESTEL Mediante Gráfico de Radar CACMQ*



*Nota.* EL Gráfico de Radar muestra los resultados del análisis PESTEL, donde se puede distinguir fácilmente el factor que genera menor o mayor impacto a la institución.

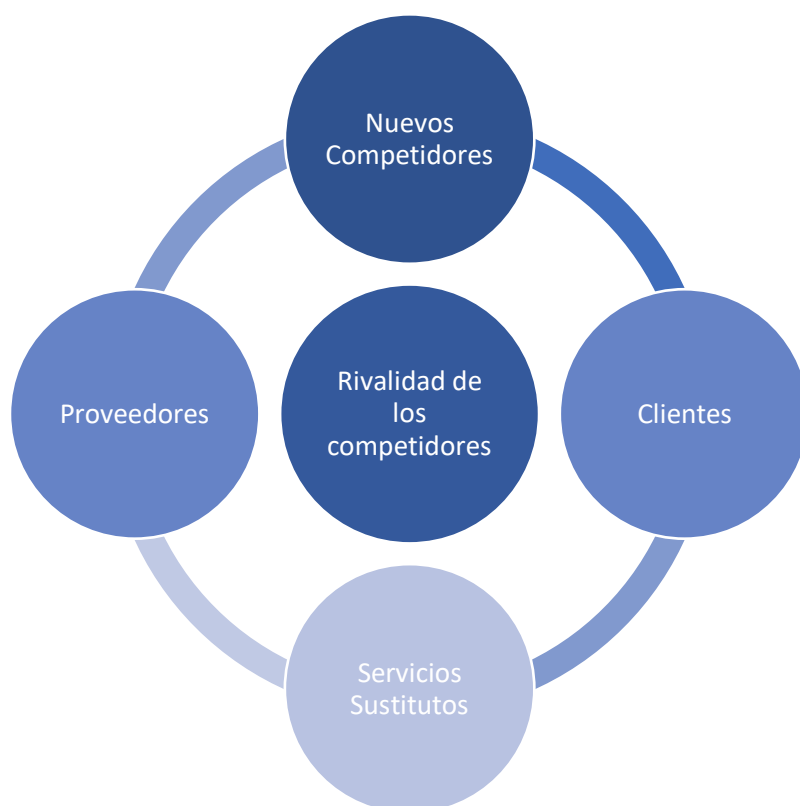
La información presentada demuestra que los factores que actualmente influyen de manera negativa son el Político y el Social, siendo necesaria la generación de estrategias en el Plan Estratégico Institucional, además el factor Económico es el que tiene mayor relevancia e influye de manera positiva en la gestión institucional.

Es importante destacar que en el análisis PESTEL se identificaron 22 subfactores que actualmente afectan la gestión del CACMQ (amenazas) y 18 subfactores positivos (oportunidades), debiendo establecer estrategias que garanticen los derechos humanos, el uso y disfrute del espacio público, la prevención del delito, que aminoren las incivildades y la mala ocupación del espacio público.

**Análisis del Microentorno.** El análisis del microentorno se realizará mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitirá saber si el CACMQ es competitivo frente a la demanda de la ciudadanía.

**Figura 24**

*Las Cinco Fuerzas de Porter Aplicadas al CACMQ*



*Nota.* La figura representa el entorno competitivo del sector seguridad del DMQ.

**Tabla 25**

*Parámetros para el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter*

Nivel de Impacto	Tipo de Impacto	Prioridad Subfactor	Resultado del Factor
Bajo 1	Negativo -1	bajo (-1 a 1)	bajo (-3;3)
Medio 3	Indiferente 0	Medio (-3 a -2 ; 2 a 3)	Medio (-7 a -4 ; 4 a 7)
Alto 5	Positivo 1	Alto (-5 a -4; 4 a 5)	Alto (-11 a -8; 8 a 11)

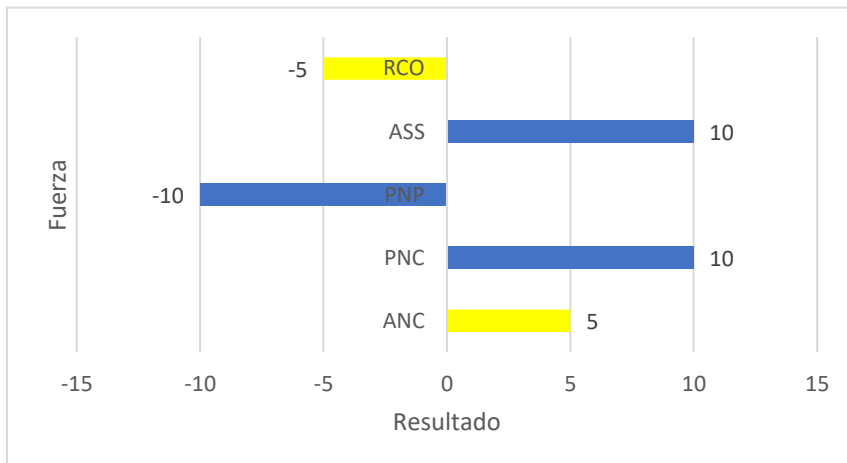
**Tabla 26**

*Análisis de las 5 Fuerzas de Porter CACMQ*

Abrev.	Fuerza	Subfuerza	Nivel de Impacto	Tipo de Impacto	Resultado del Subfactor	Resultado del Factor
ANC	Amenaza de nuevos competidores	Niveles de precios	1	0	0	5
		Lealtad de los clientes	3	1	3	
		Curva de experiencia	1	1	1	
		Conocimiento especializado	1	0	0	
		Regulaciones gubernamentales	1	1	1	
PNC	Poder de negociación de los clientes	Flexibilidad en la solicitud del servicio	1	1	1	10
		Nivel de conocimiento de los servicios	1	1	1	
		Influencia en la calidad de los servicios	5	1	5	
		Nivel de organización	3	-1	-3	
		Influencia en la transparencia de la información	5	1	5	
PNP	Poder de negociación de los proveedores	Influencia en los precios	3	-1	-3	-10
		Influencia en los plazos de entrega del producto o realización del servicio	1	-1	-1	
		Influencia en la calidad	5	-1	-5	
		Influencia en las formas de pago	1	0	0	
		Importancia del proveedor	1	-1	-1	
ASS	Amenaza de servicios sustitutos	Cantidad de organizaciones sustitutas	3	1	3	10
		Tecnología de organizaciones sustitutas	3	1	3	
		Nivel de precio de servicios	1	0	0	
		Presencia en territorio	3	1	3	
		Calidad del servicio	1	1	1	
RCO	Rivalidad de los competidores	Número de competidores	1	1	1	-5
		Tamaño de los competidores	1	0	0	
		Crecimiento del sector	3	-1	-3	
		Concentración del territorio	1	0	0	
		Nivel de posicionamiento	3	-1	-3	

**Figura 25**

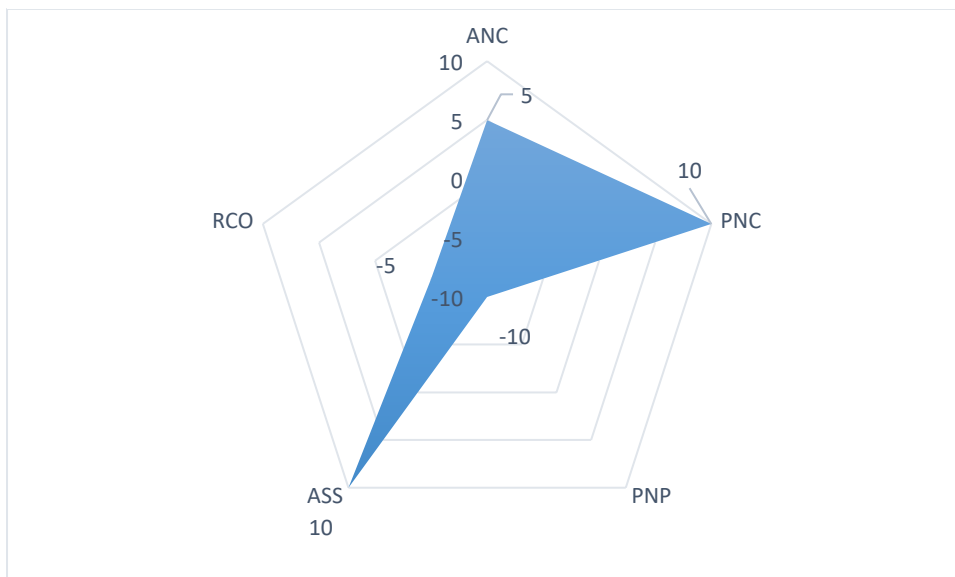
*Resultado Final 5 Fuerzas de Porter CACMQ*



*Nota.* La Imagen representa el resultado del análisis de las 5 Fuerzas de Porter de acuerdo a cada fuerza, donde el color verde representa un impacto bajo, el color amarillo un impacto medio y color azul un impacto alto, el valor negativo denota una amenaza y el valor positivo una oportunidad.

**Figura 26**

*Análisis de las 5 Fuerzas de Porter Mediante Gráfico de Radar CACMQ*



*Nota.* EL Gráfico de Radar muestra los resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, donde se puede distinguir fácilmente qué fuerza que genera una mayor amenaza a la institución.

El resultado del análisis del microentorno mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter permitió identificar la capacidad con la que cuenta el CACMQ para cumplir con la misión en un entorno competitivo, obteniendo los siguientes resultados:

- La rivalidad de los competidores es media, lo que significa que existe un equilibrio entre los actores que intervienen en la seguridad.
- En cuanto al poder de negociación con los proveedores, es alta, la fuerza influye en la gestión institucional, convirtiéndose en una desventaja.
- La amenaza de servicios sustitutos es alta, siendo beneficiosa para la comunidad, al existir nuevos actores que se incorporan en el ámbito de la seguridad.
- El poder de negociación con los clientes es alta, favorable para el CACMQ ya puede priorizar los servicios que realiza en beneficio de la comunidad quiteña.
- La amenaza de nuevos competidores es media, lo que significa que no existe impedimento técnico o legal para que nuevos competidores ingresen o contribuyan en el ámbito de la seguridad integral en el DMQ

**Matriz de análisis de Evaluación de Factores Externos (MEFE).** De la información obtenida en el análisis del macro y micro entorno se identificaron amenazas y oportunidades que inciden en la gestión del CACMQ siendo necesario identificar las que tienen mayor incidencia permitiendo asignar el peso y la calificación ponderada.

**Tabla 27**

*Valoración Aplicada a la Matriz EFE CACMQ.*

Oportunidades			Amenazas		
Valor	Tipo de Respuesta	Descripción	Valor	Tipo de Respuesta	Descripción
4	Responde muy bien	La institución está aprovechando muy bien la oportunidad	4	Responde muy bien	La institución neutraliza muy bien la amenaza
3	Responde bien	La institución está aprovechando bien la oportunidad	3	Responde bien	La institución neutraliza bien la amenaza
2	Responde promedio	La institución está aprovechando medianamente la oportunidad	2	Responde promedio	La institución neutraliza medianamente la amenaza
1	Responde mal	La institución no aprovecha la oportunidad	1	Responde mal	La institución no hace nada o no puede hacer nada para neutralizar la amenaza

**Tabla 28**

*Matriz Evaluación de Factores Externos MEFE*

Código	Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
P1	Actores políticos que contribuyen activamente al desarrollo institucional.	0,04	2	0,08
S1	Asignación del presupuesto requerido para desarrollo de los proyectos institucionales.	0,03	3	0,09
S4	Aprobación de la autonomía administrativa, financiera, responsable de la administración del talento humano	0,03	3	0,09
S5	Incorporación de actores de la sociedad civil y servicio público que contribuyen activamente para el adecuado control del espacio público	0,04	2	0,08
S6	Amplia demanda a los servicios que brinda el CACMQ.	0,05	3	0,15
S7	Los habitantes del DMQ participación activamente en las actividades planificadas por el CACMQ para fortalecer la convivencia ciudadana y el buen uso del espacio público	0,05	2	0,10
S11	Inclusión de normas de convivencia ciudadana en el sistema educativo	0,10	2	0,20
S12	Implementación de sistemas de video vigilancia que contribuyen al control del buen uso del espacio público en el DMQ.	0,10	2	0,20
EC1	Programas o proyectos municipales para la atención de emergencias en el DMQ.	0,05	2	0,10
EC2	Proveedores ofertan productos que contribuyen a las buenas prácticas ambientales.	0,01	1	0,01
<b>Subtotal Oportunidades</b>				<b>1,10</b>
Código	Amenazas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
P5	Limitación en el control del comercio autónomo no regularizado enfocándose principalmente en productos de contrabando y bebidas alcohólicas sin registro sanitario, siendo afectado de mayor manera en tiempos de campaña electoral	0,07	2	0,14
E1	Índices bajos de percepción de seguridad por parte de los habitantes del DMQ.	0,02	2	0,04
E2	Venta, uso y consumo de sustancias catalogadas sujetas a fiscalización en el espacio público.	0,10	2	0,20
S2	Consumo de bebidas alcohólicas en el espacio público	0,03	2	0,06
S3	Incivildades en el espacio público	0,05	2	0,10
S10	Espacios recreativos mal utilizados	0,03	2	0,06
S14	Altos índices de desempleo en la capital influyen en el incremento del comercio autónomo no regularizado en el DMQ	0,03	1	0,03
T1	Migración externa que por falta de oportunidades infringe la normativa legal vigente	0,02	1	0,02
EC3	Cambio climático afecta las condiciones laborales en el espacio público.	0,05	2	0,10
EC5	Desastres naturales o antropogénicos afectan a los habitantes del DMQ.	0,10	3	0,30
<b>Subtotal Amenazas</b>				<b>1,05</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,15</b>

Como se establece en la Matriz MEFE el CACMQ no aprovecha correctamente las oportunidades, tampoco neutraliza bien las amenazas encontrándose bajo el promedio que es de 2,50.

### **Análisis de Factores Internos**

EL análisis de los factores internos se generó a partir de la participación del personal del CACMQ en las diferentes áreas de gestión identificándose las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas.** Se establecen las principales fortalezas en la gestión institucional del CACMQ:

**Tabla 29**

*Fortalezas del CACMQ 2025.*

<b>FORTALEZAS ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>Nivel de la Fortaleza</b>	<b>Consideración de la Fortaleza</b>
<b>F1</b>	Reconocimiento a nivel local y nacional como entidad de apoyo a la seguridad	1	Baja
<b>F2</b>	Personal formado con vocación de servicio	5	Alta
<b>F3</b>	Institución bicentenaria	3	Media
<b>F4</b>	Personal profesionalizado en las áreas operativas y administrativas	3	Media
<b>F5</b>	Infraestructura física en 8 de las 10 Administraciones Zonales	3	Media
<b>F6</b>	Mejoramiento continuo de los trámites al servicio de la comunidad	5	Alta
<b>F7</b>	Flota vehicular moderna	5	Alta
<b>F8</b>	Normativa legal que ampara el accionar del CACMQ	5	Alta
<b>F9</b>	Curva de experiencia positiva gracias al conocimiento práctico, habilidades y competencias	5	Alta
<b>F10</b>	Trabajo articulado con el ente rector del sector	3	Media
<b>F11</b>	Autonomía administrativa y financiera	1	Baja
<b>F12</b>	Responsables de los procesos cuentan con conocimientos de planificación estratégica	3	Media
<b>F13</b>	Tecnologías de la información y comunicación de vanguardia	5	Alta
<b>F14</b>	Personal motivado para ejercer el nuevo grado	5	Alta
<b>F15</b>	Personal operativo cuenta con equipos de protección personal	5	Alta
<b>F16</b>	Plan Estratégico Institucional	3	Media
<b>F17</b>	Personal especializado en compras públicas	3	Media
<b>F18</b>	Proyectos de vinculación con la comunidad	5	Alta
<b>F19</b>	Actualización de la normativa interna que rige la institución	3	Media
<b>F20</b>	Transparencia institucional	5	Alta

**Debilidades.** Se establecen las principales debilidades en la gestión institucional del CACMQ:

**Figura 27**

*Debilidades CACMQ 2025*

Código	DEBILIDADES ANÁLISIS INTERNO	Nivel de la Debilidad	Consideración de la Debilidad
D1	Deficiente administración del talento humano	5	Alta
D2	Insuficiente talento humano	5	Alta
D3	Deficiente conocimiento de la planificación institucional	5	Alta
D4	Deficiente liderazgo transformacional	5	Alta
D5	Deficiente implementación de estrategias	3	Media
D6	Deficiente difusión de la imagen institucional	3	Media
D7	Deficiente Plan de Formación, Capacitación y Especialización	5	Alta
D8	Deficiente mecanismos de control y recompensa	5	Alta
D9	Deficiente formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos	5	Alta
D10	Deficiente coordinación interinstitucional	5	Alta
D11	Deficiente toma de decisiones	3	Media
D12	Deficiente posicionamiento institucional	3	Media
D13	Deficiente investigación, desarrollo e innovación	3	Media
D14	Deficiente comunicación interna y externa	5	Alta
D15	Deficiente cultura organizacional	5	Alta

**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).** se identifican las fortalezas y debilidades con consideración alta, los mismos que serán analizados a continuación:

**Tabla 30**

*Calificación para las Fortalezas y Debilidades de la MEFI*

Fortalezas		Debilidades	
Calificación	Tipo de Fortaleza	Calificación	Tipo de Debilidad
4	Fortaleza mayor	2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor	1	Debilidad mayor

**Tabla 31***Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI*

Código	Factor Interno / Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
F2	Personal formado con vocación de servicio	0,10	3	0,30
F6	Mejoramiento continuo de los trámites al servicio de la comunidad	0,03	3	0,09
F7	Flota vehicular moderna	0,03	4	0,12
F8	Normativa legal que ampara el accionar del Cuerpo de Agentes de Control	0,05	3	0,15
F9	Curva de experiencia positiva gracias al conocimiento práctico, habilidades y competencias	0,07	4	0,28
F13	Tecnologías de la información y comunicación de vanguardia	0,03	4	0,12
F14	Personal motivado para ejercer el nuevo grado	0,09	3	0,27
F15	Personal operativo cuenta con equipos de protección personal	0,03	4	0,12
F9	Proyectos de vinculación con la comunidad	0,05	3	0,15
F10	Transparencia institucional	0,02	4	0,08
<b>Subtotal Fortalezas</b>				<b>1,68</b>
Código	Factor Interno / Debilidades	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
D1	Deficiente administración del talento humano	0,05	1	0,05
D2	Insuficiente talento humano	0,10	1	0,10
D3	Deficiente conocimiento de la planificación institucional	0,05	2	0,10
D4	Deficiente liderazgo transformacional	0,05	1	0,05
D7	Deficiente Plan de Formación, Capacitación y Especialización	0,05	1	0,05
D8	Deficiente mecanismos de control y recompensa	0,05	1	0,05
D9	Deficiente formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos	0,05	1	0,05
D10	Deficiente coordinación interinstitucional	0,02	2	0,04
D14	Deficiente comunicación interna y externa	0,03	2	0,06
D15	Deficiente cultura organizacional	0,05	1	0,05
<b>Subtotal Debilidades</b>				<b>0,60</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,28</b>

De acuerdo a la Matriz de Evaluación de Factores Internos se establece que en el CACMQ predominan las debilidades sobre las fortalezas encontrándose por debajo del promedio.

**Matriz Interna Externa (IE).** al ser una herramienta de gestión que evalúa los resultados obtenidos en el CACMQ, tanto en la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos permite conocer el cuadrante en el que se encuentra para la elaboración de estrategias.

**Tabla 32**

Valoración para los Cuadrantes de la MIE

Cuadrante	Posición	Estrategias
I, II, IV	Crecer y construir	Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; Penetración de mercado; Desarrollo de mercado; Desarrollo
III, V, VII	Mantener y retener	Penetración de mercado; Desarrollo de producto
VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Recorte de gastos; Desinversión

Con la información obtenida de la MEFE y MEFI se establece la Matriz Interna Externa que se detalla a continuación.

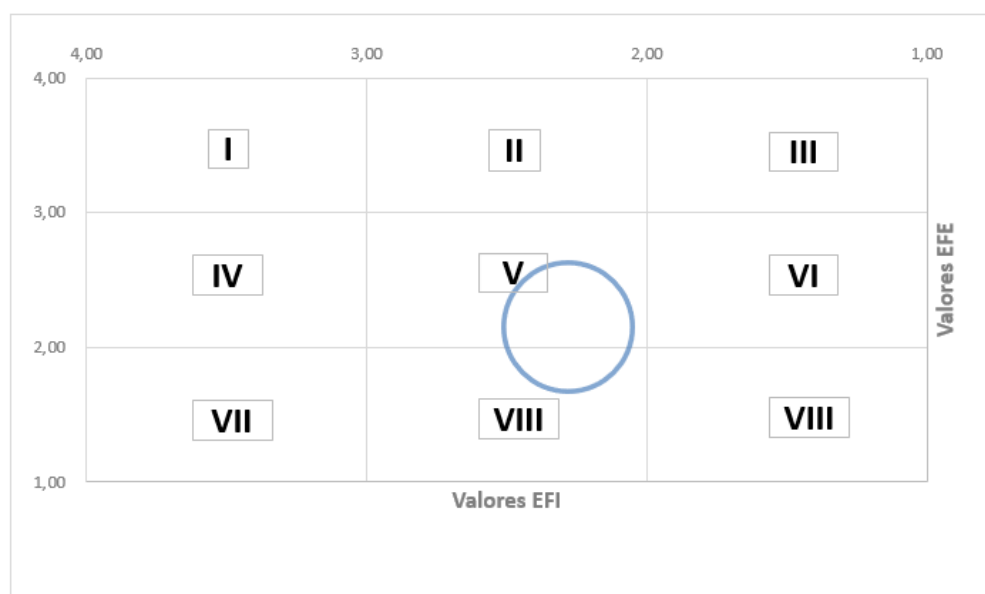
**Tabla 33**

Resultados MEFE Y MEFI

	Valores MEFE	Valores MEFI
<b>Puntuación</b>	2,15	2,28

**Figura 28**

Resultado MIE CACMQ 2025



*Nota.* Matriz Interna Externa cuadrante 5 CACMQ posición mantener y resistir.

Como se puede identificar en la Matriz IE el CACMQ se encuentra en la posición de mantener y resistir pues cuenta con factores internos ligeramente superiores a los factores externos, pero no presenta disposición a crecer, siendo necesario establecer estrategias que permitan mejorar la posición o preservar la posición actual para lo que se establece a continuación la Matriz FODA y FODA TOWS para identificar las mejores estrategias que aporten al desarrollo institucional.

### ***Matriz FODA***

Es una herramienta de análisis que permite establecer las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas de la institución, se establecen las que tengan mayor significancia en cada uno de los factores.

**Tabla 34**

*Matriz FODA CACMQ*

Fortalezas	Debilidades
Personal formado con vocación de servicio	Deficiente administración del talento humano
Mejoramiento continuo de los trámites al servicio de la comunidad	Insuficiente talento humano
Flota vehicular moderna	Deficiente conocimiento de la planificación institucional
Normativa legal que ampara el accionar del Cuerpo de Agentes de Control	Deficiente liderazgo transformacional
Curva de experiencia positiva gracias al conocimiento práctico, habilidades y competencias	Deficiente Plan de Formación, Capacitación y Especialización
Tecnologías de la información y comunicación de vanguardia	Deficiente mecanismos de control y recompensa
Personal motivado para ejercer el nuevo grado	Deficiente formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos
Personal operativo cuenta con equipos de protección personal	Deficiente coordinación interinstitucional
Proyectos de vinculación con la comunidad	Deficiente comunicación interna y externa
Transparencia institucional	Deficiente cultura organizacional
Oportunidades	Amenazas
Actores políticos que contribuyen activamente al desarrollo institucional.	Limitación en el control del comercio autónomo no regularizado enfocándose principalmente en productos de contrabando y bebidas alcohólicas sin registro sanitario, siendo afectado de mayor manera en tiempos de campaña electoral
Asignación del presupuesto requerido para desarrollo de los proyectos institucionales.	Índices bajos de percepción de seguridad por parte de los habitantes del DMQ.
Aprobación de la autonomía administrativa, financiera, responsable de la administración del talento humano	Venta, uso y consumo de sustancias catalogadas sujetas a fiscalización en el espacio público
Incorporación de actores de la sociedad civil y servicio público que contribuyen activamente para el adecuado control del espacio público	Consumo de bebidas alcohólicas en el espacio público
Amplia demanda a los servicios que brinda el CACMQ.	Incivildades en el espacio público
Los habitantes del DMQ participación activamente en las actividades planificadas por el CACMQ para fortalecer la convivencia ciudadana y el buen uso del espacio público	Espacios recreativos mal utilizados
Inclusión de normas de convivencia ciudadana en el sistema educativo	Altos índices de desempleo en la capital influyen en el incremento del comercio autónomo no regularizado en el DMQ
Implementación de sistemas de video vigilancia que contribuyen al control del buen uso del espacio público en el DMQ.	Migración externa que por falta de oportunidades infringe la normativa legal vigente
Programas o proyectos municipales para la atención de emergencias en el DMQ.	Cambio climático afecta las condiciones laborales en el espacio público.
Proveedores ofertan productos que contribuyen a las buenas prácticas ambientales.	Desastres naturales o antropogénicos afectan a los habitantes del DMQ.

En la Matriz FODA se identificaron las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta el CACMQ de manera interna y de manera externa se identificaron oportunidades y amenazas que influyen en la gestión institucional.

**Matriz FODA TOWS.** Se analiza la información presentada en la Matriz FODA con la finalidad de determinar estrategias que permitan superar la posición actual de la institución en base a la Matriz IE, en el que el CACMQ se encuentra en el cuadrante V con una posición de mantener y retener.

**Tabla 35**

*Matriz FODA TOWS CACMQ 2025*

Fortalezas	Debilidades
F1. Personal formado con vocación de servicio	D1. Deficiente administración del talento humano
F2. Mejoramiento continuo de los trámites al servicio de la comunidad	D2. Insuficiente talento humano
F3. Flota vehicular moderna	D3. Deficiente conocimiento de la planificación institucional
F4. Normativa legal que ampara el accionar del CACMQ	D4. Deficiente liderazgo transformacional
F5. Curva de experiencia positiva gracias al conocimiento práctico, habilidades y competencias	D5. Deficiente Plan de Formación, Capacitación y Especialización
F6. Tecnologías de la información y comunicación de vanguardia	D6. Deficiente mecanismos de control y recompensa
F7. Personal motivado para ejercer el nuevo grado	D7. Deficiente formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos
F8. Personal operativo cuenta con equipos de protección personal	D8. Deficiente coordinación interinstitucional
F9. Proyectos de vinculación con la comunidad	D9. Deficiente comunicación interna y externa
F10. Transparencia institucional	D10. Deficiente cultura organizacional

Oportunidades (O)	Estrategias FO (Desarrollar)	Estrategias DO (Buscar)
O1. Actores políticos que contribuyen activamente al desarrollo institucional.		1) Gestionar la acreditación del Centro de Formación Capacitación y Doctrina del CACMQ ante el sistema de educación superior. (D1, D4, D5, D10, O1, O2, O3, O6, O7, O9)
O2. Asignación del presupuesto requerido para desarrollo de los proyectos institucionales.	1) Impulsar la mejora continua de los procedimientos operativos y administrativos (F1, F2,F4,F5, F6, F7, F9, F10, O1, O2, O3, O4,O5, O6, O7, O9)	2) Definir la Doctrina del CACMQ. (D4, D10, O1, O2)
O3. Aprobación de la autonomía administrativa, financiera, responsable de la administración del talento humano	2) Desarrollar el sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo (F1, F4, F5, F6, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O8, O9, O10)	3) Aprobar ante la Secretaría General de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos el Plan Carrera del CACMQ. (D1, D2, D4, D5, D6, D10, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O9)
O4. Incorporación de actores de la sociedad civil y servicio público que contribuyen activamente para el adecuado control del espacio público		

O5. Amplia demanda a los servicios que brinda el CACMQ.	3)	Implementar campañas de sensibilización para el fomento del buen uso del espacio público y la seguridad ciudadana (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7)	4)	Consolidar el Plan de Formación, Capacitación y especialización (D1, D2, D3, D4, D5, D9, D10, O1, O2, O3, O4, O5)
O6. Los habitantes del DMQ participan activamente en las actividades planificadas por el CACMQ para fortalecer la convivencia ciudadana y el buen uso del espacio público	4)	Establecer alianzas estratégicas acorde al ámbito de gestión (F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	5)	Desarrollar los procedimientos del CACMQ (D1, D6, D7, D8, D9, D10, O1, O2, O5, O8, O9)
O7. Inclusión de normas de convivencia ciudadana en el sistema educativo				
O8. Implementación de sistemas de video vigilancia que contribuyen al control del buen uso del espacio público en el DMQ.	5)	Desplegar los servicios del CACMQ en las 10 Administración Zonales del DMQ (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)		
O9. Programas o proyectos municipales para la atención de emergencias en el DMQ.				
O10. Proveedores ofertan productos que contribuyen a las buenas prácticas ambientales.				
<b>Amenazas (A)</b>		<b>Estrategias FA (Potenciar)</b>		<b>Estrategias DA (formular)</b>
A1. Limitación en el control del comercio autónomo no regularizado enfocándose principalmente en productos de contrabando y bebidas alcohólicas sin registro sanitario, siendo afectado de mayor manera en tiempos de campaña electoral	1)	Implementar proyectos para el cuidado del espacio público y la seguridad en el DMQ (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10)	1)	Establecer alianzas estratégicas de coordinación interinstitucional para el cuidado del espacio público y la seguridad con actores de la sociedad civil, dependencias públicas y dependencia del estado (D2, D5, D8, D9, D10, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10)
A2. Índices bajos de percepción de seguridad por parte de los habitantes del DMQ.	2)	Establecer alianzas estratégicas de coordinación interinstitucional para el cuidado del espacio público y la seguridad (F1, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10)	2)	Definir el Plan Comunicacional del CACMQ (D3, D4, D8, D9, D10, A1, A3, A4, A5, A6, A10)
A3. Venta, uso y consumo de sustancias catalogadas sujetas a fiscalización en el espacio público	3)	Fortalecer la capacidad de respuesta de los Equipos de Gestión de Riesgos (F1, F4, F5, F6, F7, F8, A2, A9, A10)	3)	Definir el Plan de Formación, Capacitación y Especialización (D2, D3, D4, D5, D10, A2, A3, A4, A5, A6, A10)
A4. Consumo de bebidas alcohólicas en el espacio público	4)	Desplegar Equipos de Vinculación Comunitaria en el DMQ que sensibilicen normas de convivencia ciudadana en sitios de alta concurrencia de personas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8)	4)	formalizar manuales de procesos, procedimientos e instructivos (D1, D7, D10, A3, A4, A5, A6, A10)
A5. Incivildades en el espacio público	5)	Posicionar la imagen institucional al servicio de la comunidad (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A10)	5)	Establecer mecanismos para la evaluación de la efectividad del CACMQ como medio para la mejora continua (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10)
A6. Espacios recreativos mal utilizados				
A7. Altos índices de desempleo en la capital influyen en el incremento del comercio autónomo no regularizado en el DMQ				
A8. Migración externa que por falta de oportunidades infringe la normativa legal vigente				
A9. Cambio climático afecta las condiciones laborales en el espacio público.				
A10. Desastres naturales o antropogénicos afectan a los habitantes del DMQ.				

## Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se establecen para determinar el camino a seguir para alcanzar la posición deseada, plasmada en la visión institucional.

**Tabla 36**

### Objetivos Estratégicos CACMQ 2025 - 2027

Objetivos Estratégicos	Descripción
<b>OE1.</b> Fortalecer la cultura organizacional en la institución, mediante la elaboración de la Reglamenteo de Doctrina del CACMQ que fomente los valores organizacionales hasta el año 2027.	La cultura organizacional contribuye a fortalecer el compromiso de los servidores del CACMQ al servicio de la comunidad, además contribuye al clima organizacional, la disciplina y la lealtad.
<b>OE2.</b> Desarrollar las potencialidades del 100% del talento humano del CACMQ hasta el año 2027, que garantice la eficiencia de los servicios en los diferentes ámbitos de acción mediante la aplicación del Plan Carrera y el Plan de Formación, Capacitación y Especialización.	El fomento de las capacidades, habilidades y competencias influyen directamente en la eficacia y eficiencia del servicio a la comunidad siendo necesaria la capacitación y especialización en el ámbito de acción.
<b>OE3.</b> Establecer la gestión por procesos para el CACMQ en el año 2027, mediante la formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos y la mejora continua con la participación de las áreas operativas y administrativas.	La gestión por procesos mejora la eficiencia operativa y administrativa así también, contribuye a la mejora continua del CACMQ, adaptándose a las necesidades de los usuarios.
<b>OE4.</b> Optimizar la gestión operativa y administrativa del CACMQ hasta el año 2027 mediante la incorporación 01 sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo, con la contribución de alianzas estratégicas con entidades complementarias de seguridad.	La eficiencia operativa y administrativa solo puede alcanzarse cuando se mida o evalúe correctamente la gestión, siendo necesario una herramienta informática que entregue información veraz y a tiempo real y que esa información se encuentre al alcance de los tomadores de decisiones.
<b>OE5.</b> Fortalecer la aceptación y confianza institucional mediante la formalización del 100% de los trámites virtuales que faciliten el acceso a la comunidad hasta el año 2027	El fortalecimiento de aceptación y confianza ciudadana al CACMQ, permite que el accionar institucional no sea percibido como un problema sino como una respuesta adecuada que contribuye a la convivencia ciudadana y la seguridad en el DMQ.
<b>OE6.</b> Posicionar al CACMQ en el año 2027 como un referente a nivel nacional e internacional, mediante la incorporación del Plan Comunicacional que exteriorice la calidad de los servicios institucionales.	La difusión del accionar del CACMQ contribuye a que más personas y organizaciones conozcan los beneficios de contar con una institución capacitada y especializada, soliciten los servicios y contribuyan a que la labor institucional se desarrolle de manera adecuada.

## Política e Indicador

Los resultados obtenidos de la implementación de los objetivos en la planificación estratégica del CACMQ 2025 – 2027, serán evaluados mediante indicadores de resultado que permitan identificar la eficacia de la gestión institucional y las políticas que contribuirán al desarrollo de la institución.

**Tabla 37**

### Objetivos Estratégicos, Política e Indicador

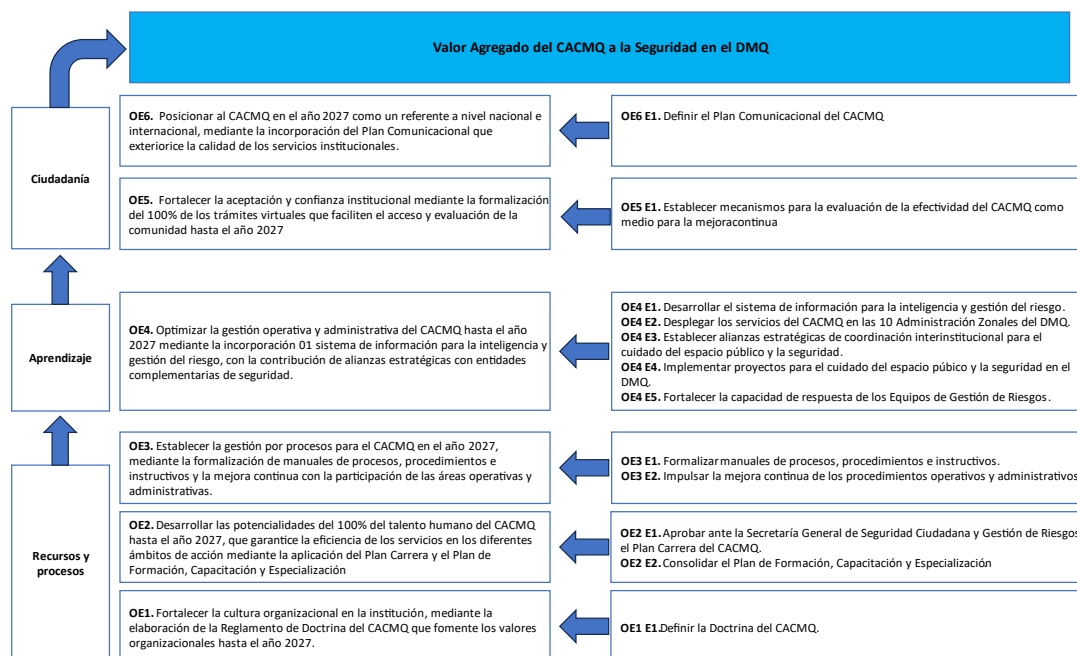
Objetivos Estratégicos	Política	Indicador	Fórmula de Cálculo
<b>OE1.</b> Fortalecer la cultura organizacional en la institución, mediante la elaboración de la Reglamente de Doctrina del CACMQ que fomente los valores organizacionales hasta el año 2027.	Promover la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y la gestión eficiente.	Porcentaje de servidores del CACMQ que consideran que la cultura organizacional se fortaleció con el Reglamente de Doctrina.	= (Número de personas que consideran que la cultura organizacional se fortaleció con el Reglamente de Doctrina / Total de personas encuestadas) x 100
<b>OE2.</b> Desarrollar las potencialidades del 100% del talento humano del CACMQ hasta el año 2027, que garantice la eficiencia de los servicios en los diferentes ámbitos de acción mediante la aplicación del Plan Carrera y el Plan de Formación, Capacitación y Especialización.	Establecer los estándares para la evaluación periódica de los servidores del CACMQ que conlleven a convertirse en un referente a nivel nacional e internacional.	Tasa de incremento en la evaluación de desempeño de los servidores del CACMQ que han participado en cursos de Formación y Especialización.	= (Evaluación de desempeño 2 – Evaluación de Desempeño 1) / Evaluación de Desempeño 1 x 100
	Desarrollar las potencialidades de los servidores del CACMQ.	Porcentaje de avance a la formalización del Plan Carrera y Plan de Capacitación y Especialización	= (fases cumplidas de la hoja de ruta / Total de fases planificadas en la hoja de ruta)
<b>OE3.</b> Establecer la gestión por procesos para el CACMQ en el año 2027, mediante la formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos y la mejora continua con la participación de las áreas operativas y administrativas.	Estandarizar los procesos, procedimientos e instructivos que garanticen los servicios del CACMQ.	Porcentaje de manuales formalizados.	= (Número de manuales formalizados / Número total de manuales planificados) x 100
	Identificar periódicamente condiciones de mejora a los procesos institucionales del CACMQ.	Porcentaje de procedimientos que cumplieron con la auditoría del proceso.	= (Número de procedimientos que cumplieron con la auditoría del proceso / Número total de procedimientos) x 100
<b>OE4.</b> Optimizar la gestión operativa y administrativa del CACMQ hasta el año 2027 mediante la incorporación 01 sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo, con la contribución de alianzas estratégicas con entidades complementarias de seguridad.	Dotar de información real y transparente a clientes internos y externos para la toma de decisiones.	Porcentaje de avance en la implementación del sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo.	= (Número de actividades completadas / Número de actividades planificadas) x 100
	Cumplir con la misión del CACMQ.	Porcentaje de Administraciones Zonales que cuentan con los servicios del CACMQ.	= (Número de Administraciones Zonales que cuentan con los servicios del CACMQ / Número total de Administraciones Zonales) x 100
	Maximizar el alcance de los servicios del CACMQ en beneficio de la comunidad quiteña.	Número de alianzas estratégicas para el control del espacio público y la seguridad.	Sumatoria de alianzas estratégicas que contribuyen al accionar del CACMQ en territorio.
	Mejorar la percepción de seguridad de los habitantes del DMQ.	Número de proyectos implementados para el control del espacio público y la seguridad.	= (Número de proyectos implementados para el control del espacio público y la seguridad / Número total de planes programados) x 100
	Asegurar que el Grupo de Acción Táctica y Rescate cumpla con los estándares internacionales para la respuesta efectiva ante incidentes y emergencias.	Porcentaje de avance de la certificación USAR.	= (Parámetros cumplidos para la certificación USAR / Total de parámetros de la Certificación USAR) x 100
<b>OE5.</b> Fortalecer la aceptación y confianza institucional mediante la formalización del 100% de los trámites virtuales que faciliten el acceso a la comunidad hasta el año 2027.	Fomentar la mejora continua de los servicios que el CACMQ brinda a la comunidad.	Porcentaje de satisfacción de los servicios del CACMQ.	= (Número de personas satisfechas con los servicios del CACMQ / Número total de personas que acceden a los servicios del CACMQ) x 100
<b>OE6.</b> Posicionar al CACMQ en el año 2027 como un referente a nivel nacional e internacional, mediante la incorporación del Plan Comunicacional que exteriorice la calidad de los servicios institucionales.	Fomentar la imagen institucional del CACMQ a nivel nacional e internacional.	Porcentaje de cumplimiento al Plan Comunicacional del CACMQ.	= (Número de componentes completados del Plan Comunicacional / Número de componentes del Plan Comunicacional) * 100

## Mapa Estratégico

Es la representación gráfica establece el apalancamiento en la estrategia para el cumplimiento de la visión institucional iniciando desde los recursos y procesos, realizando la ejecución del servicio a través de la prevención, disuasión, vigilancia y control hasta llegar a la ciudadanía que evalúa la efectividad del servicio y la información es socializada a la comunidad en general.

**Figura 29**

Mapa Estratégico CACMQ 2025 - 2027



*Nota.* La figura representa la secuencia entre los objetivos para la consecución de la visión institucional, representado en el servicio a la comunidad.

La identificación del mapa estratégico permite conocer como las estrategias establecidas a través del diagnóstico institucional contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos que permitirán que el CACMQ cumpla con la visión establecida para el año 2027.

Además, facilita la identificación de como el CACMQ aporta valor a través de las perspectivas establecidas en el tablero de control aportando en la percepción de seguridad en el DMQ.

## Alineamiento

El alineamiento permite concretar acciones entre diferentes niveles del estado generando el desarrollo tanto a nivel local como estatal, establece una mayor eficiencia del gasto público y evita que las organizaciones dupliquen funciones dotando de mejores servicios a la comunidad.

**Tabla 38**

### Alineamiento del Plan Estratégico con Planes Municipales

Plan Nacional de Desarrollo-PND		
(2024-2025)		
Eje	Objetivo	Política
<b>Social</b>	<b>Objetivo Nacional de Desarrollo 3</b> Garantizar la seguridad integral, la paz ciudadana y transformar el sistema de justicia respetando los derechos humanos.	3.4 Fortalecer la acción interinstitucional y el relacionamiento con la sociedad para contribuir a la seguridad integral y al desarrollo nacional.
Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial- PMDOT		
(2024-2033)		
EJE	OBJETIVO	POLÍTICA
<b>Hábitat, Seguridad Y Convivencia Ciudadana</b>	<b>Objetivo de desarrollo 2</b> Consolidar una ciudad segura, sostenible e integrada, que cuide la vida en todas sus formas y que fortalezca la paz, el orden y la convivencia ciudadana.	Apoyar a la prevención del delito y las violencias para la seguridad y la convivencia ciudadana.
Programa de Gobierno para la Alcaldía de Quito PGA		
(2023-2027)		
EJE 1	OBJETIVO	PLANEAMOS PARA QUITO
<b>Hábitat, seguridad y convivencia ciudadana.</b>	Mejorar la calidad de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito encaminando hacia un futuro de justicia social y ambiental en donde se asegure el ejercicio de derechos y se promueva la generación de oportunidades, recuperando así su referencialidad nacional e internacional	<p><b>Seguridad Ciudadana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la seguridad a través de la corresponsabilidad ciudadana, el uso responsable del espacio público y su mejoramiento.</li> <li>Fortalecer los sistemas de prevención del abuso y acoso sexual en el sistema de movilidad.</li> <li>Modernizar el sistema de integración de datos e información para la toma de decisiones.</li> </ul> <p><b>Espacio público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un modelo de gestión eficiente para el funcionamiento sostenido y el mantenimiento de los espacios públicos.</li> <li>Promover a Quito como una ciudad abierta, garantizando el libre acceso y disfrute de los espacios públicos bajo garantías de seguridad.</li> </ul>

Plan Metropolitano de Seguridad y Convivencia Ciudadana PMSCC		
(2023-2027)		
Ejes	Objetivo	Política
<b>Matriz de mercados ilegales</b>	Coordinar las Estrategias Interinstitucionales de Control Metropolitano en Apoyo a la Seguridad Ciudadana.	Control Interinstitucional en Apoyo a la Seguridad Ciudadana "Prevención de violencias y combate al delito"
<b>Incidentes contra la convivencia ciudadana</b>	Promover Convivencia Ciudadana y Cultura de Paz para Construir Comunidades Resilientes	Promoción de Convivencia Ciudadana
	Fortalecer la Organización e Identidad Barrial y Comunitaria para la prevención de las violencias	Recuperación y Cuidado de Espacios Públicos para la Vida, la Paz y la Seguridad "Espacios públicos Seguros"
<b>Capacidades de gobernanza</b>	Fortalecer las Capacidades Institucionales del Sector Seguridad con Enfoque de Derechos	Fortalecimiento Institucional del Sector Seguridad
		Política de Género para Entidades Municipales con Actividades Complementarias de Seguridad Ciudadana y Control del Orden Público

Plan Estratégico para el CACMQ 2025 - 2027		
(2025-2027)		
Ejes	Objetivo	Política
<b>Desarrollo Organizacional</b>	<b>OE1.</b> Fortalecer la cultura organizacional en la institución, mediante la elaboración de la Reglamenteo de Doctrina del CACMQ que fomente los valores organizacionales hasta el año 2027.	Promover la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y la gestión eficiente.
	<b>OE2.</b> Desarrollar las potencialidades del 100% del talento humano del CACMQ hasta el año 2027, que garantice la eficiencia de los servicios en los diferentes ámbitos de acción mediante la aplicación del Plan Carrera y el Plan de Formación, Capacitación y Especialización	Establecer los estándares para la evaluación periódica de los servidores del CACMQ que conlleven a convertirse en un referente a nivel nacional e internacional.  Desarrollar las potencialidades de los servidores del CACMQ.
	<b>OE3.</b> Establecer la gestión por procesos para el CACMQ en el año 2027, mediante la formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos y la mejora continua con la participación de las áreas operativas y administrativas.	Estandarizar los procesos, procedimientos e instructivos que garanticen los servicios del CACMQ.  Identificar periódicamente condiciones de mejora a los procesos institucionales del CACMQ.
<b>Transformación del Servicio a la Comunidad</b>		Dotar de información real y transparente a clientes internos y externos para la toma de decisiones.
	<b>OE4.</b> Optimizar la gestión operativa y administrativa del CACMQ hasta el año 2027 mediante la incorporación 01 sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo, con la contribución de alianzas estratégicas con entidades complementarias de seguridad.	Cumplir con la misión del CACMQ.  Maximizar el alcance de los servicios del CACMQ en beneficio de la comunidad quiteña.  Mejorar la percepción de seguridad de los habitantes del DMQ.
		Asegurar que el Grupo de Acción Táctica y Rescate cumpla con los estándares internacionales para la respuesta efectiva ante incidentes y emergencias.
	<b>OE5.</b> Fortalecer la aceptación y confianza institucional mediante la formalización del 100% de los trámites virtuales que faciliten el acceso a la comunidad hasta el año 2027.	Fomentar la mejora continua de los servicios que el CACMQ brinda a la comunidad.
	<b>OE6.</b> Posicionar al CACMQ en el año 2027 como un referente a nivel nacional e internacional, mediante la incorporación del Plan Comunicacional que exteriorice la calidad de los servicios institucionales.	Fomentar la imagen institucional del CACMQ a nivel nacional e internacional.

**Plan Estratégico**

La información obtenida del diagnóstico situacional contribuyó la determinación de los objetivos estratégicos del CACMQ los mismos que se encuentran alineados al PMDOT 2024 – 2033. En la Matriz del Plan Estratégico, además, se encuentra los indicadores, metas, responsables de cumplimiento, así como el monto necesario para el cumplimiento.

**Tabla 39**

*Planificación Estratégica CACMQ 2025 - 2027*

Planificación Estratégica CACMQ 2025 - 2027										
Programa PMDOT 2024 - 2033	Eje CACMQ	Objetivos Estratégicos CACMQ	Indicador	Estrategias	Meta	Responsable	Monto	Avance		
								Año	Año	Año
								2025	2026	2027
Quito Hábitat Digno y Seguro	Desarrollo Organizacional	OE1. Fortalecer la cultura organizacional en la institución, mediante la elaboración del Reglamento de Doctrina del CACMQ que fomente los valores organizacionales hasta el año 2027.	Porcentaje de servidores del CACMQ que consideran que la cultura organizacional se fortaleció con el Reglamento de Doctrina.	OE1 E1. Definir la Doctrina del CACMQ.	80% de los servidores del CACMQ consideran que la cultura organizacional se fortaleció con la elaboración del Reglamento de Doctrina	Unidad Administrativa de Talento Humano	\$0,00	33%	33%	34%
		OE2. Desarrollar las potencialidades del 100% del talento humano del CACMQ hasta el año 2027, que garantice la eficiencia de	Porcentaje de avance a la formalización del Plan Carrera y Plan de Capacitación y Especialización	OE2 E1. Aprobar ante la Secretaría General de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos el Plan Carrera del CACMQ.	100% de formalización de planes	Unidad Administrativa de Talento Humano	\$0,00	33%	33%	34%

Transformación del servicio a la comunidad	los servicios en los diferentes ámbitos de acción mediante la aplicación del Plan Carrera y el Plan de Formación, Capacitación y Especialización	Tasa incremento en la evaluación de desempeño de los servidores del CACMQ que han participado en cursos de Formación y Especialización.	<b>OE2 E2.</b> Consolidar el Plan de Formación, Capacitación y Especialización.	<b>30%</b> de incremento en la gestión institucional	Unidad Administrativa de Talento Humano	\$226.200,00	33%	33%	34%
	<b>OE3.</b> Establecer la gestión por procesos para el CACMQ en el año 2027, mediante la formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos y la mejora continua con la participación de las áreas operativas y administrativas.	Porcentaje de manuales formalizados	<b>OE3 E1.</b> Formalizar manuales de procesos, procedimientos e instructivos.	<b>100%</b> de Manuales de procesos, procedimientos e instructivos formalizados	Unidad de Planificación Institucional	\$40.000,00	100%	0%	0%
		Porcentaje de procedimientos que cumplieron con la auditoría del proceso	<b>OE3 E2.</b> Impulsar la mejora continua de los procedimientos operativos y administrativos.	<b>100%</b> de los manuales de procedimientos cumplieron con la auditoría de procesos	Unidad de Planificación Institucional	\$0,00	0%	50%	50%
	<b>OE4.</b> Optimizar la gestión operativa y administrativa del CACMQ hasta el año 2027 mediante la incorporación 01 sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo, con la contribución de alianzas estratégicas con entidades complementarias de seguridad.	Porcentaje de avance en la implementación del sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo	<b>OE4 E1.</b> Desarrollar el sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo.	<b>100%</b> de implementación del Sistema para la inteligencia y la gestión del riesgo	Coordinación de Operaciones	\$200.000,00	50%	50%	0%
		Porcentaje de Administraciones Zonales que cuentan con los servicios del CACMQ	<b>OE4 E2.</b> Desplegar los servicios del CACMQ en las 10 Administración Zonales del DMQ.	<b>100%</b> de Administraciones Zonales cuentan con los servicios del CACMQ	Coordinación de Operaciones	\$0,00	33%	33%	34%
		Número de alianzas estratégicas para el	<b>OE4 E3.</b> Establecer alianzas estratégicas de coordinación	<b>10</b> Alianzas estratégicas para el control del	Coordinación de Operaciones	\$0,00	33%	33%	34%



## Tablero de Control

Es la herramienta de gestión que permite realizar el seguimiento al Plan Estratégico en las perspectivas recursos y procesos, el aprendizaje mediante la ejecución de los servicios y la ciudadanía o cliente.

**Tabla 40**

### Tablero de Control

PARAMETROS								
>=-0,20	Óptimo							
>=-0,50	Tolerable							
<-0,50	Deficiente							
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Resultado Actual	Meta	Frecuencia de la Medición	Responsable	Parámetro
Ciudadanía	OE6. Posicionar al CACMQ en el año 2027 como un referente a nivel nacional e internacional, mediante la incorporación del Plan Comunicacional que exteriorice la calidad de los servicios institucionales.	Porcentaje de cumplimiento al Plan Comunicacional del CACMQ.	Porcentaje	0%	100%	Mensual	Unidad de Comunicación Social	-100%
	OE5. Fortalecer la aceptación y confianza institucional mediante la formalización del 100% de los trámites virtuales que faciliten el acceso a la comunidad hasta el año 2027.	Porcentaje de satisfacción de la efectividad de los servicios del CACMQ.	Porcentaje	0%	80%	Mensual	Coordinación de Operaciones	-100%
Aprendizaje	OE4. Optimizar la gestión operativa y administrativa del CACMQ hasta el año 2027 mediante la incorporación 01 sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo, con la contribución de alianzas estratégicas con entidades complementarias de seguridad.	Porcentaje de avance en la implementación del sistema de información para la inteligencia y gestión del riesgo.	Porcentaje	0%	100%	Anual	Coordinación de Operaciones	-100%
		Porcentaje de Administraciones Zonales que cuentan con los servicios del CACMQ.	Porcentaje	0%	100%	Anual	Coordinación de Operaciones	-100%
		Número de alianzas estratégicas para el control del espacio público y la seguridad.	Número	0	10	Anual	Coordinación de Operaciones	-100%

Recursos y Procesos		Número de proyectos implementados para el control del espacio público y la seguridad.	Número	0%	4	Anual	Coordinación de Operaciones	-100%
		Porcentaje de avance de la certificación USAR.	Porcentaje	20%	100%	Anual	Coordinación de Operaciones	-80%
	OE3. Establecer la gestión por procesos para el CACMQ en el año 2027, mediante la formalización de manuales de procesos, procedimientos e instructivos y la mejora continua con la participación de las áreas operativas y administrativas.	Porcentaje de manuales formalizados.	Porcentaje	8%	100%	Mensual	Unidad Administrativa de Talento Humano	-92%
		Porcentaje de procedimientos que cumplieron con la auditoría del proceso.	Porcentaje	0%	100%	Anual	Unidad Administrativa de Talento Humano	-100%
	OE2. Desarrollar las potencialidades del 100% del talento humano del CACMQ hasta el año 2027, que garantice la eficiencia de los servicios en los diferentes ámbitos de acción mediante la aplicación del Plan Carrera y el Plan de Formación, Capacitación y Especialización.	Tasa de cambio en la evaluación de desempeño de los servidores del CACMQ que han participado en cursos de Formación y Especialización.	Porcentaje	0%	30%	Anual	Unidad Administrativa de Talento Humano	-100%
		Porcentaje de avance a la formalización del Plan Carrera	Porcentaje	50%	100%	Mensual	Unidad Administrativa de Talento Humano	-50%
	OE1. Fortalecer la cultura organizacional en la institución, mediante la elaboración de la Reglamento de Doctrina del CACMQ que fomente los valores organizacionales hasta el año 2027.	Porcentaje de servidores del CACMQ que consideran que la cultura organizacional se fortaleció con el Reglamento de Doctrina.	Porcentaje	20%	80%	Anual	Unidad Administrativa de Talento Humano	-75%

Entre los principales desafíos existentes en la implementación del Plan Estratégico son:

1. Falta de empoderamiento de los Responsables al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. Conmoción social, paralización, emergencias o estados de excepción.
3. Epidemias o pandemias que afecten la continuidad de los servicios que brinda el CACMQ.

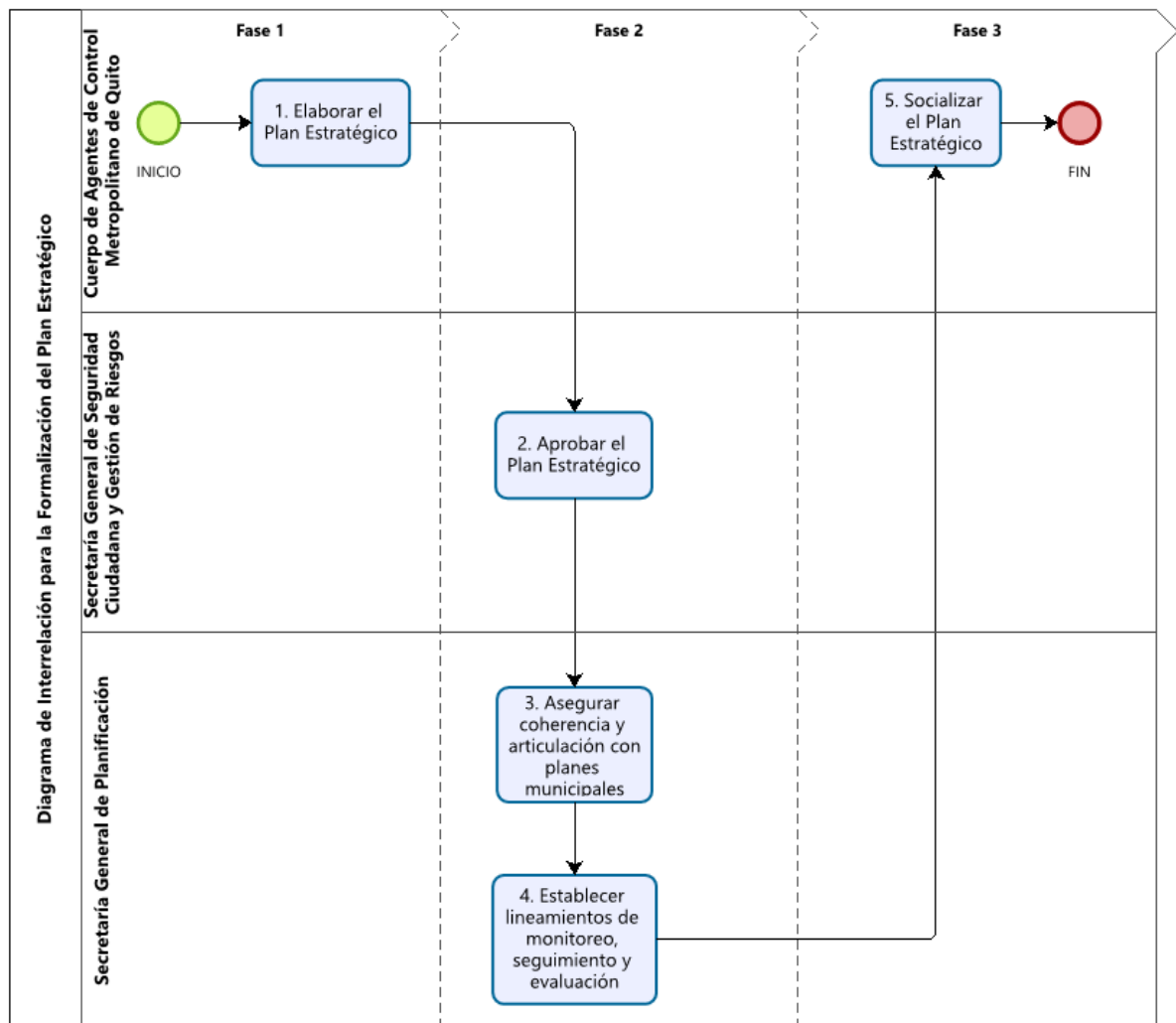
Las acciones correctivas para minimizar el impacto son:

1. Socializar el Plan Estratégico a todos los niveles de la institución, establecer responsabilidades y evaluar la gestión realizada.
2. Implementar en el Plan Operativo Anual acciones de respuesta ante eventos de conmoción social, paralización, emergencias o estados de excepción. Operativizar los procedimientos.
3. Ajuste del Plan Estratégico para tender adecuadamente los requerimientos de la comunidad.

**Proceso de Aprobación**

**Figura 30**

*Diagrama de Interrelación del Proceso para la Formalización del Plan Estratégico del CACMQ 2025-2027*



Como se puede visualizar en el diagrama del flujo el CACMQ elabora el Plan Estratégico Institucional el cual deberá ser aprobado por la Secretaría General de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos ente rector de las entidades adscritas pertenecientes al sector seguridad, posterior a ello se envía para revisión de la Secretaría General de Planificación quien establece que el plan se encuentra alineado tanto al PMDOT como al PGA y establece los lineamientos para el cumplimiento del plan estratégico institucional.

Una vez se cuenta con la aprobación de las Secretarías Generales de Seguridad Ciudadana y Gestión de Riesgos, así como la de Planificación, se procede a la socialización al personal del CACMQ, estableciendo talleres y mesas de trabajo para la comprensión y asignación de responsabilidades, lo que permite que el plan tenga un mejor nivel de gestión, compromiso y cumplimiento.

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Para la investigación se utilizó la técnica de la encuesta con un enfoque cuantitativo, diseñada en base a cinco segmentos que permitieron conocer, la comprensión de la planificación estratégica en el CACMQ, los recursos con los que cuenta y lo que hace falta en la gestión, la percepción de mejora referente a la planificación estratégica 2019 – 2023, el clima laboral y desarrollo del capital humano.

La encuesta fue difundida al personal civil y administrativo del CACMQ del 3 al 7 de febrero de 2025, tiempo en el que se recopiló la información presentada y fue analizada para la identificación de la realidad actual, así como los factores internos fortalezas y debilidades institucionales.

Para la identificación del macroentorno se realizó el análisis PESTEL, lo que permitió conocer los principales factores políticos (P1 a P5), económicos (E1 a E4) , sociales (S1 a S14), tecnológicos (T1 a T7), ecológicos (EC1 a EC5) y legales de (L1 a L5) que influyen en la gestión del CACMQ, obteniendo como resultado que los factores social y político son los que generan mayor amenaza a la institución y los factores legal, económico, tecnológico y ecológico generan mayores oportunidades.

Para el análisis del microentorno, se aplicó las cinco fuerzas de Porter, lo que permitió identificar la capacidad con la que cuenta el CACMQ para cumplir con la misión en un entorno competitivo, obteniendo los siguientes resultados:

- La rivalidad de los competidores es media, lo que significa que existe un equilibrio entre los actores que intervienen en la seguridad.
- En cuanto al poder de negociación con los proveedores, es alta, la fuerza influye en la gestión institucional, convirtiéndose en una desventaja.
- La amenaza de servicios sustitutos es alta, siendo esta beneficiosa para la comunidad, al existir nuevos actores que se incorporan en el ámbito de la seguridad.

- El poder de negociación con los clientes es alta, lo que es favorable para el CACMQ ya puede priorizar los servicios que realiza en beneficio de la comunidad quiteña.
- La amenaza de nuevos competidores es media, lo que significa que no existe impedimento técnico o legal para que nuevos competidores ingresen o contribuyan en el ámbito de la seguridad integral en el DMQ.

La información obtenida permitió realizar :

la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, donde se obtuvo una valoración de 2,15 por debajo del promedio que es de 2,50 lo que quiere decir que el CACMQ no aprovecha correctamente las oportunidades ni afronta bien las amenazas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI en la que se obtuvo la valoración de 2,28 por debajo del promedio que es de 2,50 lo que significa que la institución cuenta con más debilidades que fortalezas.

Con la evaluación interna y externa, se elaboró la MATRIZ IE, dando como resultado que el CACMQ se encuentra posicionada actualmente en el cuadrante V correspondiente a mantener y resistir, información de suma importancia al establecer las estrategias a ser implementadas en la planificación estratégica.

En base a la matriz FODA, se inició la elaboración de las estrategias en la matriz FODA TOWS, identificándose 20 estrategias que contribuirán a la gestión operativa y administrativa del CACMQ.

La indagación realizada, se constituyó en insumo para la elaboración correcta de los objetivos estratégicos que, junto con las estrategias, establecen el camino a seguir para alcanzar la posición deseada en la visión institucional. Se estableció, además, el mapa estratégico que permite identificar el cómo el CACMQ genera el valor agregado a la seguridad a través de las perspectivas:

- Recursos y procesos
- Aprendizaje
- Ciudadanía

Lo que facilita la alineación con los planes relacionados con el sector seguridad.

Así También, en la Matriz de Planificación Estratégica CACMQ 2025 - 2027, se identificaron 6 objetivos estratégicos con 12 políticas, 12 indicadores y 12 metas, además del monto que va a ser utilizado con un valor de \$5.293.771,43 dólares de los Estados Unidos de América.

Finalmente se estableció el tablero de control que permitirá conocer los parámetros para la evaluación y el avance del plan estratégico contribuyendo a la oportuna toma de decisiones.

### 2.3. Validación de la propuesta

Se seleccionaron 3 especialistas del área o campo de conocimiento Administración y Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho, quienes cuentan con amplia experiencia laboral en el CACMQ y aceptaron formar parte de la validación de la propuesta.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Años de Experiencia</b>	<b>Titulación Académica</b>	<b>Cargo</b>
Katyana Isabel Rojas Alomoto	25 años	Magister en Gerencia Empresarial MBA Mención Gestión de Proyectos	Responsable de Planificación Estratégica y Desarrollo Organizacional
Jaime Mauricio Urbina Allauca	24 años	Master Universitario en Estudios Avanzados en Terrorismo: Análisis y Estrategias	Agente de Control 4°
Pablo Gabriel Ayala Chamba	20 años	Magister en Administración de Empresas Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad	Agente de Control 3°

Los objetivos que se desean alcanzar son:

- Aprobar los métodos y técnicas usados en el desarrollo investigativo.
- Validar los resultados que permiten concluir y recomendar.
- Redelinear en caso de requerirse la dirección que se sigue en el desarrollo del plan estratégico, de acuerdo al criterio de los profesionales consultados.
- Verificar si existe la posibilidad potencial de aplicar el plan estratégico expuesto.

### ***Instrumento para Validar***

Una vez seleccionados los especialistas a formar parte de la validación de la propuesta, se establecieron los siguientes criterios de validación, los mismos que fueron presentados junto al plan estratégico mediante correo electrónico:

**Tabla 41**

*Análisis de la Información Obtenida de la Evaluación de Especialistas*

<b>Criterios</b>	<b>Katyana Isabel</b>	<b>Jaime Mauricio</b>	<b>Pablo Gabriel</b>	<b>Promedio</b>
	<b>Rojas Alomoto</b>	<b>Urbina Allauca</b>	<b>Ayala Chamba</b>	
<b>Impacto</b>	5	5	4	4,7
<b>Aplicabilidad</b>	5	5	5	5
<b>Conceptualización</b>	5	5	5	5
<b>Actualidad</b>	5	5	5	5
<b>Calidad Técnica</b>	5	5	5	5
<b>Factibilidad</b>	5	5	4	4,7
<b>Pertinencia</b>	5	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>34,33</b>

La información permite conocer que la propuesta de Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027 es muy adecuada lo que conlleva a ser aplicable a la gestión que realiza el CACMQ.

## 2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la articulación del producto realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

**Tabla 42.**  
*Matriz de articulación*

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Elementos Orientadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión: se centra en lo que se hace ahora para alcanzar la visión establecida Foster (2024).</li> <li>✓ Visión: es hacia donde se dirige la organización en un tiempo determinado, tomando en cuenta los recursos existentes y futuros y de acuerdo a las necesidades o requerimientos de los clientes Thompson (2020).</li> <li>✓ Valores: se relacionan directamente a las personas más allá de ser subjetivos afectan directamente la conducta del individuo, se relacionan con los sentimientos y se encuentra interiorizado a través de la socialización, los valores poseen un alto valor para las personas o empresas ya que permite conocer cuál es la filosofía que lo define como es la honradez, lealtad entre otros Carreras et al., (2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Misión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Quiénes somos?</li> <li>▪ ¿Qué hacemos?</li> <li>▪ ¿Qué nos diferencia?</li> <li>▪ ¿Para quienes trabajamos?</li> </ul> </li> <li>✓ <b>Visión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Qué y cómo queremos ser?</li> <li>▪ ¿Para qué lo hacemos?</li> <li>▪ ¿Hacia dónde vamos?</li> <li>▪ ¿Qué valores tenemos?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Luvia de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de la: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Principios</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis comprensivo</li> </ul>
Diagnóstico Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis PESTEL: son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales que afectan el desempeño de la empresa, la comprensión clara contribuye a la determinación de estrategias de corto, mediano y largo plazo Quiroa y Ludeña (2020)</li> <li>✓ Cinco Fuerzas de PORTER: hay cinco fuerzas que intervienen al momento de enfrentar a la competencia siendo estos la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el nivel de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos, sumado a la rivalidad entre los competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque cuantitativo</li> <li>✓ Tipo de investigación descriptiva.</li> <li>✓ Población y muestra (finita)</li> <li>✓ Método de investigación de campo</li> <li>✓ Instrumento la encuesta conformada por cinco segmentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datos personales</li> <li>▪ Comprensión de la planificación institucional</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta</li> <li>✓ Análisis PESTEL <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores Políticos</li> <li>▪ Factores Económicos</li> <li>▪ Factores Sociales</li> <li>▪ Factores Tecnológicos</li> <li>▪ Factores Ecológicos</li> <li>▪ Factores Legales</li> </ul> </li> <li>✓ Análisis cinco fuerzas de Porter <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amenaza de nuevos competidores</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Situación actual del CACMQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta en línea</li> <li>✓ Análisis de datos en Excel</li> </ul>

	<p>existentes definiendo la interacción competitiva en el sector Porter (2008).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación y recursos, percepción y mejora continua, clima</li> <li>▪ laboral y desarrollo del capital humano.</li> <li>▪ Análisis del macro y micro entorno</li> <li>▪ Análisis de Factores internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder de negociación de los clientes</li> <li>▪ Poder de negociación de los proveedores</li> <li>▪ Amenaza de servicios sustitutos</li> <li>▪ Rivalidad de los competidores</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de factores Internos</li> <li>✓ Análisis de factores Externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matriz de Evaluación de Factores Externos</li> <li>▪ Oportunidades</li> <li>▪ Amenazas</li> <li>✓ Matriz de Evaluación de Factores Internos</li> <li>▪ Fortalezas</li> <li>▪ Debilidades</li> <li>✓ Matriz Interna Externa (IE)</li> </ul>		
Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matriz FODA: Según Sánchez (2020) “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona en base a sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno” (p.15).</li> <li>✓ Matriz FODA TOWS: es una diversificación de la Matriz FODA, permite generar relaciones entre los factores identificados Cuefano (2024)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis FODA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MATRIZ FODA TOWS</li> <li>▪ Estrategias FO, FA</li> <li>▪ Estrategias DO, DA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias a ser aplicadas en el Plan Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de datos en Excel</li> </ul>
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objetivos estratégicos: son el resultado del cumplimiento de los resultados de la organización que pueden ser generados por procesos de mejora Salazar (2023).</li> <li>✓ Estrategia: Para Sanabria y Reyes (2024), es una “decisión analizada, pensada y ejecutada para lograr y un objetivo o varios de ellos, en un plan” (p. 17).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación de objetivos estratégicos:</li> <li>▪ Descripción</li> <li>▪ Políticas</li> <li>▪ Indicador</li> <li>▪ Fórmula de cálculo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mapa estratégico</li> <li>▪ Recursos y procesos</li> <li>▪ Aprendizaje</li> <li>▪ Ciudadanía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor capacidad de respuesta en beneficio de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de datos en Excel</li> </ul>
Alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sector estratégico: Para Sanabria y Reyes (2024), es “un grupo de empresas con características similares afecta su entorno, así como su funcionamiento respecto a las oportunidades” (p. 40).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alineamiento con planes municipales</li> <li>▪ PND 2024 – 2025</li> <li>▪ PMDOT 2024 – 2033</li> <li>▪ PGA 2023 -2027</li> <li>▪ PMSCC 2023 – 2027</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación de objetivos y políticas del sector seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alineación del PEI con los planes del sector seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis comprensivo</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>PEI CACMQ 2025 - 2027</li> </ul>			
Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proceso de planeación estratégica: el proceso para la elaboración de la planificación estratégica consta de tres fases, siendo estas:</li> <li>✓ <b>Formulación de la estrategia:</b> consiste en el análisis de la situación actual de la organización y establecimiento de los elementos orientadores.</li> <li>✓ <b>Ejecución de la estrategia:</b> es la ejecución de las estrategias, depende del compromiso de toda la organización al cumplimiento de las metas u objetivos.</li> <li>✓ <b>Evaluación de la estrategia:</b> evalúa el cumplimiento de las estrategias utilizadas y los resultados obtenidos, examina cuales estrategias no fueron adecuadas y reformula de ser el caso para la nueva planificación.</li> </ul> <p><b>Navarrete et al., (2023)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan Estratégico: Para Sánchez (2024) “Es una guía para la empresa en su planificación y acciones para alcanzar objetivos futuros y asegurar su misión”.</li> <li>✓ Mapeo de Actores: Es una herramienta que permite la identificación de los principales actores a un proyecto o programa, el análisis de sus intereses respecto del mismo, y la manera como cada uno de ellos puede afectar o afectó la viabilidad del proyecto. Este instrumento ayuda a representar la realidad social en la que se va a intervenir o bien ya se intervino, permitiendo conocer las relaciones entre los actores en torno a la intervención, sus alianzas y conflictos, así como los ‘portavoces’ más representativos del conjunto Tapella (2023, p. 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación Estratégica 2025-2027 <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico situacional, análisis del entorno externo e interno</li> <li>Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos</li> <li>Matriz Interna Externa</li> <li>Análisis FODA</li> <li>Análisis FODA TOWS</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Matriz del Plan Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan Estratégico <ul style="list-style-type: none"> <li>Eje CACMQ</li> <li>Objetivo Estratégico CACMQ</li> <li>Indicador</li> <li>Estrategia</li> <li>Meta</li> <li>Responsable</li> <li>Monto</li> <li>Avance</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis de datos en Excel</li> </ul>
Tablero de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión y actualización del plan: el plan debe ser socializado y verificar el cumplimiento tomando en cuenta que este puede ser modificado en el tiempo dependiendo de las oportunidades y amenazas del entorno Martins (2025)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuadro de control con las perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos y procesos</li> <li>Aprendizaje</li> <li>Ciudadanía</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuadro de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tablero de Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis comprensivo</li> </ul>

## CONCLUSIONES

- El proyecto establece la definición a las principales teorías y palabras técnicas indispensables para la comprensión de qué es un plan estratégico y como se elabora, los mismos que fueron abordados en la propuesta de Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027.
- Se determinó el diagnóstico situacional del CACMQ, mediante la evaluación de factores internos y externos, ubicándose en la posición de mantenerse y resistir cuadrante V de la Matriz IE, debiendo generar estrategias que conlleven a mejorar los procesos y la eficiencia en beneficio de la comunidad.
- El CACMQ cuenta con una propuesta de Plan Estratégico que servirá de guía para el desarrollo organizacional y la transformación del servicio a la comunidad con objetivos estratégicos acordes a la realidad institucional, generando valor agregado a los habitantes del DMQ.
- La Propuesta de Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 – 2027, fue validada por especialistas, quienes consideran que el plan cumple con los criterios para ser aplicable a la gestión institucional.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar el presente plan a los servidores del CACMQ y a los entes rectores de la Planificación y Seguridad con el fin de sumar esfuerzos que contribuyan a su cumplimiento en beneficio de la comunidad quiteña y su impacto en la seguridad del DMQ.
- Se recomienda realizar controles periódicos a la planificación estratégica, que permitan detectar desviaciones, tomar decisiones oportunas y contar una mayor adaptación al cambio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito. (25 de abril de 2022). Resolución AQ 017-2022. San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador. [https://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Resoluciones%20de%20Alcald%C3%ADa/RA-2022/RA-017-2022%20Estructura%20Org%C3%A1nica%20Interna%20del%20Cuerpo%20de%20Agentes%20de%20Control.pdf](https://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Administraci%C3%B3n%202019-2023/Resoluciones%20de%20Alcald%C3%ADa/RA-2022/RA-017-2022%20Estructura%20Org%C3%A1nica%20Interna%20del%20Cuerpo%20de%20Agentes%20de%20Control.pdf)
- Amador, L., Calderón, N., Malagón, G., Morales, J., y Santos, A. (2014). Paradigmas de la Investigación. Enfoques Cuantitativo y Cualitativo. *European Scientific Journal*, 524-526. <https://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/3477/3240>
- Asamblea Nacional. (21 de junio de 2017). Código Orgánico de Entidades de Seguridad Ciudadana y Orden Público. San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 19.
- Berrú, J. (2022). *Repositorio Digital Universidad Israel*. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2976/1/UISRAEL-EC-MASTER-GEST-TH-378.242-2022-002.pdf>
- Carreras, L., Eijo, P., Guich, R., Mir, V., Ojeda, F., Planas, T., y Serrats María. (2006). Cómo educar en valores. NARCEA, S.A., De Ediciones 2006. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yK44CBiNgLQC&oi=fnd&pg=PA13&dq=definici%C3%B3n+de+valores&ots=GqPUk1Zjyx&sig=Ijrh2nkndxZxeDYIUg9xkXiNBX4#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20valores&f=false>
- Catuma, Á. (2018). ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONAFOVICER, SEDE DE AREQUIPA, 2016. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9e398d21-882b-4d7f-becd-16d401633173/content>
- Cejas Martínez, M., Liccioni, E., Aldaz Hernández, S., Murillo, M., y Venegas, G. (2023). *Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Fundación Editorial de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (FEDUEZ). <http://libreria.unellez.edu.ve/>
- Concejo Metropolitano de Quito. (12 de abril de 2024). Ordenanza Metropolitana de Codificación del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito. *Ordenanza Metropolitana No. 072-2024*. Distrito Metropolitano de Quito, Pichincha, Ecuador: Concejo Metropolitano de Quito.
- Concejo Metropolitano de Quito. (12 de abril de 2024). Ordenanza Metropolitana de Codificación del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de QUITO. *Ordenanza Metropolitana No. 072-2024*. San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador: Concejo Metropolitano de Quito.
- Contralor General del Estado. (7 de febrero de 2023). *Contraloría General del Estado*. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1486&tipo=mul>
- Contraloría General del Estado. (2023). *Contraloría General del Estado*. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=1486&tipo=mul>
- Cuefano, G. (24 de marzo de 2024). *FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/es/matriz-de-remolques/>

- Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito. (2018). *Direccionamiento Estratégico para el Desarrollo Institucional y la Transformación del Servicio a la Comunidad 2019 - 2023*. San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador: Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito.
- Deutsche Gessellschaft Fur Internationale Zusammenarbrit (GIZ) GmbH. (s.f.). *Metodología Integral para Medir y Potenciar la Articulación entre la Planificación Estratégica y Operativa con el Presupuesto en los GAD*. San francisco de Quito, Pichincha, Ecuador. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/57840.pdf>
- Feria Avila, H., Mantilla González, M., y Mantecón Licea, S. (18 de agosto de 2020). *DIALNET*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7692391.pdf>
- Foster, D. (6 de mayo de 2024). *Visión, misión y valores: en qué se diferencian y por qué son importantes*. Forbes AR: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/vision-mision-valores-diferencian-son-importantes-n52298>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito. (2024). *Secretaría General del Planificación*. <https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/2024/05/Apendice-2.-Diagnostico-por-ejes.pdf>
- Hernández González, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilísticos que existen. *Revista Cubana Med Gen Integr*, 37(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002#c1](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002#c1)
- Julia, M. (28 de febrero de 2024). *Planificación Estratégica para Empresas*. Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Karolys, J. (16 de marzo de 2022). *Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cía*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. UOC. [https://books.google.com.ec/books?id=hSwLHT32sloC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=hSwLHT32sloC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Martins, J. (18 de febrero de 2025). *Asana*. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Maxwell, J. (2019). *Diseño de la investigación culitativa*. Gedisa, S.A. [https://books.google.com.ec/books?id=ZLewDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ZLewDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Michael, P. (enero de 2008). *Las cinco fueras competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation. [https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Navarrete Pilacuan, M., Cevallos Imbaquingo, S., Rodríguez Cisneros, L., y Tito Espinosa, M. (2023). *Planificación Estratégica*. CID- Centro de Investigación y Desarrollo. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cli\\_w838](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cli_w838)
- Observatorio Metropolitano de Seguridad Ciudadana - OMSC. (2029). *ESTUDIO TÉCNICO: ESTIMACIÓN DEL PERSONAL DEL PERSONAL DEL CUERPO DE AGENTES DE CONTROL METROPOLITANO DE QUITO SEPTIEMBRE 2029*. Observatorio Metropolitano de Seguridad CIUDADANA.

[https://siomsc.quito.gob.ec/seguridaddmq/documentos/informe\\_cuerpo\\_de\\_agentes\\_de\\_control\\_metropolitano.pdf](https://siomsc.quito.gob.ec/seguridaddmq/documentos/informe_cuerpo_de_agentes_de_control_metropolitano.pdf)

- Organización Mundial de la Salud. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Ossorio, A. (2003). Plan. En A. Ossorio, *Planteamiento Estratégico* (pp. 16-17). INAP.
- Páez, R. (2021). Plan estratégico de comunicación para posicionar la imagen del Ministerio de Defensa nacional ante la opinión pública periodo (2018-2019). San Francisco de Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7884/1/T3417-MCE-P%3a1ez-Plan.pdf>
- Palacios, D. (20 de enero de 2023). *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-estrategicos-empresa>
- Peiro, A. (1 de enero de 2020). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>
- Pérez, J., y Merino, M. (2021). Definición de Plan. *Definición de*. <https://definicion.de/plan/>
- Quiroa, M. (1 de febrero de 2020). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20situacional%20es%20un,datos%20pasados%2C%20presentes%20y%20futuros>.
- Quiroa, M., y Ludeña, J. (7 de diciembre de 2020). *Análisis PESTEL: Qué es y su importancia estratégica*. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Quiroa, M., y Ludeña, J. (24 de junio de 2024). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Quito, A. d. (2022 de abril de 2017). *Gobierno Abierto*. [https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2023/02febrero/A3/ANEXOS/estructura\\_organica\\_interna\\_del\\_CACMQ.pdf](https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2023/02febrero/A3/ANEXOS/estructura_organica_interna_del_CACMQ.pdf)
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Universidad Juárez de Tabasco. [https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.ec/books/edition/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n/r4yrEW9Jhe0C?hl=es-419&gbpv=1)
- Rojas, N. (2023). *Metodología de la Investigación para Anteproyectos*. UAPA. <https://elibro.net/es/ereader/uisrael/229656>
- Romero, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). *Metodología de la Investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Ronquillo Murrieta, V., Castro Ortiz, M., Castro Mora, J., Mackliff Vásquez, I., Carvajal, B., Delgado Ríos, C., y Quintana Aguirre, M. (2024). *Metodología de la Investigación Comunicacional*. Tecnocientífica Americana. <https://elibro.net/es/ereader/uisrael/253751>
- Salazar, F. (23 de mayo de 2022). *Qué son y para qué sirven los objetivos estratégicos*. <https://revistagestion.ec/analisis-estrategia/que-son-y-para-que-sirven-los-objetivos-estrategicos/>



- Sanabria, M., y Reyes Ortiz, G. (2024). *La Estrategia Organizacional Aproximaciones a la teoría y la práctica de este campo*. Universidad el Rosario. <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/urosario9789585003262>
- Sánchez Galán, J. (12 de mayo de 2024). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Bubok Publishing S.L. <https://elibro.net/es/lc/uisrael/titulos/189293>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L. [https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&pg=PT10&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://doi.org/https://books.google.com.ec/books?id=6h0JEAAAQBAJ&pg=PT10&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Sun, T. (s.f.). *Elejandria*. [www.elejandria.com](http://www.elejandria.com): [https://web.seducoahuila.gob.mx/biblioweb/upload/El\\_arte\\_de\\_la\\_guerra-Sun\\_Tzu.pdf](https://web.seducoahuila.gob.mx/biblioweb/upload/El_arte_de_la_guerra-Sun_Tzu.pdf)
- Tapella, E. (junio de 2023). El Mapeo de Actores Claves Una herramienta al servicio de la evaluación participativa. <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2023/06/EP-y-mapeo-de-actores-final-1.pdf>
- Thompson, I. (noviembre de 2020). *PromonegocioS.net*. <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Westreicher, G. (5 de febrero de 2024). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

## ANEXOS

### ANEXO 1 FORMATO DE ENCUESTA

Sección 1 de 6

## Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito (CACMQ)

**B** *I* U  

El propósito del formulario es establecer la situación actual del CACMQ e identificar áreas de mejora en las que sustentará la planificación estratégica institucional.

Correo \*

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 6

### Datos Personales / Área

Descripción (opcional)

**Grado que ostenta con el COESCOP (los servidores municipales del área administrativa favor \* colocar en la opción otro el cargo o puesto que ostentan)**

- Jefe de Control Metropolitano
- Subjefe de Control Metropolitano
- Inspector de Control Metropolitano
- Subinspector de Control Metropolitano
- Agente de Control Metropolitano 4°
- Agente de Control Metropolitano 3°
- Agente de Control Metropolitano 2°
- Agente de Control Metropolitano 1°
- Otra...

**Nombres y Apellidos \***

Texto de respuesta corta

**Sexo biológico \***

- Masculino
- Femenino

Área en la que desempeña sus funciones \*



- Dirección General
- Unidad de Planificación Institucional
- Unidad de Comunicación Social
- Unidad de Levantamiento de Información y Protección de Autoridades Metropolitanas
- Coordinación de Operaciones
- Unidad de Vinculación Social y Convivencia Ciudadana
- Unidad de Control de Espacio Público y Seguridad Ciudadana
- Unidad de Información y Seguridad Turística
- Unidad de Gestión de Riesgos y Control Ambiental
- Coordinación Administrativa Financiera y de TIC
- Unidad Administrativa
- Unidad Financiera
- Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Unidad de Asesoría Jurídica
- Unidad Administrativa de Talento Humano
- Unidad de Administración de Talento Humano
- Unidad de Desarrollo de Talento Humano
- Unidad de Régimen Administrativo Disciplinario
- Unidad de Formación, Capacitación, Especialización y Doctrina
- Salud y Seguridad Ocupacional
- Otra...

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección



### Comprensión de la Planificación Institucional



Descripción (opcional)

**¿Cuál es el nivel de conocimiento que posee usted sobre el Plan Estratégico Institucional del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito?** \*

1. Nada
2. Poco
3. Conozco el tema

**¿Comprende usted cómo la planificación estratégica conformada por la misión, visión, objetivos, estrategias entre otras, contribuyen a la mejora continua del CACMQ y del capital humano? realice una breve respuesta.** \*

Texto de respuesta corta

**¿De qué manera considera usted que el cargo o función que realiza, contribuye al logro de los objetivos estratégicos del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito? realice una breve respuesta.** \*

Texto de respuesta corta

**¿Cuáles fueron las principales estrategias implementadas en su área de trabajo? describa cuales, máximo tres.** \*

Texto de respuesta larga



### Implementación y Recursos



Descripción (opcional)

**¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los avances del Plan Estratégico Institucional en el área que desempeña sus funciones?** \*

- Mensual
- Bimestral
- Trimestral
- Cuatrimestral
- Semestral
- Anual
- Nunca

**¿Considera usted que el CACMQ cuenta con los recursos (capital humano, financieros, tecnológicos entre otros) necesarios para implementar eficazmente las estrategias definidas? realice una breve respuesta.** \*

Texto de respuesta larga



Sección 5 de 6

Percepción y Mejora Continua



Descripción (opcional)

¿Cómo percibe usted el posicionamiento de la imagen institucional del CACMQ y qué acciones recomendaría? realice una breve respuesta con máximo tres recomendaciones. \*

Texto de respuesta larga

¿Cuáles son los principales aspectos en los que usted considera que el CACMQ ha mejorado en los últimos años? realice una breve respuesta con máximo tres aspectos de mejora. \*

Texto de respuesta larga

¿Cómo evalúa el liderazgo del Responsable inmediato de la Unidad o Área en la que actualmente desempeña las funciones? realice una breve respuesta. \*

Texto de respuesta corta

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

Sección 6 de 6

Clima Laboral y Desarrollo del Capital Humano



Descripción (opcional)

¿Considera usted que la comunicación interna y externa son las correctas para difundir el accionar diario del CACMQ en servicio a la comunidad qué acciones recomendaría? \*

Texto de respuesta larga

¿Considera usted que la capacitación y especialización recibidos han sido los necesarios para realizar las funciones asignadas? realice una breve respuesta e incluya de ser necesario las capacitaciones que necesita. \*

Texto de respuesta larga

¿Se encuentra usted motivad/a a proponer ideas y soluciones que mejoren la gestión del CACMQ? \*

SI

NO

## ANEXO 2 INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA 1



Universidad  
Israel

**ESPOG** | Escuela de  
Posgrados

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

##### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 - 2027. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### Datos informativos

**Validado por:** Katyana Isabel Rojas Alomoto

**Título obtenido:** Magister en Gerencia Empresarial MBA Mención Gestión de Proyectos

**C.I.:** 1708618416

**E-mail:** katanarojas@hotmail.com

**Institución de Trabajo:** Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito

**Cargo:** Responsable de la Unidad de Planificación Institucional

**Años de experiencia en el área:** 25 años



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema:**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>				

**Observaciones:** El desarrollo del plan permitirá disponer de un documento esencial para que el CACMQ, con lineamientos estratégicos, que conduzcan las actividades operativas y administrativas al cumplimiento del objetivo de servicio a la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito.

**Recomendación:** Continuar con el desarrollo del Plan Estratégico propuesto.

**Lugar, fecha de validación:** Quito, 07 de marzo de 2025.



Firma del especialista  
**Mgs. Katyana Isabel Rojas Alomoto**

## ANEXO 3 INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA 2



Universidad  
Israel

**ESPOG** | Escuela de  
Posgrados

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

##### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 - 2027. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### Datos informativos

Validado por: Jaime Mauricio Urbina Allauca

Título obtenido: Master Universitario en Estudios Avanzados en Terrorismo: Análisis y Estrategias

C.I.: 1714047246

E-mail: [cristofermauricio2012@gmail.com](mailto:cristofermauricio2012@gmail.com)

Institución de Trabajo: Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito

Cargo: Agente de Control Metropolitano

Años de experiencia en el área: 24 años



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema:**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>				

**Observaciones:** La propuesta de titulación es técnicamente aplicable a la realidad nacional, especialmente en Seguridad Ciudadana, que guía lineamientos estratégicos en las acciones actuales y futuras de los diferentes ejes de acción del Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano como son: la prevención situacional prevención comunitaria y ejecución operativa y finalmente, el lineamiento del gasto adecuado a los diferentes grupos de acción.

**Recomendaciones:** Por cuanto se recomienda que al ser aprobada y calificada el proyecto, no debe quedar en un repositorio si no se debe remitir a la comisión de seguridad del Concejo Metropolitano de Quito para su estudio para su análisis, debate y aprobación, como también a la AME para que sirva como guía a nivel nacional para los Cuerpos de Agentes de Control Metropolitano y Municipal del Ecuador.

Lugar, fecha de validación: Quito, 06 de marzo de 2025.



Firma del especialista  
Master Jaime Mauricio Urbina Allauca

## ANEXO 4 INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA 3



Universidad  
Israel

**ESPOG** | Escuela de  
Posgrados

### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

#### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

##### INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Plan Estratégico para el Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito 2025 - 2027. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

##### Datos informativos

**Validado por:** Pablo Gabriel Ayala Chamba

**Título obtenido:** Magister en Administración de Empresas Mención en Competitividad y Gestión de la Calidad

**C.I.:** 1715639959

**E-mail:** [gabriel\\_ach084@hotmail.com](mailto:gabriel_ach084@hotmail.com) / [pabloayala19841005@gmail.com](mailto:pabloayala19841005@gmail.com)

**Institución de Trabajo:** Cuerpo de Agentes de Control Metropolitano de Quito

**Cargo:** Agente de Control Metropolitano 3ª

**Años de experiencia en el área:** 20 años



**Instructivo:**

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

**Tema:**

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto		X			
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Observaciones:** El Plan Estratégico propuesto es integral y aborda diversos aspectos de la gestión del CACMQ. Sin embargo, sería útil incluir indicadores de desempeño específico y medible para cada objetivo estratégico, lo que facilitaría el seguimiento y la evaluación del progreso en la implementación del plan.

**Recomendaciones:** Desarrollar una matriz de indicadores de desempeño que incluya indicadores clave de rendimiento (KPI) para cada objetivo estratégico. Estos indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART). Esto permitiría evaluar de manera objetiva el impacto del plan y realizar ajustes según sea necesario.

**Lugar, fecha de validación:** Quito, 06 de marzo de 2025.



**PABLO GABRIEL AYALA  
CHAMBA**

**Firma del Especialista  
MBA. Pablo Gabriel Ayala Chamba**