



# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

## ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS

*Resolución: RPC-SE-01-No.016-2020*

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

---

**Título del proyecto:**

**Modelo de gestión pública por procesos para la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**

**Línea de Investigación:**

**Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible**

**Campo amplio de conocimiento:**

**Administración**

**Autor/a:**

**Real Utreras Mercy Estefanía**

**Tutor/a:**

**PhD. Grisel Pérez Falco**

Quito – Ecuador

2022

## APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Grisel Pérez Falco con C.I: 175687192-5 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación titulado: Modelo de gestión pública para la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Elaborado por: Real Utreras Mercy Estefanía, de C.I: 172230046-2, estudiante de la Maestría: En Administración Pública, mención: Gestión por Resultados 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., 03 de octubre de 2021

---

Firma

## DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Real Utreras Mercy Estefanía con C.I: 172230046-2, autor/a del proyecto de titulación denominado: Modelo de gestión pública para la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Previo a la obtención del título de Magister en Administración Pública, mención Gestión por Resultados.

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., 03 de octubre de 2021

---

**Firma**

## Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE .....	iii
INFORMACIÓN GENERAL .....	1
Contextualización del tema.....	1
Problema de investigación.....	1
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	3
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	4
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	4
1.1.1. La administración pública y sus funciones .....	4
1.1.2. Gestión pública y desarrollo.....	5
1.1.3. Gestión pública y calidad.....	6
1.1.4. Mejora de procesos en la administración pública .....	8
1.2. Proceso investigativo metodológico .....	9
1.2.1. Población y muestra.....	10
1.2.2. Metodología del diagnóstico.....	10
1.2.3. Metodología para determinar el valor agregado.....	11
1.3. Análisis de resultados.....	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	16
2.1. Fundamentos teóricos aplicados .....	16
2.2. Descripción de la propuesta.....	18
a. Estructura general .....	18
b. Explicación del aporte .....	19
c. Estrategias y/o técnicas.....	34
2.3. Validación de la propuesta.....	36
2.3.1. Instrumento para la validación .....	37
2.3.2. Resultados de la validación .....	39
2.4. Matriz de articulación de la propuesta .....	41
CONCLUSIONES .....	43
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46
ANEXOS .....	48

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores determinantes de la calidad de un servicio .....	6
Tabla 2. Modelo de gestión pública orientados a la calidad .....	7
Tabla 3. Criterio para valoración las actividades de las capacidades.....	10
Tabla 4. Escala para caracterizar las capacidades .....	11
Tabla 5. Escala de valoración de la eficiencia en el proceso .....	12
Tabla 6. Valoración de las capacidades de la DMGBI.....	13
Tabla 7. Marco Legal y Normativo de la propuesta .....	18
Tabla 8. Donación de una institución pública .....	20
Tabla 9. Donación de una persona natural o jurídica privada .....	21
Tabla 10. Expropiación .....	23
Tabla 11. Adjudicación .....	28
Tabla 12. Venta directa .....	31
Tabla 13. Comodato .....	32
Tabla 14. Estrategias para optimizar la adopción de la propuesta .....	36
Tabla 15. Ficha perfil de especialistas .....	37
Tabla 16. Criterios de Evaluación .....	38
Tabla 17. Escala y preguntas para la evaluación de criterios.....	38
Tabla 18. Valor agregado de los procesos diseñados para la DMGBI .....	39
Tabla 19. Valor asignado por los especialistas a los criterios de la propuesta .....	39
Tabla 20. Matriz de articulación.....	41

## Índice de figuras

Figura 1. Ciclo de gestión pública para el desarrollo.....	5
Figura 2. Criterio para establecer la agregación de valor.....	11
Figura 3. Esquema de evaluación de procesos.....	17
Figura 4. Esquema de la propuesta para la DMGBI.....	19

## Índice de anexos

ANEXO 1. FORMULARIOS PARA EVALUAR LAS CAPACIDADES DE LA DMGBI .....	48
ANEXO 2. EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA DMGBI.....	55
ANEXO 3. ESQUEMA DEL PROCESO DE DONACIÓN .....	62
ANEXO 4. ESQUEMA DEL PROCESO DE EXPROPIACIÓN.....	64
ANEXO 5. ESQUEMA DEL PROCESO DE ADJUDICACIÓN .....	68
ANEXO 6. ESQUEMA DEL PROCESO DE VENTA DIRECTA .....	69
ANEXO 7. ESQUEMA DEL PROCESO DE COMODATO .....	70
ANEXO 8. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS DISEÑADOS.....	71

## **INFORMACIÓN GENERAL**

### **Contextualización del tema**

Permanentemente la sociedad ecuatoriana, exige una mayor eficiencia y competitividad en las diversas entidades, organismos e Instituciones que conforman el sector público; como respuesta a estas demandas, a través de la administración pública se aspira a construir modelos de gestión más eficientes que aseguren el desarrollo del país.

Forman parte de las entidades públicas, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), instituciones descentralizadas con autonomía política, administrativa y financiera, que conforman la organización territorial del Ecuador, siendo reguladas por la Constitución (2008) (Art. 238-241) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) (2010) (CEPAL, 2019).

La misión del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ) es:

Coordinar y articular la implementación de las políticas, transversalizar las políticas de participación ciudadana y control social en el GAD del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), a través de lineamientos y directrices; también la supervisión de la gestión en el ámbito de sus competencias, de los entes de nivel operativo y unidades especiales, para la coordinación de la gestión en el territorio (Consejo Metropolitano de Quito, 2019, pág. 3).

La Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles (DMGBI), es la unidad del MDMQ, responsable de gestionar los procesos administrativos de inventario y registro de los bienes inmuebles a cargo del MDMQ, su adquisición, incluso mediante expropiación, su administración y disposición, conforme los artículos 414 a 463 y más pertinentes del COOTAD y el ordenamiento jurídico metropolitano vigente (MDMQ, 2011).

Los bienes inmuebles públicos, son activos que permiten a las instituciones operar con el fin de cubrir necesidades de la sociedad y beneficiarla, y acumular recursos para ejecutar sus proyectos; por esto es importante que exista una planificación, control y evaluación adecuada; sin embargo, la DMGBI, no dispone de un modelo de gestión que sea consistente con los objetivos del MDMQ, por lo que no tiene la capacidad de generar valor para la sociedad quiteña y salvaguardar adecuadamente estos activos.

### **Problema de investigación**

El Estado y demás entidades públicas, deben generar bienestar para la sociedad del país; esto exige que la administración pública desarrolle e implemente modelos de gestión que le permita tener mayor eficacia, eficiencia y competitividad, generando así una propuesta de valor que satisfaga las necesidades y requerimientos de la comunidad.

La administración pública es un sistema muy complejo, en el que se desarrollan un amplio número de procesos, que a su vez deben contemplar numerosos procedimientos jurídicos y administrativos; por ello existe la necesidad de una forma de gestión basada en procesos que sea eficaz y eficiente; pues la gestión por procesos hace posible analizar detalladamente las actividades de una entidad, establecer las condiciones para mejorar la calidad de los resultados, detectar oportunidades de mejora para generar una mayor satisfacción en la comunidad, optimizando los recursos empleados; además desde una visión de procesos, es factible determinar las cargas de trabajo y consecuente fijar con objetividad la distribución del personal.

Como se ha señalado, los bienes inmuebles públicos municipales, son activos de marcada relevancia estratégica para el Municipio Metropolitano de Quito, ya que hacen viable su operatividad y disponer de recursos para ejecutar proyectos, que beneficien a la comunidad quiteña; sin embargo, la DMGBI no dispone de un modelo de gestión, por ello es indispensable que defina una gestión por procesos. De esta forma, la DMGBI, tendrá capacidad para planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos, para proveer, asignar y distribuir los bienes tangibles del MDMQ, generando resultados significativos, consistentes con los objetivos del Municipio Metropolitano en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad quiteña.

En consecuencia, el problema de investigación se enuncia la mediante la siguiente pregunta.

¿Cómo desarrollar de manera eficiente, los procesos de la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, conforme el marco regulatorio vigente?

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión pública basado en procesos, que mejore la eficiencia de la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

### **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos planteados son:

- Describir los fundamentos teóricos sobre la gestión basada en procesos y la administración de los bienes inmuebles públicos.

- Evaluar las capacidades de gestión de la DMGBI del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Diseñar los procesos para la gestión de la DMGBI.
- Validar el modelo de gestión propuesto, a través de criterio de especialistas.

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

Permanentemente la sociedad quiteña se vincula con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), a través de sus diversas unidades, para solicitar se atiendan sus trámites y demandas en general. Los bienes inmuebles públicos municipales, son activos de alta relevancia estratégica para el MDMQ, porque hacen viable su operatividad y disponer de recursos para atender los requerimientos de la comunidad quiteña y ejecutar proyectos para su beneficio.

En consecuencia, será sumamente positivo que la DMGBI, disponga de un modelo de gestión consistente con los objetivos del MDMQ, para que salvaguarde adecuadamente los activos municipales, tenga mayor eficacia, eficiencia y competitividad, y genere una propuesta de valor que satisfaga las necesidades y requerimientos de la sociedad quiteña.

Los beneficiarios directos esta investigación, serán todas las personas que conforman la comunidad quiteña, pues la DMGBI, al tener mayor eficiencia y competitividad, le garantizará al MDMQ que disponga de los activos que requiere para garantizar su operatividad y la ejecución de proyectos para el beneficio de la sociedad de Quito.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. Contextualización general del estado del arte**

#### **1.1.1. La administración pública y sus funciones**

Gestionar es utilizar óptimamente los recursos limitados para alcanzar los objetivos organizacionales; implica administrar y permanentemente buscar mejorar el desempeño a largo plazo (Salimbeni, 2019). Hay evidentes diferencias entre el sector público y privado; el fin e interés perseguido, el compromiso, regulación, sensibilidad política, entorno y maquinaria de gobierno, manejo presupuestario, intercambio de información y cultura, entre otras, que hacen altamente complejo al sector público. Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), la gestión pública es el conjunto de procedimientos y procesos, mediante los cuales se administran los recursos del Estado, entidades y organizaciones públicas, buscando satisfacer las necesidades de la sociedad y fomentar el desarrollo nacional. En las sociedades democráticas, como el Ecuador, debe: mostrar adecuada capacidad de respuesta a la problemática cotidiana en los espacios sociales, diseñar e implementar estrategias para actuar eficaz y eficientemente.

En resumen, la gestión pública es el conjunto de procesos orientados a administrar eficientemente todos los recursos de un país, sus organizaciones e instituciones, en busca de atender las demandas de su población y garantizar el desarrollo.

Según Dávila y Cruz (2019), la administración pública debe desarrollar todas las funciones de apoyo administrativo en cualquier ámbito estatal; cooperar en la preparación y ejecución de proyectos para aplicar políticas públicas; participar en el desarrollo, ejecución y administración de programas destinados al mejoramiento del sector público; y participar en la implementación de nuevas técnicas de gestión, evaluación y control de las tareas administrativas.

Conforme la CEPAL (2021), por su carácter institucional, la gestión pública debe elaborar, aplicar y evaluar políticas, para ejecutar las tareas de gobierno y cumplir a través de las instituciones administrativas, los compromisos adquiridos; apoyar a los diversos ámbitos estatales; colaborar en la elaboración y ejecución de proyectos de aplicación de políticas públicas; participar en el desarrollo, ejecución y administración de programas para mejorar el sector público, en la implementación de nuevas técnicas de gestión, evaluación y control de las tareas administrativas.

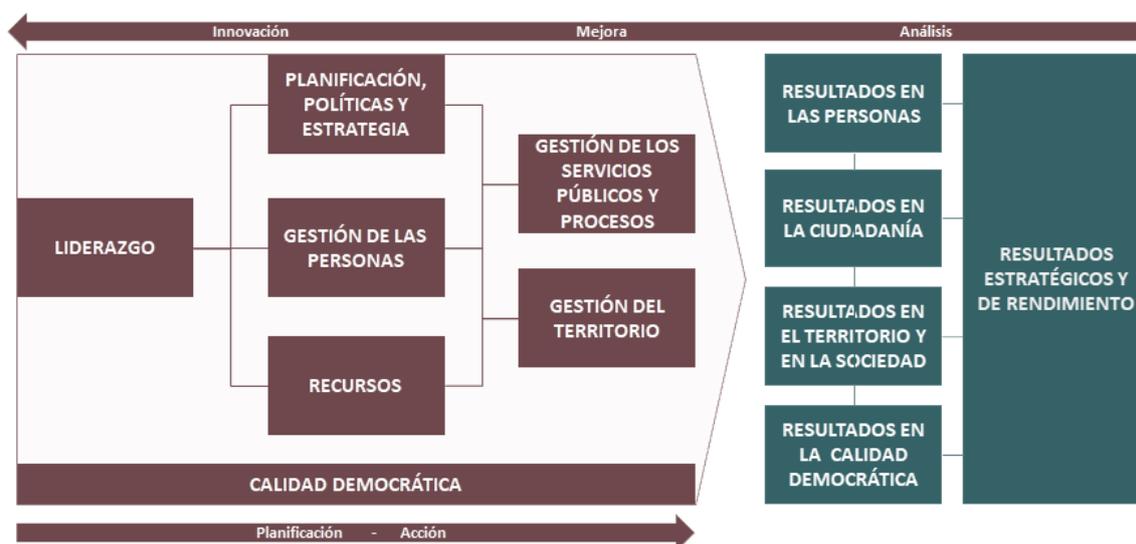
En resumen, la gestión pública debe reconocer qué problemas deben solucionarse para satisfacer las necesidades de la comunidad; impulsar el desarrollo socioeconómico, para incrementar el bienestar y calidad de vida de la población; ejecutar y cumplir, a través de las instituciones los compromisos de gobierno; distribuir equitativamente los recursos, en función de criterios económicos y políticos; fortalecer la capacidad de las instituciones administrativas; definir, ejecutar e implementar políticas; y optimizar la eficiencia en la gestión de los recursos.

### 1.1.2. Gestión pública y desarrollo

Cuando el Estado formula e implementa, estrategias de desarrollo, se requiere que la gestión pública se oriente a la calidad y desarrollo, que provea bienes y servicios de forma eficaz, eficiente y oportuna, que optimice los recursos aplicados para que exista crecimiento real en la economía y mayor equidad distributiva; que busque el logro de resultados, midiéndolos en función del compromiso adquirido, y rindiendo cuentas, responsabilizándose por los logros alcanzados con sus decisiones, políticas y gestión, y así propicie el control social y transparencia; maximice el bienestar y valor generado en la sociedad y el país, a través de la cadena insumos, procesos, productos y resultados (CEPAL, 2021).

**Figura 1.**

*Ciclo de gestión pública para el desarrollo*



Fuente. (Talavera, 2018)

Una gestión pública orientada al desarrollo, planifica, moviliza, despliega, organiza y transforma recursos eficiente y eficazmente, en bienes y servicios con valor público, los provee y distribuye equitativamente, para satisfacer las necesidades del colectivo social, logrando resultados positivos, consistentes con los objetivos gubernamentales (Salimbeni, 2019).

Como se observa en la figura 1, para desarrollar su ciclo es esencial el liderazgo, para pasar de la planificación y financiamiento hacia la acción; como resultado se generan y proveen bienes y servicios públicos, dentro de un marco de regulación, la internalización del valor público, permite que la sociedad valore el cambio generado por el accionar público, y se rindan cuentas adecuadamente. La red que produce los resultados y valor público, está conformada por instituciones y funciones públicas, actores del sector privado y sociedad civil; en conjunto generan el desarrollo; por ello la gobernanza en lo referente a la organización de las relaciones entre los actores, responsabilidades, su coordinación, supervisión e intercambio de información, son factores críticos en la implementación de políticas públicas planificadas y concertadas (Talavera, 2018).

### 1.1.3. Gestión pública y calidad

Para la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (2018), calidad es “el conjunto de acciones y formas a través de las cuales, una organización satisface las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes, personal y grupos de interés” (pág. 9).

El conjunto de métodos, políticas, procesos, herramientas y registros relacionados, que define normas para regular cómo una organización realiza y entrega sus productos o servicios, para dirigirla y controlarla respecto a la calidad, conforman un sistema de gestión de la calidad, que es único y desarrolla elementos conforme a los objetivos de cada organización (Orba & Celsi, 2019).

En organizaciones que generan servicios, públicas o privadas, la calidad del servicio depende de su capacidad operativa, organizativa, de gestión, y de ciertos factores, que determinan cómo las personas la perciben.

**Tabla 1.**

*Factores determinantes de la calidad de un servicio*

<b>Factor</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fiabilidad</b>	<b>Interno</b>	Habilidad para entregar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
<b>Garantía</b>	<b>Interno</b>	Preparación, seguridad en el desempeño del personal y su habilidad para generar confianza.
<b>Tangibilidad</b>	<b>Interno</b>	Apariencia de: las instalaciones físicas, equipos, personal y plataforma TIC.
<b>Empatía</b>	<b>Externo</b>	Capacidad de sentir y comprender los deseos de otras personas, mediante un proceso de identificación y atención personalizada.
<b>Sensibilidad</b>	<b>Externo</b>	La capacidad de respuesta al cliente, dotándolo de un servicio oportuno y adecuado a sus necesidades.

Fuente. (Paiss, 2019)

Para desarrollar calidad se requiere una cultura de la calidad, consistente y alineada con la cultura organizacional, que impulse un cambio profundo en la organización; si bien el sistema burocrático y sus principios organizativos, tiene valores culturales que dificultan el cambio hacia la calidad; la gestión pública de calidad debe aprender de lo que hace, innovarse, buscando mayores niveles de efectividad para el desarrollo; debe realizar un control y evaluación transversal, que retroalimente la planificación, presupuesto y ejecución, proporcionando insumos para la rendición de cuentas (Fleming, 2019).

Ante la necesidad de entregar servicios públicos de calidad, el control y evaluación son indispensables, para establecer si los resultados obtenidos han sido los que se quieren alcanzar, lo que es fundamental para afrontar la planificación de la gestión; existen varios modelos para comparar una organización y establecer sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; permitiendo formular y desplegar, proyectos para lograr una gestión de excelencia; en la siguiente tabla se exponen dos modelos que se enfocan en municipalidades y ayuntamientos.

**Tabla 2.**

*Modelo de gestión pública orientados a la calidad*

Modelo	Diseñado por	Fundamentación
Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, de Chile	Basa su desarrollo y ejecución en: autonomía para disponer de mayores competencias, atribuciones y recursos; equidad, para reducir las diferencias entre los municipios, pese a sus particularidades; eficiencia y eficacia, como requisito para lograr una buena calidad en los servicios entregados; liderazgo y compromiso, para mejorar constantemente la calidad en la gestión; transparencia, probidad y participación, para garantizar el control, transparencia interna y externa, y una gestión oportuna de la información; orientación hacia el usuario, para optimizar los servicios, reconociendo sus derechos, necesidades, demandas, ofreciendo información, facilitando su participación y consulta; recurso humano como factor estratégico para el éxito, por lo que se debe valorar sus habilidades, creatividad, motivación, impulsar su desarrollo y bienestar.
Modelo de Buen Gobierno y Calidad Democrática	Unión Iberoamericana de Municipalidades	Considera las características propias de los ayuntamientos y municipalidades, integra los conceptos de buen gobierno y calidad democrática, basado en que los gobiernos locales deben asumir un rol de liderazgo en el desarrollo de su territorio. No está sólo circunscrito al ámbito económico, sino que se extiende al desarrollo humano, que incluye la calidad democrática.

Fuente. (Bower, Bartlett, Christensen, & Andrews, 2020)

#### 1.1.4. Mejora de procesos en la administración pública

La organización es un sistema conformado por varios elementos, que deben interactuar coordinadamente y alinearse con un objetivo, y que se conforma por subsistemas, que incluyen varios procesos interrelacionados; ya que la administración pública es un sistema muy complejo, requiere desarrollar varios procesos, contemplando un extenso marco de procedimientos jurídicos y administrativos. La gestión por procesos permite a las instituciones públicas ser más eficientes; posibilita que los sistemas, personas y recursos disponibles, trabajen de forma integrada, coordinada y alineados con los objetivos institucionales (Salimbeni, 2019).

Los tipos de procesos en la administración pública son: de dirección, relacionados con el establecimiento de políticas y planificación dentro de la entidad; operativos o misionales, vinculados con la prestación de bienes y servicios que suministra el Estado, a partir de los cuales las personas perciben y valoran la calidad, porque crean valor social; de soporte, que proveen recursos, están ligados al presupuesto, adquisiciones, etc., al analizarlos se puede

valorar la gestión financiera desarrollada (Pérez, 2019). Para gestionar eficientemente los procesos se requiere: medir objetivamente los resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos planteados; controlar y modificar ciertas variables, para reducir la brecha con los objetivos preestablecidos, sin burocratizar la gestión (Sánchez, 2020).

En resumen, la gestión por procesos aplicada a la administración pública busca generar valor para la comunidad, este enfoque orientado a resultados, tiene una visión horizontal de la entidad, en la que ésta no es gestionada por áreas o funciones; se centra en las personas destinatarias de los bienes y servicios, en desarrollar competencias en el personal y la adaptabilidad institucional a los cambios del entorno.

La mejora es un objetivo relevante y constante en toda organización, para no solo brindar calidad, sino que sus productos y servicios, estén en constante evaluación y mejora, para generar mayor valor a las personas, respondiendo de mejor forma a las necesidades de la comunidad, con mayor calidad y rendimiento (Ochoa, 2020).

Optimizar implica que todos los elementos del sistema institucional, trabajen colectiva e integradamente, para alcanzar las metas buscadas en conjunto; esto es posible a partir de un diagnóstico que permite comprender cómo se desarrollan las operaciones de una institución y cómo se interrelacionan (Halliburton, 2019).

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) son herramientas fundamentales para la mejora de los procesos, que han modificado profunda e irreversiblemente el comportamiento de la sociedad y organizaciones, han hecho más productivo y eficiente el trabajo, la gestión de las organizaciones, han facilitado el trabajo en equipo y puesto al alcance de las personas productos y servicios innovadores, cada vez más eficientes y efectivos (Arroyo, 2019).

## **1.2. Proceso investigativo metodológico**

Debe iniciar describiendo el enfoque de la investigación: cualitativo, cuantitativo o mixto

En el desarrollo de la investigación se han aplicado los métodos:

- Deductivo directo, analizando determinados elementos se ha concluido en forma directa, respecto a falencias en las capacidades de la DMGBI y la viabilidad de mejorarlas.
- Lógico, al establecer las características semejantes de dos objetos, se suponen las demás características, lo que ha sido útil para establecer los requerimientos de los usuarios de la DMGBI.

- Sintético, se relacionan elementos aparentemente independientes para formular un criterio que los unifica; se sintetiza la información de los hallazgos independientes, para establecer un diagnóstico integral de las capacidades de la DMGBI.
- Analítico, se identifican los elementos de un todo y se analizan uno por uno independientemente. Este método se ha aplicado para sistematizar la información recopilada y analizar la factibilidad de implementar la propuesta.

### 1.2.1. Población y muestra

En el diagnóstico, la población estuvo conformada por las capacidades de la DMGBI, siendo estas: estratégica, organizacional, administrativa, de talento humano, tecnológica y legal, por ser su número reducido, la muestra abarca a todas estas capacidades.

Para la instancia de la propuesta, la población estuvo conformada por los procesos que desarrolla la DMGBI, que son: donación pública, donación privada, expropiación, adjudicación, venta directa y de comodato; por su número reducido, la propuesta incluyó todos estos procesos.

### 1.2.2. Metodología del diagnóstico

Para realizar el diagnóstico situacional de la DMGBI, se desarrolló una investigación exploratoria, un estudio in situ permitió familiarizarse con la operatividad de la DMGBI e identificar los procesos que desarrolla.

Para evaluar la eficiencia de la DMGBI se analizaron sus capacidades y recursos; los recursos, son las entradas del proceso de generación de servicios públicos, y las capacidades, la forma en que la DMGBI los utiliza, a partir de las competencias de su talento humano; de cómo se interaccionan los recursos y capacidades, depende la eficiencia de gestión de esta unidad operativa (UO) (CEUPE, 2018).

**Tabla 3.**

*Criterio para valoración las actividades de las capacidades*

Valoración	Descripción
0	La actividad no se realiza, no existe o es totalmente contraria a las normas y procedimientos.
1	Actividad se reconoce, pero no se realiza.
2	Actividad se reconoce y realiza deficientemente.
3	Actividad se realiza pero no se ha implementado totalmente.
4	Actividad se realiza aceptablemente.
5	Actividad se realiza óptimamente.

Fuente. (Alexander, 2019)

Las capacidades analizadas fueron: estratégica, organizacional, administrativa, de talento humano, tecnológica y legal, que se valoraron mediante los instrumentos detallados en el Anexo 1 de este documento y los criterios establecidos por Alexander (2019) para calificar las actividades que contemplan.

Para caracterizar la eficiencia de cada capacidad, se empleó la siguiente escala.

**Tabla 4.**

*Escala para caracterizar las capacidades*

Intervalo	Riesgo de ineficiencia	Confianza en la eficiencia
<b>15% - 50%</b>	Alto	Baja
<b>51% - 65%</b>	Moderado alto	Moderada baja
<b>66% - 80%</b>	Moderado	Moderada
<b>81% -90%</b>	Moderado bajo	Moderada alta
<b>91% - 100%</b>	Bajo	Alta

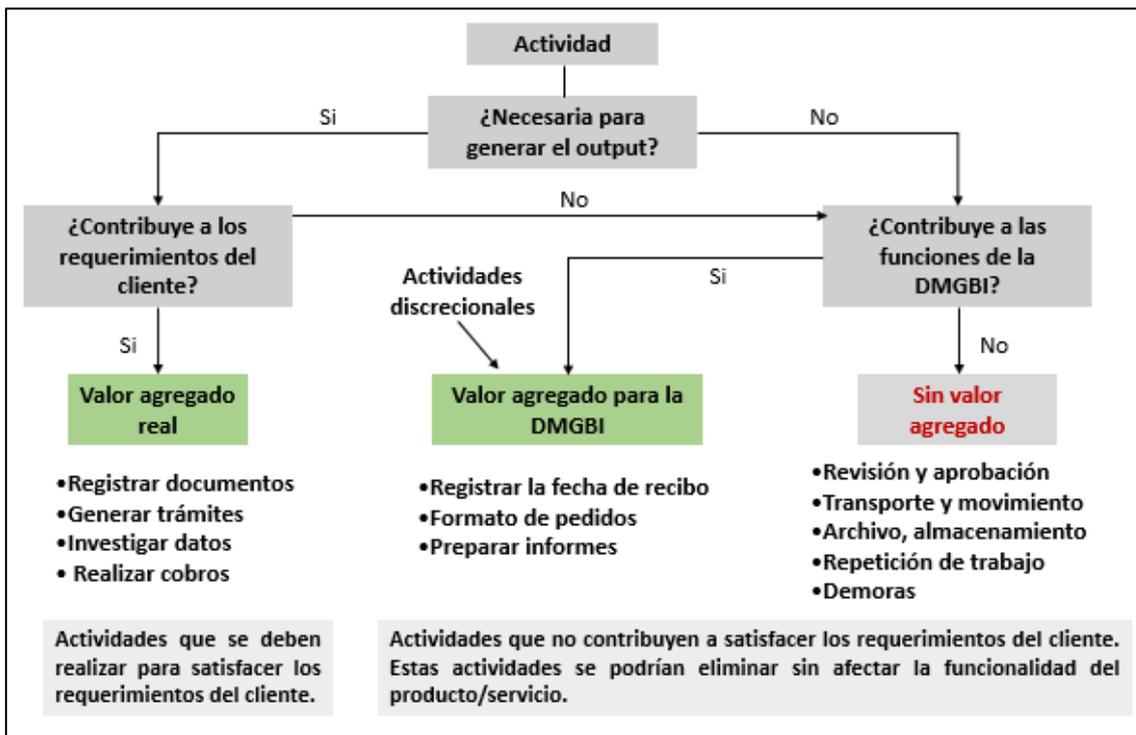
Fuente. (Berger, 2018)

### 1.2.3. Metodología para determinar el valor agregado

En cada uno de los procesos diseñados para la DMGBI, se ha determinado si las actividades que lo componen, le añaden o no valor, según el siguiente criterio:

**Figura 2.**

*Criterio para establecer la agregación de valor*



Modificado de (Mariño, 2019, pág. 24)

En concordancia con la metodología SNAP, que establece parámetros para la administración por procesos en las instituciones públicas, y la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno por Resultados (GPR), la escala de valoración de la eficiencia en los procesos ha sido.

**Tabla 5.**

*Escala de valoración de la eficiencia en el proceso*

<b>% de Valor Agregado (VA)</b>	<b>Nivel de eficiencia</b>
<b>20% =&gt; VA</b>	Deficiente
<b>20% &lt; VA &lt;= 40%</b>	Bajo
<b>40% &lt; VA &lt;= 60%</b>	Regular
<b>60% &lt; VA &lt;= 80%</b>	Alto
<b>80% &lt; VA &lt;= 100%</b>	Muy alto

Fuente. Modificado de (Mariño, 2019, pág. 24)

### 1.3. Análisis de resultados

Los instrumentos con la valoración de las capacidades estratégica, organizacional, administrativa, de talento humano, tecnológica y legal, de la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles (DMGBI), se presentan detalladamente en el Anexo 2 del documento.

Los resultados obtenidos son.

**Tabla 6.**

*Valoración de las capacidades de la DMGBI*

Capacidad	Valoración	Confianza en la eficiencia	Riesgo de ineficiencia
Tecnológica	60,42%	Moderada baja	Moderado alto
Administrativa	58,18%	Moderada baja	Moderado alto
Estratégica	69,09%	Moderada	Moderado
Organizacional	68,89%	Moderada	Moderado
Talento humano	67,06%	Moderada	Moderado
Legal	82,86%	Moderada alta	Moderado bajo

Fuente. Estudio desarrollado

Actualmente la capacidad tecnológica de las instituciones y sus diversas unidades, es un factor determinante de su eficiencia, en la DMGBI la valoración de la capacidad tecnológica es de 60,42%, evidenciando que el riesgo de ineficiencia es moderado alto

Las causas de la baja eficiencia de la capacidad tecnológica son varias: un inadecuado entorno de control; la falta de objetivos relacionados al desarrollo de las TIC, impide que sea posible establecer eventos de riesgos puntuales, evaluarlos para definir e implementar acciones de respuesta y mitigación; adicionalmente se detecta carencias en la información y comunicación, causando que la supervisión y control sean inadecuados.

La capacidad administrativa de la DMGBI alcanza una valoración de 58,18%, concluyéndose que presenta riesgo moderado alto de ineficiencia, por lo que posee capacidad limitada para para generar y ejecutar acciones y operaciones que le permitan cumplir con los propósitos de desarrollo asignados.

Las causas de la problemática evidenciada es el desconocimiento de cómo en la MDGBI interaccionan sus procesos y recursos, además que no existen procesos y procedimientos estandarizados.

En base a sus capacidades estratégicas, la DMGBI puede operar competitivamente, generando servicios de calidad que respondan a los requerimientos del cliente; la valoración alcanzada es de 69,09%, por lo que existe riesgo moderado de ineficiencia estratégica.

Se evidencian falencias en:

- La gestión estratégica, los objetivos definidos no son específicos, medibles, reales, alcanzables, ni limitados a un tiempo preciso, por ello las estrategias no son eficientes, y por ende la definición de objetivos no se alinea con la misión y visión de la DMGBI; los indicadores que existen para evaluar la gestión, no se plantean desde una perspectiva integral, ya que si la DMGBI se desarrolla, en base a una cultura adecuada, talento humano y TIC, optimizará sus recursos, realizará procesos eficientes y entregará una oferta de valor de calidad que satisfaga los requerimientos y expectativas del Municipio Metropolitano de Quito y la sociedad.
- La información deficiente, que a su vez afecta los niveles de retroalimentación e integración, limitando la mejora continua de la DMGBI.

La capacidad organizacional de la DMGBI alcanza una valoración de 68,89% manifestando una eficiencia moderada en sus habilidades y destrezas de adaptación a los cambios, para coordinar y combinar sus recursos y capacidades.

Las causas principales de las falencias organizacionales son: la deficiente comunicación, que causa limita la interacción; la falta de un monitoreo constante de los resultados, que permita desarrollar una retroalimentación efectiva, que la estrategia sea un proceso continuo, y que las acciones correctivas se focalicen adecuadamente.

La capacidad del talento humano de la DMGBI tiene una valoración de 67,06%, por lo que su eficiencia se considera moderada; tienen similar valoración la gestión del recurso humano, con la actuación y capacidades del personal.

Las principales debilidades se generan por falencias en:

- La capacitación y desarrollo, lo que redundo en una moderada eficiencia en el desempeño del personal, su apertura al cambio y manejo de los recursos tecnológicos.
- La información y comunicación, que afecta la retroalimentación, limita la cooperación y trabajo en equipo, y la mejora del talento humano de la DMGBI.

La capacidad legal de la DMGBI, que evidencia el nivel en que los procedimientos y recursos que se emplean en la gestión de esta Dirección cumplen su marco normativo legal, alcanza una valoración de 82,86 señalando que su eficiencia es moderada alta, por lo que requiere un control constante para mantenerse y mejorar.

En resumen, la capacidad de gestión de la DMGBI es moderada, presentando diversas falencias, por lo que es necesario a través de una gestión por procesos, comprometer e integrar los esfuerzos del personal, hacia el logro de la calidad y la consecución de objetivos.

## CAPÍTULO II: PROPUESTA

### 2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Para mejorar la gestión, flexibilizar la rigidez en las estructuras organizativas, que conllevan a que las actividades se desarrollen fraccionadamente y con poca comunicación, una de las opciones más adecuadas para las instituciones públicas es el enfoque a la gestión por procesos, porque otorga mayor capacidad de adaptación al cambio, alinea las acciones y los objetivos, garantiza calidad en los servicios y agregar valor para los diversos grupos de interés.

La organización es un sistema conformado por varios elementos, que deben interactuar coordinadamente y alinearse con un objetivo; este sistema se conforma por varios subsistemas, los que a su vez incluyen numerosos procesos interrelacionados, en los que resultados que unos generan, son entradas para otros.

Para Salimbeni (2019), proceso es una serie de actividades interrelacionadas y ejecutadas de forma lógica, para alcanzar resultados específicos, parten de inputs que los transforman para generar outputs.

Paiss (2019) manifiesta que proceso es el conjunto de actividades secuenciales e interrelacionadas, mediante las cuales una serie de entradas (insumos, personas, equipos, software, información, y otros recursos) se transforman en los productos o servicios deseados.

Sánchez (2020) sostiene que la gestión por procesos se orienta a que la organización desarrolle procesos eficientes, competitivos y que reaccionen inmediatamente a los cambios, por ello es una herramienta para la mejora continua y el logro de los objetivos estratégicos de las instituciones.

La gestión por procesos, permite analizar detalladamente, las actividades de una organización, posibilitando identificar oportunidades de mejora, establecer simultáneamente las condiciones para mejorar la calidad de los resultados y la satisfacción de las personas usuarias, reducir costos, establecer cargas de trabajo y distribuir el personal (Mariño, 2019).

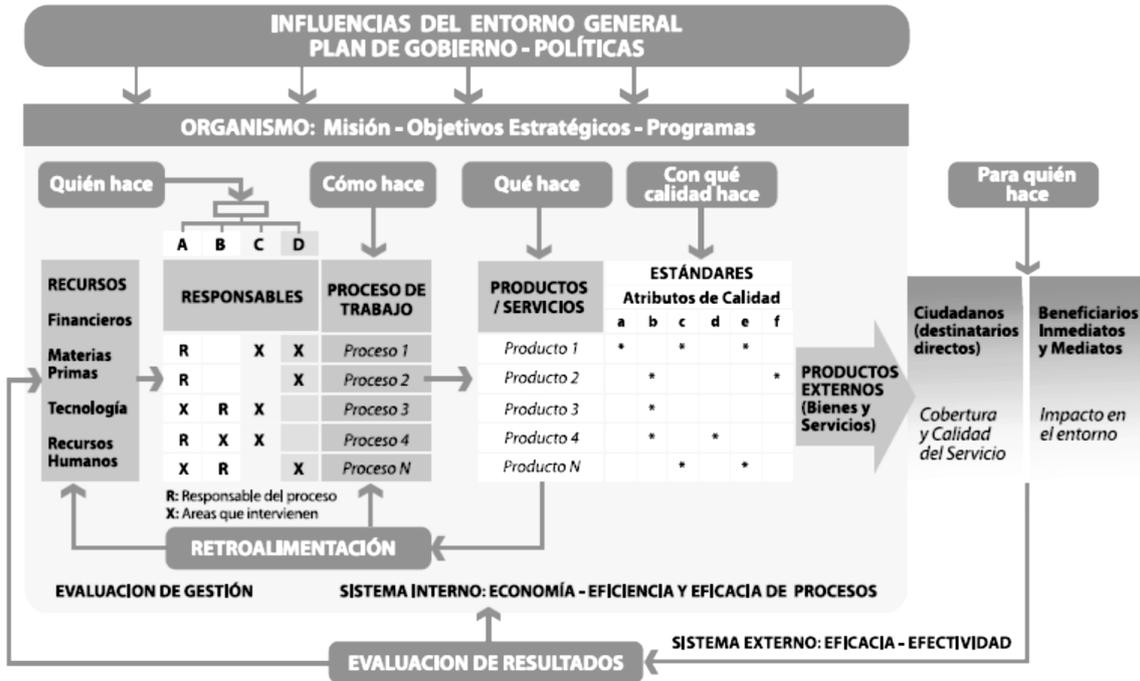
Para tener éxito al implementar la gestión por procesos, se requiere el apoyo y compromiso de la alta dirección, para crear las condiciones adecuadas para asegurar el éxito; establecer objetivos estratégicos claros y articulados con las diversas perspectivas y niveles; disponer de los recursos necesarios para implementarla; fortalecer la institución o unidad que va a implementar la gestión por procesos (Mariño, 2019).

Para gestionar eficientemente los procesos se requiere:

Establecer la efectividad y eficiencia de los productos que genera la DMGBI desde una perspectiva horizontal, tal como se muestra en el siguiente esquema (Halliburton, 2019).

Figura 3.

Esquema de evaluación de procesos



Fuente. (Halliburton, 2019)

Medir los resultados obtenidos con objetividad y comparándolos con los objetivos planteados; monitorear y modificar las variables que permitan reducir la brecha entre el logro y lo planificado (Sánchez, 2020).

La gestión por procesos aplicada a la administración pública, se orienta a generar valor para la comunidad, este enfoque orientado a resultados, tiene una visión horizontal de la entidad, en la que ésta no es gestionada por áreas o funciones; se centra en las personas destinatarias de los bienes y servicios, en desarrollar competencias en el personal y la adaptabilidad institucional a los cambios del entorno.

Permanentemente la sociedad quiteña se vincula con el MDMQ a través de sus diversas unidades, solicitando trámites y atención de sus demandas; los bienes inmuebles son activos de alta relevancia estratégica para el MDMQ, porque hacen viable su operatividad, le permiten atender los requerimientos de la comunidad quiteña y ejecutar proyectos para su beneficio.

En consecuencia, será sumamente positivo que la DMGBI disponga de un modelo de gestión consistente con los objetivos del MDMQ, para que salvaguarde adecuadamente los

activos municipales, tenga mayor eficacia, eficiencia y competitividad, y genere una propuesta de valor que satisfaga las necesidades y requerimientos de la sociedad quiteña.

El marco legal en el que se fundamenta la gestión por procesos en la DMGBI es.

**Tabla 7.**

*Marco Legal y Normativo de la propuesta*

<b>Proceso</b>	<b>Marco Legal y Normativo</b>
<b>Donación pública y privada</b>	Código Civil.
	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
	Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.
	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
	Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
	Reglamento General Sustitutivo para la Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes e Inventarios del Sector Público.
<b>Expropiación</b>	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
	Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.
	Resolución GADDMQ- AG-003-R
	Resolución No. AG-45-2018
<b>Venta directa y Adjudicación</b>	Código Civil.
	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
	Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.
<b>Comodato</b>	Código Civil.
	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
	Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.
	Resolución No. AG-032-2018

Fuente. (Consejo Metropolitano de Quito, 2019)

## **2.2. Descripción de la propuesta**

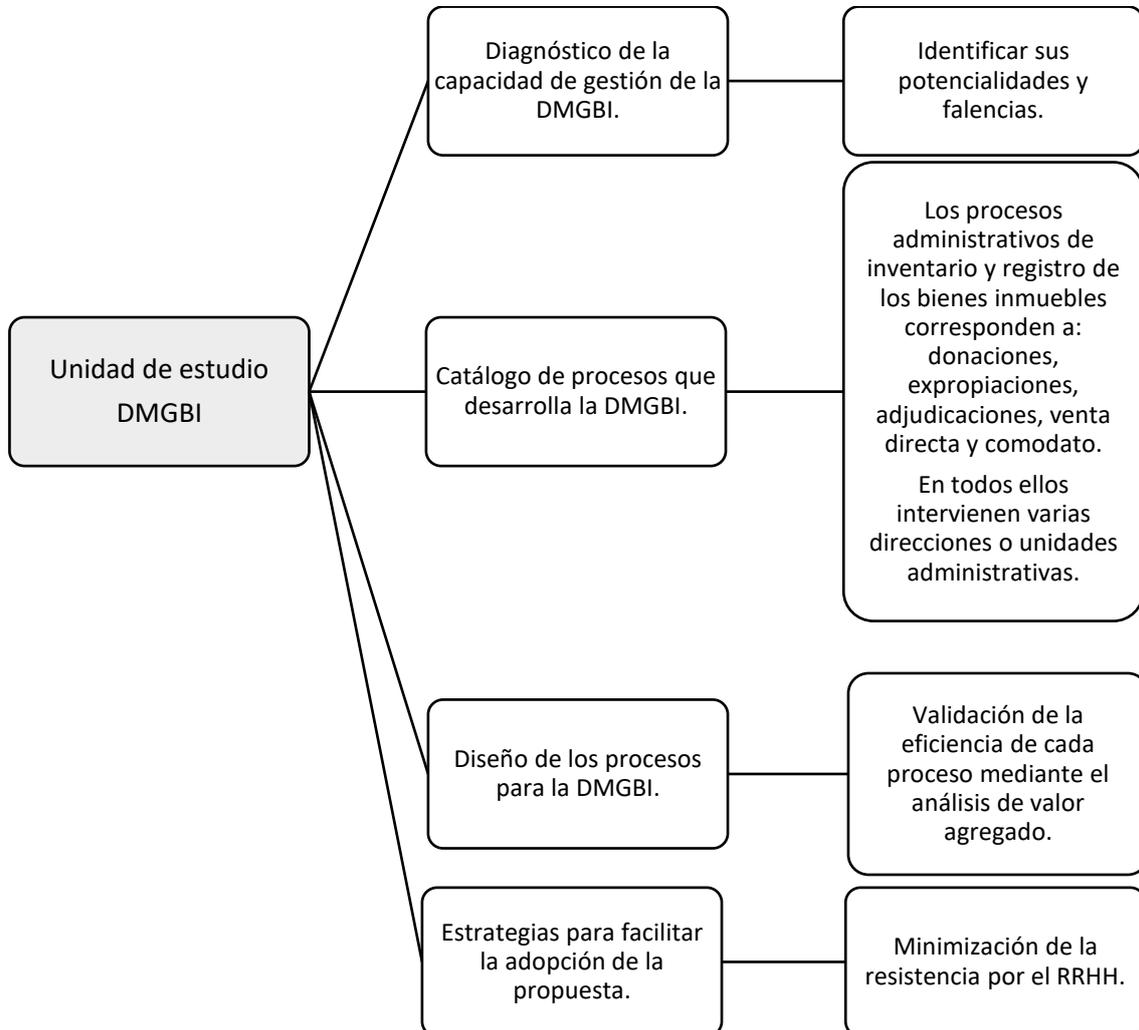
### **a. Estructura general**

Para desarrollar el modelo de gestión por procesos de la DMGBI, las actividades realizadas han sido: diagnosticar la capacidad de gestión de la DMGBI, identificando sus falencias y potencialidades; elaborar el catálogo de procesos que desarrolla la DMGBI; diseñar los procesos para la DMGBI, verificando mediante el análisis de valor agregado que su eficiencia sea adecuada; plantear estrategias para facilitar la adopción de la propuesta.

La estructura general de la propuesta se ilustra en el siguiente esquema.

**Figura 4.**

*Esquema de la propuesta para la DMGBI*



Fuente. (Real, 2022)

#### **b. Explicación del aporte**

El diagnóstico de las capacidades y recursos de la DMGBI consta en el capítulo anterior.

#### **Catálogo de procesos**

El catálogo de procesos de la DMGBI es:

- La donación corresponde al ingreso por transferencia gratuita de un bien inmueble a favor del MDMQ, por parte de la Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliar del Sector Público (Inmobiliar), otras entidades públicas, o persona natural o jurídica particular (DMGBI, 2021). En consecuencia, hay un proceso de donación pública y otro de donación privada.

- La expropiación es el proceso mediante el cual, se transfiere la propiedad de un bien privado a favor del MDMQ, a cambio de una indemnización (DMGBI, 2021).
- El proceso de adjudicación, corresponde a la gestión de adjudicación de fajas de terreno, resultados de rellenos de quebradas o remanentes viales, a favor de los propietarios colindantes (DMGBI, 2021).
- Venta directa, mediante este proceso se gestiona la venta directa de un bien inmueble de propiedad del MDMQ, a favor de sus arrendatarios, siempre y cuando éstos hubiesen respetado a cabalidad, los términos establecidos en el contrato de arrendamiento (DMGBI, 2021).
- El proceso de comodato corresponde a prestar una propiedad del MDMQ por un período de tiempo delimitado, para que sea utilizada por una persona natural o jurídica sin destruirla, con la obligación de que la restituya posteriormente (DMGBI, 2021).

## Diseño de los procesos de la DMGBI

### I. Proceso de Donación

El detalle de las actividades que comprende este proceso y su tiempo de duración actual es.

**Tabla 8.**  
*Donación de una institución pública*

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
1	Solicitud	Alcaldía DMQ	Enviar solicitud de donación a Inmobiliar o entidad pública propietaria del bien inmueble.	0,125	1,00
2	Acuerdo	Alcaldía DMQ	Suscribir el acuerdo de donación entre las máximas autoridades comparecientes.	60,00	480,00
3	Remitir	Alcaldía DMQ	Remitir a la DMGBI.	15,00	120,00
4	Recepción y reasignación	Director /DMGBI	Receptar el trámite y reasignarlo al área legal.	1,00	8,00
5	Verificar	Área Legal y Técnica/DMGBI	Verificar que no exista deuda pendiente.	2,00	16,00
6	Solicitar informes	Área Legal /DMGBI	Solicitar a la DMC la ficha técnica con los datos del área, linderos, razón y dominio.	15,00	120,00
			Solicitar a la Administración Zonal correspondiente el informe técnico y legal.	15,00	120,00

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
			Solicitar al Registro de la Propiedad el certificado de propiedad	15,00	120,00
7	Remitir	Área Legal /DMGBI	Receptar informes y remitir a Procuraduría.	2,00	16,00
8	Revisión y suscripción	Procuraduría Metropolitana	Revisar el expediente y minuta elaborada por las partes.	15,00	120,00
			Gestionar el trámite de suscripción de la donación: escritura pública, e inscripción en el Registro de la Propiedad.	45,00	360,00
9	Remitir	Procuraduría Metropolitana	Remitir una copia de la escritura e inscripción a la Administración Zonal correspondiente, DMC y DMGBI.	15,00	120,00
10	Efectuar entrega recepción	Área Técnica / DMGBI	Realizar el acta entrega recepción y entrega material de la donación.	15,00	120,00
11	Ingresar al sistema y control	Área Técnica / DMGBI	Registrar en el Sistema Financiero del Municipio el bien inmueble con sus fichas de ingreso.	2,00	16,00
<b>Total</b>					<b>1.737,00</b>

Fuente. (Real, 2022)

El proceso de donación de un bien inmueble por parte de la Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (Inmobiliar) u otras entidades públicas, tiene una duración de 1737,00 horas, equivalentes a 217,13 días hábiles de 8 horas cada uno.

**Tabla 9.**  
*Donación de una persona natural o jurídica privada*

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
1	Solicitud	Alcaldía DMQ	Recepción de solicitud de donación del particular.	0,125	1,00
2	Remitir	Alcaldía DMQ	Remitir a la DMGBI.	15,00	120,00
3	Recepción y reasignación	Director /DMGBI	Receptar trámite y reasignar al área legal.	1,00	8,00
4	Verificar	Área Legal y Técnica/DMGBI	Verificar que no exista deuda pendiente.	2,00	16,00
5	Solicitar informes	Área legal/DMGBI	Solicitar a la DMC ficha técnica, con los datos del área, linderos, razón y dominio.	15,00	120,00
			Solicitar a la Administración Zonal correspondiente informe técnico y legal.	15,00	120,00

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
			Solicitar al Registro de la Propiedad: certificado de propiedad.	15,00	120,00
6	Remitir	Área legal /DMGBI	Receptar informes y remitir a Procuraduría Metropolitana.	2,00	16,00
7	Revisión y criterio legal	Procuraduría Metropolitana	Revisar expediente y emitir criterio legal.	60,00	480,00
8	Emitir criterio	Comisión de Propiedad y Espacio Público	Señalar fecha y hora para revisión, emitir criterio para Resolución del Concejo Metropolitano.	30,00	240,00
9	Resolución	Concejo Metropolitano	Revisar el expediente completo y emitir resolución.	22,00	176,00
			Remitir a Procuraduría para legalización de la donación.	8,00	64,00
10	Insinuación	Donante Solicitante	Presentar una insinuación de donación debidamente notariada.	8,00	64,00
11	Suscribir escritura	Procuraduría Metropolitana /Donante	Gestionar la donación, conjuntamente con el donante (elaboración de minuta, escritura pública, e inscripción en el Registro de la Propiedad)	60,00	480,00
				1.080,00	
12	Remitir	Procuraduría Metropolitana	Remitir una copia de la escritura a la: Administración Zonal correspondiente, DMC y DMGBI	15,00	120,00
13	Efectuar entrega-recepción	Área Técnica / DMGBI	Realizar el acta entrega recepción y entrega material de la donación	15,00	120,00
14	Ingresar al sistema y control	Área Técnica / DMGBI	Ingreso al Sistema Financiero del Municipio del bien inmueble con sus fichas de ingreso	2,00	16,00
<b>Total</b>					<b>2.281,00</b>

Fuente. (Real, 2022)

El proceso de donación de un bien inmueble por parte de una persona natural o jurídica privada, dura 2281,00 horas, equivalentes a 285,13 días hábiles de 8 horas cada uno, tiempo que podría dilatarse pues la gestión de la donación entre la persona donante y Procuraduría puede realizarse hasta en un plazo de tres años.

En este proceso, las responsabilidades de la DMGBI son:

- Verificar que no exista ninguna deuda pendiente sobre el bien donado.
- Solicitar informes a: la Administración Zonal correspondiente, la Dirección Metropolitana de Catastros (DMC) y al Registro de la Propiedad (RP).
- Realizar el acta de entrega recepción y la recepción física de la donación.

- Registrar el bien inmueble donado en el Sistema Financiero del Municipio, en base a las respectivas fichas de ingreso.

El esquema de este proceso está disponible en el Anexo 3 del documento.

## II. Proceso de Expropiación

El detalle de las actividades por cada una de las fases que comprende este proceso y su tiempo de duración es.

**Tabla 10.**  
*Expropiación*

N	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
<b>1. Anuncio del proyecto</b>					
1	Aprobación proyecto	Entidad Requirente	Aprobación del proyecto por parte del Concejo Metropolitano	Indefinido, depende de cada proyecto.	
2	Solicitud	Entidad Requirente	Solicitar a la Administración General (AG) el anuncio del proyecto, adjuntando: proyecto aprobado, informes técnicos necesarios, cédula catastral, implantación del área de influencia. Debe ser motivado y describir el área de influencia con gráfico digital y la fecha del inicio que no podrá ser mayor a los 3 años.	8,00	64,00
3	Elaboración y suscripción resolución	Administración General y DMGBI	Receptar el requerimiento y remite la solicitud con sus respectivos anexos a la DMGBI.	1,00	8,00
			DMGBI verifica requisitos y si cumple todos, elaborar la resolución del acto administrativo del anuncio del proyecto.	10,00	80,00
			Remitir a la AG.	1,00	8,00
			La AG, suscribir la Resolución del anuncio del proyecto.	3,00	24,00
4	Notificar	DMGBI	Notificar con el Acto Administrativo del Anuncio del Proyecto a la DMA, DMI, Propietarios de los predios afectados dentro de la zona de influencia, DMC y Registro de la Propiedad.	15,00	120,00
5	Publicar	Dirección Metropolitana Administrativa DMA	Publica en un diario de mayor circulación la Resolución del Acto Administrativo motivado del Anuncio del proyecto.	8,00	64,00

N	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
		Dirección Metropolitana de Informática	Publicar en la página web institucional este Acto Administrativo.	7,00	56,00
6	Comunicar	Administración General	Comunicar a la Alcaldía a través de la Secretaría de la Administración General la Resolución del Acto Administrativo del Anuncio del Proyecto.	1,00	8,00
<b>2. Declaratoria de utilidad pública</b>					
7	Solicitar informes	Entidad Requirente	Solicitar los informes técnicos y legales actualizados, necesarios para la Declaratoria de Utilidad Pública, al Registro de la Propiedad, DMC, Secretaría Metropolitana de Territorio, Hábitat y Vivienda (STHV).	1,00	8,00
8	Emitir informe a la DMGBI	Registro de la Propiedad	Certificado de gravámenes del bien inmueble a ser declarado de utilidad pública.	5,00	40,00
9	Emitir informe a la DMGBI	Dirección Metropolitana de Catastro	Emitir informe técnico que refleje el estado físico, geométrico y valorativo del inmueble a expropiarse, conforme el Art. 58.1 inciso segundo de la Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública.	15,00	120,00
10	Emitir informe a la DMGBI	Secretaria de Territorio. Hábitat y Vivienda	Emitir informe de que no existe oposición con la planificación del ordenamiento territorial establecido. Art. 447 COOTAD	15,00	120,00
11	Certificación presupuestaria	Entidad Requirente	Emitir certificación presupuestaria para la indemnización de la expropiación.	10,00	80,00
12	Elaborar informe y remitir	Entidad Requirente	Luego de receptor los informes solicitados, elaborar el informe legal consolidado la declaratoria de utilidad pública.	14,00	112,00
			Remitir a la Procuraduría Metropolitana el informe legal favorable para que emita el informe legal respectivo para la emisión de la resolución de declaratoria de utilidad pública.	1,00	8,00
13	Informe legal y remitir	Procuraduría Metropolitana	Emitir el informe legal respectivo para la emisión de la resolución de declaratoria de utilidad pública.	29,00	232,00
			Remitir el expediente completo e informe legal favorable, para la emisión de la resolución de declaratoria de utilidad pública a la AG.	1,00	8,00

N	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
14	Sumillar	Administración General	Sumilla inserta del señor Administrador, remitir expediente a la DMGBI, para que proceda a realizar la resolución de DUP.	8,00	64,00
15	Revisión documentación	DMGBI	Revisar la documentación del expediente expropiatorio, enviado desde la entidad municipal requirente.	2,00	16,00
16	Elaborar resolución	DMGBI	Emitir Resolución de DUP	2,00	16,00
17	Revisión de resolución	DMGBI	Revisar la Resolución de DUP, para firma del señor Administrador General.	2,00	16,00
18	Remitir	DMGBI	Remitir la Resolución a la AG, para revisión y firma del señor Administrador.	10,00	80,00
19	Revisión y suscripción resolución	Administración General	Revisión y firma del señor Administrador.	1,00	8,00
			Remitir a la DMGBI la resolución firmada para notificaciones.	1,00	8,00
20	Notificar	DMGBI	Reproducir y notificar al afectado y entidades municipales con la Resolución de DUP.	5,00	40,00
<b>3. Acto administrativo de expropiación</b>					
21	Iniciar trámite	Entidad Requirente	Notificada la Resolución de DUP, continuar con el trámite administrativo o judicial.		
<b>3.1. Trámite Administrativo</b>					
22	Posibilidad de acuerdo entre las partes	Entidad Requirente, DMGBI y Administración General	Buscar un acuerdo entre las partes conforme lo establece el Art. 58.1 de la Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública. Precio no podrá exceder del 10% del avalúo registrado en el catastro municipal y sobre el cual se pagó el último impuesto predial del año anterior al anuncio del proyecto.	5,00	40,00
			Afectado ingresa petición de negociación a la Administración General.	5,00	40,00
			Convocar al afectado a la mesa de negociación, y remitir a la AG el expediente.	5,00	40,00
23	Coordinar negociación	Administración General y DMGBI	La DMGBI y AG coordinaran la elaboración y suscripción de las actas de negociación.	1,00	8,00
			Remitir al Concejo Metropolitano el expediente completo para la aprobación de la negociación.	1,00	8,00

N	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
			Si el afectado no acepta el valor determinado en la declaratoria de utilidad pública, suscribir el acta de imposibilidad de acuerdo y proceder a emitir el acto administrativo de expropiación cumpliendo el artículo 58.2 de la Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública.	2,00	16,00
24	Aprobar negociación	Concejo Metropolitano	Aprobar acta de negociación y notificar al afectado y dependencias municipales.	30,00	240,00
25	Legalizar	Entidad Requirente	Aprobada la negociación por parte del Concejo, la entidad requirente continúa con el trámite de escrituración, legalización e inscripción de la transferencia de dominio por expropiación del inmueble afectado.	30,00	240,00
26	Remitir	Entidad Requirente	Remitir copia certificada de la escritura debidamente inscrita a la DMGBI, con la certificación de pago de la indemnización por la expropiación realizada por la entidad requirente, para el ingreso y registro en el inventario de la propiedad municipal.	8,00	64,00
27	Registrar	DMGBI	Emitir en base al expediente, las fichas de registro en el inventario e ingreso al SIPARI.	30,00	240,00
<b>3.2. Trámite Judicial</b>					
28	Demanda de expropiación	Entidad Requirente/ Procuraduría Metropolitana	En base al Acta de imposibilidad de negociación, solicitar emisión del Acto Administrativo de expropiación, tomando como precio el establecido en la declaratoria de utilidad pública sin tomar en cuenta el 10%. Propietario podrá impugnar el acto ante las y los jueces del Contencioso Administrativo.	10,00	80,00
			Coordinar la responsabilidad del juicio de expropiación, la entidad requirente y la Procuraduría Metropolitana.	10,00	80,00
29	Cumplir sentencia	Entidad Requirente	Ante dictámenes judiciales ejecutoriados, los requirentes de la Administración Central y EPMMOP, tendrán la obligación de cumplir con el pago ordenado en la sentencia judicial.	30,00	240,00

N	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
30	Solicitar copia certificada	Entidad Requirente	Luego del pago ordenado, solicitar al juzgado copia certificada de las sentencias para continuar con el trámite de protocolización, legalización e inscripción de la sentencia de expropiación.	30,00	240,00
31	Legalizar e inscribir	Entidad Requirente	Al disponer de la copia certificada de las sentencias, continuar con el trámite de exoneración de impuestos por transferencia de dominio, protocolización, legalización e inscripción del área afectada a favor del Municipio de Quito.	30,00	240,00
32	Remitir	Entidad Requirente	Luego de inscrita la protocolización de las sentencias de la expropiación en el Registro de la Propiedad, remitir una copia certificada a la DMGBI para su ingreso al patrimonio municipal.	30,00	240,00
33	Registrar y remitir	DMGBI	Remitir a la DMF copia certificada de la protocolización de la sentencia de expropiación inscrita en el Registro de la Propiedad con las fichas respectivas e ingreso al SIPARI.	8,00	64,00

Fuente. (Real, 2022)

El proceso de expropiación dura hasta 3528,00 horas, equivalentes a 441 días hábiles de 8 horas cada uno, este tiempo puede dilatarse pues no existe un plazo establecido para la aprobación del proyecto por parte del Concejo Metropolitano ante la solicitud de una entidad.

Como se observa, las responsabilidades de la DMGBI en cada fase son:

#### **Emisión del Anuncio del Proyecto (AP)**

- Verificar requisitos y elaborar la resolución del acto administrativo de AP.
- Notificar con el AP a las personas propietarias de los predios afectados dentro de la zona de influencia, Dirección Metropolitana de Catastros (DMC), Registro de la Propiedad (RP) y demás intervinientes.

#### **Declaratoria de Utilidad Pública (DUP)**

- Revisar la documentación legal y emitir la resolución de DUP, para su revisión y posterior suscripción por parte de la Administración General.

- Entregar copia de la resolución de DUP, notificando a las entidades municipales y a las personas afectadas.

### **Negociación**

- Coordinar un posible acuerdo de la expropiación, en coordinación con la entidad requirente y la Administración General; elaborar y suscribir las actas de negociación.
- Remitir al Concejo Metropolitano el expediente para la aprobación de la negociación.

### **Expropiación**

- Si las personas afectadas no acepten, suscribir el acta de imposibilidad de acuerdo y emitir el acto administrativo de expropiación (AAE), conforme el artículo 58.2 de la Ley Orgánica para la Eficiencia en la Contratación Pública.

### **Inventario y registro**

- Si se concreta la negociación, revisar el expediente, emitir las fichas respectivas, registrar en el inventario e ingresar en el Sistema de Planificación y Administración de Recursos Institucionales (SIPARI).
- Si el trámite se realiza vía judicial, remitir a la Dirección Metropolitana Financiera (DMF) copia certificada de la protocolización de la sentencia de expropiación, inscrita en el Registro de la Propiedad, con las fichas respectivas e ingreso al SIPARI.

El esquema del proceso está disponible en el Anexo 4 del documento.

## **III. Proceso de Adjudicación**

El detalle de las actividades que éste comprende y su tiempo de duración es.

**Tabla 11.**  
*Adjudicación*

<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Días hábiles</b>	<b>Tiempo (horas)</b>
<b>1</b>	Receptar solicitud	DMGBI	Receptar la solicitud de adjudicación por el propietario colindante.	0,13	1,00
<b>2</b>	Verificar	Área legal y técnica /DMGBI	Verificar si la solicitud cumple todos los requisitos, y si se trata de un relleno de quebrada o de un remanente vial.	2,00	16,00
<b>3</b>	Solicitar información	Área legal /DMGBI	Solicitar a la DMC razón de propiedad del área solicitada y ficha técnica de valoración	15,00	120,00

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
3	Solicitar informes	Área legal /DMGBI	Solicitar a la Administración Zonal correspondiente, el informe técnico y legal justificando la adjudicación, con sus linderos, superficie y cabida.	15,00	120,00
			Solicitar a la SGR informe técnico de riesgo justificando la adjudicación.	15,00	120,00
			Solicitar a la EPMAPS informe si en el área adjudicarse existe canalización de agua o alcantarillado, o si existe algún proyecto.	15,00	120,00
			Solicitar a la EPMMOP informe para verificar si es de uso público.	15,00	120,00
4	Informe y solicitud	Área técnica y legal /DMGBI	Emitir el informe técnico legal correspondiente.	7,50	60,00
			Remitir el expediente y solicitar a la DMF el informe de productividad.	7,50	60,00
5	Informe	DMF	Emitir el informe de productividad y remitir a Procuraduría Metropolitana.	15,00	120,00
6	Revisión y criterio legal	Procuraduría Metropolitana	Revisión de expediente; y emitir criterio legal.	30,00	240,00
			Remitir a la Comisión de Propiedad y Espacios Públicos.	30,00	240,00
7	Emitir criterio	Comisión de Propiedad y Espacios Públicos	Señalar fecha y hora para revisión; y emite criterio para Resolución del Concejo Metropolitano.	15,00	120,00
			Remitir al Concejo Metropolitano.	15,00	120,00
8	Resolución	Concejo Metropolitano	Revisión del expediente completo y emitir resolución.	15,00	120,00
			Remitir a Procuraduría para legalización de la adjudicación.	15,00	120,00
9	Pago	Adjudicatario	Pagar el valor de la faja y solicitar la certificación a la Tesorería Metropolitana.	8,00	64,00
10	Suscribir escritura	Procuraduría Metropolitana /Adjudicatario	El encargado del trámite suscribir la adjudicación, conjuntamente con el adjudicatario (elaboración de minuta, escritura pública).	60,00	480,00
			Adjudicatario debe inscribir en el Registro de la Propiedad y entregar 4 copias certificadas con la inscripción a la Procuraduría Metropolitana.	1.080,00	
11	Remitir	Procuraduría Metropolitana	Remitir una copia de la escritura a la: Administración Zonal correspondiente, DMC y DMGBI	15,00	120,00

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
12	Efectuar entrega-recepción	Área técnica / DMGBI	Realizar el acta entrega recepción y entrega material de la adjudicación, o si es el caso de solo legalizar la adjudicación no es necesario hacer el acta entrega (cuando el adjudicatario ya estaba ocupando el área)	8,00	64,00
13	Controlar	DMGBI	Realizar el inventario, registro y control de los bienes inmuebles municipales adjudicados	2,00	16,00

Fuente. (Real, 2022)

El proceso de adjudicación tiene una duración de 2.561 horas, equivalentes a 320,13 días hábiles de 8 horas cada uno, tiempo que puede dilatarse pues la persona a la que se adjudica, tiene un plazo de hasta tres años para inscribir en el Registro de la Propiedad y entregar 4 copias certificadas con la inscripción a la Procuraduría Metropolitana.

Las responsabilidades de la DMGBI en este proceso son:

- Receptar la solicitud de adjudicación.
- Verificar si la solicitud cumple todos los requisitos y si se trata de un relleno de quebrada o de un remanente vial.
- Solicitar a la DMC el informe técnico, con antecedentes y estado del área; y ficha técnica de valoración.
- Solicitar informes a la Administración Zonal correspondiente, Secretaría de Gestión de Riesgos, Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento, y Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.
- Emitir el informe técnico legal correspondiente.
- Solicitar el Análisis de Productividad a la Dirección Metropolitana Financiera.
- Realizar el acta entrega recepción y la entrega material de la adjudicación, o si es el caso de solo legalizar la adjudicación no es necesario hacer el acta entrega (cuando el adjudicatario ya estaba ocupando el área).
- Realizar el inventario, registro y control de las adjudicaciones entregadas.

El esquema del proceso está disponible en el Anexo 5 del documento.

#### IV. Proceso de Venta Directa

El detalle de las actividades que éste comprende y su tiempo de duración es.

**Tabla 12.**

*Venta directa*

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
1	Receptar solicitud	DMGBI	Receptar la solicitud de venta del bien inmueble municipal.	0,125	1,00
2	Verificar	Área legal y técnica /DMGBI	Verificar si solicitud cumple todos los requisitos y si se ha respetado el contrato de arrendamiento.	2,00	16,00
3	Solicitar información	Área legal / DMGBI	Solicitar a la DMC razón de propiedad del área solicitada y ficha técnica de valoración	15,00	120,00
3	Solicitar informe	Área legal /DMGBI	Solicitar a la Administración Zonal correspondiente: informe técnico y legal.	15,00	120,00
4	Informe y solicitud	Área técnica y legal /DMGBI	Emitir informe técnico legal	15,00	120,00
			Remitir el expediente y solicitar a la DMF el informe de productividad.	0,50	4,00
5	Informe	DMF	Emitir el informe de productividad y remitirlo a Procuraduría.	15,00	120,00
6	Revisión y criterio legal	Procuraduría Metropolitana	Revisión de expediente y emitir el criterio legal.	60,00	480,00
			Remitir a la Comisión de Propiedad y Espacios Públicos.	0,50	4,00
7	Emitir criterio	Comisión de Propiedad y Espacios Públicos	Señalar fecha y hora para revisión, emitir criterio para resolución del Concejo Metropolitano.	30,00	240,00
			Remitir al Concejo Metropolitano	0,50	4,00
8	Resolución	Concejo Metropolitano	Revisar el expediente completo y emitir resolución.	30,00	240,00
			Remitir a Procuraduría para legalización de la venta.	0,50	4,00
9	Pago	Beneficiario	Pagar del valor del bien inmueble y solicitar certificación a Tesorería.	8,00	64,00
10	Suscribir escritura	Procuraduría Metropolitana /Beneficiario	Elaborar conjuntamente minuta, escritura pública, encargado del trámite de suscripción venta y beneficiario.	60,00	480,00
			Inscribir en el Registro de la Propiedad y entregar 4 copias certificadas con la inscripción en la Procuraduría (Beneficiario).	1.080,00	
11	Remitir	Procuraduría Metropolitana	Remitir una copia de la escritura a: Administración Zonal correspondiente, DMC y DMGBI.	15,00	120,00
12	Entrega y recepción	Área técnica /DMGBI	Realizar el acta entrega recepción y la entrega material del bien inmueble vendido.	8,00	64,00
13	Control	DMGBI	Realizar el inventario, registro y control de los bienes inmuebles municipales vendidos.	3,00	24,00

Fuente. (Real, 2022)

El proceso de venta directa tiene una duración de 2.225 horas, equivalentes a 278,13 días hábiles de 8 horas cada uno, este tiempo podría dilatarse pues la persona beneficiaria puede inscribir la escritura en el Registro de la Propiedad y entregar las copias en la Procuraduría en un plazo de hasta tres años.

Las responsabilidades de la DMGBI en este proceso son:

- Receptar la solicitud de venta del bien inmueble municipal.
- Verificar si la solicitud cumple con los requisitos y si se ha respetado a cabalidad el contrato de arrendamiento.
- Solicitar a la DMC informe técnico, con antecedentes y estado del área, y ficha técnica de valoración.
- Solicitar informe a la Administración Zonal correspondiente.
- Solicitar el Informe de Productividad a la Dirección Metropolitana Financiera.
- Realizar el acta entrega recepción y entrega material del bien inmueble vendido.
- Realizar el inventario, registro y control de los bienes inmuebles vendidos.

El esquema del proceso está disponible en el Anexo 6 del documento.

## V. Proceso de Comodato

El detalle de las actividades que comprende este proceso y su tiempo de duración es.

**Tabla 13.**  
*Comodato*

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
1	Receptar solicitud	Alcalde del MDMQ	Recetar solicitud dirigida al Alcalde del DMQ.	0,13	1,00
2	Remitir solicitud	Alcalde del MDMQ	Remitir la solicitud con sus respectivos anexos a la DMGBI.	15,00	120,00
3	Receptar y verificar	Área legal y técnica/DMGBI	Verificar: solicitud y requisitos, disponibilidad del inmueble y titularidad del dominio.	2,00	16,00
4	Solicitar informes	Área legal/DMGBI	Solicitar a la Administración Zonal correspondiente el Informe técnico, social y ambiental.	15,00	120,00
			Solicitar a la Secretaría Metropolitana de Territorio, Hábitat y Vivienda, el informe técnico para verificar si el proyecto no se opone al Plan de Ordenamiento Territorial.	15,00	120,00

No	Actividad	Responsable	Descripción	Días hábiles	Tiempo (horas)
			Solicitar a la DMC: ficha técnica, con los datos técnicos del área a entregarse, linderos, razón y dominio.	15,00	120,00
			Solicitar a demás dependencias municipales y empresas públicas metropolitanas que correspondan, el informe técnico competente.	15,00	120,00
5	Informe técnico	Área técnica/DMGBI	Emitir informe técnico pertinente, incluido criterio respecto a la entrega de garantía de cumplimiento.	3,00	24,00
6	Remitir expediente	DMGBI	Remitir el expediente a la Administración General.	1,00	8,00
7	Recibir y remitir	Administración General	Remitir expediente a la Procuraduría Metropolitana.	2,00	16,00
8	Criterio legal	Procuraduría Metropolitana	Emitir criterio legal y remitir a la Comisión de Propiedad y Espacio Público.	60,00	480,00
9	Emitir criterio	Comisión de Propiedad y Espacio Público	Señalar fecha y hora para revisión y emitir criterio para Resolución del Concejo Metropolitano.	30,00	240,00
10	Resolución	Concejo Metropolitano	Revisar y emitir resolución en sesión.	15,00	120,00
11	Notificar	Secretaría General del Concejo Metropolitano	Notificar con la resolución a: Administración Zonal correspondiente, la DMGBI y al solicitante, y si es favorable a la Procuraduría Metropolitana.	15,00	120,00
13	Suscribir comodato	Procuraduría Metropolitana/Solicitante	Encargado del trámite de suscripción del contrato de comodato, conjuntamente con el solicitante, elaborar minuta y escritura pública.	60,00	480,00
			Solicitante, inscribir en el Registro de la Propiedad.	1.080,00	
14	Remitir	Procuraduría Metropolitana	Remitir una copia de la escritura a la: Administración Zonal correspondiente, DMC y DMGBI.	15,00	120,00
15	Efectuar entrega-recepción	Área técnica/DMGBI	a) Bien inmueble con construcción: efectuar la entrega recepción y remitir a la DMF la garantía rendida.	15,00	120,00
			b) Bien inmueble solar: verificar la construcción de acuerdo al objeto del comodato y remitir la garantía rendida a la DMF.	1.080,00	
16	Control	Área técnica/DMGBI	Realizar el inventario, registro y control de los bienes inmuebles municipales entregados en Comodato.	2,00	16,00

Fuente. (Real, 2022)

El proceso de comodato tiene una duración de 2.361 horas, equivalentes a 295,13 días hábiles de 8 horas cada uno, este tiempo podría dilatarse pues la persona beneficiaria puede inscribir la escritura de Comodato en el Registro de la Propiedad en un plazo de hasta tres años.

Las responsabilidades de la DMGBI en este proceso son:

- Verificar que la solicitud cumpla todos los requisitos, la disponibilidad del inmueble, y titularidad del dominio.
- Solicitar informes a la Administración Zonal correspondiente, Secretaría Metropolitana de Territorio, Hábitat y Vivienda (SMTHV), Dirección Metropolitana de Catastros (DMC) y demás dependencias municipales y empresas públicas metropolitanas que correspondan.
- Emitir informe técnico pertinente, incluido criterio respecto a la entrega de garantía de cumplimiento.
- Entrega y recepción dependiendo del bien inmueble: a) si el bien inmueble tiene construcción, remitir a la Dirección Metropolitana Financiera (DMF) la garantía rendida; b) si el bien inmueble es un solar, verificar una vez realizada la construcción y remitir la garantía rendida a la DMF.
- Realizar el inventario, registro y control de los bienes inmuebles municipales entregados en Comodato.

El esquema del proceso está disponible en el Anexo 7 del documento.

### **c. Estrategias y/o técnicas**

Para poder conocer detalladamente la operatividad de la DMGBI, en el estudio in situ desarrollado, se involucró a las 15 personas que laboran en esta dirección; lo que permitió:

- Valorar objetivamente las capacidades y recursos de la DMGBI en base a los cuestionarios diseñados.
- Identificar que los ingresos de bienes inmuebles en el MDMQ se generan por donaciones y expropiaciones, y que los egresos son producto de adjudicaciones, ventas directas y comodatos.
- Adicionalmente, a través de esta estrategia de involucramiento de todo el personal de la DMGBI, se determinó con claridad que los procesos administrativos de

inventario y registro de los bienes inmuebles corresponden a: donaciones, expropiaciones, adjudicaciones, venta directa y comodato, en todos ellos intervienen varias direcciones o unidades administrativas.

También fue posible establecer con detalle: las actividades que conforman cada proceso y describir cada una de ellas, determinar las unidades responsables de ejecutarlas y el tiempo que toma.

Para definir las estrategias el enfoque ha sido:

- Las instituciones públicas deben innovar y crear conocimiento, para mejorar sus procesos, productos y servicios; un factor crítico para potenciar este proceso es el liderazgo, ya que permite impulsar el cambio, involucrar a todo el personal, para que su accionar se alinee y genere sinergia.
- Para el personal de la DMGBI se comprometa con la propuesta, se requiere de una comunicación efectiva y continua, sólo así se integrará un equipo de trabajo en el que todos busquen objetivos comunes, existirá permanente retroalimentación y la DMGBI mejorará constantemente. Los recursos TIC son fundamentales para apalancar la mejora, pues agilitan la comunicación, facilitan el trabajo en equipo, apoyan la optimización de los recursos y generan información para la toma de decisiones.
- La capacitación y desarrollo del talento humano, permite incrementar su desempeño y capacidad para aprovechar óptimamente los recursos de la DMGBI, y tener mayor apertura al cambio.
- Es indispensable en la gestión por procesos, mantener un monitoreo permanente, para identificar falencias oportunamente e implementar los correctivos necesarios.

En consecuencia, las estrategias propuestas para optimizar la adopción de la propuesta son:



**Tabla 15.**

*Ficha perfil de especialistas*

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Años de experiencia</b>	<b>Titulación académica</b>	<b>Cargo</b>
Igor Castro Aranda	17 años	Ingeniero Empresarial (2003) – EPN. Máster en Administración de Empresas MBA (2005) - UNAM Máster en Gestión por Procesos (2005) - UNAM Máster en Gestión Pública (2007) - FLACSO.	Gerente de Procesos del Proyecto Cadenas Productivas Sostenibles en Estado de Minas Gerais - Brasil 10 años. Desde 2015 Gerente de Proyectos de Fundación CORDES.
Miguel Encalada Acosta	15 años	Ingeniero en Administración de Empresas (2006) - UEES. Máster en Administración Pública (2008) – Universidad Benito Juárez. Máster en Gestión y Dirección de Proyectos (2010) – Universidad Benito Juárez.	Desde 2007 y hasta la fecha Consultor Externo en temas de Desarrollo y Gobierno por Resultados del Municipio de Guayaquil. Desde 2016 Consultor Externo en temas de Proyectos de la Gobernación del Guayas.

Fuente. (Real, 2022)

Con esta validación se buscó:

- Validar la metodología de trabajo aplicada en el desarrollo de esta investigación.
- Aprobar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.
- Redefinir, de ser necesario, en base a la experiencia de los especialistas, el enfoque y elementos desarrollados en la propuesta.
- Constatar si es potencialmente posible, la aplicación del modelo propuesto para la DMGBI.

### **2.3.1. Instrumento para la validación**

Una vez conformado el panel de especialistas validadores, se desarrollaron los criterios de evaluación, proveyendo a cada validador, un link para acceder al detalle los parámetros considerados, mismos que se especifican a continuación.

**Tabla 16.***Criterios de Evaluación*

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Impacto</b>	Representa el alcance que tendrá el modelo de gestión y su representatividad en la generación de valor público.
<b>Aplicabilidad</b>	La capacidad de implementación del modelo considerando que los contenidos de la propuesta sean aplicables
<b>Conceptualización</b>	Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías propias de la gestión por resultados de manera sistémica y articulada.
<b>Actualidad</b>	Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y los cambios científicos y tecnológicos que se producen en la nueva gestión pública.
<b>Calidad Técnica</b>	Miden los atributos cualitativos del contenido de la propuesta.
<b>Factibilidad</b>	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la Entidad.
<b>Pertinencia</b>	Los contenidos de la propuesta son conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente. (Real, 2022)

Una vez detallados los criterios de validación, se estableció la escala de criterios cualitativos para la evaluación, misma que considera el nivel de importancia y su representatividad.

**Tabla 17.***Escala y preguntas para la evaluación de criterios*

<b>Criterios</b>	<b>Escala de evaluación según importancia y representatividad</b>				
	<b>(1) En total desacuerdo</b>	<b>(2) En desacuerdo</b>	<b>(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>(4) De acuerdo</b>	<b>(5) Totalmente de acuerdo</b>
	<b>Preguntas</b>				
<b>Impacto</b>	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?				
<b>Aplicabilidad</b>	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?				
<b>Conceptualización</b>	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?				
<b>Actualidad</b>	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?				
<b>Calidad Técnica</b>	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?				
<b>Factibilidad</b>	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?				
<b>Pertinencia</b>	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?				

Fuente. (Real, 2022)

La escala establece niveles de importancia y representatividad, otorgando un valor máximo de cinco puntos si el criterio tiene un desempeño óptimo y un punto (mínimo) si tiene un cumplimiento insuficiente.

### 2.3.2. Resultados de la validación

Antes de proceder con la validación de la propuesta, a petición de los especialistas, se elaboró el análisis del valor agregado de los procesos diseñados para la DMGBI conforme el criterio establecido en la metodología, el detalle del análisis consta en el Anexo 8 de este documento; en el proceso diseñado para la expropiación 81,63% de las actividades agrega valor y 16,55% no, por lo que su nivel de eficiencia es muy alto; en los procesos de donación pública, venta directa, comodato, adjudicación y donación privada, más del 60% de actividades agrega valor, por lo que todos ellos tienen un nivel de eficiencia alto.

**Tabla 18.**

*Valor agregado de los procesos diseñados para la DMGBI*

Proceso	Sí agrega valor	No agrega valor	Nivel de eficiencia
Expropiación	81,63%	16,55%	Muy alto
Donación pública	77,43%	22,57%	Alto
Venta directa	75,91%	24,09%	Alto
Comodato	75,43%	24,57%	Alto
Adjudicación	66,58%	33,42%	Alto
Donación privada	65,63%	34,37%	Alto

Fuente. (Real, 2022)

Luego de revisar la propuesta y estos resultados, asignaron la siguiente valoración.

**Tabla 19.**

*Valor asignado por los especialistas a los criterios de la propuesta*

Criterios	1	2	3	4	5
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Impacto				4	
Aplicabilidad					5
Conceptualización				4	
Actualidad				4	
Calidad Técnica				4	
Factibilidad					5
Pertinencia					5
<b>Valoración promedio</b>					<b>4,43</b>

Fuente. (Especialistas, 2022)

Los especialistas están totalmente de acuerdo con los criterios Aplicabilidad y Factibilidad de la propuesta, y de acuerdo con los criterios Impacto, Conceptualización, Actualidad, Calidad Técnica y Pertinencia; en general están de acuerdo con todos los criterios de la propuesta.

Adicionalmente, puesto que todos los procesos diseñados para la DMGBI tienen una eficiencia superior a 60%, según el criterio de los especialistas, su diseño es adecuado, por lo que la propuesta es validada, debiéndose en dos años revisarse para su mejora.

## 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 20.**

*Matriz de articulación*

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Diagnóstico de la capacidad de gestión de la DMGBI.	Capacidades y recursos.	Investigación exploratoria, in situ para familiarizarse con la operatividad de la DMGBI.	Investigación in situ, con participación de todas las personas que conforman la DMGBI.	Capacidad tecnológica y administrativa riesgo moderado de ineficiencia; administrativa, estratégica, organizacional y talento humano riesgo moderado de ineficiencia; legal riesgo moderado bajo de ineficiencia.	Cuestionarios de Alexander y Weber.
Catálogo de procesos que desarrolla la DMGBI.	Gestión por procesos	Investigación exploratoria, in situ para identificar los procesos de la DMGBI.	Investigación in situ, con participación de todas las personas que conforman la DMGBI. Observación directa.	Los procesos administrativos de inventario y registro de BI: donaciones, expropiaciones, adjudicaciones, venta directa y comodato. En todos ellos intervienen varias direcciones o unidades administrativas.	Fichas de observación directa. Listas de descripción.
Diseño de los procesos que desarrolla la DMGBI.	Gestión por procesos	Investigación exploratoria, in situ para identificar las actividades que conforma cada proceso de la DMGBI.	Investigación in situ, con participación de todas las personas que conforman la DMGBI.	Diseño de los procesos de donaciones privadas y públicas, expropiaciones, adjudicaciones, venta directa y comodato.	Listas de descripción. Esquemas. Fichas de descripción.

**Fuente:** (Real, 2022)

## CONCLUSIONES

La administración pública es un sistema muy complejo, que requiere desarrollar varios procesos, contemplando un extenso marco de procedimientos jurídicos y administrativos, lo que dificulta que se adopte la gestión por procesos enfocada hacia la calidad, desarrollando competencias en el personal y la adaptabilidad institucional a los cambios del entorno; para optimizar el valor que se genera valor para la comunidad destinatarias de los bienes y servicios públicos.

En la DMGBI existe desconocimiento de cómo se interaccionan sus acciones, capacidades y recursos, y carece de un modelo de gestión por procesos, por lo que su capacidad de gestión presenta falencias y riesgos de ineficiencia. Su capacidad tecnológica, factor determinante de la eficiencia presenta riesgo moderado alto de ineficiencia; igualmente su capacidad administrativa, por lo que tiene limitada capacidad para generar y ejecutar acciones y operaciones que le permitan cumplir con los propósitos de desarrollo asignados; su capacidad estratégica, para operar y generar servicios de calidad presenta riesgo moderado de ineficiencia; la capacidad organizacional evidencia eficiencia moderada en sus habilidades y destrezas, para coordinar y combinar sus recursos y capacidades; la capacidad de su talento humano presenta eficiencia moderada, y su capacidad legal una eficiencia moderada alta. En conjunto la capacidad de gestión de la DMGBI es moderada.

Para el diseño del modelo de gestión por procesos para la DMGBI, se ha seguido un procedimiento técnico y lógico: en primer lugar se ha diagnosticado la capacidad de gestión de la DMGBI, identificando sus falencias y potencialidades; luego se elaboró el catálogo de procesos que desarrolla la DMGBI, que son: donación pública y privada; expropiación, adjudicación, venta directa y comodato; posteriormente se diseñaron los procesos para la DMGBI, verificando mediante el análisis de valor agregado que su eficiencia sea adecuada; finalmente se plantearon estrategias para minimizar la resistencia a la adopción de la propuesta.

Los especialistas están totalmente de acuerdo con los criterios Aplicabilidad y Factibilidad de la propuesta, y de acuerdo con los criterios Impacto, Conceptualización, Actualidad, Calidad Técnica y Pertinencia; adicionalmente ya que todos los procesos diseñados tienen una eficiencia superior a 60%, los especialistas están de acuerdo con todos los criterios de la propuesta: considera que su diseño es adecuado y la propuesta es validada. Como resultado se ha validado la metodología de investigación; se aprueban los resultados, conclusiones y

recomendaciones; se determina que es procedente del enfoque y elementos desarrollados, y se constata la aplicabilidad de la propuesta.

## RECOMENDACIONES

Capacitar constantemente a las personas inmersas en la administración pública, para que comprendan la necesidad de generar valor público a través de servicios de calidad; para aprendan de lo que hacen, se innoven y busquen mayores niveles de efectividad para el desarrollo, porque toda institución debe buscar brindar calidad, que sus productos y servicios, estén en constante evaluación y mejora, para responder de mejor forma a las necesidades y requerimientos de la comunidad.

Implementar en la DMGBI un modelo de gestión, que le permita operar en base a una cultura adecuada, con talento humano capacitado y comprometido, en base a una plataforma TIC adecuada, pues así logrará optimizar sus recursos, realizar procesos eficientes y tendrá capacidad para generar resultados significativos.

Comunicar a la DMGBI sobre los resultados de esta investigación, para promover que adopte un modelo de gestión basada en procesos, que sea consistente con los objetivos del MDMQ, y que de esta forma salvaguarde adecuadamente los activos municipales, tenga mayor eficacia, eficiencia y competitividad, y genere una propuesta de valor de calidad que satisfaga los requerimientos y expectativas del MDMQ y la sociedad quiteña.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, A. J. (2019). *Mejora continua y acción correctiva 5ta. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Arroyo, M. F. (2019). *Modelo de gestión por procesos de la Unidad de Gestión de Pacientes del Hospital General Dr. Gustavo Domínguez Zambrano de Santo Domingo de los Tsáchilas.* Quito: Universidad Tecnológica Israel, disponible en <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2014/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-019.pdf>.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD).* Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi: Asamblea Nacional Constituyente.
- Berger, F. (2018). *Modelos de gestión en la empresa globalizada 3ra. Ed.* México D.F.: Pearson Education.
- Bower, J., Bartlett, C., Christensen, C. P., & Andrews, K. (2020). *Business policy: text and cases 14th Ed.* . Homewood, IL: Irwin.
- CEPAL. (2019). *Gobiernos Autonomos Descentralizados de Ecuador.* Quito: Observatorio de Planificación de la CEPAL, disponible en <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador>.
- CEPAL. (2021). *Gestión Pública de Calidad.* Buenos Aires: CEPAL.
- CEUPE. (2018). *Gestión Estratégica Institucional* . Barcelona: Centro Europeo de Postgrado.
- Consejo Metropolitano de Quito. (2019). *Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, Ordenanza Municipal 1.* Quito: Registro Oficial Edición Especial 902 de 07-may.-2019, última modificación: 21-may.-2019.
- Dávila, P. P., & Cruz, B. L. (2019). *Modelo de gestión por procesos para inventarios, en el Instituto Nacional de Estadística y Censos.* Quito: Universidad Tecnológica Israel, disponible en <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2009>.
- DMGBI. (2021). *Estudio in situ en la Dirección Metropolitana de Gestión de Bienes Inmuebles.* Quito: Real, Estefanía Ing.
- Fleming, K. (2019). *Gerencia de procesos enfocada en la excelencia 5ta. Ed.* México D.F.: McGraw Hill.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. (2018). *Modelo EFQM de excelencia, para unidades de negocios, diseño y procedimientos.* Bruselas: EFQM Publications.
- Halliburton, E. (2019). *Análisis, evaluación y mejor de procesos en la administración pública 3ra. Ed.* Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mariño, H. (2019). *Gerencia de Procesos 5ta. Ed.* Bogotá: Alfa Omega.

- MDMQ. (2011). *Resolución A-0010 31-03-2011, Artículo 10 numeral 4*. Quito: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Ochoa, M. G. (2020). *Manual de procesos para la contratación de bienes y servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Los Bancos*. Quito: Universidad Tecnológica Israel, disponible en <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2668/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2020-052.pdf>.
- Orba, A. J., & Celsi, L. M. (2019). *Mejoramiento de procesos 4ta. Ed.* Arica: Gobierno de Chile.
- Paiss, J. R. (2019). *Business Process Management*. New York: NYU Press.
- Pérez, H. A. (2019). *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para el Instituto Tecnológico Superior Sucre*. Quito: Universidad Tecnológica Israel, disponible en <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2010/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-016.pdf>.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de Procesos de Negocios en el Sector Público. *Podium - UEES*, disponible en <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/313/308>, 11-23.
- Sánchez, A. L. (2020). Gobierno por Resultados. *Voxlocalis Unión Iberoamericana de Municipalistas No.64*, 11-18.
- Talavera, C. P. (2018). *Calidad Total en la Administración Pública 3r. Ed.* . Granada: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FORMULARIOS PARA EVALUAR LAS CAPACIDADES DE LA DMGBI

Nota. UO = Unidad Operativa, corresponde a una dirección, departamento o área que se evalúa. Si la actividad la desarrolla otra UO, por favor señalar cuál es y poner información de cómo lo hace, con qué frecuencia, etc.

Capacidad estratégica

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Cumplimiento	La gestión y operaciones que desarrolla la Unidad Operativa (UO) se basan en principios y valores establecidos.								
Cultura organizacional	La UO ha definido su Misión.								
	La UO ha definido su Visión.								
Gestión estratégica	La UO ha definido objetivos específicos, medibles, alcanzables, reales y cuantificables (SMART).								
	La UO ha definido estrategias para alcanzar los objetivos definidos.								
	La misión, visión, objetivos y estrategias definidas están alineadas.								
Monitoreo	Se verifica constantemente el logro de los objetivos y su cumplimiento.								
Evaluación	Se han definido indicadores para cuantificar el logro de los objetivos.								
Retroalimentación	En base al logro alcanzado se proponen acciones correctivas o de fortalecimiento.								
Información	Se informa y comunica a las personas involucradas, sobre planes y acciones definidas.								
Integración	Se incentiva la participación de todas las personas, en el logro de metas y objetivos de la UO.								
	<b>TOTAL</b>								

UO = Unidad Operativa, es la dirección, departamento o área que se evalúa.

Capacidad organizacional

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Predisposición al cambio	El equipo de trabajo está dispuesto a asumir nuevos retos								
Estructura organizacional	La UO dispone de una estructura organizacional identificada.								
	La estructura organizacional define funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos (orgánico funcional)								
	La UO dispone de una orientación clara respecto a cómo la organización apoya al logro de los objetivos institucionales.								
Comunicación	La UO utiliza canales de comunicación verticales en su organización.								
	La UO emplea canales de comunicación horizontales para integrar diversas unidades.								
Monitoreo	Se revisa la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades.								
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño organizacional.								
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.								
	TOTAL								

Capacidad administrativa

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>								
Cadena de valor	La UO ha definido su cadena de valor.								
Procesos internos	La UO ha definido procesos internos.								
Procedimientos	La UO ha definido procedimientos por cada proceso.								
Formalización	La UO ha definido un manual de procesos para formalizarlos y estandarizarlos.								
	La UO ha definido un manual de procedimientos para cada proceso.								
Proceso administrativo	Se planifica el trabajo a desarrollar.								
	Se organiza el trabajo a desarrollar.								
	La dirección se desarrolla con liderazgo.								
Monitoreo	Se verifica y evalúa la gestión del proceso administrativo.								
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño administrativo.								
Retroalimentación	En base al logro alcanzado se proponen acciones correctivas.								
	<b>TOTAL</b>								

Capacidad del Recurso Humano

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Gestión	La UO dispone de un sistema de gestión de talento humano.								
Enfoque	La UO enfoca la gestión del talento humano a las competencias.								
Selección	La selección es técnica y se enfoca a competencias.								
Evaluación del personal	La evaluación sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.								
Capacitación y desarrollo	La UO busca capacitar y desarrollar las competencias del talento humano.								
Información	La UO informa a los involucrados cómo se desarrolla la gestión del talento humano.								
Evaluación de la gestión	Existen indicadores para evaluar el desempeño del sistema RRHH.								
Retroalimentación	En base al logro se proponen acciones correctivas.								
	<b>Sub total 1</b>								
<b>Respecto al personal</b>									
Calidad del trabajo	Profesionalidad, frecuencia de error y el esmero.								
Disciplina laboral	Aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina.								
Iniciativa y creatividad	Independencia y aporte de ideas, mejoras al trabajo.								
Cooperación y trabajo en equipo	Aceptación orientaciones, solidez del equipo de trabajo.								
Superación personal	Cumplimiento de acciones de capacitación y desarrollo.								
Normas de seguridad y salud	Cumplimiento de las normas, y medidas de seguridad.								
Comunicación	Fluidez de la comunicación en el área de trabajo.								
Apertura al cambio	Aprovechamiento de la retroalimentación recibida.								
Manejo de software	El personal dispone de capacidad y experiencia en el manejo de software y hardware.								
	<b>Sub total 2</b>								
	<b>Total</b>								

Capacidad TIC

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Ambiente interno	Existen procedimientos para el uso de recursos TI.								
	Existen procedimientos para el acceso a archivos y documentos.								
	Existen políticas para regular el uso de recursos TIC y el sistema de gestión de calificaciones y notas.								
	Es satisfactoria la seguridad física del área de sistemas.								
	SUBTOTAL								
Establecimiento de objetivos	Se establecen metas y objetivos respecto al desarrollo de las TIC.								
	Se evalúa el logro de las metas fijadas.								
	SUBTOTAL								
Identificación de eventos	Existe coordinación efectiva para mejorar los recursos TIC de la UO.								
	Es restringido el uso de los equipos y sistemas de la UO.								
	Existe un archivo que registre las personas que ingresan al sistema de gestión académica.								
	SUBTOTAL								
Evaluación de riesgos	Se cuenta con sistemas de seguridad, alarmas y sistemas para atender flagelos.								
	Los procedimientos de gestión de seguridad son adecuados.								
	Las instalaciones eléctricas son adecuadas y están en buen estado.								
	Se dispone de pólizas de seguros para los recursos TIC.								
	Existen mantenimiento preventivo de los recursos TIC.								
	Existen dispositivos de protección para equipos y software.								

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
	SUBTOTAL								
Respuestas a los riesgos	Se aplican correctivos si se detectan fallas en los recursos TIC.								
	Existen planes de mantenimiento para contrarrestar tales errores.								
	Existen equipos de respaldo para que no se interrumpa la operatividad de la UO.								
	Se instruye al personal en acciones y procedimientos respecto a los recursos TIC.								
	SUBTOTAL								
Actividades de control	Existen procedimientos para salvaguardar la integridad de los recursos TIC.								
	Se revisan periódicamente los archivos de respaldo.								
	Se lleva registro del mantenimiento preventivo de equipos.								
	SUBTOTAL								
Información y comunicación	Se informa al personal de los procedimientos, normas y políticas relacionadas a TIC.								
	La comunicación del personal es constante para mantener una adecuada seguridad de los recursos TIC.								
	SUBTOTAL								
Supervisión	Existe la suficiente supervisión para garantizar la integridad y seguridad de los recursos TIC.								
	SUBTOTAL								
	TOTAL								

Capacidad legal

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Cumplimiento	La operatividad de la UO se basa en el marco legal de regulación vigente.								
Estructura organizacional	La estructura organizacional de la UO se basa en el marco regulatorio.								
Gestión estratégica	La gestión estratégica, se estructura considerando el marco normativo vigente.								
Monitoreo	Se controla permanentemente el cumplimiento legal.								
Cultura organizacional.	La cultura organizacional promueve el cumplimiento legal.								
Programas y paquetes informáticos	Los recursos TIC, respetan el marco legal.								
Gestión institucional	La gestión de la UO respeta y cumple el marco legal normativo.								
	TOTAL								

**ANEXO 2.**

**EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA DMGBI**

Capacidad estratégica

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Cumplimiento	La gestión y operaciones que desarrolla la UO se basan en principios y valores establecidos.						X	5	100,00%
Cultura organizacional	La UO ha definido su Misión.					X		4	80,00%
	La UO ha definido su Visión.					X		4	80,00%
Gestión estratégica	La UO ha definido objetivos específicos, medibles, alcanzables, reales y cuantificables (SMART).				X			3	60,00%
	La UO ha definido estrategias para alcanzar los objetivos definidos.				X			3	60,00%
	La misión, visión, objetivos y estrategias definidas están alineadas.				X			3	60,00%
Monitoreo	Se verifica constantemente el logro de los objetivos y su cumplimiento.				X			3	60,00%
Evaluación	Se han definido indicadores para cuantificar el logro de los objetivos.					X		4	80,00%
Retroalimentación	En base al logro alcanzado se proponen acciones correctivas o de fortalecimiento.				X			3	60,00%
Información	Se informa y comunica a las personas involucradas, sobre planes y acciones definidas.				X			3	60,00%
Integración	Se incentiva la participación de todas las personas, en el logro de metas y objetivos de la UO.				X			3	60,00%
	<b>Total</b>								<b>69,09%</b>

Capacidad organizacional

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Predisposición al cambio	El equipo de trabajo está dispuesto asumir nuevos retos				X			3	60,00%
Estructura organizacional	La UO dispone de una estructura organizacional identificada.					X		4	80,00%
	La estructura organizacional define funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos.					X		4	80,00%
	La UO dispone de una orientación clara respecto a cómo la organización apoya al logro de los objetivos institucionales.				X			3	60,00%
Comunicación	La UO utiliza canales de comunicación verticales en su organización.					X		4	80,00%
	La UO emplea canales de comunicación horizontales para integrar diversas unidades.				X			3	60,00%
Monitoreo	Se revisa la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades.				X			3	60,00%
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño organizacional.					X		4	80,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.				X			3	60,00%
	<b>Total</b>								<b>68,89%</b>

Capacidad administrativa

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Cadena de valor	La UO ha definido su cadena de valor.		X					1	20,00%
Procesos internos	La UO ha definido procesos internos.				X			3	60,00%
Procedimientos	La UO ha definido procedimientos por cada proceso.				X			3	60,00%
Formalización	La UO ha definido un manual de procesos para formalizarlos y estandarizarlos.			X				2	40,00%
	La UO ha definido un manual de procedimientos para cada proceso.			X				2	40,00%
Proceso administrativo	Se planifica el trabajo a desarrollar.					X		4	80,00%
	Se organiza el trabajo a desarrollar.					X		4	80,00%
	La dirección se desarrolla con liderazgo.				X			3	60,00%
Monitoreo	Se verifica y evalúa la gestión del proceso administrativo.				X			3	60,00%
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño administrativo.					X		4	80,00%
Retroalimentación	En base al logro alcanzado se proponen acciones correctivas.				X			3	60,00%
<b>Total</b>									<b>58,18%</b>

Capacidad del Recurso Humano

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Gestión	La UO dispone de un sistema de gestión del talento humano.					X		4	80,00%
Enfoque	La UO enfoca la gestión del talento humano a las competencias.					X		4	80,00%
Selección	La selección es técnica y se enfoca a competencias.				X			3	60,00%
Evaluación del personal	La evaluación sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.				X			3	60,00%
Capacitación y desarrollo	La UO busca capacitar y desarrollar las competencias del talento humano.				X			3	60,00%
Información	La UO informa a los involucrados cómo se desarrolla la gestión del talento humano.				X			3	60,00%
Evaluación de la gestión	Existen indicadores para evaluar el desempeño del sistema RRHH.					X		4	80,00%
Retroalimentación	En base al logro se proponen acciones correctivas.				X			3	60,00%
<b>Subtotal 1</b>									<b>67,50%</b>
<b>Respecto al personal</b>									
Calidad del trabajo	Profesionalidad, frecuencia de error y el esmero.					X		4	80,00%
Disciplina laboral	Aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina.				X			3	60,00%
Iniciativa y creatividad	Independencia y aporte de ideas, mejoras al trabajo.				X			3	60,00%
Cooperación y trabajo en equipo	Aceptación orientaciones, solidez del equipo de trabajo.				X			3	60,00%
Superación personal	Cumplimiento de acciones de capacitación y desarrollo.					X		4	80,00%
Normas de seguridad y salud	Cumplimiento de las normas, y medidas de seguridad.					X		4	80,00%
Comunicación	Fluidez de la comunicación en el área de trabajo.				X			3	60,00%
Apertura al cambio	Aprovechamiento de la retroalimentación recibida.				X			3	60,00%
Manejo de recursos TIC	El personal dispone de capacidad y experiencia en el manejo de TIC.				X			3	60,00%
<b>Subtotal 2</b>									<b>66,67%</b>
<b>Total</b>									<b>67,06%</b>

Capacidad TIC

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Ambiente interno	Existen procedimientos para el uso de recursos TI.				X			3	60,00%
	Existen procedimientos para el acceso a archivos y documentos.				X			3	60,00%
	Existen políticas para regular el uso de recursos TIC de la UO.					X		4	80,00%
	Es satisfactoria la seguridad física del área de sistemas.				X			3	60,00%
	Subtotal								65,00%
Establecimiento de objetivos	Se establecen metas y objetivos respecto al desarrollo de las TIC.				X			3	60,00%
	Se evalúa el logro de las metas fijadas.				X			3	60,00%
	Subtotal								60,00%
Identificación de eventos	Existe coordinación efectiva para mejorar los recursos TIC de la UO.				X			3	60,00%
	Es restringido el uso de los equipos y sistemas de la UO.				X			3	60,00%
	Existe un archivo que registre las personas que ingresan al sistema ERP.					X		4	80,00%
	Subtotal								66,67%
Evaluación de riesgos	Se cuenta con sistemas de seguridad, alarmas y sistemas para atender flagelos.					X		4	80,00%
	Los procedimientos de gestión de seguridad son adecuados.				X			3	60,00%
	Las instalaciones eléctricas son adecuadas y están en buen estado.					X		4	80,00%
	Se dispone de pólizas de seguros para los recursos TIC.					X		4	80,00%
	Existe mantenimiento preventivo de los recursos TIC.				X			3	60,00%
	Existen dispositivos de protección para equipos y software.					X		4	80,00%
	Subtotal								73,33%

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Respuestas a los riesgos	Se aplican correctivos si se detectan fallas en los recursos TIC.					X		4	80,00%
	Existen planes de mantenimiento para contrarrestar tales errores.				X			3	60,00%
	Existen equipos de respaldo para que no se interrumpa la operatividad de la UO.			X				2	40,00%
	Se instruye al personal en acciones y procedimientos respecto a los recursos TIC.			X				2	40,00%
	Subtotal								55,00%
Actividades de control	Existen procedimientos para salvaguardar la integridad de los recursos TIC.				X			3	60,00%
	Se revisan periódicamente los archivos de respaldo.				X			3	60,00%
	Se lleva registro del mantenimiento preventivo de equipos.			X				2	40,00%
	Subtotal								53,33%
Información y comunicación	Se informa al personal de los procedimientos, normas y políticas relacionadas a TIC.				X			3	60,00%
	La comunicación del personal es constante para mantener una adecuada seguridad de los recursos TIC.			X				2	40,00%
	Subtotal								50,00%
Supervisión	Existe la suficiente supervisión para garantizar la integridad y seguridad de los recursos TIC.				X			3	60,00%
	Subtotal								60,00%
	<b>Total</b>								<b>60,42%</b>

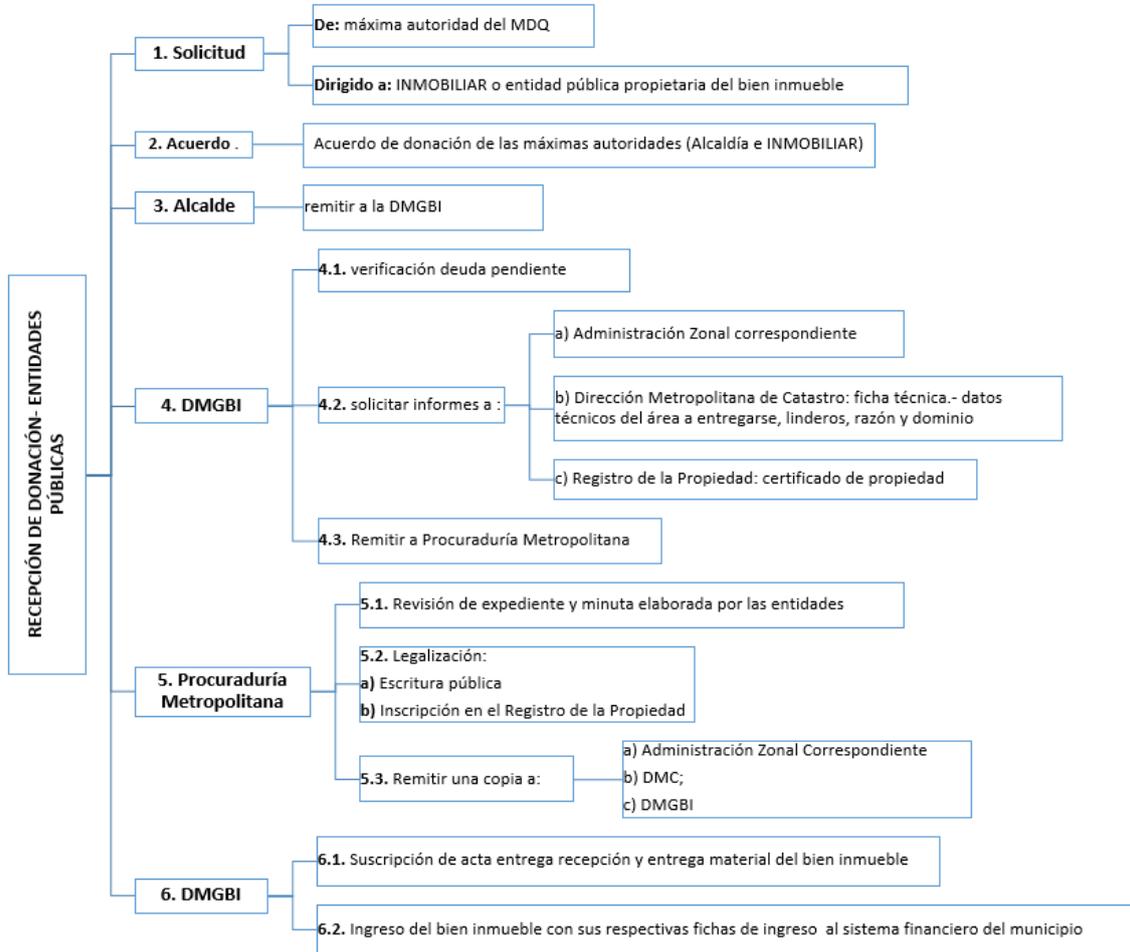
Capacidad legal

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	Valor	%
Cumplimiento	La operatividad de la UO se basa en el marco legal de regulación vigente.						X	5	100,00%
Estructura organizacional	La estructura organizacional de la UO se basa en el marco regulatorio.						X	5	100,00%
Gestión estratégica	La gestión estratégica, se estructura considerando el marco normativo vigente.					X		4	80,00%
Monitoreo	Se controla permanentemente el cumplimiento legal.					X		4	80,00%
Cultura organizacional	La cultura organizacional promueve el cumplimiento legal.				X			3	60,00%
Software	Los recursos TIC, respetan el marco legal.					X		4	80,00%
Gestión institucional	La gestión de la UO respeta y cumple el marco legal normativo.					X		4	80,00%
	<b>Total</b>								<b>82,86%</b>

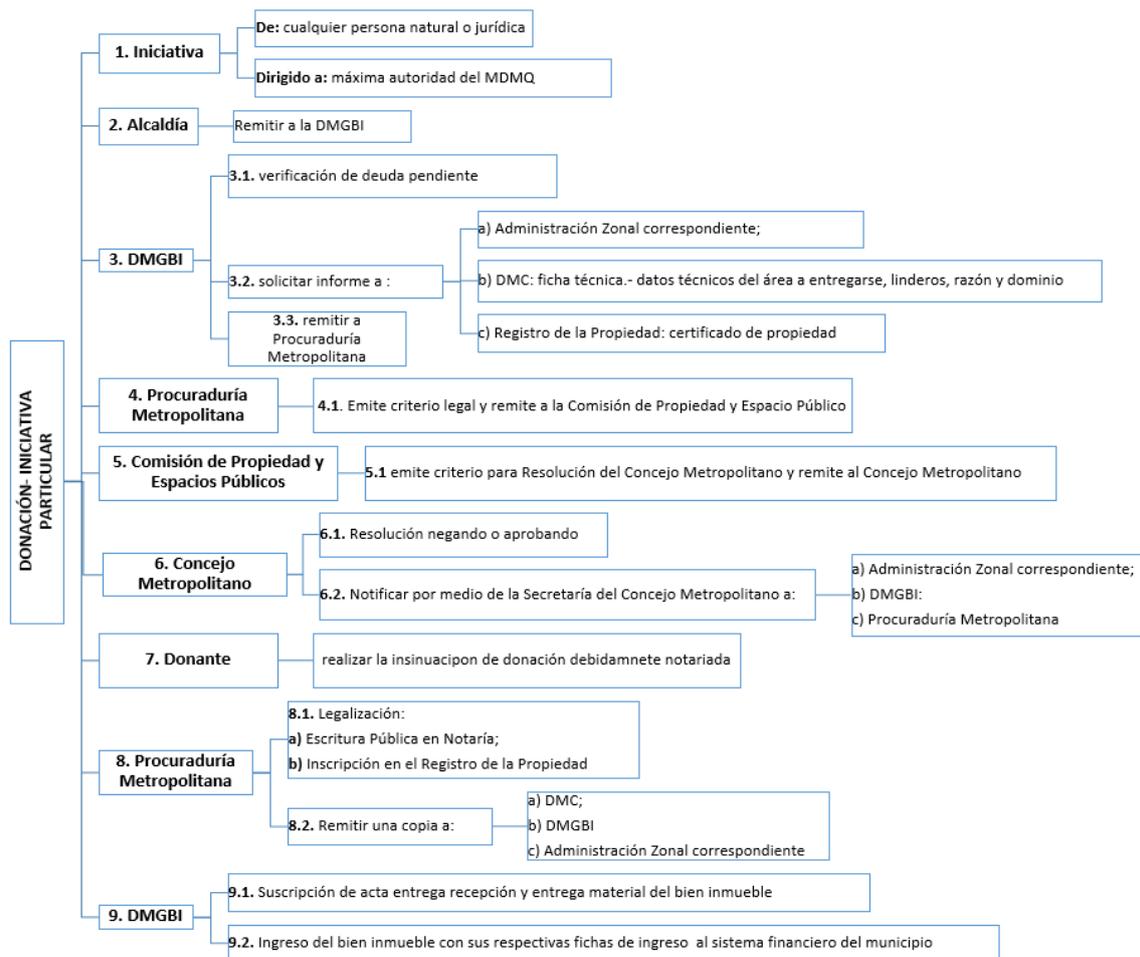
### ANEXO 3.

## ESQUEMA DEL PROCESO DE DONACIÓN

Donación ente público

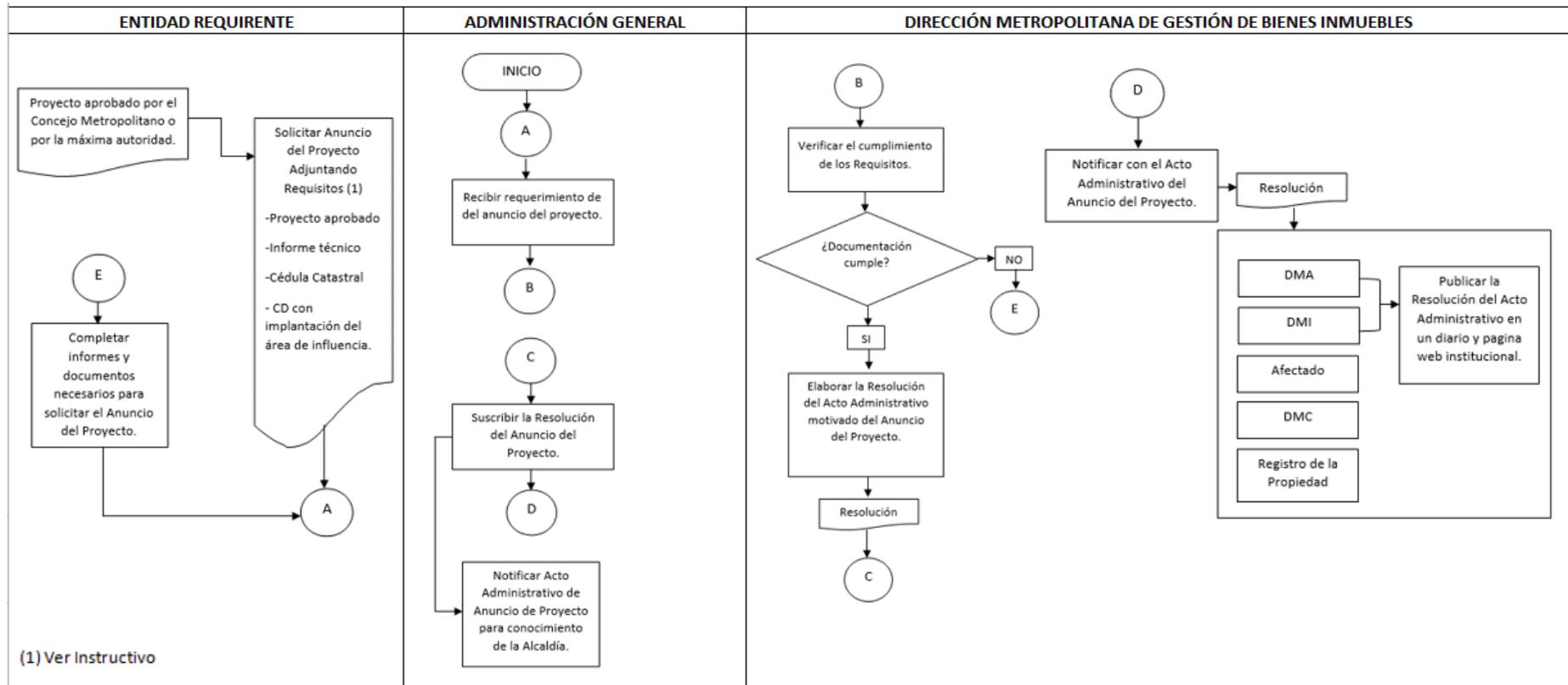


## Donación por iniciativa particular de una persona natural o jurídica privada

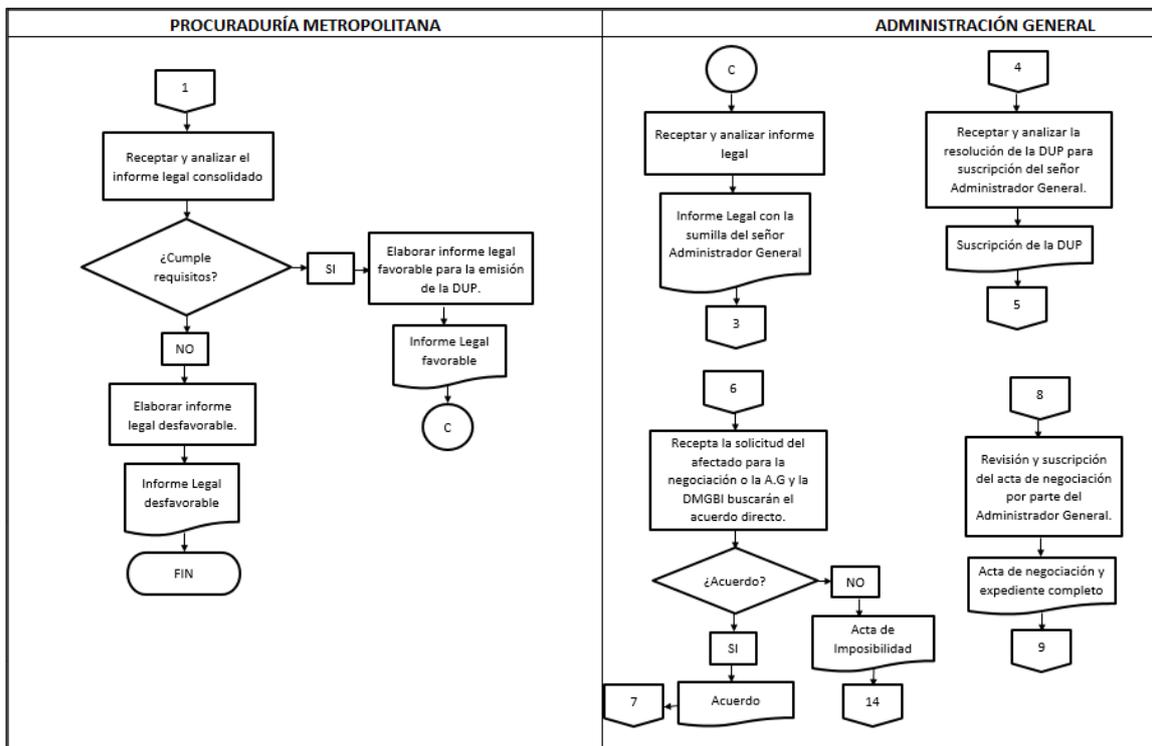
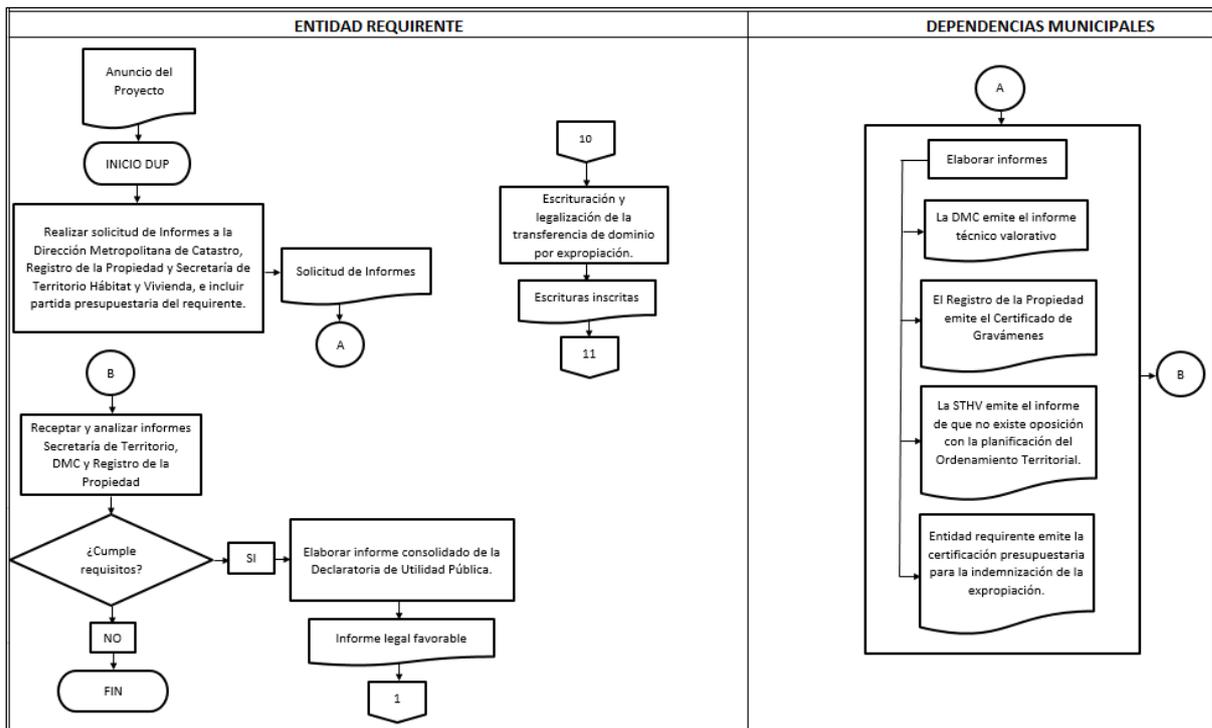


## ANEXO 4. ESQUEMA DEL PROCESO DE EXPROPIACIÓN

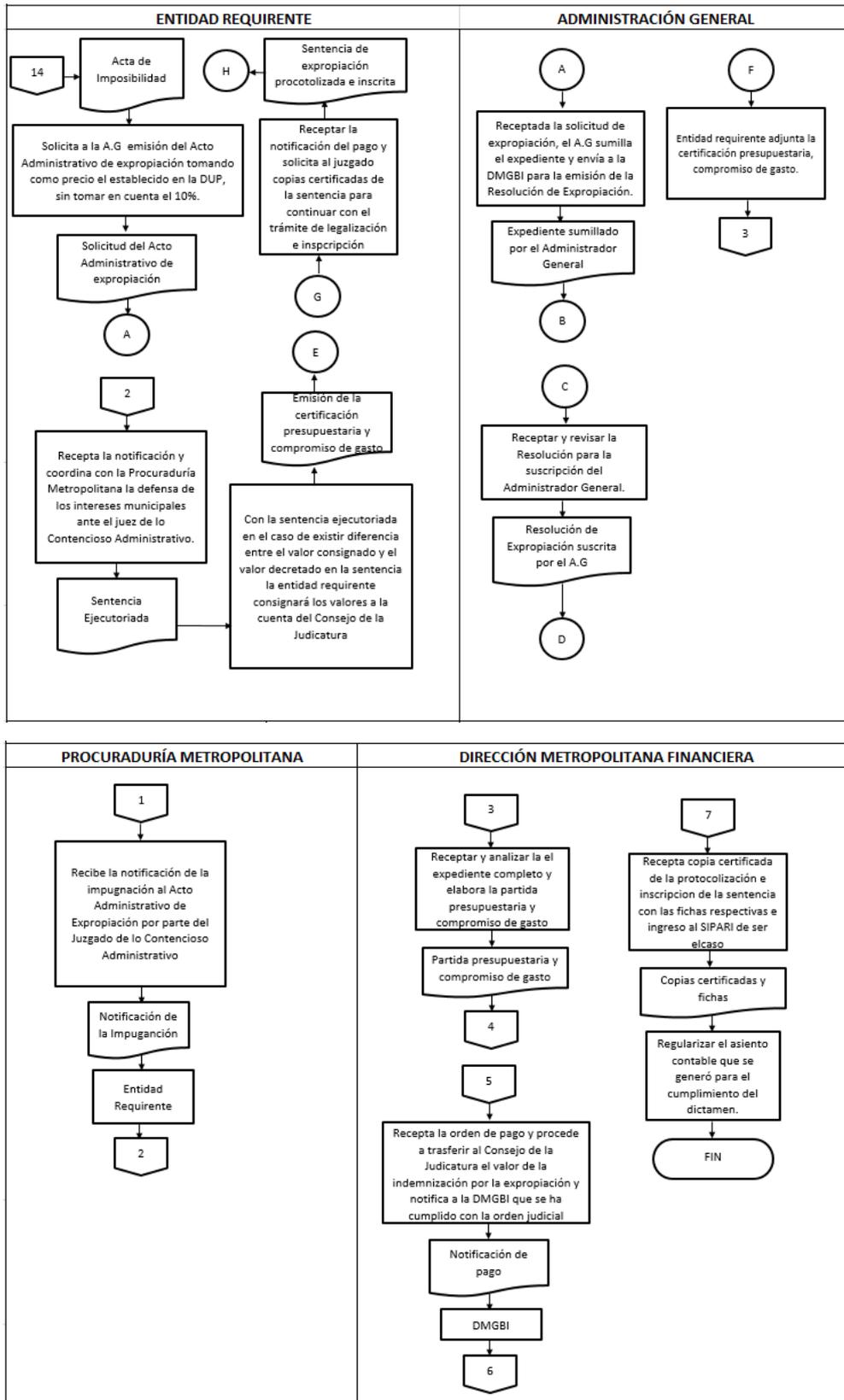
### Anuncio del proyecto

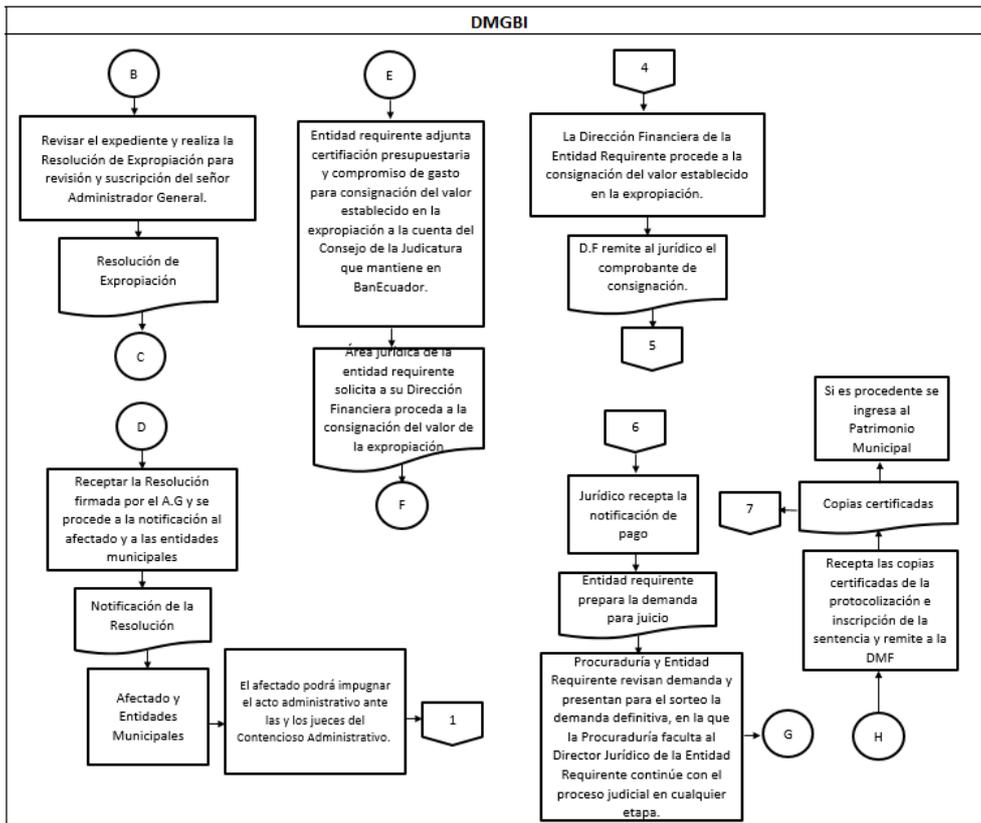


# Declaratoria de utilidad pública

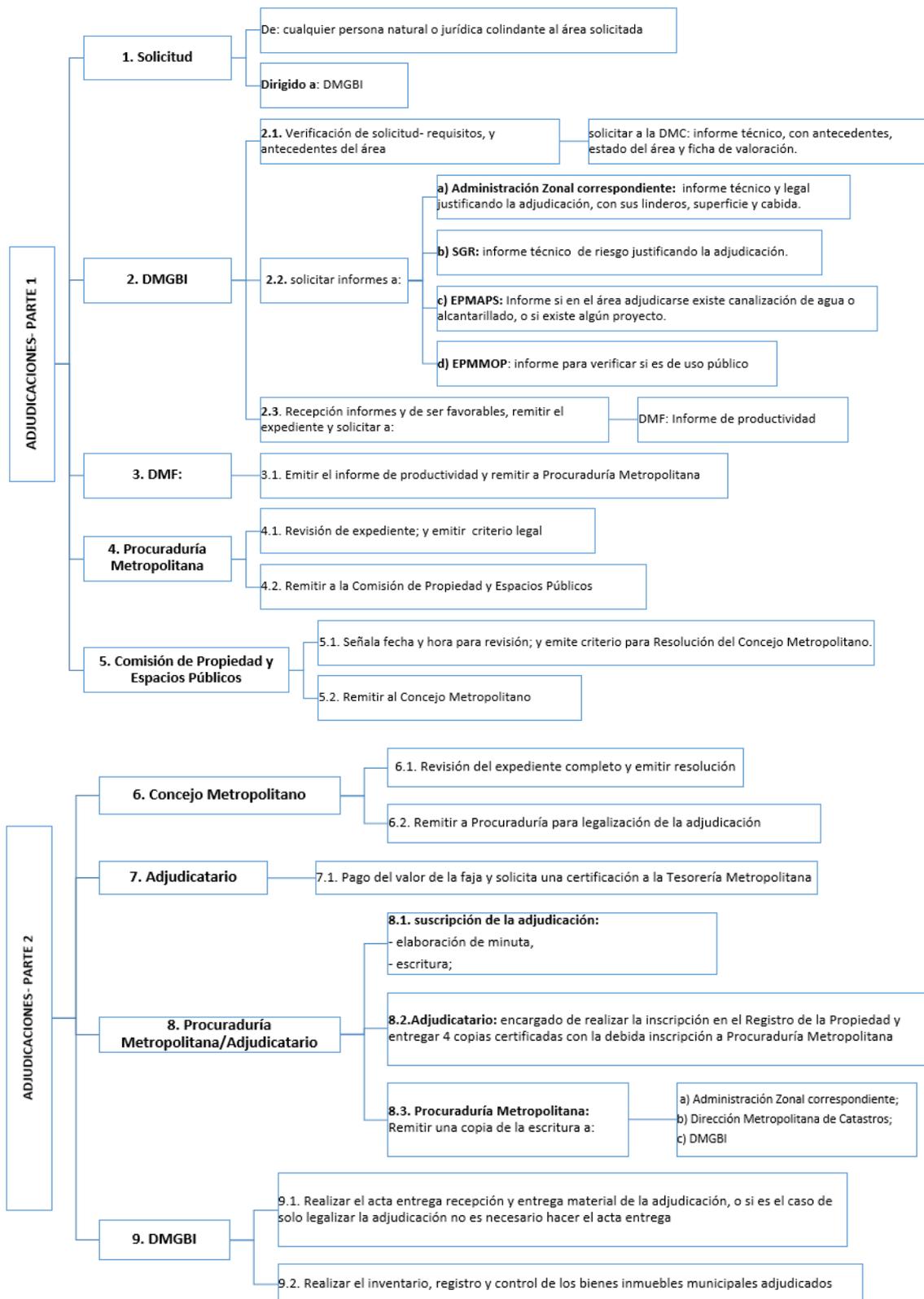


## Acto administrativo de expropiación

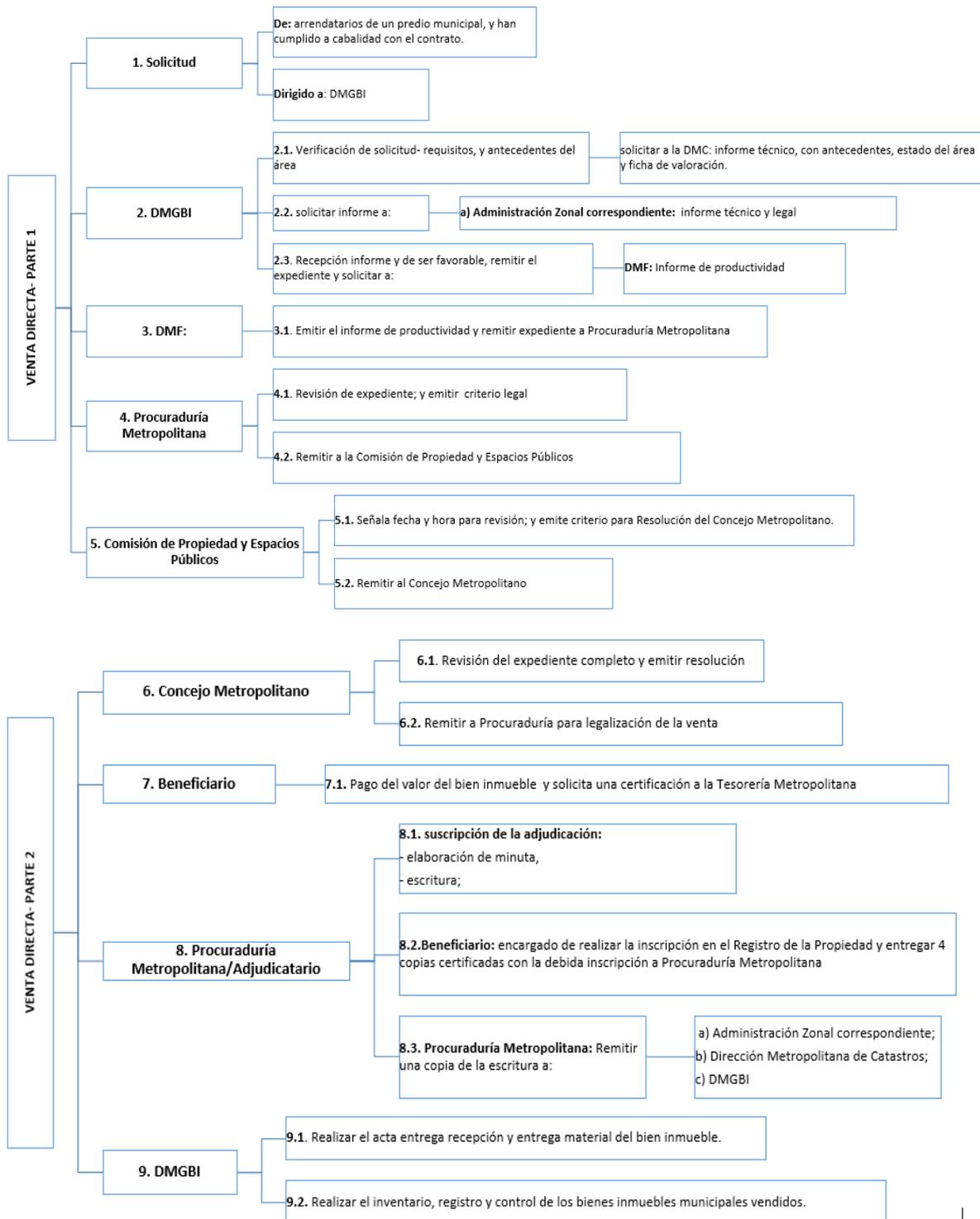




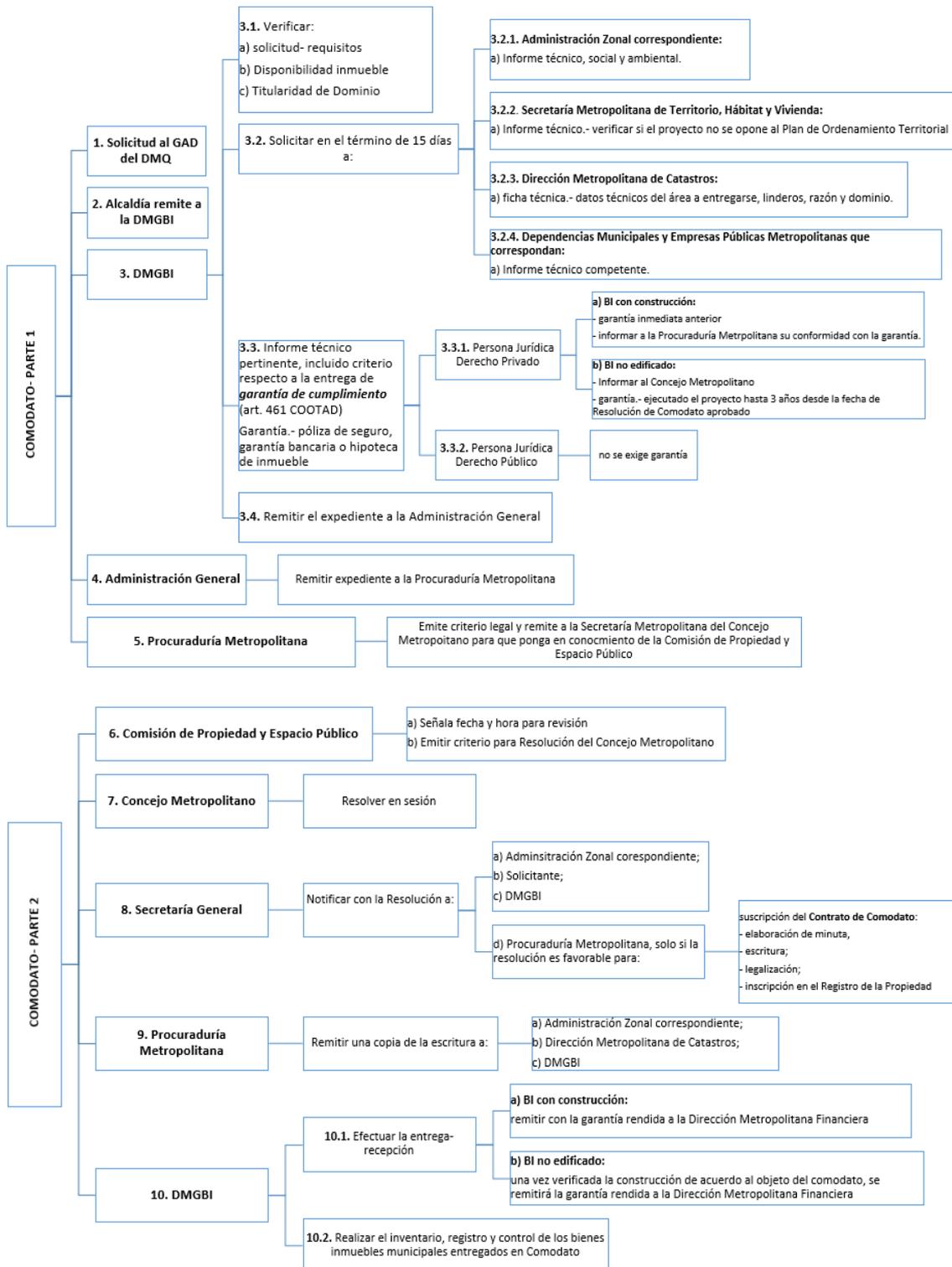
## ANEXO 5. ESQUEMA DEL PROCESO DE ADJUDICACIÓN



## ANEXO 6. ESQUEMA DEL PROCESO DE VENTA DIRECTA



## ANEXO 7. ESQUEMA DEL PROCESO DE COMODATO



**ANEXO 8.**  
**ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS DISEÑADOS**

**Proceso. Venta directa**

No	Actividad	Responsable	Tiempo (horas)	Sí agrega valor	No agrega valor
1	Receptar solicitud	DMGBI	1,00	1,00	
2	Verificar	Área legal y técnica /DMGBI	16,00		16,00
3	Solicitar información	Área legal / DMGBI	120,00	120,00	
3	Solicitar informe	Área legal /DMGBI	120,00	120,00	
4	Informe y solicitud	Área técnica y legal /DMGBI	120,00	120,00	
			4,00		4,00
5	Informe	DMF	120,00	120,00	
6	Revisión y criterio legal	Procuraduría Metropolitana	480,00	360,00	120,00
			4,00		4,00
7	Emitir criterio	Comisión de Propiedad y Espacios Públicos	240,00		240,00
			4,00		4,00
8	Resolución	Concejo Metropolitano	240,00	240,00	
			4,00		4,00
9	Pago	Beneficiario	64,00	64,00	
10	Suscribir escritura	Procuraduría M. /Beneficiario	480,00	480,00	
11	Remitir	Procuraduría M.	120,00		120,00
12	Entrega y recepción	Área técnica /DMGBI	64,00	64,00	
13	Control	DMGBI	24,00		24,00
<b>Total (horas)</b>			2.225,00	1.689,00	536,00
<b>% de Valor Agregado</b>				75,91%	24,09%

**Proceso. Donación pública**

No	Actividad	Responsable	Tiempo	Sí agrega valor	No agrega valor
1	Solicitud	Alcaldía DMQ	1,00	1,00	
2	Acuerdo	Alcaldía DMQ	480,00	480,00	
3	Remitir	Alcaldía DMQ	120,00		120,00
4	Recepción y reasignación	Director /DMGBI	8,00	8,00	
5	Verificar	Área Legal Técnica/DMGBI	16,00		16,00
6	Solicitar informes	Área Legal /DMGBI	120,00	120,00	
			120,00	120,00	
			120,00	120,00	
7	Remitir	Área Legal /DMGBI	16,00		16,00
8	Revisión y suscripción	Procuraduría M.	120,00		120,00
			360,00	360,00	
9	Remitir	Procuraduría M.	120,00		120,00
10	Efectuar entrega y recepción	Área Técnica / DMGBI	120,00	120,00	
11	Ingresar al sistema y control	Área Técnica / DMGBI	16,00	16,00	
<b>Total (horas)</b>			1.737,00	1.345,00	392,00
<b>% de Valor Agregado</b>				77,43%	22,57%

**Proceso. Donación privada**

No	Actividad	Responsable	Tiempo	Sí agrega valor	No agrega valor
1	Solicitud	Alcaldía DMQ	1,00	1,00	
2	Remitir	Alcaldía DMQ	120,00		120,00
3	Recepción y reasignación	Director / DMGBI	8,00	8,00	
4	Verificar	Área Legal Técnica / DMGBI	16,00		16,00
5	Solicitar informes	Área legal / DMGBI	120,00	120,00	
			120,00	120,00	
			120,00	120,00	
6	Remitir	Área legal / DMGBI	16,00		16,00
7	Revisión y criterio legal	Procuraduría M.	480,00	240	240
8	Emitir criterio	Comisión de PEP	240,00	120	120
9	Resolución	Concejo Metropolitano	176,00	88	88
			64,00		64,00
10	Insinuación	Donante	64,00	64,00	
11	Suscribir escritura	Procuraduría M. / Donante	480,00	480,00	
12	Remitir	Procuraduría M.	120,00		120,00
13	Efectuar entrega-recepción	Área Técnica / DMGBI	120,00	120,00	
14	Ingresar al sistema y control	Área Técnica / DMGBI	16,00	16,00	
<b>Total (horas)</b>			2.281,00	1.497,00	784,00
<b>% de Valor Agregado</b>				65,63%	34,37%

## Proceso. Expropiación

No	Actividad	Responsable	Tiempo	Sí agrega valor	No agrega valor
<b>1. Anuncio del proyecto</b>					
1	Aprobación proyecto	Entidad requirente			
2	Solicitud	Entidad requirente	64,00	64,00	
3	Elaboración y suscripción resolución	Administración General y DMGBI	8,00	8,00	
			80,00		80,00
			8,00		8,00
			24,00	24,00	
4	Notificar	DMGBI	120,00	120,00	
5	Publicar	DMA	64,00	64,00	
		DMI	56,00	56,00	
6	Comunicar	Administración General	8,00	8,00	
<b>2. Declaratoria de utilidad pública</b>					
7	Solicitar informes	Entidad requirente	8,00	8,00	
8	Emitir informe a la DMGBI	Registro de la Propiedad	40,00	40,00	
9	Emitir informe a la DMGBI	DMC	120,00	120,00	
10	Emitir informe a la DMGBI	Secretaria de THV	120,00	120,00	
11	Certificación presupuestaria	Entidad requirente	80,00	80,00	
12	Elaborar informe y remitir	Entidad requirente	112,00	112,00	
			8,00		8,00
13	Informe legal y remitir	Procuraduría Metropolitana	232,00	232,00	
			8,00		8,00
14	Sumillar	Administración General	64,00		64,00
15	Revisión documentación	DMGBI	16,00		16,00
16	Elaborar resolución	DMGBI	16,00	16,00	
17	Revisión de resolución	DMGBI	16,00		16,00
18	Remitir	DMGBI	80,00		80,00
19	Revisión y suscripción resolución	Administración General	8,00		8,00
			8,00		8,00
20	Notificar	DMGBI	40,00	40,00	

No	Actividad	Responsable	Tiempo	Sí agrega valor	No agrega valor
<b>3. Acto administrativo de expropiación</b>					
21	Iniciar trámite	Entidad requirente			
<b>3.1. Trámite Administrativo</b>					
22	Posibilidad de acuerdo entre las partes	Entidad requirente, DMGBI y Administración General	40,00	40,00	
			40,00	40,00	
			40,00		40,00
23	Coordinar negociación	Administración General y DMGBI	8,00	8,00	
			8,00		8,00
			16,00	16,00	
24	Aprobar negociación	Concejo Metropolitano	240,00	240,00	
25	Legalizar	Entidad requirente	240,00	240,00	
26	Remitir	Entidad requirente	64,00		
27	Registrar	DMGBI	240,00	240,00	
<b>3.2. Trámite Judicial</b>					
28	Demanda de expropiación	Entidad requirente/ Procuraduría Metropolitana	80,00	80,00	
			80,00	80,00	
29	Cumplir sentencia	Entidad requirente	240,00	240,00	
30	Solicitar copia certificada	Entidad requirente	240,00		240,00
31	Legalizar e inscribir	Entidad requirente	240,00	240,00	
32	Remitir	Entidad requirente	240,00	240,00	
33	Registrar y remitir	DMGBI	64,00	64,00	
<b>Total</b>			3.528,00	2.880,00	584,00
<b>% de Valor Agregado</b>				81,63%	16,55%

**Proceso. Adjudicación**

No	Actividad	Responsable	Tiempo	Sí agrega valor	No agrega valor
1	Receptar solicitud	DMGBI	1,00	1,00	
2	Verificar	Área legal técnica/DMGBI	16,00		16,00
3	Solicitar información	Área legal/ DMGBI	120,00	120,00	
3	Solicitar informes	Área legal/DMGBI	120,00	120,00	
			120,00	120,00	
			120,00	120,00	
			120,00	120,00	
4	Informe y solicitud	Área técnica legal/DMGBI	60,00	60,00	
			60,00		60,00
5	Informe	DMF	120,00	120,00	
6	Revisión y criterio legal	Procuraduría M.	240,00	120	120,00
			240,00		240,00
7	Emitir criterio	Comisión de PEP	120,00	120,00	
			120,00		120,00
8	Resolución	Concejo Metropolitano	120,00	60	60,00
			120,00		120,00
9	Pago	Adjudicatario	64,00	64,00	
10	Suscribir escritura	Procuraduría M. /Adjudicatario	480,00	480,00	
11	Remitir	Procuraduría M	120,00		120,00
12	Efectuar entrega-recepción	Área técnica/ DMGBI	64,00	64,00	
13	Controlar	DMGBI	16,00	16,00	
<b>Total (horas)</b>			2.561,00	1.705,00	856,00
<b>% de Valor Agregado</b>				66,58%	33,42%

### Proceso. Comodato

No	Actividad	Responsable	Tiempo	Sí agrega valor	No agrega valor
1	Receptar solicitud	Alcalde del MDMQ	1,00	1,00	
2	Remitir solicitud	Alcalde del MDMQ	120,00		120,00
3	Receptar y verificar	Área legal técnica/DMGBI	16,00		16,00
4	Solicitar informes	Área legal/DMGBI	120,00	120,00	
			120,00	120,00	
			120,00	120,00	
			120,00	120,00	
5	Informe técnico	Área técnica/DMGBI	24,00	24,00	
6	Remitir expediente	DMGBI	8,00		8,00
7	Recibir y remitir	Administración General	16,00		16,00
8	Criterio legal	Procuraduría M.	480,00	240	240
9	Emitir criterio	Comisión de PEP	240,00	240,00	
10	Resolución	Concejo Metropolitano	120,00	60	60
11	Notificar	Secretaría General del CM	120,00	120,00	
13	Suscribir comodato	Procuraduría M. /Solicitante	480,00	480,00	
14	Remitir	Procuraduría M.	120,00		120,00
15	Efectuar entrega recepción	Área técnica/DMGBI	120,00	120,00	
16	Control	Área técnica/DMGBI	16,00	16,00	
<b>Total (horas)</b>			2.361,00	1.781,00	580,00
<b>% de Valor Agregado</b>				75,43%	24,57%