

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
LICENCIATURA EN RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL.

Trabajo de grado para la obtención del título de:
Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

TÍTULO:

Diseño de un plan de comunicación estratégico con miras a mejorar el clima
laboral de empresas metropolitanas de la ciudad de Quito,
Caso: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas;
Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Autora: Emma Isabel Granda Rodríguez

Directora: Máster María José Enríquez

Quito – Ecuador

Noviembre 2012

HOJA DE RESPONSABILIDAD:

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza su autora, EMMA ISABEL GRANDA RODRÍGUEZ sobre la información que aquí se encuentra, el contenido pasa a ser obra del autor sin derecho a poder ser mal utilizado o copiado.

Todo este trabajo incluyendo análisis y bibliografía son parte de un proceso de investigación que el autor ha sintetizado para que esté al alcance de sus lectores, proporcionando así un tema de interés para quienes estudian la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.

Emma Isabel Granda Rodríguez.

C.I. 171689399-3.

Dedicado a:

Mi madre, María de Lourdes Rodríguez, por su paciencia, comprensión y ternura, por ser el apoyo incondicional que impulsó el logro de esta meta y los procesos que me han construido como persona, por las vivencias compartidas día a día. Por ser mi modelo a seguir.

Mi padre, Fernando Granda, por su ejemplo de trabajo y constancia, por su sabiduría, esfuerzo y apoyo en cada proyecto que he decidido emprender, lo cual ha guiado mis pasos para culminar con mis objetivos.

Mis hermanos, Jaime y Ana María, por la fuerza y la unión en cada momento de mi vida y por demostrarme su amor.

Mi prima, Sofía quien a través de todos los momentos compartidos en los que la vida nos colocó, puso su hombro y me dedicó su ayuda total; sus conocimientos y apoyo en el día a día, siempre será un pilar fundamental en mi desarrollo personal.

Mi mami Emmita, quien está presente siempre en mis pensamientos, quien con seguridad guiará cada uno de mis pasos hasta el final.

Agradecimiento especial a:

María José Enríquez, por la paciencia y apoyo durante esta etapa, por brindarme su conocimiento, sin lo cual este proyecto no hubiese sido satisfactoriamente desarrollado.

Darío Ramos, por su constancia y amor a la comunicación, que transmiten día a día los conocimientos y experiencias que alimentan el aprendizaje de quienes lo conocemos.

Mis amigas, María José Castro, Cristina Salazar y Angie Montenegro por la amistad de todos estos años y el apoyo incondicional en este proyecto.

Todas las personas que me motivaron a seguir adelante, en especial a Andrea Bedoya.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
PROTOCOLO DE TESIS.....	2
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
II. TÍTULO.....	3
III. OBJETIVOS.....	3
IV. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	4
V. IDEA A DEFENDER.....	5
VI. MARCO TEMPO ESPACIAL.....	6
MARCO DE REFERENCIA.....	7
CAPÍTULO I	
1. MARCO CONTEXTUAL: “CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL OBJETIVO DE ESTUDIO:GPM”	7
1.1. Inicios de la descentralización en el Ecuador.....	7
1.2. Nuestro país y los municipios.....	8
1.3. Organización municipal en zona urbana y rural.....	9
1.4. ¿Qué es la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP)?.....	11
1.4.1. Objetivos de la EPMMOP.....	12

1.4.2. Políticas de la EPMMOP.....	13
1.4.3. Manejo de competencias y funciones en la EPMMOP.....	14
1.4.4. Referentes históricos.....	15
1.4.5. Filosofía institucional.....	17
1.4.6. Organigrama.....	19
1.4.7. Herramientas de comunicación existentes.....	25
1.5. Gerencias.....	26
1.5.1. Gerencia General.....	26
1.5.2. Gerencia de Planificación de la Movilidad.....	27
1.5.3. Gerencia de Gestión de la Movilidad.....	44
1.5.4. Gerencia de Terminales y Estacionamientos.....	46
1.5.5. Gerencia de Obras Públicas.....	47
1.5.6. Gerencia de Espacio Público.....	48
1.5.7. Gerencia Administrativa Financiera.....	49
1.5.8. Departamento de Comunicación.....	51
CAPITULO II.....	54
2. MARCO TEÓRICO: IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	
 INTERNA.....	54
2.1. Definiciones de comunicación.....	55
2.2. Tipos de comunicación.....	58
2.2.1. Según el emisor de la comunicación.....	58
2.2.2. Según la participación del número de interlocutores.....	59
2.2.3. Otras clasificaciones de la comunicación.....	60

2.3.	Planificador de Micromedia.....	62
2.4.	Surgimiento de la comunicación organizacional.....	63
2.5.	Comunicación interna (CI).....	66
2.6.	Rol de la comunicación organizacional en las instituciones.....	70
2.7.	Públicos.....	71
2.7.1.	Públicos internos.....	73
2.8.	Herramientas de comunicación interna.....	74
2.9.	Identidad corporativa.....	80
2.10.	Clima laboral.....	81
2.11.	Plan de comunicación.....	85
CAPITULO III.....		92
3. INVESTIGACIÓN.....		92
3.1.	Investigación de campo.....	93
3.1.1.	Objetivo general.....	93
3.1.2.	Propósitos de investigación.....	93
3.1.3.	Tipos de estudio.....	93
3.1.4.	Métodos de estudio.....	94
3.1.5.	Fuentes.....	95
3.1.6.	Universo.....	97
3.1.7.	Muestra.....	97
3.1.8.	Instrumentos de recolección de datos.....	98
3.2.	Tabulación e interpretación de resultados.....	99
3.2.1.	Resultados encuesta interna GPM.....	99

3.3.	Informes cuantitativo y cualitativo.....	121
3.3.1.	Informe cuantitativo (encuesta).....	121
3.3.2.	Informe cualitativo (entrevista).....	121
CAPITULO IV.....		162
4. PROPUESTA.....		162
4.1.	Plan de comunicación.....	163
4.2.	FODA.....	163
4.2.1.	FODA mixto.....	165
4.3.	Diagrama causa – efecto.....	166
4.4.	Problemas comunicacionales.....	167
4.5.	Público objetivo.....	168
4.6.	Objetivo general.....	170
4.6.1.	Objetivos específicos.....	170
4.7.	Matriz de evaluación.....	171
4.8.	Matriz de comunicación.....	172
4.9.	Cronograma.....	177
4.10.	Partida presupuestaria.....	181
CAPÍTULO V.....		184
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		184
5.1.	Conclusiones.....	184
5.2.	Recomendaciones.....	185

CAPÍTULO VI.....	186
6. BIBLIOGRAFÍA.....	186
6.1. Publicaciones.....	186
6.2. Internet.....	188
6.3. Revistas.....	189
6.4. Otras publicaciones.....	190
ANEXOS.....	191

INTRODUCCIÓN

Un aspecto vital en el ámbito empresarial de la región es sin duda alguna las Relaciones Públicas y la Comunicación Organizacional, sin embargo en el Ecuador estas disciplinas no han sido plenamente desarrolladas, es necesario promover la aplicación en profundidad de las mismas, tanto en organizaciones privadas como públicas, para así revalorar sus procesos como su urgente posicionamiento en nuestro país.

Se ha organizado en capítulos este trabajo, tal como se detalla a continuación:

Capítulo I, donde se exponen definiciones elementales para comprender como incide un plan de comunicación interna frente a la gestión de la comunicación organizacional en organizaciones públicas.

Capítulo II, se presenta la institución como tal analizando a la misma como actor importante en el diario vivir de la sociedad ecuatoriana.

Capítulo III, se realiza la investigación logrando un diagnóstico que permita conocer la situación actual y determinar el principal problema de la institución.

Capítulo IV, subsiguientemente se presenta el diseño una propuesta acorde a los resultados obtenidos.

Capítulo V, se determinan conclusiones y recomendaciones acerca del modelo planteado y de la efectividad de su aplicación en cuanto a la propuesta realizada.

PROTOCOLO DE TESIS

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Gerencia de Planificación de la Movilidad de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP) maneja la información acerca de la comunicación que se utiliza a nivel general; y donde se está generando cambios comunicacionales actualmente para el mejoramiento de toda la institución, es por eso que este estudio se ha realizado en esta dependencia ya que aquí no ha realizado un diagnóstico del clima laboral anteriormente y tampoco se ha determinado las herramientas idóneas para el mejoramiento del mismo, que permitan canalizar efectivamente las actividades de esta Gerencia. Es allí donde surge la necesidad de conocer a fondo el funcionamiento del clima laboral como factor de incidencia tanto en la parte motivacional de sus colaboradores como en la productividad de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Además este trabajo permitirá a las demás gerencias tomar en cuenta con mayor prioridad el tema, y en el mejor de los casos unirse a este modelo que tiene como fin optimizar y conseguir mejores y mayores resultados en los procesos internos existentes.

Por medio de este trabajo se proporcionará información sobre la gestión de la comunicación organizacional en las instituciones, en cuanto a su clima laboral.

El propósito de este proyecto de manera académica es el de realizar una investigación certera que permita a la Gerencia de Planificación (EPMMOP) diagnosticar la situación en la que se encuentra su clima laboral, y establecer herramientas comunicacionales requeridas.

De esta manera se analizará la comunicación interna de la entidad, y su afectación ya sea positiva o negativa hacia la comunidad en general, para posteriormente tomar medidas que se establezcan en beneficio de sus públicos internos directos e indirectos.

II. TÍTULO

Diseño de un plan de comunicación estratégico con miras a mejorar el clima laboral de empresas metropolitanas de la ciudad de Quito, caso: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas; Gerencia de Planificación de la Movilidad.

III. OBJETIVOS

General:

Diseñar de un plan de comunicación estratégico con miras a mejorar el clima laboral de empresas metropolitanas de la ciudad de Quito, caso: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas; Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Específicos:

- Establecimiento de la situación interna en el que se desarrolla de Gerencia de Planificación de la Movilidad (GPM).
- Realizar un debate teórico sobre la importancia de la comunicación interna en las instituciones públicas por medio del análisis de diferentes teorías.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa de la Gerencia de Planificación de la Movilidad (EPMMOP) que permita el diagnóstico de la situación actual en temas de comunicación.
- Diseñar un plan de comunicación estratégico para la Gerencia de Planificación de la Movilidad (GPM).
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

IV. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El tema de la tesis, “Diseño de un plan de comunicación estratégico con miras a mejorar el clima laboral de empresas metropolitanas de la ciudad de Quito”, representa un estudio realista enfocado a la comunicación.

Es importante desarrollar este tema actualmente, ya que el clima laboral es un fenómeno colectivo, resultante de las relaciones y percepciones que tienen los empleados dentro de la organización.

La principal causa que impulsó la implementación de este plan es el desconocimiento de las percepciones, interpretaciones e impresiones que los empleados tenían acerca de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Las instituciones públicas a través de la historia no han procurado realizar o promover estudios que proporcionen un diagnóstico de su situación interna actual, además de esto en los últimos meses estas instituciones han experimentado cambios en su organización debido a las nuevas disposiciones del Gobierno de turno lo que ha generado el desconocimiento de las necesidades comunicacionales internas y la carencia de canales que optimicen los procesos de la organización.

La finalidad de esta propuesta es la de demostrar como la comunicación organizacional incide primordialmente en los procesos ejecutados por la Gerencia de Planificación de Movilidad mediante la elaboración un correcto modelo de gestión.

V. IDEA A DEFENDER

Mediante la implantación de un plan de comunicación interna, se logrará un correcto manejo del clima laboral, asegurando resultados satisfactorios para la institución.

Variable independiente:

Diseño de un plan de comunicación estratégico con miras a mejorar el clima laboral de empresas metropolitanas de la ciudad de Quito, caso: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas; Gerencia de Planificación.

Variable dependiente:

- Fortalecer la comunicación y proporcionar una guía en los procesos que actualmente se manejan.
- Promover herramientas donde se evidencie un correcto manejo entre los públicos internos y el plan de comunicación a realizarse.
- Lograr que esta vinculación sea notoria frente a la comunidad en general.

VI. MARCO TEMPO ESPACIAL

El periodo de investigación de este proyecto está comprendido entre el 24 de Abril del 2012 hasta el 11 de Junio de 2012. La investigación fue realizada dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL: “CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL OBJETIVO DE ESTUDIO: GPM”.

1.1 Inicios de la descentralización en el Ecuador

En la década de los años noventa inició el proceso de descentralización y autonomías en el país, donde se creó por ejemplo el Programa de Desarrollo Municipal (PDM). En 1993 se aprobó la Ley del Distrito Metropolitano de Quito, que descentraliza las competencias de planificación de transporte y del medio ambiente así como el manejo exclusivo del suelo urbano y, sobretudo la posibilidad de la desconcentración intra municipal, lo cual permite la gobernabilidad de las ciudades con más de un millón de habitantes, es aquí entonces donde parte este proceso que vuelve más autónomo al Ecuador, y al caso de estudio que es Quito.¹

En general entonces si hablamos de descentralización y establecimiento de un régimen de autonomías es necesario convertirlas en una política de Estado donde se tomen en cuenta ciertas características, tal como puntualiza Augusto Barrera Guarderas:

¹Cfr. CARRIÓN, Fernando; DAMMERT, Manuel, (2007) “La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas: Un tema de Estado”, Ediciones: FLACSO, SNPD, CTA, COSUDE, PDDL, PRODESIMI, BTC, Quito-Ecuador, P. 9.

- ...la adopción de un modelo de autonomía discrecional, asimétrico y fragmentador es altamente riesgoso, descompone toda forma de estatalidad y es inequitativo.
- Es pertinente y adecuado recuperar una visión global del proceso, es decir unos objetivos y estrategias nacionales.
- El ánimo de cambios profundos por el que ha optado la mayoría de ecuatorianos y la posibilidad de que ello se plasme en una nueva Carta política.²

Esto se convierte en una oportunidad significativa para avanzar hacia el logro de consensos en un Estado socialmente democrático, solidario y equitativo.

1.2 Nuestro país y los municipios

En América Latina los municipios tienen un carácter netamente rural y por lo tanto es importante denotar la casi invención de institucionalidad en estas poblaciones, así como su poco acceso a los servicios públicos.

“En Ecuador, al igual que en otros países latinoamericanos inmersos en procesos de descentralización estatal se dan casos de innovación municipal o experiencias asociativas, que por el hecho de existir una constante renovación gubernamental, eficiencia en la prestación de servicios o participación ciudadana, atraen la atención de autoridades, activistas, diseñadores de políticas y académicos en desarrollo”.³

Es por esto que, se van creando municipios innovadores que surgen a través de anteriores experiencias de la sociedad en general, útiles para generar nuevos

² BARRERA, G., Agosto, (2007) “La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas: Agotamiento de la descentralización y oportunidades de cambio en el Ecuador”, Ediciones: FLACSO, SNPD, CTA, COSUDE, PDDL, PRODESIMI, BTC, Quito-Ecuador, P. 204.

³ Cfr., BEBBINGTON, Anthony; TORRES, Víctor H., “Capital social en los Andes”, Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador, P. 141.

enfoques de desarrollo, participación ciudadana y la construcción de alternativas ciudadanas a nivel local.

Sin embargo como puntualiza Ameli Torres, es importante saber de qué están compuestos los ingresos de los municipios. Por un lado vienen de los ingresos propios, las transferencias (recursos que desde el Presupuesto del Gobierno Central se entregan al municipio), la venta de activos y fuentes de financiamiento. Los ingresos tributarios (tasas, arrendamientos, rentas de inversión, multas, intereses) corresponden a las leyes que han creado tributos para la financiación de los servicios municipales.⁴

También pueden aplicarse tasas sobre otros servicios públicos municipales siempre que haya relación con el costo de producción de los mismos.

1.3 Organización municipal en zona urbana y rural

Latinoamérica en general tienen una población prioritariamente urbana, en el Ecuador, los esfuerzos académicos por conocer a las organizaciones de base rurales y urbanas han sido mínimos, porque el tema se ha considerado escasamente en los centros de investigación, y también debido a que el realismo de los proyectos en los escenarios de mayor pobreza excluye este conocimiento, pese a los recurrentes pedidos de participación social.

⁴Cfr. TORRES, Ameli, (2007) "La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas: Propuestas de políticas para la descentralización fiscal", Ediciones: FLACSO, SNPD, CTA, COSUDE, PDDL, PRODESIMI, BTC, Quito-Ecuador, P. 243.

“El Ecuador se construyó históricamente en función del capital, lo que generó una situación de exclusión de una gran parte del territorio nacional. La persistente desigualdad en el desarrollo territorial del país ha conducido a provincias, cantones, parroquias, movimientos sociales y cívicos, a desarrollar una lucha histórica por erradicar el centralismo que ha dejado en el abandono y atraso a la mayor parte de territorios y poblaciones del Ecuador.”⁵

“Si bien es cierto los municipios ofrecen servicios tradicionales que benefician ante todo a la población urbana, lo óptimo es lograr un mayor compromiso de éstos en la zona rural a pesar de no tener clara aún, una noción de sus necesidades prioritarias.”⁶

Generalmente se toma en cuenta el número de personas para establecer la zona urbana y la rural o si la mayor parte de la población se dedica a actividades agrícolas o de servicios dirigidos básicamente a dicha población.

Actualmente la organización de las Empresas Públicas (incluyendo municipios) se enmarca en un enfoque descentralizado respaldado por leyes y normativas que promueven cambios operativos a fin de mejorar este sector; por ejemplo, hoy en día contamos con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que plantea un nuevo modelo de descentralización.

“Los municipios principalmente asumían competencias que deseaban o que creían convenientes y por esto se originaban las privatizaciones, ahora se piensa en este

⁵Cfr. HERNÁNDEZ, Virgilio, (2011), “Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización”, (en línea), (marzo 2012), disponible en la web: [http:// www.mcpolítica.gob.ec/mp3/COOTAD.pdf](http://www.mcpolítica.gob.ec/mp3/COOTAD.pdf).

⁶Cfr., BRETÓN, Víctor; GARCÍA, Francisco, (2003), “Estado, etnicidad y movimientos sociales en América Latina”, Editorial Icaria, Barcelona-España, P. 88.

modelo general por medio del cual el Estado recuperará varias funciones. Es aquí donde el tema de las competencias se vuelve prioritario ya que se regula exactamente qué hace el gobierno central, regional y provincial, inclusive da los municipios varios mecanismos para la regularización de cientos de barrios irregulares.”⁷

Este es entonces un proceso por el que está cursando el Ecuador, porque es evidente que nuestro país requiere de un proceso de reorganización territorial del Estado, que refuerce la autonomía territorial e impulse la descentralización y democratización de los diferentes niveles de gobierno, para que las necesidades de la zona rural sean atendidas tanto como las de la zona rural.

1.4 ¿Qué es la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP)?

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), es la institución que contribuye a elevar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano, mediante la planificación, ejecución y control de la infraestructura vial, obras públicas relacionadas, transporte y movilidad, con altos niveles de competitividad, privilegiando la participación ciudadana y preservando el equilibrio ambiental, sin embargo a nivel interno existen algunos vacíos comunicacionales.

⁷ Cfr. HERNÁNDEZ, Virgilio, (2011) “Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización”, (en línea), (marzo 2012), disponible en la web: [http:// www.mcpolítica.gob.ec/mp3/COOTAD.pdf](http://www.mcpolítica.gob.ec/mp3/COOTAD.pdf).

1.4.1 Objetivos de la EPMMOP

La Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas tiene como objetivos:

- a) Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de administrar el sistema de movilidad y ejecutar obras públicas.
- b) Proponer políticas generales, planificar, gestionar, coordinar, administrar, regular, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas del Distrito Metropolitano de Quito.
- c) Expedir normas reglamentarias y ejecutar las sanciones que correspondan por las diferentes infracciones a las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones relativas al Sistema de Movilidad Metropolitano y a la ejecución de obras públicas, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto.
- d) Racionalizar el uso de talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros.
- e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás Empresas Municipales y la comunidad, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las políticas institucionales.
- f) Los demás que se le confieran.

1.4.2 Políticas de la EPMMOP

- a) Lograr el fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión.

- b) Producir y proveer de obra pública en forma transparente, ágil, oportuna y efectiva.
- c) Dotar de infraestructura vial suficiente para mejorar la movilidad en el área urbana, en las conexiones con los Valles y con la Red Vial Regional.
- d) Atender las necesidades de movilidad de peatones y bicicletas con la construcción y dotación de la infraestructura pertinente.
- e) Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios, en función de las necesidades de la comunidad.
- f) Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas en que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional.
- g) Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos a cargo de la empresa.
- h) Generar recursos económicos que permitan financiar las Obras Públicas de la Empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.
- i) Mantener una permanente coordinación con la Municipalidad, las administraciones zonales, las empresas municipales, organismos, entidades, grupos de interés involucrados y la Comunidad.
- j) Fomentar en la comunidad una cultura de participación en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra pública entregada.
- k) Analizar y aplicar alternativas innovadoras para la recuperación de las inversiones.
- l) Mantener activa y dinámica la coordinación de espacio público con los organismos de medio ambiente.
- m) Reducir los problemas de ejecución de obras mediante el fortalecimiento de la planificación y el control de gestión.

- n) Controlar la responsabilidad y autoridad en cada etapa de la cadena de valor de los procesos institucionales apoyándose en indicadores de gestión.
- o) Desarrollar activamente las funciones de gestión para agilizar la entrega de resultados a la comunidad.

1.4.3 Manejo de competencias y funciones en la EPMOP

En cuanto al manejo de competencias y funciones, son las siguientes:

- a) Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar la construcción, el mantenimiento de la obra pública y el mejoramiento de la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito, en coordinación con las Administraciones Zonales y demás organismos de control, de conformidad con las políticas, planes y lineamientos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- b) Asistir a la Municipalidad y asesorar a las Administraciones Zonales en la formulación de planes y proyectos de construcción vial y movilidad.
- c) Participar en la planeación, desarrollo y coordinación de los proyectos de desarrollo y mantenimiento vial emprendidos por el Consejo Provincial y el Ministerio de Obras Públicas, en el ámbito del Distrito Metropolitano de Quito.
- d) Realizar todas las actividades inherentes a la gestión institucional y su control, correspondientes a la administración de los recursos humanos, materiales económicos e información.
- e) Las demás que se le asignen conforme a las normas legales y de acuerdo con su naturaleza y funciones.

1.4.4 Referentes históricos

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), es el resultado de la fusión administrativa organizacional y funcional de tres entidades metropolitanas: la ex EMSAT, (Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte); la DMT (Dirección Metropolitana de Transporte) y la EMOP (Empresa Metropolitana de Obras Públicas). Esta fusión fue declarada a través de ordenanza metropolitana N.- 251, sancionada el 18 de abril del 2008. Desde esta fecha se denomina la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP).

Mediante ordenanza metropolita N.- 309 de fecha 20 de abril del 2010 el concejo metropolitano de Quito realiza la creación de empresas públicas metropolitanas, de esta fecha en adelante se denomina la EPMMOP.

Según el Art.2 de la Resolución Oficial, los objetivos principales de la EPMMOP son:

- Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general; explorar la infraestructura de vías y espacio público.
- Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general; explorar todo tipo de infraestructura para movilidad.
- Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general; explorar la infraestructura del sistema de transporte terrestre.

- Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general; explorar el espacio público destinado a estacionamientos.
- Prestar servicios públicos a través de la infraestructura a su cargo y,
- Las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de la movilidad y ejecución de obras públicas.⁸

Según la Ordenanza 3074,

Art. 1: Constitúyase la Empresa Pública de Movilidad y Obras Públicas, con personería jurídica propia y autonomía administrativa y patrimonial, la misma que se regirá por las disposiciones de la Ley de Régimen Municipal, de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, y las demás que sean aplicables a las Empresas Municipales.

Art 2: La Empresa Pública de Movilidad y Obras Públicas, en todas sus actuaciones utilizará este nombre.⁹

Art. 3: La Empresa Pública de Movilidad y Obras Públicas, responde a un proceso de conversión de las Unidades Municipales encargadas de la ejecución y fiscalización de obras públicas, con el propósito de lograr el bienestar de la Comunidad.¹⁰ (Anexo 1)

1.4.5 Filosofía Institucional

⁸Resolución Oficial N. 186 del Consejo Metropolitano de Quito, (2010), Art.2, P. 21.

⁹Ordenanza Municipal 3074, Capítulo 1: De su constitución y denominación, Art. 2, P. 143.

¹⁰Ordenanza Municipal 3074, Capítulo 2: De sus fines y objetivos, Art. 3, P. 144

Misión Institucional

“Contribuir a elevar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, mediante una planificación integral, ejecución y control de la infraestructura vial, de las obras públicas relacionadas, del transporte y la movilidad, con altos niveles de competitividad, privilegiando la participación ciudadana y preservando el equilibrio ambiental. Para esto, contamos con colaboradores altamente capacitados y motivados, que trabajan, en un ambiente de respeto, transparencia y orientación de servicio a la ciudadanía”.

Visión

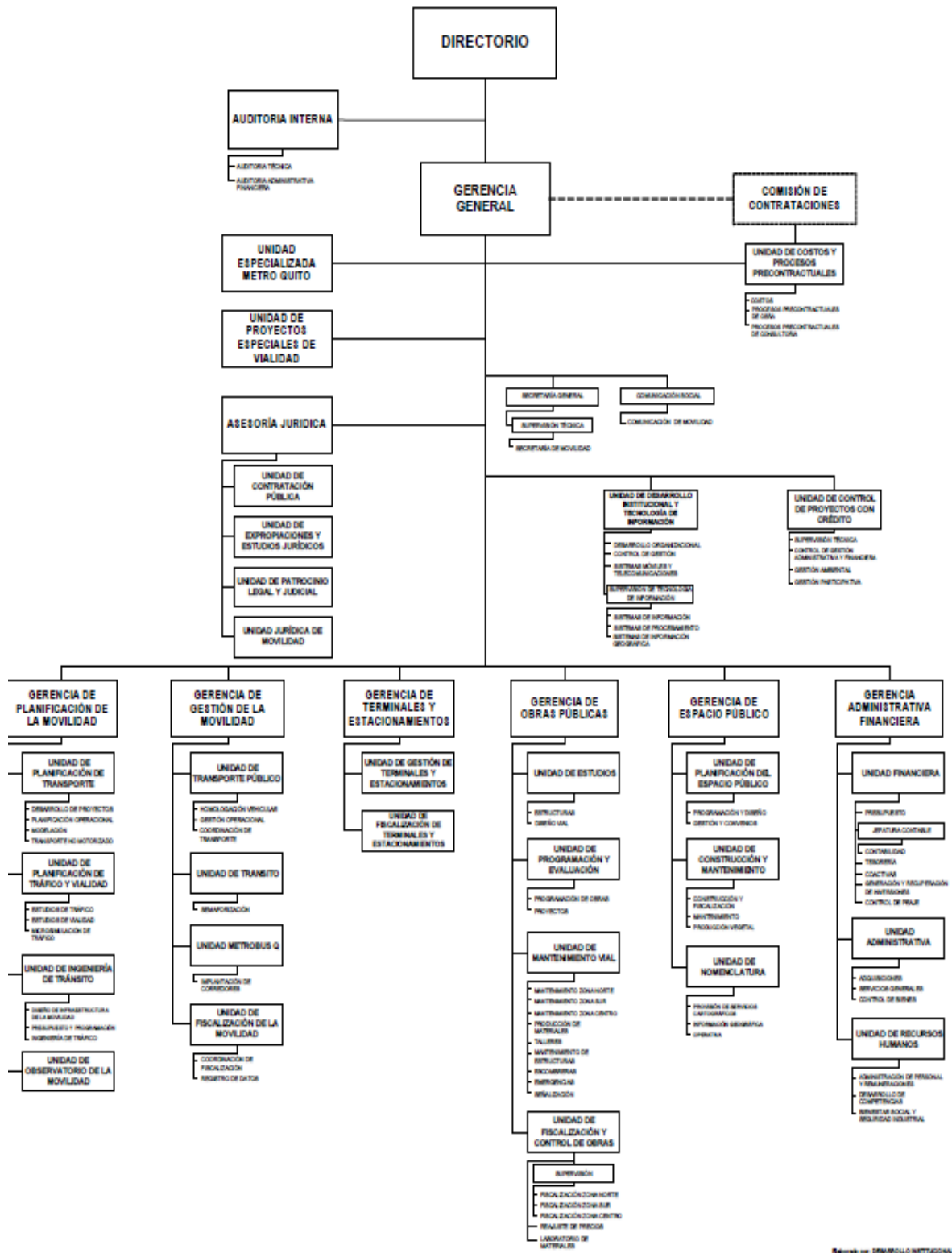
"Estar posicionada en el corto plazo como la institución de servicio público referente en el ámbito del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por integrar y mejorar, proactiva y consistentemente, todas las actividades relativas a la obra pública y la movilidad, mediante una gestión de calidad, sostenible y autónoma".

Valores corporativos:

- Eficacia.
- Honestidad.

1.4.6

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS



Como se puede observar en el organigrama, en la institución existen varios niveles jerárquicos de gestión, que serán explicados a continuación:

Administración Central

La estructura orgánica de la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas, en la Administración Central, está integrada por los siguientes niveles técnico-administrativos:

- Directivo
- Ejecutivo
- Asesor
- Operativo
- Apoyo

Nivel Directivo

Conformado por el Directorio y como tal le corresponde; determinar las políticas de gestión que debecumplir la empresa a corto, mediano y largo plazos.

Nivel Ejecutivo

Corresponde al Nivel Ejecutivo: conducir y liderar las actividades de la EPMMOP, para el logro de la misión, objetivos, planes, programas y proyectos institucionales, que contribuyan al bienestar de la sociedad:

Está conformado por:

Gerencia General, asistida por las áreas de:

- Secretaria General
- Comunicación Social

El Gerente, para encauzar los asuntos a su cargo, dirige el funcionamiento de los siguientes órganos:

- Unidad Especializada Metro Quito
- Unidad de Proyectos Especiales de Vialidad
- Unidad de Procesos Precontractuales
- Asesoría Jurídica
- Unidad de Desarrollo Institucional
- Unidad de Control de Proyectos con Crédito
- Gerencia de Planificación de la Movilidad
- Gerencia de Gestión de la Movilidad
- Gerencia de Terminales y Estacionamientos
- Gerencia de Obras Públicas
- Gerencia de Espacio Público
- Gerencia Administrativa Financiera

Nivel Asesor

Corresponde a las unidades que conforman el Nivel Asesor: ofrecer al Nivel Ejecutivo de la EPMMOP, planteamientos, criterios y alternativas de acción que fortalezcan la adopción de decisiones y acciones conducentes al logro de los

objetivos de la EPMMOP y de cada una de sus unidades, siendo responsables de su aplicación.

Está conformado por las siguientes unidades:

- Unidad de Auditoría Interna
- Unidad Especializada Metro Quito
- Unidad de Proyectos Especiales de Vialidad
- Asesoría Jurídica
- Unidad de Costos y Procesos Precontractuales
- Unidad de Desarrollo Institucional y Tecnología de Información

Nivel Operativo

Corresponde a las unidades del Nivel Operativo: programar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar las actividades que permitan desarrollar y mantener la movilidad, la creación y mantenimiento de espacios públicos así como la preservación del medio ambiente, en sujeción a la técnica, planificación, estrategias nacionales y sectoriales.

Está conformado por la Gerencia de Planificación, Gerencia de Gestión de Movilidad, Gerencia de Terminales y Estacionamientos, Gerencia de Obras Públicas y Gerencia de Espacio Público.

- Gerencia de Planificación de la Movilidad con las unidades de:

Planificación de Transporte

Planificación de Tráfico y Vialidad

Ingeniería de Tránsito

- Gerencia de Gestión de la Movilidad con las unidades de:

Transporte Público

Tránsito

Metrobús-Q

Fiscalización de la Movilidad

- Gerencia de Terminales y Estacionamientos con las unidades de:

Gestión de Terminales y Estacionamientos

Fiscalización de Terminales y Estacionamientos

- Gerencia de Obras Públicas con las unidades de:

Estudios

Programación y Evaluación

Mantenimiento Vial

Fiscalización y Control de Obras

- Gerencia de Espacio Público con las unidades de:

Planificación del Espacio Público

Construcción y Mantenimiento

Nomenclatura

Nivel de Apoyo

Corresponde a las unidades que conforman el Nivel de Apoyo: proveer con la debida oportunidad, a los menores costos y con altas exigencias de calidad, los recursos, medios y servicios requeridos para el adecuado funcionamiento de las unidades de la EPMMOP, así como brindar la guía, orientación, información y soporte especializado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Está conformado por:

- Gerencia Administrativa Financiera, con las siguientes unidades:

Unidad Financiera

Unidad Administrativa

Unidad de Recursos Humanos

1.4.7 Herramientas de comunicación existentes (Anexo 2)

Herramienta	Detalle	Tipo de Herramienta
Correo institucional	Utilizado para el envío de información entre personal de la institución o hacia el exterior.	Interna y externa
Intranet	Existe pero no se le da ningún uso hasta el momento.	Interna
Circulares	Para el envío de cartas informativas o de disposición al personal de la organización.	Interna
Memorándum	En caso de ser necesario para el llamado de atención de los empleados.	Interna
Cartelera informativa	Para la difusión de información correspondiente a la organización a pesar de que no tienen la acogida adecuada.	Interna
Página Web	Se coloca información de interés general para la comunidad acerca de la institución (de manera básica) y los trabajos que realiza la misma.	Externa
Periódico "El Quiteño"	Este diario no es propio de la institución, pero aquí se pauta variada información sobre las obras que esta realiza	Externa

Tabla 1
Título: Herramientas de comunicación existentes
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 26/04/2012
Fuente: Gerencia de Planificación de la Movilidad

1.5 Gerencias

La EPMMOP está dividida en siete Gerencias para que el trabajo éste direccionado de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

A continuación se detallada una de ellas y las funciones que desempeñan, tomando en cuenta que el objeto de estudio de este trabajo es la Gerencia de Planificación de la Movilidad, por lo que ésta será analizada más explícitamente:

1.5.1 Gerencia General

Objetivo

Dirigir y liderar las actividades institucionales, asegurando el cabal cumplimiento de la misión, objetivos y funcionamientos básicos de la EPMMOP.

Alcance

El alcance de la gestión es institucional.

Controla a

Todas las gerencias y unidades que conforman la EPMMOP

Funciones y Responsabilidades

Además de las atribuciones y deberes señalados en el Estatuto de Régimen Jurídico, corresponde a la Gerencia General:

- a.- Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen las actividades de la empresa.
- b.- Dirigir y supervisar las actividades de la empresa, coordinar y controlar el funcionamiento de las dependencias de ésta y de los distintos sistemas empresariales y adoptar las medidas más adecuadas para garantizar una administración eficiente.

c.- Autorizar, conforme a los planes y programas de la empresa, la iniciación de los procedimientos precontractuales en los casos de licitaciones y concursos públicos, así como la contratación directa en los casos determinados por la Ley de Contratación Pública y el proceso de contratación de consultoría.

d.- Aprobar y controlar los programas de servicios, obras, mejoras dentro del ámbito de su competencia y de conformidad con los planes y programas de la Empresa.

e.- Someter a la aprobación del Directorio los planes y programas de la Empresa, que contendrán las políticas y objetivos de ésta, sus programas de operación e inversiones y el plan financiero.

1.5.2 Gerencia de Planificación de la Movilidad

Se hablará más explícitamente sobre esta Gerencia, ya que es el objeto de estudio.

Objetivo

Planificar, gestionar y coordinar todo lo relacionado con el sistema de movilidad del Distrito Metropolitano de Quito que comprende el tráfico, el transporte, red vial y el equipamiento, en concordancia con el Plan Maestro de Movilidad.

Alcance

Su alcance es Distrital

Depende de

Gerencia General

Controla a

Unidad de Planificación de Transporte

Unidad de Planificación de Tráfico y Vialidad

Unidad de Ingeniería de Tránsito

Área de Observatorio de la Movilidad

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Gerencia de Planificación de la Movilidad:

- a.- Proponer al Gerente General las políticas generales, los planes estratégicos, de desarrollo, programas y proyectos y las regulaciones de la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito.
- b.- Formular y actualizar el Plan Maestro de Movilidad del Distrito Metropolitano de Quito en correlación con los planes estratégicos de la Municipalidad.
- c.- Planificar y mantener actualizado el Plan Maestro de Movilidad, para el DMQ y definir los programas, proyectos y presupuestos para su aprobación.
- d.- Proponer, conforme las directrices del Plan Maestro de Movilidad y del Gerente General, el Plan Operativo Anual de Movilidad.
- e.- Analizar la evolución del nivel de servicio y los costos involucrados en la operación del transporte terrestre de pasajeros.
- f.- Proponer las condiciones para el establecimiento del equilibrio financiero y la sustentabilidad de la prestación de los servicios de transporte público.
- g.- Proponer las condiciones generales para la concesión y/o delegación de los Servicios Públicos de transporte de pasajeros.
- h.- Coordinar intra e interinstitucionalmente la planificación y regulación del Sistema de Transporte y Vialidad del DMQ.
- i.- Gestionar la cooperación técnica con entes nacionales e internacionales para el Sistema de Transporte y Vialidad del DMQ.
- j.- Asesorar a la Comisión Permanente de Movilidad del Concejo Metropolitano de Quito, en los asuntos relativos a su competencia.

Y a la vez la Gerencia de Planificación tiene a su cargo tres unidades, estas son:

Unidad de Planificación de Transporte

Objetivo

Definir y proponer Proyectos de Transporte, su perfil, factibilidad técnica, económica y ambiental.

Alcance

Su alcance es Institucional.

Depende de

Gerencia de Planificación de la Movilidad

Controla a

Área de Desarrollo de Proyectos

Área de Planificación Operacional

Área de Modelación

Área de Transporte No Motorizado

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Unidad de Planificación de Transporte:

- a.- Participar en la definición del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Planificación.
- b.- Asistir técnicamente en el ámbito del Transporte a la Gerencia de Planificación.
- c.- Participar en la formulación de políticas y estrategias de Movilidad.
- d.- Participar en las actualizaciones del Plan Maestro de Movilidad.
- e.- Coordinar intra e interinstitucionalmente todos los temas relacionados con la planificación del transporte público en el DMQ.

- f.- Proponer el Marco Regulatorio General para el Transporte.
- g.- Preparar y proponer modelos económicos y de análisis de equilibrio para los proyectos de Movilidad.
- h.- Preparar Términos de Referencia para la ejecución de estudios de transporte, o consultorías especializadas.
- i.- Preparar normas, especificaciones técnicas y estándares para los diferentes modos de transporte.
- j.- Elaborar el análisis y diagnóstico de cobertura de rutas, niveles de servicio y otros aspectos generales del Transporte Público.
- k.- Definir el marco contractual y parámetros técnicos de desempeño para los Contratos de delegación de servicios de transporte público.
- l.- Participar en los procesos de negociación para la implementación de los corredores del Sistema Metrobús Q.
- m.- Fiscalizar o participar como contraparte técnica en los estudios de transporte o asesorías técnicas en el área de Transporte Público.
- n.- Realizar el seguimiento y gestión de los proyectos de Movilidad.
- o.- Evaluar la implementación de los Proyectos de Transporte
- p.- Realizar el seguimiento en los proceso de implementación de los Proyectos de Transporte Público.
- q.- Coordinar con asesorías técnicas especializadas contratadas.
- r.- Fiscalizar, realizar el seguimiento y la evaluación de proyectos y estudios de Gestión del Tráfico.
- s.- Actuar como contraparte en convenios de asistencia y cooperación técnica sobre planificación y gestión del Tráfico.

Área de Desarrollo de Proyectos

Depende de:

Unidad de Planificación de Transporte

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Desarrollo de Proyectos:

- a.- Participar en la formulación de proyectos de movilidad.
- b.- Participar en la gestión y seguimiento de proyectos.
- c.- Participar en la elaboración de modelos económicos y análisis de equilibrio financiero de los proyectos de transporte.
- d.- Participar en la actualización del plan maestro de movilidad.
- e.- Elaborar especificaciones técnicas para consultorías especializadas.
- f.- Asesorar a nivel interinstitucional en temas de contratación de operación de transporte público.
- g.- Coordinación interinstitucional en lo concerniente a proyectos de movilidad.
- h.- Supervisar y fiscalizar consultorías nacionales e internacionales.
- i.- Participar en procesos de selección de fideicomisos para la administración de contratos de operación.
- j.- Participar en la formulación de normativa y regulación para la movilidad.
- k.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Planificación Operacional

Depende de:

Unidad de Planificación de Transporte

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Planificación Operacional:

- a.- Definir y elaborar los planes operacionales de los Corredores del Transporte Público.
- b.- Inspeccionar, planificar y definir todo lo relacionado con los índices operacionales del Transporte Público Convencional.
- c.- Mantener y actualizar la información operacional de transporte del DMQ, a través de la recolección, procesamiento, graficación y actualización de datos de las redes de transporte público de Corredores y Convencional, para su fiscalización.
- d.- Coordinar con instituciones y asesorías técnicas especializadas contratadas, los temas relacionados con la planificación operativa del transporte en el DMQ.
- e.- Elaborar informes relacionados con la operación de Transporte Público.
- f.- Participar en la formulación y actualización del plan maestro de movilidad.
- g.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Modelación

Depende de:

Unidad de Planificación de Transporte

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Modelación:

- a.- Desarrollar y actualizar el software de modelación para evaluación financiera de proyectos de transporte en coordinación con el Área de Sistemas Móviles y Telecomunicaciones.
- b.- Participar en el desarrollo de proyectos de transporte.
- c.- Análisis de demanda según escenarios propuestos.

- d.- Proponer mecanismos y alternativas para mantener el equilibrio financiero de los proyectos.
- e.- Acompañar en los procesos de negociación de los operadores.
- f.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Transporte No Motorizado

Depende de:

Unidad de Planificación de Transporte

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Transporte No Motorizado:

- a.- Participar en la definición del Plan Operativo Anual de la Gerencia de Planificación.
- b.- Asistir técnicamente en el ámbito del transporte no motorizado a la Gerencia de Planificación.
- c.- Participar en la formulación de políticas y estrategias de Movilidad.
- d.- Participar en las actualizaciones del Plan Maestro de Movilidad.
- e.- Coordinar intra e interinstitucionalmente todos los temas relacionados con la planificación del transporte no motorizado en el DMQ.
- f.- Proponer el marco regulatorio general para el transporte no motorizado.
- g.- Definir y proponer proyectos de transporte no motorizado, su perfil, factibilidad técnica, económica y ambiental.
- h.- Preparar y proponer modelos económicos y de análisis de equilibrio para los proyectos de movilidad en el ámbito de transportación no motorizada.
- i.- Preparar términos de referencia para la ejecución de estudios de transporte no motorizado, o consultorías especializadas.

- j.- Preparar normas, especificaciones técnicas y estándares para los diferentes modos de transporte no motorizado.
- k.- Desarrollar proyectos de infraestructura de transporte no motorizado: facilidades peatonales: cruces a nivel, pasos elevados, rampas, aceras; canalización de la circulación; semaforización para cruce de peatones y ciclistas; ciclo vías y ciclo parqueaderos, señalización de ciclo vías.
- l.- Fiscalizar o participar como contraparte técnica en los estudios de transporte no motorizado o asesorías técnicas.
- m.- Evaluar la implementación de los proyectos de transporte no motorizado.
- n.- Realizar el seguimiento en los procesos de implementación de los proyectos de transporte no motorizados.
- o.- Coordinar con asesorías técnicas especializadas contratadas.
- p.- Actuar como contraparte en convenios de asistencia y cooperación técnica sobre planificación y gestión del transporte no motorizado.
- q.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Unidad de Planificación de Tráfico y Vialidad

Objetivo

Dirigir estudios de factibilidad técnica de proyectos de gestión de tráfico definidos en el Plan Maestro de Movilidad.

Alcance

Su alcance es Institucional.

Depende de

Gerencia de Planificación de la Movilidad

Controla a

Área de Estudios de Tráfico

Área de Estudios de Vialidad

Área de Microsimulación de Tráfico

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Unidad de Planificación de Tráfico y Vialidad:

- a.- Participar en la formulación y actualización del Plan Maestro de Movilidad.
- b.- Proponer políticas y estrategias relacionadas con la Gestión del Tráfico y la Vialidad.
- c.- Proponer nuevos proyectos de tráfico y vialidad para retroalimentar el Plan Maestro de Movilidad.
- d.- Realizar seguimiento al desarrollo de los proyectos.
- e.- Proponer y elaborar normas, especificaciones técnicas y estándares para los diferentes estudios de proyectos relativos a la Gestión del Tráfico.
- f.- Desarrollar metodologías y parámetros de los términos de referencia para la contratación de estudios a la Gestión del Tráfico y la Vialidad.
- g.- Coordinar la fiscalización, seguimiento y participación como contraparte en los estudios y convenios de cooperación técnica relativos a la Gestión del Tráfico y la Vialidad.
- h.- Coordinar la elaboración de informes técnicos varios relacionados con la Gestión del Tráfico y la Vialidad.
- i.- Elaborar periódicamente informes de avance de los proyectos a su cargo.
- j.- Asistir técnicamente al Gerente de Planificación de la Movilidad.
- k.- Coordinar con la Gerencia de la Gestión de la Movilidad la ejecución de acciones, medidas y proyectos de Gestión de Tráfico.

l.- Coordinar intra e interinstitucionalmente todos los temas relacionados a la Gestión del Tráfico y la Vialidad del DMQ.

m.- Proponer el Plan anual de actividades de la Unidad.

n.- Participar en la formulación del POA de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

o.- Implementar mejoras a los procesos de la Unidad.

Área de Estudios de Tráfico

Depende de:

Unidad de Planificación de Gestión de Tráfico y Vialidad

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Estudios de Tráfico:

a.- Planificar y desarrollar proyectos de Gestión de Tráfico.

b.- Definir los proyectos de infraestructura vial, urbana y arquitectónica según los planes operacionales del Transporte Colectivo.

c.- Definir los requerimientos y características de proyectos para el Transporte No Motorizado.

d.- Elaborar informes técnicos relacionados con la Gestión del Tráfico.

e.- Elaborar normas, especificaciones técnicas y estándares para los diferentes estudios de proyectos de Gestión del Tráfico.

f.- Realizar el seguimiento y la evaluación de proyectos y estudios de Gestión del Tráfico.

g.- Actuar como contraparte en convenios de asistencia y cooperación técnica sobre planificación y gestión del Tráfico.

h.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Estudios de Vialidad

Depende de

Unidad de Planificación de Gestión de Tráfico y Vialidad

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Estudios de Vialidad:

- a.- Desarrollar la planificación estratégica en materia de vialidad.
- b.- Realizar el análisis y diagnóstico de capacidad, niveles de servicio y otros aspectos relacionados con la red vial.
- c.- Coordinar con las empresas municipales y otras entidades externas para el seguimiento de estudios de factibilidad, estudios de diseño y planes operacionales de los proyectos viales a implementarse.
- d.- Proponer modificación funcional y operativa de la red vial urbana y suburbana del DMQ.
- e.- Coordinar el levantamiento de información de campo relativa a la movilidad.
- f.- Brindar apoyo técnico a todas las áreas de la Gerencia de Planificación.
- g.- Preparar información para el Área de Observatorio de la Movilidad.
- h.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Microsimulación de Tráfico

Depende de

Unidad de Planificación de Gestión de Tráfico y Vialidad

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Microsimulación de Tráfico:

- a.- Desarrollar análisis de propuestas de proyectos en base a modelaciones y micro simulaciones de tráfico utilizando software específico.
- b.- Análisis de resultados.
- c.- Proponer alternativas de gestión de tráfico.
- d.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Unidad de Ingeniería de Tránsito

Objetivo

Dirigir estudios de factibilidad técnica de proyectos de Infraestructura definidos en el Plan Maestro de Movilidad.

Alcance

Su alcance es Institucional.

Depende de

Gerencia de Planificación de la Movilidad

Controla a

Área de Diseño de Infraestructura de la Movilidad.

Área de Presupuesto y Programación.

Área de Ingeniería de Tráfico

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Unidad de Ingeniería de Tránsito

- a.- Coordinar la realización y programación de los proyectos con la Gerencia y las otras Unidades de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.
- b.- Participar en la formulación y actualización del Plan Maestro de Movilidad.
- c.- Proponer nuevos proyectos de infraestructura para la movilidad para retroalimentar el Plan Maestro de Movilidad.
- d.- Controlar el desarrollo de los proyectos.
- e.- Dirigir la elaboración de normas, especificaciones técnicas y estándares para los diferentes estudios de proyectos relativos al desarrollo de infraestructura para la movilidad.
- f.- Desarrollar metodologías y parámetros de los términos de referencia para la contratación de estudios y proyectos relativos al desarrollo de infraestructura para la movilidad.
- g.- Coordinar el seguimiento y participación como contraparte en los estudios y convenios de cooperación relativos al desarrollo de infraestructura de la movilidad.
- h.- Coordinar la elaboración de informes técnicos relacionados con el desarrollo de Infraestructura de la movilidad.
- i.- Elaborar periódicamente informes de avance de los proyectos a su cargo.
- j.- Asistir técnicamente al Gerente de Planificación de la Movilidad.
- k.- Coordinar con las Gerencias de Gestión de la Movilidad y de Obras Públicas la ejecución de proyectos de implementación de infraestructura de la movilidad.
- l.- Coordinar intra e interinstitucionalmente todos los temas relacionados al desarrollo de infraestructura de la movilidad en el DMQ.
- m.- Participar en la formulación del POA de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.
- n.- Implementar mejoras a los procesos de la Unidad.

o.- Atender requerimientos de informes técnicos de accesos vehiculares a edificarse, interrupciones del tráfico, cortes de vías para instalaciones, autorizaciones para eventos culturales o deportivos en las vías.

Área de Diseño de Infraestructura de la Movilidad

Depende de

Unidad de Ingeniería de Tránsito

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Diseño de Infraestructura de la Movilidad:

- a.- Desarrollar proyectos de Infraestructura de Tráfico: Semaforización, Seguridad vial.
- b.- Desarrollar los diseños de detalle proyectos de Infraestructura vial para el Transporte Colectivo: carriles exclusivos, carriles bus.
- c.- Diseños en detalle de terminales, estaciones de transferencia y paradas para corredores de Transporte Colectivo.
- d.- Elaborar informes técnicos relacionados con Infraestructura de la Movilidad.
- e.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Presupuesto y Programación

Depende de

Unidad de Ingeniería de Tránsito

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Presupuesto y Programación:

- a.- Elaborar cuadros de cantidades y presupuestos de los proyectos de infraestructura.
- b.- Elaborar normas, especificaciones técnicas y estándares para los diferentes estudios de proyectos e Infraestructura de la Movilidad.
- c.- Definir y preparar metodologías y parámetros para la elaboración de términos de referencia dirigidos a la contratación de estudios y proyectos de infraestructura.
- d.- Realizar el seguimiento y evaluación de estudios relacionados con el diseño de Infraestructura de la Movilidad.
- e.- Actuar como contraparte en convenios de asistencia y cooperación técnica sobre Infraestructura de la Movilidad.
- f.- Preparar información en coordinación con el Área de Observatorio de la Movilidad.
- g.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Área de Ingeniería de Tráfico

Depende de

Unidad de Ingeniería de Tránsito

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Área de Ingeniería de Tráfico:

- a.- Desarrollar proyectos direccionados a optimizar la capacidad física de la red vial, semaforización, señalización horizontal y vertical, estacionamientos, y otros

relacionados con la seguridad vial; a pedido de la comunidad o por propia iniciativa.

b.- Administrar la información técnica para la operación efectiva del tránsito vehicular, los flujos de circulación, y la seguridad vial, dentro de la competencia de la Empresa.

c.- Preparar las bases y especificaciones técnicas de diseños definitivos de proyectos de seguridad vial.

d.- Presentar informes periódicos cuantitativos y cualitativos de actividades y a solicitud del nivel jerárquico superior.

e.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Unidad de Observatorio de la Movilidad

Alcance

El campo de acción de sus actividades es Distrital

Depende de

Gerencia de Planificación de la Movilidad

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Unidad de Observatorio de la Movilidad:

a.- Coordinar los requerimientos con las entidades proveedoras y usuarias de la información del Observatorio.

b.- Coordinar el intercambio de información con los Observatorios Metropolitanos relacionados y otras entidades públicas y privadas.

c.- Generar información debidamente sustentada para facilitar la toma de decisiones en la planificación de la movilidad.

- d.- Definir los canales de distribución de información: medios impresos, virtuales, etc.
- e.- Definir los protocolos de recopilación, generación, sistematización y distribución de la información del Observatorio.
- f.- Definir y aplicar mecanismos y procedimientos para monitorear los indicadores de cumplimiento del Plan Maestro de Movilidad en coordinación con la Unidad de Desarrollo Institucional.
- g.- Definir en coordinación con la Unidad de Desarrollo Institucional los indicadores e índices relacionados con la movilidad para los procesos de planificación, gestión y ejecución.
- h.- Definir las referencias técnicas previas a la firma de convenios con las entidades proveedoras y usuarias de la información del Observatorio.
- i.- Preparar informes de resultados y análisis técnico del seguimiento y cumplimientos de planes operativos, estrategia y metas propuestas.
- j.- Elaborar y ejecutar los cronogramas de recolección de información de fuentes externas a la EPMMOP.
- k.- Construir el archivo estadístico de datos de movilidad.
- l.- Recopilar los datos técnicos de los estudios realizados.
- m.- Programar el mantenimiento de los equipos especializados para la toma de datos.
- n.- Procesar la información recopilada tanto de fuentes externas como aquella generada por la EPMMOP y la Municipalidad.
- o.- Construir, administrar y actualizar la base de datos geo referenciados en coordinación con el Área de Sistemas de Información Geográfica.
- p.- Sistematizar los procesos de producción de información.

- q.- Generar periódicamente los reportes de información de la movilidad.
- r.- Entregar oportunamente la información para su difusión a través de los canales establecidos.
- s.- Facilitar información impresa a la ciudadanía en coordinación con el Área de Comunicación Social.
- t.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

1.5.3 Gerencia de Gestión de la Movilidad

Objetivo

Administrar, ejecutar, fiscalizar, coordinar y gestionar todo lo relacionado con los Sistemas de Movilidad del Distrito Metropolitano de Quito, en el marco del Plan Maestro de Movilidad, y de las políticas y decisiones que dicte el Concejo Metropolitano de Quito.

Alcance

Su alcance es Distrital

Depende de

Gerencia General

Controla a

Unidad de Transporte Público

Unidad de Transito

Unidad de Metrobús Q

Unidad de Fiscalización de la Movilidad

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Gerencia de Gestión de la Movilidad:

- a.- Aplicar las políticas que establezca el Plan Maestro de Movilidad mediante la ejecución de planes, programas y proyectos, con el fin de racionalizar la operación y optimizar los servicios de los Sistemas de Transporte y Tránsito dentro del Distrito Metropolitano.
- b.- Planificar y ejecutar los Estudios, obras y servicios para el Sistema de Movilidad.
- c.- Realizar programas de capacitación, instrucción y entrenamiento de los empresarios de transporte, conductores y ayudantes, directamente o a través de los organismos de capacitación y educación municipales y del Ministerio de Educación y Cultura, incorporando el enfoque turístico.
- d.- Controlar la explotación de la publicidad dentro de los Sistemas de Transporte y Tránsito y los derechos generados en caso de concesiones.
- e.- Conferir, modificar, renovar, o suspender y revocar los permisos y habilitaciones de operación.

1.5.4 Gerencia de Terminales y Estacionamientos

Objetivo

Control de las operaciones administrativas y financieras de los Terminales y Estacionamientos a cargo de la EPMMOP.

Alcance

Su alcance es Distrital en lo referente a terminales y estacionamientos.

Depende de:

Gerencia General.

Controla a:

Unidad de Gestión de Terminales y Estacionamientos

Unidad de Fiscalización de Terminales y Estacionamientos

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos:

- a.- Dirigir, organizar, administrar y coordinar la operación de los terminales y estacionamientos del Distrito Metropolitano de Quito a cargo de la EPMMOP.
- b.- Integrar nuevos estacionamientos y mejorar el equipamiento público existente con el fin de descongestionar el tráfico en los puntos críticos del Distrito.
- c.- Proponer a la Gerencia General las políticas generales, los planes estratégicos, de desarrollo, programas y proyectos y las regulaciones para el manejo, administración y control de terminales y estacionamientos en el DMQ.
- d.- Administrar los terminales y estacionamientos en concordancia con el Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito y los planes estratégicos de la Municipalidad.
- e.- Administrar la información en lo relacionado a la prestación del servicio y el cobro del mismo a través de indicadores de gestión y de cumplimiento.

1.5.5 Gerencia de Obras Públicas

Objetivo

Dirigir, coordinar, regular, ejecutar y controlar las acciones inherentes a la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura vial, y la preservación del medio ambiente en base a la planificación distrital.

Alcance

Su alcance es distrital.

Depende de

Gerencia General

Controla a

Unidad de Estudios

Unidad de Programación y Evaluación

Unidad de Mantenimiento Vial

Unidad de Fiscalización y Control de obras

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Gerencia de Obras Públicas:

a.- Proponer de manera permanente la modernización de las actividades operativas de la EPMOP, la adecuada aplicación de los procesos de conformidad con las normas legales pertinentes.

b.- Participar en la elaboración, actualización, evaluación y ajustes de los planes, programas, proyectos y presupuestos institucionales, anuales y plurianuales de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura vial, en coordinación con la Unidad de Desarrollo Institucional y Gerencia Administrativa Financiera.

c.- Efectuar y evaluar los estudios que determinen la adecuada justificación y factibilidad técnica, económica, social y ambiental de la cartera de proyectos en trámite, formulando y observando las estrategias, prioridades y metodologías pertinentes, en coordinación con la Unidad Financiera y Unidad de Desarrollo Institucional.

e.- Verificar “in situ”, el desarrollo físico de los planes, programas y proyectos, proponiendo las acciones y decisiones que canalicen su avance, en los términos y condiciones establecidas.

1.5.6 Gerencia de Espacio Público

Objetivo

Definir políticas y metodologías técnico y administrativas para, gestionar, normar, coordinar y ejecutar las acciones inherentes a la generación, diseño y mantenimiento del espacio público. Generar y actualizar la información cartográfica con datos espaciales georeferenciados que permitan la formulación e implementación de la nomenclatura en el DMQ, en base al Plan General de Desarrollo Territorial del Distrito.

Alcance

Su alcance es Distrital

Depende de

Gerencia General

Controla a

Unidad de Planificación del Espacio Público

Unidad de Construcción y Mantenimiento

Unidad de Nomenclatura

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Gerencia de Espacio Público:

- a.- Diseñar metodologías administrativas que permitan planificar todos los procesos de intervención en áreas verdes y espacios públicos, así como de las zonas de protección y conservación ecológica localizadas en las Cuencas y micro-cuencas Hidrográficas del DMQ.
- b.- Definir políticas para el mejoramiento y recuperación del medio ambiente en el Distrito Metropolitano de Quito.
- c.- Definir las políticas de gestión e intervención de las áreas verdes y recreativas y, en general del espacio público.
- d.- Coordinar con todas las entidades públicas y privadas para suscribir convenios para la gestión del espacio público y el control del medio ambiente.
- e.- Implementar, y mantener actualizado dentro del DMQ, el proyecto de nomenclatura.

1.5.7 Gerencia Administrativa Financiera

Objetivo

Brindar soporte contable, presupuestario, financiero, servicios y de recursos humanos que requiere la EPMMOP, para lograr óptimos niveles de cumplimiento de conformidad a las disposiciones legales vigentes en el País.

Alcance

La Gerencia Administrativa Financiera tiene alcance institucional en cuanto a la aplicación de la normatividad de la actividad financiera, contable, presupuestaria, administrativa, consecución de recursos financieros y dotación de personal.

En lo referente a los asuntos administrativos, su autoridad se circunscribe a las dependencias de su propia área.

Depende de

Gerencia General

Controla a

Unidad Financiera

Unidad Administrativa

Unidad de Recursos Humanos

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de la Gerencia Administrativa Financiera:

- a.- Dirigir, coordinar, ejecutar y controlar la gestión financiera-administrativa de la EPMMOP a nivel distrital, en sujeción a las políticas y estrategias institucionales.
- b.- Elaborar, ejecutar y evaluar planes, programas, proyectos y presupuestos institucionales, observando las políticas, estrategias, procedimientos institucionales y la legislación vigente.
- c.- Participar en la programación, ejecución, evaluación y liquidación de los presupuestos de la EPMMOP de conformidad con las normas establecidas.
- d.- Elaborar, ejecutar y controlar los Programas Anuales de Provisión de Bienes, Servicios y Recursos Humanos.
- e.- Desarrollar las acciones que aseguren la oportuna y adecuada recaudación y custodia de las rentas, asignaciones y demás ingresos y valores institucionales.

1.5.8 Departamento de Comunicación

Objetivo

Difundir la actividad de la EPMMOP, tanto interna como externamente consolidando la imagen de gestión institucional.

Alcance

Su alcance es institucional.

Depende de:

Gerencia General.

Funciones y Responsabilidades

Son funciones de Comunicación Social:

- a.- Coordinar, ejecutar y controlar, la realización de los programas, proyectos y campañas de comunicación social y relaciones públicas, tanto internos como externos, en base a las políticas y lineamientos de la EPMMOP y diálogo social.
- b.- Supervisar y analizar todo producto informativo y comunicacional que se originen en las diferentes instancias de la EMOPQ.
- c.- Organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de difusión, promoción, publicidad e información internas y externas, sobre el avance de los planes y obras a cargo de la EPMMOP.
- d.- Proponer y ejecutar las acciones necesarias, a nivel distrital, para acrecentar la imagen positiva de servicio institucional ante la opinión pública.
- e.- Programar y estructurar los productos comunicacionales necesarias, conducentes al desarrollo, integración y fortalecimiento de las relaciones interpersonales y actividades internas de la EPMMOP en coordinación con la Unidad de Desarrollo Institucional.
- f.- Elaborar y publicar oportunamente, la Memoria Anual de la EPMMOP.

g.- Analizar diariamente los criterios de la opinión pública la correspondencia oficial protocolaria, y analizar las informaciones respecto a opiniones o comentarios sobre la EPMMOP, para someterla a conocimiento de la Gerencia con las propuestas de acción en cada caso.

h.- Coordinar con Dialogo Social investigaciones, sondeos de opinión, encuestas, entrevistas y demás actividades similares que permitan conocer la actitud de la opinión pública respecto al funcionamiento de la Empresa y trasladar los resultados y análisis a la Gerencia y demás funcionarios que fuere necesario, con las propuestas de acción que el caso amerite.

i.- Coordinar y dirigir los aspectos ceremoniales en la realización de entrevistas, conferencias, ruedas de prensa, visitas oficiales a la EPMMOP y demás eventos similares que disponga la Gerencia igualmente en los eventos técnicos, culturales y sociales oficiales de la EPMMOP.

j.- Asegurar una adecuada y permanente relación institucional con los medios de comunicación social y con los líderes de opinión del País, coordinando sus labores, con la Dirección de Dialogo Social, en cuanto sea pertinente.

k.- Llevar, mantener actualizado y analizar el archivo de recortes de prensa, revistas, artículos y más similares referidos a las opiniones, comentarios y actividades de la EPMMOP.

l.- Organizar y coordinar la realización de seminarios, conferencias y más eventos de opinión técnica y cultural, vinculados con la gestión de la EPMMOP en estrecha coordinación con las unidades relacionadas al evento, dirigiendo el ceremonial de los actos oficiales institucionales.

m.- Tramitar la publicación de las informaciones oficiales de cualquier naturaleza en los medios de comunicación.

n.- Coordinar y facilitar en base a las políticas institucionales y procedimientos establecidos, la participación de la EPMMOP en eventos técnicos nacionales e internacionales.

o.- Las demás que le sean asignadas en el ámbito de su incumbencia funcional.

Luego de haber puntualizado las funciones y responsabilidades se debe señalar que el departamento de comunicación, existe desde que la empresa se creó con el nombre de Unidad de Comunicación Social, y para Enero del 2012 se cambió al nombre de Dirección de Comunicación (DIRCOM).

Actualmente se encuentra atravesando cambios significativos que favorecerán la comunicación dentro de la EPMMOP.

En cuanto al Departamento de Comunicación en la Gerencia de Planificación, éste es relativamente nuevo, tiene su comunicadora, que se encuentra en un periodo de implementación de procesos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO: IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

El capítulo que se detalla a continuación recopila y amplía aportes teóricos de varios autores relacionados directamente con las Relaciones Públicas y las prácticas comunicacionales convenientes cuando de entidades correspondientes al sector público se trata.

Los temas están establecidos a partir de sencillas definiciones hasta pautas específicas para lograr con éxito la propuesta planteada en un inicio; de tal manera que represente para el lector una fuente de nuevos conocimientos o refuerzo de los mismos.

2.1 Definiciones de comunicación

La comunicación al igual que otras ciencias tiene elementos básicos, en este caso son la fuente, el mensaje y el destino, que al ser utilizada con las herramientas adecuadas puede generar satisfactorios resultados, cuando ésta es planificada.

“La fuente puede ser un individuo o una organización de comunicación.

El mensaje puede presentarse como cualquier señal capaz de ser interpretada significativamente.

El destino puede ser un individuo o un determinado público masivo”.¹¹

Comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos, por esto la comunicación dentro de institución se convierte en una herramienta más de gestión orientada al logro de los objetivos estratégicos de la misma.

Según Benito Castro, la comunicación como capacidad humana tiene cuatro campos esenciales de análisis: el interpersonal, los medios de comunicación clásicos, las telecomunicaciones, las tecnologías de la información y la comunicación en el seno de las organizaciones, como se puede ver a continuación:

Originariamente, las personas se comunicaban de forma natural mediante la expresión hablada. Más tarde surgió la escritura y, muchos siglos después, se inventaron aparatos llamados teléfonos que hacen innecesario que las personas estén cara a cara para hablar.¹²

¹¹ Cfr. COLLADO F., Carlos; GORDON L., Dahnke, (2007), “La comunicación humana”, McGraw-Hill, Iztapalapa-México, P. 3,4.

¹² CASTRO, Benito (2007), “El auge de la comunicación corporativa”, Sevilla, España, P. 17.

La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas se introduce en la sociedad no sólo como sujeto económico activo, sino también como sujeto social actuante, sin embargo no ha logrado encontrar las herramientas idóneas que apoyen al clima laboral existente.

En una institución es importante determinar las acciones comunicacionales que no se han considerado anteriormente o establecer si las existentes siguen vigentes o están acordes a los requerimientos de la misma.

La comunicación es un mecanismo mediante el cual los niveles superiores de un organismo público delegan en forma permanente el ejercicio de una o más de sus atribuciones así como los recursos necesarios para su cumplimiento a otros organismos dependientes que forman parte del mismo.¹³

El reconocimiento de esta situación por parte de las organizaciones ha hecho que éstas deban asumir nuevas responsabilidades frente a la sociedad. Por tal motivo, actualmente en las organizaciones se reconoce con mayor importancia el manejo correcto de la comunicación, de apropiarse de ella y ser parte de cada proceso para beneficio de la misma y sus públicos. Tener claro la situación actual de la institución, conocer sus fortalezas como sus debilidades es básico para el mejoramiento integral que le brinda la comunicación como respuesta a sus requerimientos.

Es por esto que debe enfatizarse en el hecho de que la comunicación debe ser siempre planificada:

¹³Cfr. CAPRIOTTI, Paúl (2006). "Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa", Revista Razón y Palabra n° 53, México,

..la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones en una red intrincada de relaciones entre distintos actores.¹⁴

Se encuentra presente en diversos campos de la empresa donde es imposible no prestarle atención ya que todos los procesos en una institución desembocan de un solo punto, la comunicación, tal como lo expone Lucien Sfez en el siguiente texto:

...ésta invade todos los campos en la empresa donde el sector relaciones humanas; el marketing; los medios políticos y todas las tecnologías arraigan un principio único: la comunicación.¹⁵

Varios factores influyen para que el éxito de la comunicación sea integral pero principalmente cuatro condiciones en el mensaje para que el proceso traiga consigo resultados favorables, según lo dicho por Carlos Collado y Dahnke Gordon:

- a)** El mensaje se debe diseñar y transmitir de tal forma que se logre la atención del destinatario escogido.
- b)** En el mensaje se deben emplear signos que hagan referencia a experiencias comunes de la fuente y el destinatario, de tal forma que se logre transmitir el significado.
- c)** El mensaje debe evocar necesidades de personalidad en el destinatario y a la vez sugerir algunas formas de satisfacer esas necesidades.
- d)** El mensaje debe sugerir una manera de satisfacer esas necesidades.¹⁶

Entonces, mediante un correcto diseño y transmisión del mensaje aseguramos que la información que llegue al receptor sea efectivamente la que deseamos transmitir.

¹⁴IRAZABAL, María Julia, (2009), "Diseño y producción de una planificación comunicacional estratégica de una empresa de internación domiciliaria", juliairazabal@hotmail.com.

¹⁵ SFEZ, Lucien, (1991), "La comunicación", Amorrortu Editores, Buenos Aires - Argentina, P. 9,13.

¹⁶ COLLADO F., Carlos; GORDON L., Dahnke, (2007), "La comunicación humana", McGraw-Hill, Iztapalapa-México, P. 11.

2.2 Tipos de comunicación

Existen diversos tipos de comunicación esto depende de cada autor, pero para efectos de este estudio se ha tomado en cuenta la siguiente clasificación, a partir del conocimiento adquirido:

2.2.1 Según el emisor de la comunicación

- **Vertical descendente:** Es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado que fluye desde la dirección o los mandos superiores de la institución hasta los colaboradores de niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por cada uno de los miembros que la forman. En este tipo de comunicación se utilizan herramientas como circulares, boletines de empresa, folletos empresariales, etc.

Vertical ascendente: Nace en la base de los colaboradores y se dirige hacia la alta dirección de la empresa.

Aquí los colaboradores tienen la oportunidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.

- Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.
- Si no existe una correcta vehiculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación.

En este tipo de comunicación se utiliza como medio: las encuestas, reuniones con el personal, etc.

- **Lateral u horizontal:** Se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, es decir en equipos de trabajo, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales.

Los mensajes horizontales son principalmente coordinados, para que sean efectivos es imprescindible que existan unas relaciones interpersonales ágiles entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

2.2.2 Según la participación del número de interlocutores

- **Mono direccional:** Se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- **Bidireccional:** Es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.

- **Multidireccional:** La creciente complejidad de la sociedad provoca la creación de un cambio en la comunicación, hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor, sino que existen respuestas de diferentes grupos. En este tipo de comunicación se utiliza el internet donde dos o más personas pueden comunicarse simultáneamente.

2.2.3 Otras clasificaciones de la comunicación

- **Verbal:** Puede producirse de dos formas; la comunicación oral por medio de signos orales y palabras habladas basada en el diálogo y discusión; y la comunicación escrita por medio de papel o mensajes.

La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que forman las sílabas y palabras.

- **No verbal:** Aquella que no se produce de forma oral, es decir, la comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física.

Este tipo de comunicación tiene varias características como mantener una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas en ocasiones.

Incluso puede decirse que cumple más funciones que la verbal puesto que la acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

- **Formal:** Tienen la obligación de transmitir la mayor y mejor información que pueda ser requerida por el recurso humano de la institución para de esta manera disminuir considerablemente la existencia de rumores no planificados que pueden

volverse de alto riesgo. Se realiza mediante comunicados u otras herramientas oficiales y que contiene un mensaje supervisado por el nivel jerárquico.

- **Informal:** Está establecida entre los colaboradores de una organización por la simpatía, relaciones afectivas, identidad, independientemente del cargo que ocupen lo que facilita el intercambio de experiencias y conocimientos. Este tipo de comunicación en ocasiones es más fuerte que la formal por eso es tan importante tenerla en cuenta en los procesos de la institución.

- **Voluntaria:** Es aquella que la organización la gestiona de forma programada, en base a un plan y herramientas planificadas. No es improvisada, con el afán voluntario para conseguir objetivos comunicacionales.

- **Involuntaria:** Se produce cuando la comunicación no ha sido planificada por lo que es espontánea. Muchas veces aparece como la forma de rumor. Casi siempre el rumor va en contra de la honestidad y provoca conflictos.

De aquí parte otra subdivisión:

Rumor estratégico.

Rumor infundado.¹⁷

2.3 Planificador de Micromedia

¹⁷GRUPO GALICIA, (2010) "Manuales prácticos de la PYME", (en línea), (abril 2012), disponible en la web: http://www.slideshare.net/sicneuf/cmo-crear-un-plan-de-comunicacn?src=related_normal&rel=1242697, P. 19,20 .

Ascendente	Hardware	Diádico	Grupal	Organizacional
		Teléfono, Teleconferencia, Fax, Mensaje por vía de localizadores, Correo Electrónico, Telegrama	Correo electrónico, Fax, Teleconferencia, Intranet	Teléfono abierto, Intranet
	Software	Diádico	Grupal	
		Reuniones, Memorandos Rumores, Buzón de sugerencias	Cartelera, Grafitis Encuestas/estudios con el personal Pruebas hechas masivamente	
Descendente	Hardware	Diádico	Grupal	Organizacional
		Teléfono, Correo electrónico, Fax, Mensaje por vía de localizadores, Teleconferencia, Telegrama	Correo electrónico, Fax, Intranet, Teleconferencia, Pizarrón eléctrico, Tableros de aviso electrónicos	Videos y películas, Teleconferencia, Letreros electrónicos, Radio, Intranet, Grabaciones en audiocassette
	Software	Diádico	Grupal	
		Entrevistas, Cartas Memorandos, Mensajes	Revista, Boletines, Rumores, Manuales Avisos en cheques, Discursos, Informe anual Felicitaciones en fechas importantes y artículos promocionales (camisetas, etc.)	
Horizontal	Hardware	Diádico	Grupal	Organizacional
		Teléfono, Teleconferencia, Fax, Télex, Teletexto, Correo Electrónico, Telegrama	Correo electrónico, Fax, Teleconferencia	Internet, Intranet
	Software	Diádico	Grupal	
		Entrevistas, Cartas Memorandos, Mensajes	Internet, Intranet	

18

Este planificador facilita la decisión de optar por una u otra herramienta e incluso está determinada por el nivel y al tipo de comunicación al que se va a dirigir en la institución para el cumplimiento de un fin específico.

2.4 Surgimiento de la comunicación organizacional

¹⁸ RAMOS, Darío, (2007), "La comunicación corporativa", Editorial San Pablo, Bogotá-Colombia, P. 50.

La Comunicación Corporativa se compone de un sinnúmero de elementos, tanto internos como externos, que desarrollándolos, constituyen la base de proyección de la imagen en una forma eficiente a sus públicos. Logrando establecer una empatía entre ambos; por lo tanto ésta debe ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección basada en una retroalimentación constante.

Según el autor Cees B. M. van Riel, existen en la actualidad tres formas importantes de comunicación corporativa: la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa.

- Comunicación de dirección: Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización; los colaboradores deben comprender cuáles son las metas de la organización, o guiar a los subordinados a que lo hagan, para así optimizar el funcionamiento organizativo.
- Comunicación de marketing: Apoyan las ventas de bienes o de servicios. Se considera a la promoción de ventas de servicios como actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante del servicio ofertado.
- Comunicación organizativa: Término que incluye a las relaciones públicas, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación

ambiental y la comunicación interna donde toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los públicos objetivo, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta.

En términos generales, comunicación es el proceso de trasmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Los

humanos somos seres sociales por naturaleza y, por lo tanto, tenemos la necesidad de relacionarnos con los demás y dejar constancia de nuestra existencia.

En términos individuales, el hombre se comunica con sus actitudes, con los movimientos de su cuerpo, de sus manos o movimientos de los ojos, la expresión de su cara, por lo tanto, aunque la comunicación adopta múltiples formas, las más importantes son la comunicación verbal (oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos) y la comunicación no verbal (gestos, apariencia, mirada, expresión, imágenes sensoriales y sonidos).

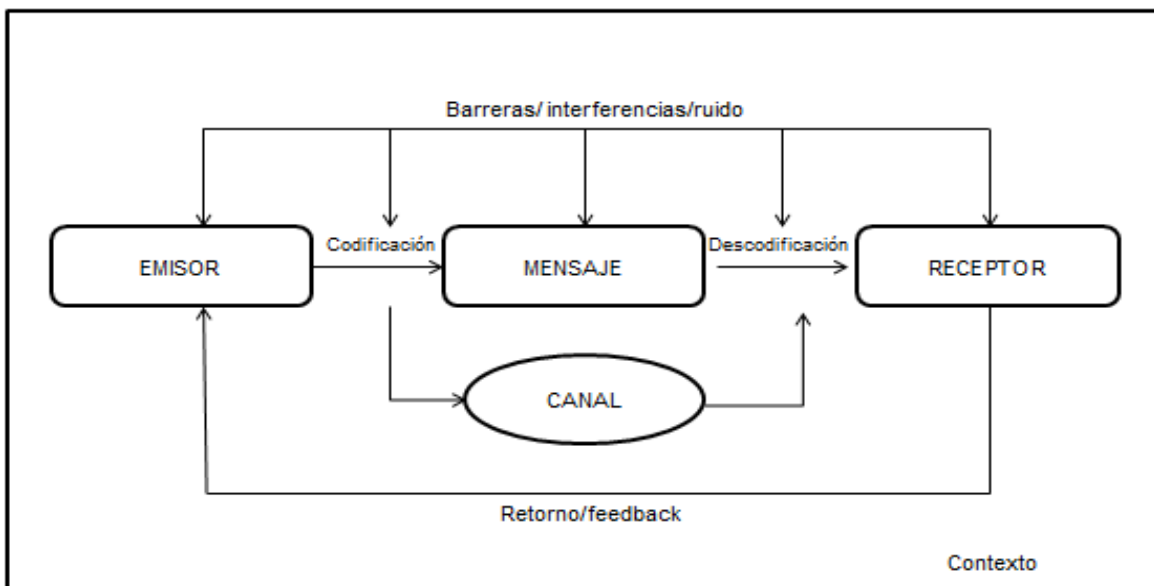
A continuación se detalla los elementos que intervienen en el proceso de comunicación y la función que cada uno cumple:

Elemento	Función
Emisor	Persona que transmite la información.

Receptor	Aquel que individual o colectivamente, recibe la información.
Código	Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje, es decir, la forma en que se transmite la información.
Canal	Mecanismo físico por donde el emisor transmite la información. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (radio, teléfono, televisión, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
Mensaje	La propia información que el emisor transmite.
Contexto	Circunstancias temporales o socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo.

Tabla 2
Título: Elementos del proceso de comunicación
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 3/05/2012
Fuente: Conocimientos propios

Estos elementos de comunicación se relacionan entre sí e intervienen algunos adicionales como vemos en el siguiente esquema:



GRUPO GALICIA. (2010) 'Manuales prácticos de la PYME', (en línea), (abril 2012), disponible en la web: http://www.slideshare.net/silvoneu/como-crear-un-plan-de-comunicacion?src=related_normal&rel=1242697.

La comunicación por lo tanto, permitió que los seres humanos evolucionen sus pensamientos e ideas a través de varios medios para hacer que los demás comprendan lo que querían expresar; es vital y forma parte de cada actividad que realizamos, por esto se han creado y su importancia ha trascendido; que con mas frecuencia implementan ciertas herramientas que involucran inclusive su entorno, tal como dice Capriotti:

Las empresas tienen una historia, evolucionan y cambian, viven en un entorno determinado con el cual se relacionan, siendo modificadas por la acción del entorno. Se produce, así, una ampliación del campo de acción de las compañías.¹⁹

En cuanto al apareamiento de la comunicación organizacional como tal, a través de la historia puede citarse a Redding y Samborn, quienes en 1964 definieron por primera vez a la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre supervisores y empleados.

2.5 Comunicación Interna (CI)

La CI es la comunicación dirigida al cliente interno (es decir al colaborador).

El objetivo de la comunicación interna es justamente el de aumentar la satisfacción del personal, y por lo tanto la rentabilidad final de la institución, mediante la coordinación y gestión de las acciones; impulsar la cultura y favorecer los objetivos organizacionales.

¹⁹Cfr. CAPRIOTTI, Paúl (2006). "Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa", Revista Razón y Palabra n° 53, México.

“En la comunicación interna se involucra en principio toda la organización, la idea básica es que la responsabilidad de la comunicación en la institución es de todos los miembros de la organización”.²⁰

De aquí se derivan la comunicación voluntaria y la involuntaria como se verá a continuación, donde se especifica el campo de acción de cada una.

Por lo tanto es el conjunto de mensajes que previamente planificados, generan una buena comunicación en la organización; estos mensajes se intercambian entre los integrantes de la misma y se traducen en los procesos que se realizan a diario. Conjuntamente con lo mencionado en el manual de comunicación interna donde se indica que es el grupo de personas que conforman la institución:

“...está orientada al público interno que es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc”.²¹

El objeto de la comunicación interna en la empresa es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Las funciones de la comunicación interna son:

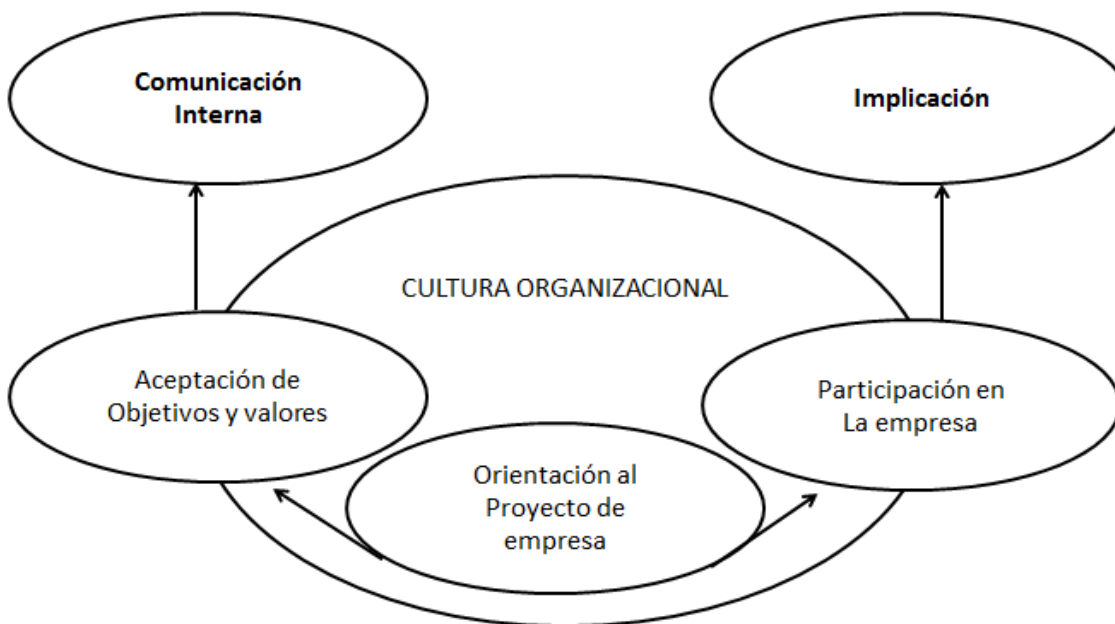
- Crear la estrategia empresarial.
- Señalizar la estrategia empresarial a los públicos internos.
- Informar.
- Satisfacer necesidades de información.

²⁰ CASTRO, Benito (2007), “El auge de la comunicación corporativa”, Sevilla, España, P. 19.

²¹ VÉRTICE, Publicaciones, (2008), “Manual de comunicación interna”, Editorial Vértice, Málaga-España, P. 5,6.

- Integrar la comunicación de los públicos.
- Motivar emocionalmente.
- Identificar el público interno con la organización.
- Proyectar una buena imagen al exterior.

Además es importante recordar que el principal objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte de esta manera:



BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, (2009), "La comunicación interna", Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 28.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible.

La cooperación también se torna imposible porque gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Por lo tanto, todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Según el Manual de Comunicación existen varias características que hacen que la comunicación interna sea deficiente, estas son:

...Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo, unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores.²²

La empresa como organización debe ser estructurada de tal manera que cumpla con ciertos puntos para que la comunicación fluya correctamente, según puntualiza Jesús García:

- Evite la burocratización.
- Construya una nueva «moral de grupo», que desactive viejas actitudes y pautas de comportamiento y genere entusiasmo (motivación y comunicación eficaz, interna y externa).
- Utilice adecuadamente el tiempo y los recursos disponibles.
- Se inspire en otras entidades que han tenido éxito en sus fórmulas de gestión de calidad.
- Se sirva de las nuevas tecnologías.²³

²² VÉRTICE, Publicaciones, (2008), "Manual de comunicación interna", Editorial Vértice, Málaga-España, P. 7,8.

²³ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, (1998), "La comunicación interna", Madrid-España, P. 10,11.

2.6 Rol de la comunicación organizacional en las instituciones

La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia el medio ambiente, a la vez implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. Además tiene que ver en gran parte con las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Es decir que, es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

El rol de la comunicación organizacional es el de formar, regular y controlar los procesos (comunicacionales) a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo requiere un seguimiento para determinar que lo que se está utilizando es lo correcto y las herramientas no se hayan vuelto ambiguas.

...La comunicación penetra a todas las actividades de la institución y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos.²⁴

Según Darío Ramos en el texto “Kafka y la comunicación interna”, se afirma que entre los colaboradores de las instituciones se propaga el síndrome kafkiano que hace referencia a que la gente depende de normas exageradas donde la gente no se hace cargo de su desenvolvimiento laboral ni de nada, por tal motivo además de generar un negativo clima laboral también se da la misma percepción hacia afuera. Y es ahí donde nacen los calificativos de ineficiente o burocrática hacia la misma.

²⁴ GÓMEZ, Rosalía, (2011), Revista ECONOMUNDO: “El rol de la comunicación en una organización”, Quito-Ecuador, P.54-57.

Por consiguiente, esto se evita poniendo en conocimiento público la ideología entidad de la organización donde la prioridad sea el ser humano y su crecimiento personal.²⁵

2.7 Públicos

Los recursos humanos de la institución son los vitales receptores de las comunicaciones de la misma.

Dentro de la comunicación interna existen sectores que son categorizados como emisores y responsables de este medio, a pesar de que inspeccionen distintos propósitos, tal como afirma Lucien Sfez:

- Alta dirección: La CI orientada a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Puede resultar una herramienta para fomentar la cultura, la identidad, la competitividad, la integración y participación de los empleados.
- Líneas de mando medio: fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos.
- Recursos humanos (empleados en general): generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados y un clima de trabajo en el cual el empleado se siente escuchado, valorado y estimulado.²⁶

Los públicos son, el conjunto de individuos unidos entre sí, temporal o permanentemente en función de un interés común.

Según McQuail, dicho interés común es la discusión de un acontecimiento público y señala: “el público consiste en un grupo de personas que se nuclean de manera espontánea alrededor de una discusión acerca de algún acontecimiento público y llegan a una discusión u opinión colectiva”.²⁷

²⁵ RAMOS, Darío, (2011), “Kafka y la comunicación interna”, (en línea), (mayo 2012), disponible en la web: <http://asesorcom.blogspot.com/>.

²⁶ SFEZ, Lucien (2008), “La comunicación interna”, Editorial La Crujia, Buenos Aires - Argentina, P. 29,30.

²⁷ MC.QUAIL, Denis, (1969) “Sociología de los medios de comunicación”, Editorial Paidós, Buenos Aires – Argentina.

En cuanto a los públicos se clasifican en intra y extra-institucionales, sin embargo a lo largo de este trabajo se va a investigar únicamente el público interno como será explicado más tarde.

El interés particular o razón específica que motiva a la formación del grupo varía de público a público y determina la distancia e interconexión entre los miembros del mismo.

Para Cutlip y Center “Los públicos de las relaciones públicas son los grupos que, teniendo intereses comunes, resultan afectados por los actos y la política de una institución determinada, o cuyos actos y opiniones afectan a tal institución”²⁸.

Es decir que el hecho de que se encuentren vinculados entre sí hace que la comunicación funcione, de lo contrario se producirían inmediatamente cambios negativos evidentes en la institución.

Constituyen, entonces “todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan o son afectados por ella, esta satisfacción es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos”.²⁹

²⁸ CURLIP, S; CENTER, A.H, (1978) “Effective Public Relations”, Prentice Hall, New Jersey - USA.

²⁹ MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda, (1980), “Comunicación Institucional”, Editora Andina, Quito-Ecuador, P.50.

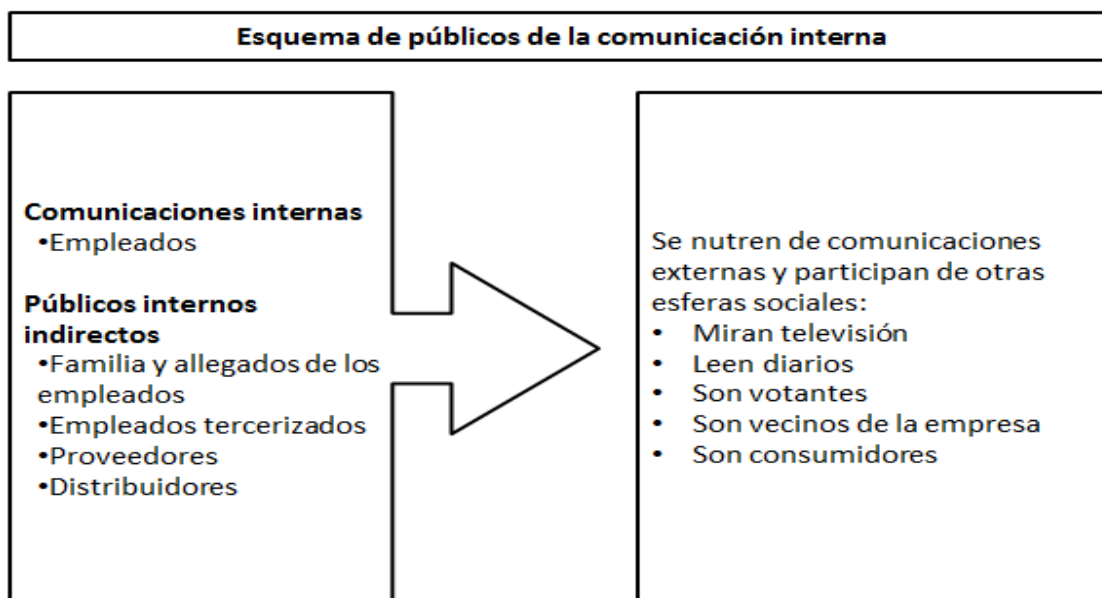
2.7.1 Públicos internos

Se llama público interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución, estos están formados por las personas que están vinculadas directamente con la institución, este vínculo es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua es muy alto por eso es tan importante mantenerla y optimizarla.

Esta dependencia según María Luisa Muriel tiene componentes individuales de un sistema o públicos internos que satisfacen en la institución una serie de necesidades, que requieren de sus componentes individuales para el logro de sus objetivos y en última instancia para su misma supervivencia como sistema.

Por su parte los públicos internos, satisfacen a través de su trabajo a la institución.

A continuación se detalla el esquema de públicos de la comunicación interna:



BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, (2009), "La comunicación interna", Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 30.

Así, por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo.³⁰

Por lo tanto, los públicos internos de la organización son la base de ésta y se vuelven los voceros de la institución hacia otros públicos de interés, ya que en función de ellos marcha correctamente la institución; por esto es sumamente importante que exista retroinformación, porque si ellos no se encuentran a gusto con su trabajo los resultados que genere la empresa no serán óptimos.

2.8 Herramientas de comunicación interna

Las herramientas de comunicación a utilizarse en una institución depende de varios factores y es particular para cada caso dependiendo de las faltas que se detecten en el diagnóstico, estas se pueden aplicar, sustituir o remplazar, sin embargo es importante recordar las consecuencias de que la comunicación de una y dos vías junto con sus herramientas se den en la institución.

Consecuencia de la comunicación de	
Dos vías	Una vía
<ul style="list-style-type: none">• Clima colaborativo• Seguridad• Mayor compromiso• Genera independencia (empowerment)• Mayor eficacia en la tarea	<ul style="list-style-type: none">• Clima de tensión• Mayor nivel de inseguridad• Genera dependencia• Posible ineficacia• Fomenta el rumor

BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ F., Marth, (2009). "La comunicación interna", Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 34.

³⁰ BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, (2009), "La comunicación interna", Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 30.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el hecho de implementar en una institución la comunicación de dos vías mejora significativamente el clima laboral y la eficacia y eficiencia en los procesos de la misma, y por lo tanto la vuelve más productiva.

Pero el hecho de optar por una u otra herramienta no es algo que deba hacerse al azar, es individual para cada organización y debe realizarse a partir del análisis que se haga de ella, ya que es ahí donde se identificará a ciencia cierta la falta o deficiencia de las mismas, lo que permitirá escoger la más idónea.

Elección de la comunicación de un mensaje en función de su soporte:

Técnicas	Ventajas	Desventajas
Escritas	<ul style="list-style-type: none"> • Inmediatez • Tradición • Riqueza • Baratas, cómodas y moldeables 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad desproporcional • Saturación mensajes escritos
Orales	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto interpersonal • Bajo coste 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprecisión • Volatilidad • Poco fiables
Audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Afectividad • Bajo coste 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación larga • Complejidad técnica • Nivel de exigencia alto • Costosos

XIFRA, Jordi, (2007). "Técnicas de las Relaciones Públicas", Editorial UOC, Barcelona-España, P. 27,28.

Las herramientas permiten medir a la organización, éstas van a ser un indicador que ofrezca un diagnóstico de lo que sucede en la empresa a nivel comunicacional.

Existen indicadores que diagnostican una mala comunicación o una situación de disconformidad que circula en el ámbito corporativo.

- En una misma área puede ocurrir que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo.
- Trabajo acumulado o estancado, no se sabe distinguir qué es lo que se requiere resolver con prioridad.
- Las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.
- Los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores.³¹

Estos son algunos de los puntos a considerarse, por lo tanto; la ineficiente comunicación en la organización puede desencadenar en un clima laboral de tensión y además produce errores en el proceso productivo de la institución.

Pero también existen elementos que hacen que la comunicación interna sea eficaz, y precisamente se trata de las herramientas de la comunicación:

³¹ BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, (2009), "La comunicación interna", Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 40, 41.

Herramienta	Descripción
Notas internas operativas	Tiene como finalidad que los diferentes departamentos, secciones o negociados pertenecientes a una empresa se comuniquen entre sí las incidencias, peticiones, etc., que surjan entre ellos. Se ha de emitir una nota interior por cada uno de los temas.
Reuniones con miembros del equipo	Es un método que facilita el diálogo y fomentan las relaciones interpersonales sobre todo entre los empleados que no suelen interactuar frecuentemente por estar en espacios, secciones, departamentos o sucursales diferentes, puede darse de 3 formas: 1. Con control del Director y sin participación del grupo. 2. Sin control del Director y con participación del grupo. 3. Con control del Director y con participación del grupo
Carteleras	Es un lugar donde se pueden dejar mensajes públicos. Se utilizan para difundir información referente a la institución o a los colaboradores.
Seminarios	Programa de instrucción o entrenamiento que proporciona un departamento o institución a sus empleados, se tornan en el espacio perfecto de reflexión y trabajo, donde se imparten nuevos conocimientos.
Memos informativos	Documento menos formal que la carta, sirve para comunicar asuntos de carácter administrativo, dar a conocer información como instrucciones, recomendaciones, etc.
Actos y eventos internos	Estos se realizan con motivo de lo que la institución considere importante o progreso para la misma, los cuales en función de su estructura y organización pueden tener diversos nombres.
Memoria	Recopila información en diversos formatos y presentaciones relacionada con el desempeño de la institución.
Revista o periódico interno	Instrumento que abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización y contenidos relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales).

Herramientas	Descripción
Encuestas de clima laboral	Permite conocer el clima de la organización en un momento dado, la información aquí recogida brinda un conocimiento interno completo canalizando las opiniones de sus colaboradores.
Círculos de calidad	Consiste en un pequeño grupo de personas (de cuatro a ocho, aproximadamente) que se reúnen periódicamente de manera voluntaria para discutir y analizar el funcionamiento de la organización. Propone determinadas soluciones a los directivos y, posteriormente, hace un seguimiento cuantitativo y cualitativo tras su aplicación.
Memorandos	Son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas de una empresa, así como también sirve como comprobante para el empleado de que realizó las funciones asignadas.
Boletín informativo	Consiste en una pequeña publicación periódica en la que se puede encontrar información de acontecimientos importantes como reuniones, cambios de puestos de trabajo, reconocimientos a los empleados que se destaquen, capacitaciones y otras novedades de la organización.
Intranet	Es una red dentro de la organización, tiene acceso a Internet pero no al revés. Soportan fuentes de información como bases de datos, documentos de textos, etc.
Memorandos	Son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas de una empresa, así como también sirve como comprobante para el empleado de que realizó las funciones asignadas
Teléfono de Información	Línea específica para comentarios, sugerencias y quejas
Actividades al aire libre	Consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo para anunciar cambios dentro de la organización o simplemente compartir una actividad recreativa, aplicando algunas dinámicas motivacionales

Herramienta	Descripción
Sistema de sugerencias	Diseñado para conocer las ideas valiosas de los empleados, para diseñar un sistema de sugerencias y crear un comité de evaluación de éstas que permita aplicar las más adecuadas y beneficiosas
Premios de reconocimiento	Reconocimientos a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa, así la empresa puede dar a conocer qué comportamientos y logros son valorados dentro de su organización. ³²
Circulares	Conjunto de mensajes dirigidos a un sector o la globalidad de la organización, de manera que todos los miembros pueden informarse, principalmente de temas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).
Entrevistas	Contacto que se establece entre dos personas de la organización para tener una relación bidireccional.
Visita o jornadas de puertas abiertas	Espacios de intercambio que facilitan el conocimiento de los procesos de trabajo de la organización, estos espacios se dan al interno con miembros de esta internas incluyen a los empleados y a sus familiares, así como a proveedores.
Redes sociales	<p>Estructuras virtuales que permiten a sus usuarios publicar información personal y fotografías y estar conectados con amigos, familiares y compañeros de oficina o estudios.</p> <p>Esta nueva tendencia permite que la institución se proyecte hacia el exterior, sin embargo, hoy en día es aplicable al interior de la empresa, puesto que pueden contribuir a identificar el clima laboral y la percepción de los clientes internos.</p> <p>Dentro de las redes sociales más utilizadas tenemos: Facebook, Twitter, My Space, Flickr, You Tube.</p>

Tabla 3
Título: Herramientas de comunicación
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 07/05/2012
Fuente: Conocimientos propios

³²Cfr. ENRIQUE, Ana; MADROÑERO, M., Gabriela; MORALES, Francisca; SOLER, Perú, "La planificación de la comunicación empresarial", Editorial Autónoma de Barcelona, P. 54,55.

2.9 Identidad corporativa

La identidad es la manera como se expresa la cultura organizacional es decir, son rasgos particulares de una organización (instalaciones, uniformes, simbologías, etc.), si la identidad no se comunica no hay imagen.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas Dowling (1994: 8).

Según Olins (1995: 3), la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes:

- ¿Quién eres?
- ¿Qué haces?
- ¿Cómo lo haces?
- ¿A dónde quieres llegar?

Es decir los modos en que explicas lo que haces cómo te comportas con tus empleados y con el exterior³³

³³ MINGUEZ, Norberto, (2011), "Un marco conceptual para la comunicación corporativa", (en línea), (mayo 2012), disponible en la web: <http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>

2.10 Clima laboral

“El clima laboral nació luego de la Segunda Guerra Mundial en Norteamérica para así determinar el grado de entendimiento del trabajador con los objetivos de la empresa.”³⁴

Es el grado de satisfacción o insatisfacción de los miembros de una organización, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, por lo tanto este tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento laboral.

El clima laboral tiene varias características que deben tomarse en cuenta al momento de diagnosticar el clima en una institución:

- Es consecuencia de la cultura.
- A mayor contradicción del discurso corporativo, menor calidad del clima organizacional
- Es la calidad duradera del ambiente interno de la organización, en términos de los valores y las creencias de la organización.³⁵

Partiendo entonces de estas pautas, el clima laboral debe cumplir con ciertos componentes si se desea realizar un plan de comunicación en esta área, estos son:

Componentes del clima laboral	Tipo
Individuales	<ul style="list-style-type: none">• Motivación• Actitudes• Percepciones• Aprendizaje• Personalidad
Inter/ Intragrupales	<ul style="list-style-type: none">• Grupos formación/información• Normas grupos• Roles/status
Jerárquicos	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzos• Estilo de mando• Nivel de influencia

³⁴ DEL PULGAR, Luis, (1999), “Comunicación de empresas en entornos turbulentos”, Editorial ESIC, Madrid-España, P. 58.

³⁵ RAMOS, Darío, (2009), Apuntes “Comunicación Interna: Clima Laboral”, Quito-Ecuador.

Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura • Puesto laboral
Funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Comunicación • Evaluación de rendimiento • Formación
De la tarea	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad • Calidad • Diversidad ³⁶

El clima laboral se puede medir a través de cuestionarios, encuestas o entrevistas especializadas, estos miden la satisfacción con capacitaciones, liderazgo, supervisión, salarios, motivación, herramientas de trabajo, condiciones de trabajo, integración del equipo etc.; mediante estos resultados se determinan las fortalezas y oportunidades de la institución. Una organización donde haya demasiada presión al personal no está pensando en logros a largo plazo, sus resultados favorables serán momentáneos y se verán reflejados en un clima laboral inestable.

El clima no se ve ni se toca pero su existencia es real ya que afecta a todo lo que sucede dentro de la institución, esto incluye el sentimiento que el empleado tiene acerca de su cercanía o distanciamiento con su jefe, colaboradores, compañeros. Se vuelve el factor de influencia en el comportamiento en los colaboradores de la misma.

Pero además de esto, está dividido en escalas, que indican el tipo de clima laboral que puede darse en una organización, de acuerdo a esta clasificación podrán determinarse las estrategias y herramientas acorde a la situación de la misma.

³⁶DEL PULGAR, Luis, (1999), "Comunicación de empresas en entornos turbulentos", Editorial ESIC, Madrid-España, P. 59.

Escala	Descripción
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto	Grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la Planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y Desempeño	Grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia de errores	El grado en que los errores se traten en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, correctiva o inclinada a culpar. ³⁷
Desvinculación	Cuando un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de qué están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

³⁷CASTILLO, Carola; DEL PINO, Nicole; ESPINOZA, Vita, (2010), "Identidad Corporativa", (en línea), (mayo 2012), disponible en la web: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.

Escala	Descripción
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Escala	Descripción
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

2.11 Plan de comunicación

Todo Plan de Comunicación se compone de ocho elementos esenciales, estos son:

a. Situación

No se pueden establecer objetivos válidos sin entender la situación que ha llevado a la conclusión de que se necesita un programa de comunicación, existen tres tipos de situaciones que pueden crear la necesidad de elaborar un programa de comunicación:

- 1) La organización tiene que aplicar de inmediato un programa para resolver un problema o una situación que la afecta negativamente
- 2) La organización tiene que realizar un determinado proyecto y,
- 3) La organización quiere fortalecer sus esfuerzos continuos para preservar su reputación y el respaldo del público.

b. Objetivos

Una vez que se ha entendido la situación o el problema, el siguiente paso consiste en determinar los objetivos del programa. El objetivo declarado debe valorarse preguntándose:

- 1) ¿Se ajusta realmente a la situación?
- 2) ¿Es realista y alcanzable?
- 3) ¿Puede medirse su efectividad?

Un objetivo suele definirse en relación con los resultados del programa, y no con necesidades del mismo. En otras palabras, los objetivos no deben ser medios sino fines.

Es muy importante que los objetivos del plan complementen y refuercen los objetivos de la organización.

Existen dos tipos de objetivos: informativos y de motivación.

Objetivos Informativos:

Buena parte de los planes de relaciones públicas está diseñada fundamentalmente para suministrar información a los públicos, y hacer que sean más conscientes sobre una determinada cuestión, un acontecimiento o un producto. De los cinco objetivos de las actividades de la comunicación, los dos primeros son los más comunes, estos son: exposición de un mensaje y divulgación precisa de mensaje. Muchos profesionales de la comunicación y el marketing consideran que los principales criterios para evaluar la eficacia de la comunicación son aumentar la concienciación del público y difundir mensajes claves.

Objetivos de motivación:

Aunque el cambio de actitudes y la influencia en el comportamiento son objetivos más difíciles de alcanzar en un plan de comunicación, los objetivos de motivación son más fáciles de medir. Esto se debe a que se basan en resultados medibles que pueden cuantificarse.

c. Público

El plan de comunicación debería estar dirigido a públicos específicos y bien definidos. Aunque algunos planes están dirigidos al público en general este caso suele ser la excepción.

En el plan se busca un público específico dentro de un público general; para ello, se realiza una investigación de mercado que permite identificar cuáles son los públicos clave en función de factores como la edad, la renta, la clase social, la educación, las propiedades que poseen o los modelos de consumo de determinados productos, así como el lugar de residencia.

d. Estrategia

La definición de la estrategia describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global.

Se puede destacar una estrategia general, o bien el programa puede tener diversas estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados.

e. Tácticas

Muchas veces se confunden los conceptos técnicos con tácticas, aún así, una táctica es siempre, por definición, una técnica. Mientras la estrategia define las grandes orientaciones, los grandes proyectos, es decir, lo que debe hacerse, las técnicas definen la manera como el profesional de comunicación enfocará el tema, como gestionará la transmisión de los mensajes a los públicos objetivos del programa; es decir, las técnicas definen el cómo hacerlo. Por su parte las tácticas se corresponden con iniciativas puntuales a través de las cuales se gestionan las situaciones y problemas de comunicación y esquivan los obstáculos; es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas.

Las tácticas constituyen la parte central del plan que describe, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias y conseguir alcanzar los objetivos definidos. Las tácticas suelen implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con los mensajes clave.

f. Calendario/ Plazos temporales

Los tres aspectos básicos del calendario en la planificación de un plan de comunicación son:

1) Los plazos del plan, la planificación de este debería tener en cuenta el contexto de la situación, y el momento en que los mensajes clave adquieren su máximo significado para el público objetivo.

2) Planificación de las tácticas, otro factor relacionado con el establecimiento del calendario consiste en planificar y establecer la secuencia de las diversas tácticas o actividades. El patrón más normal consiste en concentrar los esfuerzos al principio del plan, que es cuando se pone en marcha la aplicación de diversas tácticas. Esta fase de lanzamiento del plan requiere mucha actividad para superar las primeras barreras. Sin embargo, cuando el plan se encuentra encaminado, requiere de menos energía y menos actividades para mantenerlo.

3) Definición del calendario, una parte esencial en la definición del calendario consiste en planificar por adelantado. La emisión de un videocomunicado, la elaboración de materiales para entregar a la prensa, o incluso un folleto, suelen necesitar semanas y meses de trabajos de preparación. Los preparativos de un acontecimiento especial también requieren de un tiempo considerable.

g. Presupuesto

Ningún plan está completo sin un presupuesto. Los presupuestos de un plan suelen emitirse a partir de la experiencia pasada y de solicitudes de presupuestos a proveedores. Cuando se termina el plan, parte de la evaluación consiste en contrastar los gastos estimados con los gastos realizados.

h. Evaluación

La evaluación es un elemento de la planificación que compara los objetivos declarados en el programa con los conseguidos. Como se ha mencionado, los objetivos deben ser medidos para poder demostrar a los clientes y empleadores que el programa los ha alcanzado.

Por tanto, los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles, específicos y ajustados a las expectativas del cliente o empresario. El apartado de evaluación

del plan debe volver a definir los objetivos, y a continuación determinar que métodos de evaluación se van a utilizar.

La evaluación de un objetivo informativo suele exigir recopilar recortes de prensa, así como un análisis de la frecuencia en que se han citado los puntos clave de los mensajes.

Otros métodos pueden consistir en cuantificar el número de folletos distribuidos, o estimar el número de espectadores que han visto un videocomunicado.

Los objetivos de motivación se suelen evaluar a partir del aumento de las ventas o de la cuota del mercado, del número de personas que han llamado al número de teléfono gratuito de la empresa solicitando información, o de encuestas para medir la opinión de la gente, antes y después del plan.³⁸

³⁸ WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; XIFRA, Jordi., (2006), "Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas", Editorial Pearson Educación, Madrid-España, P.195-211

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN

Los métodos aplicados en este estudio de caso, buscan diagnosticar la situación actual de la comunicación interna de la Gerencia de Planificación de la Movilidad de la EPMMOP (GPM), mediante una investigación con un enfoque cualitativo y cuantitativo del clima laboral de la misma.

El enfoque cualitativo facilita la obtención de opiniones y perspectivas del clima laboral de la GPM y de las empresas públicas metropolitanas en general, provenientes por un lado de expertos de comunicación y, por otro lado de personas idóneas que laboran en la gerencia, a través de la aplicación de entrevistas estructuradas.

El enfoque cuantitativo, se basa en ejecución de encuestas dirigidas a los miembros de la GPM, para identificar sus percepciones acerca de la comunicación interna, clima laboral y organización de la empresa.

3.1 Investigación de campo

3.1.1 Objetivo general

Recopilar la información necesaria para diagnosticar la situación del clima laboral existente en la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

3.1.2 Propósitos de investigación

- Identificar el grado de conocimiento que los colaboradores tienen sobre la Gerencia de Planificación de la Movilidad.
- Establecer el nivel de implicación que existe dentro de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.
- Determinar el nivel de relación existente entre los colaboradores de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.
- Establecer el grado de identificación de los colaboradores con las herramientas de comunicación aplicadas en la actualidad.

3.1.3 Tipo de estudio

- **Exploratorio**

El alcance de esta investigación es exploratorio ya que es un tema poco conocido y documentado. Por este medio se lograría explorar el ambiente laboral de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

- **Descriptivo**

Se utilizará este tipo de estudio porque permite plantear escenarios donde se identificará las percepciones acerca de las actividades que realiza la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

3.1.4 Métodos de estudio

- **Inductivo**

Se utilizará este método científico que va de lo particular a lo general por medio del cual, pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Esto quiere decir que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se logra postular una hipótesis que brinda una solución al problema planteado.

En el caso de la Gerencia de Planificación de la Movilidad se buscará determinar los aciertos y errores en cuanto a las acciones de la organización.

- **Deductivo**

Este método va de lo general a lo particular, parte de los datos generales, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se buscará conocer el origen de las situaciones de la Gerencia de Planificación a través de la observación de los procesos manejados por la institución.

- **Sintético – Analítico**

Por medio de la información recolectada se investigará las causas y efectos de los aspectos positivos y negativos de la gestión de la comunicación de la GPM.

3.1.5 Fuentes

- **Fuente primaria**

Una fuente primaria es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar; puede ser un trabajo creado por algún testigo presencial o protagonista de un evento histórico en el que éstos son descritos.³⁹

Para efecto de este estudio se realizó una encuesta y una entrevista como se explica a continuación:

- Diseño y ejecución de encuestas aplicadas a todos los colaboradores de la Gerencia de Planificación de Movilidad, misma que tiene 22 preguntas y está estructurada por secciones:

Sección	Pregunta No.
Información general	1,2,3
Conocimiento sobre la organización	4,5,6,7,8

³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria, 25 de mayo, a las 23:18. (2012), "Fuente primaria".

Identificación e implicación	9,10,11,12,13,14
Nivel de relación	15,16,17
Herramientas de comunicación	18,19,20,21,22

- Diseño y ejecución de entrevistas realizadas a un experto en comunicación y a los funcionarios idóneos que laboran actualmente en la EPMMOP para conocer su opinión sobre la comunicación que se maneja al interior de la misma así como las herramientas comunicacionales necesarias para mejorar el clima laboral.

La entrevista fue realizada a las siguientes personas:

- 1) Experto en comunicación, ya que es necesario conocer la importancia de la comunicación para el funcionamiento propicio del clima laboral en las empresas públicas metropolitanas.
- 2) Gerente de Planificación de la Movilidad, ya que es la cabeza de la institución objeto de estudio.
- 3) Director de Comunicación de la EPMMOP, quien es el encargado de tomar decisiones en cuanto al manejo de los asuntos comunicacionales de la EPMMOP tanto a nivel interno como a nivel externo.
- 4) Relacionista Pública Gerencia de Gestión de la Movilidad, persona encargada del funcionamiento correcto de la comunicación de la Gerencia a nivel interno y externo.
- 5) Comunicadora Gerencia de Planificación de la Movilidad, persona encargada del funcionamiento correcto de la comunicación de la Gerencia a nivel interno y externo.

- **Fuente secundaria:**

Una fuente secundaria contrasta con una primaria, e implica generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

La validez de este tipo de fuentes radica en el hecho de que estas son obtenidas por fuentes fidedignas, instituciones públicas y algunos especialistas en los temas, antes de concretarse como fuentes secundarias; es verdad que fueron fuentes de tipo primario, sin embargo al ser aceptadas por la sociedad se convirtieron en fuentes de información verídicas y aceptadas, e incluso, ser consideradas como parte de la historia.⁴⁰

- Recolección de archivos institucionales
- Documentos

3.1.6 Universo

Este trabajo se ha realizado en la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas, misma que está dividida en ocho Gerencias de acuerdo a la actividad que realizan en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.7 Muestra

Se realizará esta investigación en la Gerencia de Planificación de la Movilidad, misma que cuenta con 56 colaboradores.

⁴⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria, 18 de mayo, a las 11:49. (2012), "Fuente secundaria".

Para la investigación se efectuará la encuesta a todos los integrantes, con lo que se obtendrá información para el desarrollo de la propuesta del plan de comunicación para el mejoramiento del clima laboral dentro de esta Gerencia.

3.1.8 Instrumentos de recolección de datos

- **Encuesta:** Ejecutada a todos los colaboradores de la Gerencia de Planificación de la Movilidad, mediante la aplicación de veinte y dos preguntas divididas en cuatro parámetros:

- Información general sobre la organización
- Conocimiento sobre la organización
- Identificación e implicación
- Herramientas de comunicación

- **Entrevista:** Efectuada a especialistas idóneos, analizando primordialmente el tema de estudio y a la empresa investigada, mediante la aplicación de seis preguntas en el área de comunicación y clima laboral.

Se ha realizado dos formatos de entrevista, una para los colaboradores y directivos de la EPMMOP a quienes se consultó y otra para el experto en comunicación, ya que en el primer caso se requería información correspondiente a la gestión de la comunicación interna de la organización, información que solo poseen sus miembros, y en segundo caso, son preguntas similares pero direccionadas a tener un panorama mas general de lo que implica la intervención de la comunicación en una empresa.

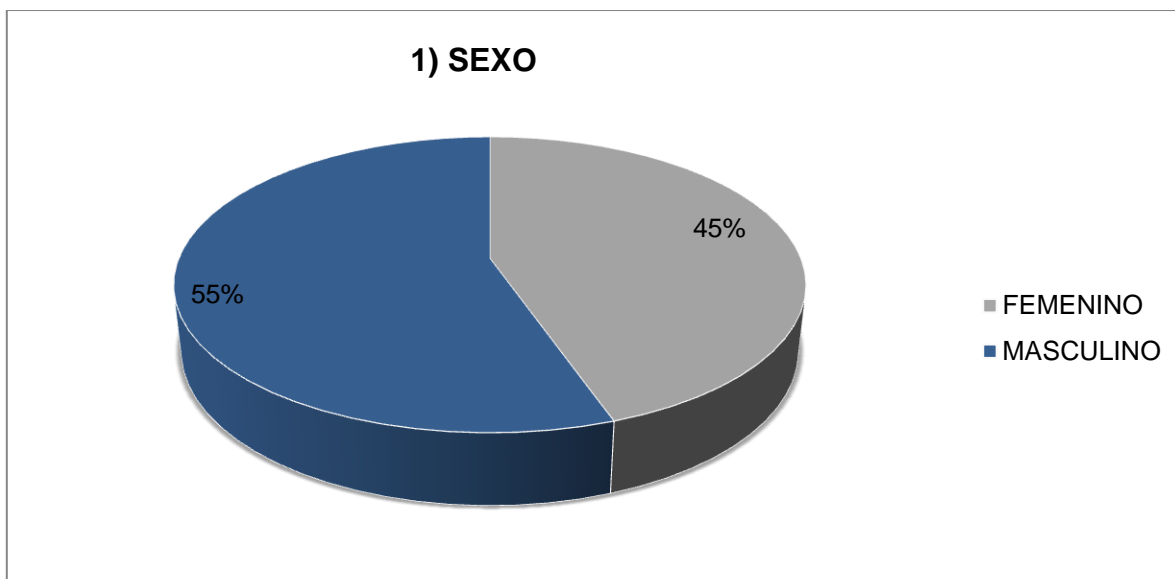
3.2 Tabulación e interpretación de resultados

Los datos para este estudio suministrados en el informe de la encuesta aplicada a 56 trabajadores son los siguientes:

3.2.1 Resultados encuesta interna GPM

1) Sexo

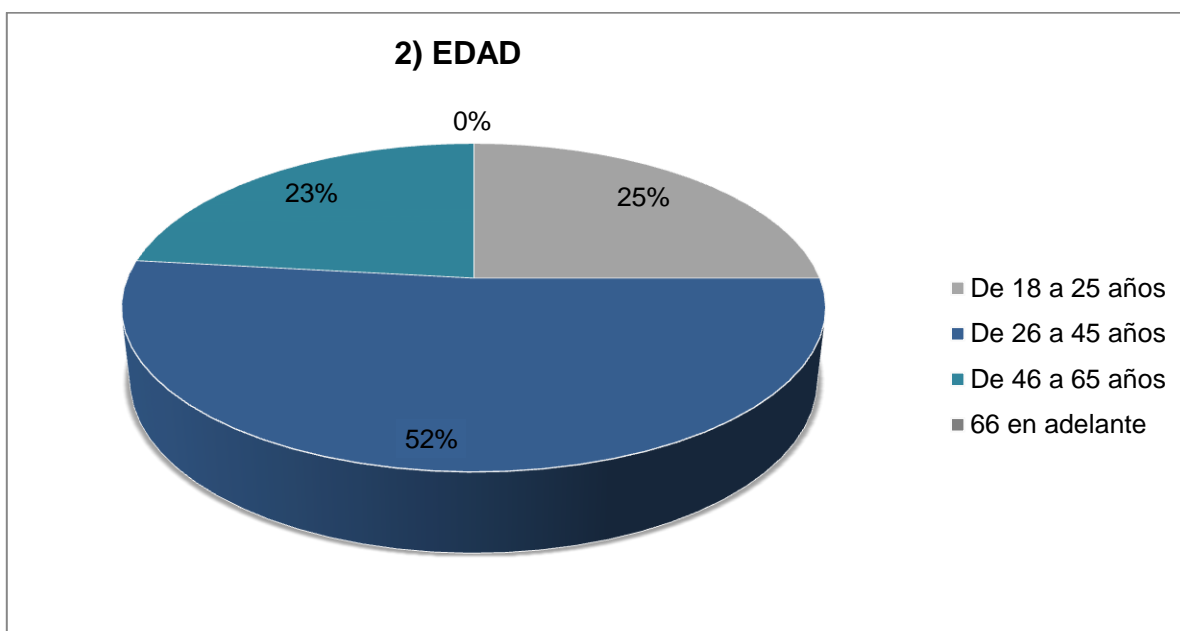
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Femenino	25	45%
Masculino	31	55%
TOTAL	56	100%



El 55% de las personas que trabajan en la Gerencia de Planificación de la Movilidad son hombres, frente al 45% que son mujeres.

2) Edad

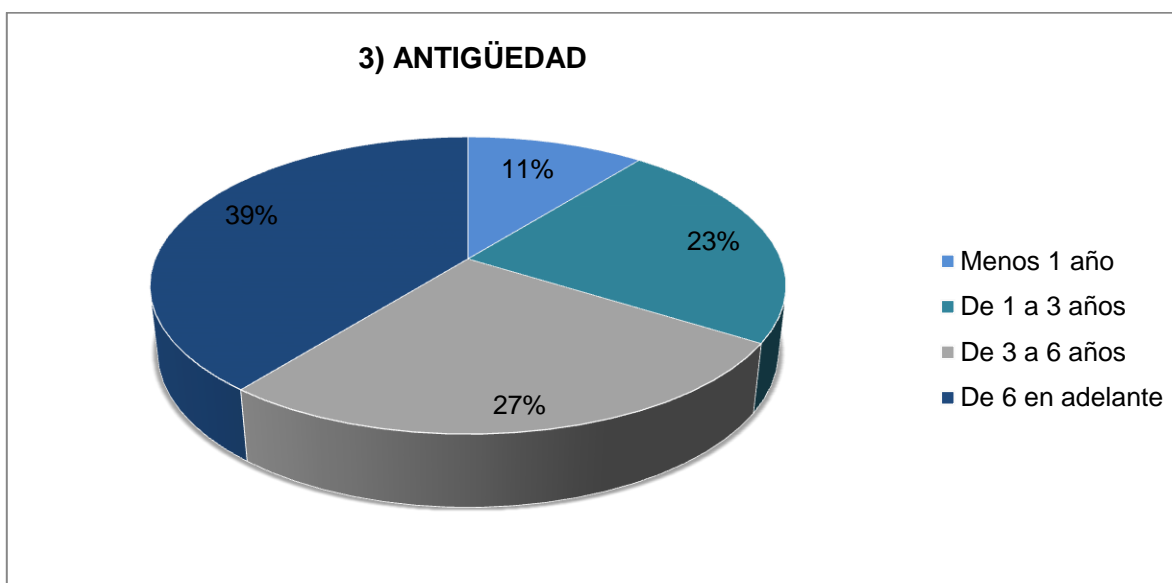
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
De 18 a 25 años	13	25%
De 26 a 45 años	29	52%
De 46 a 65 años	14	23/
De 66 años en adelante	0	0%
TOTAL	56	100%



El 52 % de los trabajadores de la Gerencia de Planificación tienen una edad “De 26 a 45 años”, frente a un 25% que tiene edades comprendidas entre los “18 a 25 años”.

3) Antigüedad en la institución

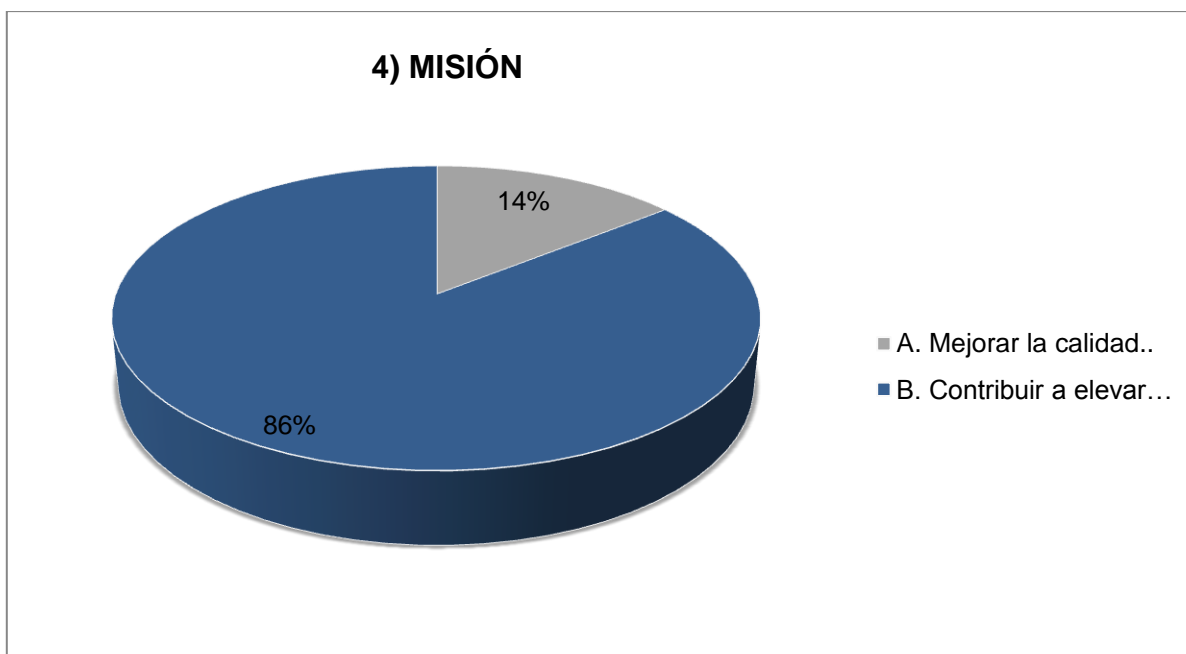
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Menos de un año	6	11%
De 1 a 3 años	13	23%
De 3-6 años	15	27%
De 6 años en adelante	22	39%
TOTAL	56	100%



El 39% de los trabajadores de la Gerencia de Planificación están “Más de 6 años” trabajando para la organización, frente a un 27% de trabajadores que llevan en la empresa “De 3 a 6 años”.

4) ¿Cuál de las siguientes ideas encajaría mejor en la misión del trabajo que realiza la EPMMOP?

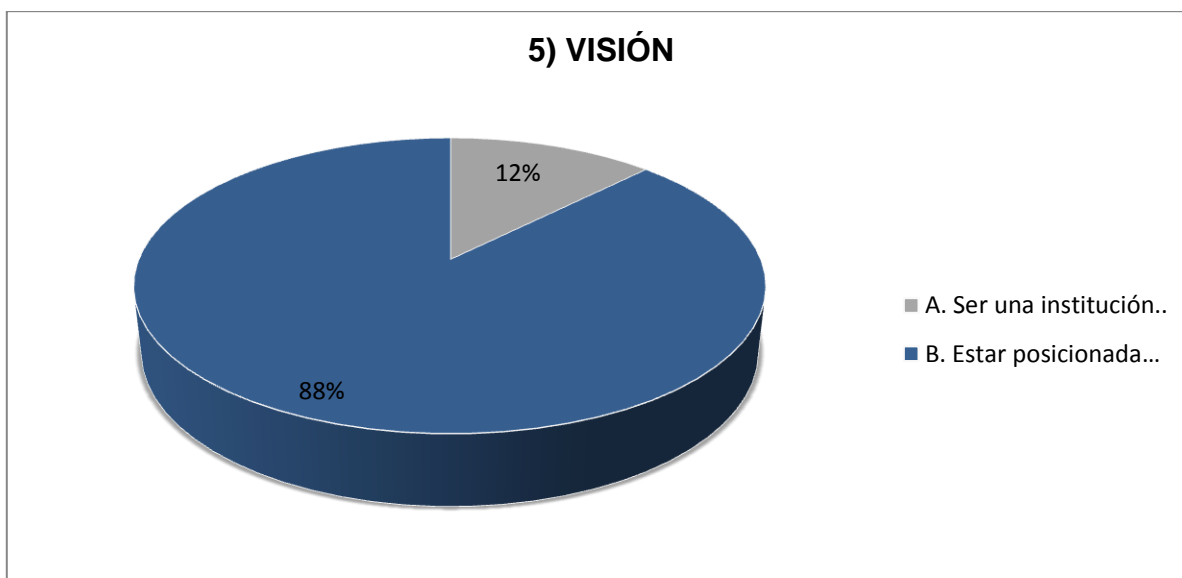
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de Respuestas
A. Mejorar la calidad y reducir el costo a través de servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.	8	14%
B. Contribuir a elevar el estándar de vida de los habitantes mediante una planificación, ejecución y control de la infraestructura vial, de las obras públicas relacionadas, del transporte y la movilidad	48	86%
TOTAL	56	100%



El 86% de los encuestados “Sí” conocen la misión de la EPMMOP, frente a un 14% que “No” la conoce.

5)¿Cuál de estas visiones cree usted que corresponde a la EPMMOP?

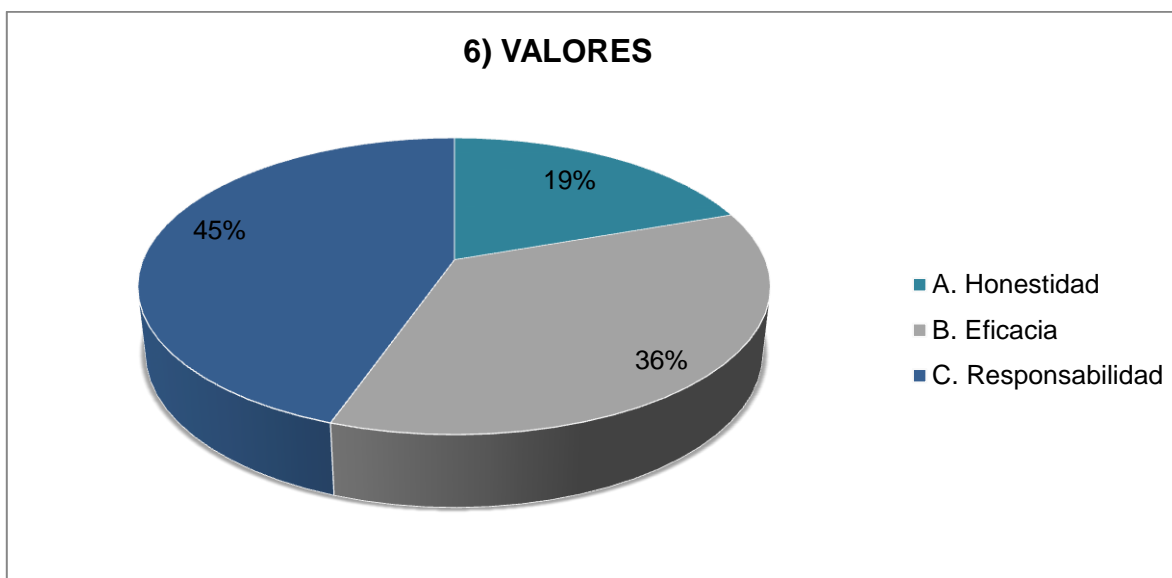
Opciones de respuesta	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Ser una institución respetada y admirada por sus valores humanos, donde el beneficio del cliente y del entorno es la meta de todos los que en el grupo trabajamos.	7	12%
B. Estar posicionada en el corto plazo como la institución de servicio público referente en el ámbito del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por integrar y mejorar, proactiva y consistentemente, todas las actividades relativas a la obra pública y la movilidad, mediante una gestión de calidad, sostenible y autónoma.	49	88%
TOTAL	56	100%



El 88% de los encuestados “Sí” conocen la visión de la EPMMOP, frente a un 12% que “No” la conoce.

6) ¿Cuál de los siguientes valores cree que identifica más a la institución?

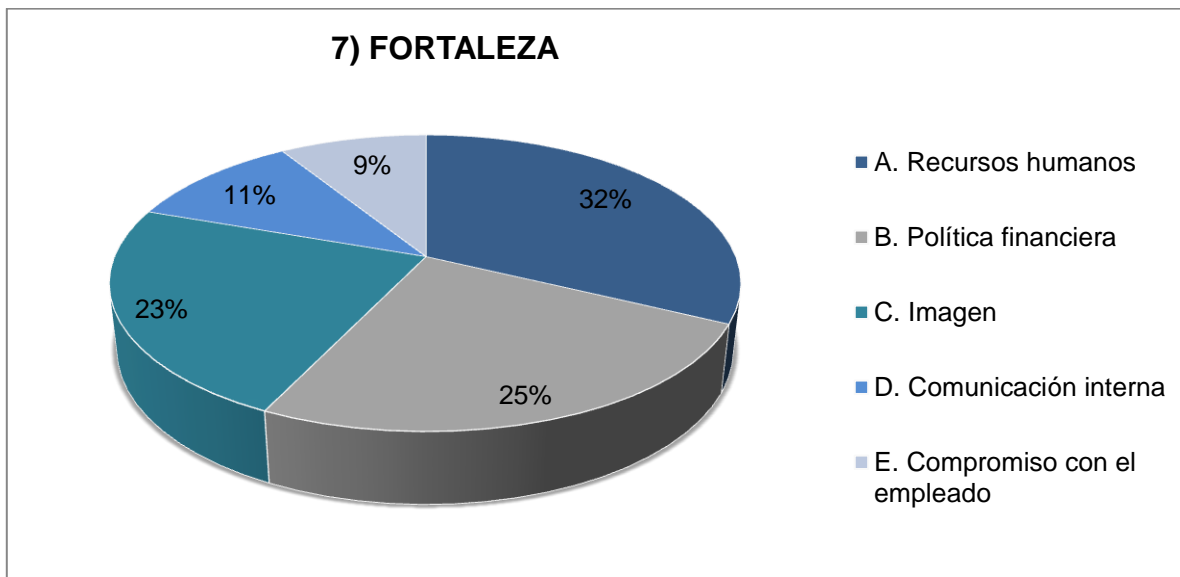
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Honestidad	11	19%
B. Eficacia	20	36%
C. Responsabilidad	25	45%
TOTAL	56	100%



Un 45% de los encuestados consideran que la “Responsabilidad” es el valor que más identifica a la empresa donde laboran, frente a un 36% que dice que es la “Eficacia”.

7) ¿Cuál es a su juicio la fortaleza que tiene la Gerencia de Planificación de la Movilidad?

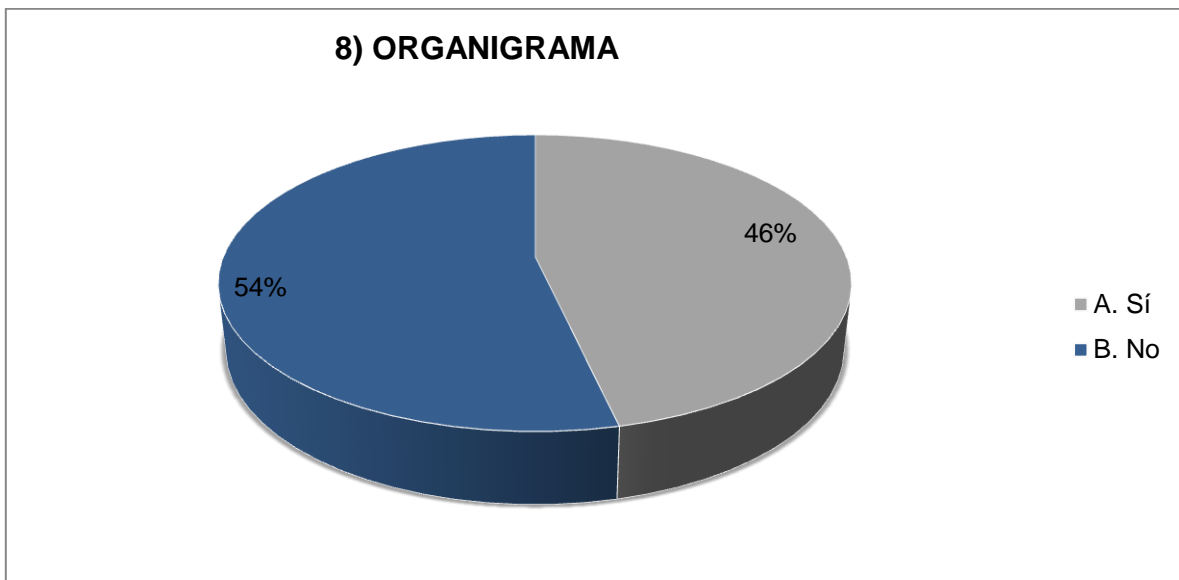
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Recursos humanos	18	32%
B. Política financiera	14	25%
C. Imagen	13	23%
D. Comunicación interna	6	11%
E. Compromiso con el empleado	5	9%
TOTAL	56	100%



El 32% de los trabajadores cree que la fortaleza que posee la Gerencia de Planificación es el “Recuso Humano”, frente a un 25% que considera que es la “Política Financiera”.

8) ¿Conoce el organigrama de la Gerencia de Planificación de la Movilidad?

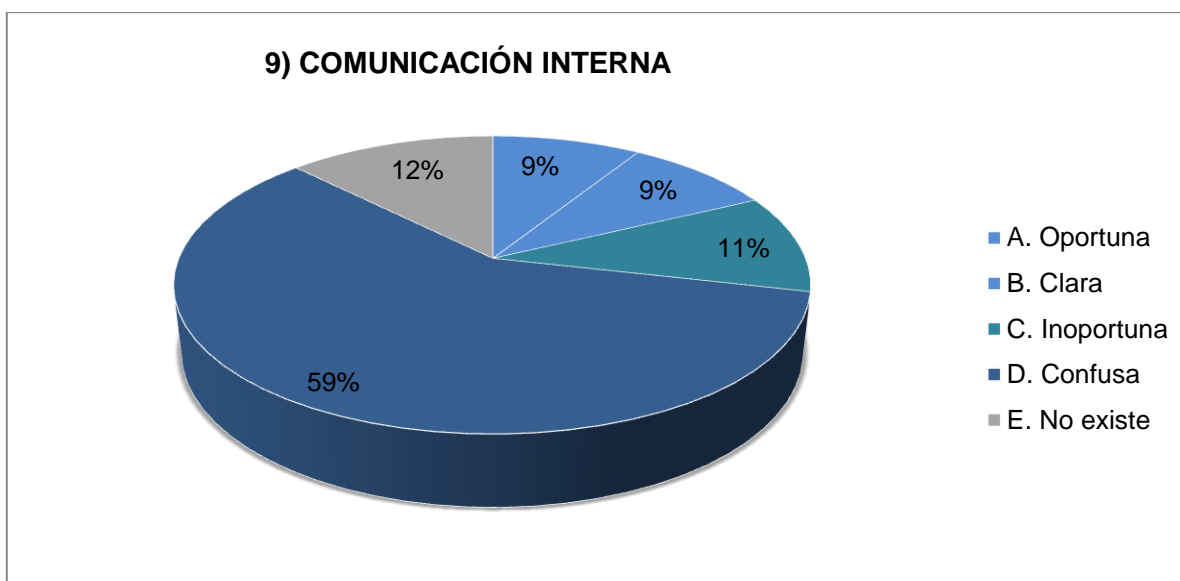
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Sí	26	46%
B. No	30	54%
TOTAL	56	100%



El 54% de los encuestados “No” conocen el organigrama de la Gerencia de Planificación frente a un 46% que “Sí” conoce.

9) ¿Cómo calificaría a la comunicación interna?

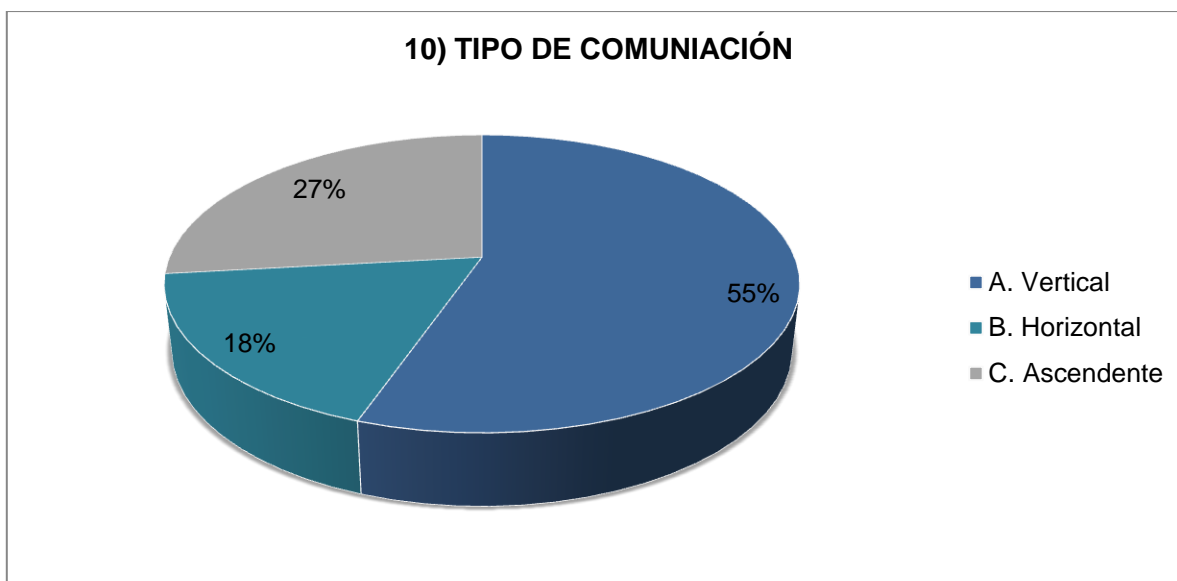
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Número de respuestas
A. Oportuna	5	9%
B. Clara	5	9%
C. Inoportuna	6	11%
D. Confusa	33	59%
E. No existe	7	12%
TOTAL	56	100%



El 59% de los trabajadores califican a la comunicación interna “Confusa”, frente a un 12% que dice que “No existe” comunicación interna dentro de la Gerencia de Planificación.

10) ¿Qué tipo de comunicación cree que se maneja al interior de la Gerencia de Planificación?

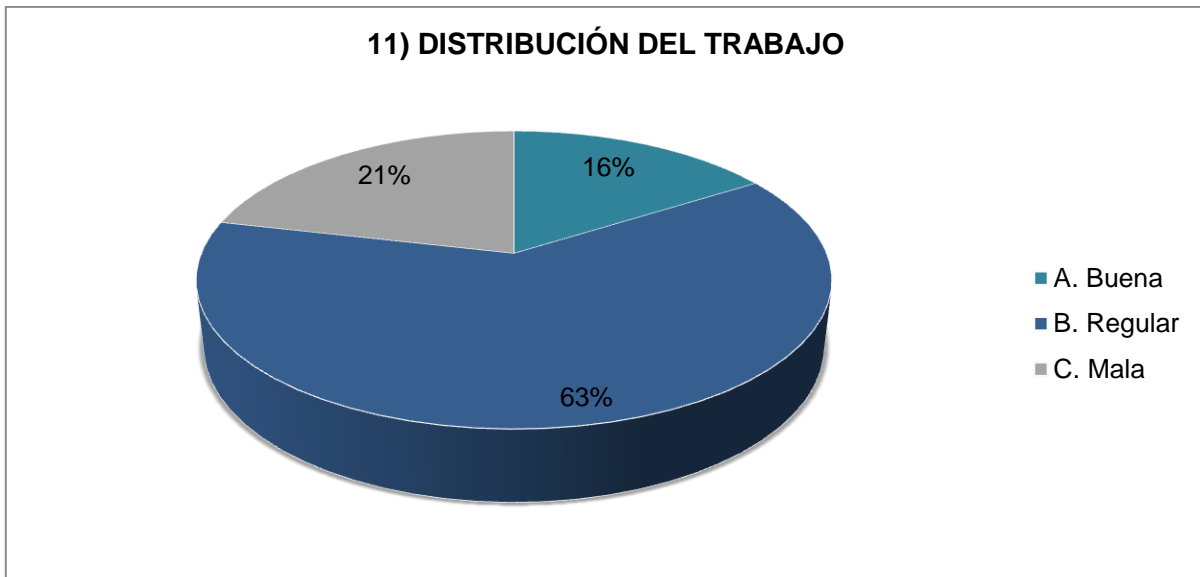
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Vertical (de altos mandos hacia empleados)	31	55%
B. Horizontal (opiniones de todos)	10	18%
C. Ascendente (empleados se comunican con sus superiores)	15	27%
TOTAL	56	100%



El 55% de los colaboradores califican a su juicio como “Comunicación Vertical” al tipo de comunicación que existe dentro de la Gerencia de Planificación, frente a un 27% que considera que es “Ascendente”.

11) Usted considera que la distribución de trabajo entre los colaboradores de la Gerencia de planificación es:

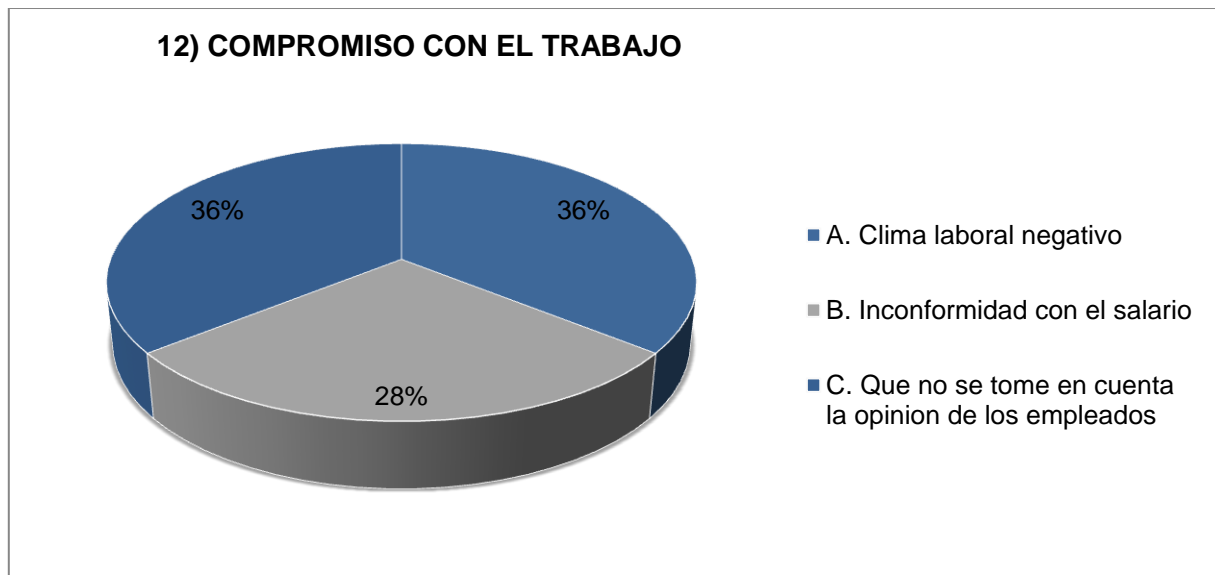
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Buena	9	16%
B. Regular	35	63%
C. Mala	12	21%
TOTAL	56	100%



El 63% de los trabajadores consideran que la distribución del trabajo dentro de la Gerencia de Planificación es “Regular”, frente a un 21% que dice que es “Mala”.

12) ¿Qué impide que usted se sienta más comprometido con su trabajo?

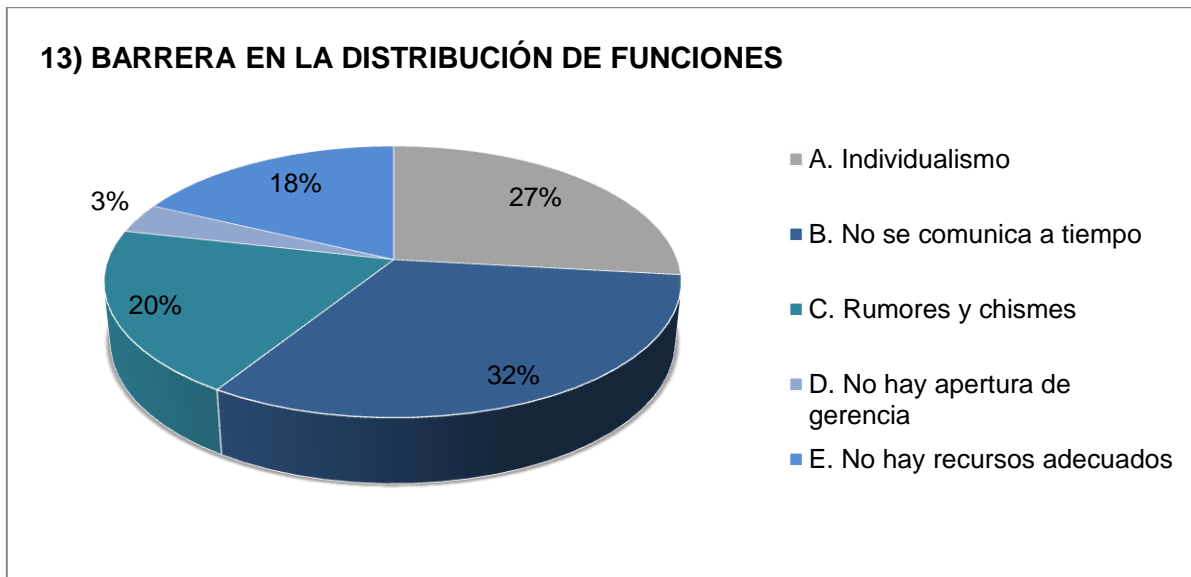
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Clima laboral negativo	20	36%
B. Inconformidad con el salario	16	28%
C. Que no se tomen en cuenta la opinión de los empleados	20	36%
TOTAL	56	100%



En este caso los trabajadores coinciden en un 36%, que el impedimento para no sentirse más comprometidos con su trabajo es “Que no se tome en cuenta la opinión de los empleados” y que exista un “Clima laboral negativo” frente a un 28% que considera que esta anomalía se debe a la “Inconformidad con el salario”.

13) De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que es la principal barrera en el proceso de distribución de funciones?

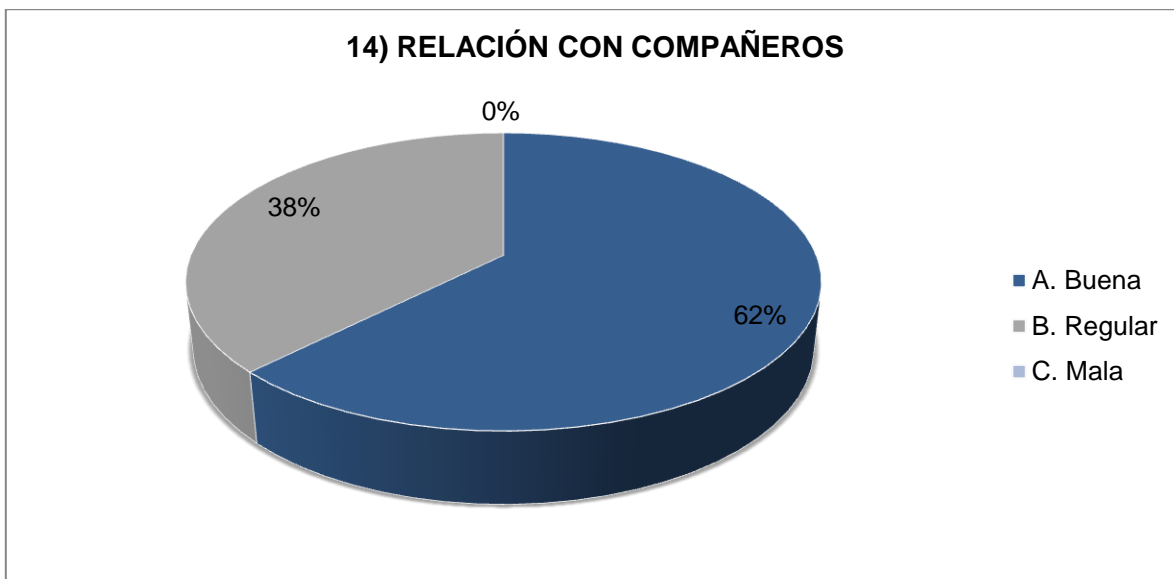
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Individualismo	15	27%
B. No se comunica a tiempo	18	32%
C. Rumores y chismes	11	20%
D. No hay apertura de la gerencia	2	3%
E. No hay recursos adecuados	10	18%
TOTAL	56	100%



El 30% de los encuestados considera que la principal barrera en el proceso de comunicación es que “No se comunica a tiempo”, mientras que el 27% cree que es el “Individualismo”.

14) ¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros?

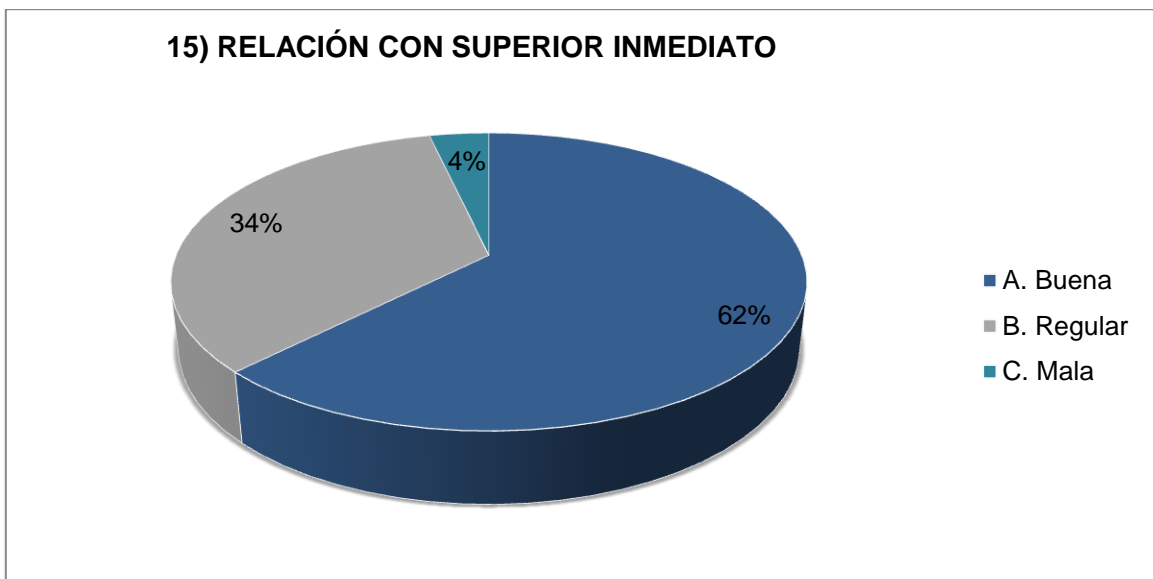
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Buena	35	62%
B. Regular	21	38%
C. Mala	0	0%
TOTAL	56	100%



El 62% de los trabajadores considera que la relación con sus compañeros es “Buena” frente a un 38% que considera que es “Regular”.

15) ¿Cómo califica la relación con su superior inmediato?

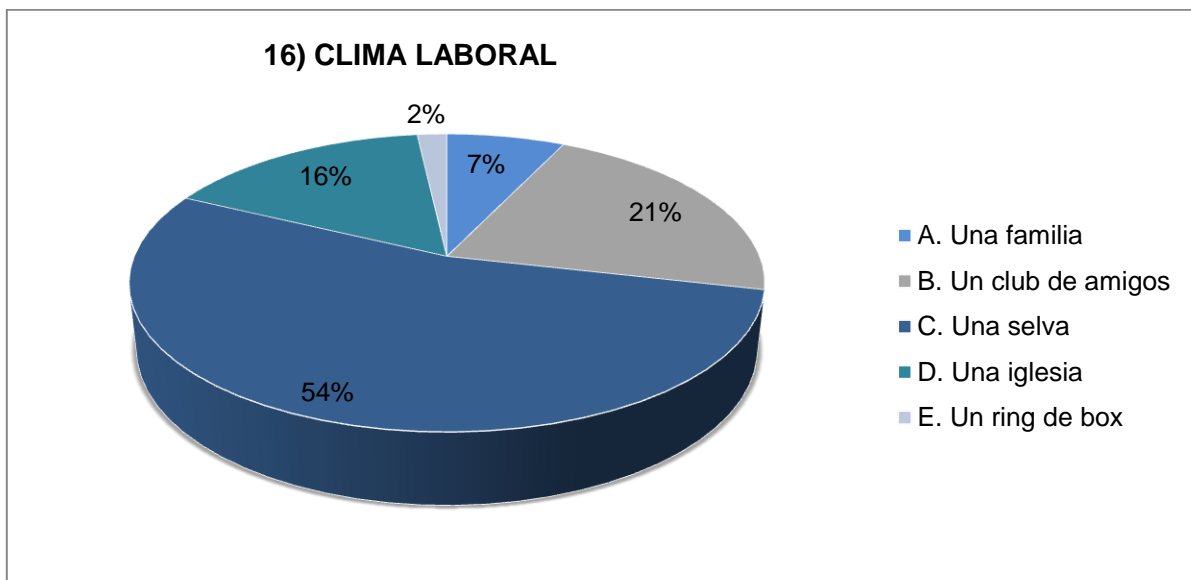
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Buena	35	62%
B. Regular	19	34%
C. Mala	2	4%
TOTAL	56	100%



El 62% de los encuestados afirma que la relación con su superior inmediato es “Buena”, frente a un 34% que la considera “Regular”.

16) ¿Con cuál de estas opciones identifica usted el clima laboral de su empresa?

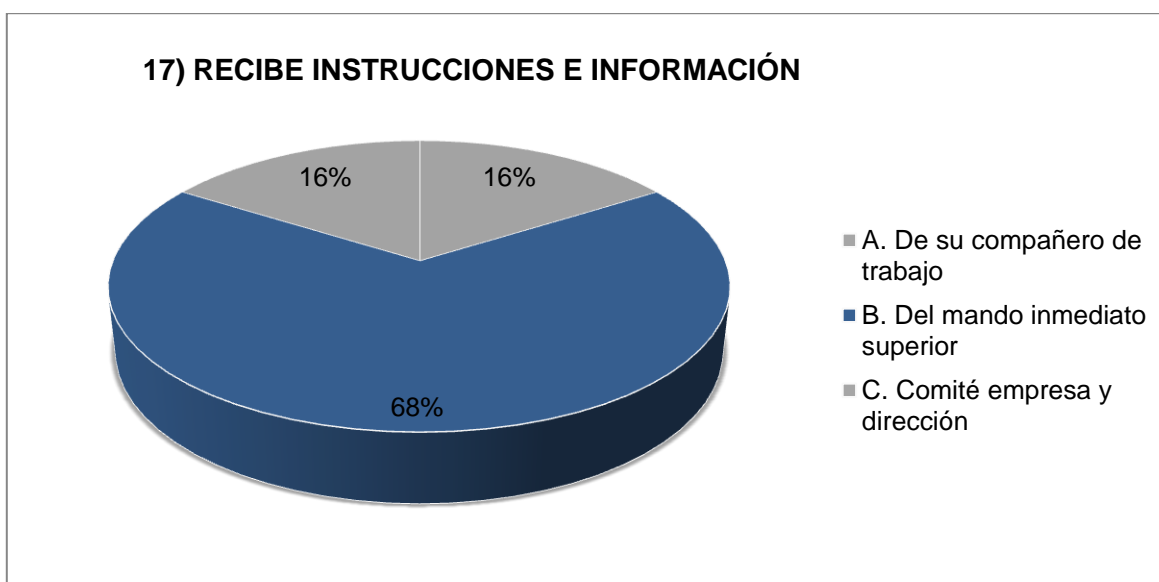
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Una familia	4	7%
B. Un club de amigos	12	21%
C. Una selva	30	54%
D. Una iglesia	9	16%
E. Un ring de box	1	2%
TOTAL	56	100%



El 54% de los colaboradores de la Gerencia de Planificación identifican el clima laboral de la organización como una selva mientras que un 21% lo identifican como un club de amigos.

17) ¿De quién recibe usted las instrucciones e información sobre sus actividades?

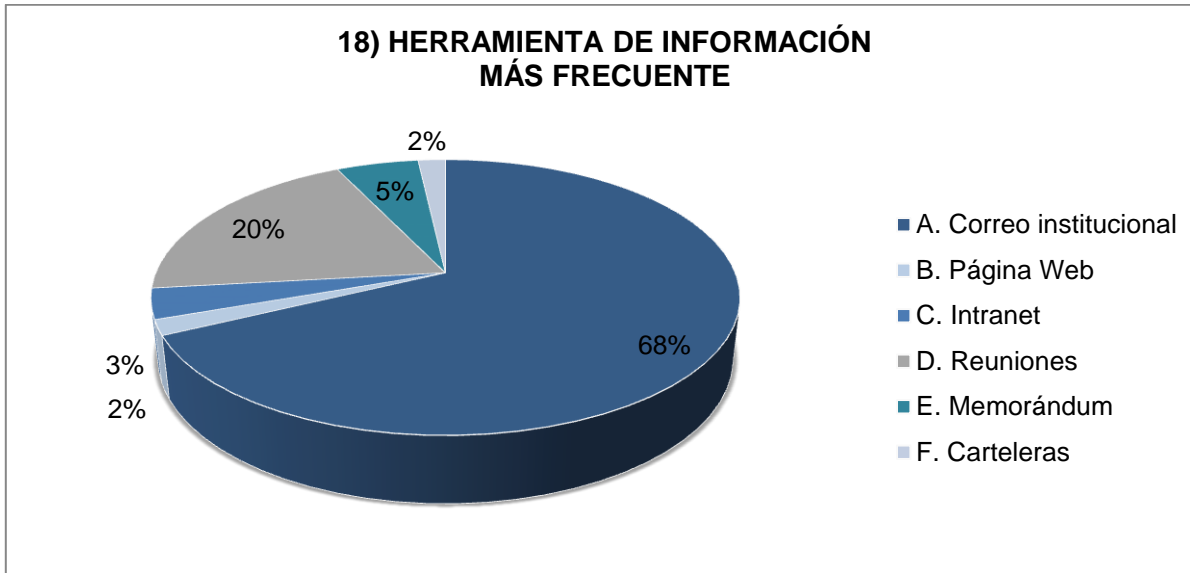
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. De su compañero de trabajo	9	16%
B. Del mando inmediato superior	38	68%
C. Comité de empresa y dirección	9	16%
TOTAL	56	100%



El 68% de los encuestados afirman que las instrucciones e información que reciben vienen del “Mando superiorinmediato”, frente al 16% que coincide que viene “De su compañero de trabajo o del comité de empresa y dirección”.

18) ¿A través de qué herramienta recibe usted la información con mayor frecuencia?

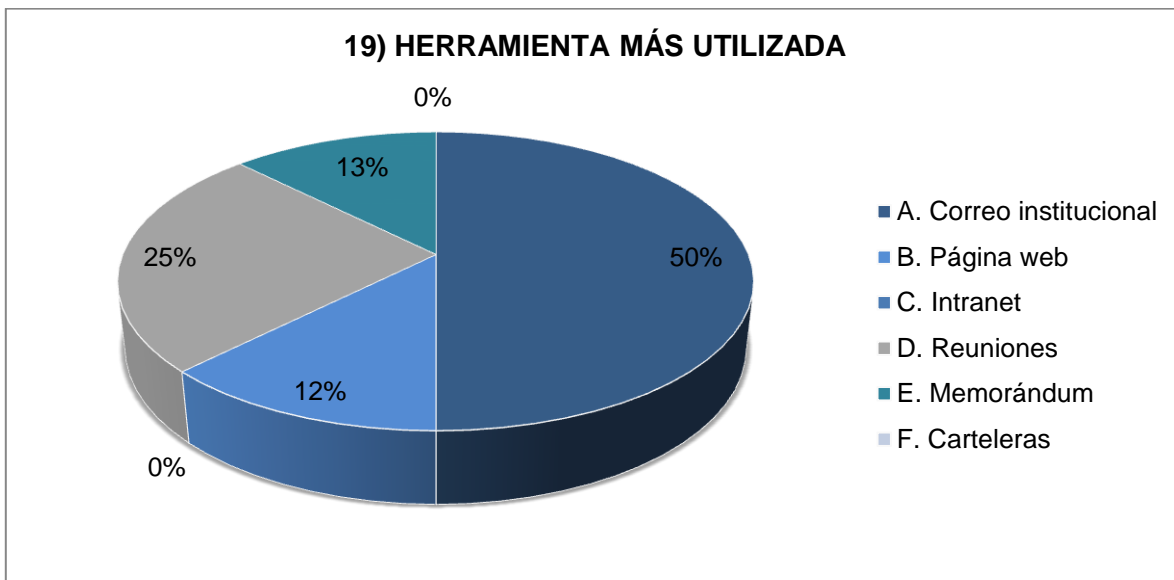
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Correo institucional	38	68%
B. Página web	1	2%
C. Intranet	2	3%
D. Reuniones	11	20%
E. Memorandos	3	5%
F. Carteleras	1	2%
TOTAL	56	100%



El 68% de los trabajadores afirman que la herramienta de comunicación por la cual reciben con mayor frecuencia la información es el “Correo institucional”, frente a un 20% que considera que la información que reciben se da por medio de “Reuniones”.

19) ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

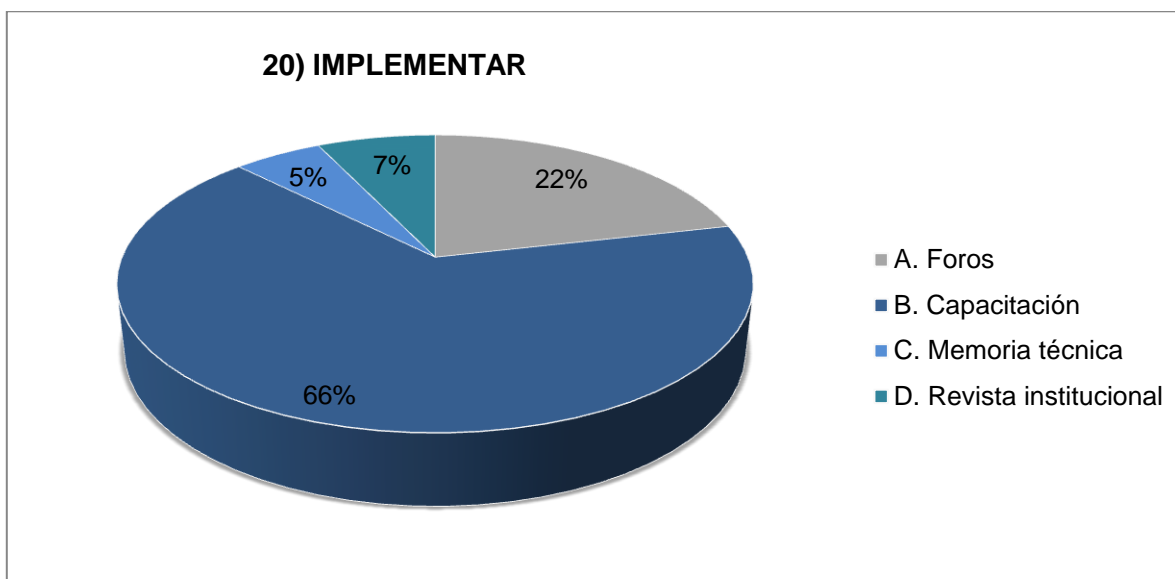
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Correo institucional	28	50%
B. Página web	7	12%
C. Intranet	0	0%
D. Reuniones	14	25%
E. Memorándum	7	13%
F. Carteleras	0	0%
TOTAL	56	100%



El 50% de los trabajadores aseguran que el canal más utilizado dentro de la organización es el “Correo institucional”, mientras que un 25% considera que son las “Reuniones”.

20) ¿Qué medio o herramienta de comunicación le gustaría implementar dentro del área de trabajo?

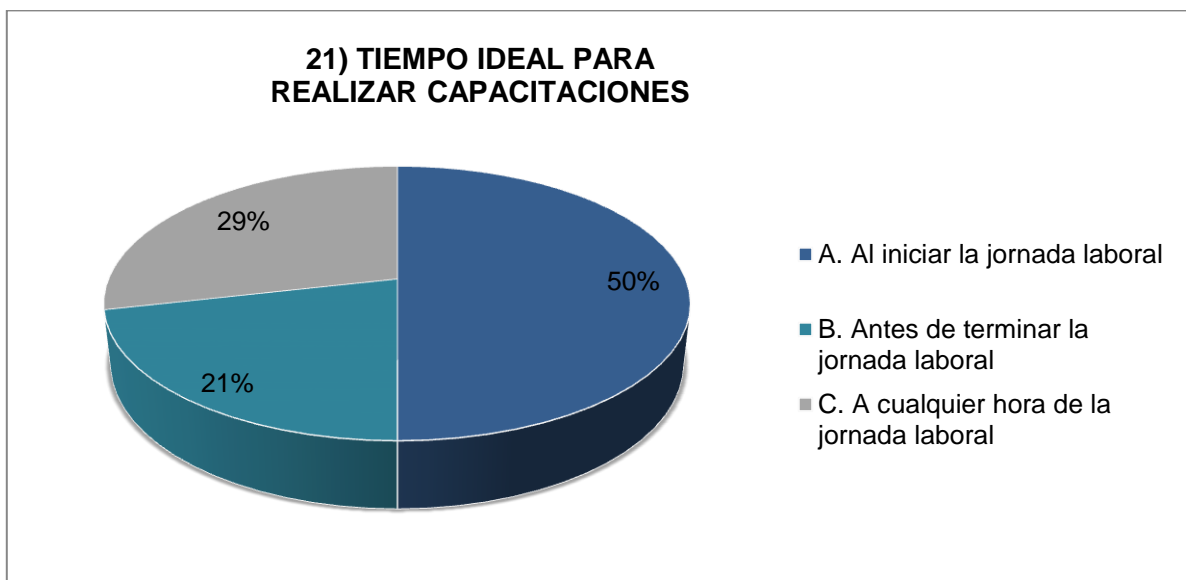
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de preguntas
A. Foros	12	22%
B. Capacitación	37	66%
C. Memoria técnica	3	5%
D. Revista institucional	4	7%
TOTAL	56	100%



Al 64% de los empleados les gustaría implementar la herramienta “Capacitación” entre sus actividades institucionales, frente a un 22% de ellos que preferirían la herramienta “Foros”.

21) De acuerdo a su jornada de trabajo, ¿Cuál es el tiempo ideal para llevar a cabo la actividad seleccionada en la pregunta 19

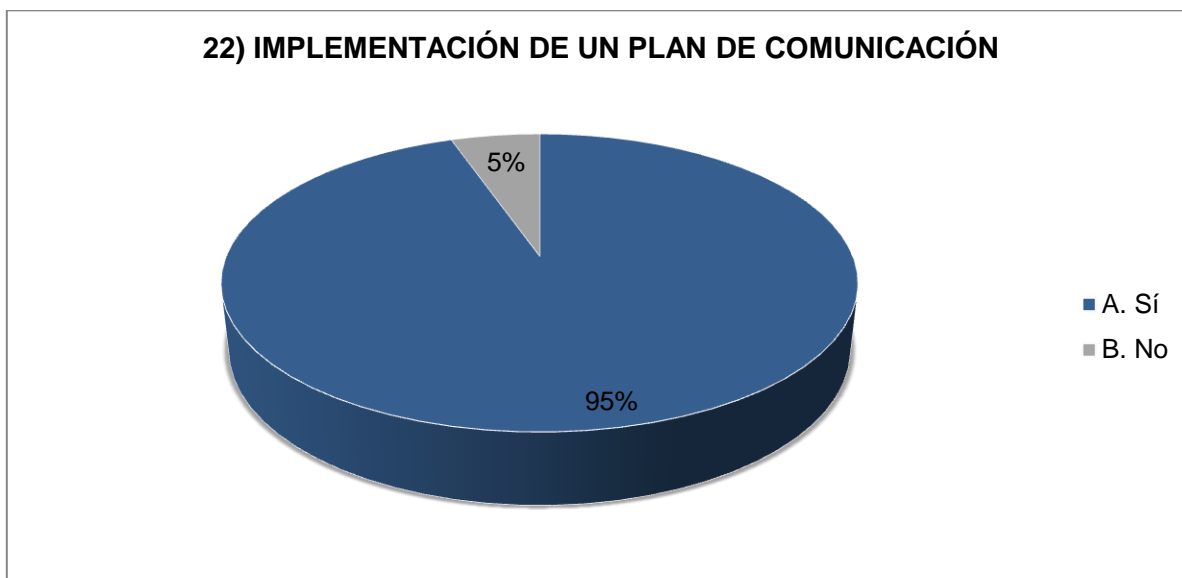
Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Al iniciar la jornada laboral	28	50%
B. Antes de terminar la jornada laboral	12	21%
C. A cualquier hora de la jornada	16	29%
TOTAL	56	100%



El 50% de los colaboradores de la Gerencia de Planificación considera que el tiempo oportuno para llevar a cabo la herramienta capacitación (acerca de la pregunta anterior) es “Al iniciar la jornada laboral” frente a un 29% considera que es ideal realizarlo a “Cualquier hora de la jornada laboral”.

22) ¿Considera necesario implementar en la institución un plan de comunicación con el fin de mejorar el clima laboral?

Opciones de respuestas	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
A. Sí	53	95%
B. No	3	5%
TOTAL	56	100%



El 95% de los trabajadores de la Gerencia de Planificación consideran necesaria la implementación de un plan de comunicación en la organización.

3.3 Informe cualitativo y cuantitativo

3.3.1 Informe Cuantitativo (encuesta)

De los resultados obtenidos a través de la tabulación de encuestas se ha realizado un cuadro de lo obtenido, para que sea más práctica su comprensión de manera puntual y posteriormente un análisis de cada resultado:

No. Pregunta	Descripción pregunta	Resultado	Porcentaje
1	Sexo	Masculino	55%
2	Edad	De 26 a 45 años	52%
3	Antigüedad	De 6 años en adelante	39%
4	Misión	Conocen la misión	86%
5	Visión	Conocen la visión	88%
6	Valores	Responsabilidad	45%
7	Fortaleza	Recursos humanos	32%
8	Organigrama	Conocen el organigrama	54%
9	Comunicación interna	Confusa	59%
10	Tipo de comunicación	Vertical	55%
11	Distribución de trabajo	Regular	63%
12	Compromiso con el trabajo	- Clima laboral negativo - No se toma en cuenta la opinión de los empleados	36% 36%
13	Principal barrera de comunicación	No se comunica a tiempo	30%
14	Relación con compañeros	Buena	62%
15	Relación con superior Inmediato	Buena	62%

16	Clima laboral	Una selva	54%
17	Instrucciones e información	Mando inmediato superior	68%
18	A través de que herramienta recibe información	Correo Institucional	68%
19	Canal de comunicación más utilizado	Correo institucional	50%
20	Implementar herramienta	Capacitación	66%
21	Tiempo ideal para llevar a cabo el resultado de la pregunta 20	Al iniciar la jornada laboral	50%
22	Necesidad de implementar un plan de comunicación	Sí	95%

Tabla 4
Título: Informe cuantitativo
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 21/05/2012
Fuente: Resultados encuestas

A continuación se analizará los resultados más relevantes de la encuesta realizada a partir de la tabla anterior:

Las encuestas fueron realizadas a los 56 colaboradores de la Gerencia de Planificación de la Movilidad, de los cuales el 55% son hombres, de edades comprendidas entre los 26 a 45 años de edad.

Del total de los encuestados, un 39% trabaja más de 6 años para la GPM, un 27% de 3 a 6 años, un 23% de 1 a 3 años y un 11% menos de un año; grupo diverso que será considerado en totalidad para el plan de comunicación puesto que se está considerando la antigüedad toma en cuenta ya que los dos primeros porcentajes

corresponden a los trabajadores que tienen de 3 años en adelante en la empresa lo que implica que han sido parte de la misma en diversos periodos administrativos y de gobierno por lo que cuentan una visión más amplia y experiencia al hablar de comunicación interna.

Mientras que los dos últimos porcentajes representan a los trabajadores que se encuentran en la empresa menos de 3 años, y en gran mayoría son jóvenes, lo que permite trabajar con mayor facilidad en los cambios necesarios para el mejoramiento del clima laboral, ya que es la parte del grupo objetivo más flexible y adaptable a cambios.

Al preguntar acerca del conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, el 86% de ellos dio una respuesta afirmativa, mientras que el 88% demostró estar al tanto de la visión. En cuanto al organigrama institucional, el 54% aseveró conocerlo.

De la misma manera se identificó que el 45% de encuestados manifiestan que la “responsabilidad” es el valor que representa a la empresa; teniendo en cuenta que el 32% considera que la fortaleza de ésta es el “recurso humano”.

Bajo este contexto se identifica que el clima laboral de la GPM es considerado como una “selva” por el 54% de los encuestados, término que se entiende como un espacio donde los participantes se comunican e interactúan acorde a las

circunstancias, sin prevalecer los objetivos institucionales, lo cual puede dificultar el óptimo clima de una empresa, calificándolo más bien como negativo.

Teniendo en cuenta que el clima laboral no es el apropiado, se asume que existen varias razones para ello, entre éstas, el 59% de trabajadores aseguran que la comunicación interna es “confusa”, lo que revela que las acciones realizadas hasta el momento en este ámbito no han sido las suficientes.

Así también los trabajadores consideran que la principal barrera de comunicación se debe a que “no se comunica a tiempo” (30%) y en un segundo lugar al “individualismo” (27%), lo que demuestra que la administración en curso, no proporciona la información oportunamente, ni el manejo neutral de la misma.

Cabe señalar que la comunicación en la GPM es considerada “vertical”, de altos mandos hacia empleados, como afirma el 55% de los trabajadores. La distribución del trabajo es regular en un 63%, ya que ésta no es equitativa, puesto que la delegación de responsabilidades es desproporcional en algunos casos.

Otro factor determinante en el clima laboral negativo existente es la falta de compromiso de los trabajadores de la GPM, cuantificado en un 36% por el “clima laboral negativo” y en un mismo porcentaje la “inobservancia de sus opiniones”.

Sin embargo al preguntar a los trabajadores acerca del nivel de relación existente con sus compañeros y su superior inmediato, sostienen que es buena en un 62%

en ambos casos. Lo que a primera vista podría parecer discordante con respecto al clima laboral que es considerado como negativo según se menciona anteriormente; lo cual no debería ser necesariamente así, ya que, es posible que se mantengan relaciones laborales positivas pero que, sin embargo el hecho de no saber como deben proceder en su trabajo, que la información no llegue a ellos por los medios adecuados y que ésta sea dicha a destiempo, haga que la GPM requiera mejoras urgentes al hablar de clima laboral.

Al hablar de herramientas de comunicación dentro de la GPM, se consultó sobre el medio por el cual los trabajadores reciben información con mayor frecuencia a lo que el 68% respondió que es el correo institucional.

Con la situación del clima laboral planteado, el 95% de los trabajadores consideran necesario implementar un plan de comunicación interno basado en la capacitación del personal de la GPM.

3.3.2 Informe Cualitativo (entrevista)

Se entrevistaron a cinco especialistas en el área de comunicación para obtener un panorama completo de la importancia del adecuado manejo del clima laboral en empresas públicas municipales.

Para este efecto la introducción a la entrevista y el saludo fue expresado antes de la grabación en los cinco casos, se realizaron 6 preguntas base, sin embargo a través de la conversación se expresaron puntos de vista adicionales acerca del tema propuesto:

- **Entrevista realizada a experto en comunicación**

1. ¿Para usted, qué actividades engloban la comunicación?
2. ¿Cuál es la importancia de conocer y tomar acciones en cuanto al clima laboral en una organización?
3. ¿Cuál es la importancia de que exista una buena gestión de la comunicación interna en las instituciones metropolitanas?
4. ¿Cuál es su percepción acerca de la manera en que las empresas metropolitanas manejan el clima laboral actualmente?
6. ¿Cómo cree usted que se podría contrarrestar el hecho de que los procesos de comunicación que se inicien en las empresas metropolitanas no se interrumpan al término del Gobierno de turno?

- **Entrevista realizada a colaboradores y directivos de la EPMMOP**

1. ¿Para usted, qué actividades engloban la comunicación?
2. ¿Cuál es la importancia de que exista una buena comunicación interna en la Gerencia de Planificación de la Movilidad?
3. ¿Cuáles cree que han sido los problemas que se han suscitado a partir del cambio de directivos en la EPMMOP?
4. ¿Cuál es su percepción acerca de la manera en la que la Gerencia de Planificación está manejando el clima laboral actualmente?
5. ¿Cómo cree usted que se mejoraría el clima laboral de la Gerencia de Planificación?
6. ¿Cómo ve usted el manejo de acciones comunicacionales en las empresas públicas metropolitanas?

Entrevistados

Entrevista No.	Nombre	Cargo	Institución en la que labora
1	Mst. Darío Ramos	Director de la Carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional	Universidad Tecnológica Equinoccial
2	Econ. Juan Carlos Herrera	Gerente de Planificación de la Movilidad	Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas
3	Mba. Fabián Rubio	Director de Comunicación	Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas
4	Ing. Yadira Helou	Relacionista Pública	Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas
5	Lic. Andrea Bedoya	Comunicadora	Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

Tabla 5
Título: Entrevistados
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 17/05/2012
Fuente: Elaboración propia

Entrevista 1

Nombre del entrevistado:Mst. Darío Ramos

Fecha:11/05/12

Hora:16:05 pm

Lugar:Universidad Tecnológica Equinoccial - Facultad de Ciencias Sociales, Campus Occidental.

Transcripción total de la entrevista:

Isabel Granda:

Máster, para usted, ¿qué actividades engloban la comunicación?

Máster Darío Ramos:

Bueno en el plano organizacional, una serie de actividades, y más que actividades funciones creo yo, porque si hablamos solo de actividades la comunicación se reduce a lo estrictamente instrumental, en cambio si hablamos como funciones vemos que la comunicación ejerce una función más transversal y afecta a todas las operaciones de la organización. Entonces la comunicación debe estar presente en todas las áreas estratégicas que compone una organización.

Isabel Granda:

¿Cuál es la importancia de conocer y tomar acciones en cuanto al clima laboral en una organización?

Máster Darío Ramos:

Bueno, es súper importante porque el clima de alguna forma condiciona no, condiciona, eh el aspecto motivacional del trabajador, entonces no podemos dejar que el clima sea una simple coincidencia o una casualidad.

El clima se lo debe gestionar, el clima debe ser el resultado de entre otras cosas, de lo bien que la organización haya logrado dinamizar su cultura organizacional, de lo bien que esté gestionando su recurso humano y de lo bien que haya logrado potenciar las relaciones interpersonales entre sus trabajadores. Entonces eh, desde esa perspectiva el clima va a favorecer no solo el rendimiento del recurso humano sino también que eso se va, o eso va a repercutir positivamente en la productividad de la organización.

Isabel Granda:

¿Cuál es la importancia de que exista una buena gestión de la comunicación interna en las instituciones metropolitanas?

Máster Darío Ramos:

Bueno, no solo en las metropolitanas sino en todas las organizaciones la, la gestión de la comunicación interna es muy importante porque a través de esto uno logra, logra consensos entre el público interno, logra satisfacer necesidades como las de información por ejemplo, y un empleado bien informado es un empleado que de alguna forma se siente motivado porque le están haciendo, porque le están tomando en cuenta, entonces la comunicación interna debe ser estratégica, debe ser sinérgica, debe tomar en cuenta cuales son los aspectos sociodemográficos, tomar en cuenta con los aspectos que tiene que ver con la capacitación integral del trabajador, que tiene que ver con el bienestar social del trabajador y sobretodo la comunicación interna tiene que cumplir con sus funciones elementales como es

la de informar, la de integrar, la de lograr que el personal se identifique con la organización y sobretodo de que la imagen interna esté bien integrada para que así los empleados tengan la mejor opinión del sitio en el que trabajan.

Isabel Granda:

¿Cuál es su percepción acerca de la manera en que las empresas metropolitanas manejan el clima laboral actualmente?

Mst. Darío Ramos:

Bueno, la poca experiencia que yo tengo la verdad no he visto como muy de cerca, pero se entiende que, ¿me hablabas de las empresas públicas verdad?, ya, no he tenido ninguna experiencia directa, tampoco he oído hablar mal ni tampoco bien, pero muchas veces las empresas públicas tienen esa imagen de ser organizaciones que les tienen a sus públicos externos de rehenes, no sé en el interno, pero claro, como el público externo no tiene otra opción no es cierto, a la hora de buscar el mismo servicio que ofrecen estas organizaciones, entonces estas organizaciones un poco confiándose de eso no trabajan mucho en su servicio, eh, no he tenido una experiencia directa al respecto, pero todas las organizaciones deberían gestionar su proyecto de empresa, es decir, eh, que es lo que está pasando en el ámbito por ejemplo de, de sus relaciones con sus públicos vinculados, como las están manejando como las están vinculando, que está pasando en el asunto de su rol en la sociedad no cierto, que está pasando con el servicio, o con la calidad de los servicios que ofrece, que está pasando en general con el servicio al cliente y eh, que está pasando con su recurso humano, entonces

eh, yo creo que por ahí un poco pasa el asunto, no un poco sino del todo no, la gestión de la comunicación interna se tiene que manifestar en esos aspectos, y vuelvo y repito o sea no tengo una experiencia directa de, no podría decirte que percepción tengo de la empresa pública metropolitana.

Isabel Granda:

¿Cómo cree usted que se podría contrarrestar el hecho de que los procesos de comunicación que se inicien en las empresas metropolitanas no se interrumpan al término del Gobierno de turno?

Mst. Darío Ramos:

Sentando políticas es la única manera, pero eso no va a pasar porque los gobiernos de turno, no se si para pagar favores políticos, no se si porque la ley les limita, o no se si por su falta de visión, pero si uno sienta políticas eh para que se mantengan en el tiempo las estrategias comunicacionales eh, no van, no creo que no se lleven a cabo, pero si, si quien está delante de esto no sienta políticas o no cuenta con el respaldo de la directiva, o no se sienta una política gubernamental entonces va a ser inevitable que una persona venga y haga lo que le de la gana no, y no sienta políticas y fruto de eso no haya una gestión permanente de imagen o no se haya identificado sus debilidades, sus fortalezas, o no se identifique sus oportunidades, etcétera, etcétera.

Isabel Granda:

¿Entonces las políticas básicas de comunicación deberían venir desde el gobierno para las empresas públicas?

Mst. Darío Ramos:

Claro, se entiende que sí, por supuesto, se debería sentar unas, unas políticas públicas gubernamentales a nivel nacional, claro que sí, para que eso respalde la gestión de cualquiera que venga después, no le veo otra manera. A nivel institucional si, si bien es cierto no puedes, no se, no se como manejarán las organizaciones públicas esto pero si, a nivel interno no puedes, o mejor dicho no puedes contar con medios gubernamentales, al menos a nivel interno sentar una cultura corporativa sólida no, y a partir de esa cultura corporativa ir viendo eh, cambios e ir aplicando herramientas o como dicen los expertos en desarrollo organizacional, intervenciones que favorezcan eh, positivamente a la imagen de una organización, esa es la única manera. Porque de lo contrario si entra uno, sale el otro, entonces con el que se salió, se irán todos los propósitos que se hayan planteado en cuanto a comunicación se refiere.

La comunicación debe ser permanente, debe ser cíclica, no puede ser lineal es decir, un proyecto de comunicación no puede tener un fin, debe estar permanentemente realimentándose la gestión de la comunicación, por eso te decía que debe ser estratégica y por eso te decía que debe ser simétrica, y la comunicación como proceso persigue unos pasos y al pasar por cada uno de estos pasos o de estos parámetros se supone que llega la evaluación y la evaluación dirá en que debemos mejorar permanentemente, es decir es una especie como de gestión de calidad de la comunicación en la organización.

Isabel Granda:

Muchas gracias.

Fin de la entrevista.

Análisis entrevista:

En esta entrevista, el Mst. Darío Ramos expresó su punto de vista acerca de la comunicación en las empresas públicas municipales y también de manera general. Asegura que ésta se encuentra formada sin duda alguna por una serie de actividades cambiables y mejorables a través del tiempo y las circunstancias por las que atraviese la organización en particular.

Acerca del clima laboral en las organizaciones y su importancia, aseguró que es vital ya que de alguna manera condiciona al trabajador y por lo tanto éste no puede ser tomado como una casualidad o una coincidencia porque tarde o temprano afectará incluso a la productividad de la organización.

En cuanto a la pregunta acerca del manejo de la gestión de la comunicación interna en la organización, asegura que debe ser estratégica, sinérgica y debe informar, integrar, lograr que el personal se identifique con la organización y que la imagen interna esté bien cohesionada para que así los empleados tengan la mejor opinión del sitio en el que trabajan.

Entrevista 2

Nombre del entrevistado: Econ. Juan Carlos Herrera

Fecha: 14/05/12

Hora: 11:22 am

Lugar: EPMMOP, Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Transcripción total de la entrevista:

Isabel Granda:

Economista, para usted ¿qué actividades engloban la comunicación?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Ya, desde la lógica de lo que hacemos aquí en la Gerencia de Planificación de la Movilidad, la comunicación tiene que ver con cómo respondemos ante la comunidad, primero los requerimientos que usualmente nos piden y segundo cómo comunicamos las actividades que siempre tienen el propósito de beneficiar a la comunidad. O sea nuestra lógica es comunicar lo que estamos haciendo y estratégicamente como plantea la pregunta es posicionar no es cierto?, las actividades de la empresa a un nivel importante.

Isabel Granda:

¿Cuál es la importancia de que exista una buena comunicación interna en la Gerencia de Planificación de la Movilidad?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Perfecto, al ser la Gerencia de Planificación el cerebro de alguna manera, determina hacia donde estamos caminando como empresa, el tema de que el ambiente de trabajo sea de lo más sano posible implica que la información que podamos suministrar, también sea sana, nosotros como Gerencia de Planificación somos los artífices de lo que hace la empresa, por lo tanto nuestros nexos comunicacionales deben ser tan buenos, debe haber tan buen clima organizacional que de alguna manera se refleje y repercuta en las demás instancias de la empresa.

Isabel Granda:

¿Cuáles creen que han sido los problemas que se han suscitado a partir de cambios directivos en la Gerencia de Planificación?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Bueno el tema de la variación de la salida mas bien permanente de autoridades, siempre es un problema grueso por el tema de que se quiere refundar o

reorganizar una entidad a partir de la salida de los anteriores administradores, ha sido un lastre para la historia de la organización pública.

En el caso de la EPMOP tenemos cierta estabilidad, tenemos un gerente que está ya prácticamente dos años y que pues ha permitido cierta continuidad, pero es evidente que hace falta reforzar desde la funcionalidad de los empleados de la gerencia en este caso, el tema de procesos que rompan con la dificultad de cambio de autoridad, es decir, no porque haya cambiado una autoridad se va a refundar la empresa o se va a refundar la gerencia o se va a replantear lo que estamos haciendo, debe ser tan fuerte lo que estamos haciendo, debe ser una cultura organizacional bien ensimismada que podamos romper con esa potencial dificultad, que se puede presentar en cualquier instante.

Isabel Granda:

Es decir que esto debería ser tomado tanto a nivel interno como a nivel externo?.

Econ. Juan Carlos Herrera:

Exactamente, sí. Yo creo exactamente eso, debe estar tan estructurada la empresa, debe estar tan claro lo que hacen, debemos trabajar con tal capacidad técnica que probablemente el cambio de administrador no debe ser sentido, es decir, el tema de ésta capacidad debe ser generada a partir de una buena comunicación en este caso se convierte en una herramienta también básica de estabilidad, probablemente comunicar todo lo que estamos haciendo a cada una

de las instancias de la empresa, debería implicar de que las nuevas autoridades tengan esa información y no haya ninguna frenada, ninguna parada de las actividades.

Isabel Granda:

¿Cuál es su percepción acerca de la manera en que la Gerencia de Planificación está manejando el clima laboral actualmente?

Econ. Juan Carlos Herrera:

A ver un poco la experiencia, este gerente ha permitido tener cierto ambiente y cierto ambiente y cierto clima laboral favorable. Yo vengo de un mundo académico donde pues me ha tocado estar usualmente al día en estos temas, mi actividad me ha permitido que en la práctica, se den las teorías que de alguna manera las he manejado y creo que el ambiente ha sido positivo, el clima laboral es positivo, la conflictividad que evidentemente se da en cualquier entidad pública o privada en cualquier ámbito , pues ha bajado a tales niveles que a uno le da gusto venir acá, trabajar acá y eso es lo que le he comentado, lo que he sondeado, he percibido y me han informado pues es así. Hay cierta paz organizacional aquí en la gerencia.

Isabel Granda:

¿Pero sin embargo un estudio de clima laboral no se ha realizado aquí?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Tengo un estudio hecho con una metodología nueva basado en las 7 S de Mackenzie y en mi estancia he recogido información para el clima laboral, claro este es una ventaja en este medio relativa, porque en ésta empresa amiga está desarrollando un sistema basada en ésta teoría administrativa y nos planteó ser nosotros la entidad que haga una prueba del sistema. Entonces nuestros resultados son interesantes, pero claro son bajo la lógica de una prueba de una empresa que estaba haciendo ajustes a sus herramientas, sin embargo la información nos demuestra que estamos en un clima laboral interesante, lo que afirmo es con cierta certeza de lo que está pasando, pero también con éstas herramientas de control hay dos personas que no se sienten muy a gusto en ésta gerencia y pues hemos tratado de tomar correctivos del caso, mejorar sus quehaceres, en fin tratar de ubicar por qué éstas dificultades se han dado.

En todo caso específicamente en nuestro caso específicamente hay cierta tranquilidad en el ámbito laboral acá.

Isabel Granda:

¿Usted creería entonces que es importante realizar un plan de comunicación a nivel Interno?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Es inminente, es automático tenemos el diagnóstico, la idea es que éste diagnóstico es que nos permita elaborar un plan tan bien estructurado y bien detallado , valga la redundancia que permita de alguna manera que todos seamos parte de éste equipo, la comunicación se vuelve en este caso la herramienta probablemente la más importante para lograr que ese clima laboral se multiplique en todas las instancia de la empresa y que permita también que los empleados se sienten totalmente identificados con el quehacer de la empresa y evidentemente con la empresa.

Isabel Granda:

¿Cómo cree Usted que se mejoraría el clima laboral de la Gerencia de Planificación?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Yo creo que es fundamental establecer ese plan de comunicación interna que tenga tan bien estructurado que de alguna manera se convierta en una herramienta, en un instrumento que logre facilitar que todos los funcionarios tengamos la clara nuestra necesidad de ser parte de esto, que tengan claro lo que cada uno está haciendo y que tenga claro para qué está haciendo.

El tema de que uno pueda sentirse como un servidor público consciente de que el trabajo va en beneficio de la comunidad, debe ser en última instancia nuestro gran logro.

Isabel Granda:

¿Cómo ve Usted el manejo de acciones comunicacionales en las empresas públicas metropolitanas en general?

Econ. Juan Carlos Herrera:

Bueno, yo creo que ahí hay una falencia terrible, creo que es un tema que recién está tomando un espacio importante en la administración pública, hay buenos ejemplos de lo que se puede hacer dentro de la lógica de la administración pública con resultados desde también ésta lógica de comunicación interna, pero hay mucho por hacer en la entidad pública, todavía es un tema que lo estamos iniciando, queremos que las empresas metropolitanas, como la empresa de Agua Potable, como la Empresa Eléctrica Quito han hecho algunos esfuerzos pero no hay todavía una cultura que entienda que el funcionario es parte de un gran todo y que ese todo es última instancia es un servicio a la comunidad, le hace falta ensimismarse en el quehacer sabiendo que uno está haciendo por el futuro, entonces la comunicación se vuelve un mecanismo trascendente para que esto funcione.

Isabel Granda:

Muchas Gracias.

Fin de la entrevista.

Análisis de la entrevista:

Según el Economista Herrera, la comunicación tiene que ver con la manera en que se informa sobre los servicios y las actividades que siempre tienen el propósito de beneficiar a la comunidad.

La Gerencia de Planificación es el cerebro que determina hacia donde se dirige la empresa, el tema de que el ambiente de trabajo sea de lo más sano posible implica que la información que se suministre, también sea sana.

En cuanto al Gerente de la EPMMOP se refiere como un líder, que ha permitido continuidad en los procesos de la empresa, asevera que el clima laboral es positivo en la Gerencia de Planificación, y explica que si se ha realizado una encuesta acerca de este tema donde los resultados fueron favorables en un 90%. Adicionalmente dice, que una empresa amiga (no menciona el nombre), realizó este análisis como prueba ya que se encontraba en un periodo de ajustes a sus herramientas.

A partir de los resultados de la encuesta realizada en este estudio, se puede observar que las averiguaciones realizadas anteriormente no concuerdan con la realidad, en cierta manera debido a que estas fueron realizadas a manera de prueba y a partir de las necesidades de otra empresa. Es importante tener esto en cuenta ya que permite darse cuenta que un estudio de clima laboral debe necesariamente ser hecho en función de la empresa de estudio, no en función de alguna otra, ya que la situación jamás será la misma ya que cada una tiene su propia realidad y personalidad.

Entrevista 3:

Nombre del entrevistado:Mba. Fabián Rubio

Fecha: 11/05/12

Hora: 12:05 pm

Lugar:EPMMOP, Gerencia de Movilidad y Obras Públicas.

Transcripción total de la entrevista:

Isabel Granda:

Mba, quisiera que me comente, para usted ¿qué actividades engloba la comunicación?

Mba. Fabián Rubio:

Bueno ese depende de la perspectiva, tú tienes una perspectiva humana de comunicación y tú tienes una perspectiva empresarial, entonces yo te voy a contestar desde la perspectiva empresarial.

La comunicación realmente desde la perspectiva empresarial se refiere a que todo lo que la organización hace comunica, tanto internamente como externamente y toda esa comunicación genera imagen, ésta imagen es percibida de manera distinta por las audiencias, de acuerdo a los intereses que tiene cada audiencia y a la forma en que ése mensaje fue transmitido intencional o sin intención por parte de la organización.

Isabel Granda:

¿Cuál es la importancia de que exista una buena comunicación interna en la EPMMOP?

Mba. Fabián Rubio

Bueno, yo ingresé precisamente a generar un cambio, primero estableciendo una dirección de comunicación que antes no existía en la EPMMOP. Eso determina la importancia que se le ha dado a la comunicación, porque antes ésta era una Unidad que básicamente manejaba elementos de comunicación con medios , osea realmente la relación era con medios de comunicación a través de ruedas de prensa o envío de boletines de prensa pero claro la actividad no sólo de la

EPMMOP, sino de todas las organizaciones públicas o privadas involucra muchos públicos y muchas audiencias que determinan que hay que preparar mensajes mejor codificados y medir esas respuestas para generar mejores relaciones y por lo tanto una mejorar la imagen.

En éste proyecto que se presentó, uno de los elementos más importantes precisamente es la creación de un equipo, de un área, de una unidad dentro de la dirección que maneje el tema de comunicación interna, esto al momento no existe, es algo que se está haciendo un estudio y se está determinando la conveniencia porque incluso se deberían integrar actividades de recursos humanos que de alguna manera permitan que éstos productos comunicacionales enfocados hacia públicos internos, también nos permitan medir o generar un diagnóstico del clima laboral dentro de esos aspectos y de la misma manera aportar a mejorar ese clima laboral, o ese sentido de pertenencia y motivación.

La EPMMOP es una empresa específicamente de servicio a la comunidad, y es importante que la gente que compone ésta organización entienda su rol y entienda el impacto que eso genera en la comunidad, porque cada persona, cada mujer u hombre que salen a la calle a brigadas por ejemplo de arreglo de parteres, de parques y jardines, bacheos o bueno en general toda la actividad que hacemos, que es enorme.

La EPMMOP es la empresa más grande del Distrito Metropolitano de Quito, la que tiene el presupuesto más grande inclusive; que entiendan cuál es su impacto en la sociedad, cuál es su aporte en la comunidad y de esa manera se den cuenta que lo que ellos hacen aporta a ese Quito que queremos, aporta a ser una mejor ciudad, por lo tanto deben sentirse primero orgullosos y segundo motivados porque saben que su trabajo está llegando a más gente, apoyando a más gente, está haciendo que la vida de otra gente sea más llevadera en distintos aspectos.

Entonces eso es evidente, la comunicación interna tiene un rol importantísimo no solo mantener informada a la gente a los públicos internos de lo que la empresa hace, sino que entiendan su rol, porque ellos son la empresa y ellos como públicos son las personas que se encargan de hacer contacto con los consumidores y con la comunidad en general con la gente del Distrito Metropolitano de Quito por lo tanto ellos también nos pueden traer un feedback.

Eso hasta a hora no se está midiendo, la gente sale hacer su trabajo respetando normas y reglamentos internos respecto a cumplimiento de trabajo y horarios de trabajo , pero hay un montón de facetas que no se están considerando, que deberían considerarse como parte de éste proceso de comunicación interna que nos permite mejorar nuestro servicio, a través de brindar un mejor servicio porque tenemos gente motivada que sabe cuál es su rol, que no está haciendo una actividad mecánica, repetitiva, sino que esa actividad beneficia más gente, entonces de alguna manera esa es la relación que queremos darle.

Isabel Granda:

¿Cuáles cree que han sido los problemas que se han suscitado a partir del cambio de directivos en la EPMMOP?

Mba. Fabián Rubio:

Esta es una circunstancia que se va dar siempre porque con cada administración nueva llegan nuevos directivos, y claro cada directivo le da un enfoque, primero a la gestión que ellos consideran pertinente y obviamente a la comunicación.

Una situación preocupante que hemos encontrado a la entrada de la empresa y es algo que nuestro Gerente nos a hecho mucho énfasis es que ésta no era una Unidad de comunicación efectiva ni eficiente, como te digo el trabajo que se hacía era muy relativo en el sentido de que habían muchos públicos, habían muchos proyectos, habían muchos productos de comunicación y canales de comunicación que realmente deberían haber explotado , pero un poco la gente se acostumbró únicamente a hacer boletines de prensa y ya, y los medios de comunicación son quienes tienen el control de la información que se publica. Y eso no debe ser así porque es la EPMMOP la que genera la información, por lo tanto la EPMMOP debería comunicar directamente a la gente; tanto a sus públicos internos en principio como a sus públicos externos para que se entere que es lo que se está haciendo, pero al mismo tiempo deberíamos recibir ese feedback, tanto de los públicos internos como externos para evaluar nuestra gestión y sobre esa base mejorar nuestros procesos.

Entonces este es el cambio de visión que se ha tenido en esta administración y por eso se está potenciando esta Dirección de Comunicación como tal, se la está tecnificando, se le está aumentando las capacidades con gente preparada, pero lastimosamente es un problema que se va a mantener a medida que las administraciones roten.

Lo que estamos haciendo en esta administración es buscar un cambio estructural que ayude a las siguientes administraciones para que en nuestro caso como Dirección de Comunicación, no importa quienes estén en las cabezas y exista un proceso, una forma de manejar estos temas de comunicación que no se afecten por el estilo de administración que venga.

Entonces ya vamos a dejar un equipo de comunicación establecido con normas y procesos adecuados de tal manera que cual sea la cabeza que venga a administrar a la cabeza como tal, ya tenga un equipo de soporte y no tenga que pasar por lo que estamos haciendo nosotros que es empezar.

Isabel Granda:

¿Cuál es su percepción acerca de la manera en que la Gerencia de Planificación está manejando el clima laboral actualmente?

Mba. Fabián Rubio:

Bueno en realidad no existe un manejo de clima laboral absoluto, pero no es un problema de la Gerencia de Planificación solamente, es precisamente esta circunstancia un poco negativa en la que se recibió la empresa con unas

características y unas coyunturas muy particulares, entonces la verdad se ha dado prioridad a ciertos aspectos técnicos y demás de la naturaleza de la empresa, pero ahora que eso está claro pasamos con elementos un poco más profundos, internos de la organización, más que de la gestión en sí.

La Gerencia de Planificación actualmente comparte actividades de Movilidad como tal, entonces considero que esa transición es lo que no ha permitido que se haga cargo de los procesos que debería, pero este es uno de los primeros esfuerzos donde se determina que va a tener una importante participación, la Gerencia de Planificación junto con Recursos Humanos y Comunicación, y eso valida más que todo la importancia de estos procesos porque claro la EPMMOP tradicionalmente siempre ha estado hecho cargo de obra pública, ahora tiene a cargo espacios públicos, movilidad, estacionamientos, terminales terrestres, y nunca se había percibido el impacto que genera el público interno, la comunicación.

Ahora se está considerando eso, como parte elemental, sustancial de nuestra actividad, porque lo que hacemos está generado por quienes somos.

Isabel Granda:

Eso parte de un interés suyo de hacerlo de esa manera o de un interés general de las instituciones públicas.

Mba. Fabián Rubio:

En esta administración municipal el Alcalde tiene un enfoque muy claro respecto a lo que es comunicación y se nota no tanto por la publicidad que uno puede ver

sino porque en las reuniones de trabajo que uno tiene con los demás entes municipales, uno ve que intenta darle este empuje hacia la comunicación eficiente. Depende mucho de las realidades de las diferentes organizaciones, no todas las organizaciones tienen la misma capacidad de autonomía o de organización como tal, entonces responden en diferentes tiempos pero uno si percibe que el interés está hacia esa línea y que hay un esfuerzo importante. Sin embargo esta administración de la EPMMOP, desde el Gerente General tiene esa visión compartida con la visión del Alcalde y por eso que sin descuidar la razón de ser de la EPMMOP que es la gestión de temas de obra pública y movilidad ahora estamos dándole importancia a ese ámbito de comunicación de lo que hacemos, de lo que hacemos más casa adentro, y de ahí surge hacia afuera. Eso determina como la comunicación va cambiando de solamente emitir información, a ya construir mensajes orientados hacia lograr acuerdos con los públicos que es a donde estamos orientados.

Isabel Granda:

¿Cómo se mejoraría el clima laboral en la Gerencia de Planificación?

Mba. Fabián Rubio:

No es algo fácil, y si hablamos de toda la EPMMOP, esto se vuelve un trabajo compartido, está bien que la Gerencia de Planificación lidere esto, pero no es su entera responsabilidad por lo que debe apoyarse en Recursos Humanos y Comunicación.

Yo lo veo muy sencillo, en primer lugar debemos establecer un diagnóstico que nos indique que situación tenemos a nivel comunicacional y a nivel de cultura, es

decir que productos existen, que canales de comunicación existen, con los públicos internos, y luego investigar que es lo que ellos opinan, porque tu tienes diferentes realidades, tu tienes personal que está aquí de carrera, que lleva años, por lo tanto a vivido varias administraciones con diferentes enfoques y eso deja una huella para bien y para mal.

Por otro lado está la gente que entra con nombramiento, por contrato es gente que entra con la administración de turno y sale de la misma manera.

Entonces tu tienes dos tipos de públicos los administrativos y la gente que sale a las calles quienes hacen mantenimiento vial, arreglo de parques y jardines, entonces ese es otra realidad, la gente que tiene una rutina de trabajo bien dura, que no trabaja en oficinas, que pasa de sol a sol con lluvia con viento, son personas que tienen contacto con la gente para bien y para mal. Entonces hay que determinar un diagnóstico de que es lo que ellos opinan de lo que hace la EPMMOP, como se sienten parte de esto, y sobre esa base recién ahí construir una estrategia de comunicación que integre temas de clima laboral.

Es un proyecto bien complicado es un proyecto muy grande, primero hay que reconocer que existe un problema, luego este problema tiene que ser enfrentado, porque esto es lo que somos, esto es lo que hacemos, entonces el problema va a seguir ahí a menos que hagamos algo para cambiarlo, y eso es lo importante.

En esta administración se ha decidido enfrentar el problema ya que antiguamente se consideraba al Departamento de Comunicación como una Unidad, donde no existía la más mínima intención de integrar a los públicos internos.

La gente hace las cosas porque tiene que hacerlas y porque tiene que cumplir con un contrato y nada más. Entonces no se considera al trabajo como un aporte,

nuestra visión es distinta, nosotros queremos integrar a la gente para que se de cuenta que lo que hace es importante, y al sentirse importante su situación cambiará completamente entonces es como una relación de causa efecto.

Isabel Granda:

¿Cómo ve usted el manejo de acciones comunicacionales en Empresas Municipales en general?

Mba. Fabián Rubio:

Está cambiando, finalmente el modelo de comunicación privada se está adaptando a la empresa pública, pero esto es con las nuevas administraciones, sobretodo la última, que ya es más enfocada hacia la comunicación, hacia la tecnología, y a entender el valor de los demás públicos, como te digo, tradicionalmente en el ámbito público los medios de comunicación siempre han tenido el liderazgo, a través de ellos es que la empresa podía comunicarse, pero ahí era el problema porque los medios de comunicación bajo la base de sus intereses determina lo que comunica o no. Porque ha pasado, yo he mandado información a los medios de comunicación que prácticamente han transformado, mutilado o por lo menos sacado de contexto, entonces las empresas públicas estamos a la merced de los medios esa es la verdad, no tiene nada que ver con un tema político es una realidad técnica.

Entonces primero nosotros deberíamos tener medios propios, como ahora ya los tiene el Municipio y el Gobierno y además deberíamos crear canales directos con

nuestros públicos tanto internos como externos, porque no hay razón para decirlo a través de un intermediario y escucharlo también, para que lo que hacemos bien nos lo digan y lo que hacemos mal también nos lo digan y este es el enfoque que estamos dándole, es muy positivo sobretodo por las nuevas generaciones de profesionales que van a venir a adaptarse a un mercado distinto, que como consumo es más exigente y como servicio también está empezando a ser más exigente.

Isabel Granda:

Muchas Gracias.

Fin de la entrevista.

Análisis de la entrevista:

Según el Mba. Fabián Rubio la comunicación tiene dos perspectivas la humana y la empresarial.

La empresarial se refiere a que todo lo que la organización hace comunica, tanto internamente como externamente y cómo esta imagen que se genera es percibida de acuerdo al mensaje transmitido de manera intencional o sin intención por parte de la organización.

También nos indica que existen dos públicos en las EPMMOP a nivel interno, los administrativos y los operativos, por lo que asevera que debe realizarse un diagnóstico previo a cualquier actividad comunicacional que quiera realizarse.

Habla del cambio que se ha suscitado a partir de la nueva y actual administración, pero sobretodo hace énfasis en la importancia del manejo de una correcta comunicación para el beneficio de los trabajadores y de la misma empresa, sin embargo menciona que un factor determinante en este aspecto son los medios de comunicación. Ya que comenta que son ellos precisamente quienes poseen el control sobre la información que maneja la EPMMOP y que en ocasiones a sido tergiversada. Por lo que propone que la EPMMOP tenga sus propios medios y canales de comunicación a nivel interno como externo.

Entrevista 4:

Nombre del entrevistado: Ing. Yadira Helou

Fecha: 11/05/12

Hora: 12:51 pm

Lugar:EPMMOP, Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Transcripción total de la entrevista:

Isabel Granda:

Quisiera que me comente, para usted ¿qué actividades engloban la comunicación?

Ing. Yadira Helou:

La comunicación es una disciplina integral donde se enmarcan múltiples actividades, estrategias, tácticas, que generen un ambiente óptimo dentro y fuera de la empresa.

Dentro de la empresa con el personal y hacia afuera con el público externo que necesita ser informado, que es justamente el beneficiario de nuestro servicios.

Isabel Granda:

¿Cuál es la importancia de que exista una buena comunicación interna en la Gerencia de Planificación de la Movilidad?

Ing. Yadira Helou:

La Gerencia de Planificación de la Movilidad es la cabeza es el eje estratégico del manejo corporativo por tanto, justamente en la Gerencia de Planificación deben fortalecerse mecanismos y procedimientos de comunicación interna que beneficien a crear procesos que se apliquen en toda la empresa.

Isabel Granda:

¿Cuáles creen que han sido los problemas que se han suscitado a partir del cambio de directos en la EPMMOP?

Ing. Yadira Helou:

Bueno, siempre un rompimiento causa que no exista una continuidad en procesos, en decisiones políticas, en procedimientos que se aplican interna y externamente,

entonces esa es la mayor complejidad, la decisión política tiene una ruptura por lo tanto los procesos internos también.

Aparte de ello, el cambio de autoridades siempre viene a ser un tema político y esto influye mucho en lo que son las decisiones internas de la empresa y hacia fuera también porque los procedimientos que se realicen van en beneficio van formando la imagen hacia el imaginario urbano.

Isabel Granda:

¿Cuál es su percepción acerca de la manera en que la Gerencia de Planificación está manejando el clima laboral actualmente?

Ing. Yadira Helou:

Realmente no he detectado mayor actividad de la GMP (Gerencia de Planificación de la Movilidad) en el ámbito del clima laboral, mucho menos ha salido desde la parte de Talento Humano, es decir no es un tema que ha sido explotado en la Gerencia.

De hecho se han realizado ciertas actividades últimamente que son como chispas que se han canalizado dentro de la organización pero como análisis no he detectado ninguno.

Isabel Granda:

¿Cómo cree usted que se mejoraría el clima laboral de la Gerencia de Planificación?

Ing. Yadira Helou:

Bueno para mejorar un clima laboral primero se debe realizar un diagnóstico, entonces en primer lugar sería utilizar estrategias de investigación científica que nos permitan identificar cual es el clima laboral que existe en la GPM, a partir de eso y de indicadores comunes, ir analizando a profundidad este tema.

Isabel Granda:

¿Cómo ve usted el manejo de las acciones comunicacionales en empresas Municipales?

Ing. Yadira Helou:

Enfocándonos en el Municipio de Quito, cada administración tiene un tinte político, luego viene el Municipio crea sus políticas de comunicación crea su imagen y bajo ese gran paraguas estamos nosotros, empresas, secretarías, quienes estamos sujetos a sus órdenes.

Sin embargo quien maneja la política de comunicación es la Secretaría de Comunicación y las empresas lo que hacemos es acoplar todos nuestros servicios, productos comunicacionales, dentro de la imagen corporativa Municipal.

Isabel Granda:

Muchas Gracias.

Fin de la Entrevista.

Análisis de la entrevista:

La Ing. Yadira Helou tiene una perspectiva mucho más práctica acerca del tema de comunicación y principalmente expone una situación evidente pero primordial en las empresas del Municipio es precisamente el hecho de estar supeditados a las órdenes de éste y de la Secretaría de Comunicación que se encarga de autorizar las acciones comunicacionales que pueden ejercerse o no a nivel externo de la EPMMOP.

Además indica que en cuanto al clima laboral de la GPM, debe realizarse en primera instancia un diagnóstico con lo que coincide con el Mba. Fabián Rubio.

Dice que se han realizado actividades pero no han tenido mucha fuerza o han sido pocas, sin embargo considera que el clima laboral es de suma importancia para los trabajadores.

Entrevista 5:

Nombre del entrevistado:Lic. Andrea Bedoya

Fecha: 11/05/12

Hora: 10:35 pm

Lugar:EPMMOP, Gerencia de Planificación de la Movilidad.

Transcripción total de la entrevista:

Isabel Granda:

Para usted ¿qué actividades engloba la comunicación?

Lic. Andrea Bedoya:

Bueno pienso que la comunicación es demasiado amplia, para mí engloba lo que son difusiones, planes, campañas comunicacionales, socializaciones, talleres de motivación, liderazgo, integraciones, entre otros aspectos.

Isabel Granda:

A su juicio, ¿cuál es la importancia de exista una buena comunicación interna en la GPM?

Lic. Andrea Bedoya:

Bueno, la comunicación interna es muy importante dentro de cualquier Gerencia, ya que favorece a las relaciones. En realidad la mayoría de inconvenientes se dan por la falta de comunicación precisamente o a veces porque ésta no llega de forma oportuna.

Isabel Granda:

¿Cuáles cree que han sido los problemas que se han suscitado a partir del cambio de directivos en la EPMMOP?

Lic. Andrea Bedoya:

El malestar en las personas, ya que esto ha generado que de una u otra manera sientan inestabilidad en el campo laboral, y por ende la parte emocional también se ve afectada.

Isabel Granda:

¿Cuál es su percepción acerca de la manera en que la GPM está manejando el clima laboral actualmente?

Lic. Andrea Bedoya:

Bueno, el aspecto clima laboral es un tema un poco sensible, porque podemos percibir que hay personas que no se sienten del todo al gusto, esto pasa en todas las organizaciones tanto pública como privada.

A partir de la fusión de las cinco empresas que conforman la EPMMOP, se generó cierto malestar en las personas y por otro lado la Unidad de Talento Humano no

ha realizado un diagnóstico de clima laboral, entonces no contamos con ese dato, esto no se ha realizado en ninguna de las Gerencias.

Es algo que se quiere implementar pero que aún no está establecido de una manera completa.

Isabel Granda:

¿Cómo cree que se mejoraría el clima laboral de la GPM?

Lic. Andrea Bedoya:

Pienso que en conjunto con la Unidad de Talento Humano se debe hacer el diagnóstico para conocer las verdaderas necesidades de los trabajadores, ya sea por focus group, encuestas, ver que es lo que les está afectando y en base a esto determinar si se desarrollan talleres o charlas.

Este se vuelve entonces el punto de partida mediante el cual conoceremos que es lo que en realidad está pasando.

Isabel Granda:

¿Cómo ve usted el manejo de las acciones comunicacionales en las empresas Municipales?

Lic. Andrea Bedoya:

Bueno, en lo que se refiere a empresas Municipales a mejorado muchísimo, lo que son los canales comunicacionales. También hemos estado implementando nuevos

canales, ya que el Municipio nos exige esto. Pero todo se maneja en base al manual de la Secretaría de Comunicación, ya que de ellos depende la aprobación de las propuestas de comunicación que se presenten por parte de la EPMMOP.

En este punto es importante mencionar que, anteriormente se manejaba la comunicación con un enfoque netamente periodístico pero ahora existe versatilidad en el manejo de la comunicación.

Isabel Granda:

Muchas Gracias.

Fin de la entrevista.

Análisis de la entrevista:

Según la Lic. Bedoya la comunicación está determinada por varias acciones que hacen de ésta algo realmente importante para el cambio positivo que se le quiera dar o mantener a la empresa, entre estas acciones considera las más útiles: difusiones, planes, campañas comunicacionales, socializaciones, talleres de motivación, liderazgo, integraciones.

De igual manera coincide con el Mba. Rubio, y la Ing. Helou, en que debe necesariamente realizarse un diagnóstico que permita determinar la situación actual del ámbito interno de la GPM.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

El éxito y el impacto de un plan innovador dependen en gran medida de las actividades de comunicación y difusión.

Para garantizar desde el principio una planificación estratégica y una gestión eficaz de las actividades y herramientas de comunicación y difusión desde el Gerencia de Planificación de la Movilidad.

En las empresas públicas mucha gente no dice lo que piensa, ya sea por temor, por hipocresía o simplemente para evitar conflictos.

En este capítulo se detallan las acciones concretas que deben realizarse para el mejoramiento del clima laboral.

4.1 Plan de Comunicación

Se efectuará un plan de comunicación con miras al mejoramiento del clima laboral de la GPM.

En este plan de comunicación se ha considerado el planteamiento de tres etapas:

- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| - Etapa Informativa | (dos meses de duración) | } Duración:
1 año y 3
meses |
| - Etapa Motivacional | (cincomeses de duración) | |
| - Etapa Vinculación y participación | (ocho meses de duración) | |

Y posteriormente la creación de estrategias, tácticas y actividades acorde con las necesidades de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.

4.2 FODA

Es una herramienta que muestra la situación actual de la organización, mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en este caso acerca de clima laboral para la toma de decisiones e implantación de acciones y medidas correctivas acorde con los objetivos de la empresa.



Gráfico 1
 Título: FODA
 Elaborado por: Isabel Granda
 Fecha: 27/05/2012
 Fuente: Elaboración propia

4.2.1 FODA Mixto

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (FO)

Se utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- A través de la experiencia de los trabajadores de la GPM en la empresa pública se puede brindar un mejor servicio a la comunidad considerando que la EPMMOP es la única empresa que trabaja en temas de movilidad y obras públicas en el Distrito Metropolitano de Quito .
- Profesionales especializados en el área comunicacional parte del equipo actual de trabajo de la GPM.

DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)

Minimizar debilidades aprovechando oportunidades.

- Comunicación interna confusa.
- Inequitativa distribución del trabajo.
- No existe un compromiso total con el trabajo.
- Falta de capacitación periódica.
- Clima laboral considerado negativo debido al individualismo y a que no se comunica a tiempo la información.

FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)

Utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

- Única empresa que brinda los servicios de movilidad y obras públicas en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Existencia en el mercado de empresas encargadas de brindar servicios de capacitación en temas de desarrollo humano.
- Existencia de la Secretaría de Comunicación.
- Administración pública descentralizada.

DEBILIDADES-AMENAZAS(DA)

Minimizar las debilidades y evitar amenazas.

- Cambio de gobierno de turno lo que ocasionaría una inestabilidad a nivel de procesos administrativos.
- Existe el "fantasma" de la corrupción en las instituciones públicas.
- No existen informes que transparenten los procesos de la EPMMOP hacia el público en general.

POSITIVAS

Gráfico 2
Título: FODA MIXTO
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 27/05/2012
Fuente: Elaboración propia

4.3 Diagrama causa - efecto

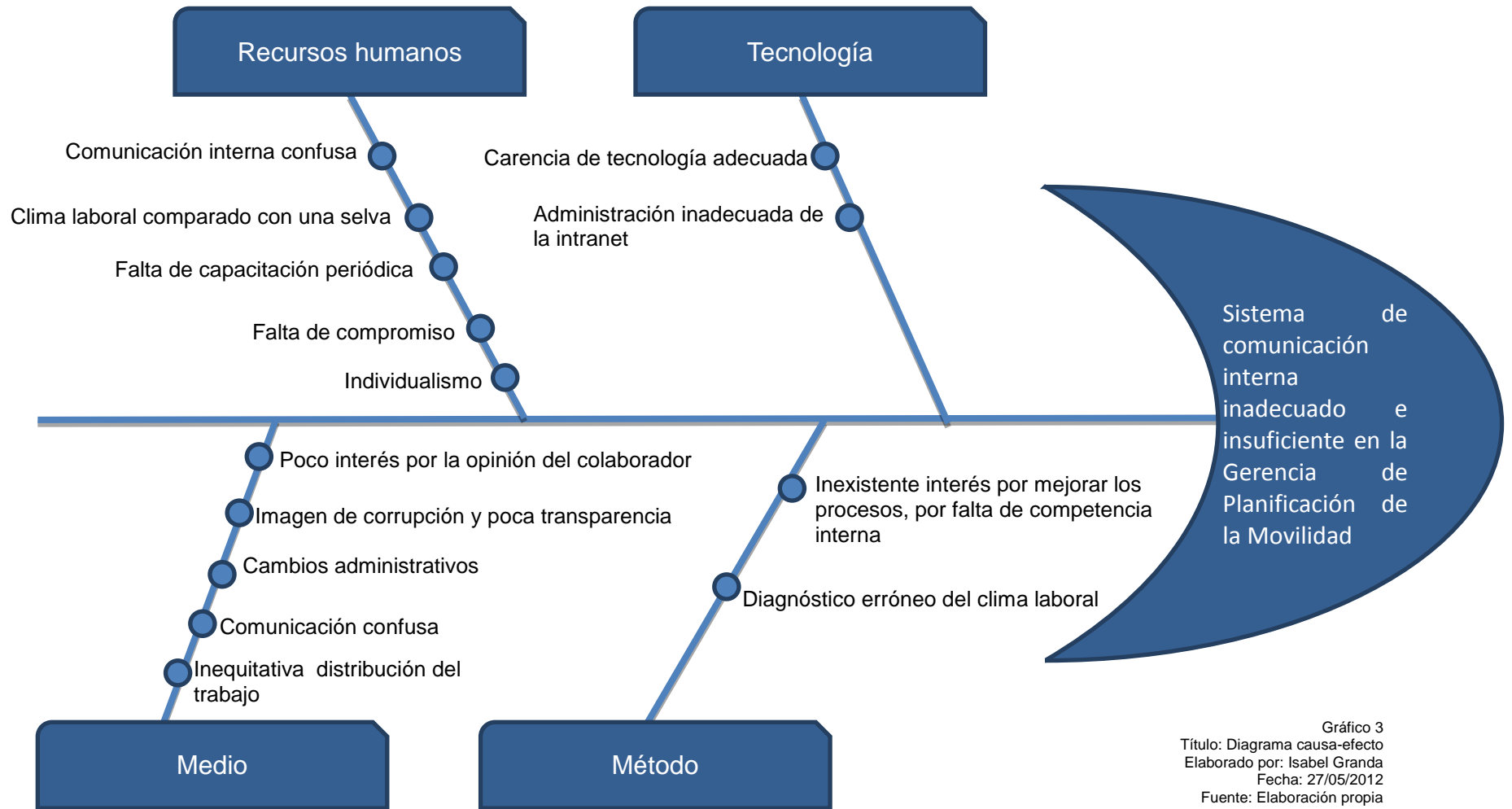


Gráfico 3
 Título: Diagrama causa-efecto
 Elaborado por: Isabel Granda
 Fecha: 27/05/2012
 Fuente: Elaboración propia

4.4 Problemas comunicacionales

En base a los resultados de la encuesta realizada a los 56 colaboradores que conforman la Gerencia de Planificación de la Movilidad, y al diagrama causa – efecto detallado anteriormente, se ha detectado que el principal problema de comunicación de esta unidad es que el sistema de comunicación interna es inadecuado e insuficiente, debido fundamentalmente a que existe una ausencia de comunicación por parte de las autoridades de la empresa, una distribución inequitativa del trabajo, comunicación interna confusa, clima laboral comparado con una selva⁴¹, falta de compromiso en el trabajo y una comunicación a destiempo, tal como se señala en el Gráfico No.4.

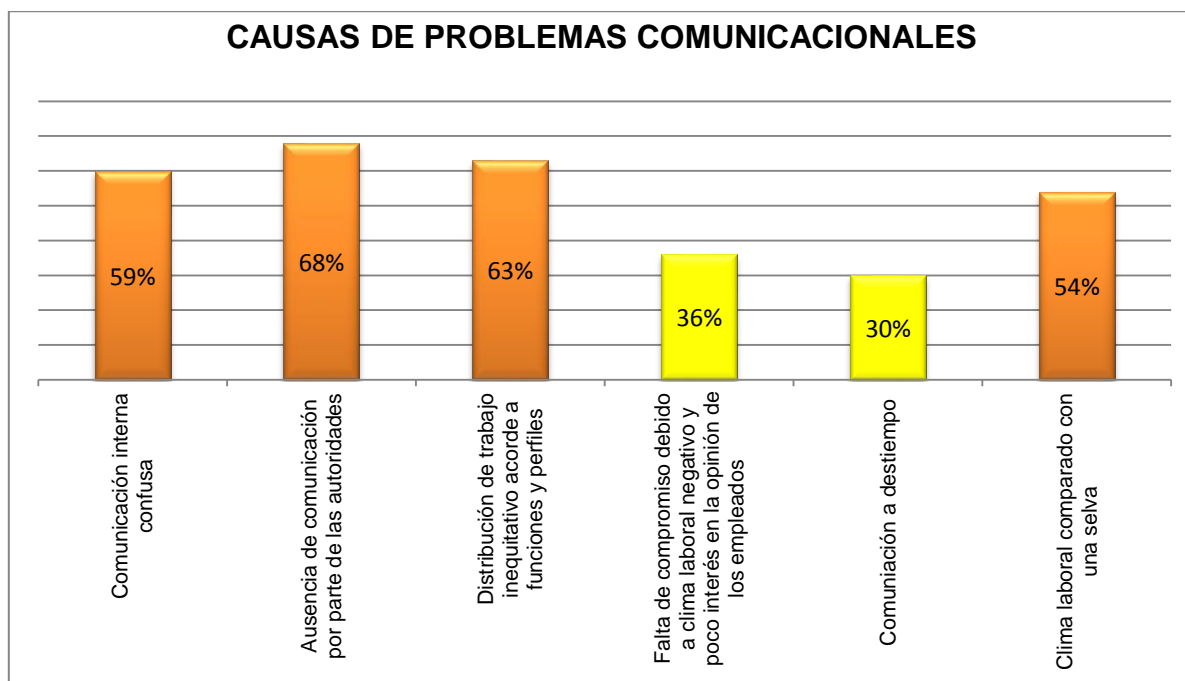


Gráfico 4
Título: Causas de problemas comunicacionales
Elaborado por: Isabel Granda
Fecha: 28/05/2012
Fuente: Resultados encuestas

⁴¹ Término que se entiende como un espacio donde los participantes se comunican e interactúan acorde a las circunstancias, sin prevalecer los objetivos institucionales, lo cual puede dificultar el óptimo clima de una empresa, calificándolo más bien como negativo

En este sentido, el mayor efecto del insuficiente e inadecuado sistema de comunicación de esta Gerencia, es el deterioro del clima laboral, el cual está caracterizado por el individualismo, la predominación de intereses propios frente a los de los demás trabajadores, deslindándose de los valores esenciales de la organización, que a su vez provocan desorden e inexistencia de parámetros que contribuyan al óptimo desempeño personal y laboral de esta instancia.

Estos resultados evidencian la necesidad de establecer un plan de comunicación para el mejoramiento del clima laboral, con el objeto de contar con un modelo de comunicación que facilite el direccionamiento y logro de los objetivos institucionales, con lo cual se aportaría a mejorar la comunicación interna para generar fluidez en los procesos de esta Gerencia.

4.5 Público Objetivo

Público objetivo	Sexo	Edad	Cargo
Colaboradores de la Gerencia de Planificación de la Movilidad.	Masculino y femenino	De 18 a 65 años	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos. • Mando inmediato superior. • Personal Administrativo.

A continuación se detalla este grupo objetivo según sus distintos perfiles:

- **Perfil Demográfico del grupo objetivo**

Público Interno.

Hombre y mujeres de 18 a 65 años.

Nivel socioeconómico medio y alto, en su mayoría casados.

- **Perfil Geográfico del grupo objetivo**

Ecuador.

Provincia de Pichincha.

Ciudad-Quito.

- **Perfil Ocupacional del grupo objetivo**

Son profesionales en su mayoría que trabajan en un Empresa Pública Metropolitana donde les ofrecen un sueldo fijo por disposición de la misma empresa y el Gobierno.

- **Perfil Cultural del grupo objetivo**

Todos han estudiado la escuela, el colegio, y la universidad, donde han adquirido conocimientos y hacen que su perfil cultural elevado ya que son gente muy preparada y educada.

4.6 Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación que permita el establecimiento de un clima laboral dinámico en la Gerencia de Planificación de la Movilidad en el lapso de 15 meses.

4.6.1 Objetivos específicos

- 1)** Dar a conocer al público objetivo las actividades internas y herramientas comunicacionales del plan de comunicación estratégico que se aplicarán en Gerencia de Planificación de la Movilidad en el lapso de dos meses.
- 2)** Motivar a los trabajadores de la Gerencia de Planificación por medio de actividades institucionales en un período de cinco meses.
- 3)** Desarrollar las capacidades de los empleados incrementando sus conocimientos en su área de trabajo, en un lapso de cuatro meses.
- 4)** Modificar la actitud del público objetivo sobre la Gerencia de Planificación, mejorando en un 40% el clima laboral en un período de cuatro meses.

4.7 Matriz de evaluación

Objetivos	Tipos de Objetivos	Nivel de Evaluación	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
ETAPA INFORMATIVA				
1) Dar a conocer al público objetivo las actividades internas y herramientas comunicacionales del plan de comunicación estratégico que se aplicarán en Gerencia de Planificación de la Movilidad en el lapso de dos meses.	Informativo	Básico	Utilización de vías de comunicación	%
ETAPA MOTIVACIONAL				
2) Motivar a los trabajadores de la Gerencia de Planificación por medio de actividades institucionales en un período de cinco meses.	Motivacional	Intermedio	Medición de la actitud del público objetivo.	Nivel de participación en las actividades propuestas.
ETAPA PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN				
3) Desarrollar las capacidades de los empleados incrementando sus conocimientos en su área de trabajo, en un lapso de cuatro meses.	Persuasivo	Intermedio	Evaluación sobre las competencias en su área de trabajo.	Nivel de conocimiento y pro actividad en el área de trabajo.
4) Modificar la actitud del público objetivo sobre la Gerencia de Planificación, mejorando en un 40% el clima laboral en un período de cuatro meses.	Persuasivo	Avanzado	Medición de la actitud del público objetivo.	Grado de compromiso con su trabajo.

Tabla 6
 Título: Matriz de evaluación
 Elaborado por: Isabel Granda
 Fecha: 20/05/2012
 Fuente: Elaboración propia

4.8 Matriz de comunicación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
O1: Dar a conocer al público objetivo las actividades internas y herramientas del Plan de Comunicación Estratégico a implementarse en la Gerencia de Planificación de la Movilidad (GPM) en el lapso de dos meses.			
Estrategia	Táctica	Actividad	Responsable
E1: Informar al público objetivo acerca de las actividades internas y herramientas comunicacionales que se aplicarán.	T1: Evento de presentación del proyecto piloto para mejorar el clima laboral de la GPM.	A1.1: Realización de una desayuno de trabajo con el fin de informar acerca del proyecto a realizarse para el mejoramiento del clima laboral.	R1.1.1: Dircom de la EPMMOP
			R1.1.2: Comunicadora de GPM
	T2: Elaboración de correo electrónico en agradecimiento a todos los integrantes de la GPM.	A2.1: Redacción y diseño de un mail de agradecimiento por la asistencia al evento, incluyendo fotos del mismo y un resumen de los temas tratados.	R2.1.1: Comunicadora de la GPM
			R2.1.2: Diseñador Gráfico de la EPMMOP.
	T3: Socialización de las herramientas comunicacionales	A3.1: Desarrollo de un taller de inducción que informe a los trabajadores acerca de la funcionalidad y beneficio de las herramientas de comunicación interna a implementarse.	R3.1.1: Comunicadora de la GPM.
	T4: Designación de una persona encargada de monitorear la ejecución del Plan de Comunicación Interna	A4.1: Monitoreo de actividades realizadas	R4.1.1 Comunicadora de la GPM.
T5: Establecimiento de grupos de trabajo de difusión de herramientas comunicacionales	A5.1: Selección aleatoria de grupos de trabajo encargados de impulsar las actividades a realizarse	R5.1.1: Comunicadora de la GPM.	
	A5.2: Reunión única donde los trabajadores interactúen directamente con las herramientas propuestas.	R5.1.2: Grupos de trabajo interdepartamentales.	

	T6: Elaboración de cuadernillo "INTEGRARTE"	A6.1: Redacción, diseño y distribución mensual de un cuadernillo de bolsillo, denominado "INTEGRARTE", donde se publique información interna y general de la institución.	R6.1.1: Comunicadora de la GPM.
			R6.1.2: Diseñador de la EPMMOP.
	T7: Ampliación de secciones informativas de la intranet	A7.1: Implementación de una sección para información de los avances de la ejecución del plan de comunicación (cronograma de actividades internas, redes sociales y concursos internos)	R7.1.1: Diseñador Gráfico de la EPMMOP.
			R7.1.2: Comunicadora de la GPM
		A7.2: Alimentar constantemente esta sección de información	R7.2.1: Diseñador Gráfico de la EPMMOP
			R7.2.2: Comunicadora de la GPM
	T8: Uso de redes sociales a nivel interno.	A8.1: Informar a través de redes sociales (institucionales) la intención de mejorar el clima laboral de la institución a nivel interno, mediante mensajes motivacionales y generando retroalimentación por parte de los trabajadores.	R8.1.1: Comunicadora de la GPM.
	T9: Elaboración de carteleras para información de ejecución del plan de comunicación	A9.1: Elaboración y ubicación de 5 carteleras (una cartelera por piso)	A9.1.1: Dircom de la EPMMOP
			A9.1.2: Comunicadora de la GPM.
	T10: Adquisición de televisores tipo "plasma"	A10.1: Adquisición y ubicación de 3 televisores tipo "plasma" de 32" para las áreas de: cafetería (1), planta baja (1) y sala de reuniones (1).	A10.1.1: Gerente de la GPM
			A10.1.2: Comunicadora de la GPM.
			A10.1.3: Departamento Financiero

O2: Motivar a los trabajadores de la Gerencia de Planificación por medio del mejoramiento del clima laboral en un período de cinco meses.

E2: Establecer un sistema de reconocimiento del personal destacado.	T11: Publicación de personas destacadas en la Etapa Informativa, por medio de las herramientas de comunicación institucionales.	A11.1: Publicar foto y felicitación en redes sociales y en carteleras convencionales, de las personas destacadas en la participación de la etapa informativa del plan.	R11.1.1: Diseñador Gráfico de la EPMMOP.
	T12: Sistema de mensajería celular.	A12.1: Implementar mensajería celular con frases motivacionales semanales como medio de incentivo al empleado para su desempeño en su trabajo.	R12.1.1: Comunicador de la GPM
	T13: Cafetería en el edificio de la GPM.	A13.1: Implementación de una cafetería que cuente con servicio de catering para que todos los colaboradores interactúen y mejoren las relaciones interpersonales.	R13.1.1: Gerente de la GMP
			R13.1.2: Comunicadora de la GPM.
	T14: Desayunos ejecutivos.	A14.1: Realizar desayunos ejecutivos mensuales en la cafetería para integrar al personal y a la vez promover valores de la organización (uno en cada desayuno).	A14.1.1: Comunicadora de la GPM.
	T15: Carta a la hoja de vida.	A15.1: Felicitación escrita por un excelente desempeño laboral con copia a la hoja de vida del servidor por semestre.	A15.1.1: Comunicadora GPM.
	T16: Publicar cumpleaños.	A16.1: Se publicarán en las carteleras convencionales de cada piso los cumpleaños y se los felicitará mensual e individualmente a los trabajadores.	R16.1.1: Comunicadora de la GPM
	T17: Campeonatos deportivos.	A17.1: A realizarse con el fin de motivar la unidad y trabajo en equipo, anualmente se organizarán las jornadas deportivas institucionales, consideradas como una jornada sociocultural y deportiva. Dentro de esta actividad se reconocerá a las personas que con esfuerzo defiendan y representen a sus gerencias, siempre y cuando su nivel de profesionalismo o desarrollo de sus actividades sea moderadamente aceptable.	R17.1.1: Gerente GPM.
			R17.1.2: Comunicadora de la GPM.
T18: Vestimenta institucional.	A18.1: El personal recibirá una chompa con los sellos de la institución; el diseño será elegido por un grupo representante de trabajadores de la GPM.	R18.1.1: Grupos designados de trabajadores R18.1.2: Comunicadora de la GPM.	
T19: Paseo Institucional.	A19.1: La Gerencia de Planificación de la Movilidad organizará un paseo de integración al año, dirigido a todo su personal, en gratitud a sus esfuerzos y méritos que han demostrado.	R19.1.1: Gerente de la GPM.	

O3: Desarrollar las capacidades de los empleados, incrementando sus conocimientos en su área de trabajo, en el lapso de cuatro meses.			
E3. Capacitación permanente en temas motivacionales y laborales según área de trabajo.	T20: Realización de actividades de capacitación permanente.	A20.1: Realización de talleres en temas motivacionales y laborales según área de trabajo (transporte, tráfico y vialidad, ingeniería de tránsito, observatorio de la movilidad),divididos en cuatro grupos de 13 personas cada uno.	R20.1.1: Facilitadores externos. R21.1.2:Comunicadora de la GPM.
	T21: Evaluación de aprendizaje de talleres.	A21.1: Realización de foros y evaluación escrita acerca del aprendizaje de los talleres impartidos.	R21.1.1:Comunicadora de la GPM.
	T22: Curso de desarrollo humano para líderes.	A22.1: Curso de desarrollo humano para potencializar capacidades de liderazgo al personal que labora como mando inmediato superior.	R22.1.1:Comunicadora de la Gerencia de Planificación
	T23: Visita de campo de los técnicos con mejor desempeño laboral de la GPM a Colombia.	A23.1: Visita de campo guiada por un representante de la Secretaría de Movilidad de Bogotá (SMB) para fortalecer conocimientos y posterior informe presentado a la GPM sobre lo aprendido, para luego brindar una charla integradora de conocimientos (interdepartamental).	R23.1.1: Gerente de la GPM. R24.1.2:Comunicadora de la GPM.
	T24: Documentales relacionados con cada área de trabajo.	A24.1: Reproducción de documentales técnicos para afianzar conocimientos en cada área de trabajo de la GPM.	R24.1.1:Comunicadora de la GPM.
	T25: Video conferencia vía Skype con Chile.	A.25.1: Enlace mediante una video conferencia vía Skype con persona especialista del Ministerio de Obras Públicas de Chile (MOP) para tratar temas de Planificación de la Movilidad.	R25.1.1:Comunicadora de la GPM.
	T26: Reuniones bimensuales.	A26.1: Reuniones que traten acerca de técnicas, conceptos y procesos de desarrollo de servicios que involucren el trabajo de los empleados y los intereses de la institución.	R26.1.1: Facilitadores externos. R26.1.2:Comunicadora de la GPM.

O4: Modificar la percepción del público objetivo sobre la Gerencia de Planificación, mejorando en un 40% el clima laboral en un período de cuatro meses.

E4: Crear e implementar programas de retroalimentación de procesos internos	T27: Mecanismos de retroalimentación de los procesos internos.	A27.1: Medición de satisfacción de los procesos internos que se realizan con el fin de lograr retroalimentación y determinar si estos están siendo correctamente utilizados y si tienen la aceptación del público objetivo.	R27.1.2: Comunicadora de la GPM.
	T28: Selección de herramientas más efectivas.	A28.1: Selección y aplicación de las herramientas comunicacionales más efectivas, para su continuidad y que de esta manera no se vuelvan obsoletas.	T28.1.1: Comunicadora de la GPM.
	T29: Uso correcto y completo de Intranet en todas las actividades de la institución.	A29.1: Realización de charlas de capacitación sobre el uso del intranet.	R29.1.1: Dircom de la EPMMOP. R29.1.2: Comunicadora de la GPM. R29.1.3: Técnicos en uso de intranet.

4.9 Cronograma

CRONOGRAMA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO															
Estrategias	Actividades	Meses													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
E1: Informar al público objetivo acerca de las actividades internas y herramientas comunicacionales que se aplicarán.	A1.1: Realización de una desayuno de trabajo con el fin de informar acerca del proyecto a realizarse para el mejoramiento del clima laboral.														
	A2.1: Redacción y diseño de un correo electrónico de agradecimiento por la asistencia al evento, incluyendo fotos del mismo y un resumen de los temas tratados.														
	A3.1: Desarrollo de un taller de inducción que informe a los trabajadores acerca de la funcionalidad y beneficio de las herramientas de comunicación interna a implementarse.														
	A4.1: Monitoreo de actividades realizadas.														
	A5.1: Selección aleatoria de grupos de trabajo encargados de impulsar las actividades a realizarse.														
	A5.2: Reunión única donde los trabajadores interactúen directamente con las herramientas propuestas.														
	A6.1: Redacción, diseño y distribución mensual de un cuadernillo de bolsillo, denominado "INTEGRARTE", donde se publique información interna y general de la institución.														
	A7.1: Implementación de una sección para información de los avances de la ejecución del plan de comunicación (cronograma de actividades internas, redes sociales y concursos internos).														

4.10 Partida presupuestaria

INVERSIÓN EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICO				
Actividades	Descripción	Cantidad	Valor unitario \$	Valor total \$
A1.1: Realización de una desayuno de trabajo con el fin de informar acerca del proyecto a realizarse para el mejoramiento del clima laboral.	Diseño e impresión de invitaciones	56	1,00	56,00
	Equipos de audio	1	100,00	100,00
	Alimentación	70	5,00	350,00
	Diseño e impresión de afiches informativos	20	3,00	60,00
A2.1: Redacción y diseño de un correo electrónico de agradecimiento por la asistencia al evento, incluyendo fotos del mismo y un resumen de los temas tratados.	Redacción y envío de mail	56	0,00	0,00
A3.1: Desarrollo de un taller de inducción que informe a los trabajadores acerca de la funcionalidad y beneficio de las herramientas de comunicación interna a implementarse.	Facilitador	1	500,00	500,00
	Alimentación	60	8,00	480,00
	Set materiales de oficina (libreta de apuntes, esfero, sticker representativo del taller realizado copias).	60	4,00	240,00
A4.1: Monitoreo de actividades realizadas.	Comunicador	1	0,00	0,00
	Técnico en sistemas	1	300,00	300,00
A5.1: Selección aleatoria de grupos de trabajo encargados de impulsar las actividades a realizarse.	Grupos de trabajo	1	0,00	0,00
A5.2: Reunión única donde los trabajadores interactúen directamente con las herramientas propuestas.	Facilitador	1	300,00	300,00
	Refrigerio	60	3,00	180,00
	Materiales de oficina (libreta de apuntes, esfero, copias).	60	2,50	150,00
A6.1: Redacción, diseño y distribución mensual de un cuadernillo de bolsillo, denominado "INTEGRARTE", donde se publique información interna y general de la institución.	Impresión de cuadernillo (70 mensuales)	15	100,00	1500,00
A7.1: Implementación de una sección para información de los avances de la ejecución del plan de comunicación (cronograma de actividades internas, redes sociales y concursos internos).	Comunicador	1	0	0
	Diseñador gráfico de la EPMMOP	1	0	0
A7.2: Alimentar constantemente esta sección de información.	Diseñador gráfico de la EPMMOP	1	0	0
A8.1: Informar a través de redes sociales (institucionales) la intención de mejorar el clima laboral de la institución a nivel interno, mediante mensajes motivacionales generando retroalimentación por parte de los trabajadores de la GPM.	Comunicador	1	0	0
A9.1: Elaboración y ubicación de 5 carteleras (una cartelera por piso).	Comunicador	5	30	150
A10.1: Adquisición y ubicación de 3 televisores tipo "plasma" de 32" para las áreas de: cafetería (1), planta baja (1) y sala de reuniones (1).	Plasmas 32"	3	650	1950
SUBTOTAL ESTRATEGIA 1				6316,00

A11.1: Publicación de foto y exaltación en redes sociales y medios digitales, de las personas destacadas en la participación de las actividades realizadas en la etapa informativa.	Diseñador gráfico de la EPMMOP	1	0,00	0,00
A12.1: Implementar mensajería celular con frases motivacionales semanales como medio de incentivo al empleado para su desempeño en su trabajo.	Comunicador de la GPM	1	0,00	0,00
	Servicio de mensajería celular	15	15,00	225,00
A13.1: Implementación de una cafetería que cuente con servicio de catering para que todos los colaboradores interactúen y mejoren las relaciones interpersonales.	Diseño y decoración	1	500,00	500,00
	Mobiliario (paquete de sillas, mesas, anaqueles, juego de sala pequeño)	1	3500,00	3500,00
	Equipos (máquina cafetera, refrigeradora, microondas, dispensador de agua)	1	3000,00	3000,00
	Alimentos para bar	1	1500,00	1500,00
	Alimentos (desayunos para 60 personas durante 15 meses)	15	240,00	3600,00
A14.1: Realizar desayunos ejecutivos mensuales en la cafetería para integrar al personal y a la vez promover valores de la organización (uno en cada desayuno).	Materiales de oficina	15	30,00	450,00
	Comunicador de la GPM	1	0,00	0,00
A15.1: Felicitación escrita por un excelente desempeño laboral con copia a la hoja de vida del servidor por semestre.	Comunicador	1	0,00	0,00
A16.1: Se publicarán en las carteleras convencionales de cada piso los cumpleaños y se los felicitará mensual e individualmente a los trabajadores.	Detalle de felicitación	56	5,00	280,00
	Comunicador de la GPM	1	0,00	0,00
A17.1: Realización de jornadas deportivas institucionales.	Local	3	200,00	600,00
	Diseño y confección de chompa institucional	60	50,00	3000,00
A18.1: El personal recibirá una chompa con los sellos de la institución; el diseño será elegido por un grupo representante de trabajadores de la GPM.	Comunicador	1	0,00	0,00
	Local y alimentación	60	10,00	600,00
	Transporte ida y vuelta GPM	1	200,00	200,00
A19.1: La Gerencia de Planificación de la Movilidad organizará un paseo de integración al año, dirigido a todo su personal, en gratitud a sus esfuerzos y méritos que han demostrado.	Comunicador	1	0,00	0,00
	Local y alimentación	60	10,00	600,00
	Transporte ida y vuelta GPM	1	200,00	200,00
SUBTOTAL ESTRATEGIA 2				17455,00

A20.1: Realización de talleres en temas motivacionales y laborales según área de trabajo (transporte, tráfico y vialidad, ingeniería de tránsito, observatorio de la movilidad), divididos en cuatro grupos de 13 personas cada uno.	Comunicador	4	0,00	0,00
	Facilitador	4	300,00	1200,00
	Materiales de oficina	4	30,00	120,00
	Refrigerio (13 refrigerios por taller, a \$3,00 cada uno)	4	39,00	156,00
A21.1: Realización de foros y evaluación escrita acerca del aprendizaje de los talleres impartidos.	Facilitador	2	300,00	600,00
	Materiales de oficina	2	30,00	60,00
A22.1: Cursos de desarrollo humano para potencializar capacidades de liderazgo al personal que labora como mando inmediato superior.	Facilitador	2	500,00	1000,00
	Materiales de oficina	2	50,00	100,00
	Refrigerio (13 refrigerios por taller, a \$5,00 cada uno)	2	65,00	130,00
A23.1: Visita de campo guiada por un representante de la Secretaría de Movilidad de Bogotá (SMB) para fortalecer conocimientos y posterior informe presentado a la GPM sobre lo aprendido, para luego brindar una charla integradora de conocimientos (interdepartamental).	Pasajes aéreos a Bogotá para tres personas	4	500,00	2000,00
	Alimentación para cuatro personas en un día	4	100,00	400,00
	Movilización terrestre para cuatro personas en un día	4	50,00	200,00
A24.1: Reproducción de documentales técnicos para afianzar conocimientos en cada área de trabajo de la GPM.	Diseño y elaboración de documentales técnicos	2	1000,00	2000,00
A.25.1: Enlace mediante una video conferencia vía Skype con persona especialista del Ministerio de Obras Públicas de Chile (MOP) para tratar temas de Planificación de la Movilidad.	Comunicador	1	0,00	0,00
A26.1: Reuniones que traten acerca de técnicas, conceptos y procesos de desarrollo de servicios que involucren el trabajo de los empleados y los intereses de la institución.	Comunicador	1	0,00	0,00
	Materiales de oficina	15	10,00	150,00
SUBTOTAL ESTRATEGIA 3				8116,00
A27.1: Medición de satisfacción de los procesos internos que se realizan con el fin de lograr retroalimentación y determinar si estos están siendo correctamente utilizados y si tienen la aceptación del público objetivo.	Comunicador	1	0,00	0,00
	Técnico en sistemas	1	500,00	500,00
	Materiales de oficina	5	30,00	150,00
A28.1: Selección y aplicación de las herramientas comunicacionales más efectivas, para su continuidad y que de esta manera no se vuelvan obsoletas.	Comunicador	1	0,00	0,00
A29.1: Realización de charlas de capacitación sobre el uso del intranet.	Facilitador	2	300,00	600,00
SUBTOTAL ESTRATEGIA 4				1250,00
SUBTOTAL PROYECTO				33137,00
IMPREVISTOS 10%				3313,7
TOTAL PROYECTO				36450,70

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Luego de aplicar 56 encuestas a los trabajadores de la Gerencia de Planificación de la Movilidad de la EPMMOP, se pudieron detectar varios problemas que radican básicamente en la falta de herramientas de comunicación idóneas para un mejor clima laboral y un manejo inadecuado de la comunicación en la GPM.
- Los trabajadores tienen un grado de identificación bueno con respecto a la misión y visión de la Empresa.
- El clima laboral no es positivo ya que los trabajadores consideran que la comunicación interna es confusa y además no se toma en cuenta la opinión de los empleados, lo que ocasiona que no se sientan comprometidos con su trabajo .
- Los trabajadores de la Gerencia de Planificación de la Movilidad tienen la predisposición para participar en nuevas actividades que promueva la GPM.

5.2 Recomendaciones

- Todas las Empresas Públicas Municipales debe reconocer la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo de las mismas y para mejorar las relaciones que mantienen con su público interno; consecuentemente es recomendable que se implementen actividades que fomenten la participación y vinculación del personal como parte de un todo.
- Es importante que la información de todo tipo referente a la EPMMOP y sus actividades sea manejada de manera transparente por medio de herramientas que permitan mayor eficiencia y productividad en sus procesos.

CAPÍTULO VI

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Publicaciones

- CARRIÓN, Fernando; DAMMERT, Manuel, (2007) “La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas: Un tema de Estado”, Ediciones: FLACSO, SNPD, CTA, COSUDE, PDDL, PRODESIMI, BTC, Quito-Ecuador, P. 9.
- BARRERA, G., Augusto, (2007) “La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas: Agotamiento de la descentralización y oportunidades de cambio en el Ecuador”, Ediciones: FLACSO, SNPD, CTA, COSUDE, PDDL, PRODESIMI, BTC, Quito-Ecuador, P. 204.
- BEBBINGTON, Anthony; TORRES, Víctor H., (2006) “Capital social en los Andes”, Ediciones Abya-Yala, Quito-Ecuador, P. 141.
- TORRES, Ameli, (2007) “La descentralización en el Ecuador: opciones comparadas: Propuestas de políticas para la descentralización fiscal”, Ediciones: FLACSO, SNPD, CTA, COSUDE, PDDL, PRODESIMI, BTC, Quito-Ecuador, P. 243.
- HERNÁNDEZ, Virgilio, (2011), “Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización”, (en línea), (marzo 2012), disponible en la web: <http://www.mcpolitica.gob.ec/mp3/COOTAD.pdf>.
- BRETÓN, Víctor; GARCÍA, Francisco, (2003), “Estado, etnicidad y movimientos sociales en América Latina”, Editorial Icaria, Barcelona-España, P. 88.

- COLLADO F., Carlos; GORDON L., Dahnke, (2007), “La comunicación humana”, McGraw-Hill, Iztapalapa-México, P. 3,4.
- CASTRO, Benito (2007), “El auge de la comunicación corporativa”, Sevilla, España, P. 17.
- SFEZ, Lucien, (1991), “La comunicación”, Amorrortu Editores, Buenos Aires - Argentina, P. 9,13.
- COLLADO F., Carlos; GORDON L., Dahnke, (2007), “La comunicación humana”, McGraw-Hill, Iztapalapa-México, P. 11.
- RAMOS, Darío, (2007), “La comunicación corporativa”, Editorial San Pablo, Bogotá-Colombia, P. 50.
- CASTRO, Benito (2007), “El auge de la comunicación corporativa”, Sevilla, España, P. 19.
- SFEZ, Lucien (2008), “La comunicación interna”, Editorial La Crujia, Buenos Aires - Argentina, P. 29,30.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, (1998),”La comunicación interna”, Madrid-España, P. 10,11.
- MURIEL, María Luisa; ROTA, Gilda, (1980), “Comunicación Institucional”, Editora Andina, Quito-Ecuador, P.50.
- WILCOX, Dennis L.; CAMERON, Glen T.; XIFRA, Jordi., (2006),“Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas”, Editorial Pearson Educación, Madrid-España, P.195-211.
- DEL PULGAR, Luis, (1999), “Comunicación de empresas en entornos turbulentos”, Editorial ESIC, Madrid-España, P. 58.
- DEL PULGAR, Luis, (1999), “Comunicación de empresas en entornos turbulentos”, Editorial ESIC, Madrid-España, P. 59.

- ENRIQUE, Ana; MADROÑERO, M., Gabriela; MORALES, Francisca; SOLER, Peré, “La planificación de la comunicación empresarial”, Editorial Autónoma de Barcelona, P. 54,55.
- BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, (2009), “La comunicación interna”, Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 40, 41.
- BRANDOLINI, Alejandra; GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín, (2009), “La comunicación interna”, Editorial DIRCOM, Buenos Aires - Argentina, P. 30.

6.2 Internet

- HERNÁNDEZ, Virgilio, (2011) “Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización”, (en línea), (marzo 2012), disponible en la web: <http://www.mcpolítica.gob.ec/mp3/COOTAD.pdf>.
- IRAZABAL, María Julia, (2009), “Diseño y producción de una planificación comunicacional estratégica de una empresa de internación domiciliaria”, (en línea), (abril 2012), juliairazabal@hotmail.com, P. 1-12.
- RAMOS, Darío, (2011), “Kafka y la comunicación interna”, (en línea), (mayo 2012), disponible en la web: <http://asesorcom.blogspot.com/>.
- GRUPO GALICIA, (2010) “Manuales prácticos de la PYME”, (en línea), (abril 2012), disponible en la web: http://www.slideshare.net/sicneuf/cmo-crear-un-plan-de-comunicacn?src=related_normal&rel=1242697, P. 19,20 .
- MINGUEZ, Norberto, (2011), “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”, (en línea), (mayo 2012), disponible en la web: <http://www.rppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>

- CASTILLO, Carola; DEL PINO, Nicole; ESPINOZA, Vita, (2010), “Identidad Corporativa”, (en línea), (mayo 2012), disponible en la web:
<http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>.
- WIKIPEDIA,(2012), “Fuente primaria”, (en línea), (mayo 2012), disponible en la web:
http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_primaria.
- WIKIPEDIA,(2012), “Fuente secundaria”, (en línea), (mayo 2012), disponible en la web:
http://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria.

6.3 Revistas

- Cfr. CAPRIOTTI, Paúl (2006). “Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa”, Revista Razón y Palabra nº 53, México.
- VÉRTICE, Publicaciones, (2008), “*Manual de comunicación interna*”, Editorial Vértice, Málaga-España, P. 5,6.
- VÉRTICE, Publicaciones, (2008), “Manual de comunicación interna”, Editorial Vértice, Málaga-España, P. 7,8.
- GÓMEZ, Rosalía, (2011), Revista ECONOMUNDO: “El rol de la comunicación en una organización”, Quito-Ecuador, P.54-57.
- MC.QUAIL, Denis, (1969) “Sociología de los medios de comunicación”, Editorial Paidós, Buenos Aires – Argentina.

6.4 Otras Publicaciones

- Resolución Oficial N. 186 del Consejo Metropolitano de Quito, (2010), Art.2, P. 21.
(Documento de propiedad de la EPMMOP)
- Ordenanza Municipal 3074, Capítulo 1: De su constitución y denominación, Art. 2, P. 143.
(Documento de propiedad de la EPMMOP)
- Ordenanza Municipal 3074, Capítulo 2: De sus fines y objetivos, Art. 3, P. 144.
(Documento de propiedad de la EPMMOP)
- CURLIP, S; CENTER, A.H, (1978) “Effective Public Relations”, Prentice Hall, New Jersey - USA.
- RAMOS, Darío, (2009), Apuntes “Comunicación Interna: Clima Laboral”, Quito-Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: Resolución EPMMOP



Que, es necesario respetar las competencias que les corresponden al Presidente del Consejo de la Judicatura, al Presidente de la Comisión de Administración de Recursos Humanos y al Director General del Consejo de la Judicatura, en lo relativo a designaciones, nombramientos definitivos o temporales, contratos, subrogaciones, cambios y traslados de una servidora o servidor judicial de un puesto a otro y renunciadas;

En uso de sus facultades.

Resuelve:

Dejar sin efecto el oficio circular No. 02-PCARRH-CJ-JJ-10, de fecha 11 de marzo 2010 dirigido por el Presidente de la Comisión de Administración de Recursos Humanos a los Directores Provinciales del Consejo de la Judicatura del país.

Al Pleno del Consejo de la Judicatura le corresponde designar a los servidores judiciales a tiempo definitivo o fijo que hayan obtenido el mejor puntaje de los concursos de merecimientos y oposición de ingreso o promoción de categoría, y a la máxima autoridad nominadora nombrar en los cargos. De conformidad con el Art. 65 del Código Orgánico de la Función Judicial "La Comisión de Administración de Recursos Humanos, emitirá un informe motivado que contendrá el listado de los elegibles en el orden de puntaje que hubieren alcanzado y notificará a los interesados su decisión". Los nombramientos temporales o provisionales, le corresponde al señor Presidente del Consejo de la Judicatura. Los contratos ocasionales, subrogaciones a un superior jerárquico, cambios y traslados de una servidora o servidor de un puesto a otro y las renunciadas, le corresponde al Presidente del Consejo de la Judicatura, previa decisión del Director General e informe favorable del señor Director Nacional de Personal y certificación de fondos del Director Nacional Financiero.

Que, la Comisión Técnica, prepare con el carácter de urgente un instructivo de periodo de transición, que regule los procedimientos de designación, nombramientos, contratos ocasionales, subrogaciones a un superior jerárquico, cambios o traslados de una servidora o servidor de un puesto a otro y las renunciadas de los servidores judiciales, en base a esta resolución.

Hacer conocer del particular a los señores Directores Provinciales del Consejo de la Judicatura.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito, a los dieciséis días del mes de marzo del dos mil diez.

f.) Dr. Benjamin Cevallos Solórzano, **Presidente del Consejo de la Judicatura**; Dr. Ulpiano Salazar Ochoa, **Vicepresidente (En contra)**; Dr. Hernán Jaramillo Ordóñez, **Vocal**; Dr. Homero Tinoco Matamoros, **Vocal**; Dr. Jorge Vaca Peralta, **Vocal**; Dr. Oswaldo Domínguez Recalde, **Vocal (En contra)**; Dr. Marco Tulio Cordero Zamora, **Vocal (En contra)**; Dr. Víctor Hugo Castillo Villalonga, **Vocal (Abstención)**; Dr. Germán Vásquez Galarza, **Vocal**; Dr. Gustavo Donoso Meca, **Secretario, Encargado**. - Quito, 23 de marzo del 2010. - Lo certifico.

f.) Dr. Gustavo Donoso Meca, **Secretario del Consejo de la Judicatura, Encargado**.

N° 0309

EL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

Vistos el IC-2010-119 y el IC-2010-151 expedidos por la Comisión de Planificación Estratégica y Participación Ciudadana.

Considerando:

Que, de conformidad a lo prescrito en el artículo 315 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia a lo dispuesto en los artículos 1 y 5, numeral 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tiene la facultad de crear empresas públicas para la gestión de servicios estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de actividades económicas que le correspondan a aquel;

Que, el artículo 3 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas de conformidad con el artículo 314 de la Constitución de la República, establece que: "Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios: 1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y bien vivir de la población ecuatoriana; 2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas impulsadas por éste; 3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la explotación, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente; 4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos; 5. Precustelar que los costos socio-ambientales se integren a los costos de producción; y, 6. Preservar y controlar la propiedad estatal y la actividad empresarial pública".

Que, de conformidad con el artículo 8, numeral 12 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, le corresponde especialmente, al Concejo Metropolitano: "Resolver sobre la constitución de empresas públicas, la concesión de servicios públicos al sector privado y la participación en otras empresas con el capital privado para la prestación de servicios, la ejecución o mantenimiento de obras y, en general para las actividades económicas susceptibles de ejecutarse empresarialmente".

Que, la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, en el inciso primero señala que las empresas públicas o estatales existentes tales como las empresas municipales, para seguir operando adecuarán su organización y funcionamiento a las normas previstas en esta Ley, en un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir de su expedición, sin que en el proceso de transición se interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa, para cuyo efecto, una vez que la máxima autoridad del gobierno autónomo descentralizado, emita la ordenanza de creación de las nuevas empresas públicas, aquellas dejarán de existir;



Que, por mandato del artículo 271 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, los bienes municipales de dominio privado deben "administrarse con criterio empresarial, para obtener el máximo rendimiento financiero compatible con el carácter público de la Municipalidad y con sus fines";

Que, la Ley Orgánica de Régimen Municipal en el artículo 178 establece que el patrimonio de las empresas municipales se formará íntegramente con aportes de la Municipalidad, sea de bienes o en asignaciones que se señalen en el respectivo presupuesto;

Que, el Concejo Metropolitano, en cumplimiento y aplicación de lo preceptuado en el artículo 63, numerales 1 y 49 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, tiene la facultad de expresar su voluntad mediante ordenanzas;

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 0301, sancionada el 4 de septiembre del 2009, estableció el Régimen Común para la Organización y Funcionamiento de las Empresas Públicas Metropolitanas;

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 251, sancionada el 18 de abril del 2008, creó la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP-Q);

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 3054, sancionada el 18 de noviembre de 1993, creó la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Q);

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 281, sancionada el 21 de abril del 2009, creó la Empresa Municipal de Logística para la Seguridad y Convivencia Ciudadana (EMSEGURIDAD-Q);

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 289, sancionada el 17 de noviembre del 2008, creó la Empresa Municipal Aeropuerto y Zonas Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ);

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 276, sancionada el 23 de enero del 2009, creó la Empresa Metropolitana Quito Turismo;

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 3054, sancionada el 18 de noviembre de 1993, creó la Empresa Municipal de Aseo, EMASEO;

Que, el Concejo Metropolitano de Quito mediante Ordenanza Metropolitana No. 247, sancionada el 11 de enero del 2008, a través de sus parágrafos I, II y XXI, creó la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte, EMSAT, cuyas atribuciones pasaron a ser competencia de la EMMOP-Q, a través de la precitada Ordenanza Metropolitana No. 251, por la que se creó la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas;

Que, es necesario adecuar la organización y funcionamiento de las empresas metropolitanas o municipales precitadas, a lo que dispone la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere los artículos 266 y 315 de la Constitución, 63 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal y 8 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.

Expide:

LA ORDENANZA METROPOLITANA DE CREACION DE EMPRESAS PUBLICAS METROPOLITANAS.

Artículo 1.- Luego de la Sección Primera de las "Disposiciones Generales", del Capítulo IX, "De las Empresas Metropolitanas", del Título II del Libro Primero del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, agréguense las siguientes secciones que contienen a las empresas públicas metropolitanas, al tenor del siguiente texto:

"Sección Segunda

De la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

Artículo... (1).- Creación.- Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PUBLICA METROPOLITANA DE MOVILIDAD Y OBRAS PUBLICAS".

Artículo... (2).- Objeto Principal.-

El Objeto Principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:

- a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de vías y espacio público;
- b) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar todo tipo de infraestructura para movilidad;
- c) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura del sistema de transporte terrestre;
- d) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar el espacio público destinado a estacionamientos;
- e) Prestar servicios públicos a través de la infraestructura a su cargo; y,
- f) Las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de la movilidad y ejecución de obras públicas.

2. Para el cumplimiento de su objeto y sin perjuicio de lo establecido en el régimen común de las empresas públicas metropolitanas, podrá:

- a) Promover la participación activa de la ciudadanía y la comunidad, en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra pública entregada;



Artículo... (9).- Patrimonio de la Empresa:

1. Constituyen el patrimonio de la Empresa Pública Metropolitana de Logística para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana, los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, de su propiedad y los que adquiera a futuro a cualquier título.

2. Constituye además el patrimonio de la empresa pública metropolitana, aquel de la Empresa Municipal de Logística para la Seguridad y Convivencia Ciudadana que se extingue por efectos de la creación de la primera, de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Artículo... (10).- Recursos financieros de la Empresa.- Sin perjuicio de lo establecido en el régimen general de las empresas públicas metropolitanas, la Empresa Pública Metropolitana de Logística para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana administrará los recursos provenientes de la Tasa por Servicios de Seguridad, en función de la Ordenanza No. 0079, publicada en el Registro Oficial 735, de 31 de diciembre del 2002; así como también los recursos constituidos por el fondo de emergencia, destinados para la gestión de riesgos en función de la Ordenanza No. 201, publicada en el Registro Oficial N° 84 del 15 de mayo del 2007.

Sección Quinta

De la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales

Artículo... (11).- Creación.- Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y GESTIÓN DE ZONAS FRANCAS Y REGIMENES ESPECIALES".

Artículo... (12).- Objeto Principal:

1. El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:

- a) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura aeroportuaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
- b) Diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de las zonas francas y regímenes especiales del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;

c) Prestar servicios públicos aeroportuarios, a través de la infraestructura a su cargo;

d) Ejercer todas las atribuciones y facultades que, en calidad de Unidad de Gestión del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, se le asignare de conformidad con el Decreto Ejecutivo 885 del 23 de octubre de 2000, publicado en el Registro Oficial No. 198 de 7 de noviembre de 2000, o el régimen que le sustituya; y,

e) Las demás actividades operativas, complementarias y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el

ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de la gestión e infraestructura aeroportuaria y de las zonas francas y regímenes especiales.

2. Para el cumplimiento de su objeto y sin perjuicio de lo establecido en el régimen común de las empresas públicas metropolitanas, podrá:

a) Prestar los servicios públicos aeroportuarios de manera directa o a través de terceros, cumpliendo con las exigencias de conectividad aérea para el transporte de pasajeros y carga de la República del Ecuador con el mundo y con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales; respondiendo a los principios de obligatoriedad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, con los más altos estándares internacionales;

b) Efectuar emprendimientos comerciales complementarios o vinculados a los servicios públicos aeroportuarios; y, en general, todas aquellas actividades de desarrollo aeroportuario, en condiciones comerciales y estratégicas de negocio competitivas, contribuyendo a la economía local y regional, con una administración eficiente;

c) Construir, operar, mejorar, administrar, gestionar y mantener al Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, incluyendo obras complementarias y conexas; así como administrar, gestionar, operar, mejorar y mantener el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, mientras se encuentre funcionando dicho aeropuerto;

d) Coordinar su gestión con la Autoridad Aeronáutica Nacional, a fin de mantener los más altos estándares de seguridad aeroportuaria, actualizando periódicamente el programa de seguridad de aeropuertos, en base a las disposiciones de la Ley de Seguridad Nacional y ser parte del Programa Nacional de Seguridad;

e) Contratar, fiscalizar y controlar las obras bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de sus fines, de conformidad con la ley, desarrollando procesos eficientes, con la aplicación de manuales administrativos con estándares internacionales; y,

f) Promover y organizar congresos, seminarios, reuniones, simposios, cursos, mesas redondas, para intercambiar conocimientos y experiencias, relacionadas con su ámbito de acción; podrá también participar en dichos eventos que fueran organizados por autoridades, empresas, universidades, organizaciones no gubernamentales y, en general, la sociedad civil en áreas de su incumbencia.

Artículo... (13).- Patrimonio de la Empresa:

1. Constituyen el patrimonio de la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y de Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales, los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, de su propiedad y los que adquiera a futuro a cualquier título.

2. Constituye además el patrimonio de la empresa pública metropolitana, aquel de la Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito que se extingue por efectos de la creación de la primera, de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas.



Sección Sexta

De la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico

Artículo... (14).- **Creación.-** Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE GESTIÓN DE DESTINO TURÍSTICO"

Artículo... (15).- **Objeto Principal:**

1. El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:
 - a) Desarrollar la actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito, tales como la generación y reconversión de nuevos productos turísticos, adecuación de la infraestructura turística, capacitación, formación y profesionalización en el sector turístico, entre otras;
 - b) Promocionar el Distrito Metropolitano de Quito como destino turístico nacional e internacional;
 - c) Coordinar las actividades del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico;
 - d) Fomentar la inversión en el sector turístico, a través de cualquier instrumento o sistema;
 - e) Realizar investigaciones y estudios de la oferta y demanda turística y la producción de instrumentos de planificación y gestión en el sector turístico;
 - f) Desarrollar, en el marco de la legislación vigente, rubros de negocios relacionados, directa o indirectamente, con las actividades turísticas previstas en la legislación ecuatoriana, en coordinación con otras empresas;
 - g) Prestar servicios públicos, a través de la infraestructura a su cargo, como participe o integrador en la actividad de ferias, eventos y convenciones;
 - h) Prestar servicios públicos relacionados con la gestión de Quito como destino turístico en todos los ámbitos de la actividad turística; e,
 - i) Las demás actividades operativas relativas a las competencias que en el ámbito turístico corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con la ley, y las que en esta materia le han sido transferidas por el Gobierno Nacional.
2. Para el cumplimiento de su objeto y fines, la empresa pública metropolitana podrá transmitir la ciencia y técnica de mercadeo turístico; producir y difundir una imagen y marca del Distrito, editar, distribuir materiales promocionales y publicitarios; producir, comercializar mercaderías y artesanías relacionadas con la ciudad; y organizar y participar en convenciones, ferias, eventos promocionales y comerciales.

Artículo... (16).- **Patrimonio de la Empresa.-**

1. Constituyen el patrimonio de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico, los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, de su propiedad y los que adquiera a futuro a cualquier título.

2. Constituye además el patrimonio de la empresa pública metropolitana, aquel de la Empresa Metropolitana Quito Turisano que se extingue por efectos de la creación de la primera, de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Artículo... (17).- **Recursos financieros de la Empresa.-** Sin perjuicio de lo establecido en el régimen general de las empresas públicas metropolitanas, son recursos financieros de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico:

- a) Los recursos provenientes de la tasa por la Licencia Única Anual de Funcionamiento de las actividades de turismo en función de la Ordenanza No. 0276, publicada en el Registro Oficial 566, de 8 de abril de 2009;
- b) Los recursos provenientes de la tasa por facilidades y servicios turísticos en la circunscripción del Distrito Metropolitano de Quito; y,
- c) Las asignaciones presupuestarias y desembolsos anuales efectuados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Esta asignación presupuestaria será al menos igual al monto del valor recaudado por concepto de tasas en el ejercicio inmediatamente anterior al año de la aprobación del presupuesto municipal en el que deba constar la asignación presupuestaria.

Sección Séptima

De la Empresa Pública Metropolitana de Aseo

Artículo... (18).- **Creación.-** Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE ASEO"

Artículo... (19).- **Objeto Principal.-** El objeto principal de la empresa pública metropolitana, es el siguiente:

- a) Operar el sistema municipal de aseo en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro de las actividades de barrido y recolección de residuos sólidos;
- b) Administrar las acciones y activos de agencias y unidades de negocios que forman parte del sistema municipal de aseo, dentro de sus actividades, en el Distrito Metropolitano de Quito; así como, los bienes a su cargo, o a consecuencia de la suscripción de convenios interinstitucionales; y,
- c) Suscribir todo tipo de contratos civiles y mercantiles permitidos por las leyes nacionales vigentes, ya sea con personas jurídicas o naturales, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras con suficiente capacidad legal, contratos que sean complementarios o afines con el servicio público municipal que presta la Empresa Metropolitana de Aseo, hasta los montos aprobados por el directorio.

Artículo... (20).- **Patrimonio de la Empresa.-** Constituyen el patrimonio de la Empresa Pública Metropolitana de Aseo, los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, de su propiedad y los que adquiera a futuro a cualquier título.



Artículo. (21).- **Recursos financieros de la Empresa.-** Sin perjuicio de lo establecido en el régimen general de las empresas públicas metropolitanas, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo administrará los recursos provenientes de la Tasa por Recolección de Basura en función del artículo III.81 del Capítulo I del Título II del Libro III del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- En lo no previsto en esta Ordenanza Metropolitana se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, su Reglamento General; la Ordenanza Metropolitana No. 301, sancionada el 4 de septiembre de 2009, y, las demás disposiciones que conforme a estas normas dicten el Directorio y el Gerente General de las Empresas Públicas Metropolitanas que se crean a través de esta Ordenanza Metropolitana, en el ámbito de sus respectivas competencias.

SEGUNDA.- Por medio de la presente Ordenanza Metropolitana se extinguen las empresas metropolitanas o municipales, de conformidad con la Disposición General siguiente, no así las que fueron creadas en el marco de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

TERCERA.-

1. La Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas sucede jurídicamente a la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP-Q); la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento sucede jurídicamente a la Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable de Quito (EMAAP-Q); la Empresa Pública Metropolitana de Logística para la Seguridad y la Convivencia Ciudadana sucede jurídicamente a la Empresa Municipal de Logística para la Seguridad y Convivencia Ciudadana (EMSEGURIDAD-Q); la Empresa Pública Metropolitana de Servicios Aeroportuarios y Gestión de Zonas Francas y Regímenes Especiales sucede jurídicamente a la Empresa Municipal Aeropuerto y Zona Franca del Distrito Metropolitano de Quito (CORPAQ); la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Destino Turístico sucede jurídicamente a la Empresa Municipal Quito Turismo; y, la Empresa Pública Metropolitana de Aseo sucede jurídicamente a la Empresa Metropolitana de Aseo.

2. Todas las competencias relacionadas con la finalidad de las empresas que se crean y que hubieren sido asignadas por acto normativo a las empresas que suceden jurídicamente, serán ejercidas por las nuevas empresas, a partir de la fecha de sanción de la presente Ordenanza Metropolitana.

CUARTA.- En virtud de la presente Ordenanza Metropolitana, las nuevas empresas públicas metropolitanas asumen los derechos y obligaciones de aquellas a las que sucedieron jurídicamente; asumiendo igualmente los derechos litigiosos, obligaciones y acciones; y, en general, los derivados de todos y cada uno de los actos y contratos celebrados por aquellas, de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Las funciones y actividades de cada empresa pública creada serán exclusivamente las previstas en esta ordenanza, de conformidad con el artículo 4 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, por lo que no ejercerán competencias en materia de regulación y control.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito efectuará las asignaciones y transferencias presupuestarias que se requieran para el funcionamiento y gestión de las Empresas Públicas Metropolitanas creadas, hasta que estas sean autosustentables.

SEGUNDA.-

1. Ratifíquense los miembros de los Directorios de las empresas que se extinguen, en las empresas públicas metropolitanas creadas en la presente Ordenanza Metropolitana. En el plazo de veinte días a partir de la fecha de sanción de la presente Ordenanza Metropolitana, los nuevos Directorios deberán ratificar los nombramientos de Gerente General.

2. Mientras se ejecuta la disposición contenida en el numeral precedente, los Gerentes Generales de las empresas municipales o metropolitanas que se extinguen, seguirán en sus funciones en las empresas públicas metropolitanas, que les suceden jurídicamente.

TERCERA.-

1. Encárguese a los Gerentes Generales de las empresas municipales o metropolitanas que se extinguen, la elaboración de los Anexos con el detalle de los bienes muebles o inmuebles que constituyen el patrimonio inicial de las empresas públicas metropolitanas que se crean a través de esta Ordenanza Metropolitana, de conformidad con el artículo 5 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

2. Una vez elaborados los Anexos de que trata el numeral precedente, estos pasarán a formar parte de la presente Ordenanza Metropolitana.

CUARTA.-

1. Encárguese a los Gerentes Generales de las Empresas Públicas Metropolitanas creadas, para que en el plazo de treinta días de realizada su designación, presenten a los Directorios de aquellas, para su aprobación, la estructura orgánica, el estatuto y reglamentos internos de funcionamiento de las empresas.

2. Las empresas públicas metropolitanas creadas, que cuentan con los instrumentos a los que se refiere el numeral anterior, aprobados en el marco de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ordenanza Metropolitana No. 301 y la política institucional del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, podrán ratificarlos a través de sus nuevos Directorios.

QUINTA.- El personal que actualmente trabaja en las empresas que son sucedidas jurídicamente por las empresas públicas metropolitanas creadas, continuará prestando sus servicios en estas últimas, según correspondiere traslado que se efectuará es un proceso coordinado por la administración de la empresa que se crea, respetando los derechos de los empleados, y de conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas.



SEXTA.- Los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, y demás activos y pasivos que hasta la presente fecha estén bajo custodia y administración de las empresas que han sido sucedidas judicialmente por las empresas públicas metropolitanas creadas, pasarán a formar parte de estas últimas. El traspaso de estos bienes se realizará dentro de un proceso ordenado, a cargo de los Gerentes Generales, en el plazo de hasta treinta días a partir de su designación.

SEPTIMA.-

1. Los bienes patrimoniales que se identifiquen de los procesos de disolución de las entidades, emprendidos por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que estén relacionados con las finalidades de cada una de las empresas públicas metropolitanas creadas, pasarán a formar parte del patrimonio de estas últimas, según corresponda.

2. De igual forma, se podrá incorporar a estas, la administración de todas aquellas actividades ejercidas por entidades municipales que tengan relación con sus respectivas finalidades.

3. Encárguese del cumplimiento de esta disposición transitoria a los Gerentes Generales de las empresas públicas metropolitanas que se crean y a la Administración General del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

OCTAVA.- El personal que actualmente trabaja en la Empresa Municipal de Tecnologías de la Información y la Comunicación ("EMTIC-Q"), creada mediante Ordenanza Metropolitana No. 0213, sancionada el 31 de octubre de 2007, una vez que la EMTIC-Q se disuelva en conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas, continuará prestando sus servicios en la Dirección Metropolitana de Informática del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. El traslado del personal, se efectuará en un proceso coordinado por la Administración General, respetando los derechos de los empleados, y de conformidad con la precitada Ley Orgánica.

NOVENA.- Los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, y demás activos y pasivos que hasta la presente fecha estén bajo custodia y administración de la Empresa Municipal de Tecnologías de la Información y la Comunicación ("EMTIC-Q") pasarán a formar parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, en la Dirección Metropolitana de Informática, una vez que la EMTIC-Q se disuelva en conformidad con la Ley Orgánica de Empresas Públicas, encargándose del cumplimiento de esta disposición a la Administración General.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.-

1. El día de la entrada en vigor de la presente Ordenanza, quedarán automáticamente derogadas la Ordenanzas Metropolitanas números 251, sancionada el 18 de abril de 2008; 3054, sancionada el 18 de noviembre de 1993; 281, sancionada el 15 de diciembre de 2008; 289, sancionada el 17 de noviembre de 2008; y, 276, sancionada el 23 de enero de 2009.

2. El día de la entrada en vigor de la presente Ordenanza, quedarán automáticamente derogados además los Parágrafos I, II y XXI de la Ordenanza Metropolitana No. 247, sancionada el 11 de enero de 2008, manteniéndose la vigencia de los Parágrafos restantes de la precitada normativa que se incorporarán y codificarán después de la Sección Décima Primera, "De la Empresa Pública Metropolitana de Logística y Comercialización, EMELCOM - EP", de conformidad con el artículo siguiente, y bajo el título "Sección... Del Sistema de Transporte Público y Regulación de la Circulación Vehicular en el Distrito Metropolitano de Quito".

3. Se derogan todas las disposiciones legales de igual o menor jerarquía que se opongan a la presente Ordenanza Metropolitana y se reformarán disposiciones legales que contrarian a lo dispuesto en esta Ordenanza Metropolitana.

Artículo 2.- Agréguese después de la Sección Décima de esta Ordenanza Metropolitana, la Sección Décima Primera, "De la Empresa Pública Metropolitana de Logística y Comercialización, EMELCOM - EP", que contenga el régimen administrativo de la Empresa Pública Metropolitana de Logística y Comercialización, al tenor de los artículos aprobados mediante Ordenanza Metropolitana No. 304, sancionada el 19 de febrero de 2010.

Artículo 3.- La presente ordenanza metropolitana entrará en vigencia a partir de la fecha de su sanción.

Dado en la sala de sesiones del Concejo Metropolitano de Quito, el 16 de abril del 2010.

f) Sr. Jorge Albán Gómez, Vicealcalde del Distrito, Concejo.

f) Abg. Patricia Andrade Baroja, Secretaria General del Concejo Metropolitano

CERTIFICADO DE DISCUSION

La infrascrita Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito, certifica que la presente ordenanza fue discutida y aprobada en dos debates, en sesiones del 15 y 16 de abril del 2010.- La certifico.- Distrito Metropolitano de Quito, 16 de abril de 2010.

f) Abg. Patricia Andrade Baroja, Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito.

ALCALDIA DEL DISTRITO.- Distrito Metropolitano de Quito, 16 de abril del 2010.

EJECUTARSE

f) Dr. Augusto Barrera Guarderas, Alcalde Metropolitano de Quito.

CERTIFICO, que la presente ordenanza fue sancionada por el Dr. Augusto Barrera Guarderas, Alcalde Metropolitano, a los dieciséis días del mes de abril del año dos mil diez.- Distrito Metropolitano de Quito, 19 de abril del 2010.



F.) Abg. Patricia Andrade Baroja, Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito.

Certifico que el documento que antecede en 19 fojas, es fiel copia del original.- F.) Secretaria General, Concejo Metropolitano de Quito.- Quito, 20 abril del 2010.

EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DE BIBLIAN

Considerando:

Que, en la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 6, establece que: "Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos y garantías establecidas en la Constitución;

La nacionalidad ecuatoriana es el vínculo jurídico político de las personas con el Estado, sin perjuicio de su pertenencia a alguna de las nacionalidades indígenas que coexisten en el Ecuador plurinacional;

La nacionalidad ecuatoriana se obtendrá por nacimiento o por naturalización y no se perderá por el matrimonio o su disolución, ni por la adquisición de otra nacionalidad";

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 44, señala que: "El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se atenderá al principio de su interés superior y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas;

Las niñas, niños y adolescentes tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales";

Que, la Carta Magna dispone en el artículo 45 que: "Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes del ser humano, además de los específicos de su edad. El Estado reconocerá y garantizará la vida, incluido el cuidado y protección desde la concepción;

Las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a la integridad física y psíquica, a su identidad, nombre y ciudadanía; a la salud integral y nutrición; a la educación y cultura, al deporte y recreación; a la seguridad social; a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria; a la participación social; al respeto de su libertad y dignidad; a ser consultados en los asuntos que les afecten; a educarse de manera prioritaria en su idioma y en los contextos culturales propios de sus pueblos y nacionalidades; y a recibir información acerca de sus progenitores o familiares ausentes, salvo que fuera perjudicial para su bienestar;

El Estado garantizará su libertad de expresión y asociación, el funcionamiento libre de los consejos estudiantiles y demás formas asociativas";

Que, la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 341 señala que: "El Estado generará las condiciones para la protección integral de sus habitantes a lo largo de sus vidas, que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución, en particular la igualdad en la diversidad y la no discriminación, y priorizará su acción hacia aquellos grupos que requieran consideración especial por la persistencia de desigualdades, exclusión, discriminación o violencia, o en virtud de su condición etaria, de salud o de discapacidad;

La protección integral funcionará a través de sistemas especializados, de acuerdo con la ley. Los sistemas especializados se guiarán por sus principios específicos y los del sistema nacional de inclusión y equidad social;

El Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia será el encargado de asegurar el ejercicio de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Será parte de sistema las instituciones públicas, privadas y comunitarias";

Que, en sesiones ordinarias de fechas 15 de noviembre del 2007 y 24 de enero del 2008, se aprobó la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia publicada conforme a ley en la prensa local, y que al momento las disposiciones legales allí invocadas no coinciden con el nuevo texto Constitucional; y,

Que, el Ilustre Concejo Cantonal de Biblián, al amparo con el numeral 1 del artículo 63 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; acuerda legislar y en uso de sus facultades,

Expide:

La Ordenanza sustitutiva a la ordenanza de organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia (SNDPINA) del cantón Biblián.

Artículo 1.- La presente ordenanza regula la organización, conformación y funcionamiento de los organismos del Sistema de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia de Biblián y las relaciones entre todas sus instancias tendientes a asegurar la vigencia, ejercicio, exigibilidad y restitución de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, establecidos en la Constitución, en acuerdos y convenios internacionales, en el Código de la Niñez y Adolescencia, reglamentos y presente ordenanza.

TITULO I

Artículo 1.- El Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia es un conjunto articulado y coordinado de organismos, entidades y servicios, públicos y privados, que definen, ejecutan, controlan y evalúan las políticas, planes, programas y acciones, con el propósito de garantizar la protección integral de la niñez y adolescencia; define medidas, procedimientos; sanciones y recursos, en todos los ámbitos



REGISTRO OFICIAL

ORGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado
Presidente Constitucional de la República

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

Año II -- Quito, Lunes 9 de Junio del 2008 -- N° 355

DR. RUBEN DARIO ESPINOZA DIAZ
DIRECTOR

Quito: Avenida 12 de Octubre N 16-114 y Pasaje Nicolás Jiménez
Dirección: Telf. 2901 - 629 -- Oficinas centrales y ventas: Telf. 2234 - 540
Distribución (Almacén): 2430 - 110 -- Mañosa N° 201 y Av. 10 de Agosto
Sucursal Guayaquil: Malecón N° 1606 y Av. 10 de Agosto -- Telf. 2527 - 107
Suscripción anual: US\$ 300 -- Impreso en Editora Nacional
1.700 ejemplares -- 40 páginas -- Valor US\$ 1,25

SUMARIO:

	Págs.		Págs.		
FUNCION EJECUTIVA		374	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al doctor Gustavo Larrea Cabrera, Ministro Coordinador de la Seguridad Interna y Externa	4	
DECRETO:					
1108	Mientras dure la ausencia del país del señor Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado, déleganse atribuciones al licenciado Lenín Moreno Garcés, Vicepresidente Constitucional de la República	2	375	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al economista Fausto Ortiz de la Cadena, Ministro de Finanzas	4
ACUERDOS:					
SECRETARIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA:		020	Apruébase la reforma al estatuto social, con la nueva denominación del "Consejo Gubernativo de los Bienes de la Diócesis de Riobamba", con domicilio en el cantón Riobamba, provincia del Chimborazo	5	
363	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al doctor Fernando Bustamante Ponce, Ministro de Gobierno y Policía	2	MINISTERIO DE GOBIERNO:		
371	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al doctor Galo Chiriboga Zambrano, Ministro de Minas y Petróleos	3	CONTRALORIA GENERAL:		
372	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al licenciado Galo Mora Witt, Ministro de Cultura	3	010 CG	Expídese el Reglamento para la elaboración y presentación de informes de examen especial y memorando de antecedentes, realizados por las auditorías externas e internas	5
373	Autorízase el viaje y declárase en comisión de servicios en el exterior al licenciado Galo Mora Witt, Ministro de Cultura	3	RESOLUCIONES		
SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS:					
Califícanse a varias personas para que puedan ejercer cargos de peritos evaluadores en las instituciones del sector financiero.					

	Págs.
SBS-INJ-2008-274 Arquitecto Luis Alberto Oñate Palacios	20
SBS-INJ-2008-276 Ampliase la calificación otorgada al ingeniero agrónomo Fausto Germán Dávalos Galbor	20
SBS-INJ-2008-278 Ingeniero civil Eduardo Vicente Morillo Carrión	21
SBS-INJ-2008-281 Arquitecto Rodrigo Alonso Aguirre Aguirre	21
SBS-INIF-DNIF2-2008-288 Calificase a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Loja, CACPE Loja Ltda., domiciliada en la ciudad y provincia de Loja	22
SBS-INJ-2008-294 Ingeniero civil César Raúl Argoti Flores	24
ORDENANZA METROPOLITANA:	
0251 Concejo Metropolitano de Quito: Reformatoria de la Sección VI del Capítulo IX, Título II del Libro I del Código Municipal	25
ORDENANZAS MUNICIPALES:	
- Gobierno Municipal del Cantón Cuyabeno: Que regula la determinación, administración y recaudación del impuesto a los predios urbanos para el bienio 2008-2009	26
- Cantón Montúfar: De organización y funcionamiento del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia	34
- Cantón Nabón: Para el subsidio educativo a niños, niñas y adolescentes en situación de pobreza y extrema pobreza	39

No. 1108

Rafael Correa Delgado
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA
REPUBLICA

En ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 169 de la Constitución Política de la República,

Decreta:

ARTICULO PRIMERO.- Mientras dure la ausencia del país del señor Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado, los días 22 y 23 de mayo del 2008, en Brasilia-Brasil deléguese al señor licenciado Lenin Moreno Garcés, Vicepresidente

Constitucional de la República, el ejercicio de las atribuciones a las que se refieren los artículos 153, 171, 180, 181 y 182 de la Constitución Política de la República.

ARTICULO SEGUNDO.- Este decreto entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 22 de mayo del 2008.

f.) Rafael Correa Delgado, Presidente Constitucional de la República.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.

f.) Pedro Solines Chacón Subsecretario General de la Administración Pública.

N° 363

Vinicio Alvarado Espinel
SECRETARIO GENERAL DE LA
ADMINISTRACION PUBLICA

Visto el oficio N° 0177 DMG de 9 de mayo del 2008, del señor doctor Fernando Bustamante Ponce, Ministro de Gobierno y Policía, en el que indica que ha sido invitado a intervenir como orador especial en el Panel sobre Región Andina y asistir al Primer Panel de Debate Temático para Prevenir la Trata de Personas en la Asamblea de las Naciones Unidas, que se realizará en la ciudad de Nueva York - Estados Unidos del 1 al 5 de junio del 2008. y,

En ejercicio de la facultad que le confiere el Decreto Ejecutivo N° 4 de 15 de enero del 2007 y, el Decreto Ejecutivo N° 1332, publicado en el Registro Oficial N° 257 del 25 de abril del 2006, reformado mediante Decreto Ejecutivo N° 1653, publicado en el Registro Oficial N° 324 del 31 de julio de igual año,

Acuerda:

ARTICULO PRIMERO.- Autorizar el viaje y declarar en comisión de servicios en Nueva York - Estados Unidos, del 1 al 5 de junio del 2008, al señor Ministro de Gobierno y Policía, doctor Fernando Bustamante Ponce, quien intervendrá como orador especial en el Panel sobre Región Andina y asistirá al Primer Panel de Debate Temático para Prevenir la Trata de Personas en la Asamblea de las Naciones Unidas.

ARTICULO SEGUNDO.- Los viáticos, pasajes aéreos y gastos de representación serán aplicados al presupuesto del Ministerio de Gobierno.

ARTICULO TERCERO.- Este acuerdo entrará en vigencia a partir de la presente fecha, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en el Palacio Nacional, en Quito, a 14 de mayo del 2008.

Na. 0251

EL CONCEJO METROPOLITANO DE QUITO

Visto el informe Na. IC-2008-232 de 3 de abril del 2008, de la Comisión de Movilidad.

Considerando:

Que la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito exige que la planificación, regulación y ejecución de la vialidad sea gestionada en forma integral con la regulación del transporte y tráfico terrestre;

Que es conveniente a los intereses municipales la integración a la Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EMOP-Q), de la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte (EMSAT) y la Dirección Metropolitana de Transporte y Vialidad (DMT), a fin de procurar una mayor eficiencia y mejorar la prestación de servicios públicos relacionados con la movilidad y la obra pública, de conformidad con lo establecido en el artículo 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal;

Que para la integración descrita en el considerando precedente, es necesario reformar los fines y objetivos de la actual Empresa Metropolitana de Obras Públicas;

Que, el artículo 178 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, faculta al Concejo Metropolitano aprobar mediante ordenanza la creación, organización y funcionamiento de la empresas públicas municipales;

Que, por los antecedentes mencionados es necesaria la correspondiente reforma al Código Municipal, y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas por los artículos 63 de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal y 8 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito.

Expide:

LA ORDENANZA METROPOLITANA REFORMATIVA DE LA SECCION VI DEL CAPITULO IX, TITULO II DEL LIBRO I DEL CODIGO MUNICIPAL.

Art. 1.- Sustitúyese toda la Sección VI del Capítulo IX, Título II del Libro I del Código Municipal por el siguiente:

Sección VI

De la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas

Art. 1.480.- FINES Y OBJETIVOS.- Son fines y objetivos de la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas:

- a) Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de administrar el sistema de movilidad y ejecutar obras públicas.

- b) Proponer políticas generales, planificar, gestionar, coordinar, administrar, regular, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el sistema de movilidad y la ejecución de obras públicas del Distrito Metropolitano de Quito;
- c) Expedir normas reglamentarias y ejecutar las sanciones que correspondan por las diferentes infracciones a las ordenanzas, reglamentos y resoluciones relativas al Sistema de Movilidad Metropolitano y a la ejecución de obras públicas, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto;
- d) Racionalizar el uso del talento humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros;
- e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás empresas municipales y la comunidad a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las políticas institucionales; y,
- f) Los demás que se le confieran.

Art. 1.481.- Integración del Directorio.- El Directorio es el órgano superior de administración de la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas y estará integrado por:

- a) El Alcalde Metropolitano o un Concejal delegado, quien lo preside;
- b) Dos concejales designados por el Concejo Metropolitano;
- c) El Secretario de Desarrollo Territorial o su delegado;
- d) El Director Metropolitano Ambiental o su delegado;
- e) Un delegado de los servidores de la empresa, designado por estos, que durará un año en sus funciones;
- f) Un representante de la Asociación de Transportistas Públicos del Distrito Metropolitano de Quito o su delegado; y,
- g) Un representante de los usuarios del sistema de movilidad elegido de conformidad con la Ordenanza 213, publicada en el Registro Oficial 153 de 22 de agosto del 2007.

El Gerente General de la EMMOP-Q actuará como secretario del Directorio, con voz informativa, sin derecho a voto.

El Directorio de la EMMOP-Q, cuando considere necesario podrá recibir con voz al Jefe de Tránsito del Distrito Metropolitano de Quito, como representante de la Policía Nacional y a los representantes de otras instituciones o dependencias afines con los temas a ser conocidos.

A más de los miembros principales a los que se refieren las letras b) y c) deberán designarse los respectivos suplentes.

Art. 1.482.- Patrimonio.- El patrimonio de la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas está constituido por:

- a) Los bienes muebles e inmuebles que actualmente son de propiedad de la EMMOP-Q; y los que en el futuro adquiera a cualquier título;
- b) Los activos y pasivos registrados en los balances; y,
- c) El patrimonio de la EMSAT.

Art. 1.483.-Ingresos.- Son ingresos de la EMMOP-Q:

- a) Las asignaciones constantes en el presupuesto anual del Concejo Metropolitano de Quito;
- b) Las asignaciones que a su favor consten en el Presupuesto General del Estado;
- c) Los desembolsos por préstamos concedidos por instituciones nacionales o extranjeras;
- d) Los impuestos, tasas, contribuciones, tarifas, regalías y multas;
- e) Las recaudaciones por administración, operación y publicidad; o provenientes de concesiones o delegaciones resueltas por el Concejo Metropolitano; y,
- f) Los demás que se le asignen.

Art. 1.483.a.- JURISDICCION COACTIVA.- La EMMOP-Q ejercerá jurisdicción coactiva para la ejecución de las obligaciones que se le adeuden. El Tesorero ejercerá esta jurisdicción como Juez de Coactivas, y el procedimiento lo sustanciará el asesor jurídico o un abogado designado por el Gerente.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- Los actuales servidores de la EMSAT, en relación de dependencia, a partir de la vigencia de la presente ordenanza pasarán a depender de la Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas. En lo que respecta a los trabajadores amparados bajo el Código de Trabajo, se estará a lo previsto en la ley.

Segunda.- Todas las atribuciones de la EMSAT pasan a ser competencia de la EMMOP-Q.

Tercera.- El Gerente General de la EMMOP-Q en el plazo de 30 días presentará al Concejo los proyectos de estatuto y reglamento orgánico funcional de la empresa, para la correspondiente aprobación.

Cuarta.- A partir de la sanción de la presente Ordenanza se modifica la denominación de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas por la de "Empresa Municipal de Movilidad y Obras Públicas".

Quinta.- Se derogan todas las disposiciones de igual o menor jerarquía que se opongan a la presente ordenanza.

Sexta.- La Ordenanza Metropolitana 0247, será derogada por la ordenanza que se está trabajando en la Comisión de Movilidad, la cual la sustituirá.

Art. 2.- Esta ordenanza entrará en vigencia a partir de su sanción, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

Dada, en la sala de sesiones del Concejo Metropolitano de Quito, el 17 de abril del 2008.

f.) Andrés Vallejo Arcos, Primer Vicepresidente del Concejo Metropolitano de Quito.

f.) Dra. María Belén Rocha Díaz, Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito.

CERTIFICADO DE DISCUSION

La infrascrita Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito, certifica que la presente Ordenanza Metropolitana fue discutida y aprobada en dos debates, en sesiones de 3 y 17 de abril del 2008.- Lo certifico.- Quito, 18 de abril del 2008.

f.) Dra. María Belén Rocha Díaz, Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito.

ALCALDIA DEL DISTRITO.- Quito, 18 de abril del 2008.

Ejecútese.

f.) Paco Moncayo Gallegos, Alcalde Metropolitano de Quito.

CERTIFICO, que la presente Ordenanza Metropolitana fue sancionada por Paco Moncayo Gallegos, Alcalde Metropolitano, el 18 de abril del 2008.- Quito, 18 de abril del 2008.

f.) Dra. María Belén Rocha Díaz, Secretaria General del Concejo Metropolitano de Quito.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.- f.) Secretario General del Concejo Metropolitano de Quito.- Quito, a 23 de mayo del 2008

EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTON CUYABENO

Considerando:

Que la Ley Orgánica de Régimen Municipal dispone:

Que las municipalidades realizarán en forma obligatoria, actualizaciones generales de catastros y de la valoración de la propiedad urbana y rural cada bienio;

Que en materia de hacienda a la Administración Municipal le compete: Formular y mantener el sistema de catastro de los predios urbanos ubicados en el cantón, y expedir los correspondientes títulos de crédito para el cobro de estos impuestos;

R.O 567.
18-08-1994

Gaceta Municipal

ORDENANZA 3074



EL CONCEJO METROPOLITANO

Visto los informes de las Comisiones de Obras Públicas, Parques y Jardines y Legislación IC-94-039 IC-94-049, respectivamente de 24 de enero de 1994; y,

CONSIDERANDO:

QUE, el crecimiento territorial evidenciado por el aumento de las demandas de servicio por parte de la población, no permite que en los planes de desarrollo físico del Distrito Metropolitano se ejecuten las obras propuestas, debido a la magnitud de la infraestructura urbana necesaria.

QUE, el numeral 12 del artículo 8 de la Ley de Régimen del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente faculta al Concejo Metropolitano la constitución de empresas públicas.

QUE, el artículo 194 reformado de la Ley de Régimen Municipal faculta a las municipalidades a constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos siempre que ello garantice mayor eficiencia y mejor prestación de éstos.

En uso de las atribuciones que le confiere los numerales 1 y 49 del artículo 64 de la Ley de Régimen Municipal, y las disposiciones de la Ley de Régimen del Distrito Metropolitano,

EXPIDE:

LA ORDENANZA DE CREACION Y CONSTITUCION DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PUBLICAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

CAPITULO I

DE SU CONSTITUCION Y DENOMINACION

Art. 1.- Constitúyese la Empresa Metropolitana de Obras Públicas, con personería jurídica propia y autonomía administrativa y patrimonial, la misma que se registrá por las disposiciones de la Ley de Régimen Municipal, de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, y las demás que sean aplicables a las Empresas Municipales.

Art. 2.- La Empresa Metropolitana de Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito, en todas sus actuaciones utilizará este nombre, cuya sigla será: EMOP-Q.

CAPITULO II

DE SUS FINES Y OBJETIVOS

Art. 3.- La Empresa Metropolitana de Obras Públicas de Quito, responde a un proceso de conversión de las Unidades Municipales encargadas de la ejecución y fiscalización de obras públicas, con el propósito de lograr el bienestar de la Comunidad. Los fines y objetivos de la EMOP-Q, son los siguientes:

- a) Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión con el fin de producir y / o proveer de la obra pública, de la manera más ágil, oportuna y efectiva.
- b) Aplicar permanentemente la calidad y cobertura del servicio en razón de las necesidades de la sociedad local, brindando particular atención a las zonas más carentes de obras y en las que existen o se proyectan altos niveles de concentración poblacional.
- c) Racionalizar el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a cargo de la EMOP-Q, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros. En lo que respecta a los trabajadores amparados por el Código del Trabajo, se estará a lo previsto en el Contrato Colectivo.
- d) Administrar los recursos económicos necesarios que permitan financiar las obras públicas para la población del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la elaboración de programas presupuestarios y de inversión.
- e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás Empresas Municipales y la comunidad a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las políticas institucionales; y,
- f) Asumir la responsabilidad de ejercer la programación, ejecución, control y fiscalización de la obra pública municipal, pudiendo contratar parte de sus responsabilidades con el sector privado, cuando no exista en el sector privado, con la correspondiente supervisión de la EMOP-Q, procurando que éste sistema permita un mejor control en los aspectos de calidad, costo y plazo.

CAPITULO III

DEL AMBITO DE COMPETENCIA Y DE LA ORGANIZACION

Art.4.- El ámbito de la competencia de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas se circunscribirá a los límites del territorio del Distrito Metropolitano de Quito.

Art.5.- La Empresa Metropolitana de Obras Públicas contará con los recursos humanos y físicos disponibles para su gestión, así como con los bienes necesarios y las asignaciones económicas que se contemplan en el Presupuesto del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Art.6.- La Organización estructural y funcional de las dependencias o unidades administrativas que conforman la Empresa Metropolitana de Obras Públicas, estarán contenidas en el respectivo Manual Orgánico Funcional, que será aprobado y expedido por el Director de la Empresa, y su estructura se adecuará a los requerimientos que permitan la continuidad y permanencia de su función básica en la ejecución de obras y de los servicios que proporcione.

Art.7.- El Gobierno de la EMOP-Q, estará a cargo del Directorio, integrado por los siguientes miembros:

- a) El Alcalde Metropolitano de Quito, quien lo presidirá, o su delegado que será el Administrador General del Distrito Metropolitano.
- b) Dos Concejales Metropolitanos designados por el I. Concejo Metropolitano de Quito, o sus respectivos suplentes.
- c) El Director de Planificación o su delegado.
- d) Un delegado de los trabajadores y empleados, designado por estos, quien durará un año en el ejercicio de sus funciones, o su suplente.

El Gerente General actuará como Secretario del Directorio, con derecho a voz pero sin voto.

Art.8.- Para que el Directorio pueda instalarse y sesionar será necesario la concurrencia de tres de sus miembros. Adoptará sus resoluciones por mayoría simple de los votos de los concurrentes y, en caso de empate el voto del presidente será dirimente.

Art.9.- Son atribuciones y Deberes del Directorio:

- a) Determinar las Políticas y metas de la Empresa;
- b) Aprobar o modificar la estructura orgánica de la Empresa y los Manuales e Instructivos necesarios para su funcionamiento;
- c) Elaboración de la propuesta de planes y programas a ejecutarse, los mismo que deberán ser sometidos a consideración del Concejo Metropolitano;
- d) Otorgar concesiones a personas naturales o jurídicas para la ejecución de obras o la prestación de servicios que le corresponda brindar a la Empresa, conforme las disposiciones legales;
- e) Aprobar el Presupuesto anual de la Empresa, que para ser ejecutado deberá ser sometido al Concejo Municipal Metropolitano para su aprobación. En este presupuesto se incluirán los valores correspondientes al Contrato Colectivo de Trabajo.
- f) Conocer y aprobar los créditos internos o externos que se otorguen a la Empresa;
- g) Conocer los informes del Gerente General y los del Auditor Interno;
- h) Aprobar las licencias o declarar en comisión de servicios al Gerente General, funcionarios y empleados, por tiempo mayores a noventa días.
Para el caso de los trabajadores, se estará a lo dispuesto en el Contrato Colectivo vigente.
- i) Autorizar la celebración de concursos y las contrataciones de obras y servicios cuya cuantía sea igual o superior a la del Concurso Público de Precios;
- j) Aprobar las donaciones que pasen a formar parte del Patrimonio de la Empresa;
- k) Designar al Asesor Jurídico, al Auditor Interno y al Gerente Técnico de la Empresa;
- l) Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo Metropolitano los proyectos de Ordenanzas que considere necesarios que se expidan y que se relacionen con el ámbito de competencia de la empresa;

Art.10.- Son deberes y atribuciones del Presidente del Directorio:

- a) Cumplir y hacer cumplir los preceptos de esta Ordenanza, los Reglamentos, Manuales y demás normas jurídicas y administrativas que rijan para las empresas públicas municipales;

- b) Convocar y presidir las sesiones del Directorio y legalizar las Actas, conjuntamente con el Secretario del Directorio;
- c) Conceder licencia al Gerente General por un plazo no mayor de noventa días;
- d) Someter a consideración del Directorio la terna para la designación del Auditor Interno;
- e) Dar a conocer las resoluciones adoptadas por el Directorio;
- f) Cumplir con las delegaciones que el Directorio le asigne; y,
- g) Representar al Directorio en los actos en los que intervenga;

Art.11.- El Gerente General será el representante legal de la Empresa y responderá ante el Directorio por la gestión operativa, técnica administrativa y financiera de la Empresa.

Art.12.- El Gerente General será nombrado por el Concejo Metropolitano a base de una terna presentada por el Alcalde, conforme a las disposiciones de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, y podrá ser removido por causa debidamente justificadas.

Art.13.- Sus deberes y atribuciones del Gerente General:

- a) Administrar la Empresa, ejecutar y celebrar a su nombre los actos y contratos que fueren necesarios, y controlar su cumplimiento;
- b) Someter oportunamente a la consideración del Directorio los planes y programas de ejecución de obras, para la aprobación del Concejo Metropolitano;
- c) Presentar dentro del término de las proformas del presupuesto anual de ingresos y egresos de la Empresa;
- d) Autorizar los gastos e inversiones de la Empresa de acuerdo a las normas de contratación pública, en montos inferiores al Concurso Público de Precios;
- e) Solicitar al Directorio la aprobación de traspasos, aumentos o disminuciones de partidas presupuestarias que afecten a varios programas, y autorizarlos directamente cuando se refieran a un mismo programa;
- f) Presentar al directorio los informes que éste lo solicite y los balances semestrales y anuales, éste último con un informe de resultados técnicos, operativos y financieros de la Empresa;
- g) Informar al Directorio de las gestiones administrativas financieras y técnicas de los trabajos ejecutados y de la situación de los proyectos
- h) Someter a consideración del Directorio hasta el 28 de febrero de cada año los estado financieros del ejercicio económico anterior.
- i) Proponer al Directorio la aprobación y modificación de los manuales e Instructivos de la Empresa;
- j) Proponer al Directorio la terna para la designación del Asesor Jurídico y del Gerente Técnico de la Empresa;
- k) Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no corresponda al Directorio. Para el caso de los trabajadores, se estará a lo dispuesto en el Contrato Colectivo de Trabajo Vigente;
- l) Conceder Licencia y declarar en comisión de servicios a los funcionarios y empleados de la empresa hasta por 90 días. Para el caso de los trabajadores, se estará a lo dispuesto en el Contrato Colectivo de Trabajo, vigente.

- m) Velar por la conservación de los bienes de la Empresa y por su adecuado aprovechamiento y utilización;
- n) Delegar atribuciones o funcionarios de la Empresa en el ámbito de su competencia;
- ñ) Cumplir las resoluciones emanadas del Directorio y las demás normas vigentes;
- o) Determinar quien sustituirá al Gerente General en caso de ausencia de este;
- p) Coordinar la acción de la Empresa con la del Municipio del Distrito Metropolitano; y,

CAPITULO IV

BIENES E INGRESOS DE LA EMPRESA

Art.14.- Serán patrimonio y bienes de la EMOP-Q los siguientes:

- a) Los bienes muebles e inmuebles que actualmente están bajo la custodia y administración de la Dirección de Obras Públicas, Unidad de Viabilidad y los de la Dirección de Fiscalización, pertenecientes al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. Además contará con todos los bienes muebles e inmuebles de otras direcciones que se le asigne a la Empresa por efecto del proceso de conversión; y,
- b) Las donaciones de bienes muebles e inmuebles que la EMOP-Q obtenga y reciba con la aprobación del Directorio, así como todas las adquisiciones e inversiones que realice el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para la prestación de los servicios públicos encargados a la EMOP-Q, posteriores a la fecha de su constitución.

Art.15.- Son ingresos de la EMOP-Q

- a) Las asignaciones presupuestarias determinadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito;
- b) Las asignaciones especiales del Estado, y de otras entidades;
- c) Los empréstitos de entidades nacionales o extranjeras;
- d) Los Tributos que sean creados para su funcionamiento; y,
- e) Las donaciones que se efectúen en favor de la Empresa.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Los trabajadores de la Municipalidad que la Empresa Metropolitana de Obras Públicas emplee desde la fecha de inicio de operación creada en virtud de la presente ordenanza, pasarán con los derechos y privilegios de que gozan en la actualidad. Para el caso de los trabajadores amparados por el Código de Trabajo, la empresa se sujetará a lo previsto en el Art. 39 del Décimo Segundo Contrato Colectivo de Trabajo en actual vigencia, y gozarán de todos los derechos establecidos en él, hasta que la Empresa Metropolitana de Obras Públicas y los trabajadores celebren un nuevo contrato colectivo, el mismo que no podrá contener beneficios inferiores a los del Contrato Colectivo vigente, eso es ocho años de estabilidad y los beneficios económicos y sociales, ya que constituye derechos adquiridos e intangibles.

SEGUNDA.- Los Sindicatos que existan actualmente, con personería jurídica en el Departamento de Obras Públicas Municipales, tendrán los mismos derechos y garantías en la Empresa Metropolitana de Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito, hasta la reforma de sus estatutos por la razón social, luego de lo cual entrarán en vigencia las reformas que por ese motivo se hagan.

TERCERA.- El Concejo Metropolitano, previo inventario presentado por la Comisión designada para el efecto por el Alcalde, autorizará el traspaso de los Bienes Municipales que en virtud de esta ordenanza formarán parte del patrimonio de la Empresa.

CUARTO.- Los derechos y obligaciones provenientes de las obras contratadas y en ejecución por el Municipio de Quito, serán asumidas por la Empresa creada por la presente Ordenanza.

QUINTA.- En un plazo no mayor de 90 días a partir de la fecha de sanción de esta Ordenanza, el Directorio aprobará el Manual Orgánico Funcional y las demás normas necesarias para su funcionamiento.

SEXTO.- A partir de la sanción de esta Ordenanza, se tomarán todas las medidas necesarias para el funcionamiento de la nueva Empresa Metropolitana de Obras Públicas, tales como la integración de Directorio, la designación del Gerente General, del Auditor Interno y del Asesor Jurídico. Para el efecto, en el plazo de 15 días deberá integrarse el nuevo Directorio.

Mientras no se integre el Directorio y se nombre el nuevo Gerente General, el Alcalde designará un encargado de la Gerencia General, un Auditor Interno encargado y un Asesor Jurídico encargado.

DISPOSICION FINAL

Esta Ordenanza empezará a regir desde la fecha de su sanción por el Alcalde del Distrito Metropolitano de Quito, derogándose toda disposición contenida en Ordenanzas, Resoluciones o cualquier otro Acto Administrativo, que por su carácter se opusiere a la naturaleza de la EMOP-Q.

DADA, en la Sala de Sesiones del Concejo Metropolitano de Quito, el 28 de febrero de 1994.

Alfonso Laso Bermeo
PRIMER VICEPRESIDENTE DEL CONCEJO METROPOLITANO

Ldo. Gustavo Saltos Saltos
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO METROPOLITANO

CERTIFICADO DE DISCUSION:

El infrascrito Secretario General del Concejo Metropolitano de Quito, certifica que la presente Ordenanza fue discutida y aprobada en sesiones de 24 y 27 de enero y 28 de febrero de 1994.

RAZON: Con fecha 2 de marzo se enviaron los oficios Nos. 468, 469, 470 y 471, a la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, al Consejo Nacional de Modernización del Estado, al Consejo Nacional de Desarrollo, al Ministerio de Finanzas, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 48 de la Ley de Modernización del Estado.

Quito, 2 de marzo de 1994

Ldo. Gustavo Saltos Saltos
**SECRETARIO GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO**

RAZON: La Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo con oficio N° 151-SENDA, de 10 de marzo de 1994, emite informe favorable a la creación de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas de igual manera el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) con oficio N°. SSST-94 0721 de 11 de marzo de 1994, emite su informe favorable al respecto, los mismos que son recibidos en esta Secretaría General con fecha 11 y 14 de marzo de 1994, respectivamente.

Quito, 14 de marzo de 1994

Ldo. Gustavo Saltos Saltos
**SECRETARIO GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO**

RAZON: El Ministerio de Finanzas y Crédito Público al igual que el Consejo Nacional de Modernización del Estado no han emitido ni enviado los informes solicitados a estas dos Instituciones del Estado.

Quito, 31 de marzo de 1994

Ldo. Gustavo Saltos Saltos
**SECRETARIO GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO**

RAZON: El Consejo Metropolitano de Quito, al conocer el oficio N° 0636 de 7 de abril de 1994, mediante el cual el Procurador del Distrito Metropolitano emite su criterio sobre la tramitación de la aprobación de esta ordenanza, en sesión realizada el día 26 de abril de 1994, resolvió aprobar los términos constantes en el mencionado oficio a efectos de que esta ordenanza sea sancionada y promulgada.

Quito, 28 de abril de 1994

Lcdo. Gustavo Saltos Saltos
SECRETARIO GENERAL DEL
CONCEJO METROPOLITANO

ALCALDIA DEL CANTÓN.- Quito, 2 de mayo de 1994.

EJECUTESE:

Dr. Jamil Mahuad Witt
ALCALDE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Lcdo. Gustavo Saltos Saltos
SECRETARIO GENERAL DEL CONCEJO METROPOLITANO



ORDENANZA 3075

EL CONCEJO METROPOLITANO

Visto el informe N°. IC-94-030 del 20 de enero de 1994, de la Comisión de Educación y Cultura.

CONSIDERANDO:

QUE, conforme lo determina la Ley de Régimen Municipal en su artículo 72, numerales 16 y 27, es atribución del Alcalde dirigir y supervisar las actividades de la Municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos;

QUE, es su obligación formular los reglamentos orgánicos y funcionales de las dependencias y someterlas a la aprobación del I. Concejo; y,

QUE, siendo la Dirección de Educación y Cultura la depositaria y responsable de la conservación y cuidados de los bienes culturales muebles de la Municipalidad, es necesario normar su préstamo a las diversas Direcciones Municipales.

Anexo 2: Herramientas de comunicación existentes

- **Correo Institucional**

Microsoft Outlook 2010

The screenshot displays the Microsoft Outlook 2010 interface. The ribbon at the top includes 'Inicio', 'Enviar y recibir', 'Carpeta', and 'Vista'. The ribbon contains various icons for actions like 'Nuevo mensaje de correo electrónico', 'Ignorar', 'Eliminar', 'Responder', 'Reenviar', 'Mover', 'Reglas', 'OneNote', 'Categorizar', and 'Seguimiento'. The left sidebar shows the 'Favoritos' pane with folders like 'Elementos enviados', 'Bandeja de entrada', and 'Elementos eliminados'. Below that is the 'Correo' pane with folders like 'Bandeja de entrada', 'Borradores', and 'Bandeja de salida'. The main window shows an email titled 'boletín' from 'Andrea Elizabeth Bedoya Meneses', sent on 'miércoles 30/05/2012 9:45'. The email content includes a message about a sign for 'cartelera' and a logo for 'Andrea Bedoya Meneses, Comunicación Corporativa- Gerencia de Planificación'. The right sidebar shows a calendar for 'mayo 2012' and a task pane with 'Hoy' and 'hul' tasks.

- Intranet

Dirección: portal-interno/epmmop/

Bienvenid@s al Portal Interno
Trabajamos por un Quito Mejor!!




Boletines Internos



MANTENIMIENTO VIAL,
MIÉRCOLES 11 DE ENERO DE 2012

Feliz día de la Madre!
Viernes, 11 de Mayo de 2012 10:27

Portal Web de LA EPMMOP
Ficha OPERACION DE TRANSPARENCIA

MANTENIMIENTO VIAL, LUNES 10 DE ENERO DE 2012
Lunes, 10 de Enero de 2012 12:22

MANTENIMIENTO VIAL, MIÉRCOLES 11 DE ENERO DE 2012
Miércoles, 11 de

Boletines AFEEMOP



Homenaje a las Madres de la EPMMOP
Miércoles, 02 de Mayo de 2012 10:06

Link de Interés

- [Municipio de Quito](#)
- [Agencia de Noticias - Quito](#)
- [Quito Hoy](#)
- [Centro de Documentación Virtual](#)
- [Noticia](#)
- [Sitio de Planche](#)

Empresas Municipales

- [EPMMOP](#)
- [EPVIA](#)
- [EPVIA](#)
- [EPVIA](#)
- [Sistema Integrado de Transporte](#)
- [PROCEDIM](#)
- [Empresa de RASTRO](#)

Medios Públicos

- [El Ciudadano](#)
- [Equador 270 Radio Pública](#)
- [Radio Agencia de Noticias](#)
- [700000](#)
- [El Telégrafo](#)
- [Radio el Telégrafo](#)
- [Radio La Prensa](#)

Ménu principal EPMMOP

- [Inicio](#)
- [Zona de Videos](#)
- [Zona de descarga de Documentos](#)
- [Contactanos \(TU\)](#)

Servicios Electrónicos



Correo Electrónico



Sistema Integrado EPMMOP (SIVA)



get Abstract



SIVAS



PREGUNTAS EPMMOP (SIVA)

Acceso al Portal Interno

Nombre de usuario:

Contraseña:

Recordarme

[¿Olvidó su contraseña?](#)
[¿Olvidó su nombre de usuario?](#)
[Regístrate aquí](#)

Usuarios en línea

Tenemos 7 invitados y 3 miembros conectado(s)

- (1) invitado
- (1) francisco.aneuz
- (1) santiago.uelgado

Lo más leído en el Portal

- (1) Registro en el Portal Interno
- (1) Cambio de Clave en el Portal Interno
- (1) Cambio de Clave - Sistemas Críticos
- (1) Sistema Documental - SG convalidar datos Trámite
- (1) USSD - Almacenamiento

Copyright © 2010 — Todos los derechos reservados.

Powered por Joomla! y diseñado por RedNet Web Hosting

- Carteleras informativas



- **Página Web**

Dirección: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/>

El Quito que queremos

EPMMOP
Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

Inicio La EPMMOP Gerencias Sala de Prensa Transparencia Convocatorias Contactos Zona EPMMOP

Buscar...

La EPMMOP participó en iniciativa de movilidad sustentable

EPMMOP mejora la seguridad vial y mitiga los impactos a la circulación vehicular en nuestras intervenciones del P.M.O. Plan de mantenimiento vial para el verano 2012

Iniciaron obras en el Intercambiador Fernández Salvador - Mariscal Sucre

La EPMMOP participó en iniciativa de movilidad sustentable

Intervención vial en los valles de Cumbayá-Tumbaco

2012

Hacia el Quito que queremos

El Quito que queremos

INFORMACIÓN Y DENUNCIAS

1800 - 366677

Click aquí para ingresar su reclamo

Rehabilitación Integral de la Av. Simón Bolívar

Simón Bolívar

TRABAJANDO PARA LA COMUNIDAD

La urbe avanza hacia una **MOVILIDAD SOSTENIBLE**

INTERVENCIÓN VIAL Distrito Metropolitano de Quito

VIDEOS DESCARGAS

- Periódico “El Quiteño”



Anexo 3: Encuestas

ENCUESTA INTERNA: GERENCIA DE PLANIFICACIÓN - EPMMOP

Le saludo de parte la Universidad Tecnológica Equinoccial. Soy estudiante de la Carrera de *Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional*, estoy realizando un trabajo práctico. Cuento con los debidos permisos, espero su aceptación y colaboración. Esta encuesta es totalmente *ANÓNIMA*.

1) **Sexo:** Femenino Masculino

2) **Edad:**
De 18 a 25 años De 26 a 45 años
De 46 a 65 años De 66 en adelante

3) **Antigüedad en la institución:**
Menos de un año De 1-3 años
De 3-6 años Más de 6 años

4) **¿Cuál de las siguientes ideas encajaría mejor en la misión del trabajo que realiza la EPMMOP? (Señale una opción)**

A. Mejorar la calidad y reducir el costo a través de servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con la mejor atención al público.

B. Contribuir a elevar el estándar de vida de los habitantes mediante una planificación, ejecución y control de la infraestructura vial, de las obras públicas relacionadas, del transporte y la movilidad.

5) **¿Cuál de estas visiones cree usted que corresponde a la EPMMOP? (Señale una opción)**

C. Ser una institución respetada y admirada por sus valores humanos, donde el beneficio del cliente y del entorno es la meta de todos los que en el grupo trabajamos.

D. Estar posicionada en el corto plazo como la institución de servicio público referente en el ámbito del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por integrar y mejorar, proactiva y consistentemente, todas las actividades relativas a la obra pública y la movilidad, mediante una gestión de calidad, sostenible y autónoma.

6) **¿Cuál de los siguientes valores cree que identifica más a la institución? (Señale una opción)**

a) Honestidad b) Eficacia c) Responsabilidad

7) **¿Cuál es a su juicio la fortaleza que tiene la Gerencia de Planificación de la Movilidad? (Señale una opción)**

(Señale una opción)

a) Recursos Humanos b) Política financiera c) Imagen
d) Comunicación interna e) Compromiso con el empleado

8) **¿Conoce el organigrama de la Gerencia de Planificación de la Movilidad?**

a) Si b) No

9) **¿Cómo calificaría a la comunicación interna? (Seleccione una opción)**

a) Oportuna b) Clara c) Inoportuna
d) Confusa e) No existe

10) ¿Qué tipo de comunicación cree que se maneja al interior de la Gerencia de Planificación? (Seleccione una opción)

- a) Vertical (de altos mandos hacia empleados)
- b) Horizontal (opiniones de todos)
- c) Ascendente (empleados se comunican con sus superiores)

11) Usted considera que la distribución de trabajo entre los colaboradores de la Gerencia de planificación es:

- a) Buena b) Regular c) Mala

12) ¿Qué impide que usted se sienta más comprometido con su trabajo? (Seleccione una opción)

- a) Clima laboral negativo b) Inconformidad con el salario
- c) Que no se tome en cuenta la opinión de los empleados

13) De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que es la principal barrera en el proceso de distribución de funciones?(Seleccione una opción)

- a) Individualismo b) No se comunica a tiempo
- c) Rumores y chismes d) No hay apertura de la gerencia
- e) No hay recursos adecuados

14) ¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros? (Seleccione una opción)

- a) Buena b) Regular c) Mala

15) ¿Cómo califica la relación con su superior inmediato? (Seleccione una opción)

- a) Buena b) Regular c) Mala

16) ¿Con cuál de estas opciones identifica usted el clima laboral de su empresa? (Seleccione una opción)

- a) Una Familia b) Un club de amigos c) Una selva
- d) Una iglesia e) Un ring de box

17) ¿De quién recibe usted las instrucciones e información sobre sus actividades? (Seleccione una opción)

- a) De su compañero de trabajo b) De mando intermedio superior
- c) Comité de empresa y dirección

18) ¿A través de que herramienta recibe usted la información con mayor frecuencia?(Seleccione una opción)

- a) Correo Institucional b) Página Web c) Intranet
- d) Reuniones e) Memorándum f) Carteleras

19) ¿Qué canal de comunicación utiliza más?(Seleccione una opción)

- a) Correo Institucional b) Página Web c) Intranet
- d) Reuniones e) Memorándum f) Carteleras

20) ¿Qué medio o herramienta de comunicación le gustaría implementar dentro del área de trabajo? (Seleccione una opción)

- a) Foros b) Capacitación c) Memoria Técnica
d) Revista Institucional

21) De acuerdo a su jornada de trabajo, ¿Cuál es el tiempo ideal para llevar acabo la actividad seleccionada en la pregunta 19?

- a) Al iniciar la jornada laboral
b) Antes de terminar la jornada laboral
c) A cualquier hora de la jornada laboral

22) ¿Considera necesario implementar en la institución un plan de comunicación con el fin de mejorar el clima laboral?

(Seleccione una opción)

- a) Si b) No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN! :)