

Rotary

Ecuador D4400



Plan Estratégico Distrito 4400 2026 - 2027



**GENERA UN
IMPACTO
DURADERO**

GOBERNACIÓN:

Marcelo Artega

Gobernador en ejercicio (GD) 2026 – 2027

Rubén Darío Román

Gobernador electo (GE) 2027 – 2028

Redacción: O. Teresa Sánchez M.

Comité de Planificación y procesos

Presidente:

Olga Teresa Sánchez Manosalvas

Miembros:

Héctor Paulo Rodríguez Molina

Félix Wilmer Paguay Chávez

ISBN:

2026-julio- 1ero.

Contenido

Mensaje presidencial para 2026-2027 “Genera un impacto duradero”. (Olayinka «Yinka» Hakeem Babalola, 2026)	7
Mensaje gobernador en ejercicio – 2026-2027	
Marcelo Arteaga	8
Mensaje gobernador electo (2027 – 2028)	
Rubén Dario Román	10
Mensaje del Gobernador Propuesto 2028-2029	
David Balarezo Larriva	12
RESUMEN EJECUTIVO	14
MARCO FILOSOFICO, DOCTRINA ROTARY INTERNACIONAL, MISIÓN, VISIÓN	15
1. Misión de Rotary International	15
2. Visión de Rotary International	15
3. Doctrina y Filosofía Rotaria: Pilares Fundamentales	15
Lemas Oficiales	15
4. El Objetivo de Rotary	15
5. La Prueba Cuádruple (El Código Ético)	16
6. Los Valores Fundamentales	16
Los Valores de Rotary como aplicación práctica para el Distrito 4400	16
7. Las Cinco Avenidas de Servicio	17
8. Las Siete Áreas de Interés de Rotary	17
9. El Significado Operativo de la Rueda Rotaria: El Engranaje Global	17
10. Aplicación práctica para el Plan Estratégico:	18
El Efecto Bisonte en el Rotarismo Ecuatoriano	19
1. Resiliencia ante la Crisis: Correr hacia la Tormenta	20
2. Gobernanza de Manada: Protección al Vulnerable	20
3. Liderazgo Rotativo y Trabajo en Equipo (Compañerismo)	20
4. Conexión y Arraigo con el Territorio	20

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DISTRITO 4400	.22
Indicadores analizados:	23
Top 12 clubes por tasa de feminización	27
Hallazgos principales	28
Interpretación estratégica	29
Clubes prioritarios para el programa de digitalización (RS-7)	30
PrE-1. Brecha crítica en el cumplimiento de metas	34
PrE-2. Vulnerabilidad de membresía en un tercio de los clubes	34
PrE-3. Concentración extrema de aportes a la Fundación Rotaria	35
PrE-4. Ausencia de proyectos de servicio estructurados en la mayoría de los clubes	35
PrE-5. Déficit de rendición de cuentas en el sistema RCC	35
PrE-6. Desbalance regional de desempeño	35
PrE-7. Desconexión entre plan estratégico y ejecución operativa	35
PrE-8. Dependencia de liderazgo individual sin sistemas de continuidad	35
1. Construye desde el Orgullo de Pertenencia (Fortalezas)	36
2. Transforma la Obligación en Inspiración (Aspiraciones)	36
3. Co-creación y Empoderamiento del Socio	37
4. Resultados Claros que Celebrar (Resultados)	37
RS-1. Programa Distrital de Acompañamiento Diferenciado (PDAD)	38
RS-2. Campaña Distrital de Captación y Retención de Socios	38
RS-3. Estrategia de Diversificación de la Base Donante	39
RS-4. Sistema Distrital de Monitoreo Estratégico Continuo (SDMEC)	39
RS-5. Plan de Aceleración de Proyectos de Servicio	39
RS-6. Fortalecimiento de la Planificación Estratégica y Operativa Articulada	39
RS-7. Programa de Conectividad Digital y Formación en RCC	40
RS-8. Creación de un Comité Distrital de Continuidad Estratégica	40
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DISTRITO 4400 CON ROTARY INTERNATIONAL	40
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS (2026 - 2029)	.43

1. Incrementar nuestro Impacto	43
2. Ampliar nuestro Alcance	43
3. Mejorar el Involucramiento de los Participantes	44
4. Aumentar nuestra Capacidad de Adaptación	44
4. Plan de Acción, Metas e Indicadores Clave (KPIs)	44
PRIORIDAD 1: Incrementar Nuestro Impacto	45
Políticas (P), lineamientos (L) y objetivos estratégicos (OE)	45
Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianuales)	46
Responsables Ejecutivos	46
PRIORIDAD 2: Ampliar Nuestro Alcance	46
Políticas (P), Lineamientos (L), Objetivos estratégicos (OE)	46
Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianuales)	47
KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)	47
Responsables Ejecutivos	47
PRIORIDAD 3: Involucrar a Todos los Participantes	47
Políticas (P), Lineamientos (L), Objetivos estratégicos (OE)	48
Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianuales)	48
KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)	48
Responsables Ejecutivos	49
PRIORIDAD 4: Mejorar Nuestra Capacidad de Adaptación	49
Políticas y Lineamientos	49
Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianuales)	50
KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)	50
Responsables Ejecutivos	50
1. Perspectiva de Impacto Social y Comunitario (La Cúspide)	55
2. Perspectiva de Usuarios y Aliados Estratégicos	55
3. Perspectiva de Procesos Internos y Agilidad	55
4. Perspectiva de Desarrollo, Capacitación y Cultura Organizacional.	55

El Tablero de Control (Dashboard Semáforo)	56
Mapa de Enlaces Causa-Efecto del Balanced Scorecard	59
1. Perspectiva de Recursos y Sostenibilidad Financiera (Base)	59
2. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	59
3. Perspectiva de Procesos Internos	59
4. Perspectiva de Impacto Social, Comunidad y Socios (Cúspide / Meta Final)	60
Criterios Generales de Semaforización	60
Aplicación Práctica por Perspectivas (Año 1: 2026-2027).	60
1. Recursos y Sostenibilidad Financiera (Base)	60
2. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	60
3. Procesos Internos	61
4. Impacto Social, Comunidad y Socios (Cúspide)	61
Recomendación para el Distrito 4400	61
Plan de Mejoras	61
Recomendación de Uso:	63
Políticas de Gobernanza y Continuidad para garantizar la aplicación del Plan estratégico 2026 – 2029	63
Políticas de Gobernanza Distrital para el Cumplimiento Anual	63
1. Política de Co-Dirección y Continuidad del Binomio Estratégico	63
2. Política de Inclusión Co-Liderada e Intergeneracional	63
3. Política de Descentralización y Agilidad en Proyectos	63
4. Política de Transparencia Financiera Basada en Proyectos	63
Políticas para la Consolidación del Sistema de Planificación	64
1. Política de Auditoría de Impacto y Homologación Obligatoria	64
2. Política de Mitigación de Vulnerabilidad y Deserción	64
Política de Comunicación, Difusión y Conectividad Club-Distrito	64
2. Política de Automatización de Procesos y Registro del BSC.	64
3. Política de Sinergia e Integración (Trabajo Inter-Comités e Inter-Clubes)	65

4. Política de Innovación en la Avenida de Servicio Profesional con Enfoque Familiar	65
Sello de Control de Gobernanza	66
Cuadro de Mando del Equipo de Gobernanza (Resumen de Responsabilidades Anuales)	66
Declaración de la Propuesta de Valor del Distrito 4400.	66
Los Cuatro Pilares de la Propuesta de Valor: Las 4 C	67
1. Consciente.	67
2. Compasivo.	67
3. Comprometido	67
4. Competente	67
Directrices de Gobernanza para el Despliegue de las 4 C	67
Referencias Bibliográficas Completas (Normas APA 7ma Edición)	.69
ANEXOS	.71
Anexo 1.	71
Anexo 2: Perfil Estratégico Integrado del Distrito	71
Anexo 3: Ranking total del Clubes	72

Mensaje presidencial para 2026-2027 “Genera un impacto duradero”. (Olayinka «Yinka» Hakeem Babalola, 2026)

«Juntos construimos un mundo donde las personas se unen y toman acción para generar un cambio perdurable en nosotros mismos, en nuestras comunidades y en el mundo entero».



Babalola explica que, durante el año rotario que concluye, RI se ha centrado en la primera palabra, «juntos», a través del mensaje «Unidos para hacer el bien». En 2026-2027, los socios abordarán la siguiente parte de la declaración de la visión: generar un cambio perdurable.

El cambio perdurable en todo el mundo es una idea fácil de entender para la mayoría de los socios de Rotary, afirma. «Pueden dar ejemplos: nuestra labor para erradicar la polio, nuestros Centros pro Paz, las subvenciones globales», comenta. «Cuando se habla de un cambio perdurable en las comunidades, ellos lo entienden porque hacen cosas en sus propias comunidades. Pero, cada vez que he estado en una reunión de rotarios y les he preguntado sobre un cambio perdurable en ellos mismos, normalmente se hace el silencio en la sala».

“cree que la clave para hacer crecer Rotary es darse cuenta del efecto que tiene en uno mismo”.

Si bien los socios pueden y deben medir el impacto de un proyecto, Babalola quiere que se invierta esa idea. «¿Cómo te ha impactado a ti hacer todo eso?».

Nos comparte cómo Rotary ha cambiado su propia vida. «Tuve una infancia privilegiada: una buena educación en un lugar donde muchos no tenían esa oportunidad», afirma. «Rotary me hizo poner los pies en la tierra. Me sacó de mi mundo privilegiado y me puso en contacto con la realidad de mi comunidad».

Muchos socios de Rotary tienen sus propias historias sobre cómo ser socio les ha cambiado la vida para mejor, cómo los ha hecho más humildes o los ha acercado a su prójimo. Babalola anima a todos a compartir esas historias. «Si queremos que esta organización crezca, debemos hacer comprender a la gente cómo ser socio puede tener un impacto perdurable en su propia vida», afirma. «Esa es una de las cosas que espero comunicar» (2026).

Mensaje gobernador en ejercicio – 2026-2027 **Marcelo Arteaga**



Queridos hermanos rotarios, rotaractianos e interactianos del Distrito 4400: En la naturaleza existen lecciones maravillosas sobre lo que significa la verdadera estrategia y el trabajo en equipo. Una de las más poderosas la encontramos en los bisontes.

Cuando una tormenta se avecina en las llanuras, la mayoría de los animales corren en dirección opuesta, huyendo del temporal. Al hacerlo, la tormenta los termina alcanzando, prolongando su sufrimiento mientras corren asustados y dispersos. Los bisontes, en cambio, hacen algo único: se agrupan, se posicionan de cara al viento y caminan juntos directamente hacia la tormenta. Al avanzar en sentido contrario al temporal, logran cruzarlo mucho más rápido, minimizando el daño y saliendo fortalecidos del otro lado.

Esta conducta natural encierra la esencia misma de los fundamentos de Rotary:

Estrategia frente a la adversidad: Los problemas de nuestras comunidades —el hambre, la falta de agua potable, las deficiencias en salud y educación— son nuestras tormen-

tas. Un club rotario estratega no esquivo las dificultades ni espera a que pasen; las analiza, planifica y las confronta con proyectos sostenibles y de alto impacto.

Trabajo en equipo (La Fuerza de la Manada): El bisonte no cruza la tormenta solo; lo hace en comunidad. En el Distrito 4400, nuestra mayor fortaleza es la diversidad de nuestras profesiones y perspectivas unidas en una sola dirección. Cuando un club trabaja en cohesión, sumando los esfuerzos de Rotary, Rotaract e Interact, no hay tempestad social que pueda detenernos.

Nuestra propia “Gente de Acción” es como esa manada unida. No buscamos el camino fácil del individualismo, sino el camino estratégico de la acción colectiva. Al igual que los bisontes, nos cuidamos mutuamente, protegemos a los más vulnerables de nuestro entorno y avanzamos con paso firme hacia el epicentro de las necesidades para transformarlas en oportunidades.

“Nada de esto ocurre por casualidad; el éxito de nuestra marcha radica en la planificación

estratégica, la brújula que traza nuestro rumbo seguro. Es en esa planificación donde la conexión rotaria cobra su verdadero sentido, transformándose en una gran rueda que gira con coherencia y compromiso. Si cada engranaje —cada socio y cada club— se mueve en sintonía con nuestros valores, esa rueda se vuelve imparable, impulsándonos a superar cualquier tormenta y a dejar una huella imborrable en nuestras comunidades.”

Los invito a que este año enfoquemos nuestra energía en la planificación estratégica y

en fortalecer la confianza mutua dentro de nuestros clubes. Juntos somos más fuertes, más resilientes y capaces de cambiar vidas.

Frente a cualquier desafío, no demos un paso atrás. ¡Avancemos juntos, con la fuerza y la unidad de los bisontes, para seguir creando esperanza en el mundo!

Un fuerte abrazo rotario,

Marcelo Arteaga
Gobernador del Distrito 4400

Mensaje gobernador electo (2027 – 2028) Rubén Dario Román

Un rotario es, ante todo, una persona comprometida con el servicio a su comunidad y a la humanidad, guiada por altos principios éticos y por la cooperación entre profesionales.



Ser Rotario es ser amigo, ser voluntario y hacer el bien con integridad. Es trabajar junto a otros para mejorar la vida de las personas menos favorecidas, con vocación de servicio, ética y liderazgo.

El plan estratégico de nuestro Distrito se convierte en la ruta necesaria para guiar a los clubes en su conjunto, en concordancia con Rotary Internacional. Uno de los objetivos es fortalecer la amistad y el compañerismo como base para servir de la mejor manera a los más necesitados. Este propósito se llevará a cabo mediante la implementación de las metas establecidas para el período 2026-2029, en alineación con las siete áreas de interés de Rotary, las avenidas de servicio y las prioridades como los fundamentos de Rotary International y que constituyen las categorías clave para guiar los proyectos humanitarios.

Nuestra meta es mantener la continuidad en el trabajo y en los proyectos. No es nuestra intención refundar cada año el proyecto de Rotary, sino dar continuidad a la labor emprendida. Esto lo haremos, sin buscar nunca

el beneficio personal ni gratificación alguna. Como rotarios, creemos firmemente que **se beneficia más quien mejor sirve**. Siempre seremos fieles a los pilares fundamentales de Rotary: compañerismo, integridad, diversidad, servicio y liderazgo.

El rotario es un amigo que forma parte de un equipo cuyo lema es **“dar de sí antes de pensar en sí”**. Para vivir este voluntariado, es necesario crear y cultivar la amistad, libre de individualismo y egoísmo, remando siempre hacia el mismo lado: el del positivismo, la comprensión, la tolerancia y la humildad.

Somos un equipo que sabe que la confianza, el diálogo, el compromiso y la responsabilidad son la base para alcanzar las metas propuestas. Entendemos que el éxito depende del aporte y del trabajo de cada uno de sus miembros.

Todo equipo necesita un líder. El líder es la persona que va al frente del grupo porque guía su camino; va en medio de todos porque acompaña, fortalece y motiva al equipo; y va al final porque procura que nadie desfallezca

ni se quede rezagado. Es quien forma al equipo, lo orienta y lo compromete con su ejemplo y su motivación, nunca mediante imposiciones sin sentido. Ese líder es el Rotario.

Paul Harris dijo: ***“Jamás un rotario podrá ser más importante que otro y, aunque algunos tienen, un momento dado más responsabilidades que otros, ninguno tiene más valor que los demás”***. Garantizar la continuidad es

el verdadero secreto para que los proyectos dejen de ser simples donaciones temporales y se conviertan en legados sostenibles capaces de transformar comunidades enteras, la rueda de Rotary sigue girando sin detenerse, más allá de los cambios de liderazgo.

Rubén Darío Román
Gobernador electo (2027 - 2028)

Mensaje del Gobernador Propuesto 2028-2029 David Balarezo Larriva



Celebrar los 100 años de Rotary en Ecuador es reconocer el legado de servicio, liderazgo y compromiso que generaciones de rotarios han construido con visión y perseverancia. Este importante hito nos invita no solo a honrar nuestra historia, sino también a asumir la responsabilidad de proyectar nuestro futuro.

El éxito alcanzado durante este siglo no ha sido producto de esfuerzos aislados. Ha sido el resultado de líderes distritales y de clubes que comprendieron que el verdadero impacto de Rotary se construye pensando más allá de un período de gestión, sembrando iniciativas cuyos frutos serían cosechados por quienes vendrían después.

Por ello, la construcción de este Plan Estratégico Distrital representa una oportunidad extraordinaria para materializar la visión de Rotary: trabajar juntos para crear cambios duraderos en nosotros mismos, en nuestras comunidades y en el mundo. Este no es el proyecto de una sola gobernación ni de un grupo específico de líderes; es una apuesta colectiva por el futuro del Distrito

4400 y por las generaciones de rotarios que aún están por llegar.

Cada decisión que tomemos hoy contribuirá a fortalecer una organización más sólida, sostenible y preparada para ampliar su impacto. Debemos pensar también en aquellos socios que todavía no forman parte de Rotary, pero que encontrarán en nuestros clubes espacios de servicio, liderazgo y amistad gracias a las bases que hoy estamos construyendo.

Quiero expresar mi reconocimiento y gratitud a los gobernadores que han impulsado esta iniciativa. Su capacidad para trabajar de manera colaborativa y proyectar una visión de largo plazo demuestra que los grandes líderes no solo administran el presente, sino que también tienen la capacidad de construir el mañana. Su ejemplo nos recuerda que el liderazgo rotario alcanza su máxima expresión cuando trasciende intereses individuales y se orienta al bienestar de toda la organización.

Personalmente, soy un firme creyente del extraordinario impacto que Rotary puede

generar en la vida de las personas. He sido testigo de cómo el servicio transforma realidades, fortalece comunidades y genera oportunidades que perduran en el tiempo. Por ello, me siento profundamente orgulloso de formar parte del Distrito 4400 y de contribuir a este proceso de planificación estratégica que marcará el rumbo de nuestra organización durante los próximos años.

Asimismo, tanto Carolina como yo nos sentimos profundamente honrados de ser parte de esta maravillosa familia rotaria. Compartimos la satisfacción de aportar, desde nuestros distintos espacios, a la construcción de una historia que seguirá inspirando a futuras generaciones de líderes comprometidos con el servicio y la transformación positiva de nuestras comunidades.

Los invito a asumir este desafío con entusiasmo, compromiso y corazón. Hagamos de este Plan Estratégico una herramienta viva, capaz de orientar nuestras acciones y fortalecer nuestro propósito común. Que sea también un ejemplo para quienes nos sucedan, demostrando que cuando trabajamos unidos, con visión y generosidad, somos capaces de construir un Rotary más fuerte, más relevante y más preparado para servir.

El futuro del Distrito 4400 comienza con las decisiones que tomamos hoy. Sembrémoslo juntos.

David Balarezo Larriva

Gobernador Propuesto 2028-2029
Distrito 4400 Rotary International

RESUMEN EJECUTIVO

Para diseñar y poner en marcha el Plan Estratégico 2026 - 2029 para el Distrito 4400, es indispensable seguir la ruta de Rotary Internacional así como los fundamentos desde el marco conceptual de referencia que invitan a la reflexión sobre la coherencia y secuencia al momento de establecer un plan para tres años, así "...la planeación se divide en tres niveles interdependientes: estratégica (largo plazo, alta dirección), táctica (mediano plazo, mandos medios) y operativa (corto plazo, ejecución). Su correcta alineación asegura que los propósitos globales de la organización se ejecuten exitosamente...(Chiavenato, 2017)"..., en tal sentido, la alta dirección está en la visión de Rotary International, marca la ruta clara y precisa desde su origen y se convierte en la base para la planificación de los distritos diseñada para el mediano plazo, y esta a su vez direcciona los planes de acción de los clubes a nivel operativo, estos tres niveles requieren de una alineación necesaria para cumplir las metas y el lema que nos inspira de manera anual nuestra rueda rotaria.

Uno de los documentos orientadores es la "Guía de Planeación Estratégica, como utili-

zar el plan de acción de Rotary para mejorar la experiencia en el club y generar cambios significativos y duraderos en la comunidad" (RI, 2025)"... que cumple con el objetivo de proveer de una herramienta para guiar la planificación anual siguiendo la necesaria alineación para evidenciar "los impactos duraderos", este documento guía permite añadir, desde el análisis del contexto ecuatoriano, las prioridades a ser consideradas desde las avenidas de servicio, áreas de interés, y metas distritales, como base para el plan estratégico 2026-2029 marcando la ruta que guiará a los equipos distritales, a Clubes Rotarios, Rotaract e Interact a plantear sus propias metas que se integran para fortalecer la presencia y acción de Rotary Internacional en el Distrito 4400.

El presente plan, responde a un diagramación matricial y esquemática que permita identificar los caminos de correspondencia hacia la alineación estratégica, cuyos resultados **"generen un impacto duradero"** (Lema 2026-2027) y nos prepare para continuar las obras de servicio sin perder de vista la visión de Rotary International,

en correspondencia con los lemas subsiguientes.

Constituye, además una orientación para realizar los planes de acción, con sus componentes de planificación, ejecución, evaluación y plan de mejora (Deming, 1950).

El propósito de este plan plurianual es proporcionar una hoja de ruta clara, medible y adaptable para el Gobernador del Distrito, su equipo distrital y los presidentes de los clubes: Rotarios, Rotaract e Interact, perfectamente alineado con el Plan de Acción de Rotary International, y adaptado a la realidad socioeconómica, cultural y geográfica de las regiones del Ecuador.

MARCO FILOSOFICO, DOCTRINA ROTARY INTERNACIONAL, MISIÓN, VISIÓN

El **Marco Filosófico y la Doctrina de Rotary International** constituyen el cimiento ideológico, ético y operativo de la organización a nivel global. Para el **Distrito 4400 (Ecuador)**, este marco no es solo una declaración de intenciones, sino la brújula que dicta cómo deben actuar los rotarios en sus clubes y comunidades.

1. Misión de Rotary International

“La misión de Rotary International es brindar servicio a los demás, promover la integridad y fomentar la comprensión, la buena voluntad y la paz en el mundo entero a través del compañerismo de los líderes empresariales, profesionales y cívicos”.

- **Aplicación en el Distrito 4400:** Traducir el liderazgo profesional de los socios ecuatorianos en proyectos tangibles que mitiguen las brechas sociales del país, utilizando el compañerismo como el motor que une a los clubes de las regiones Costa, Sierra, Amazonía e Insular.

2. Visión de Rotary International

“Juntos construimos un mundo donde las personas se unen y toman acción para generar un cambio perdurable en nosotros mismos, en nuestras comunidades y en el mundo entero”.

- **Aplicación en el Distrito 4400:** Esta visión obliga al distrito a pasar de la “beneficencia asistencialista” (donaciones de un solo día) al **impacto sostenible** (proyectos que sigan funcionando años después de que los rotarios se hayan retirado).

3. Doctrina y Filosofía Rotaria: Pilares Fundamentales

La doctrina de Rotary se sintetiza en sus lemas oficiales, su objetivo primordial, sus valores y sus herramientas de control ético.

Lemas Oficiales

- **“Dar de sí antes de pensar en sí”** (Service Above Self): Es el lema principal. Establece que el servicio a la comunidad está por encima de los intereses personales o económicos del socio.
- **“Se beneficia más quien mejor sirve”** (One Profits Most Who Serves Best): Filosofía que explica que la mayor recompensa del rotario es el crecimiento humano, ético y profesional que recibe al transformar la vida de otros.

4. El Objetivo de Rotary

El Objetivo de Rotary es estimular y fomentar el **Ideal de Servicio** como base de toda empresa digna y, en particular, estimular y fomentar:

1. El desarrollo del conocimiento mutuo como ocasión de servir.

2. La observancia de elevadas normas de ética en las actividades profesionales y empresariales; el reconocimiento del valor de toda ocupación útil y la dignificación de la propia en beneficio de la sociedad.
3. La puesta en práctica del ideal de servicio por todos los rotarios en su vida privada, profesional y pública.
4. La comprensión internacional, la buena voluntad y la paz entre las naciones, a través del compañerismo de la diversidad de personas unidas en el ideal de servicio.

5. La Prueba Cuádruple (El Código Ético)

Creada por el rotario Herbert J. Taylor en 1932, es una de las declaraciones de ética comercial y profesional más impresas y conocidas del mundo. No es un conjunto de leyes, sino una guía de autoevaluación que todo rotario del Distrito 4400 debe aplicar en sus pensamientos, palabras y acciones:

De lo que pensamos, decimos o hacemos:

- **¿Es la VERDAD?**
- **¿Es EQUITATIVO para todos los interesados?**
- **¿Crearé BUENA VOLUNTAD y MEJORES AMISTADES?**
- **¿Será BENEFICIOSO para todos los interesados?**

6. Los Valores Fundamentales

- **Servicio:** Nuestra principal divisa. Cambiar vidas a través de la acción comunitaria y profesional.

- **Compañerismo:** Fomentar la amistad y redes humanas sólidas como motor para lograr la paz mundial.
- **Diversidad:** Inclusión de todas las culturas, profesiones, identidades y saberes del territorio ecuatoriano.
- **Integridad:** Mantener los más altos estándares éticos y de transparencia en la vida pública, privada y profesional.
- **Liderazgo:** Desarrollar e impulsar a los líderes del presente y del futuro (Interact, Rotaract y Rotarios).

Los Valores de Rotary como aplicación práctica para el Distrito 4400

Frente a la polarización, la crisis de valores y la inseguridad que azotan al Ecuador, los cinco Valores Centrales de Rotary operan como nuestra brújula innegociable. RI nos ofrece una basta formación para el servicio, así como nos ilustra por medio de los proyectos que se ejecutan en todo el mundo, esto nos permite mirar las valiosas experiencias para aprender y aplicar en nuestro propio contexto, a esto es lo que se denomina “acción glocal” (aprender de otras experiencias y aplicar al contexto y viceversa). Estos conceptos no son abstractos, permiten colocar indicadores medibles de impacto que se miden en el Balance Scorecard a través de conductas de liderazgo:

- Compañerismo y Diversidad: Unir Puentes entre Realidades

- **Significado:** En Ecuador, las brechas geográficas y socioeconómicas a menudo aíslan a las comunidades. El Compañerismo y la Diversidad rotaria nos invitan a sentar en la misma mesa de colaboración y ejecución a clubes corporativos urbanos, clubes de la ruralidad y colectivos juveniles de Rotaract.

- **Acción Glocal:** Cooperación intercultural, diseñamos proyectos **con** las comunidades diversas del país, respetando su cosmovisión.

- **Integridad: El Sello de Confianza**

- **Significado:** La transparencia absoluta en el manejo de los fondos públicos y privados. Ante una sociedad civil ecuatoriana desgastada por la desconfianza institucional, Rotary brilla por su impecabilidad ética.
- **Acción Glocal:** Aplicación estricta de la **Prueba Cuádruple** en cada decisión distrital y auditoría abierta de los proyectos de Subvenciones Globales.

- **Servicio y Liderazgo: El Paso Cohesionado**

- **Significado:** El Servicio es el desprendimiento egoísta para aliviar el dolor ajeno, y el Liderazgo es la competencia técnica para guiar a otros hacia esa meta.
- **Acción Glocal:** Pasar del asistencialismo de entrega única a la formulación de proyectos sostenibles que empoderen económicamente a las comunidades (agua, DCI, educación digital, entre otras necesidades), midiendo el éxito a través de KPIs reales.

7. Las Cinco Avenidas de Servicio

Representan la base de la actividad del club rotario:

- **Servicio en el Club:** Fortalecer el compañerismo y asegurar el buen funcionamiento interno.
- **Servicio a través de la Ocupación:** Servir a la comunidad a través de la profesión u oficio, promoviendo normas éticas.

- **Servicio en la Comunidad:** Proyectos e iniciativas diseñados para mejorar la calidad de vida en el entorno local.

- **Servicio Internacional:** Acciones que expanden el alcance humanitario de Rotary en todo el mundo y fomentan la paz.

- **Servicio a las Nuevas Generaciones:** Trabajar con la juventud y la niñez a través de Interact, Rotaract, RYLA y el Intercambio de Jóvenes.

8. Las Siete Áreas de Interés de Rotary

Los proyectos de servicio humanitario del Distrito 4400 deben enmarcarse prioritariamente en las siete áreas de interés globales, optimizando el uso de los fondos asignados por La Fundación Rotaria (LFR).

Algunas de las estrategias que se pueden implementar se especifican en la **tabla 1**.

9. El Significado Operativo de la Rueda Rotaria: El Engranaje Glocal

La Rueda Rotaria no es un logotipo decorativo; es una **máquina de ingeniería social**, cada uno de sus elementos tiene un significado místico y estratégico que el Líder Glocal debe activar en territorio ecuatoriano:

- **Los 24 Dientes (La Fuerza Operativa Diaria):** Representan las 24 horas del día. Significan que el espíritu de servicio de un rotario del Distrito 4400 no se limita a la hora de la sesión semanal del club. Cada hora del día es una oportunidad para vivir bajo las normas de la ética, la compasión y la acción constructiva en nuestras profesiones y hogares.
- **Los 6 Rayos (Los Pilares de la Organización):** Representan la estructura que sostiene nuestra red: la Administración del

Tabla 1. Sugerencia de algunas estrategias con base en las áreas de interés de RI, aplicables al contexto en Ecuador.

Área de Interés	Enfoque Estratégico en el Contexto de Ecuador
1. Paz y Prevención/Resolución de Conflictos	Apoyo a comunidades vulnerables, mediación escolar y prevención de violencia urbana en zonas de riesgo.
2. Prevención y Tratamiento de Enfermedades	Campañas de vacunación preventiva, dotación de equipos médicos a subcentros de salud y telemedicina rural.
3. Agua, Saneamiento e Higiene	Construcción de sistemas de agua potable y letrinas en comunidades de la Amazonía y sectores rurales.
4. Salud Materno-Infantil	Equipamiento de salas neonatales y programas integrales de control prenatal para reducir la mortalidad en zonas periféricas.
5. Alfabetización y Educación Básica	Dotación de laboratorios tecnológicos, conectividad en escuelas rurales y capacitación docente en metodologías activas.
6. Desarrollo Económico de la Comunidad	Capacitación técnica y microcréditos productivos para mujeres y jóvenes emprendedores y asociaciones agrícolas locales.
7. Medioambiente	Proyectos de reforestación en ecosistemas andinos (páramos), manejo de desechos y protección de cuencas hidrográficas.

Nota: Las sugerencias que se presentan, sirven de guía para el planteamiento de otros apoyos innovadores en el plan de acción (nivel operativo de comités y clubes).

Club, la Membresía, la Imagen Pública, los Proyectos de Servicio, La Fundación Rotaria y las Nuevas Generaciones (Interact/Rotaract). Si un rayo se quiebra, la rueda se deforma y el distrito se detiene.

- **La Ranura de Chaveta (El Eje de la Persona):** Situada en el centro del engranaje. Representa al **Rotario individual**. La rueda puede estar perfecta, pero si no hay una chaveta (el socio Comprometido – Competente – Consciente - Compasivo) que enganche la rueda al eje del motor, la rueda gira en el vacío y no genera tracción. El rotario es quien transmite la energía global hacia el impacto local.

10. Aplicación práctica para el Plan Estratégico:

El marco filosófico de RI, constituye la base para generar la “Cultura Organiza-

cional” del DT 4400, y sirve para recordar a todos los socios, equipo distrital y los clubes que, antes de las metas numéricas de membresía o recaudación de fondos, lo que define a un rotario en Ecuador es su adhesión voluntaria a esta doctrina ética y de servicio, adoptando como un estilo de vida propio.

a. Pensamiento y Acción Glocal para la Paz y la Equidad

El perfil del rotario del Distrito 4400 evoluciona hacia un **Líder Glocal**. Esto significa absorber las mejores prácticas, metodologías y fondos globales de Rotary Internacional (*Pensamiento Global*) y adaptarlos con precisión a las necesidades específicas y la multiculturalidad de las diversas comunidades ecuatorianas (*Acción Local*), tomando como base el Plan Nacional para el cumplimiento de la Agenda 2020 - 2030 y los Objetivos de

Desarrollo Sostenible (2026) que se alinean con las prioridades de RI.

En el **gráfico 1**, se representa el liderazgo glocal y como se activa para eliminar las brechas estructurales del país bajo tres ejes de impacto perdurable, lema 2026-2027:

- **Cultura de Paz Positiva (ODS 16):** Entender la paz no como la mera ausencia de conflicto, sino como la presencia de condiciones justas. El distrito enfoca sus proyectos en la prevención de la violencia urbana, la mediación comunitaria basada en la Prueba Cuádruple y la creación de oportunidades reales para la juventud.
- **Eliminación de Brechas e Inclusión Glocal (ODS1, 2, 3, 8, 17):** Romper la desconexión histórica entre los clubes del país. Promover la cooperación bilingüe e intercultural uniendo en un mismo proyecto a clubes de centros urbanos corporativos con clubes de las diferentes regiones del país, integrando activamente las visiones de las comunidades diversas en el codiseño de las obras.
- **Equidad de Género y Sostenibilidad (ODS 4, 5, 6 y 10):** Diseñar intervenciones que nivelen la cancha social. Dotar de agua limpia a la ruralidad libera a las

niñas y madres de largas jornadas de acarreo, permitiendo su inserción escolar y económica, atacando directamente la raíz de la Desnutrición Crónica Infantil, la educación de calidad, entre otros objetivos, tejiendo redes para la concreción práctica en territorio.

b. Cultura organizacional - Filosofía propuesta para el DI 4400

La analogía entre los **bisontes** (una de las especies más resilientes, comunitarias y estratégicas de la naturaleza) y los **rotarios en Ecuador** permite ilustrar de forma muy potente la cultura organizacional que el Distrito 4400 necesita para el periodo 2026-2029.

El Efecto Bisonte en el Rotarismo Ecuatoriano

Mientras que la mayoría de los animales huyen de las tormentas (retrasando lo inevitable y cansándose en el proceso), **los bisontes giran y caminan directamente hacia la tormenta**. Al avanzar de frente contra el viento y la lluvia, logran atravesar el temporal mucho más rápido, reduciendo su sufrimiento y el de su manada.

Esta mentalidad de “correr hacia la tormenta” es la semejanza perfecta con la cultura

Gráfico 1. Aplicación del liderazgo glocal al contexto ecuatoriano.



Nota: El pensamiento glocal está articulado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como una conexión que debe existir con el Plan Nacional de Desarrollo (2026-2030).

organizacional que se pretende desarrollar al largo plazo:

1. Resiliencia ante la Crisis: Correr hacia la Tormenta

- **En los Bisontes:** No evitan la tempestad; la enfrentan agrupados para romper la resistencia del viento utilizando su fuerza colectiva.
- **En los Rotarios de Ecuador:** Ante las crisis sociales, económicas o los desastres climáticos recurrentes en el territorio ecuatoriano, los rotarios no se conforman con ser espectadores pasivos, mientras otros se repliegan, el Comité de Respuesta a Emergencias y los clubes **“corren hacia la tormenta”**, activando ayuda humanitaria, brigadas médicas y fondos de contingencia en las primeras 48 horas. Su resiliencia es proactiva.

2. Gobernanza de Manada: Protección al Vulnerable

- **En los Bisontes:** Cuando la manada se desplaza o es atacada, los bisontes más fuertes y experimentados forman un círculo exterior protector. En el centro resguardan a las crías (el futuro) y a los miembros ancianos o enfermos.
- **En los Rotarios de Ecuador:** Esta estructura se refleja directamente en las **Áreas de Interés** y las **Avenidas de Servicio**. Los rotarios senior (la experiencia) colocan en el centro de sus proyectos a los sectores más vulnerables del país a través de planes contra la Desnutrición Crónica Infantil y el apoyo a la Salud Materno-Infantil. Asimismo, protegen y empoderan a las Nuevas Generaciones (Interact y Rotaract), asegurando el relevo generacional de la organización en un entorno seguro y de constante mentoría.

3. Liderazgo Rotativo y Trabajo en Equipo (Compañerismo)

- **En los Bisontes:** Ningún espécimen lidera la marcha de forma permanente hasta el agotamiento. Los bisontes fuertes se turnan al frente de la línea para romper el viento, permitiendo que quienes guiaban antes descansen en el medio de la formación.
- **En los Rotarios de Ecuador:** Esta es la esencia misma de la **Gobernanza Rotaria**. La cultura de la organización prohíbe el caudillismo o el liderazgo perpetuo. Cada año, de forma planificada, se ejecuta una transición de liderazgo: entra un nuevo Gobernador de Distrito y nuevos Presidentes de Clubes. Quienes lideraron ayer (Past-Gobernadores o Past-presidentes) no abandonan la manada; se colocan en el medio para asesorar, sostener y dar soporte estratégico a los nuevos líderes que están rompiendo el viento al frente.

4. Conexión y Arraigo con el Territorio

- **En los Bisontes:** Son ingenieros ecosistémicos. Sus pisadas abren surcos en la tierra que retienen el agua de lluvia, y sus desechos dispersan semillas, regenerando los pastizales por donde caminan. Transforman positivamente el suelo que habitan.
- **En los Rotarios de Ecuador:** La cultura rotaria es de **impacto sostenible, no de asistencia pasajera**. El rotario del Distrito 4400 echa raíces en su comunidad. Al ejecutar proyectos que resuelvan verdaderas necesidades con sentido de pertinencia, el rotario modifica positivamente el tejido socioeconómico local de forma permanente, asegurando que la comunidad pueda prosperar por sí misma en el futuro.

- Conclusión para el Plan Estratégico:** Integrar el “Efecto Bisonte” en la cultura organizacional del Distrito 4400 para 2026-2029 significa que los clubes de Ecuador no buscan caminos fáciles ni evitan los problemas del país. Al igual que

los bisontes, los rotarios ecuatorianos avanzan juntos, alineados bajo un mismo código ético (La Prueba Cuádruple), enfrentando las adversidades de frente para transformarlas en oportunidades de servicio.



Un evento no debería ser sólo una experiencia, debería ser algo emocional, Amit Kalantri (1988) mentalista indiano.

(Aporte de Fracois Floquet)

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DISTRITO 4400

El Distrito 4400 de Rotary International agrupa a 76 clubes distribuidos en Ecuador, con una membresía total de 1.335 socios activos al corte de junio de 2026. El presente diagnóstico estratégico analiza el desempeño institucional del Distrito 4400 conforme a los indicadores definidos por Rotary International en el Centro de Control de Clubes (RCC), articulando los resultados en las dimensiones de cumplimiento de metas, membresía, Fundación Rotaria, proyectos de servicio, programas de juventud y planificación estratégica.

El análisis revela que el 78,9% de los clubes cuentan con plan estratégico vigente y el desempeño en programas juveniles es notable, pero con importantes brechas de ejecución. La tasa promedio de cumplimiento de metas es del 68%, y los aportes a la Fundación Rotaria se concentran en un reducido número de clubes que limitan el impacto agregado del Distrito.

1. Marco Metodológico

El diagnóstico fue elaborado mediante un enfoque mixto (cuantitativo- cualitativo)

Clubes en el Distrito	Socios activos	Fondo anual logrado	Proyectos de servicio
76	1.335	\$62.217	161
incl. 1 e-club	promedio 17.5 por club	USD al corte de junio	completados al corte

PolioPlus logrado	Plan estratégico	Tasa media de metas	Clubes 100% en metas
\$13.177	78,9%	68%	9
USD al corte	60 de 76 clubes	de 65 clubes con datos	de 65 clubes con datos

de alcance descriptivo, siguiendo los lineamientos del Manual Frascati (OCDE, 2015) para la sistematización de datos y el marco normativo de Rotary International para la evaluación de desempeño de clubes. Las fuentes de información corresponden exclusivamente a los reportes oficiales de metas del período 2025-2026 generados por el RCC (rcc.rotary.org), descargados en formato PDF para los 76 clubes del Distrito.

NOTA ACLARATORIA:

Los datos registrados constan en la plataforma My Rotary, se debe considerar que en algunos casos podrían no haber sido registrados por los clubes, o en otros casos la información podría estar en proceso de actualización en la plataforma oficial. Los datos fueron tomados al cierre del mes de mayo 2026.

Indicadores analizados:

A continuación, se detallan los indicadores analizados en función de la información de los reportes oficiales del Distrito 4400 con corte al mes de junio de 2026:

- Cumplimiento de metas (metas logradas vs. seleccionadas, escala 0-26).
- Membresía del club (socios activos vs. meta).
- Contribuciones al Fondo Anual de la Fundación Rotaria (USD).
- Contribuciones al Fondo PolioPlus (USD).
- Proyectos de servicio completados.
- Existencia de plan estratégico actualizado.

- Participación en capacitación distrital y conferencia de distrito.
- Programas de juventud (clubes Rotaract e Interact patrocinados).

La ponderación del Índice Compuesto de Desempeño (ICD) utilizado en el ranking sigue la siguiente distribución: cumplimiento de metas (40%), Fondo Anual vs. meta (20%), membresía vs. meta (20%), proyectos de servicio (10%) y plan estratégico (10%), en coherencia con las prioridades estratégicas de Rotary International para el período 2025-2026.

2. Análisis por Dimensiones Estratégicas

2.1. Dimensión I: Cumplimiento de metas

El sistema de metas de Rotary International permite a cada club seleccionar entre 1 y 26 metas por año rotario en dimensiones de membresía, servicio, Fundación y desarrollo organizacional. El Distrito 4400 registra una tasa promedio de cumplimiento del 68% entre los 65 clubes que reportaron datos. La distribución es marcadamente asimétrica:

Figura 1. Distribución del cumplimiento de metas — Distrito 4400, 2025-2026 (65 clubes con datos disponibles)

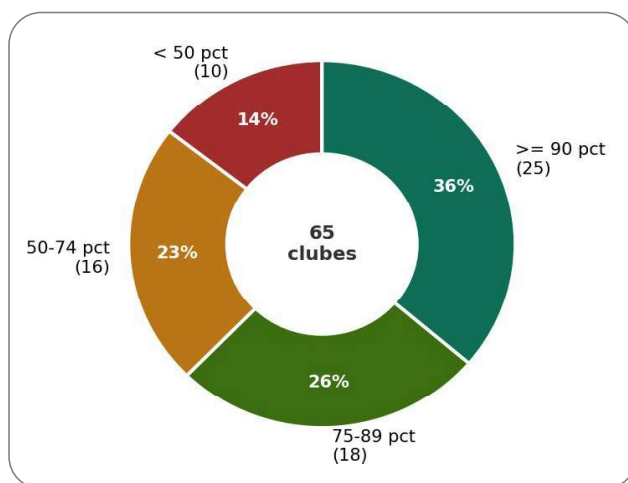


Figura 2. Top 15 clubes por tasa de cumplimiento de metas (metas logradas vs. seleccionadas)



mientras 4 clubes alcanzaron el 100% de sus metas seleccionadas, 10 clubes presentan tasas inferiores al 50%.

Los clubes de mejor desempeño en esta dimensión son: Santa Ana de los Ríos Cuenca, Guayaquil Cerro Azul, Puyo, Quito Intercultural, Quito Valle Interoceánico y Machala Moderno, todos con 100% de metas logradas. En contraste, clubes como Tena (25%), Loja (20%), Guallaceo (13%) y Sumpa de Santa Elena (17%) presentan niveles críticos de ejecución.

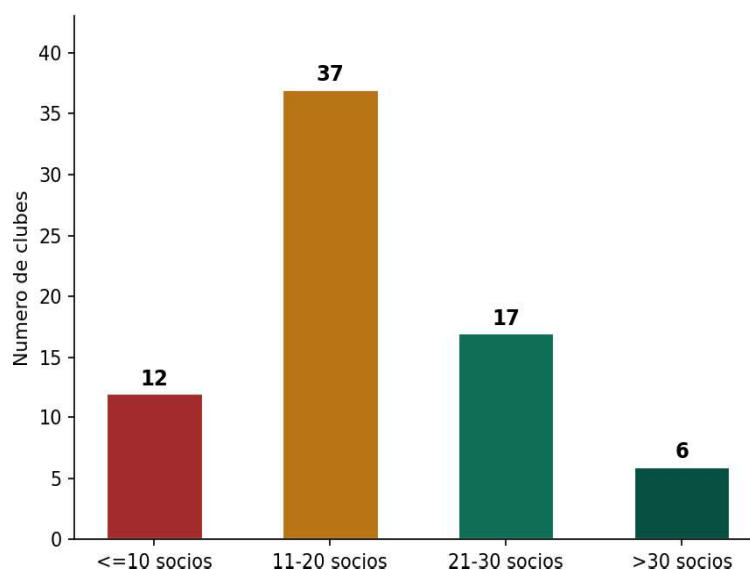
2.2. Dimensión II: Membresía

La membresía es el capital humano fundamental de cualquier club rotario. El Distrito 4400 contabiliza 1.336 socios activos distribuidos en 73 clubes con membresía positiva (3 clubes reportan 0 socios). El promedio es de 17.6 socios por club, con una mediana estimada de 17 socios, lo que indica una

distribución relativamente homogénea con presencia de valores extremos.

La distribución revela que 23 clubes (31%) tienen 10 o menos socios, lo que los sitúa en zona de vulnerabilidad institucional conforme al umbral mínimo recomendado por Rotary International. Siete clubes superan los

Figura 3. Distribución de membresía por rango de socios — 73 clubes activos



30 socios activos, liderados por Santa Ana de los Ríos Cuenca (46), Quito Norte (42), Portoviejo (38) y Tomebamba-Cuenca (38).

Figura 4. Membresía actual — Top 20 clubes del Distrito 4400



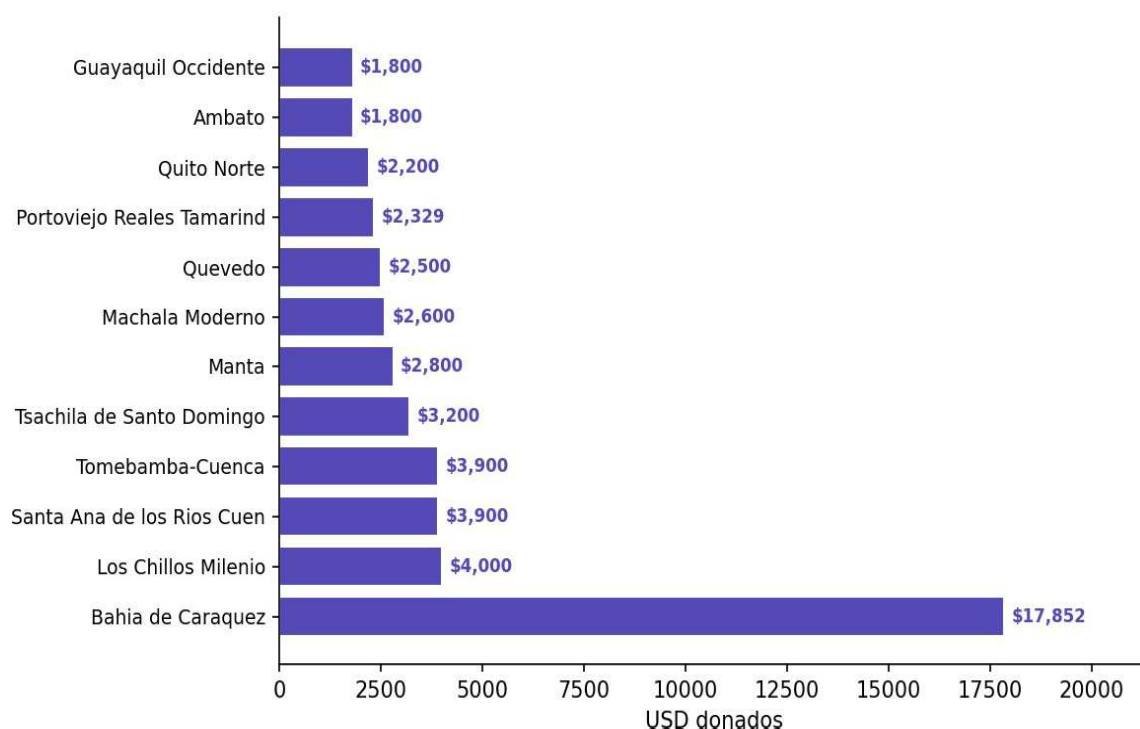
2.3. Dimensión III: Fundación Rotaria

Las contribuciones a la Fundación Rotaria constituyen uno de los pilares del modelo de impacto de Rotary International. El Distrito 4400 registra un aporte total al Fondo Anual de \$62.217 USD y \$13.177 USD al Fondo PolioPlus al corte de junio de 2026. Estos montos corresponden a aportes acumulados del año rotario en curso y no representan el total anual consolidado.

Destaca el aporte extraordinario del Club Rotario Bahía de Caráquez con \$17.852 USD al Fondo Anual, que representa el 28.7% del total distrital. Los clubes de Tomebamba-Cuenca (\$3.900), Santa Ana de los Ríos Cuenca (\$3.900) y Tsáchila de Santo Domingo (\$3.200) también presentan aportes significativos. Sin embargo, 43 clubes (57%) no registran ningún aporte al Fondo Anual, lo que constituye una brecha crítica.

En cuanto al Fondo PolioPlus, se observa una mayor diversificación: Portoviejo del

Figura 5. Top 12 clubes — Fondo Anual Fundación Rotaria (USD, al corte de junio 2026)



Valle (\$2.428), Bahía de Caráquez (\$1.052), Manta (\$1.000) y Babahoyo (\$455) lideran las contribuciones. Un total de 33 clubes aportan a este fondo, representando el 43% del Distrito.

2.4. Dimensión IV: Proyectos de Servicio

Los proyectos de servicio son la expresión más visible del impacto rotario en la comunidad. El Distrito 4400 registra 161 proyectos de servicio completados al corte de junio de

2026, distribuidos entre 28 clubes. La distribución es altamente concentrada: el Club Santa Ana de los Ríos Cuenca lideró con 36 proyectos, seguido por Babahoyo (50)

—un valor atípico positivo que probablemente incluye microproyectos comunitarios.

El 63% de los clubes (48 clubes) no reporta ningún proyecto de servicio completado al corte, lo que podría reflejar proyectos en curso, deficiencias en el registro, o efecti-

Figura 6. Top 12 clubes — Fondo PolioPlus (USD, al corte de junio 2026)

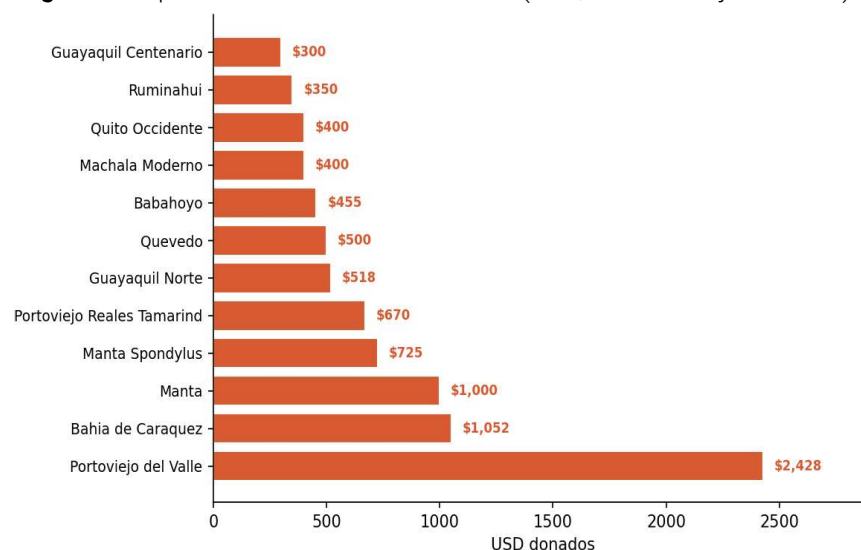
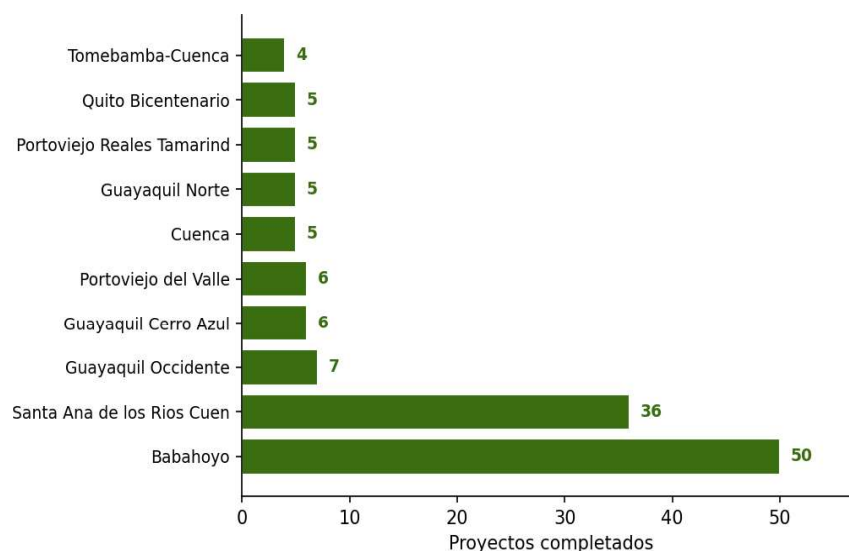


Figura 7. Top 10 clubes — proyectos de servicio completados (al corte de junio 2026)



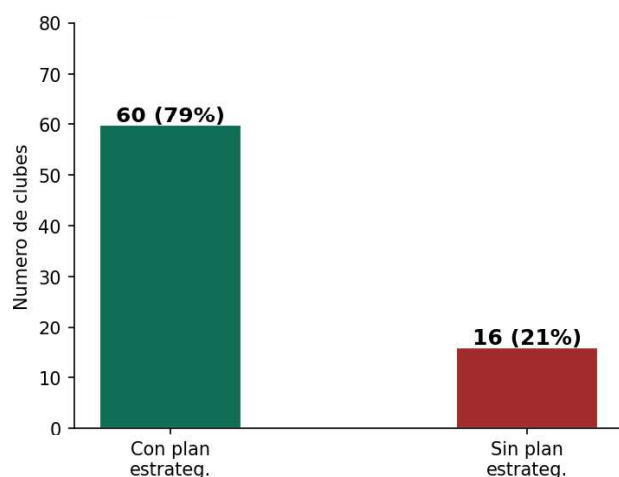
vamente ausencia de actividad de servicio estructurada.

2.5. Dimensión V: Programas de Juventud (Rotaract e Interact)

Los programas de juventud representan la continuidad y expansión del movimiento rotario. El Distrito 4400 patrocina un total de 52 clubes Rotaract y 68 clubes Interact, con una cobertura que abarca aproximadamente al 70% de los clubes del Distrito. Los clubes con mayor compromiso con el desarrollo juvenil incluyen a Rumiñahui (3 Rotaract + 4 Interact), Salinas Spondylus (1 Rotaract + 4 Interact), Guayaquil (1 Rotaract + 3 Interact) y Manta Spondylus (2 Rotaract + 2 Interact).

2.6. Dimensión VI: Planificación Estratégica

Figura 8. Presencia de plan estratégico actualizado — 76 clubes del Distrito 4400



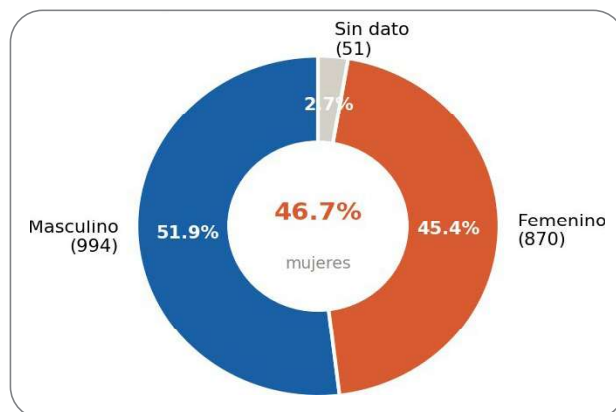
El 78,9% de los clubes (60 de 76) cuentan con un plan estratégico actualizado y vigente, lo que representa una fortaleza institucional significativa. Sin embargo, 16 clubes carecen de este instrumento de gobernanza, lo que coincide parcialmente con los clubes de menor desempeño en otras dimensiones. Existe una correlación positiva observable entre la presencia de plan estratégico y mejores tasas de cumplimiento de metas.

2.7. Dimensión VII: Género y feminización

El Distrito 4400 registra una tasa de feminización del 46.7% entre sus socios activos, con 870 mujeres y 994 hombres de un total de 1.864 socios con género declarado. Este indicador es excepcionalmente elevado para un distrito latinoamericano de Rotary International y representa una fortaleza institucional estratégica que el análisis basado exclusivamente en el RCC no había podido evidenciar.

La feminización del Distrito 4400 supera ampliamente la media global de Rotary International, que se ubica en torno al 24% a nivel mundial y aproximadamente el 31% para Latinoamérica. Este posicionamiento sitúa al Distrito 4400 como referente regional en diversidad de género dentro del movimiento rotario.

Figura 9. Distribución por género — 1,916 socios activos del Distrito 4400 (My Rotary, enero 2026)



Top 12 clubes por tasa de feminización

El análisis a nivel de club revela una notable diversidad en la composición por género. Los clubes Latacunga (85.7%), Ambato Cosmopolita (84.6%) y Baños de Agua Santa (83.3%) lideran la feminización distrital, seguidos de cerca por Sin Límites, Guaranda y Portoviejo Solidario, todos con más del 80% de socias mujeres.

Este hallazgo debe incorporarse al programa de reconocimiento distrital como indicador de buenas prácticas en diversidad e inclusión, y puede utilizarse como argumento diferenciador para la captación de nuevas socias en clubes con baja feminización.

2.8. Dimensión VII: Tendencia histórica de admisiones.

El análisis de la fecha de admisión de los socios activos actuales revela una tendencia de crecimiento sostenido y acelerado, con el año 2025 como récord histórico absoluto del Distrito 4400. Este hallazgo modifica sustancialmente la narrativa del diagnóstico: el Distrito no está en declive de membresía, sino en fase de expansión acelerada que requiere consolidación y retención.

Hallazgos principales

- 2025 fue el año récord de admisiones con 434 nuevos socios activos, más del doble que 2024 (202) y más del triple que 2023 (190).

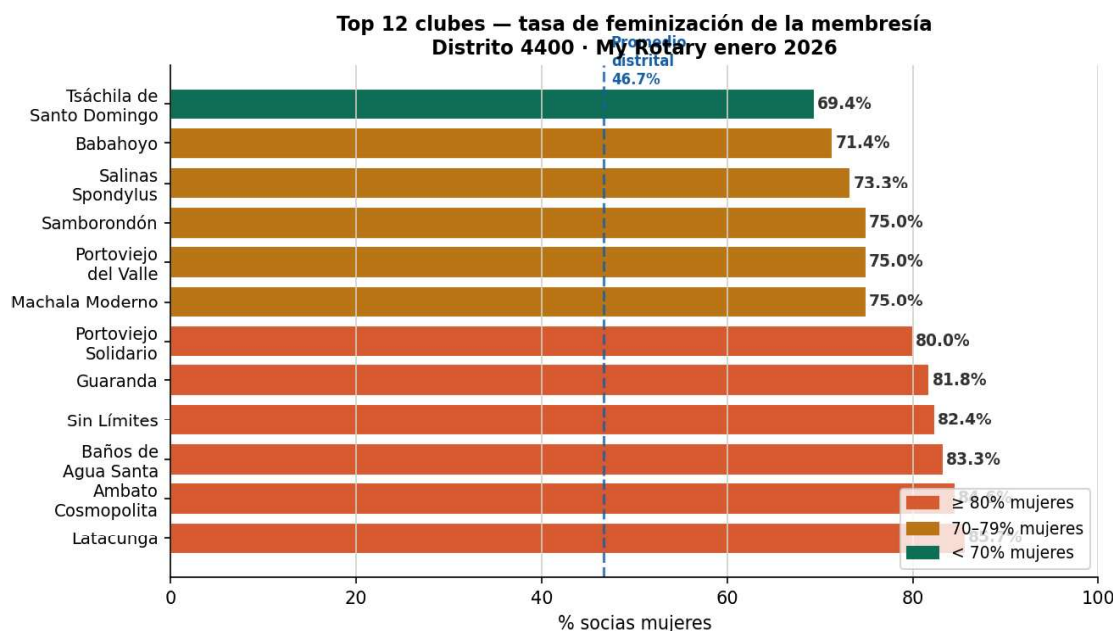
- La aceleración desde 2022 sugiere un período de expansión institucional activo impulsado por la apertura de nuevos clubes y modelos flexibles de membresía.
- La caída de 2021 (62 admisiones) refleja el impacto residual de la pandemia, con recuperación inmediata y sostenida desde 2022.
- La cohorte 2025 (434 socios) es la más numerosa de la historia y requiere atención prioritaria en programas de inducción, apadrinamiento y retención.

Esta tendencia justifica la creación de un protocolo formal de retención de nuevos socios (alineado con la RS-1 del diagnóstico), dado que la pérdida de una fracción significativa de la cohorte 2025 tendría un impacto mayor en la membresía total que cualquier otra iniciativa de captación.

2.9. Dimensión VII: Distribución por antigüedad

La distribución por antigüedad de los socios activos revela una membresía relativamente

Figura 10. Top 12 clubes por tasa de feminización — socios activos (My Rotary, enero 2026)



equilibrada entre nuevos integrantes y socios de larga data, con una antigüedad promedio de 10.6 años. Esta distribución tiene implicaciones directas para las estrategias de retención, desarrollo del liderazgo y transferencia del conocimiento institucional.

Interpretación estratégica

- El 24% de socios activos (454) tienen menos de 3 años de antigüedad, confirmando el dinamismo de captación reciente y la necesidad de programas estructurados de retención.
- El 28% son socios veteranos con más de 10 años (528), constituyendo la base de liderazgo e identidad institucional del Distrito.
- La cohorte de 5-10 años (275 socios, 20%) representa el grupo con mayor potencial

Figura 11. Tendencia de admisiones de socios activos 2010–2025 (socios que permanecen activos al corte de enero 2026)

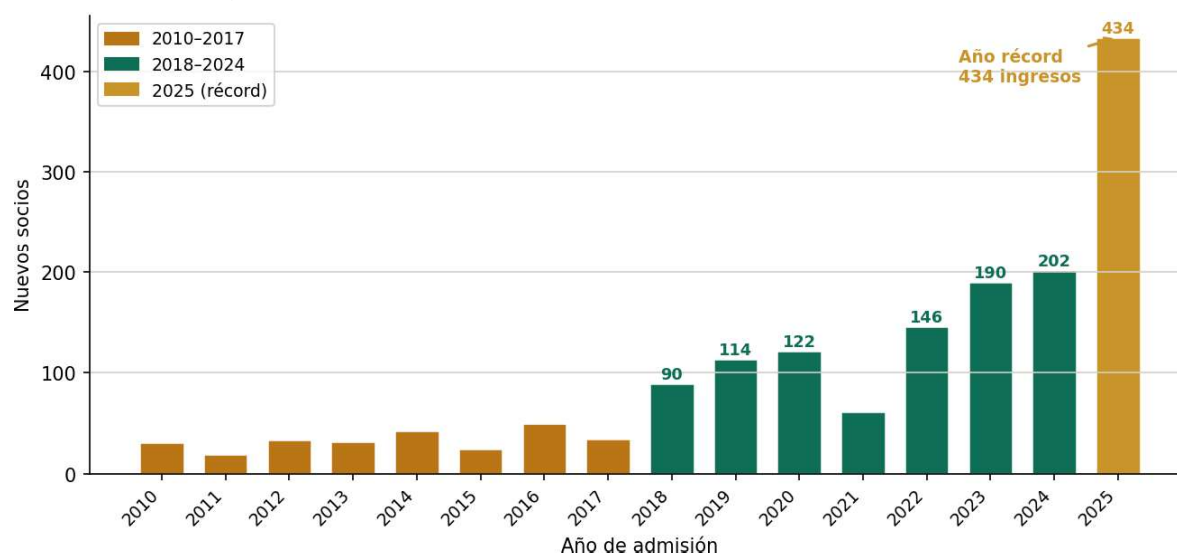
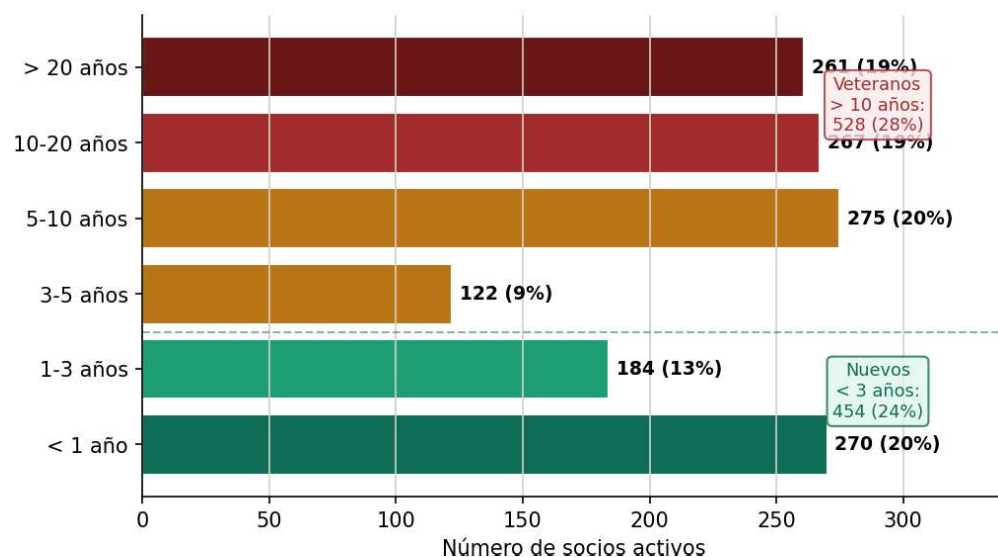


Figura 12. Distribución por antigüedad — socios activos con fecha de admisión registrada (My Rotary, enero 2026)



para asumir presidencias y roles distritales en los próximos 2-3 años rotarios.

- Clubes con antigüedad promedio menor a 1 año (Quito Comunidad JK: 0.6 años, Ambato del Ser: 0.7 años) son clubes recientemente constituidos que requieren planes de consolidación específicos.

La coexistencia de una base veterana sólida y un grupo significativo de socios nuevos es la condición ideal para implementar el Programa de Apadrinamiento recomendado en la RS-1, emparejando socios con más de 10 años con los ingresados en 2024-2025.

2.10. Dimensión VII: Digitalización, registro en My Rotary

El 77.1% de los socios activos (1.477 de 1.916) están registrados en Mi Rotary, mientras el 22.6% (433 socios) no tienen cuenta activa. Este indicador es estraté-

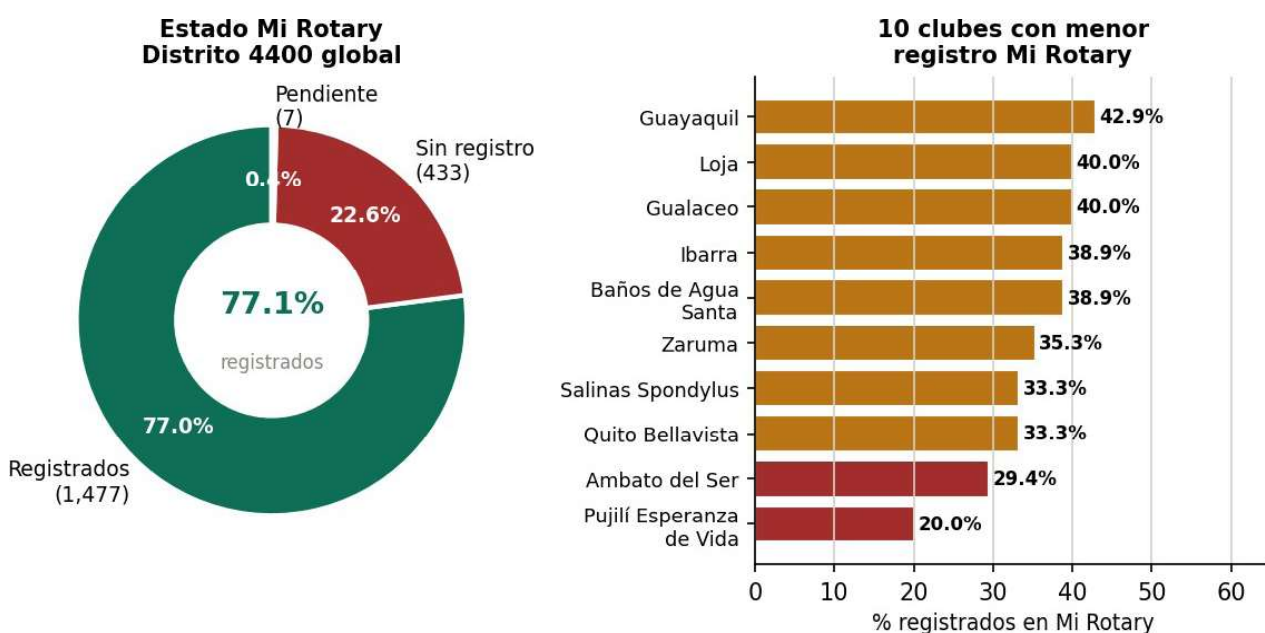
gicamente relevante porque el acceso al sistema RCC requiere cuenta en Mi Rotary, de modo que la brecha de digitalización explica parcialmente los déficits de datos detectados en el análisis del RCC y cuantifica con precisión la magnitud de la amenaza identificada en el FODA.

Clubes prioritarios para el programa de digitalización (RS-7)

Los siguientes clubes presentan las tasas más bajas de registro en Mi Rotary y son los primeros destinatarios de la Recomendación Estratégica RS-7:

La baja tasa de registro en Mi Rotary combina dos causas distintas: resistencia o desconocimiento tecnológico en socios veteranos, y pendientes de activación en socios recientemente admitidos. El programa RS-7 debe diseñar intervenciones diferenciadas para cada causa.

Figura 13. Estado de registro en Mi Rotary — global y clubes con menor tasa (My Rotary, enero 2026)



Club	Registrados	Total activos	% Registro	Prioridad
Pujilí Esperanza de Vida	2	10	20.0%	CRÍTICA
Ambato del Ser	5	17	29.4%	CRÍTICA
Quito Bellavista	6	18	33.3%	ALTA
Salinas Spondylus	3	9	33.3%	ALTA

Club	Registrados	Total activos	% Registro	Prioridad
Zaruma	6	17	35.3%	ALTA
Baños de Agua Santa	7	18	38.9%	ALTA
Ibarra	7	18	38.9%	ALTA
Gualaceo	4	10	40.0%	ALTA
Loja	10	25	40.0%	ALTA
Guayaquil	3	7	42.9%	MEDIA

3. Análisis FODA del Distrito 4400

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del Distrito 4400 se construye a partir de los datos

empíricos sistematizados desde un alcance descriptivo de los reportes de metas 2025-2026, articulados con el contexto institucional de Rotary International y el entorno socioeconómico del Ecuador.

FORTALEZAS

- Presencia geográfica amplia: 76 clubes activos en Ecuador continental e insular.
- El 78.9% de los clubes dispone de plan estratégico actualizado.
- Diversidad de sedes: clubes en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo y regiones amazónicas e insulares.
- Programas de juventud robustos: 52 clubes Rotaract y 68 Interact patrocinados.
- Clubes líderes de alto desempeño como Santa Ana de los Ríos Cuenca, Portoviejo Reales Tamarindos y Manta Spondylus como referentes distritales.
- Aporte al Fondo Anual superior a \$62,000 USD con presencia de donantes significativos.
- Historial de cinco años de datos en el RCC permite análisis longitudinal.
- Presencia de e-club que favorece la inclusión digital de socios.
- Tasa de feminización del 46,7%, alta en AL.
- Año 2025, récord histórico de admisiones (434 socios).
- Base veterana sólida: 528 socios (28%) con más de 10 años, garante del conocimiento y liderazgo institucional.
- La presencia de un número importante de clubes Rotaract e Interact (120 en total).
- Tasa de registro Mi Rotary del 77,1%, por encima de la media latinoamericana.

OPORTUNIDADES

- Potencial de crecimiento de membresía en ciudades medias y zona amazónica.
- Digitalización y uso del RCC como herramienta de gestión estratégica en tiempo real.
- Expansión de clubes en sectores universitarios para fortalecer Rotaract e Interact.
- Alianzas con gobiernos locales y universidades para multiplicar proyectos de servicio.
- Acceso a subvenciones globales y distritales de la Fundación Rotaria no aprovechadas.
- Creciente demanda de liderazgo cívico en el contexto poselectoral ecuatoriano 2025.
- Uso de plataformas digitales y redes sociales para visibilizar el impacto rotario.
- Colaboración interdistrital con Distritos vecinos de América del Sur y otras latitudes.
- El récord de admisiones de 2025 como impulso de consolidación institucional.
- La tasa de feminización del 46,7% como ventaja competitiva y argumento de captación local en expansión.
- Las subvenciones globales de la Fundación Rotaria como financiamiento no aprovechado.
- La base veterana de 528 socios como capital para un sistema distrital de mentoría.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Tasa promedio de cumplimiento de metas del 67% con alta dispersión entre clubes. • 14 clubes (21%) con cumplimiento de metas inferior al 50%. • 43 clubes (57%) sin aporte alguno al Fondo Anual de la Fundación Rotaria. • 23 clubes (31%) con 10 o menos socios: vulnerabilidad de sostenibilidad. • Concentración del 70% de aportes a la Fundación en apenas 10 clubes. • Baja sistematización de proyectos de servicio: 63% de clubes sin proyectos reportados. • 11 clubes sin datos completos en el RCC: ausencia de rendición de cuentas. • Asimetría regional: brechas de desempeño entre clubes urbanos y rurales/amazónicos. • 22,6% de socios activos (433 personas) sin registro en Mi Rotary. • Clubes Guayaquil Centenario y Santa Rosa de Lima con 1 socio activo cada uno: riesgo inminente de revocación de charter. • Alto número de socios con menos de 3 años (454, 24%). • 152 socios honorarios (7,3%) sin capacidad de contribución activa.	• Reducción de membresía por impacto económico postpandemia y migración interna. • Volatilidad económica en Ecuador puede afectar las contribuciones a la Fundación*. • Riesgo de pérdida de la Carta Constitutiva (charter) en clubes con membresía crítica (< 10 socios)**. • Brecha digital en zonas rurales puede limitar el uso de herramientas RCC***. • Cambios en liderazgo distrital cada año rotario pueden discontinuar estrategias. • Ausencia de un sistema distrital de monitoreo y evaluación permanente****. • Desinterés generacional en estructuras formales de servicio entre jóvenes profesionales*****. • Competencia de organizaciones homólogas de servicio comunitario*****. • Riesgo de pérdida masiva de la cohorte 2025. • Brecha de digitalización del 22,6% • La concentración de socios veteranos en clubes específicos. • La revocación inminente de charter de dos clubes con 1 socio activo.

a. El 70% de las contribuciones al Fondo Anual provienen de 10 clubes, lo que hace al Distrito vulnerable a la volatilidad económica, porque basta con que dos o tres de esos clubes líderes enfrenten dificultades económicas en sus socios más generosos para que el total distrital caiga de manera drástica.

b. Riesgo de pérdida de la Carta Constitutiva (charter). Los datos muestran que 23 clubes operan con 10 socios o menos, entre ellos El Carmen Puerta de Oro (4 socios), Sumpa de Santa Elena (6), Quito Bicentenario (6), Quito Colibrí (9) y Guayaquil Moderno (9). Ninguno de ellos está automáticamente en proceso de revocación, pero todos están en la zona de

riesgo que, de no revertirse en uno o dos años rotarios, puede escalar a una situación crítica irreversible.

- c. Ecuador presenta una distribución profundamente asimétrica del acceso a internet de calidad. Según datos del INEC y la ARCOTEL, mientras en las ciudades principales — Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo— la penetración de internet fijo supera el 60%, en las zonas rurales, amazónicas e insulares esa cifra cae por debajo del 20%, con velocidades insuficientes para el uso fluido de plataformas web como el RCC. Provincias como Morona Santiago, Pastaza, Napo, Zamora Chinchipe y las Galápagos presentan las mayores brechas de conectividad del país.

De igual manera la estadística nacional da cuenta de las necesidades según localidades, que deben ser consideradas para la toma de decisiones y planteamiento de proyectos con mayor alcance e impacto duradero para transformar vidas y comunidades.

- d. El monitoreo y la evaluación son procesos complementarios pero distintos. El monitoreo es continuo y operativo, determina si estamos ejecutando lo planificado, si los indicadores van en la dirección esperada. La evaluación es periódica y estratégica, determina los resultados obtenidos, el diseño e implementación del modelo de gestión, premisas que fundamentan la implementación de un Comité de Planificación y procesos, en apoyo al Distrito y cada uno de los clubes.
- e. Las generaciones Millennial (nacidos entre 1981 y 1996) y Z (nacidos entre 1997 y 2012) están ingresando al mercado laboral ecuatoriano con una relación fundamentalmente distinta con el

voluntariado, el servicio comunitario y la pertenencia organizacional, respecto a las generaciones que construyeron y sostuvieron Rotary durante el siglo XX. Esta diferencia no es una cuestión de valores —los jóvenes de hoy no son menos solidarios ni menos comprometidos con el bien común—, sino de formato, ritmo y estructura a través de los cuales expresan ese compromiso.

- f. La competencia real de organizaciones homólogas de servicio comunitario (Lions, Kiwanis, JCI, fundaciones empresariales) por el mismo perfil de socio voluntario y donante, debe ser la preocupación mayor de los asesores del Distrito 4400.

4. Problemas Estratégicos (PrE) del Distrito 4400

A partir del análisis de datos y la matriz FODA, se identifican ocho problemas estratégicos de primer orden que el Distrito debe abordar en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar un nivel de desempeño de excelencia conforme a los estándares de Rotary International.

PrE-1. Brecha crítica en el cumplimiento de metas

El 33% de los clubes con datos presentan tasas de cumplimiento inferiores al 50%, lo que indica una desconexión entre la planificación declarada y la ejecución operativa. La causa raíz no es exclusivamente la falta de capacidad, sino la ausencia de sistemas de seguimiento intermedios y acompañamiento distrital diferenciado.

PrE-2. Vulnerabilidad de membresía en un tercio de los clubes

23 clubes operan con 10 socios o menos, lo que los coloca en riesgo estructural de pér-

dida de funcionalidad y eventual revocación de charter. Sin intervención proactiva, la tendencia de envejecimiento y no renovación de socios puede acelerar esta situación en los próximos dos años rotarios.

PrE-3. Concentración extrema de aportes a la Fundación Rotaria

El 70% de las contribuciones al Fondo Anual provienen de apenas 10 clubes (13% del total). Esta concentración genera fragilidad institucional: la salida o reducción de aportes de cualquiera de estos clubes líderes impactaría significativamente el desempeño distrital ante la Fundación Rotaria.

PrE-4. Ausencia de proyectos de servicio estructurados en la mayoría de los clubes

El 63% de los clubes no reporta proyectos de servicio completados. Si bien algunos pueden estar en desarrollo, el nivel de registro es insuficiente. Esto implica una brecha. Entre la identidad declarada del movimiento rotario como organización de servicio y su evidencia de impacto comunitario.

PrE-5. Déficit de rendición de cuentas en el sistema RCC

11 clubes no cuentan con datos completos o actualizados en el sistema RCC. Esto representa un déficit de gobernanza institucional que impide al Distrito ejercer supervisión, apoyo y toma de decisiones basadas en evidencia para todos sus clubes.

PrE-6. Desbalance regional de desempeño

Existe una brecha sistemática entre clubes ubicados en capitales provinciales (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo) y clubes en ciudades intermedias, amazónicas o insulares. Los clubes de menor desempeño se concentran geográficamente en zonas

con menor densidad organizacional y acceso limitado a capacitación presencial.

PrE-7. Desconexión entre plan estratégico y ejecución operativa

A pesar de que el 79% de clubes declara contar con plan estratégico, las tasas de cumplimiento de metas promedio del 68% sugieren que dichos planes no están articulados efectivamente con el sistema de metas RCC, o que carecen de mecanismos de seguimiento y revisión periódica.

PrE-8. Dependencia de liderazgo individual sin sistemas de continuidad

La estructura anual del liderazgo rotario (un gobernador de distrito por año) genera discontinuidades estratégicas. La ausencia de un sistema distrital permanente de seguimiento hace que el desempeño de los clubes dependa en exceso de la iniciativa del gobernante de turno.

El Distrito 4400 de Rotary International presenta un perfil estratégico heterogéneo, con fortalezas institucionales sólidas y brechas de ejecución significativas que pueden ser abordadas mediante intervenciones diferenciadas y sistémicas. Las principales conclusiones del diagnóstico son:

1. El Distrito tiene una base institucional robusta: 76 clubes activos, presencia nacional y 78,9% de clubes con plan estratégico. Esta plataforma es el punto de partida adecuado para un salto cualitativo en desempeño.
2. La brecha en cumplimiento de metas (68% promedio distrital) no es uniforme: un tercio de los clubes arrastra tasas críticamente bajas que requieren intervención personalizada, no comunicaciones generales.

3. La concentración de aportes a la Fundación Rotaria en pocos clubes es el riesgo institucional más importante del Distrito en el corto, mediano y plazo. Una estrategia de diversificación de la base donante es urgente.
4. Los programas de juventud son la dimensión más prometedora del Distrito: La red de clubes Rotaract e Interact constituye el semillero de futuros socios y líderes rotarios.
5. La implementación de un Sistema Distrital de Monitoreo Estratégico Continuo basado en el RCC transformaría la gestión distrital de reactiva a proactiva, generando valor para todos los clubes independientemente del año rotario.
6. Las ocho recomendaciones estratégicas formuladas están alineadas con el Plan Rotary 2025-2029 y son implementables con los recursos humanos e institucionales actuales del Distrito.
7. El Distrito 4400 presenta una fortaleza en diversidad de género excepcional en el contexto latinoamericano, y una tendencia de crecimiento acelerado en 2025 que señala vitalidad institucional. Simultáneamente, la brecha de digitalización del 22.6%, los clubes con 1 socio activo, y el peso proporcional de socios nuevos que requieren consolidación, configuran un mapa de riesgos más preciso y accionable.

Con los resultados presentados se hace necesario pasar de la herramienta FODA a la herramienta FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados) como una innovación de planificación estratégica basada en la Indagación Apreciativa. A diferencia del FODA tradicional—que suele enfocarse en las debilidades, las fallas y los

problemas (generando muchas veces frustración o desgaste en los equipos), el FOAR cambia el paradigma: se enfoca en lo que la organización hace bien para multiplicarlo, proyectando el futuro desde la abundancia y la acción positiva.

En lugar de quedarnos en la queja de lo que nos falta, el FOAR nos invita a preguntarnos: ¿Qué es lo mejor que tenemos hoy y cómo podemos usarlo para alcanzar lo que aspiramos mañana?

Un plan estratégico a tres años (trianual) puede verse sobre el papel como algo frío, numérico o puramente burocrático. El FOAR inyecta energía y propósito a este plan, transformándolo en un motor de motivación para todos los socios del Distrito 4400 a través de los siguientes pilares:

1. Construye desde el Orgullo de Pertenencia (Fortalezas)

Nadie se motiva si le dicen constantemente que su club está fallando. El FOAR arranca recordando nuestro valor real. Al ver reflejado en el plan que somos un distrito con el récord histórico de 434 admisiones, una tasa de feminización líder en la región (46.7%) y un grupo juvenil de 120 clubes, el socio se siente parte de una organización ganadora. El orgullo de pertenencia es la energía inicial para cualquier estrategia a largo plazo.

2. Transforma la Obligación en Inspiración (Aspiraciones)

En los planes tradicionales, las metas se sienten como imposiciones desde arriba (“tienen que recaudar más” o “tienen que registrarse en Mi Rotary”). El FOAR transforma esas metas en Aspiraciones comunes. No es lo mismo decir “debemos llenar datos en el RCC” que decir “nuestra aspiración es una gobernanza transparente e institucional para

que ningún gobernador trabaje solo y el impacto de tu club sea visible ante el mundo". Conecta el trabajo operativo con un propósito trascendente.

3. Co-creación y Empoderamiento del Socio

El plan trianual deja de ser "el plan de la Gobernación" y pasa a ser "el plan del Distrito que guía a los Clubes". El FOAR fomenta que cada socio se vea a sí mismo como un agente de cambio indispensable. Por ejemplo:

- Los socios veteranos no se ven como cifras de una base de datos; se descubren como los mentores estratégicos que guiarán a las nuevas generaciones.
- Los jóvenes de Rotaract e Interact no son solo el futuro; son la fuerza de **innovación digital que conectará al distrito con universidades y GADs**.

4. Resultados Claros que Celebrar (Resultados)

El FOAR aterriza la inspiración en Resultados tangibles (crecimiento neto del 10%, 5 proyectos sostenibles por periodo, etc.). Para mantener motivado a un voluntario durante tres años, se necesitan victorias tempranas y medibles. Cuando los clubes vean de forma trimestral que sus acciones mueven la aguja del impacto distrital, el entusiasmo se vuelve cíclico y sostenible: el éxito medible atrae más compromiso.

El Plan Estratégico Trianual del Distrito 4400 no está diseñado para fiscalizar a los clubes, sino para garantizar su futuro. Al usar la Matriz FOAR, el distrito decide no desgastar su energía para mitigar las debilidades, sino orientar y guiar: usando nuestro gran talento humano y herencia rotaria para convertirnos en el referente de servicio e innovación que Ecuador y nuestras comunidades necesitan. A continuación, se presenta la **Matriz FOAR del Distrito 4400** organizada en formato de cuadro estratégico para facilitar su lectura, análisis y uso institucional en la toma de decisiones.

Tabla 3. Matriz FOAR (Fortalezas, Oportunidades, Aspiraciones, Resultados) . Distrito 4400 - Rotary International (Ecuador)

F - FORTALEZAS (Strengths) ¿Qué es lo que ya tenemos y hacemos con excelencia?	O - OPORTUNIDADES (Opportunities) ¿Qué nichos, tendencias o recursos externos podemos aprovechar?
* Presencia Juvenil: Ecosistema robusto de juventud con 120 clubes patrocinados (52 Rotaract y 68 Interact).	* Financiamiento Inexplorado: Acceso a Subvenciones Globales y Distritales de la Fundación Rotaria subaprovechadas.
* Planificación Avanzada: El 78.9% de los clubes cuenta con su plan estratégico actualizado y alineado.	* Alianzas Estratégicas: Apertura de GADs (gobiernos locales) y universidades en ciudades medias y la región amazónica.
* Liderazgo Inclusivo y Sólido: Base veterana de 528 socios (>10 años de trayectoria) y alta tasa de feminización (46.7%).	* Nuevas Generaciones (Millennials y Z): Captación de jóvenes profesionales mediante formatos de voluntariado dinámicos e innovadores.
* Crecimiento Histórico: Récord de admisiones alcanzado en el año 2025 con el ingreso de 434 nuevos socios.	* Transformación Digital: Uso de la estructura del e-club para capacitar a zonas con brechas de conectividad (<20% de internet).
* Gobernanza Digital: Tasa de registro en <i>Mi Rotary</i> del 77.1%, situándose por encima del promedio de Latinoamérica.	* Demanda Cívica: Creciente necesidad de liderazgo social y cívico en el contexto nacional actual.

A - ASPIRACIONES (Aspirations) ¿Qué es lo que profundamente deseamos lograr?	R - RESULTADOS (Results) ¿Cómo sabremos y mediremos que alcanzamos el éxito?
* Innovación y Sostenibilidad: Transformar la cultura de proyectos para transitar de lo asistencial hacia iniciativas comunitarias autosostenibles, de impacto perdurable.	* Impacto Social: Implementar al menos 5 proyectos sostenibles de alto impacto y 3 innovadores replicables por período rotario.
* Institucionalización Permanente: Establecer el Comité de Planificación y Procesos para eliminar la dependencia del gobernador de turno (generar continuidad estratégica).	* Gobernanza y Control: Lograr que el 100% de los clubes reporte en el RCC mediante informes de gestión trimestrales. Las evidencias de cumplimiento se registren en el DI para su difusión y publicación periódica.
* Equilibrio Territorial: Mitigar las brechas de desempeño y recaudación entre los clubes de las grandes urbes y las zonas rurales o amazónicas.	* Desarrollo del Talento: Capacitar efectivamente al 80% de la masa de socios del distrito en liderazgo y gestión de servicio.
* Fortalecimiento de la Membresía 2025: Consolidar e integrar a los nuevos socios a través de un programa distrital de mentoría con el apoyo de los socios de mayor trayectoria (edad etaria adulta mayor).	* Crecimiento Sostenible: Lograr un incremento neto del 10% en membresía general, un +20% en membresía juvenil y retención >90%.
* Cultura de Co-responsabilidad: Lograr que el 100% de los clubes reporten sus actividades y diversifique los aportes a la Fundación Rotaria.	* Alianzas Formales: Firmar y ejecutar un mínimo de 10 convenios de cooperación anuales con instituciones públicas y privadas. Fomentar las alianzas de colaboración internacional.

Nota de Enfoque Estratégico (FOAR): Esta matriz desplaza el enfoque de las debilidades/amenazas y se concentra en la acción proactiva. Las debilidades críticas del distrito (como la baja recaudación o el riesgo de pérdida de cartas constitutivas en clubes pequeños) se superan de manera implícita al cruzar el capital de los socios experimentados (Fortaleza) con el diseño del sistema de mentoría obligatoria (Aspiración) para asegurar las metas de retención del 90% (Resultado).

5. Conclusiones Soluciones Estratégicas

Las siguientes recomendaciones están formuladas conforme al marco estratégico de Rotary International (Plan Rotary 2025-2030), los principios de gestión por resultados y las mejores prácticas en planificación de organizaciones civiles internacionales.

RS-1. Programa Distrital de Acompañamiento Diferenciado (PDAD)

Para responder a PE-1, PE-2 y PE-6: Crear un programa de mentoría club-a-club que acompañen a los 15 clubes líderes (ICD > 85) con los 15 clubes de menor desempeño. El programa debe incluir visitas periódicas, asesoría técnica en uso del RCC y compartición de buenas prácticas de planificación y ejecución.

- Plazo de implementación: corto y mediano plazo. Podría iniciar el primer trimestre del nuevo año rotario.
- Responsable: Gobernador de Distrito, asistentes y equipo de capacitación distrital.
- Indicador de éxito: Incremento de la tasa media de cumplimiento en un 25% por año.

RS-2. Campaña Distrital de Captación y Retención de Socios

Para responder a PE-2: Establecer una meta distrital de incremento neto de membresía del 8% anual, focalizada en los 23 clubes en situación vulnerable. Diseñar protocolos específicos de captación en universidades (vinculados a Rotaract) y sectores empresa-

riales, con toolkits adaptados a cada zona geográfica.

- Incluir incentivos a clubes que superen su meta de membresía.
- Implementar un protocolo de “rescate” para clubes con menos de 10 socios.
- Indicador de éxito: Reducción a menos de 10 clubes con membresía crítica en 2 años.

RS-3. Estrategia de Diversificación de la Base Donante

Para responder a PE-3: Implementar la iniciativa “Cada Club Aporta” con una meta mínima de contribución al Fondo Anual proporcional al tamaño del club (10 USD per cápita). Desarrollar un mapa de incentivos distritales y reconocimientos públicos para clubes que incrementen sus aportes más del 20% respecto al año anterior.

- Capacitar a tesoreros de clubes en el portal de donaciones de la Fundación Rotaria.
- Meta: Incrementar a 50 el número de clubes con aporte al Fondo Anual positivo.
- Indicador: Reducir la concentración en un 15% anual en los clubes top-10.

RS-4. Sistema Distrital de Monitoreo Estratégico Continuo (SDMEC)

Para responder a PE-5, PE-7 y PE-8: Diseñar e implementar un tablero de control distrital de actualización mensual, basado en los datos del RCC, accesible para todos los presidentes de club y el equipo de distrito. El sistema debe generar alertas automáticas cuando un club presente rezago en sus indicadores críticos.

- Designar un Coordinador Distrital de Datos e Información (cargo voluntario).
- Establecer revisiones trimestrales de avance de metas con todos los presidentes.
- Generar reportes automatizados exportables del RCC para cada club mensualmente.

RS-5. Plan de Aceleración de Proyectos de Servicio

Para responder a PE-4: Establecer el “Mes Distrital de Servicio”, mayo de cada año, con una campaña coordinada de proyectos simultáneos en todos los clubes. Desarrollar un banco de proyectos distritales escalables que cualquier club pueda replicar con bajo costo y alta visibilidad.

- Crear un repositorio distrital de proyectos con fichas técnicas estandarizadas.
- Meta: Lograr que al menos el 80% de clubes reporte 1 proyecto en el año.
- Indicador: Incrementar en 80 el número de proyectos de servicio anuales.

RS-6. Fortalecimiento de la Planificación Estratégica y Operativa Articulada.

Para responder a PE-7: Rediseñar el proceso de formulación del plan estratégico de club para que incorpore explícitamente las 26 metas del RCC como objetivos medibles. Proveer a cada club una plantilla estándar de plan estratégico alineada al sistema de metas, validada por el equipo de distrito.

- Taller distrital de planificación estratégica y operativa: Agosto de cada año rotario.
- Homologar los planes estratégicos de los 16 clubes que aún no los tienen.

- Homologar los planes estratégicos de los 76 clubes rotarios del Distrito 4400.
- Indicador: 100% de clubes con plan estratégico al cierre del año rotario 2026-2027.
- Indicador: 100% de clubes con plan estratégico al cierre del año rotario 2026-2027.

RS-7. Programa de Conectividad Digital y Formación en RCC

Para responder a PE-5 y PE-6: Diseñar un programa de capacitación virtual en el uso del sistema RCC dirigido a todos los Secretarios y Presidentes de Club, con énfasis en los clubes de zonas remotas.

- Complementar con materiales en formato corto (videos tutoriales, guías de 1 página) accesibles desde dispositivos móviles.
- Alianza con los clubes de mayor conectividad para apoyar a los de menor acceso.
- Meta: Lograr el 100% de actualización en el RCC para todos los clubes del Distrito.

RS-8. Creación de un Comité Distrital de Continuidad Estratégica

Para responder a PE-8: Institucionalizar el Comité de Continuidad Estratégica integrado por ex gobernadores, presidentes de clubes líderes y el gobernador electo, cuya función sea garantizar que los objetivos distritales trascienden el año rotario. Este comité debe revisar y actualizar el diagnóstico estratégico anualmente.

- Reunión de instalación: Primer mes del año rotario.
- Entregable anual: Diagnóstico actualizado + scorecard distrital.

- Alineamiento con el Plan Rotary 2025-2030 de Rotary International.

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DISTRITO 4400 CON ROTARY INTERNATIONAL

El cruce de información entre la planificación local (Aspiraciones y Resultados de la Matriz FOAR) y las estructuras globales de Rotary International (**Avenidas de Servicio, Áreas de Interés y Prioridades del Plan de Acción**) es un ejercicio de alineación estratégica fundamental, bajo las siguientes consideraciones:

1. **Legitimidad y Acceso a Recursos Globales:** Al conectar las aspiraciones locales con las **Áreas de Interés**, los clubes abren formalmente la puerta al financiamiento internacional a través de las **Subvenciones Globales** de la Fundación Rotaria. Un proyecto local deja de ser un esfuerzo aislado y pasa a hablar el “idioma técnico” de Rotary a nivel mundial.
2. **Trascendencia del Impacto Colectivo:** Las **Avenidas de Servicio** dictan el cómo operamos, mientras que el **Plan de Acción de Rotary** dicta el *hacia dónde* vamos. Cruzar estos datos demuestra a los socios que alcanzar la meta distrital (por ejemplo, capacitar al 80% de los miembros o retener el 90%) contribuye directamente a la visión global de la organización: Incrementar nuestro impacto y ampliar nuestro alcance.
3. **Motivación con Propósito Global:** Para el socio voluntario, saber que el proyecto de su club en la Amazonía ecuatoriana se alinea perfectamente con la avenida de Servicio a la Comunidad y el área de Desarrollo Económico infunde un profundo sentido de orgullo, pertenencia y trascendencia institucional.

La **Tabla 4** refleja la alineación que rige el plan estratégico del Distrito.

Tabla 4. Matriz de Interrelación Estratégica: Distrito 4400 vs. Rotary International

Aspiraciones y Resultados (Matriz FOAR / image_8d9520.png)	Avenidas de Servicio	Áreas de Interés de Rotary	Prioridades del Plan de Acción de Rotary
Innovación y Sostenibilidad • <i>Meta:</i> Implementar al menos 5 proyectos sostenibles y 3 innovadores replicables.	• Servicio a la Comunidad • Servicio Internacional	• Desarrollo Económico Comunitario • Medio Ambiente • Prevención de Enfermedades	1. Incrementar nuestro impacto: Diseño de proyectos basados en evidencias, sostenibles y con métricas claras.
Institucionalización Permanente • <i>Meta:</i> Emitir reportes trimestrales en el RCC, y colocar las evidencias a través del Comité de Planificación.	• Servicio en el Club	<i>Aplica de forma transversal a la gestión y gobernanza de los fondos de la Fundación Rotaria.</i>	4. Mejorar nuestra capacidad de adaptación: Institucionalizar procesos que trasciendan a los líderes de turno.
Equilibrio Territorial • <i>Meta:</i> Capacitar al 80% de los socios en liderazgo y gestión de proyectos, cerrando brechas rurales.	• Servicio en el Club • Servicio a la Comunidad	• Alfabetización y Educación Básica • Agua, Saneamiento e Higiene	3. Involucrar a todos los participantes: Ofrecer herramientas equitativas de crecimiento y capacitación a clubes rezagados.
Fortalecimiento de la membresía 2025 y Juventud • <i>Meta:</i> Retención >90%, incremento neto del 10% y +20% en Rotaract/Interact.	• Servicio a través de la Ocupación (Fomento Profesional) • Servicio a la Juventud	<i>Aplica transversalmente mediante el desarrollo de líderes comunitarios juveniles.</i>	2. Ampliar nuestro alcance: Creación de nuevos canales y formatos de voluntariado para atraer perfiles diversos (Millennials/Z).
Cultura de Co-responsabilidad y Alianzas • <i>Meta:</i> Firmar al menos 10 convenios anuales con GADs y universidades.	• Servicio Internacional • Servicio a la Comunidad	• Paz y Prevención/Resolución de Conflictos • Salud Materno-Infantil	2. Ampliar nuestro alcance: Establecer alianzas estratégicas para cofinanciar proyectos y visibilizar la imagen pública.

Nota: Esta matriz demuestra que el Distrito 4400 está aterrizando la visión de Rotary International al contexto de Ecuador. Cada meta lograda en el RCC regional es un logro contabilizado para la organización global.

El Distrito 4400 tiene el potencial, la infraestructura y el liderazgo para posicionarse como un referente de excelencia en el Rotary de América del Sur. El diagnóstico estratégico presentado es el primer paso para convertir esa posibilidad en realidad.

A continuación, se presenta el diseño integral del marco estratégico para el Distrito 4400. Este modelo articula toda la información recopilada hasta el momento: el diag-

nóstico FODA, el enfoque apreciativo FOAR, las ocho Soluciones Estratégicas (RS) y la alineación con RI (Tabla 4).

El plan se estructura bajo la jerarquía corporativa de Rotary International, agrupado por sus **Cuatro Prioridades del Plan de Acción**, e integrando de forma transversal las Políticas (P), Lineamientos (L), Objetivos Estratégicos (OE), Metas (MT), Indicadores (IN) y KPIs.



*La primavera es la manera de la naturaleza de decir,
"vámonos de fiesta",*

Robin Williams (1951-2014) actor.

(Aporte de Fracois Floquet)

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS (2026 - 2029)

El Plan de Acción de Rotary Internacional (2025) es la brújula estratégica de la organización. A continuación, se presenta un resumen concreto de sus 4 Prioridades, sus componentes esenciales, las estrategias sugeridas a nivel macro y su aplicación práctica en el contexto del Distrito 4400 (Ecuador).

1. Incrementar nuestro Impacto

- **Componentes:** Optimización de recursos, erradicación de enfermedades y medición rigurosa de resultados.
- **Estrategias sugeridas:** Enfocar los esfuerzos en proyectos a gran escala dentro de las **7 Áreas de Interés**, mantener el financiamiento constante a **PolioPlus** y capacitar a los clubes en el diseño de indicadores medibles antes de ejecutar una obra.
- **Aplicación en el Distrito 4400 (Ecuador):**
 - **Ferias de Proyectos Activas:** Utilizar la Feria de Proyectos del distrito para

conectar clubes pequeños con clubes internacionales para cofinanciar Subvenciones Globales de alto impacto según el análisis de pertinencia para atender las necesidades del contexto.

- **Cultura de Medición:** Dejar de reportar proyectos solo en base a “dinero invertido” y pasar a reportar “vidas transformadas” (ej. número de familias con acceso a agua limpia).

2. Ampliar nuestro Alcance

- **Componentes:** Crecimiento y retención de la membresía, diversidad e inclusión en el liderazgo, alianzas e imagen pública.
- **Estrategias sugeridas:** Crear nuevas modalidades de clubes que atraigan a perfiles diversos, entablar alianzas corporativas e institucionales y difundir la marca Rotary con base en historias reales de servicio.
- **Aplicación en el Distrito 4400 (Ecuador):**

- **Alianzas con los GADs:** Firmar convenios marco con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (municipios y prefecturas) para facilitar la logística y los terrenos de los proyectos comunitarios.
- **Innovación en Membresía:** Fomentar la creación de Clubes *Satélite* o *E-Clubs* enfocados en causas específicas (como el medioambiente o la reforestación del Ilaló) para captar a profesionales jóvenes que no pueden asistir a las reuniones presenciales tradicionales.

3. Mejorar el Involucramiento de los Participantes

- **Componentes:** Experiencia de valor para el socio, empoderamiento de la juventud (Rotaract/Interact) y capacitación continua.
- **Estrategias sugeridas:** Poner las necesidades y el crecimiento del socio en el centro de las actividades, integrando plenamente a la juventud como socios estratégicos y brindando capacitación en liderazgo. Implementar proyectos innovadores de servicio a los socios.
- **Aplicación en el Distrito 4400 (Ecuador):**
 - **Integración Real de Rotaract:** Involucrar a los rotaractianos ecuatorianos directamente en las directivas distritales y en las decisiones de los proyectos, aprovechando su energía y habilidades tecnológicas.
 - **Capacitación mediante el Centro de Formación:** Monitorear y motivar a que un porcentaje obligatorio de la directiva de cada club complete los cursos virtuales de Rotary, reforzando

talleres como el PELS (Seminario de Capacitación para presidentes Electos) y el RYLA para los jóvenes.

4. Aumentar nuestra Capacidad de Adaptación

- **Componentes:** Digitalización de procesos, flexibilidad en la gobernanza, innovación y resiliencia.
- **Estrategias sugeridas:** Simplificar las estructuras administrativas de los clubes, digitalizar la gestión a través de plataformas oficiales y construir una cultura abierta al cambio y a la toma de riesgos.
- **Aplicación en el Distrito 4400 (Ecuador):**
 - **Migración a Plataformas Oficiales:** Hacer obligatorio el uso real y la actualización de *My Rotary* y *Rotary Club Central* en todos los clubes del país para mantener las metas y finanzas transparentes.
 - **Flexibilidad en Reuniones:** Permitir formatos híbridos oficiales y estructuras menos rígidas que faciliten la asistencia en ciudades con alta congestión de tráfico (como Quito o Guayaquil) o para socios que viajan constantemente por provincias.

El *Gráfico 1* sintetiza las cuatro prioridades (RI) y las posibles estrategias que se pueden implementar tanto en el Distrito como en los niveles operativos (clubes)

4. Plan de Acción, Metas e Indicadores Clave (KPIs)

El **Plan Estratégico Integral Trienal (2026-2029) para el Distrito 4400 de Rotary International (Ecuador)** ha sido diseñado con rigurosidad corporativa y alineamiento total

Gráfico 1. Síntesis de las prioridades (RI) y posibles estrategias a implementarse.

Hoja de Ruta Estratégica 2026-2029: Distrito 4400 Ecuador

Comunicar las prioridades estratégicas de Rotary International y su aplicación práctica específica para los clubes en Ecuador.

Impacto y Alcance Comunitario



Medir "Vidas Transformadas" en lugar de inversión

Priorizar el reporte de beneficiarios reales, como familias con acceso a agua limpia.



Alianzas con GADs y Clubes Internacionales

Firmar convenios con municipios y conectar con clubes extranjeros para cofinanciar Subvenciones Globales.



Innovación en Membresía con Clubes Satélite

Crear clubes enfocados en causas como el medioambiente para atraer a profesionales jóvenes.

Este plan transforma la cultura hacia la medición de resultados, la inclusión juvenil y la digitalización.

Involucramiento y Adaptación Digital

Integración real de Rotaract en directivas

Involucrar a jóvenes directamente en la toma de decisiones y proyectos distritales.



Digitalización obligatoria vía My Rotary

Uso real de plataformas oficiales para mantener metas y finanzas con total transparencia.

Flexibilidad y Formatos Híbridos

Adoptar reuniones virtuales para facilitar la asistencia en ciudades con alta congestión vehicular.



NotebookLM

al Plan de Acción de Rotary International, la Indagación Apreciativa (FOAR) y las realidades operativas y geográficas de Ecuador (incluyendo la brecha digital y la vulnerabilidad de membresía) han permitido establecer un diagnóstico que orienta la toma de decisiones estratégicas plurianuales, que se presentan tomando como base fundamental las Prioridades (RI) y su alineamiento con las Áreas de Interés y Avenidas de Servicio (RI)

PRIORIDAD 1: Incrementar Nuestro Impacto

Este pilar erradica el asistencialismo y la baja tasa de registro de proyectos (63% actual), migrando hacia proyectos basados en evidencia, sostenibles y financiados de manera óptima.

- **Avenidas de Servicio Primarias:** Servicio a la Comunidad · Servicio Internacional.
- **Áreas de Interés Enfocadas:** Las 7 Áreas de Interés de la Fundación Rotaria de forma transversal (con énfasis en Desarrollo Económico Comunitario, Agua y Saneamiento, y Medio Ambiente en zonas rezagadas).

Políticas (P), lineamientos (L) y objetivos estratégicos (OE)

- **P1. Política de Sostenibilidad y Rigor en Proyectos Comunitarios:** Todo proyecto distrital o de club debe nacer de una evaluación de necesidades reales de la comunidad y certificar su autosostenibilidad a largo plazo antes de recibir aval distrital.
- **L1.1:** Se prohíben las acciones puramente asistenciales o de entrega única sin un componente de capacitación, empoderamiento local o transferencia de capacidades.
- **L1.2:** Los 15 clubes calificados como de alto desempeño (ICD > 85) tienen la obligación anual de co-diseñar y co-postular al menos un proyecto de Subvención Global en conjunto con un club de bajo desempeño o de zona rural/amazónica.
- **OE 1:** Elevar la calidad, la pertinencia, el registro y el financiamiento de los proyectos de servicio del Distrito.

Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianales)

- **Meta 1.1:** Lograr que el 85% de los clubes del distrito registren y completen al menos un proyecto de servicio anual verificado en el RCC.
- **Meta 1.2:** Incrementar el financiamiento externo a través de la aprobación de un mínimo de 6 Subvenciones Globales nuevas por año rotario, enfocadas en las provincias con mayor vulnerabilidad social (e.g., Región Amazónica y zonas deprimidas del Litoral).
- **Meta 1.3:** Crear un Repositorio Distrital de Proyectos con 20 fichas técnicas estandarizadas y replicables de bajo costo y alto impacto para el cierre del año 2027.

KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)

- **Año 1 (2026-2027):** 55% de clubes con proyectos reportados en RCC · 4 Subvenciones Globales aprobadas · Lanzamiento del Repositorio de Proyectos con 10 fichas.
- **Año 2 (2027-2028):** 70% de clubes con proyectos reportados en RCC · 6 Subvenciones Globales aprobadas · 15 fichas técnicas en el Repositorio.
- **Año 3 (2028-2029):** 85% de clubes con proyectos reportados en RCC · 8 Subvenciones Globales aprobadas · 20 fichas técnicas operativas.

Responsables Ejecutivos

- Comité Distrital de Proyectos de Servicio · Comité de la Fundación Rotaria del Distrito · Asistentes del Gobernador.

PRIORIDAD 2: Ampliar Nuestro Alcance

Este pilar mitiga la vulnerabilidad de membresía (23 clubes con \$10\$ socios), rescata clubes en crisis crítica y activa canales ágiles para atraer a Millennials y Generación Z.

- **Avenidas de Servicio Primarias:** Servicio a la Juventud · Servicio a través de la Ocupación (Fomento Profesional).
- **Áreas de Interés Enfocadas:** Transversal a todas, utilizando la diversidad de perfiles profesionales para abordar necesidades locales.

Políticas (P), Lineamientos (L), Objetivos estratégicos (OE)

- **P2. Política de Crecimiento Sostenible, Diversidad y Rescate Institucional:** El Distrito prioriza el fortalecimiento interno de los clubes existentes sobre la creación desordenada de nuevas células, utilizando la equidad de género y los liderazgos jóvenes como ventajas competitivas.
- **L2.1: Protocolo de crecimiento y sostenibilidad inmediato:** Todo club que decrezca a menos de 10 socios activos entra automáticamente en "Régimen de Acompañamiento Intensivo", asignándosele un comité ad-hoc de 2 socios veteranos externos para liderar su plan de captación de emergencia. Los dos clubes con 1 solo socio (Guayaquil Centenario y Santa Rosa de Lima) tienen un plazo máximo de 180 días en el Año 1 para fusionarse o incorporar un mínimo de 7 socios nuevos antes de la solicitud de baja de charter.
- **L2.2: Flexibilidad Generacional:** Los clubes deben implementar un formato de reunión híbrida o mensual de acción directa (proyectos de campo) para adap-

tarse a las dinámicas laborales y de voluntariado de las generaciones Millennial y Z, disminuyendo los costos de membresía mediante cuotas diferenciadas o patrocinios corporativos.

- **P3: Política de Diversificación, Inclusión y Alianzas Estratégicas:** Promover activamente la equidad de género, la inserción juvenil y la cooperación interinstitucional.
- **L3.1:** Diseñar protocolos geográficos específicos para la captación de socios en sectores empresariales e instituciones educativas - universidades (vinculados a Rotaract / Interact)
- **L3.2:** Suscribir convenios con Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) e instituciones educativas – universidades, empresas para cofinanciar proyectos y ampliar visibilidad.
- **OE 2:** Fortalecer la base de membresía juvenil y expandir las redes de cooperación externa y alianzas estratégicas.

Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trienales)

- **Meta 2.1:** Alcanzar un crecimiento neto del 10% anual en la membresía general del Distrito y reducir a menos de 5 el número de clubes en situación crítica (< 10 socios).
- **Meta 2.2:** Potenciar los programas de juventud logrando un incremento neto del 20% en la membresía de Rotaract e Interact, integrando de manera formal a los jóvenes profesionales en los comités distritales.
- **Meta 2.3:** Retener a más del 92% de la cohorte histórica de ingresantes de 2025 (434 nuevos socios) a través de un es-

quema estructurado de inducción y asignación inmediata de roles en proyectos.

- **Meta 2.4:** Firmar al menos 10 convenios de cooperación anuales con instituciones públicas o privadas.

KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)

- **Año 1 (2026-2027):** +8% crecimiento neto membresía · Reducción a 15 clubes críticos · Fusión/Rescate del 100% de clubes con 1 socio · Retención del 85% de la cohorte 2025 · +10% en membresía de juventud.
- **Mínimo 10 convenios interinstitucionales firmados y activos por año rotario.**
- **Año 2 (2027-2028):** +9% crecimiento neto membresía · Reducción a 9 clubes críticos · Retención del 90% de la cohorte 2025 · +15% en membresía de juventud.
- **Mínimo 10 convenios interinstitucionales firmados y activos por año rotario.**
- **Año 3 (2028-2029):** +10% crecimiento neto membresía · Reducción a 4\$ clubes críticos · Retención del 92% de la cohorte 2025 · +20% en membresía de juventud.
- **Mínimo 10 convenios interinstitucionales firmados y activos por año rotario.**

Responsables Ejecutivos

- Comité Distrital de Membresía · Comité Distrital de Juventudes (Rotaract e Interact) · Gobernador Electo (DGE) y Nominado (DGN).

PRIORIDAD 3: Involucrar a Todos los Participantes

Este pilar activa el capital humano latente: utiliza a los 528 socios veteranos como mentores, capacita masivamente en liderazgo y cierra la brecha digital rural y de registro en Mi Rotary (22.6% sin registrar).

- **Avenidas de Servicio Primarias:** Servicio en el Club.
- **Áreas de Interés Enfocadas:** Alfabetización y Educación Básica (aplicada internamente como alfabetización digital y desarrollo de competencias de liderazgo).

Políticas (P), Lineamientos (L), Objetivos estratégicos (OE)

- **P3.1. Política de Equidad Territorial, Desarrollo del Talento y Conectividad:** El Distrito garantiza que todo socio y club, independientemente de su ubicación geográfica o nivel de conectividad a internet, tenga acceso idéntico a las herramientas de capacitación, soporte técnico y gobernanza digital de Rotary.
- **L3.1: Alianza de Conectividad Inter-Clubes:** Los clubes urbanos con alta conectividad (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Portoviejo) apadrinarán tecnológicamente a los clubes de zonas rurales, amazónicas (Morona Santiago, Pastaza, Napo, Zamora Chinchipe) e insulares (Galápagos), proveyéndoles de materiales en formatos offline (guías en PDF de 1 página, videotutoriales descargables comprimidos) para el uso fluido del RCC.
- **L3.2: Mentoría Senior Obligatoria:** Todo socio nuevo (con menos de 3 años de antigüedad) será emparejado obligatoriamente con un socio de la base veterana (>10 años de trayectoria) para asegurar la transferencia del conocimiento institucional, el valor de la Fundación Rotaria y acelerar su sentido de pertenencia.

- **P3.2: Política de Capacitación Integral, Mentoría y Retención Activa:** Generar valor constante para el socio, protegiendo las cartas constitutivas de los clubes en riesgo estructural.
- **L3.3:** Desplegar un programa de mentoría club-a-club vinculando a los 15 clubes de mayor desempeño con los de membresía crítica o menor cumplimiento.
- **OE 3: Asegurar la fidelización de los socios mediante la capacitación equitativa y el blindaje de clubes vulnerables.**

Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianales)

- **Meta 3.1:** Lograr que el 100% de los socios activos del Distrito cuenten con su registro completo y activo en la plataforma Mi Rotary.
- **Meta 3.2:** Capacitar con certificación distrital al 80% de la masa total de socios del distrito en habilidades de liderazgo, gestión de proyectos ágiles y uso del RCC.
- **Meta 3.3:** Implementar el Programa Distrital de Acompañamiento Diferenciado (PDAD) emparejando anualmente a los 15 clubes top con los 15 clubes de menor desempeño.
- **Meta 3.4:** Lograr un crecimiento neto del 10% en membresía general y una retención superior al 90% anual.

KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)

- **Año 1 (2026-2027):** 85% de socios registrados en Mi Rotary · 50% de la masa de socios capacitada · Despliegue del PDAD en 15 parejas de clubes · 60% de socios nuevos con mentor asignado.

- Retención $\geq 90\%$ y crecimiento neto general del 10%.
- 80% de los socios entrenados formalmente en liderazgo y uso de herramientas de gestión de Rotary.
- **Año 2 (2027-2028):** 93% de socios registrados en Mi Rotary · 65% de la masa de socios capacitada · Evaluación y rotación del PDAD · 80% de socios nuevos con mentor asignado.
- Retención $\geq 90\%$ y crecimiento neto general del 10%.
- 80% de los socios entrenados formalmente en liderazgo y uso de herramientas de gestión de Rotary.
- **Año 3 (2028-2029):** 100% de socios registrados en Mi Rotary · 80% de la masa de socios capacitada · Institucionalización del PDAD · 100% de socios nuevos con mentor asignado.
- Retención $\geq 90\%$ y crecimiento neto general del 10%.
- 80% de los socios entrenados formalmente en liderazgo y uso de herramientas de gestión de Rotary.

Responsables Ejecutivos

- Comité Distrital de Capacitación · Coordinador Distrital de Datos e Información · Presidentes de Club.

PRIORIDAD 4: Mejorar Nuestra Capacidad de Adaptación

Este pilar rompe la dependencia del liderazgo individual del Gobernador de turno, estabiliza los planes estratégicos de los 76 clubes y diversifica la recaudación del Fondo Anual, dis-

minuyendo la concentración extrema actual (70% concentrado en solo 10 clubes; 57% no aporta nada).

- **Avenidas de Servicio Primarias:** Servicio en el Club · Servicio Internacional.
- **Áreas de Interés Enfocadas:** Paz y Prevención/Resolución de Conflictos (aplicada a la gobernanza institucional y resolución de asimetrías internas).

Políticas y Lineamientos

- **P4.: Política de Gobernanza y Continuidad Estratégica, Corresponsabilidad Financiera y Transparencia, basada en evidencias y sostenibilidad:** El Distrito opera bajo un modelo de planificación por resultados plurianual donde las políticas financieras y las metas digitales trascienden a las personas que ocupan el cargo de la Gobernación.
- **L4.1: Corresponsabilidad “Cada Club Aporta”:** Se establece una contribución mínima obligatoria per cápita de \$10 USD anuales al Fondo Anual de la Fundación Rotaria para todos los clubes del distrito. Ningún club podrá postular a subvenciones distritales o globales si mantiene un registro de \$0 USD en aportes en el año rotario inmediatamente anterior.
- **L4.2: Institucionalización de la Gobernanza:** El Comité Distrital de Continuidad Estratégica tiene la potestad de auditar y emitir semestralmente el Scorecard Distrital, el cual debe ser presentado de manera obligatoria en las conferencias distritales y asambleas. Todos los planes estratégicos de los 76 clubes deben ser homologados bajo la misma plantilla estándar alineada a las 26 metas del RCC.

- **L4.3:** Implementar el reporte y uso continuo del RCC a través de un tablero de monitoreo mensual, coordinado por el Comité de Planificación del DI.
- **L4.4:** Validar de manera vinculante que el 100% de los clubes homologue sus planes de acción – estratégicos incorporando las 26 metas del RCC.
- **OE 4:** Institucionalizar la gobernanza y continuidad estratégica del distrito y optimizar la transparencia financiera, con evidencias registradas.
- **Año 2 (2027-2028):** 95% de clubes con plan homologado · Reducción de la concentración del Fondo Anual al 50% · Mínimo 55 clubes con aporte positivo · Automatización total del Tablero de Control · 12 Convenios de cooperación activos.
- **Año 3 (2028-2029):** 100% de clubes con plan homologado · Reducción de la concentración del Fondo Anual al <40% · Mínimo 65 clubes con aporte positivo · Auditoría de cierre trianual del Comité de Continuidad · 15 Convenios de cooperación estables.

Metas Estratégicas e Indicadores de Impacto (Trianuales)

- **Meta 4.1:** Lograr que el 100% de los 76 clubes del Distrito tengan su plan estratégico completamente homologado, actualizado y cargado en el RCC alineado a las metas operativas.
- **Meta 4.2:** Reducir la concentración de aportaciones a la Fundación Rotaria en los clubes top-10, pasando del 70% actual a menos del 40%, incrementando el número de clubes aportantes netos de 33 a 65.
- **Meta 4.3:** Institucionalizar el Tablero de Control Distrital Mensual con actualizaciones en tiempo real y alertas automáticas de desvíos en metas críticas para presidentes de club.

KPIs y Cronograma de Metas Porcentuales (2026-2029)

- **Año 1 (2026-2027):** 85% de clubes con plan homologado · Reducción de la concentración del Fondo Anual al 60% · Mínimo 45 clubes con aporte positivo · Despliegue del Tablero de Control Mensual · 10 Convenios de cooperación firmados (GADs/Universidades).

Responsables Ejecutivos

- Comité de Continuidad Estratégica (Ex-gobernadores, Presidentes Líderes, DGE, DGN) · Comité Distrital de Finanzas · Gobernador de Distrito en funciones.

Matriz de Interrelación Estratégica del Distrito 4400 (2026-2029)

La siguiente tabla resume y unifica de manera estructurada los componentes del plan analizados en la sección anterior para una lectura ejecutiva y scannable:

5. Modelo de Evaluación, Seguimiento y Monitoreo (Balanced Scorecard)

El Modelo de Evaluación del Distrito 4400, se basa en la Estructura del Balanced Scorecard (BSC) Cuadro de Mando Integral, centrado en inductores de éxito e impacto social, se presenta como innovación, para pasar de la perspectiva tradicional de “fiscalización” (que suele ser puramente punitiva y reactiva) por una que transforma la evaluación en una herramienta estratégica de aprendizaje y mejora continua.

Para que un BSC funcione con este propósito social, las cuatro perspectivas tradicio-

MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO DISTRITAL (2026-2029)										
Prioridad Estratégica	Foco / Diagnóstico	Avenidas de Servicio	Áreas de Interés	Objetivo Estratégico	Políticas (P) y Lineamientos (L)	Meta Trianual	Año 1 (2026-2027)	Año 2 (2027-2028)	Año 3 (2028-2029)	Responsables Ejecutivos
PRIORIDAD 1: Incrementar Nuestro Impacto	Erradicar el asistencialismo y la baja tasa de registro de proyectos (63% actual), migrando hacia proyectos basados en evidencia, sostenibles y financiados de manera óptima.	Servicio a la Comunidad · Servicio Internacional	Las 7 Áreas de Interés de forma transversal (Enfasis en: Desarrollo Económico Comunitario, Agua y Saneamiento, y Medio Ambiente en zonas rezagadas).	OE 1: Elevar la calidad, la pertinencia, el registro y el financiamiento de los proyectos de servicio del Distrito.	P1. Política de Sostenibilidad y Rigor: Todo proyecto debe nacer de una evaluación de necesidades reales y certificar autosostenibilidad antes de recibir aval distrital.	Meta 1.1: Lograr que el 85% de los clubes registren y completen al menos un proyecto de servicio anual verificado en el RCC.	55% de clubes con proyectos reportados en RCC	70% de clubes con proyectos reportados en RCC	85% de clubes con proyectos reportados en RCC	Comité Distrital de Proyectos de Servicio · Comité de la Fundación Rotaria del Distrito · Asistentes del Gobernador
					L1.1: Se prohíben acciones puramente asistenciales o de entrega única sin capacitación o empoderamiento.	Meta 1.2: Incrementar el financiamiento externo con un mínimo de 6 Subvenciones Globales nuevas por año rotario en provincias con mayor vulnerabilidad (Amazonia y zonas deprimidas del Litoral).	4 Subvenciones Globales aprobadas	6 Subvenciones Globales aprobadas	8 Subvenciones Globales aprobadas	
					L1.2: Los 15 clubes de alto desempeño (ICD > 85) deben co-diseñar/co-postular al menos una Subvención Global anual con un club de bajo desempeño o zona rural/amazónica.	Meta 1.3: Crear un Repositorio Distrital de Proyectos con 20 fichas técnicas estandarizadas y replicables de bajo costo y alto impacto para el cierre del año 2027.	Lanzamiento del Repositorio con 10 fichas	15 fichas técnicas en el Repositorio	20 fichas técnicas operativas	

PRIORIDAD 2: Ampliar Nuestro Alcance	Mitigar la vulnerabilidad de membresía (23 clubes con <= 10 socios), rescatar clubes en crisis crítica y activar canales ágiles para atraer a Millennials y Generación Z.	Servicio a la Juventud · Servicio a través de la Ocupación	Transversal a todas, utilizando la diversidad de perfiles profesionales para abordar necesidades locales.	OE 2: Fortalecer la base de membresía juvenil y expandir las redes de cooperación externa y alianzas estratégicas.	P2: Política de Crecimiento Sostenible, Diversidad y Rescate: Prioriza el fortalecimiento interno sobre la creación desordenada de clubes. L2.1: Clubes con <10 socios entran en Régimen de Acompañamiento Intensivo (2 socios veteranos externos). Guayaquil Centenario y Santa Rosa de Lima (1 socio) tienen 180 días para fusionarse o incorporar mínimo 7 socios. L2.2: Formato híbrido o mensual de acción directa para Millennials/Gen Z, cuotas diferenciadas o patrocinios. P3: Política de Diversificación, Inclusión y Alianzas: Equidad de género, inserción juvenil y convenios. L3.1: Protocolos geográficos en sectores empresariales y universidades (Rotaract/Interact). L3.2: Convenios con GADs, universidades y empresas.	Meta 2.1: Crecimiento neto del 10% anual en la membresía general y reducir a menos de 5 los clubes en situación crítica (<10 socios).	+8% de crecimiento neto · Reducción a 15 clubes críticos · Fusión/Rescate del 100% de clubes con 1 socio	+9% de crecimiento neto · Reducción a 9 clubes críticos	+10% de crecimiento neto · Reducción a <= 4 clubes críticos	Comité Distrital de Membresía · Comité Distrital de Juventudes (Rotaract e Interact) · Gobernador Electo (DGE) y Nominado (DGN)
						Meta 2.2: Potenciar programas de juventud logrando incremento neto del 20% en Rotaract e Interact, integrando jóvenes a comités distritales.	+10% en membresía de juventud	+15% en membresía de juventud	+20% en membresía de juventud	
						Meta 2.3: Retener a más del 92% de la cohorte de ingresantes de 2025 (434 socios) mediante inducción estructurada y asignación de roles.	Retención del 85% de la cohorte 2025	Retención del 90% de la cohorte 2025	Retención del 92% de la cohorte 2025	
						Meta 2.4: Firmar al menos 10 convenios de cooperación anuales con instituciones públicas (GADs), privadas o universidades.	Mínimo 10 convenios firmados y activos	Mínimo 10 convenios firmados y activos	Mínimo 10 convenios firmados y activos	

PRIORIDAD 3: Involucrar a Todos los Participantes	Activa el capital humano latente: utiliza a los 528 socios veteranos como mentores, capacita masivamente en liderazgo y cierra la brecha digital rural y de registro en Mi Rotary (22.6% sin registrar).	Servicio en el Club	Alfabetización y Educación Básica (Interna: alfabetización digital y competencias de liderazgo).	OE 3: Asegurar la fidelización de los socios mediante la capacitación equitativa y el blindaje de clubes vulnerables.	P3.1: Política de Equidad Territorial, Desarrollo del Talento y Conectividad: Acceso idéntico a herramientas digitales sin importar geografía. L3.1: Alianza Conectividad: Clubes urbanos apadrinan a rurales/amazónicos/ insulares con materiales offline (PDFs 1 pág. videos comprimidos) para uso del RCC. L3.2: Mentoría Senior Obligatoria: Todo socio nuevo (<3 años) se empareja con un veterano (>10 años). P3.2: Política de Capacitación, Mentoría y Retención Activa: Proteger cartas constitutivas en riesgo. L3.3: Programa de mentoría club-a-club (15 clubes top con 15 de menor desempeño).	Meta 3.1: Lograr que el 100% de los socios activos cuenten con su registro completo y activo en Mi Rotary. Meta 3.2: Capacitar con certificación distrital al 80% de socios en habilidades de liderazgo, gestión de proyectos ágiles y uso del RCC. Meta 3.3: Implementar el Programa Distrital de Acompañamiento Diferenciado (PDAD) emparejando anualmente a los 15 clubes top con los 15 de menor desempeño. Meta 3.4: Lograr un crecimiento neto del 10% en membresía general y una retención superior al 90% anual.	85% de socios registrados en Mi Rotary 50% de la masa de socios capacitada · 80% entrenados formalmente en liderazgo/ gestión Despliegue del PDAD en 15 parejas de clubes Retención >= 90% y crecimiento neto general del 10% · 60% de socios nuevos con mentor	93% de socios registrados en Mi Rotary 65% de la masa de socios capacitada · 80% entrenados formalmente en liderazgo/ gestión Evaluación y rotación del PDAD Retención >= 90% y crecimiento neto general del 10% · 80% de socios nuevos con mentor	100% de socios registrados en Mi Rotary 80% de la masa de socios capacitada · 80% entrenados formalmente en liderazgo/ gestión Institucionalización del PDAD Retención >= 90% y crecimiento neto general del 10% · 100% de socios nuevos con mentor	Comité Distrital de Capacitación · Coordinador Distrital de Datos e Información · Presidentes de Club
--	---	----------------------------	---	--	--	--	--	---	--	--

PRIORIDAD 4: Mejorar Nuestra Capacidad de Adaptación	Rompe la dependencia del liderazgo individual del Gobernador de turno, estabiliza los planes estratégicos de los 76 clubes y diversifica la recaudación del Fondo Anual (70% concentrado en 10 clubes; 57% no aporta).	Servicio en el Club · Servicio Internacional	Paz y Prevención/ Resolución de Conflictos (Aplicada a la gobernanza institucional y resolución de asimetrías internas).	OE 4: Institucionalizar la gobernanza y continuidad del distrito y optimizar la transparencia financiera, con evidencias registradas.	P4, Política de Gobernanza y Continuidad Estratégica, Corresponsabilidad Financiera y Transparencia: Modelo por resultados plurianual que trasciende a las personas.	Meta 4.1: Lograr que el 100% de los 76 clubes tengan su plan estratégico completamente homologado, actualizado y cargado en el RCC.	85% de clubes con plan homologado · Despliegue del Tablero de Control Mensual	95% de clubes con plan homologado · Automatización total del Tablero	100% de clubes con plan homologado · Auditoría de cierre trianual del Comité de Continuidad	Comité de Continuidad Estratégica (Exgobernadores, Presidentes Líderes, DGE, DGN) de Finanzas · Comité Distrital · Gobernador de Distrito en funciones
					L4.1: Contribución mínima obligatoria per cápita de \$10 USD anuales al Fondo Anual para todos los clubes. Restricción de postulación a subvenciones si registran \$0 en el año anterior.	Meta 4.2: Reducir la concentración de aportaciones a la Fundación Rotaria en los clubes top-10 del 70% actual a menos del 40%, incrementando aportantes netos de 33 a 65.	Reducción de la concentración al 60% · Mínimo 45 clubes con aporte positivo	Reducción de la concentración al 50% · Mínimo 55 clubes con aporte positivo	Reducción de la concentración al <40% · Mínimo 65 clubes con aporte positivo	
					L4.2: Comité de Continuidad Estratégica semestralmente el Scorecard Distrital. Planes estratégicos de los 76 clubes deben homologarse con las 26 metas del RCC.	Meta 4.3: Institucionalizar el Tablero de Control Distrital Mensual con actualizaciones en tiempo real y alertas automáticas de desvíos para presidentes.	10 Convenios de cooperación firmados (GADs/ Universidades)	12 Convenios de cooperación de cooperación activos	15 Convenios de cooperación estables	
					L4.3: Reporte continuo del RCC mediante un tablero de monitoreo mensual.	L4.4: Validación vinculante de planes alineados a las 26 metas del RCC.				

nales del sector privado (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje/Crecimiento) se adaptan al contexto de servicio base fundamental de Rotary International, de la siguiente manera:

1. Perspectiva de Impacto Social y Comunitario (La Cúspide)

En el sector privado esta es la perspectiva financiera, pero aquí mide el éxito final – el resultado de impacto: el bienestar de las comunidades ecuatorianas.

- **Objetivo Estratégico:** Garantizar la sostenibilidad y el valor real generado en el territorio.
- **Inductores / Indicadores:**
 - **Índice de Impacto Comunitario (IIC):** Medición cualitativa y cuantitativa del cambio en la calidad de vida de los beneficiarios.
 - **Tasa de Retorno Social del Proyecto:** Relación entre los recursos invertidos y el beneficio social percibido.
 - **Nivel de Cobertura y Equidad:** Porcentaje de comunidades vulnerables efectivamente alcanzadas dentro del Distrito.

2. Perspectiva de Usuarios y Aliados Estratégicos

Se enfoca en cómo ven los ciudadanos y los actores clave la gestión del Distrito.

- **Objetivo Estratégico:** Construir confianza, legitimidad y participación efectiva.
- **Inductores / Indicadores:**

- **Índice de Satisfacción Ciudadana (NPS Adaptado):** Qué tan satisfechos están los usuarios con los servicios o proyectos entregados.
- **Nivel de Participación Comunitaria:** Horas de voluntariado local o nivel de involucramiento de las directivas barriales/comunitarias en el co-diseño de soluciones.
- **Alianzas Activas:** Número de proyectos co-ejecutados con municipios, ONGs o academia.

3. Perspectiva de Procesos Internos y Agilidad

Mide la eficiencia, transparencia y la eliminación de la burocracia innecesaria.

- **Objetivo Estratégico:** Optimizar la ejecución del plan de manera transparente, rápido y sin trabas.
- **Inductores / Indicadores:**
 - **Tiempo de Respuesta y Ejecución:** Días transcurridos desde la identificación de una necesidad/alerta hasta la implementación de la acción correctiva.
 - **Índice de Transparencia Operativa:** Cumplimiento y publicación proactiva de datos abiertos sobre el uso de recursos.
 - **Eficiencia en el Gasto:** Porcentaje de presupuesto asignado directamente a la comunidad vs. gasto administrativo/operativo del Distrito.

4. Perspectiva de Desarrollo, Capacitación y Cultura Organizacional

La base del modelo: la motivación, las herramientas y el conocimiento del equipo humano.

- **Objetivo Estratégico:** Fomentar una cultura de servicio, innovación y toma de decisiones basada en datos.

el seguimiento de metas, reduciendo el papeleo.

- **Inductores / Indicadores:**

- **Capacidad de Monitoreo en Territorio:** Porcentaje del personal entrenado en metodologías de levantamiento de datos en tiempo real (móvil/georreferenciado).
- **Clima Organizacional Enfocado al Servicio:** Evaluación interna del compromiso del equipo con la visión social del Distrito.
- **Índice de Adopción Tecnológica:** Uso efectivo de plataformas digitales para

El Tablero de Control (Dashboard Semáforo)

Para el **seguimiento y monitoreo diario**, el modelo debe traducirse en una herramienta visual automatizada que use alertas de colores en lugar de auditorías extensas:

La Clave del Cambio: Bajo este modelo, cuando un indicador se pone en **Rojo**, el rol del Distrito no es emitir una sanción administrativa ("fiscalización"), sino desplegar soporte técnico y recursos para solucionar el problema en la comunidad de inmediato.

Estado	Significado	Acción Requerida
● Verde	El proceso avanza según el cronograma y el impacto estimado se está cumpliendo.	Mantener y documentar como buena práctica.
● Amarillo	Desviación leve en los tiempos o el presupuesto (menor a un 10%).	Alerta automática al líder del proyecto para un ajuste interno inmediato.
● Rojo	El impacto social peligra o hay un retraso crítico.	Mesa de ayuda/Soporte inmediato, no para sancionar, sino para desbloquear el proceso en territorio.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD) - DISTRITO 4400						
Plan Estratégico Distrital (2026-2029)						
Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico Distrital	Indicador Clave (KPI)	Meta Año 1 (2026-2027)	Meta Año 2 (2027-2028)	Meta Año 3 (2028-2029)	Iniciativas Estratégicas Clave
1. Impacto Social, Comunidad y Socios	OE 1: Elevar la calidad, pertinencia, registro y financiamiento de proyectos.	% de clubes con proyectos reportados en el RCC	55% de clubes	70% de clubes	85% de clubes	Repositorio Distrital de Proyectos con fichas técnicas estandarizadas de bajo costo y alto impacto.
1. Impacto Social, Comunidad y Socios	OE 3: Asegurar la fidelización de los socios mediante capacitación equitativa.	% de retención de la cohorte de socios nuevos (Ingresantes 2025)	Retención ≥ 85%	Retención ≥ 90%	Retención ≥ 92%	Programa de Mentoría Senior Obligatoria: Todo socio nuevo (<3 años) se empareja con un veterano (>10 años).
2. Procesos Internos	OE 1: Incrementar el financiamiento externo del distrito.	Subvenciones Globales aprobadas para proyectos en zonas vulnerables	4 Subvenciones Globales	8 Subvenciones Globales	8 Subvenciones Globales	Co-diseño y postulación conjunta entre clubes de alto desempeño (ICD > 85) y clubes de bajo desempeño.
2. Procesos Internos	OE 2: Expandir las redes de cooperación externa y alianzas estratégicas.	Convenios anuales activos con instituciones públicas (GADs), privadas o universidades	Mínimo 10 convenios firmados y activos	Mínimo 10 convenios firmados y activos	Mínimo 10 convenios firmados y activos	Protocolos geográficos en sectores empresariales y universidades para convenios marco de cooperación.
2. Procesos Internos	OE 4: Institucionalizar la gobernanza y continuidad estratégica del distrito.	% de clubes con Plan Estratégico homologado y cargado en el RCC	85% de clubes con plan homologado y Tablero Mensual	95% de clubes con plan homologado e integración total	100% de clubes con plan homologado. Auditoría de cierre trienal.	Validación vinculante de planes alineados a las 26 metas del RCC e implementación del Tablero de Control Distrital.
3. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	OE 2: Fortalecer la base de membresía juvenil y mitigar la vulnerabilidad.	Crecimiento neto de la membresía general del distrito	+8% de crecimiento neto (Reducción a 15 clubes críticos)	+9% de crecimiento neto (Reducción a 8 clubes críticos)	+10% de crecimiento neto (Reducción a ≤ 4 clubes críticos)	Régimen de Acompañamiento Intensivo a clubes con <10 socios (fusión/rescate) y formatos híbridos para atraer Millennials/Gen Z.
						Comité Distrital de Proyectos de Servicio
						Comités de Clubes / Liderazgo
						Comité de la Fundación Rotaria del Distrito
						Gobernador / Comité de Alianzas
						Comité de Continuidad Estratégica
						Comité Distrital de Membresía

3. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	OE 2: Potenciar programas de juventud.	Crecimiento neto en la membresía de juventud (Rotaract e Interact)	+10% en membresía de juventud	+15% en membresía de juventud	+20% en membresía de juventud	Integración de jóvenes a los comités distritales y cuotas diferenciadas o patrocinios estructurados.	Comité Distrital de Juventudes
3. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	OE 3: Asegurar la fidelización de los socios reduciendo brechas digitales.	% de socios activos con perfil completo y registrado en Mi Rotary	85% de socios registrados	93% de socios registrados	100% de socios registrados	Alianza Conectividad: Clubes urbanos apadrinan a rurales/amazónicos/insulares con materiales offline comprimidos.	Coordinador Distrital de Datos e Información
3. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	OE 3: Capacitar a la masa societaria en liderazgo y gestión.	% de la masa societaria entrenada formalmente y certificada	50% de la masa de socios capacitada	65% de la masa de socios capacitada	80% de la masa de socios capacitada	Programa de capacitación en habilidades de liderazgo, gestión de proyectos ágiles y uso del RCC.	Comité Distrital de Capacitación
3. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)	OE 3: Fortalecer el tejido de clubes vulnerables.	Despliegue del Programa Distrital de Acompañamiento Diferenciado (PDAD)	Despliegue del PDAD en 15 parejas de clubes	Evaluación y rotación del PDAD	Institucionalización del PDAD	Emparejamiento de los 15 clubes TOP en desempeño con los 15 clubes de menor desempeño histórico.	Gobernador / Asistentes de Gobernador
4. Recursos y Sostenibilidad Financiera	OE 4: Optimizar la transparencia y diversificar la recaudación de fondos.	% de concentración de aportes a la Fundación Rotaria en el Top-10 de clubes	Reducción al 60% del total (Mínimo 45 clubes con aporte positivo)	Reducción al 50% del total (Mínimo 55 clubes con aporte positivo)	Reducción al <40% del total (Mínimo 65 clubes con aporte positivo)	Campañas de concientización y corresponsabilidad financiera: Contribución mínima de \$10 USD anuales al Fondo Anual para todos los clubes.	Comité de la Fundación Rotaria / Comité de Finanzas

Mapa de Enlaces Causa-Efecto del Balanced Scorecard

Basándonos en la matriz del Plan Estratégico Distrital (2026-2029) provista en la imagen image_478e36.jpg, un **Mapa de Enlaces Causa-Efecto (Mapa Estratégico)** organiza los objetivos desde la base operativa y financiera hacia el impacto final en la comunidad.

En el Balanced Scorecard, la lógica tradicional fluye de abajo hacia arriba: los **Recursos y la Capacitación** optimizan los **Procesos Internos**, lo que a su vez genera los resultados de **Impacto Social y Satisfacción de los Socios**.

A continuación, se detalla el mapa de relaciones causa-efecto estructurado por perspectivas:

1. Perspectiva de Recursos y Sostenibilidad Financiera (Base)

- **OE 4: Optimizar la transparencia y diversificar la recaudación de fondos.**
 - **Efecto inmediato:** Al lograr una mayor recaudación y descentralizar los aportes (reduciendo la concentración en el Top-10), se obtienen los fondos necesarios para apalancar los programas de desarrollo y las subvenciones operativas.

2. Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)

Los recursos financieros estables permiten capacitar y robustecer la base de membresía.

- **OE 3: Capacitar a la masa societaria en liderazgo y gestión** $\rightarrow$ **Causa de:** Una membresía capacitada en proyectos ágiles y uso de herramientas es indispensable para ejecutar eficientemente los Procesos Internos.

- **OE 3: Asegurar la fidelización reduciendo brechas digitales y OE 3: Fortalecer el tejido de clubes vulnerables (PDAD)** $\rightarrow$ **Causa de:** Estabilizar y conectar digitalmente a los clubes reduce la vulnerabilidad institucional, permitiendo una gobernanza homogénea.
- **OE 2: Fortalecer la base de membresía juvenil / Potenciar programas de juventud (Rotaract e Interact)** $\rightarrow$ **Causa de:** El crecimiento neto de jóvenes trae renovación y perfiles dinámicos necesarios para sostener los liderazgos de los procesos futuros.

3. Perspectiva de Procesos Internos

Una membresía capacitada, sólida y digitalizada permite el correcto funcionamiento y la expansión de los procesos distritales.

- **OE 4: Institucionalizar la gobernanza y continuidad estratégica del distrito.**
 - **Relación:** Recibe el impacto directo de la reducción de brechas digitales y el fortalecimiento de clubes vulnerables. Clubes estables logran homologar sus planes estratégicos y cargarlos en el RCC.
- **OE 1: Incrementar el financiamiento externo del distrito (Subvenciones Globales) y OE 2: Expandir las redes de cooperación externa y alianzas.**
 - **Relación:** Socios altamente capacitados en gestión (Desarrollo y Aprendizaje) y un distrito con gobernanza transparente (Finanzas) son capaces de firmar más convenios con el sector público/universidades y de co-diseñar proyectos de alto desempeño que aprueben más Subvenciones Globales.

4. Perspectiva de Impacto Social, Comunidad y Socios (Cúspide / Meta Final)

El éxito en los procesos internos se traduce directamente en el cumplimiento de la visión del distrito.

- **OE 1: Elevar la calidad, pertinencia, registro y financiamiento de proyectos.**
 - **Causado por:** El incremento en Subvenciones Globales y las alianzas estratégicas logradas en *Procesos Internos*. Esto permite crear el Repositorio Distrital de Proyectos de alto impacto para la comunidad.
- **OE 3: Asegurar la fidelización de los socios mediante capacitación equitativa.**
 - **Causado por:** Los procesos de mentoría y la correcta gobernanza distrital que retienen a los nuevos socios ingresantes, cerrando el ciclo estratégico al consolidar una comunidad distrital fuerte y comprometida.

Para el control visual del **Tablero de Control Distrital** mencionado en la matriz del Cuadro de Mando, la asignación de los colores **Verde, Amarillo y Rojo** (Sistema de Semaforización o *Dashboar*d de KPI) se debe definir con umbrales matemáticos claros.

Tomando como base las metas numéricas de los 4 niveles de nuestro mapa de enlaces causa-efecto, se presenta cuándo y bajo qué criterios exactos se debe colocar cada color:

Criterios Generales de Semaforización

- **● Verde (Éxito / En Línea):** El resultado real alcanza o supera la meta anual del año en curso, o está en el rango óptimo de tolerancia (brecha del 0% al -5%).

- **● Amarillo (Alerta / Desviación Leve):** El resultado está cerca de la meta, pero por debajo de lo esperado. Requiere observación estrecha y ajustes menores antes de que sea crítico (brecha del -6% al -15%).
- **● Rojo (Urgencia / Desviación Crítica):** El resultado está severamente por debajo de la meta (brecha mayor al -15%) o no se ha iniciado la iniciativa clave. Gatilla de forma inmediata el Plan de Mejoras.

Aplicación Práctica por Perspectivas (Año 1: 2026-2027)

Para que los comités responsables sepan exactamente cuándo pintar un indicador, aplicamos la regla a los datos explícitos de la matriz del Cuadro de Mando:

1. Recursos y Sostenibilidad Financiera (Base)

- **KPI:** % de concentración de aportes a LFR en el Top-10 / Mínimo 45 clubes con aporte positivo.
 - **● Verde:** Se logran **45 o más clubes** con aportes positivos y la concentración baja al 60% o menos.
 - **● Amarillo:** Se registran entre **40 y 44 clubes** con aporte positivo.
 - **● Rojo:** Menos de **40 clubes** aportan, manteniendo una alta dependencia del Top-10.

2. Desarrollo y Aprendizaje (Cultura y Membresía)

- **KPI:** % de retención de socios nuevos (Meta Año 1 85%).
 - **● Verde:** Retención igual o mayor al **85%**.

- **● Amarillo:** Retención entre **75% y 84%**.
- **● Rojo:** Retención cae por debajo del **75%** (Falla crítica en el Programa de Mentoría Senior).

g. **KPI:** Crecimiento neto general / Clubes críticos (Meta Año 1: Reducción a 15 clubes críticos).

- **● Verde:** **15 clubes o menos** quedan en condición crítica (< 10 socios).
- **● Amarillo:** Quedan entre **16 y 18 clubes** críticos.
- **● Rojo:** Hay **19 o más clubes** en riesgo extremo.

3. Procesos Internos

- **KPI:** Subvenciones Globales aprobadas (Meta Año 1: 4 Subvenciones).
 - **● Verde:** **4 o más** Subvenciones Globales aprobadas.
 - **● Amarillo:** **3** Subvenciones Globales aprobadas (Alerta de revisión de proyectos retrasados).
 - **● Rojo:** **2 o menos** Subvenciones aprobadas.
- **KPI:** % de clubes con plan homologado y cargado (Meta Año 1: 85%).
 - **● Verde:** **85% al 100%** de los clubes cumplen el proceso mensual.
 - **● Amarillo:** **70% al 84%** de los clubes homologados.
 - **● Rojo:** Menos del **70%** de los clubes integrados (Inoperancia de la gobernanza distrital).

4. Impacto Social, Comunidad y Socios (Cúspide)

- **KPI:** % de clubes con proyectos reportados en el RCC (Meta Año 1: 55%).
 - **● Verde:** **55% o más** de los clubes reportan activamente.
 - **● Amarillo:** Entre **45% y 54%** de los clubes reportan.
 - **● Rojo:** Menos del **45%** de los clubes usan el repositorio distrital.

Recomendación para el Distrito 4400

Si cualquier indicador de la base (Finanzas o Aprendizaje) se tiñe de **Rojo**, los procesos internos se verán afectados por un “efecto dominó” en un plazo de 60 a 90 días. Por ende, ver un **Amarillo** en los niveles inferiores es la advertencia ideal para actuar antes de comprometer el Impacto Social del Distrito.

Con los resultados obtenidos de manera objetiva, se puede establecer un criterio claro de cuándo activar un plan de contingencia o mejora, bajo un formato práctico para su ejecución.

Plan de Mejoras

Un plan de mejoras no se ejecuta de forma aleatoria, sino cuando el monitoreo de los **Indicadores Clave (KPI)** y las **Metas Anuales** muestran desviaciones negativas respecto a lo planificado. Específicamente, debe activarse bajo las siguientes condiciones:

1. **Incumplimiento de la Meta Anual Crítica:** Cuando al cierre del año (por ejemplo, Año 1: 2026-2027) el KPI real quede por debajo del umbral establecido (ej. si la retención de socios nuevos es menor al 85% o si se logran menos de 4 Subvenciones Globales).

2. **Alertas en Semáforo de Control (Tablero Mensual):** La matriz menciona la implementación de un *Tablero de Control Distrital* y *Tablero Mensual*. Si un KPI se mantiene en “Rojo” (desviación severa) durante dos meses consecutivos o en “Amarillo” (desviación leve) durante un trimestre, se gatilla el plan.
3. **Inoperatividad de las Iniciativas Clave:** Si la iniciativa estratégica (como el *Programa de Mentoría* o el *PDAD*) no se está desplegando en los tiempos previstos o el comité responsable no está logrando tracción.
4. **Persistencia de Vulnerabilidad:** Si el número de “clubes críticos” (< 10 socios) no disminuye según las metas proyectadas (de 15 a menos de 8 o 4 clubes).

Para que el plan sea directo y fácil de usar por los gobernadores y comités responsables, se propone el formato “**Ruta de Acción Correctiva (RAC)**”.

Cada plan de mejora debe contener exclusivamente estos 5 campos, vinculados uno a uno con la matriz original:

Campo	Vínculo con la Matriz Original	Ejemplo de Aplicación Práctica
1. Alerta de KPI	Identificar la Perspectiva, OE y el KPI que falló.	Perspectiva: Desarrollo y Aprendizaje (OE3). KPI: % de la masa societaria entrenada de forma certificada. Meta Año 1: 50% Real Alcanzado: 35% (Brecha de -15%).
2. Causa Raíz	Analizar por qué falló la Iniciativa Estratégica Clave asociada.	El <i>Programa de capacitación en habilidades de liderazgo</i> no atrajo suficientes socios porque los horarios de los talleres virtuales chocaban con las reuniones de los clubes tradicionales.
3. Acción de Mejora (Correctiva)	Modificación, pivote o refuerzo de la iniciativa original.	Diseñar micro-cápsulas de aprendizaje asincrónicas en video y habilitar una plataforma de autoestudio accesible 24/7.
4. Cronograma de Impacto Rápido	Plazo corto para corregir el rumbo (Semanas o Meses).	Implementación en 60 días (Julio - Agosto).
5. Comité Responsable	El rol asignado en la última columna de la matriz.	Comité de Capacitación (Monitoreado por el Gobernador / Asistentes de Gobernador).

Recomendación de Uso:

Si un indicador clave del Cuadro de mando se desvía, el Comité Responsable respectivo debe llenar esta ficha de 5 puntos en una sola página y presentarla al Gobernador del Distrito para asegurar que la gobernanza y la continuidad estratégica (OE4 de Procesos Internos) no se vean comprometidas. Las coordinaciones necesarias entre Asistentes de Gobernación, Comité de Planificación y Comité de Capacitación son indispensables.

Políticas de Gobernanza y Continuidad para garantizar la aplicación del Plan estratégico 2026 – 2029

Políticas de Gobernanza Distrital para el Cumplimiento Anual

Las siguientes políticas transforman la estructura jerárquica tradicional en un modelo de gestión circular, desburocratizado y basado en datos. Son de cumplimiento obligatorio para cada período anual:

1. Política de Co-Dirección y Continuidad del Binomio Estratégico

- **Mandato:** El Gobernador y el Vicegobernador operarán como un binomio de alta dirección. El Gobernador ejerce la inspiración y representación política, mientras que el Vicegobernador asume obligatoriamente la dirección ejecutiva operativa y supervisión de los comités técnicos.
- **Alineación Estratégica:** Esta co-dirección blinda la transición hacia las metas de los Años 1, 2 y 3 detalladas en la matriz de image_478e36.jpg, evitando que los cambios de liderazgo anual frenen los proyectos a largo plazo.

2. Política de Inclusión Co-Liderada e Intergeneracional

- **Mandato:** Se prohíbe la conformación de comités distritales que no integren activamente a las nuevas generaciones. El 100% de las comisiones estratégicas del Gobernador deben incorporar jóvenes con voz y voto.
- **Alineación Estratégica:** Vinculado directamente con la perspectiva de **Desarrollo y Aprendizaje (OE2)** en image_478e36.jpg, asegurando el potenciamiento de programas de juventud (Rotaract e Interact) para apalancar un crecimiento neto del distrito $\$> +5\%$.

3. Política de Descentralización y Agilidad en Proyectos

- **Mandato:** El equipo distrital debe descentralizar sus comisiones en zonas geográficas antes de finalizar el primer trimestre del año rotario. El trámite, resolución y aprobación de iniciativas distritales o interclubes debe reducir sus tiempos de respuesta en un 40%.
- **Alineación Estratégica:** Soporta directamente el **OE1 de Procesos Internos** en image_478e36.jpg, acelerando la viabilidad técnica para la postulación conjunta de Subvenciones Globales entre clubes de alto y bajo desempeño.

4. Política de Transparencia Financiera Basada en Proyectos

- **Mandato:** La Tesorería Distrital emitirá reportes financieros públicos de manera bimestral, digitalizados al 100% en la nube. Los presupuestos se asignarán de manera participativa, priorizando el financiamiento directo a proyectos de los clubes, iniciativas del Consorcio Juvenil y la conversión de las Casas Rotarias en Hubs de Servicio Profesional.

- **Alineación Estratégica:** Cumple de manera taxativa con el **OE4 de Recursos y Sostenibilidad Financiera** de la matriz, optimizando la transparencia y garantizando que los aportes beneficien equitativamente al territorio.

Políticas para la Consolidación del Sistema de Planificación

Para institucionalizar la planificación en el Distrito 4400 y evitar desvíos en el Plan Estratégico 2026-2029, se dictan los siguientes lineamientos de control:

1. Política de Auditoría de Impacto y Homologación Obligatoria

- **El Comité de Planificación** tiene la obligación de informar trimestralmente el avance del Plan de Acción Distrital y entregar dos evaluaciones completas de impacto estratégico al año.
- Cada Gobernador entrante debe organizar al equipo distrital para que el **100% de los clubes homologuen su Plan Estratégico** y lo carguen en las plataformas correspondientes (My Rotary / RCC), siguiendo la escala de progresión de la matriz (85% en Año 1, 95% en Año 2, 100% en Año 3).

2. Política de Mitigación de Vulnerabilidad y Deserción

- **El Comité de Servicio al Club** aplicará dos encuestas de Clima Organizacional al año a la totalidad de los clubes.
- **Acción - reacción:** Ante cualquier alerta crítica detectada en el Barómetro de Clima (riesgo de disolución, conflictos o caída de membresía por debajo de 10 socios), el **Comité de Facilitadores** intervendrá de manera inmediata me-

diante talleres prácticos de mediación y brindará el Acompañamiento Intensivo (PDAD) detallado en el Cuadro de Mando. La meta distrital estricta es mantener la deserción de socios nuevos por debajo del 3%.

Política de Comunicación, Difusión y Conectividad Club-Distrito

La comunicación deja de ser netamente informativa para convertirse en un motor de rendición de cuentas y visibilidad estratégica.

- **Directrices Claras de Difusión:** Se establece la obligatoriedad de que el Comité de Relaciones Públicas distrital emita directrices mensuales homogéneas de marca y mensaje alineadas a los objetivos del BSC. Toda comunicación oficial debe visibilizar el avance de las metas del plan estratégico (por ejemplo, el número actual de Subvenciones Globales aprobadas o el porcentaje de avance en la homologación de planes).
- **Medios Propios Estandarizados (Boletines y Revista):** Se instituye la creación de la *Revista Digital Distrito 4400* y el *Boletín de información - difusión y socialización (IDS)* de publicación trimestral y mensual, respectivamente.
- **Involucramiento Total de los Clubes:** Cada uno de los clubes del país designará obligatoriamente a un responsable de imagen/comunicación. Este rol tendrá la corresponsabilidad de nutrir el boletín y la revista con las fichas técnicas estandarizadas de sus proyectos de bajo costo y alto impacto (OE1 de Impacto Social del Cuadro de Mando).

2. Política de Automatización de Procesos y Registro del BSC

La toma de decisiones del Distrito 4400 migra permanentemente hacia la gestión basada en datos (Data-Driven Decision Making).

- **Automatización de Reportes:** La Secretaría Distrital automatizará al 100% las alertas tempranas de salud y clima de los clubes utilizando herramientas en la nube. Esto elimina la carga burocrática y agiliza el monitoreo mensual de metas.
- **Registro Centralizado del BSC:** El distrito implementará un *Tablero de Control Digital Centralizado* sincronizado con la plataforma My Rotary y el RCC. El Comité de Planificación será el administrador técnico de este software, parametrizando los umbrales de semaforización (Verde, Amarillo, Rojo) detallados anteriormente y calculando de forma automática el porcentaje de desviación entre las metas planteadas y el territorio.

3. Política de Sinergia e Integración (Trabajo Inter-Comités e Inter-Clubes)

Se pretende eliminar los esfuerzos aislados mediante un modelo de gobernanza circular, inclusivo y desburocratizado.

- **Trabajo Inter-Comités:** Se institucionalizan las “Mesas de Células Ágiles” inter-comités. Por ejemplo, el *Comité de la Fundación Rotaria y el Comité de Membresía* trabajarán de forma conjunta con los Asistentes de Gobernador para el despliegue del Programa Distrital de Acompañamiento Diferenciado (PDAD) para rescatar clubes vulnerables de forma integral (financiera y motivacionalmente).
- **Sinergia Inter-Clubes (Co-Diseño Cruzado):** De acuerdo con la iniciativa clave de *Procesos Internos*, se formaliza el “Emparejamiento de Desempeño”. Los clubes

catalogados en el Top de desempeño histórico apadrinarán obligatoriamente a los clubes rurales, amazónicos, insulares o con menos de 10 socios en el co-diseño y postulación conjunta de Subvenciones Globales, acelerando el tiempo de aprobación y trámite en un 40%.

4. Política de Innovación en la Avenida de Servicio Profesional con Enfoque Familiar

El Comité de Servicios Profesionales redefine el uso de la infraestructura distrital para aumentar el valor percibido de la membresía y fortalecer el entorno familiar del socio.

- **Casas Rotarias como Faro Hubs:** Se implementarán las Casas Rotarias principales del país en Hubs de Servicio Profesional activos y espacios de coworking humanitario. Estos espacios se financiarán mediante presupuestos participativos aprobados por la Tesorería Distrital, o de cada club que ejecute este servicio.
- **Ruedas de Negocios Éticos con Enfoque Familiar:** El Comité de Servicios Profesionales organizará anualmente un mínimo de 4 ruedas de negocios éticos bajo el marco de la Prueba Cuádruple. Se extiende formalmente el derecho de participación y acceso al catálogo de competencias y redes de conexiones comerciales internacionales a los cónyuges e hijos de los socios activos, impulsando la reactivación económica familiar.
- **Cuidado Integral del Socio y sus Familias:** Se crea el programa *Membresía Protegida*, integrando mentorías ejecutivas y bolsas de empleo internas dentro del ecosistema de la Casa Rotaria. En momentos de crisis de salud o transiciones profesionales de un socio o su núcleo familiar directo, el Hub activará redes de

apoyo técnico y profesional complementarias a las intervenciones preventivas de salud motivacional ejecutadas por el Comité de Servicio al Club.

Sello de Control de Gobernanza

Estas adiciones normativas quedan vinculadas de forma inmediata al Tablero de Control del Comité de Planificación en apoyo directo a la gestión del Gobernador, con el apoyo del equipo de Asistentes de Gobernación.

Cuadro de Mando del Equipo de Gobernanza (Resumen de Responsabilidades Anuales)

Para asegurar el control del sistema, el Gobernador evaluará mensualmente a su equipo distrital bajo la siguiente matriz de KPIs de Gobernanza:

Con estas políticas, el Gobernador en funciones se convierte en un **facilitador del éxito** y el equipo distrital actúa de manera coordi-

nada, ágil y transparente, garantizando que el Plan Estratégico 2026-2029 se ejecute de forma sistemática e institucionalizada en todo el territorio ecuatoriano.

Declaración de la Propuesta de Valor del Distrito 4400

*"En el Distrito 4400, transformamos vidas y comunidades generando un impacto perdurable a través de socios formados como líderes integrales y agentes de cambio. No solo servimos; modelamos el comportamiento profesional, ético y humanitario en el Ecuador mediante la vivencia activa de **Las 4 C**: ser Conscientes, Compasivos, Comprometidos y Competentes al servicio de la humanidad."*

Para consolidar de manera definitiva el sistema de planificación del Distrito 4400 bajo el Plan Estratégico 2026-2029 (matriz de la imagen image_478e36.jpg y el marco ágil de POLITICAS GOBERNANZA.docx), se integra transversalmente la **Propuesta de**

Líder del Cambio	Responsabilidad Crítica en el Plan DOCX	Meta Anual Clave DOCX	Indicador Clave (KPI) DOCX
Gobernador / Vicegobernador	Conducción del Consorcio Distrital y cumplimiento del Plan de Acción.	100% de comisiones estratégicas integrando jóvenes con voz y voto.	Tasa de crecimiento y retención neta distrital (Meta: neto).
Secretaría Distrital	Monitoreo del sistema de alerta temprana de salud de los clubes.	100% de las actas y reportes distritales digitalizados en la nube.	Índice de puntualidad y carga de metas de los clubes en My Rotary.
Comité de Planificación	Evaluación semestral del cumplimiento de las políticas del plan.	2 evaluaciones anuales completas de impacto estratégico entregadas.	% de desviación entre las metas de la matriz y los resultados en territorio.
Comité de Facilitadores	Capacitación asincrónica, mentorías técnicas y talleres prácticos.	100% de nuevos socios asignados a un mentor senior en sus primeros 6 meses.	% de deserción de socios nuevos en el distrito (Meta tolerable: < 3%).
Comité de Servicios Profesionales	Activación de la Casa Rotaria, Networking y Conexiones Globales.	Certificar las Casas Rotarias principales del país como Hubs de Servicio Profesional activos.	Número de socios registrados que utilizan activamente el Faro Hub o sus servicios.

Valor Institucional orientada a formar a los socios como verdaderos agentes de cambio, modelos, guías y ejemplos para la sociedad a través del modelo de **Las 4 C**.

Esta propuesta de valor se incrusta en el corazón de la gobernanza y la cultura distrital mediante la siguiente estructura formal:

Los Cuatro Pilares de la Propuesta de Valor: Las 4 C

Para que este modelo deje de ser un concepto lírico y se convierta en una guía de acción anual para el Gobernador y sus equipos, cada "C" se alinea directamente con los objetivos y comités de la organización:

1. Consciente

- **Definición:** Un socio sensible ante la problemática, realidades locales y las necesidades del contexto social, económico y ambiental de su comunidad.
- **Alineación en la Matriz:** Se vincula al *OE1 de Impacto Social* (proyectos reportados en el RCC del Cuadro de Mando). Un socio consciente identifica necesidades reales en zonas vulnerables y diseña fichas técnicas estandarizadas de bajo costo y alto impacto.

2. Compasivo

- **Definición:** Aquel que actúa con empatía genuina frente a las necesidades de las personas y sus situaciones particulares, entendiendo el servicio desde la dignidad humana.
- **Alineación en la Matriz:** Se vincula a las intervenciones preventivas del *Comité de Servicio al Club* y al *Barómetro de Clima Organizacional*. La compasión empieza casa adentro: cuidando la salud emocio-

nal de los socios, resolviendo conflictos internos mediante mediación oportuna y mitigando la vulnerabilidad de los clubes.

3. Comprometido

- **Definición:** Aplicación estricta y apasionada de la filosofía de Rotary, sus valores fundacionales y el filtro ético de la *Prueba Cuádruple* en cada decisión.
- **Alineación en la Matriz:** Vinculado al *OE4 de Procesos Internos* y al *Comité de Continuidad Estratégica*. El compromiso se traduce en institucionalizar la gobernanza, asegurar que el 100% de los clubes homologuen sus planes estratégicos y cumplir las metas de transparencia financiera.

4. Competente

- **Definición:** El socio que pone todo su contingente personal, técnico y profesional de excelencia al servicio de los demás.
- **Alineación en la Matriz:** Vinculado al *OE3 de Desarrollo y Aprendizaje* (socios entrenados formalmente y certificados) y a la gestión del *Comité de Servicios Profesionales*. Se materializa transformando las Casas Rotarias en Hubs de Servicio Profesional y coworking humanitario, activando ruedas de negocios éticos internacionales.

Directrices de Gobernanza para el Despliegue de las 4 C

Para asegurar que cada Gobernador anual incorpore las 4 C como la guía de su plan de acción, se dictan las siguientes directrices políticas:

- **Sello de Liderazgo Ejemplar:** El Gobernador, el Vicegobernador y el equipo dis-

trital tienen la obligación de actuar como el primer modelo vivo de las 4 C. Se elimina la burocracia fría; la gestión de la Gobernación debe ser empática, ágil y colaborativa.

- **Certificación del Agente de Cambio:** El **Comité de Facilitadores** rediseñará los programas de capacitación formal del distrito (OE3 de Aprendizaje) bajo el formato de las 4 C. Todo socio nuevo en sus primeros 6 meses, guiado por su mentor senior, pasará por un proceso de inmersión práctica en estos cuatro pilares para

asegurar su fidelización y reducir la deserción por debajo del 3%.

- **Evaluación de Impacto Perdurable:** El **Comité de Planificación** no solo medirá el cumplimiento numérico de las metas de la matriz, sino también el impacto social cualitativo en el territorio. En las dos evaluaciones anuales entregadas al distrito, se incluirá un “Índice de Desarrollo de Agentes de Cambio” para constatar cómo la aplicación de las 4 C redujo las brechas sociales y transformó vidas en las comunidades intervenidas.

Figura. Propuesta de Valor – las 4C – socios como agentes de cambio.



“Como bisontes que avanzan firmes y unidos ante la tormenta, los rotarios giramos la rueda rotaria bajo el lema de ‘Dar de sí antes de pensar en sí’; sabiendo que solo a través de la continuidad de nuestro esfuerzo, año tras año, lograremos transformar vidas, transformar comunidades y mantener viva una luz de esperanza en el mundo.”

François Floquet

Referencias Bibliográficas

- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2024). *Encuesta Nacional de Desnutrición Infantil (ENDI) 2023-2024: Resultados Principales*. Secretaría Nacional de Planificación. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENDI/
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2025). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) de la población ecuatoriana*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2025/>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica [MAATE]. (2024). *Estrategia Nacional de Biodiversidad y Conservación de Fuentes de Agua*. Gobierno de la República del Ecuador.
- Ministerio de Educación del Ecuador [MinEduc]. (2025). *Plan Nacional de Infraestructura y Conectividad Escolar Rural*. Coordinación General de Planificación Educativa.
- Ministerio del Interior del Ecuador. (2025). *Análisis de Contexto: Dinámicas de la violencia y criminalidad juvenil en el litoral ecuatoriano*. Dirección Nacional de Seguridad Pública.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo "Plan para la Nueva Alianza"*. Gobierno de la República del Ecuador. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo/>
- cada propuesta de los clubes del Ecuador no solo responde a la mística rotaria, sino que está perfectamente justificada con datos oficiales del INEC, respaldada por el **Plan Nacional de Desarrollo** y alineada con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030. Esto convierte al distrito en un actor clave y un socio técnico estratégico para cooperar con la empresa privada, la academia y los gobiernos locales.
- ODS Ecuador – Agenda 2020- 2030 (2026) <https://www.odsecuador.ec/?p=105>
- Centro de Investigación y Desarrollo Profesional. (2019). *Planificación estratégica en la gestión de la educación superior* (1.ª ed.). CIDEPRO Editorial. <https://doi.org/10.29018/978-9942-792-91-4>
- Rotary International. (2025). *Plan Rotary 2025-2030*. Rotary International.
- Rotary International. (2026). *Reportes de metas – Centro de Control de Clubes (RCC)*. rcc.rotary.org. Recuperado en junio de 2026.
- OCDE. (2015). *Manual de Frascati: Propuesta de norma práctica para encuestas sobre actividades de investigación y desarrollo experimental*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-es>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. *Dow Jones-Irwin*.
- Documento Matriz del Plan de Acción de Rotary International Rotary International. (2020). *El Plan*

- de Acción de Rotary: Nuestro plan para el futuro. <https://my.rotary.org/es/learning-reference/about-rotary/action-plan>
- Manuales y Herramientas de Gestión Distrital (My Rotary)
 - Rotary International. (2024). Manual de comités distritales y liderazgo regional. <https://my.rotary.org/es/document/district-committee-manual>
 - Estatutos y Código de Normas de La Fundación Rotaria (2025). Guía de subvenciones globales de La Fundación Rotaria. Rotary International. <https://my.rotary.org/es/document/guide-global-grants>
 - Normativa y Planificación Local del Distrito 4400. Distrito 4400 de Rotary International. (2026). Plan Estratégico Distrital 2026-2030: Ejes políticos y prioridades estratégicas para Rotary en Ecuador. Guayaquil, Ecuador: Oficina Distrital 4400.

**EL FUTURO DE ESPERANZA
LO CONSTRUIMOS
EN EL PRESENTE
DE NUESTRA NIÑEZ**



**1 DE JUNIO
DÍA DE LA INFANCIA**

Rotary
Ecuador D4400

**UNIDOS
PARA HACER
EL BIEN**

ANEXOS

Anexo 1.

N°	Club	Puntaje	% Metas	Socios	Fondo Anual	PolioPlus
73	Portoviejo Solidario	57	57%	16	\$0	\$0
74	Tena	10	25%	0	\$0	\$0
75	Sumpa de Santa Elena	17	17%	6	\$0	\$0
76	Santa Rosa	33	33%	8	\$0	\$0

Anexo 2: Perfil Estratégico Integrado del Distrito

N°.	Club	ICD	% Metas	Socios	Fondo Anual	PolioPlus	Plan
1	Portoviejo Reales Tamarindos	90	100%	33	\$2.329	\$670	SI
2	Portoviejo del Valle	90	100%	24	\$100	\$2.428	SI
3	Santa Ana de los Rios Cuenca	90	100%	46	\$3.900	\$150	SI
4	Guayaquil Centenario	88	95%	20	\$200	\$300	SI
5	Puyo	88	100%	18	\$26	\$222	SI
6	Guayaquil Cerro Azul	87	100%	17	\$1.000	\$300	SI
7	Cuenca	86	95%	18	\$250	\$200	SI

El gráfico radar a continuación resume el perfil de desempeño del Distrito 4400 en las seis dimensiones estratégicas analizadas, normalizadas en una escala de 0 a 100. El área sombreada refleja el estado actual; el perímetro completo representaría el desempeño óptimo.

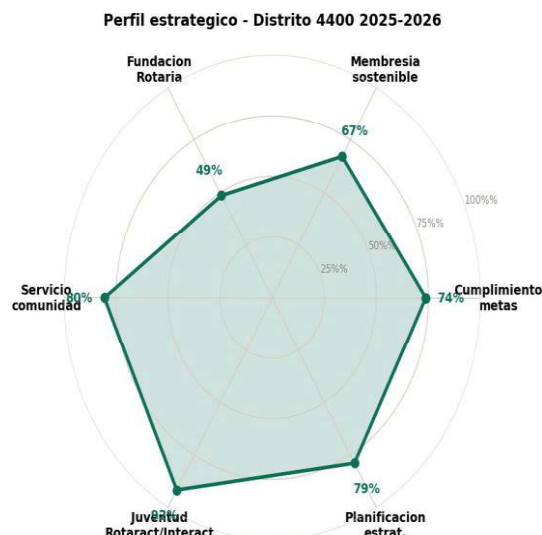


Figura 9. Perfil estratégico del Distrito 4400 — seis dimensiones normalizadas (2025-2026)

El perfil muestra un Distrito con desempeño moderado-alto en planificación estratégica (79%) y programas de juventud (73%), desempeño medio en membresía sostenible (57%) y cumplimiento de metas (68%), y desempeño bajo en servicio comunitario registrado (30%) y Fundación Rotaria (43% de clubes con aporte). Estas brechas señalan claramente las prioridades de intervención en el mediano y largo plazo.

Anexo 3: Ranking total del Clubes

8	Tsachila de Santo Domingo	85	88%	35	\$3.200	\$104	SI
9	Babahoyo	84	85%	21	\$100	\$455	SI
10	Guayaquil Norte	84	85%	27	\$1.535	\$518	SI
11	Quito	84	92%	17	\$50	\$50	SI
12	Ibarra	83	91%	16	\$100	\$25	SI
13	Quito Luz de America	83	96%	15	\$200	\$200	SI
14	Guayaquil Occidente	81	85%	17	\$1.800	\$204	SI
15	Quito Valle Interoceanico	79	100%	19	\$1.050	\$100	SI
16	Manta Spondylus	78	96%	26	\$1.575	\$725	SI
17	Portoviejo	78	96%	38	\$1.400	\$300	SI

18	Bahia de Caraquez	77	92%	22	\$17.852	\$1.052	SI
19	La Puntilla	77	92%	27	\$1.000	\$100	NO
20	Machala Moderno	77	100%	17	\$2.600	\$400	SI
21	Pasaje	77	92%	22	\$100	\$200	SI
22	Los Chillos Milenio	76	90%	26	\$4.000	\$0	SI
23	Manta	76	90%	28	\$2.800	\$1.000	NO
24	Samborondon	76	83%	13	\$1.200	\$200	SI
25	Ambato	74	85%	26	\$1.800	\$100	SI
26	Banos de Agua Santa	73	85%	19	\$100	\$0	SI
27	Guayaquil Sur	73	83%	22	\$0	\$0	SI
28	Portoviejo Los Ceibos	72	83%	19	\$100	\$100	SI
29	Quevedo 7 de Octubre	72	93%	15	\$200	\$300	SI
30	Quito Norte	72	80%	42	\$2.200	\$52	SI
31	Ruminahui	72	92%	15	\$500	\$350	SI
32	Quito Bicentenario	71	88%	6	\$850	\$100	SI
33	Tomebamba-Cuenca	71	53%	38	\$3.900	\$200	SI
34	Guaranda	70	69%	12	\$250	\$100	SI
35	Quevedo	70	100%	27	\$2.500	\$500	NO
36	Rio Guayas	69	77%	18	\$0	\$0	SI
37	Quito Occidente	66	58%	13	\$1.300	\$400	SI
38	Quito Equinoccio	65	92%	18	\$0	\$0	SI
39	Quito Sur	63	67%	16	\$0	\$0	SI
40	Salinas Spondylus	63	70%	15	\$0	\$155	SI
41	Cuenca-Yanuncay	62	59%	18	\$0	\$0	SI
42	Machala	62	80%	23	\$0	\$250	SI
43	Portoviejo San Gregorio	62	81%	25	\$0	\$0	SI
44	Ambato del Ser	60	88%	15	\$0	\$0	SI
45	Guayaquil	60	54%	18	\$0	\$0	SI

46	Los Chillos	59	92%	12	\$0	\$0	SI
47	Quito Intercultural	59	100%	9	\$0	\$0	SI
48	Tulcan	59	85%	15	\$0	\$50	SI
49	Ambato Cosmopolita	57	74%	17	\$0	\$0	SI
50	Latacunga	57	86%	13	\$0	\$0	SI
51	Quito Latitud Cero	57	58%	14	\$100	\$0	SI
52	Morona-Macas	56	65%	23	\$0	\$202	SI
53	Pujili Esperanza de Vida	54	60%	10	\$0	\$0	SI
54	Cumbaya	53	80%	11	\$0	\$0	SI
55	Guayaquil Astillero	53	37%	18	\$0	\$0	SI
56	Guayaquil Moderno	52	56%	9	\$0	\$0	SI
57	Riobamba	50	58%	17	\$0	\$200	SI
58	Quito Colibri	42	58%	9	\$0	\$100	SI
59	Portoviejo Solidario	39	57%	16	\$0	\$0	NO
60	Chone	33	15%	17	\$50	\$115	NO
61	Quito Los Andes	33	21%	14	\$0	\$0	SI
62	Tena Yaku	32	54%	—	\$0	\$0	SI
63	Galapagos San Cristobal	29	22%	10	\$0	\$0	SI
64	Loja	28	20%	23	\$0	\$0	NO
65	El Carmen Puerta de Oro	22	19%	4	\$0	\$0	SI
66	Santa Rosa	21	33%	8	\$0	\$0	NO
67	Tena	20	25%	—	\$0	\$0	SI
68	Quito Comunidad JK	20	—	23	\$0	\$0	NO
69	Quito Bellavista	18	—	18	\$0	\$0	NO
70	Gualaceo	15	13%	10	\$0	\$0	NO
71	Sumpa de Santa Elena	13	17%	6	\$0	\$0	NO
72	Zaruma	12	—	12	\$0	\$0	NO
73	Quito Colonial	8	—	8	\$0	\$0	NO

74	Loja Los Zarzas	7	—	7	\$0	\$0	NO
75	E-Club Ecuador Equinoccial	0	—	—	\$0	\$0	NO
76	Esmeraldas	0	—	—	\$0	\$0	NO

Nota: Índice compuesto de desempeño (ICD): cumplimiento de metas 40% · Fondo Anual vs. meta 20% · membresía vs. meta 20% · proyectos 10% · plan estratégico 10%. (F. Paguay, 2026)