



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCION EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**EVALUACIÓN ESTRATÉGICA A PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL  
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE UN ORGANISMO DE  
REGULACIÓN Y CONTROL DE TRÁNSITO**

**AUTOR:**

**GÉNESIS RAQUEL CABEZAS BOHÓRQUEZ**

**TUTOR:**

**MSC. JORGE TORRES RODRÍGUEZ**

**GUAYAQUIL, ECUADOR 2022**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FECHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		
<b>TÍTULO:</b>	EVALUACIÓN ESTRATÉGICA A PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE UN ORGANISMO DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRÁNSITO	
<b>AUTOR:</b>	GÉNESIS RAQUELCABEZAS BOHÓRQUEZ	
<b>TUTOR:</b>	MG. JORGE TORRES RODRÍGUEZ	
<b>INSTITUCIÓN:</b>	UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
<b>MAESTRÍA:</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b> 104
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN	
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	PROCESOS ADMINISTRATIVOS, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN ESTRATÉGICA.	
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> En el presente trabajo investigativo se evaluó estratégicamente los procesos internos del departamento de planificación de un organismo de regulación y control de tránsito por medio de herramientas e instrumentos que permitió evidenciar la demora de los tiempos de elaboración de los 50 requerimientos diarios en promedio que recibe el departamento, demostrando que con la búsqueda de estrategias y planteamiento de nuevos objetivos dinamizan indirectamente al área operativa. Se aplicó para efectos de la investigación un enfoque mixto de tipo inductivo que permitió un análisis documental para argumentar las variables de estudio además de entrevistas y encuestas dirigidas a el director, supervisor y los operadores acompañada de una ficha de observación. Es ahí donde el aporte innovador de una bitácora de registro procesal será un punto de partida se alinear a los principios de la administración para identificar el tipo de gestión estratégica que maneja la empresa, de igual manera, permitirá mostrar nuevas estrategias que incidirá en la reducción de la tasa de mortalidad y morbilidad. Como propuesta se permitirá otorgar información, para futuras investigaciones, ya que, podrá ser utilizado como un antecedente bibliográfico, utilizando los ejes teóricos.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	Teléfono: 0978986713	E-mail: gcabzasb@ulvr.edu.ec
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	PhD. Eva Guerrero López <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:eguerrerol@ulvr.edu.ec">eguerrerol@ulvr.edu.ec</a> Directora del Departamento de Posgrado Mg. Violeta Rodríguez Basantes <b>Teléfono:</b> (04) 2596500 Ext. 170 <b>E-mail:</b> <a href="mailto:vrodriguez@ulvr.edu.ec">vrodriguez@ulvr.edu.ec</a> Coordinadora de Maestría	

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi guía y sustento en este proceso arduo lleno de experiencias y sacrificio. Gracias a tus promesas y palabra eterna. Eres un Dios soberano.

A mis padres por sus incansables oraciones, cuidado y sabios consejos.

A mi amado hijo y futuro esposo por ser la fuente de mi inspiración. Lo logramos, los amo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida y fortaleza en este camino complejo.

A mi familia por su apoyo incondicional

A los docentes que nos formaron con mucha empatía.

A mi tutor por su predisposición y guía en mi proyecto.

## CERTIFICADO DE PORCENTAJE DE SIMILITUD

Cabezas Torres

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---



---

Mg. Jorge Enrique Torres Rodríguez

CI 0918072059

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, Julio 29 del 2022

Yo, Génesis Raquel Cabezas Bohórquez declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.



---

Cabezas Bohórquez Génesis Raquel CI:  
0950649541

## CERTIFICADO DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Guayaquil, Julio 29 del 2022

Certifico que el trabajo titulado **“Evaluación Estratégica A Procesos Administrativos Del Departamento De Planificación De Un Organismo De Regulación Y Control De Tránsito”**, ha sido elaborado por Génesis Raquel Cabezas Bohórquez bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



---

Mg. Jorge Enrique Torres Rodríguez  
CI 0918072059

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo investigativo se evaluó estratégicamente los procesos internos del departamento de planificación de un organismo de regulación y control de tránsito por medio de herramientas e instrumentos que permitió evidenciar la demora de los tiempos de elaboración de los 50 requerimientos diarios en promedio que recibe el departamento, demostrando que con la búsqueda de estrategias y planteamiento de nuevos objetivos dinamizan indirectamente al área operativa. Se aplicó para efectos de la investigación un enfoque mixto de tipo inductivo que permitió un análisis documental para argumentar las variables de estudio además de entrevistas y encuestas dirigidas a el director, supervisor y los operadores acompañada de una ficha de observación. Es ahí donde el aporte innovador de una bitácora de registro procesal será un punto de partida se alinearán a los principios de la administración para identificar el tipo de gestión estratégica que maneja la empresa, de igual manera, permitirá mostrar nuevas estrategias que incidirá en la reducción de la tasa de mortalidad y morbilidad. Como propuesta se permitirá otorgar información, para futuras investigaciones, ya que, podrá ser utilizado como un antecedente bibliográfico, utilizando los ejes teóricos.

### **Palabras claves:**

Principios, procesos administrativos, gestión estratégica, planificación



## ABSTRACT

In the present investigative work, the internal processes of the planning department of a traffic regulation and control agency were strategically evaluated through tools and instruments that made it possible to demonstrate the delay in the elaboration times of the 50 daily requirements on average received by the department, demonstrating that with the search for strategies and the setting of new objectives hay indirectly dynamize the operational area. For the purposes of the investigation, a mixed inductive approach was applied that allowed a documentary analysis to argue the study variables as well as interviews and surveys addressed to the director, supervisor and operators acompañé by an observation sheet. This is where the innovative contribution of a procedural record log will be a Stirling point, it will be aligned with the principles of the administration to identify the type of strategic management that the Company manages, in the same way, it will allow showing new strategies that will affect the reduction of the mortality and morbidity rate. As a proposal, it will be allowed to provide information for future research, since it can be used as a bibliographic background, using the theoretical axes.

### **Keywords:**

Principles, administrative processes, strategic management, planning

## ÍNDICE GENERAL

<b>1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Tema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3 Formulación del Problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Sistematización del Problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5 Objetivos de la Investigación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5.1 Objetivo General</b> .....	<b>3</b>
<b>1.5.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>3</b>
<b>1.6 Delimitación de la Investigación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.7 Línea de Investigación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.8 Justificación de la Investigación</b> .....	<b>4</b>
<b>1.9 Idea a defender</b> .....	<b>5</b>
<b>1.10 Variables</b> .....	<b>5</b>
<b>1.10.1 Variable I</b> .....	<b>5</b>
<b>1.10.2 Variable II</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>7</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Marco Teórico</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1.1 Pasos en el proceso de formulación de estrategias</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1.2 Importancia de las declaraciones de visión y misión</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.3 Componentes de una declaración de estrategia</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1.4 Escaneo ambiental: análisis interno y externo del entorno</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.5 Técnicas Administrativas</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.6 Procesos administrativos</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.7 Fases del proceso administrativo</b> .....	<b>17</b>

2.1.8 Etapas del proceso administrativo.....	17
2.1.9 Matriz Organizacional.....	20
2.1.10 Mapeo de procesos .....	25
2.1.11 Teoría de procesos.....	26
2.2 Marco Conceptual .....	28
2.2.1 Planificación Estratégica .....	28
2.2.2 Teorías de planificación estratégica .....	29
2.2.3 Importancia de la planificación estratégica .....	30
2.2.4 Elementos de la planificación estratégica .....	31
2.3 Marco legal.....	32
2.3.1 Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (2006):.....	32
2.3.2 Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial (2015):..	34
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>3 METODOLOGÍA .....</b>	<b>35</b>
3.1 Enfoque de la investigación .....	35
3.2 Tipo y diseño de la investigación .....	35
3.3 Métodos y Técnicas.....	35
3.4 Población y Muestra .....	38
3.4.1 Población.....	38
3.4.2 Muestra .....	38
3.5 Procesamiento y análisis estadístico de la información.....	38
3.5.1 Encuesta .....	39
3.5.2 Entrevista .....	46
3.6 Cuadro analítico de los resultados de la entrevista .....	50
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>53</b>
<b>4 PROPUESTA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Tema de la propuesta .....	53

<b>4.2 Modelo de gestión por procesos</b> .....	53
<b>4.3 Objetivos</b> .....	54
<b>4.4 Fundamentos de la propuesta</b> .....	54
<b>4.5 Descripción</b> .....	55
<b>4.5.1 Procesos</b> .....	<b>58</b>
<b>4.5.2 Fichas de procesos</b> .....	<b>59</b>
<b>4.5.3 Indicadores de medición</b> .....	<b>76</b>
<b>4.6 Factibilidad de aplicación</b> .....	78
<b>4.7 Beneficiario</b> .....	79
<b>4.8 Bitácora digital</b> .....	79
<b>4.9 Inversión Final</b> .....	80
<b>4.10 Conclusiones</b> .....	81
<b>4.11 Recomendaciones</b> .....	82
<b>5 Bibliografía</b> .....	83
<b>6 Anexos</b> .....	87

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tabla 1:</b> Ficha de observación.....	38
<b>Tabla 2:</b> Frecuencia de participación de las reuniones.....	40
<b>Tabla 3:</b> Asistencia puntual al lugar de trabajo.....	41
<b>Tabla 4:</b> Respeto de ideas y comentarios de los demás compañeros de trabajo.....	42
<b>Tabla 5:</b> Propone ideas en el proceso.....	43
<b>Tabla 6:</b> Posee iniciativa ante los problemas que se plantean.....	44
<b>Tabla 7:</b> Entrega de trabajos en el tiempo estipulado.....	45
<b>Tabla 8:</b> Asiste a sus compañeros.....	46
<b>Tabla 9:</b> Análisis de la entrevista.....	51
<b>Tabla 10:</b> Descripción de simbología.....	56
<b>Tabla 11:</b> Inversión Final.....	82
<b>Tabla 12:</b> Siniestros 2020 vs. 2021.....	90

<b>Tabla 13:</b> Lesionados 2020 vs. 2021 .....	91
<b>Tabla 14:</b> Fallecidos 2020 vs. 2021 .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Etapas del proceso administrativo .....	18
<b>Figura 2:</b> Matriz organizacional de medición de procesos de personal .....	21
<b>Figura 3:</b> Matriz de medición del proceso de vinculación del personal .....	22
<b>Figura 4:</b> Matriz de medición del proceso de capacitación del personal .....	22
<b>Figura 5:</b> Matriz de medición del proceso de evaluación de desempeño del personal .	23
<b>Figura 6:</b> Matriz de medición del proceso de salud ocupacional del personal .....	23
<b>Figura 7:</b> Matriz de medición del proceso de compensaciones del personal .....	24
<b>Figura 8:</b> Matriz de medición del proceso de bienestar del personal .....	24
<b>Figura 9:</b> Matriz de medición del proceso de retiro y/o desvinculación del personal ...	25
<b>Figura 10:</b> Simbología para diagramas de flujo .....	26
<b>Figura 11:</b> Mapa de procesos .....	58
<b>Figura 12:</b> Herramientas para la gestión .....	59
<b>Figura 13:</b> Autorización de circulación .....	61
<b>Figura 14:</b> Autorización de circulación y uso de la vía pública .....	63
<b>Figura 15:</b> Autorización de circulación y uso de la vía pública .....	65
<b>Figura 16:</b> Autorización de circulación de Traslado de Vehículos no matriculados ....	67
<b>Figura 17:</b> Autorización de Trabajo Vial .....	69
<b>Figura 18:</b> Aprobación de Estudio de Impacto Vial (EIV) .....	71
<b>Figura 19:</b> Informes técnicos de señales de tránsito y daños materiales .....	73
<b>Figura 20:</b> Atención de solicitudes de Usuarios .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICO

<b>Gráfico 1:</b> Frecuencia de participación de las reuniones .....	40
<b>Gráfico 2:</b> Asistencia puntual al lugar de trabajo .....	41
<b>Gráfico 3:</b> Respeto de ideas y comentarios de los demás compañeros de trabajo .....	42
<b>Gráfico 4:</b> Propone ideas en el proceso .....	43
<b>Gráfico 5:</b> Posee iniciativa ante los problemas que se plantean .....	44
<b>Gráfico 6:</b> Entrega de trabajos en el tiempo estipulado .....	45
<b>Gráfico 7:</b> Apoya a sus compañeros .....	46

<b>Gráfico 8:</b> Siniestros 2020 vs. 2021 .....	90
<b>Gráfico 9:</b> Lesionados 2020 vs. 2021 .....	91
<b>Gráfico 10:</b> Fallecidos 2020 vs. 2021 .....	92

## **INDICE DE ANEXOS**

<b>Anexos 1:</b> SINIESTRALIDAD EN GUAYAQUIL .....	90
<b>Anexos 2:</b> SOLICITUD DE APROBACIÓN PARA RECOLECCION DE DATOS ...	93

# CAPITULO I

## 1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Evaluación Estratégica a Procesos Administrativos del Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito.

### 1.2 Planteamiento del Problema

Uno de los problemas que tienen en común gran parte de las empresas es que no disponen de una herramienta que les permita lograr sus objetivos planteados y esto se debe a la ausencia de una estrategia a nivel formal o simplemente carecen de un sistema de medición que les permita saber la situación en tiempo real de la empresa, así como también si se cumplen o no los objetivos previstos.

De igual forma para las estrategias la importancia de la evaluación radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los gerentes, grupos, departamentos, etc., mediante el control del desempeño. Es importante debido a varios factores como: desarrollo de insumos para una nueva planificación estratégica, retroalimentación, valoración y recompensa, desarrollo del proceso de gestión estratégica, juzgar la validez de la elección estratégica, etc.

Existen organizaciones a nivel nacional que independientemente de su actividad económica ha mancomunado esfuerzos para poder construir un plan estratégico que permita proyectarse a futuro y establecer objetivos. El reto del departamento de planificación de tránsito y movilidad empieza a diagnosticando las causales que limitan aplicar la estrategia, el constante aprendizaje y la depuración de metas alcanzadas.

Emitir y atender requerimientos, autorizaciones, certificaciones y permisos a tiempo se ha vuelto un desafío, pues la entrega fuera de tiempo de los mismos, des coordina lo previsto por el área operativa de la empresa, repercutiendo en el incremento de las horas en el tiempo de viaje , falta de custodia en los trabajos viales en zonas consideradas como conflictivas, falta señalización en lugares áreas concurridas, factores que inciden en la

cantidad de siniestros de tránsito en los últimos dos años, según datos de Bloomberg Philantropies.

Otro de los factores que involucra la problemática de estudio es el tiempo de demora para la entrega de informes o comunicados de fechas tentativas que le permitirá dar la continuidad a las obras programadas, mismo que provoca que los materiales de concreto, asfalto entre otros queden en la acera y en el peor de los casos con las maquinarias pesadas parqueadas en las vías ocasionando eventos siniéstrales.

En el caso de los accidentes viales, la Agencia Nacional de Tránsito (2021) ha emitido un informe sobre estos siniestros ocasionados en las vías, mismos que pueden ser envueltos por falta señalización, daños en las carreteras, arreglos o trabajos en las mismas, generándose un total de 15.393 siniestros de tránsito a nivel de Ecuador, y 5.731 en la provincia del Guayas.

En Guayaquil, en el año 2020, se registraron 3792 siniestros que dejaron 160 fallecidos, a pesar de que los siniestros de tránsito se redujeron en un 29% en comparación al año anterior, la cantidad de fallecidos subió un 19%, y no menos importante, se registraron 3662 lesionados de todo tipo, con incapacidades temporales o permanentes. En lo que va del año de enero a octubre de 2021, se registran 150 víctimas mortales, siendo la motocicleta el vehículo con mayor participación de fatalidades y el exceso de velocidad el común denominador en estas desgracias.

Éstas son las causales denominadas como no estructurales dentro del departamento:

- La ausencia de una cultura corporativa de evaluación e interpretación de resultados.
- Demora en la entrega de autorizaciones, certificaciones y permisos.
- Duplicidad de funciones.
- Dificultad para definir indicadores de gestión.
- Los directivos alegan que es un proceso costoso y hasta una declaración filosófica.
- Resistencia a los cambios, políticas internas e incluso aspectos culturales.

La empresa gestiona y divide los departamentos, exponiendo claramente el grado de responsabilidad sobre sus funciones a los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos departamentales a los encargados, los mismos serán validados por los datos cuantitativos en los índices de morbilidad y mortalidad en la ciudad de Guayaquil.



### **1.3 Formulación del Problema**

¿De qué manera la evaluación estratégica incide en el proceso administrativo de un departamento de planificación en un Organismo de regulación y control de tránsito en la ciudad de Guayaquil?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- ¿De qué manera se debe fundamentar teóricamente la planificación estratégica y los procesos administrativos?
- ¿Cómo diagnosticar la situación actual del proceso administrativo en la organización?
- ¿Cómo identificar los factores de incidencia en la etapa evaluación de estrategias?
- ¿Cómo elaborar una propuesta que contribuya a la planificación estratégica en el departamento de planificación de tránsito y movilidad?

### **1.5 Objetivos de la Investigación**

#### **1.5.1 Objetivo General**

Evaluar estratégicamente los procesos administrativos del departamento de planificación de un Organismo de regulación y control de tránsito en la ciudad de Guayaquil.

#### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica y los procesos administrativos.
- Diagnosticar la situación actual del proceso administrativo en la organización.
- Identificar los factores de incidencia en la etapa evaluación de estrategias.
- Elaborar una propuesta que contribuya a la planificación estratégica en el departamento de planificación de tránsito y movilidad.

### **1.6 Delimitación de la Investigación**

**Delimitación espacial:** Organismo de Regulación y Control de Tránsito

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Ciudad:** Guayaquil

**Área:** Administrativa

**Delimitación Temporal:** 2020 - 2021

**Tipo de empresa:** Organismo de Regulación y Control de Tránsito

**Tamaño de Empresa:** Grande y mediana empresa

**Delimitación Amplia del Conocimiento:** Evaluación estratégica, planificación y gestión por procesos.

### **1.7 Línea de Investigación**

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

#### **Sub-línea de Investigación:**

Desarrollo empresarial.

### **1.8 Justificación de la Investigación**

El proceso de planificación estratégica es aplicado con un enfoque empresarial pero también es considerado en lo individual, deportivo y hasta familiar, etc., la cual empieza con la definición de los objetivos, una misión, visión, entre otros aspectos, que se relacionan con la aspiración máxima y la contribución que permitirá trascender, como ejemplos de planificación individual se hace mención al reconocido atleta ecuatoriano Jefferson Pérez, y si se habla de desarrollo a la ciudad de Hong Kong, y países como Corea del Sur, Singapur, Taiwán (Grandes potencias denominados Los Tigres Asiáticos) y empresas como Supermercados (Mi comisariato), etc.

El sacrificio y la efectividad son requeridas por la excelencia, éstas deben llevar un orden obligatorio para poder explotar sus fortalezas es aquí donde se fundamenta la teoría de la planificación estratégica. Si hablamos de conceptos, éstos están delimitados, en cuanto a

la experiencia y las prácticas suelen ser no muy alentadoras que llegan a poner en duda la validez de la herramienta.

El diseño de una propuesta contribuirá a la organización para llevarla hacer más competitiva en el entorno en el que se desenvuelve, pues la tasa de natalidad y morbilidad amenaza a los actores directos e indirectos de movilidad. El trabajo, motivará a la empresa a tomar iniciativas de buscar estrategias y plantearse nuevos objetivos dinamizando indirectamente al área operativa. El aporte innovador de una bitácora de registro procesal será un punto de partida se alineará a los principios de la administración

De esta manera, la propuesta busca re direccionar el proceso de planificación estratégica en el área administrativa de la empresa, logrando superar todas las fallas y deficiencias en la actualidad con un enfoque más práctico. Ésta no sólo considerará la etapa declaratoria, sino que pondrá como prioridad la ejecución y evaluación de los resultados.

Además, la investigación será conveniente, para identificar el tipo de gestión estratégica que maneja el organismo de regulación y control de tránsito, las cuales pueden ser reestructuradas y mejoradas para el cumplimiento de los procesos administrativos del departamento de planificación, de igual manera, permitirá mostrar nuevas estrategias que incidirá en la reducción de la tasa de mortalidad y morbilidad.

Finalmente, el desarrollo del trabajo, permitirá otorgar información, para futuras investigaciones, acorde al tema propuesto, ya que, podrán utilizarlo como un antecedente bibliográfico, utilizando los ejes teóricos expuestos.

## **1.9 Idea a defender**

La evaluación estratégica incide en el proceso administrativo de un Departamento de Planificación en un Organismo de regulación y control de tránsito de la ciudad de Guayaquil.

## **1.10 Variables**

### **1.10.1 Variable I**

La Evaluación Estratégica.

## **1.10.2 Variable II**

Procesos Administrativos.

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Teórico

La evaluación de estrategias es tan importante como la formulación de estrategias porque arroja luz sobre la eficiencia y eficacia de los planes integrales para lograr los resultados deseados. Los gerentes también pueden evaluar la idoneidad de la estrategia actual en el dinámico mundo actual con innovaciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas. La evaluación estratégica es la fase final de la gestión estratégica (Robles, 2019, pág. 5).

La importancia de la evaluación de la estrategia radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los gerentes, grupos, departamentos, etc., mediante el control del desempeño. La Evaluación Estratégica es importante debido a varios factores tales como: desarrollo de insumos para una nueva planificación estratégica, la necesidad de retroalimentación, valoración y recompensa, desarrollo del proceso de gestión estratégica, juzgar la validez de la elección estratégica, etc.

El proceso de Evaluación de la estrategia consiste en los siguientes pasos:

- **Fijación del punto de referencia de rendimiento:** mientras se fija el punto de referencia, los estrategas se encuentran con preguntas tales como: qué puntos de referencia establecer, cómo establecerlos y cómo expresarlos. Para determinar el rendimiento de referencia a establecer, es esencial descubrir los requisitos especiales para realizar la tarea principal. El indicador de desempeño que mejor identifica y expresa los requisitos especiales podría entonces determinarse para ser utilizado para la evaluación (García, 2019, pág. 11).

La organización puede utilizar criterios tanto cuantitativos como cualitativos para una evaluación integral del desempeño. Los criterios cuantitativos incluyen la determinación de la ganancia neta, el ROI, la ganancia por acción, el costo de producción, la tasa de rotación de empleados, etc. Entre los factores cualitativos se encuentran la evaluación subjetiva de factores tales como: habilidades y competencias, potencial para asumir riesgos, flexibilidad, etc.

- **Medición del rendimiento:** el rendimiento estándar es un punto de referencia con el que se debe comparar el rendimiento real. El sistema de informes y comunicación ayuda a medir el desempeño. Si se dispone de los medios adecuados para medir el desempeño y si los estándares se establecen de la manera correcta, la evaluación de la estrategia se vuelve más fácil. Pero varios factores, como la contribución de los gerentes, son difíciles de medir.

De manera similar, el desempeño divisional a veces es difícil de medir en comparación con el desempeño individual. Por lo tanto, se deben crear objetivos variables contra los cuales se pueda realizar la medición del desempeño. La medición debe realizarse en el momento adecuado, de lo contrario, la evaluación no cumplirá su propósito. Para medir el desempeño, los estados financieros como: balance, cuenta de pérdidas y ganancias deben prepararse anualmente (Díaz, 2021, pág. 15).

- **Análisis de la varianza:** al medir el desempeño real y compararlo con el desempeño estándar, puede haber variaciones que deban analizarse. Los estrategas deben mencionar el grado de límites de tolerancia entre los cuales se puede aceptar la variación entre el desempeño real y el estándar. La desviación positiva indica un mejor desempeño, pero es bastante inusual exceder el objetivo siempre. La desviación negativa es motivo de preocupación porque indica un déficit en el rendimiento. Así, en este caso, los estrategas deben descubrir las causas de la desviación y deben tomar acciones correctivas para superarla.
- **Adopción de acciones correctivas:** una vez que se identifica la desviación en el desempeño, es esencial planificar una acción correctiva. Si el desempeño es consistentemente menor que el desempeño deseado, los estrategas deben realizar un análisis detallado de los factores responsables de dicho desempeño. Si los estrategas descubren que el potencial organizacional no coincide con los requisitos de desempeño, entonces los estándares deben reducirse (Güell, 2019, pág. 27).

### **2.1.1 Pasos en el proceso de formulación de estrategias.**

La formulación de la estrategia se refiere al proceso de elegir el curso de acción más apropiado para la realización de las metas y objetivos organizacionales y, por lo tanto, lograr la visión organizacional. El proceso de formulación de la estrategia consta básicamente de

seis pasos principales. Aunque estos pasos no siguen un orden cronológico rígido, son muy racionales y pueden seguirse fácilmente en este orden.

**Establecer los objetivos de la organización:** El componente clave de cualquier declaración de estrategia es establecer los objetivos a largo plazo de la organización. Se sabe que la estrategia es generalmente un medio para la realización de los objetivos organizacionales. Los objetivos enfatizan el estado de estar allí, mientras que la estrategia enfatiza el proceso de llegar allí. La estrategia incluye tanto la fijación de objetivos como el medio que se utilizará para lograr esos objetivos. Por tanto, estrategia es un término más amplio que cree en la manera de desplegar los recursos para alcanzar los objetivos (Rubio, 2019, pág. 9).

Al fijar los objetivos organizacionales, es esencial que los factores que influyen en la selección de objetivos sean analizados antes de la selección de objetivos. Una vez determinados los objetivos y los factores que influyen en las decisiones estratégicas, es fácil tomar decisiones estratégicas.

- **Evaluación del entorno organizacional:** El siguiente paso es evaluar el entorno económico e industrial general en el que opera la organización. Esto incluye una revisión de la posición competitiva de la organización. Es esencial realizar una revisión cualitativa y cuantitativa de la línea de productos existente de una organización. El propósito de tal revisión es asegurarse de que los factores importantes para el éxito competitivo en el mercado puedan ser descubiertos de modo que la gerencia pueda identificar sus propias fortalezas y debilidades, así como las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Después de identificar sus fortalezas y debilidades, una organización debe realizar un seguimiento de los movimientos y acciones de la competencia para descubrir oportunidades probables de amenazas a su mercado o fuentes de suministro.

- **Establecimiento de metas cuantitativas:** En este paso, una organización debe fijar prácticamente los valores de las metas cuantitativas para algunos de los objetivos de la organización. La idea detrás de esto es comparar con los clientes a largo plazo, para

evaluar la contribución que podrían hacer varias zonas de productos o departamentos operativos.

**Apuntar en contexto con los planes divisionales:** En este paso, se identifican las contribuciones realizadas por cada departamento o división o categoría de producto dentro de la organización y, en consecuencia, se realiza la planificación estratégica para cada subunidad. Esto requiere un análisis cuidadoso de las tendencias macroeconómicas (Valle, 2021, pág. 17).

**Análisis de rendimiento:** el análisis de rendimiento incluye descubrir y analizar la brecha entre el rendimiento planificado o deseado. La organización debe realizar una evaluación crítica del desempeño pasado de la organización, su condición presente y las condiciones futuras deseadas. Esta evaluación crítica identifica el grado de brecha que persiste entre la realidad actual y las aspiraciones a largo plazo de la organización. La organización intenta estimar su probable condición futura si persisten las tendencias actuales.

**Elección de la estrategia:** este es el último paso en la formulación de la estrategia. En realidad, el mejor curso de acción se elige después de considerar los objetivos organizacionales, las fortalezas, el potencial y las limitaciones de la organización, así como las oportunidades externas.

### **2.1.2 Importancia de las declaraciones de visión y misión**

Una de las primeras cosas que pregunta cualquier observador del pensamiento y la práctica de la gestión es si una organización en particular tiene una visión y una declaración de misión. Además, una de las primeras cosas que se aprende en una escuela de negocios es la importancia de las declaraciones de visión y misión (Segarra, 2019, pág. 3).

Algunos de los beneficios de tener una declaración de visión y misión se analizan a continuación:

Por encima de todo, las declaraciones de visión y misión brindan unanimidad de propósito a las organizaciones e imbuyen a los empleados con un sentido de pertenencia e identidad. De hecho, las declaraciones de visión y misión son encarnaciones de la identidad



organizacional y llevan el credo y el lema de la organización. Para este propósito, también se les llama declaraciones de credo.

Las declaraciones de visión y misión detallan el contexto en el que opera la organización y proporciona a los empleados un tono que debe seguirse en el clima organizacional. Dado que definen la razón de la existencia de la organización, son indicadores de la dirección en la que la organización debe moverse para actualizar las metas en las declaraciones de visión y misión. (Alcivar, 2021)

Las declaraciones de visión y misión sirven como puntos focales para que las personas se identifiquen con los procesos organizacionales y les den un sentido de dirección, mientras que al mismo tiempo disuaden a aquellos que no desean seguirlos de participar en las actividades de la organización.

“Las declaraciones de visión y misión ayudan a traducir los objetivos de la organización en estructuras de trabajo y a asignar tareas a los elementos de la organización que son responsables de actualizarlos en la práctica” (Felcman, 2019, pág. 23).

Especificar la estructura central sobre la que se encuentra el edificio organizacional y ayudar en la traducción de los objetivos en medidas relacionadas con el costo, el desempeño y el tiempo procesables.

Finalmente, las declaraciones de visión y misión brindan una filosofía de existencia a los empleados, que es muy crucial porque, como seres humanos, necesitamos significado del trabajo por hacer y las declaraciones de visión y misión brindan el significado necesario para trabajar en una organización en particular (García, 2021, pág. 10).

Como se puede ver en lo anterior, las declaraciones de visión y misión articuladas, coherentes y significativas contribuyen en gran medida a establecer el desempeño básico y los parámetros accionables y encarnan el espíritu de la organización. En otras palabras, las declaraciones de visión y misión son tan importantes como las diversas identidades que los individuos tienen en su vida diaria.

Es por esta razón que las organizaciones dedican mucho tiempo a definir sus declaraciones de visión y misión y se aseguran de que presenten declaraciones que brinden significado en lugar de ser meras oraciones desprovistas de significado.

### **2.1.3 Componentes de una declaración de estrategia.**

La declaración de estrategia de una empresa establece la dirección estratégica a largo plazo de la empresa y las direcciones generales de las políticas. Le da a la empresa un claro sentido de dirección y un plan para las actividades de la empresa para los próximos años. Los principales componentes de una declaración estratégica son los siguientes:

#### **Intención estratégica**

La intención estratégica de una organización es el propósito con el que existe y por qué seguirá existiendo, siempre que mantenga una ventaja competitiva. La intención estratégica da una idea de lo que debe hacer una organización de inmediato para lograr la visión de la empresa. Motiva a la gente. Aclara la visión de la visión de la empresa.

La intención estratégica ayuda a la gerencia a enfatizar y concentrarse en las prioridades. La intención estratégica no es más que influir en el potencial de recursos de una organización y las competencias básicas para lograr lo que al principio pueden parecer objetivos inalcanzables en el entorno competitivo. Una intención estratégica bien expresada debe guiar / dirigir el desarrollo de la intención estratégica o el establecimiento de metas y objetivos que requieren que todas las competencias de la organización se controlen al máximo valor (Borré, 2019, pág. 7)

La intención estratégica incluye dirigir la atención de la organización hacia la necesidad de ganar; inspirar a las personas diciéndoles que los objetivos son valiosos; fomentar la participación individual y en equipo, así como la contribución; y utilizar la intención de dirigir la asignación de recursos.

La intención estratégica difiere del ajuste estratégico de una manera que, si bien el ajuste estratégico trata de armonizar los recursos disponibles y los potenciales con el entorno externo, la intención estratégica enfatiza la construcción de nuevos recursos y potenciales para crear y explotar oportunidades futuras.

## **Estado de la misión**

La declaración de misión es la declaración del papel mediante el cual una organización pretende servir a sus partes interesadas. Describe por qué funciona una organización y, por lo tanto, proporciona un marco dentro del cual se formulan las estrategias. Describe lo que hace la organización, las capacidades actuales, a quién sirve las partes interesadas y qué hace que una organización sea única la razón de su existencia (Alvarado, 2019, pág. 5)

Una declaración de misión diferencia a una organización de otras al explicar su amplio alcance de actividades, sus productos y las tecnologías que utiliza para lograr sus metas y objetivos. Habla sobre el presente de una organización (es decir, "sobre dónde estamos"). Por ejemplo, la misión de Microsoft es ayudar a las personas y empresas de todo el mundo a desarrollar todo su potencial. El director ejecutivo juega un papel importante en la formulación de la declaración de misión. Una vez que se formula la declaración de misión, sirve a la organización a largo plazo, pero puede volverse ambigua con el crecimiento y las innovaciones organizacionales.

En el entorno dinámico y competitivo actual, es posible que sea necesario redefinir la misión. Sin embargo, se debe tener cuidado de que la declaración de misión redefinida tenga fundamentos / componentes originales. La declaración de misión tiene tres componentes principales: una declaración de misión o visión de la empresa, una declaración de los valores fundamentales que dan forma a los actos y el comportamiento de los empleados y una declaración de las metas y objetivos (Castro, 2018, pág. 6)

## **Características de una misión**

- La misión debe ser factible y alcanzable. Debería ser posible lograrlo.
- La misión debe ser lo suficientemente clara para que se pueda emprender cualquier acción.
- Debería ser inspirador para la dirección, el personal y la sociedad en general.
- Debe ser lo suficientemente preciso, es decir, no debe ser ni demasiado amplio ni demasiado estrecho.

- Debe ser único y distintivo para dejar un impacto en la mente de todos.
- Debe ser analítico, es decir, debe analizar los componentes clave de la estrategia.
- Debe ser creíble, es decir, todas las partes interesadas deben poder creerlo.

## **Visión**

Una declaración de visión identifica dónde quiere o pretende la organización estar en el futuro o dónde debería estar para satisfacer mejor las necesidades de las partes interesadas.

Describe sueños y aspiraciones para el futuro.

### **2.1.4 Escaneo ambiental: análisis interno y externo del entorno**

El entorno organizacional consta de factores externos e internos. Se debe escanear el entorno para determinar el desarrollo y los pronósticos de los factores que influirán en el éxito de la organización. El escaneo ambiental se refiere a la posesión y utilización de información sobre ocasiones, patrones, tendencias y relaciones dentro del entorno interno y externo de una organización.

Ayuda a los gerentes a decidir el camino futuro de la organización. El escaneo debe identificar las amenazas y oportunidades existentes en el medio ambiente. Durante la formulación de la estrategia, una organización debe aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Una amenaza para una organización puede ser una oportunidad para otra (Alvarado, 2019, pág. 6)

El análisis interno del entorno es el primer paso del análisis del entorno. Las organizaciones deben respetar el entorno organizacional interno. Esto incluye la interacción de los empleados con otros empleados, la interacción de los empleados con la gerencia, la interacción de los gerentes con otros gerentes y la interacción de la gerencia con los accionistas, el acceso a los recursos naturales, el conocimiento de la marca, la estructura organizacional, el personal principal, el potencial operativo, etc. También, discusiones,

entrevistas, y las encuestas se pueden utilizar para evaluar el entorno interno. El análisis del entorno interno ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de una organización.

A medida que el negocio se vuelve más competitivo y hay cambios rápidos en el entorno externo, la información del entorno externo agrega elementos cruciales a la efectividad de los planes a largo plazo. Como el entorno es dinámico, es esencial identificar los movimientos y acciones de la competencia. Las organizaciones también deben actualizar las competencias básicas y el entorno interno según el entorno externo.

Los factores ambientales son infinitos, por lo que la organización debe ser ágil y vigilante para aceptar y adaptarse a los cambios ambientales. Por ejemplo, el monitoreo podría indicar que un pronóstico original de los precios de las materias primas que están involucradas en el producto no es más creíble, lo que podría implicar el requisito de un escaneo, pronóstico y análisis más enfocados para crear una predicción más confiable sobre la entrada. costos. De manera similar, puede haber cambios en factores como las actividades de la competencia, la tecnología, los gustos y preferencias del mercado (Borré, 2019, pág. 7)

Mientras que, en el análisis externo, se deben estudiar y analizar tres entornos correlacionados:

- Entorno inmediato / industrial
- Medio ambiente nacional
- Entorno socioeconómico más amplio / microambiente

El examen del entorno de la industria requiere una evaluación de la estructura competitiva de la industria de la organización, incluida la posición competitiva de una organización en particular y sus principales rivales. Además, una evaluación de la naturaleza, el escenario, la dinámica y la historia de la industria es esencial. También implica evaluar el efecto de la globalización sobre la competencia dentro de la industria.

El análisis del entorno nacional requiere una evaluación de si el marco nacional ayuda a lograr una ventaja competitiva en el entorno globalizado. El análisis del microambiente incluye la exploración de factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, tecnológicos e internacionales que pueden influir en el medio ambiente. El análisis del entorno externo de la organización revela oportunidades y amenazas para una organización

(Castro, 2018, pág. 5)

### **2.1.5 Técnicas Administrativas**

El éxito del administrador depende más de su desempeño que de sus rasgos particulares de personalidad. Su desempeño es el resultado de ciertas habilidades que posee y utiliza. Una de esas habilidades es la capacidad de transformar conocimiento en acción, la cual origina el desempeño deseado.

Para (Chiavenato, 2002, págs. 20-22) existen tres tipos de habilidades significativas para el exitoso desempeño administrativo: Las habilidades técnicas, incluyen el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos de ejecución. Es el caso de la habilidad en contabilidad, programación de computadores e ingeniería, etc. Las habilidades humanas, están relacionadas con el trabajo, con las personas, se refieren a la facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales. Incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos individuales o colectivos.

Las habilidades conceptuales incluyen la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, la facilidad para trabajar con ideas y con conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador que posee habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí, pues entiende como se relaciona la organización con su ambiente y como los cambios producidos en una parte de la organización afectan el resto de esta.

### **2.1.6 Procesos administrativos**

Los procesos administrativos son las tareas de oficina necesarias para que una empresa siga funcionando. Los procesos administrativos incluyen recursos humanos, marketing y contabilidad. Básicamente, todo lo que implica la gestión de la información que sustenta una empresa es un proceso administrativo. (Mendoza, 2019, pág. 11)

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar todos los recursos que tiene una empresa de forma correcta, rápida y eficiente. Así que los procesos administrativos tienen como objetivo mejorar la eficiencia, la

coherencia y la contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales. (Rebeca, 2019, pág. 3)

### **2.1.7 Fases del proceso administrativo**

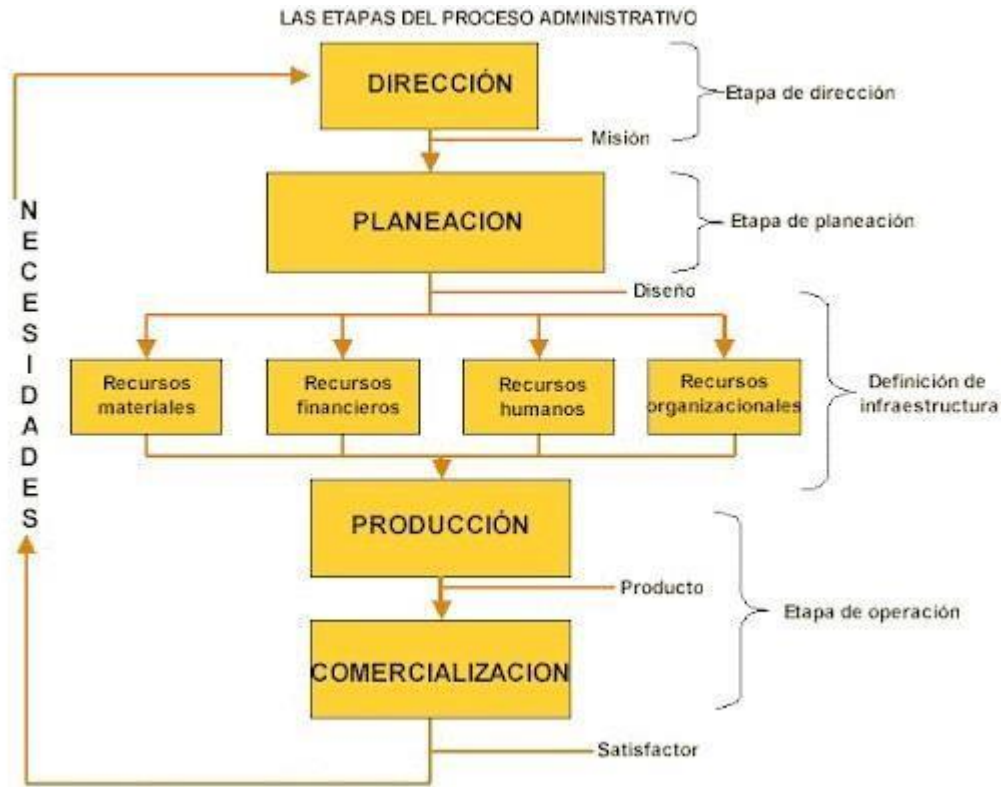
Existen dos fases en el proceso administrativo, una mecánica y otra dinámica.

- En la primera, fase mecánica, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, incluyendo las actividades de planificación y organización.
- La segunda, fase dinámica, se refiere a cómo se gestiona ese organismo social que se ha estructurado e incluye las actividades de dirección y control.

### **2.1.8 Etapas del proceso administrativo**

El proceso administrativo consta de 4 funciones elementales: planificación, organización, ejecución y control.

A continuación, explicamos cada una de las etapas del proceso.



**Figura 1:** Etapas del proceso administrativo  
**Fuente:** (Mendoza, 2019, pág. 7)

## Planificación

Esta función es la primera que debe ejercer el órgano de administración de una empresa. En ella se prevén los objetivos y las metas que debe cumplir la empresa y los métodos que se van a llevar a cabo. (Mendoza, 2019, pág. 7)

La planificación de la gestión es la relación entre el personal laboral y el administrativo debe tener un carácter común para que puedan complementarse para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos. (Mendoza, 2019, pág. 7)

Se desarrolla un plan que contiene objetivamente las diferentes actividades futuras a realizar; este plan debe ser implementado con una visualización previa teniendo en cuenta cada característica. (Mendoza, 2019, pág. 7)

Algunas de las actividades de planificación más importantes son:



- Predefinir los objetivos y metas que se quieren alcanzar durante un tiempo determinado.
- Predecir.
- Establecer una estrategia con sus correspondientes métodos y técnicas para llevar a cabo.
- Actuar frente a los problemas futuros.

## **Organizar**

Está fuertemente relacionado con las capacidades físicas e intelectuales de cada trabajador y con los recursos físicos que posee la empresa. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que se pueda cumplir con los mínimos gastos y a su vez con un máximo grado de satisfacción en cada trabajador. (Mendoza, 2019, pág. 7)

Algunas de las actividades más importantes de la organización son:

- Realizar una selección detallada de los trabajadores indicados para el contrario.
- Subdividir cada tarea en unidades operativas.
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector.
- Proporcionar materiales y recursos útiles a cada sector.

## **Ejecución**

Aquí es necesaria la figura de un gerente capaz de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar a los diferentes sectores laborales. En la ejecución se busca dar el primer paso en la realización de las actividades designadas a cada grupo de trabajo y que estos continúen realizando estas actividades de forma periódica y efectiva. (Mendoza, 2019, pág. 7)

Cada grupo de trabajo se rige por normas y medidas que mejoran su funcionamiento.

Algunas de las actividades de ejecución más importantes son:

- Ofrecer un carácter motivador al personal.
- Recompensar a cada empleado con el salario correspondiente.
- Estar atentos a las necesidades de cada trabajador.
- Mantener una comunicación estable entre todos los sectores.

## **Control**

Esta última función tiene el papel de garantizar que la empresa se encamine hacia el éxito. Aunque cada una de las funciones nombradas anteriormente se puede realizar al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia una trayectoria económica positiva. (Mendoza, 2019, pág. 8)

El control es una tarea administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. El control de las actividades realizadas en una empresa sirve para analizar los puntos altos y bajos de la misma. Una vez obtenidos los resultados correspondientes, se harán factibles las diferentes modificaciones que deberán llevarse a cabo para corregir esos puntos bajos. (Mendoza, 2019, pág. 8)

Algunas de las actividades de control más importantes son:

- Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente realizados.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos.
- Iniciar las acciones de corrección correspondientes.

### **2.1.9 Matriz Organizacional**

A continuación, se presenta la matriz organizacional de medición de procesos de personal.

SECTOR	TAMAÑO EMPRESA			
<b>RESUMEN GENERAL</b>				
PROCESO	PESO	CALIFICACIÓN	SUB-TOTAL	TOTAL GENERAL
VINCULACIÓN	15%			
CAPACITACIÓN	15%			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	15%			
SALUD OCUPACIONAL	15%			
COMPENSACIONES	15%			
BIENESTAR	15%			
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN	10%			
TOTAL GENERAL	100%			
<b>COMENTARIOS:</b>				

*Figura 2: Matriz organizacional de medición de procesos de personal*

*Fuente: (Mendoza, 2019, pág. 8)*

SECTOR	TAMAÑO EMPRESA				SUB-TOTAL PROCESO				
PROCESO									
VINCULACIÓN	PESO PORCENTUAL: 15%								
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %	VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
<b>RECLUTAMEN.</b>	Conjunto de actividades que conducen a identificar las personas que potencialmente pueden ocupar una vacante en la empresa.	3%	Existencia de vacante				x		
			Existencia de un perfil ocupacional						
			Uso de fuentes internas de reclut.						
			Uso de fuentes externas de reclut.						
<b>SELECCIÓN</b>	Conjunto de actividades que permiten escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	4%	Aplicación pruebas escritas						
			Desarrollo de entrevistas estructur.						
			Aplicación pruebas psicotécnicas						
			Visita domiciliaria confront. Ref. Lab.						
<b>CONTRATACIÓN</b>	Conjunto de actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa.	4%	Firma contrato de trabajo						
			Afiliación a EPS, pensiones, etc.						
			Apertura hoja de vida						
			Entrega elementos de dotación						
<b>INDUCCIÓN</b>	Conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la empresa.	4%	Recorrido por las instalaciones						
			Presentación de superiores compañeros.						
			Presentación de normas y reglamentos.						
			Actividades lúdicas de integración						
<b>TOTAL PROCESO DE VINCULACIÓN</b>									

*Figura 3: Matriz de medición del proceso de vinculación del personal*

*Fuente: (Mendoza, 2019, pág. 8)*

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
CAPACITACIÓN			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
NECESID. DE CAPACIT.	Conjunto de acciones tendientes a identificar las necesidades reales de capacitación.	4%	Se hace diagnóstico de capacitac.						
			Conocimientos espec. de los trabajadores.						
			Resultados de evaluac. Desemp.						
			Identificación causas errores						
DISEÑO DE LA CAPACIT.	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación.	4%	Definición objetivos de capacitac.						
			Definición beneficiarios capac.						
			Identificación lugar - tiempo capac.						
			Determinación métodos de capac.						
DESARR. DE LA CAPACIT.	Conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa.	3%	Identificación de temas a tratar						
			Identificación de capacitadores						
			Elaboración de presupuesto capac.						
			Métodos y logística a utilizar						
EVALUAC. DE LA CAPACIT.	Conjunto de acciones que permiten evaluar de manera objetiva los resultados de la capacitación realizada.	4%	Modificaciones en la conducta						
			Mejoramiento de metas						
			Incremento eficacia organizac.						
			Mejoramiento clima organizacional						
<b>TOTAL PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>									

Figura 4: Matriz de medición del proceso de capacitación del personal

Fuente: (Mendoza, 2019, pág. 8)

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
DISEÑO. EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño.	3%	Identificación criterios de medic.	x					
			Conocimiento real de los trabaj.			x			
			Identificación de recompensas		x				
			Identificación de los evaluadores					x	
METODOS. EV. DESEMP.	Identificación de los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	3%	Métodos basados en resultados						
			Métodos basados en comportam.						
			Métodos basados en indicadores						
			Métodos basados en comparac.						
DESARR. EVAL. DESEMP.	Conjunto de acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.	4%	Compromiso de la gerencia						
			Participación de los trabajadores.						
			Medición real de los resultados						
			Objetividad de los evaluadores						
ADOPCIÓN CORRECT.	Conjunto de acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	5%	Retroalimentación de la evaluación						
			Plan de acciones a seguir						
			Reconocimientos otorgados						
			Mejoramiento clima organizac.						
<b>TOTAL PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAL</b>									

Figura 5: Matriz de medición del proceso de evaluación de desempeño del personal

Fuente: (Mendoza, 2019, pág. 8)

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
SALUD OCUPACIONAL			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
CUMPLIM. LEGAL ARP	Identificación del cumplimiento de las normas legales con la ARP.	3%	Afiliación a una ARP						
			Cumplimiento de pagos y compli.						
			Reporte oportuno de novedades						
			Cumplimiento de normas legales						
EXISTENC. PROG. SAL. OCUP.	Conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa.	4%	Existencia del panorama de riesg.						
			Existencia prog. Salud. Ocupac.						
			Existencia el Comité Paritario						
			Existencia presupuesto Sal. Ocup.						
ACCIONES DE PREVENC.	Identificación de las acciones preventivas que realiza la empresa.	4%	Existencia exam. Preocupac.						
			Existencia de acciones prevent.						
			Seguimiento salud trabajadores						
			Simulacros y otras actividades						
MANEJO ESTADIST.	Identificación de estadísticas e índices de accidentabilidad al interior de la empresa.	4%	Estadísticas de ausentismo						
			Estadísticas de accidentabilidad						
			Estadísticas de incapacidades						
			Otras estadísticas de Sal. Ocup.						
<b>TOTAL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL</b>									

**Figura 6:** Matriz de medición del proceso de salud ocupacional del personal  
**Fuente:** (Mendoza, 2019, pág. 8)

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
COMPENSACIONES			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
CUMPL. NORMAS LEGALES	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones.	3%	Existencia de contratos de trabaj.	x					
			Pago oportuno de salarios			x			
			Liquidación correcta salarios		x				
			Pago oportuno de prestaciones					x	
POLIT. IMPOR. CARGOS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de los cargos.	4%	Existencia de manuales de func.						
			Existencia de una estruct. Salar.						
			Existencia de política de salarios						
			Salarios acordes al mercado						
POLIT. IMPORT. PERSONAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios basada en la importancia de las personas.	4%	Existencia de incentivos						
			Existencia de reconocimientos						
			Valoración de las capac. Indiv.						
			Valoración de las capac. Grupales						
COMPENS. FLEXIBLES	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salarios flexibles o portafolio de compensaciones.	4%	Existencia de reconoc. Extrasal.						
			Existencia de portafolios individ.						
			Existencia políticas Sal. Flexible						
			Existencia otras polític compens.						
<b>TOTAL PROCESO DE COMPENSACIONES</b>									

**Figura 7:** Matriz de medición del proceso de compensaciones del personal  
**Fuente:** (Mendoza, 2019, pág. 8)

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 15%					SUB-TOTAL PROCESO	
BIENESTAR			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
CUMPLIM. NORM. LEGAL	Conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación.	3%	Afiliación a una caja de compens.	x					
			Cumplimiento pagos y compromis.			x			
			Reporte oportuno de novedades		x				
			Cumplimiento de normas legales					x	
PLANES ESPEC.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar.	4%	Existencia actividades de recreac.						
			Celebración cumpleaños otros						
			Fiesta anual con familias						
			otras actividades de bienestar						
CONVENIOS CON OTRAS ENT.	Conjunto de actividades que permiten identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas.	4%	Existencia convenios recreac. Otros.						
			Existencia guarderías, salud hijos.						
			Apoyo entid. externas (proveed.)						
			Otros beneficios externos						
APLIC. MOD. ESPEC.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo "empresas familiarmente responsables".	4%	Existencia modelos esp. bienest.						
			Existencia plan Emp. Fam. Resp.						
			Existencia políticas esp. Bienest.						
			Otras activ. espec.de bienestar						
<b>TOTAL PROCESO DE BIENESTAR</b>									

Figura 8: Matriz de medición del proceso de bienestar del personal

Fuente: (Mendoza, 2019, pág. 8)

PROCESO			PESO PORCENTUAL: 10%					SUB-TOTAL PROCESO	
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN			VARIABLES DE MEDICIÓN	CALIFICACIÓN					
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PESO %		1	2	3	4		5
CUMPL. NORM. LEGAL.	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.	3%	Cumplimiento normas legales						
			Pago de indemnizaciones						
			Existencia de criterios de retiro						
			Existencia de una política de ret.						
EXIST. PLANES RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con planes especiales de retiro.	3%	Existencia de pagos adicionales						
			Existencia de beneficios adición.						
			Existencia de cursos de capac.						
			Otros apoyos al pers. Retirado						
CONV. OTRAS EMPRESAS	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con convenios y apoyos de otras empresas para los trabajadores que debe retirar.	2%	Contacto con otras empresas						
			Ubicación en otras empresas						
			Apoyos económicos adicionales						
			Otras actividades no incluidas						
OTRAS ALTERN. DE RETIRO	Conjunto de actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con modelos o planes particulares de retiro.	2%	Existencia planes de retiro antic.						
			Existencia planes jubilac. Antic.						
			Existencia planes proveedores ext.						
			Existencia otros planes retiro						
<b>TOTAL PROCESO DE RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN</b>								200	

Figura 9: Matriz de medición del proceso de retiro y/o desvinculación del personal

Fuente: (Mendoza, 2019, pág. 8)



### 2.1.10 Mapeo de procesos

El objetivo de los mapas de procesos es que las organizaciones y empresas mejoren su eficiencia. Los mapas de procesos proporcionan una visión de un proceso, ayudan a los equipos a aportar ideas para la mejora de los procesos, aumentan la comunicación y proporcionan documentación de los procesos. Los mapas de procesos permiten identificar los cuellos de botella, las repeticiones y los retrasos. Ayudan a definir los límites del proceso, la propiedad del proceso, las responsabilidades del proceso y las medidas de eficacia o métricas del proceso. (Damelio, 2021, pág. 4)

Una de las finalidades del mapeo de procesos es comprender mejor un proceso. El diagrama de flujo que se muestra a continuación es un buen ejemplo de cómo utilizar el mapeo de procesos para comprender y mejorar un proceso. En este diagrama, el proceso es la fabricación de pasta. Aunque se trata de un ejemplo de mapa de procesos muy simplificado, muchas partes de la empresa utilizan diagramas similares para comprender los procesos y mejorar su eficacia, como las operaciones, las finanzas, la cadena de suministro, las ventas, el marketing y la contabilidad. (Damelio, 2021, pág. 4)

Simbología para diagramas de flujo		
Símbolo	Conector	Descripción
	Actividad o tarea.	Acción llevada a cabo en un proceso, representa cortes, cambios, modificaciones, ensambles; puede tener muchas entradas y una salida.
	Decisión	Sirve para indicar puntos donde se toman decisiones: Si, No.
	Demora (no programada)	Retraso no programado de materiales o información; partes o productos; espera.
	Transporte / movimiento	Cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.
	Almacenaje / Archivo	Retraso programado de materiales, partes o productos, se quedan en piso, almacén.
	Inicio o final	Para marcar los extremos de un diagrama, podría implicar la actividad de inicio y fin.

**Figura 10:** Simbología para diagramas de flujo  
**Fuente:** (Damelio, 2021, pág. 4)

### **2.1.11 Teoría de procesos**

Una importante característica distintiva de la terapia experiencial es que ofrece una teoría de proceso sobre cómo facilitar el conocimiento de lo conocido, en lugar de una teoría de contenido de la personalidad o la psicopatología.

Una teoría de proceso de este tipo especifica tanto los pasos momento a momento en el proceso de cambio del cliente como las intervenciones del terapeuta que facilitarán estos pasos. El énfasis en cada paso está siempre en cómo promover la percepción directa de lo que se siente concretamente en el momento para crear un nuevo significado. (Bonfil, 2017, pág. 5)

Se asume explícitamente que dentro de cada individuo existe un flujo de experiencias al que la persona puede referirse para informarse sobre el significado personal de determinadas experiencias. El principio fundamental del método experiencial es hacer que las personas comprueben lo que se dice o hace con su propia experiencia concreta. Se considera que el cambio surge de una creciente conciencia de la experiencia no simbolizada previamente y de la puesta en interacción dialéctica de esta experiencia con las palabras o los símbolos y otros aspectos de la experiencia para crear un nuevo significado.

La clave de la terapia experiencial es hacer que los clientes experimenten o se familiaricen con cualquier tipo de contenido de una forma nueva, de manera que esta nueva experiencia produzca un cambio en la forma en que se ven a sí mismos, a los demás y al mundo. La terapia experiencial añade así a los otros enfoques el énfasis en que los símbolos, los esquemas e incluso el comportamiento deben interactuar con el nivel de existencia basado en el cuerpo, en la experiencia, para producir el cambio. Por lo tanto, ofrece una teoría del proceso de cómo interactúan el cuerpo y el símbolo, y un conjunto de métodos para promover este proceso.

Los teóricos de la terapia experiencial han especificado secuencias de patrones de procesos y eventos de cambio, cuyas conexiones explícitas son explicadas por sus teorías experienciales del cambio. A continuación, se describen tres de estas secuencias



características. Una de las secuencias ofrecidas por Gendlin (1996) incluye tres eventos de cambio fundamentales para el cliente: (a) el cliente se centra en un significado sentido directamente; (b) el cliente permite que los sentimientos, las palabras y las imágenes surjan de este enfoque interno, y atiende al sentimiento generado; (c) el cliente recibe un nuevo significado sentido que emerge del consiguiente cambio en la experiencia corporal. Otra secuencia experiencial (Mahrer 1989) consiste en cuatro eventos de cambio básico del cliente: (a) el cliente alcanza un nivel de sentimiento fuerte; (b) el cliente acoge y aprecia la experiencia interna a la que ha accedido; (c) el cliente se convierte en la experiencia interna en el contexto de escenas de vida anteriores; (d) el cliente se convierte y se comporta de acuerdo con la experiencia interna en el contexto de escenas de vida futuras inminentes. (Bonfil, 2017, pág. 5)

Una tercera secuencia especificada por Greenberg y Paivio (1997) implica seis eventos de cambio básicos: (a) el cliente experimenta los malos sentimientos problemáticos en la sesión; (b) el cliente accede, permite y recibe emociones y necesidades centrales más profundas en la sesión; (c) el paciente y el terapeuta exploran juntos si la emoción central es adaptativa o des adaptativa; (d) si se juzga que es adaptativa, los sentimientos centrales se utilizan como guía, y si se juzga que es des adaptativa, se accede a emociones y necesidades adaptativas alternativas; (e) las emociones centrales inadaptadas y las creencias asociadas son desafiadas desde dentro por las nuevas emociones y necesidades adaptativas; (f) se crea un nuevo significado basado en la nueva experiencia que emerge de la interacción dialéctica de las partes adaptativas e inadaptadas del yo. (Corripio, 2018, pág. 4)

En estos procesos, el terapeuta se considera un experto en cómo facilitar nuevos pasos en la experiencia del cliente, más que un experto en el contenido de la experiencia del cliente.

Así, los terapeutas evitan las interpretaciones del contenido de las experiencias del cliente que le dicen al paciente por qué hace las cosas y que son impulsadas por la teoría en lugar de por la experiencia. Se evitan las respuestas conceptuales o explicativas, o que se expresan como hechos, o que dan el mensaje de que la verdad proviene del conocimiento profesional de los terapeutas, en favor de una exploración

fenomenológicamente refinada de la experiencia del cliente. Así, la terapia experiencial intenta eliminar cualquier interpretación basada en la teoría del terapeuta sobre cómo son o deberían ser las personas, o que intente revelar "verdades" ocultas. (Bonfil, 2017, pág. 6)

El enfoque experiencial hace más bien hincapié en lo que experimenta el paciente y lo respeta, y presta especial atención a lo que el paciente experimenta en la relación con el terapeuta. La terapia experiencial implica una escucha constante desde el marco de referencia del paciente. De ahí que la indagación empática sostenida sea una parte central de la práctica. Sin embargo, aunque este énfasis empático es necesario para una buena psicoterapia, no es necesariamente suficiente para la mejor psicoterapia. La psicoterapia más eficaz también requiere prácticas del terapeuta de naturaleza técnica, como la focalización fenomenológica, la experimentación y la observación de la conducta. También se requiere la comprensión diagnóstica del individuo, y también la comprensión de las fuerzas sociales, culturales e institucionales que afectan al individuo. (Bonfil, 2017, pág. 6)

A pesar de que lo que el paciente experimenta es la esencia indispensable de la psicoterapia, y de que es imperativo que esto sea objeto de una respetuosa indagación continua por parte del terapeuta y del paciente, lo que el paciente no experimenta es también un componente indispensable y crítico de lo que ocurre en la terapia. Los factores importantes que se mantienen fuera de la experiencia consciente del paciente y que no se convierten en figura en la conciencia también deben ser objeto de exploración fenomenológica. En la terapia experiencial hay un énfasis especial en traer a la conciencia los procesos que regulan este proceso de conciencia/des conciencia. Este trabajo está codirigido por el terapeuta y el paciente y no se basa en ninguna supuesta verdad superior del terapeuta. Se basa en una exploración empática conjunta que puede incluir la observación, la experimentación y el diálogo. (Bonfil, 2017, pág. 6)

## **2.2 Marco Conceptual**

### **2.2.1 Planificación Estratégica**

El punto de partida de la planificación es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución de

permitirá trascender, la justificación omnipresente de que el sacrificio vale la pena (Guerrero & Vélez, 2017, pág. 1). Respecto de esta herramienta y sus aplicaciones se han dado diversos aportes algunos de los cuales vamos a analizar a continuación.

La planeación estratégica como herramienta para la gerencia de negocios, no es nada nuevo de hecho, su uso remonta a mediados del siglo XX y desde su aparición hasta la fecha, esta herramienta ha ido evolucionando. (David, 2013) afirma. “En este ciclo evolutivo de metodología de planificación estratégica, es la que más aporte ha recibido y se podría decir que ha llegado a su etapa de madurez en virtud de que las actividades de esta etapa están bastantes documentadas y socializadas entre la comunidad intelectual y de negocio” (pág. 16). Así como también las etapas de la evolución de implementación y evaluación aún están rodeadas de mucha incertidumbre y no se han estandarizado métodos o herramientas para poder asegurar el éxito de éstas etapas que comprende todo el proceso estratégico, indica “A pesar de la sed de cambio , es poco lo que se ha hecho por desarrollar una alternativa al proceso de planificación estratégica ,el cual es la tarea más esencial de la gerencia en el sentido de que prácticamente todas las compañías del mundo no solo lo realizan sino que se dedican meses de trabajo intenso a este ejercicio todos los años” (pág. 13).

“Contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias son a corto plazo (horizonte de tiempo). Estos planes tienen un alcance más estrecho y limitado.” (David, 2013, pág. 16)

(Chan, 2016)“La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.” (pág. 9)

### **2.2.2 Teorías de planificación estratégica**

La planificación estratégica en la actualidad se encuentra alineada al eje de desarrollo económico que tiene como objetivo generar condiciones favorables para el desarrollo de alternativas productivas basado en el aprovechamiento del potencial productivo, forestal, turístico y el más representativo el comercial; el fortalecimiento empresarial a través de los esquemas de financiación que puedan fomentar la generación de valor agregado y el crecimiento de la productividad, la generación de ingresos, impulso de las capacidades de

las personas, las oportunidades de empleo y la capacidad de actuar en lo global como en lo local. (Gutiérrez, Juan Carlos, 2021)

La planificación estratégica es un proceso que conlleva tiempo y entrega por parte del personal que decide someterse a cambios continuos, ya que muchos gerentes, empresarios y directores deciden iniciar una organización, pero pocos son los que logran sostenerlas con éxito y aumentar el valor de la misma. (Ngono Fouda, 2021)

Para que toda compañía sea sostenible en el tiempo y tenga un factor diferenciador que le permita continuar en un mercado exigente y cambiante es lo que el autor Joaquín Membrado menciona acerca de métodos para la planificación y mejora continua en una compañía. Es importante que toda compañía tenga estrategias bien definidas y que sobre todo el personal que labore en la compañía tenga conocimientos básicos hacia donde conlleva el seguir y cumplir dichas estrategias. Dicho de otra forma, permitirá a la organización dirigirse a la consecución del objetivo común. Esto haría que pueda generar mayores beneficios a los consumidores, a los accionistas y a sus trabajadores.

### **2.2.3 Importancia de la planificación estratégica**

En definitiva, la planificación es seleccionar adecuadamente la misión y la visión y las acciones necesarias para lograrlas, lo cual requiere tomar decisiones estableciendo correctamente las líneas de acción, no sin antes realizar un estudio exhaustivo de la situación actual de la empresa, reconociendo el entorno en el que se desenvuelve, solo así se podrá establecer y ejecutar las estrategias planteadas. Para llevar a cabo este proceso es necesario supervisarlos en función del planteamiento inicial con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias establecidas, posteriormente se debe controlar este proceso para direccionarlos en las prioridades más relevantes apoyándose siempre en las fortalezas internas con que cuenta la organización (Alfaro, 2020, pág. 2).

Desde el punto de vista de los autores la planificación está muy ligada a planear, organizar y anticipar situaciones que pueden incidir de manera positiva o negativa en el presente y futuro de la organización, por ello es importante recalcar que este tipo de ejercicio es necesario aplicar para anticipar cambios significativos y tomar los procedimientos respectivos para enfrentarlos y catalizarlos de manera óptima.

Sin embargo, existen líderes de proyectos o administradores que no pueden predecir con exactitud las contrariedades y anomalías, pero logran ser visionarios y gracias al estudio determinante previo podrán interpretar más allá que los demás acertando con las proyecciones. La planificación implica todas las actividades diarias no terminan con la formulación del plan, sino que se requiere de un seguimiento minucioso que permita realizar los cambios permanentes necesarios para adaptarlo a nuevas situaciones que presentan con respecto a la base que se formuló en primera instancia.

Podemos concluir que la planificación es vital en la organización para el adecuado desarrollo de las actividades internas y externas, ya que a través de ella se pueden prever los cambios necesarios que deparan el probable futuro y se establecen las medidas respectivas para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción nos va a permitir encaminar y aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades.

#### **2.2.4 Elementos de la planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual los administradores para tomar las mejores decisiones en la organización deben obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de las empresas, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Cideh Impulsa, 2018)

Existe una variedad de elementos que intervienen en el Planificación Estratégico, entre las cuales el autor ha seleccionado la más relevante a continuación se menciona.

**Filosofía.** - se relaciona como un conjunto de principios en el cual la organización identifica la confianza, los valores, y el trabajo en equipo con el único fin de alcanzar la dirección y alineación de las actividades operativas de la empresa.

**Misión.** - es la razón de ser de la empresa, porque constituye las bases de las políticas y estrategias de la organización definiendo: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos? Y es así como nos permitirá conocer de una forma precisa la situación por la que atraviesa la empresa.

**Visión.** - es de vital importancia conocer hacia donde se dirige la empresa en un futuro, por lo tanto, su definición debe ser entendible, comprensible, muy breve e inspiradora para garantizar a la organización la efectividad en su ejecución.

**Objetivos.** – con este elemento se determina lo que se pretende alcanzar en la empresa durante un periodo determinado.

**Políticas.** - inicialmente la alta gerencia establece los lineamientos en forma general para lograr los objetivos establecidos en el departamento y las diversas áreas de la empresa.

**Estrategias.** - conjunto de acciones definidas y determinadas de manera anticipada, con la finalidad de cumplir y alcanzar los objetivos en la empresa.

**Programas.** - es un esquema ordenado donde se establece las actividades específicas que habrán de realizarse para cumplir los objetivos en el tiempo planeado, y la asignación respectiva de recursos por parte de los administradores de cada actividad según corresponda.

**Presupuestos.** - son los programas en los que se asignan las cifras específicas de acuerdo a las actividades; por otra parte, constituyen un gran elemento al planificar, ya que a través de ellos se proyectan en forma ordenada y cuantificada, los recursos que necesita la empresa para el cumplimiento de sus metas y objetivos fijados. Los elementos mencionados dentro de la planificación estratégica ejercen un rol dentro de la empresa porque ayuda a tener una idea clara a lo que se va a dedicar. A través de estos elementos los administradores pueden desarrollar un orden y alcanzar las metas establecidas en la organización. (Cideh Impulsa, 2018)

## **2.3 Marco legal**

El presente trabajo investigativo se encuentra basado y fundamentado de forma legal, de acuerdo con lo que establecen las leyes detalladas a continuación:

### **2.3.1 Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (2006):**

**Art. 3.-** Objetivos. - Los objetivos principales de esta ley son:

1. Conseguir la coordinación de la administración financiera de las entidades y organismos del sector público, básicamente por medio de la unificación de criterios;
2. Facilitar la vinculación de los procesos de planificación y presupuesto;
3. Lograr una organización estructural y funcional lógica y eficiente de las actividades financieras y en sus unidades administrativas;
4. Establecer claramente las facultades y obligaciones en la administración financiera;
5. Garantizar la existencia de un adecuado control interno y externo;
6. Asegurar la utilización de personal idóneo y la promoción de su desarrollo profesional continuo;
7. Perfeccionar y mantener al día la administración financiera, a través del empleo de técnicas modernas y eficientes;
8. Proveer de la documentación y el registro apropiado de las operaciones financieras;
9. Producir información financiera útil, adecuada, oportuna y confiable, para la adopción de decisiones de la alta dirección;
10. Evaluar y mejorar las operaciones financieras por medio de la auditoría financiera; y,
11. Evaluar y mejorar la eficiencia, efectividad y económica de la administración pública, por medio de la auditoría operacional. (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, 2006)

**Art. 8.-** Facultad normativa de las entidades y organismos. - A base de las políticas generales y de las normas secundarias a que se refieren los artículos precedentes de este capítulo, cada entidad y organismo del sector público establecerá y publicará las políticas, los manuales específicos y las demás disposiciones que sean necesarias para su administración financiera y control, disposiciones que se sujetarán a lo previsto en esta ley. (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, 2006)

**Art. 9.-** Administración Financiera. - Cada entidad y organismo del sector público diseñará e implantará, con arreglo a las disposiciones de esta ley, procedimientos e instructivos para su administración financiera, adaptados a sus necesidades particulares, a fin de proveer con oportunidad de la información necesaria para la adopción de decisiones. (Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, 2006)

### **2.3.2 Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial (2015):**

**Art.19.-** Queda expresamente prohibido a los miembros del Directorio tomar parte, interferir o influenciar, de cualquier manera, en la administración de la Comisión Nacional. (Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, 2015)

**Art.16.-** (Sustituido por el Art. 7 de la Ley s/n, R.O. 415S, 29III2011)

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD'S y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito.

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios. (Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, 2015)

**Art. 28.-** La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial estará administrada por un director ejecutivo, de libre nombramiento y remoción, quien deberá ser ecuatoriano y reunir requisitos. (Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, 2015)



## CAPÍTULO III

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la investigación

**Enfoque Mixto.** - Se consideró este enfoque vierte datos cualitativos y cuantitativos en el que se llevará acabo observaciones y evaluación de fenómenos en los colaboradores, revisión de la base de datos de los últimos dos años para su posterior análisis y establecer diferencias numéricas, proponer nuevas evaluaciones para esclarecer y cimentar información.

#### 3.2 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación se considera de tipo descriptiva, en la cual se definió las funciones delegadas a los supervisores y operadores de atención al usuario y se clasificó al personal por tipo de trámite, reconocer rasgos de personalidades con pensamiento introvertido y sentimental extrovertidos. Se detalló todas las características de los fenómenos y población que estamos estudiando su estado actual, qué realiza en todo su proceso desde su naturaleza del servicio que ofrece al usuario hasta la eficiencia del mismo.

#### 3.3 Métodos y Técnicas

**Método inductivo.** - Basado en la inducción después de haber obtenido información de observaciones específicas tales como: de los actores directos en el departamento se llega a una idea en general. Considerando que el estudio nos permite esclarecer premisas particulares para determinar conclusiones generales. Se observó a los colaboradores durante el proceso, un grupo solo visualizaba las acciones de sus compañeros por lo que se evidenció que el 60% del personal es nuevo. La atención al usuario es por orden de llegada, no cuenta con algún sistema automatizado que registre las visitas de los usuarios. El exceso de papelería refuerza los criterios antes expuestos.

**Investigación de campo:** Se trasladó al sitio donde ocurre el fenómeno para recolectar la informa útil para la investigación.

**Método analítico.** - Este método me permitió trabajar según la experiencia directa y la descomposición de los datos entre ellos los 50 trámites diarios registrados y así deducir cuál es el trámite con mayor demanda y el más crítico con respecto al proceso administrativo del Departamento de Planificación.

**Entrevista.** - La entrevista se realizará con el objetivo de conocer los procedimientos establecidos con relación a la planificación, la capacidad y formación de los trabajadores para realizar las actividades, los procesos que se desarrolla actualmente y la importancia de una adecuada gestión por procesos.

Se realiza la técnica de la entrevista a las personas encargadas de los procesos, el cual está dirigida los colaboradores del área de planificación de tránsito.

A continuación, se evidencia las entrevistas respectivas.

Con el objetivo de obtener información que conlleve a la mejora productiva del área y sustente los datos obtenidos mediante la entrevista y la ficha de observación, se procede a realizar una encuesta para poder conocer la parte subjetiva de la problemática y sin la intención de querer medir variables.

**Observación directa .-** Con el objetivo de obtener información que conlleve a la mejora productiva del área, se decide analizar los procesos involucrados dentro la planificación mediante la técnica de la observación para conocer la manera en que los trabajadores realizan sus actividades en función de la mejora continua y para reafirmar los datos, se desea conocer la parte subjetiva de los trabajadores, por tal motivo se realiza una encuesta una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados a los comportamientos de los colaboradores mientras ejecutan la validación de trámites y autorización de los mismos.

**Tabla 1:** Ficha de observación

<b>Ficha de Observación</b>			
<b>Situación: Procedimiento y Sistemas de trabajo</b>			
<b>Fecha:</b>	26 de Octubre del 2020	<b>Empresa</b>	ATM
<b>Lugar:</b>	Av. del Bombero y calle 14NO	<b>Área</b>	Administrativo Planificación
<b>Observador</b>	Ing. Génesis Cabezas		
<b>Hora Inicio</b>	08:30 AM	<b>Hora Final</b>	17:30 PM
<b>A.- Temas Principales</b>			
<p>1) Dentro del departamento se pudo observar que el espacio físico donde laboran los operadores es muy pequeño y no hay divisiones.</p> <p>2) No hay control de entrada y salida del personal.</p> <p>3) No documentan inconsistencias identificadas</p> <p>4) No se lleva un adecuado registro y control al momento de realizar una orden de trabajo</p> <p>5) Se observó la atención a los usuarios sin orden de llegada.</p> <p>6) Falta de un Sistema automatizado de las atenciones diarias</p>			
<b>B.- Explicación de los acontecimientos</b>			
<p>1) Fue muy complicado poder transitar hacia el área de cubículos de atención debido a que existe escritorios y sillas aglomeradas sin una correcta planificación, generando una condición subestándar en las áreas de administrativa. 2) A pesar de que el trabajo de planificación requiere de movimiento constante dentro de la empresa, es importante que se clasifique los trámites a realizar, así como el adecuado control y registro del orden y asistencia del usuario, así como el área en donde están prestando el servicio.</p> <p>3) La documentación recibida por parte de los usuarios es física, exceso de papelería.</p> <p>4) Atención según el usuario y no por orden de llegada.</p> <p>5) Llegada improvisada de usuarios</p> <p>6) Prever casos de documentos extraviados</p>			

*Elaborado por: Cabezas (2021)*

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil existe:

1 agencia de Control de Tránsito y Transporte en Guayaquil

#### **3.4.2 Muestra**

Agencia de Tránsito y Movilidad de Guayaquil

Departamento de planificación de Tránsito.

### **3.5 Procesamiento y análisis estadístico de la información**

A partir de la muestra correspondiente a 15 colaboradores del departamento de planificación, los resultados tabulares, que incluyen la visualización de estos datos estadísticos basados en preguntas en forma de encuesta en números, son similares a la evaluación realizada por el equipo de investigación, conocida como análisis.

### 3.5.1 Encuesta

#### Pregunta 1.- ¿Con qué frecuencia participa en las reuniones?

Tabla 2: Frecuencia de participación de las reuniones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Frecuentemente	5	33,3	33,3	33,3
Ocasionalmente	3	20,0	20,0	53,3
Nunca	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Cabezas (2021)

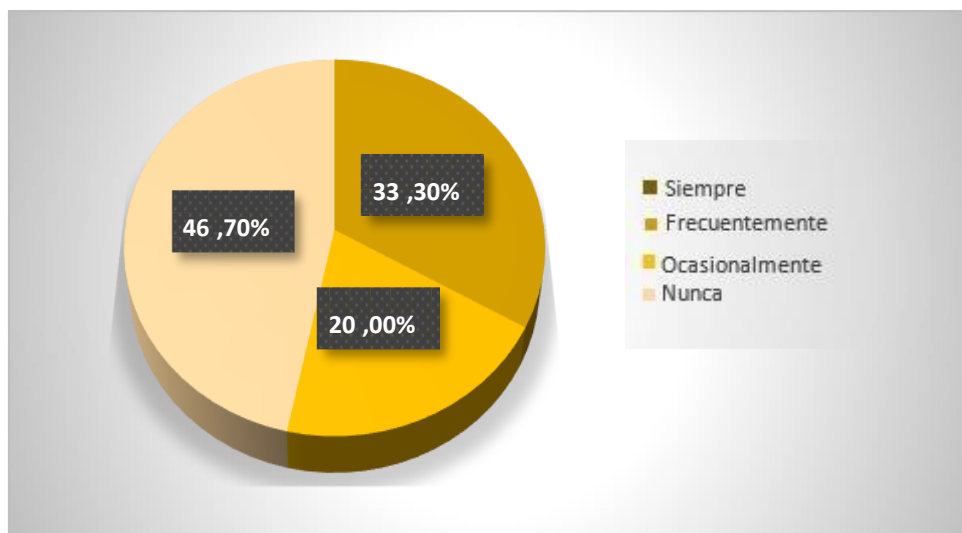


Gráfico 1: Frecuencia de participación de las reuniones

Elaborado por: Cabezas (2021) **Análisis:**

Del 100% de encuestados, en su mayoría el 46,67% participan frecuentemente en las reuniones, el 33,33% participa ocasionalmente en las reuniones y finalmente con el 20% nunca participa en reuniones.

## Pregunta 2.- Con qué frecuencia llega puntual a su lugar de trabajo

Tabla 3: Asistencia puntual al lugar de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	2	13,3	13,3	13,3
	Ocasionalmente	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Cabezas (2021)

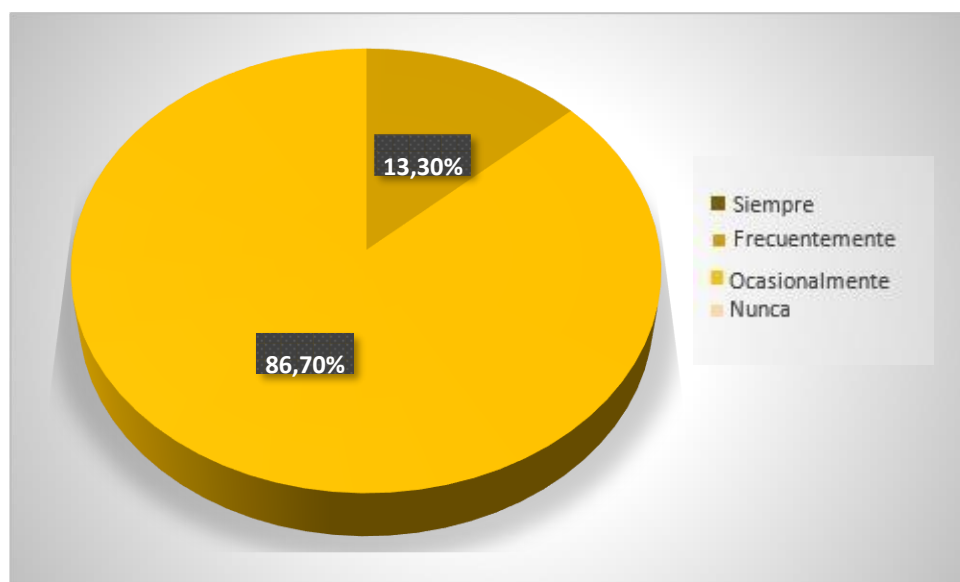


Gráfico 2: Asistencia puntual al lugar de trabajo

Elaborado por: Cabezas (2021)

### Análisis:

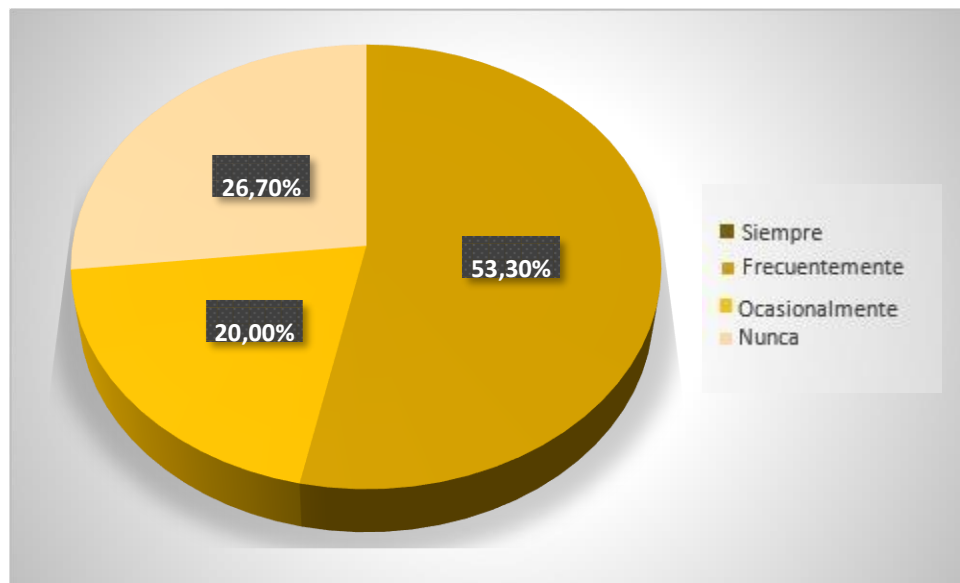
Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 86,67% ocasionalmente asiste puntual a su lugar de trabajo, mientras que el otro 13,33% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

### 3.- ¿Con qué frecuencia acepto las ideas y comentarios de los demás compañeros de trabajo?

**Tabla 4:** Respeto de ideas y comentarios de los demás compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	8	53,3	53,3	53,3
	Ocasionalmente	3	20,0	20,0	73,3
	Nunca	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Elaborado por: Cabezas (2021)*



**Gráfico 3:** Respeto de ideas y comentarios de los demás compañeros de trabajo

*Elaborado por: Cabezas (2021)*

#### Análisis:

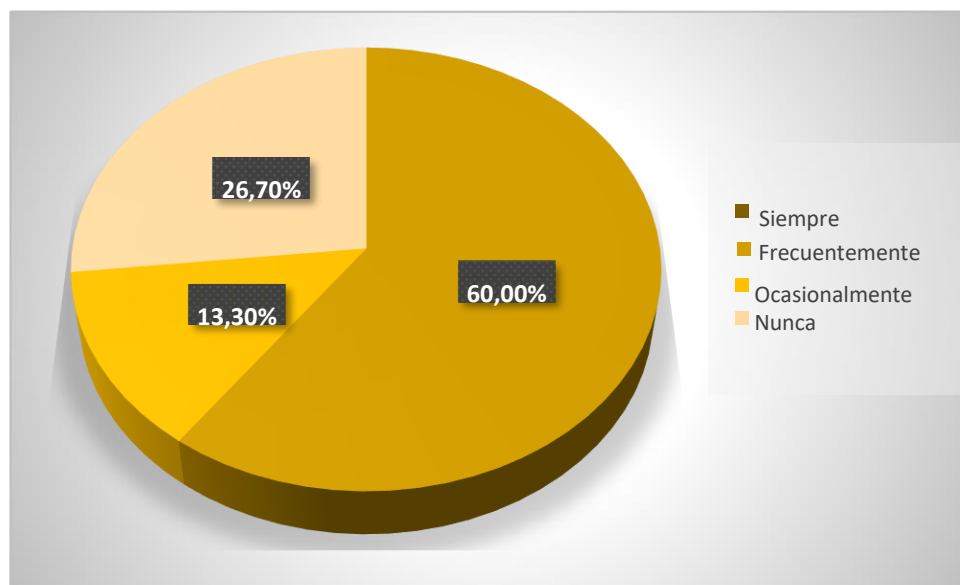
Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 53,33% de encuestados participan con las ideas y comentarios de los demás compañeros de trabajo, asimismo el 20% ocasionalmente, mientras que el 26,67% nunca participa.

**Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia propone ideas en el proceso?**

*Tabla 5: Propone ideas en el proceso*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	9	60,0	60,0	60,0
	Ocasionalmente	2	13,3	13,3	73,3
	Nunca	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Elaborado por: Cabezas (2021)*



*Gráfico 4: Propone ideas en el proceso*

*Elaborado por: Cabezas (2021)*

**Análisis:**

Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 60% de encuestados frecuentemente propone ideas en el proceso, asimismo el 13,33% ocasionalmente, mientras que el 26,67% nunca propone ideas.

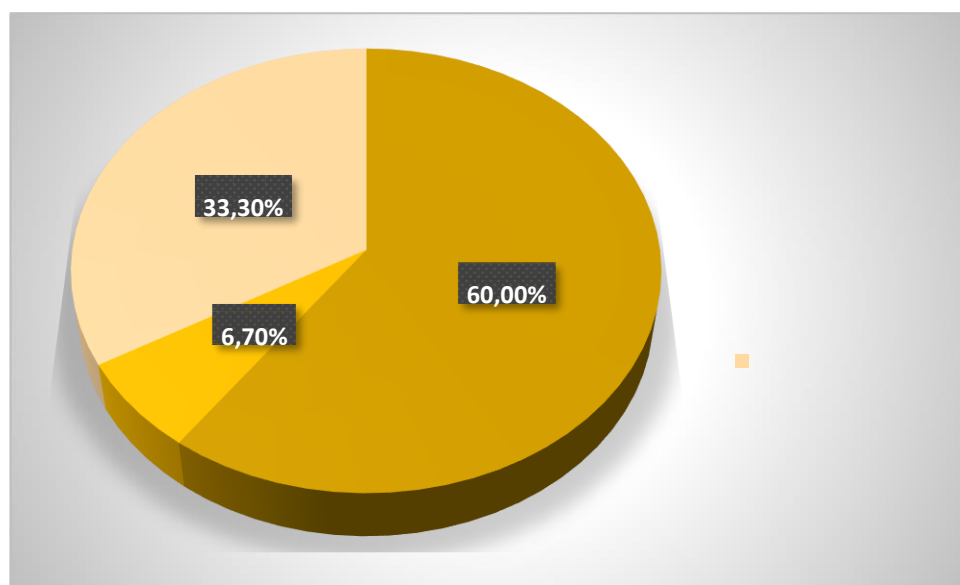


## 5.- ¿Con qué frecuencia socializa iniciativas ante los problemas que se plantean?

*Tabla 6: Posee iniciativa ante los problemas que se plantean*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	9	60,0	60,0	60,0
	Ocasionalmente	1	6,7	6,7	66,7
	Nunca	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

*Elaborado por: Cabezas (2021)*



*Gráfico 5: Posee iniciativa ante los problemas que se plantean*

*Elaborado por: Cabezas (2021)*

### **Análisis:**

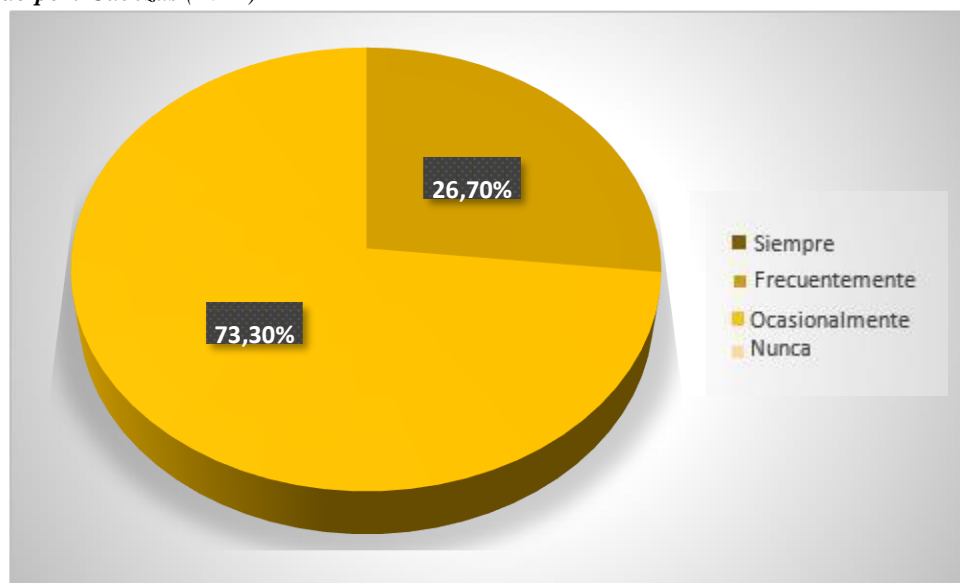
Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 60% de encuestados frecuentemente socializan iniciativas ante los problemas que se plantea, asimismo el 6,67% ocasionalmente, mientras que el 33,33% nunca posee iniciativa.

## 6.- ¿Con qué frecuencia entrega los trabajos en el tiempo estipulado?

*Tabla 7: Entrega de trabajos en el tiempo estipulado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	4	26,7	26,7	26,7
	Frecuentemente	11	73,3	73,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	

*Elaborado por: Cabezas (2021)*



*Gráfico 6: Entrega de trabajos en el tiempo estipulado*

*Elaborado por: Cabezas (2021)*

### **Análisis:**

Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 73,33% de encuestados frecuentemente colaboran con la entrega de trabajos en el tiempo estipulado, mientras que el 26,67% de manera ocasional.

## 7.- ¿Con qué frecuencia asiste o apoya a sus compañeros?

Tabla 8: Asiste a sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	3	20,0	20,0	20,0
	Frecuentemente	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Elaborado por: Cabezas (2021)

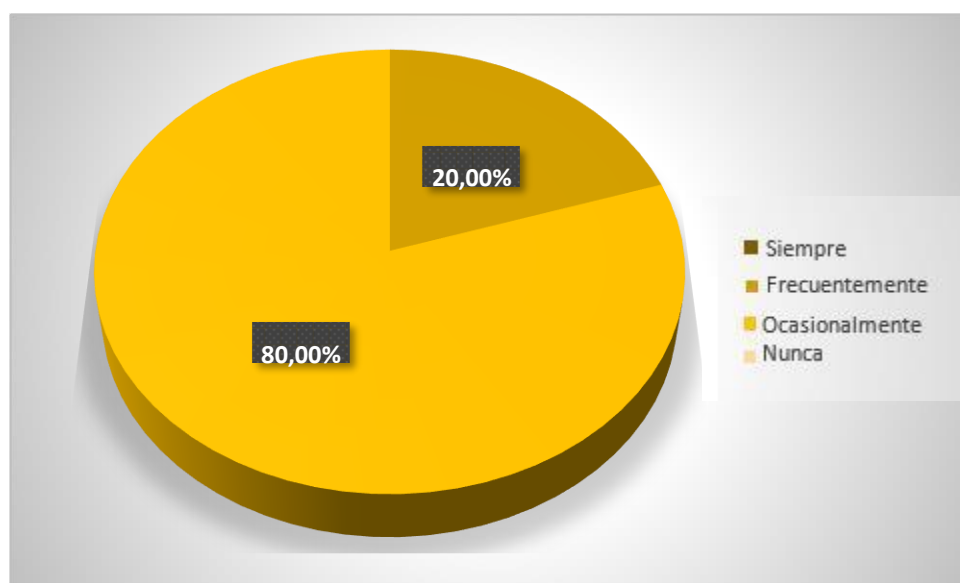


Gráfico 7: Apoya a sus compañeros

Elaborado por: Cabezas (2021)

### Análisis:

Conforme a los datos observados en el presente gráfico se puede notar que el 80,00% de encuestados frecuentemente asisten a sus compañeros, mientras que el 20,00% ocasionalmente.

### 3.5.2 Entrevista

La entrevista está dirigida a las siguientes personas:

#### 1.- ¿De qué manera se encuentra conformado el departamento de planificación dentro la Organización y cuál es su estructura?

**Director de Planificación:** La planificación dentro de la empresa, se encuentra establecida por un organigrama general, el departamento se centra en velar por el correcto funcionamiento de los procesos administrativos en cuanto atención y emisión de trámites. Si bien es cierto existen otros tipos de procesos como el que se realiza a los centros de retención vehicular, oficinas de atención al usuario etc. nosotros nos centramos en un proceso importante para el desarrollo de competencias para la empresa, es decir, en prestar un buen servicio como departamento a varios procesos de la empresa. Es importante indicarte que, para llevar a cabo esta posibilidad, nosotros contamos con los ingenieros, supervisores y jefes de cada departamento, los cuales junto con su personal a cargo llevan la planificación de manera autónoma.

**Supervisor del departamento:** Nosotros como supervisores le reportamos ala Coordinador, quién él a su vez le reporta al Director. Nosotros, en conjunto con el Jefe de Asuntos internos, jurisprudencia y Movilidad, jefe de sección y comunicación social, nos encargamos de los trabajos que existan dentro del departamento.

**Operador administrativo:** En el departamento de operaciones tenemos la comunicación directa con el usuario, tenemos un supervisor, cuatro para requerimientos previo al visto bueno y tres ayudantes y nos encargamos de las autorizaciones de circulación de unidades de carga pesadas.

#### 2.- ¿Cuál es la importancia de la planificación dentro de un organismo de regulación y control de tránsito?

**Director de Planificación:** La importancia de la planificación es fundamental para la operación de toda actividad administrativa, si nos damos cuenta lo que hace posible la que los procesos y trámites se encuentren a tiempo, más allá de la importante ayuda de los ingenieros y operadores, es la colaboración del usuario con los requisitos y documentación. En pocas palabras la planificación es la razón de que la empresa subsista.

**Supervisor de planificación:** Como te dije, la planificación depende mucho del trabajo que se realice en el tiempo. Cuando arranca los proyectos que promuevan una mejora continua en el tránsito y sus actores directos.

**Operador administrativo:** Varios de los equipos importantes se controlan automáticamente, la tecnología va avanzando a pasos agigantados y debemos irnos actualizando en varios procesos ya que de la automatización nosotros podemos reducir costos en varios aspectos. Nuestro departamento es muy importante en temas de sistema de gestión ya que nosotros debemos cumplir con los cronogramas de entrega de permisos, es decir, asegurar que los trámites requeridos estén en el tiempo esperado.

### **3.- ¿Cuáles son los factores que determinan la importancia para una correcta planificación en un organismo de regulación y control de tránsito?**

**Director de planificación:** Son los recursos, humanos, materiales, económicos y apoyo, que exista inversiones progresivas en nuevo personal de apoyo, equipos y herramientas que puedan minimizar el tiempo de trabajo, al igual que el compromiso de todos los ingenieros y grupos técnicos de señalización y jefes, que exista una comunicación efectiva, trabajar de manera consiente y con sentido de pertenencia, que se cumplan con la programación de planificación, que se atienda oportunamente los requerimientos y que se lleve adecuadamente los procesos de gestión.

**Supervisor de planificación:** La importancia de una buena planificación está en tener las respuestas a los tramites de manera oportuna cuando se los solicita, de inversiones a largo plazo de herramientas de trabajo con mejor tecnología y cumplir con la planificación programado.

**Operador administrativo:** Una buena planificación radica en cumplir con los planificación preventivos o programados de manera efectiva ya que si no se cumple con lo establecido podríamos tener complicaciones a futuro, el exceso de trámites en ciertas temporadas nos limita muchísimo. Nos involucramos mucho con nuestro trabajo y lo hacemos de manera responsable, es muy importante tener todo planificado para evitar contratiempos.

### **4.- ¿Según la misión y visión de la empresa cuál sería las estrategias y objetivos enfocados al área de planificación y cómo esto incide en el rendimiento del personal?**

**Director de planificación:** Contamos con procesos establecidos guiados de la mano con el sistema de gestión, con una visión enfocada a la productividad en cada una de las funciones asignadas a los empleados, eficiencia e innovación y calidad, pero se lo está llevando de manera progresiva, sin duda que establecer procesos dentro cada área de planificación es una gran oportunidad a la mejora constante, administrativa y operativa de la empresa.

**Supervisor de planificación:** Como objetivos siempre tenemos claro que velar por la seguridad del peatón, ciclista, transporte público, transporte de carga comercial y efectivamente, una gestión por procesos adaptable al sistema, que minimice riesgos, costos, tiempos improductivos, sería muy importante para la compañía.

**Operador administrativo:** Siempre tendremos como visión mejorar e innovar y sobre todo en esta área que constantemente se debe aplicar, los procesos deben estar adecuados para una implementación que sea amigable con la operación, con las personas y la empresa, ya que sería muy efectivo a la hora de medir la productividad de la organización.

#### **5.- ¿Por qué considera usted importante la aplicación de una gestión por procesos en el departamento de planificación?**

**Director de planificación:** Sin duda, como te mencionaba anteriormente, la empresa está en busca de una correcta planificación y siempre estaremos dispuesto constantemente a mejorar los procesos para ir levantando poco a poco los resultados de siniestralidad.

**Supervisor de planificación:** Dentro del área tenemos varios procedimientos que muchas veces se los realiza en un orden no tradicional por que el trabajador con experiencia conoce su trabajo, pero el trabajador que recibe inducción y es considerado nuevo no, lo importante sería aplicarlo de manera correcta y ser capacitados en aquello para ir creando una cultura.

**Operador administrativo:** Totalmente, como ya te dije mejorar la productividad de la organización sería importante y pues claro, parte de esa productividad se refleja en la planificación en general de la empresa, sin duda que dentro del área de planificación sería un apoyo grandísimo, ya que contamos con varios equipos y el poco personal no cubre la demanda de trabajo.

#### **6.- ¿Cuentan con un software de planificación y de qué manera la controlan?**

**Director de planificación:** Nosotros contamos con un ERP práctico y completo para el registro y control de actividades diarias, cada operador se responsabiliza por sección y área, el cual cada planificación preventiva, se lo realiza en tiempos previamente coordinados, cada jefe a su cargo tiene acceso a este programa y genera una orden de trabajo para que el mecánico o eléctrico realice el trabajo. De igual manera sirve para las inspecciones de trabajo, se lo controla mediante este programa y cada trabajador tiene su bitácora en donde escribe las actividades realizadas en el día.

**Supervisor de planificación:** Todos tenemos este sistema ERP en donde nosotros llevamos toda la planificación y la ejecutamos en los tiempos establecidos, la planificación anual la realizamos incesantemente a cumplir con lo previsto, cada actividad tiene su OT y una vez que se termine se revisa que se haya cumplido con totalidad.

**Operador administrativo:** Aquí se lleva la planificación de manera programada en un Excel debido a que son varios registros de actividades y permite llevar un mejor control en lugar que el ERP, en el tiempo proyectos viales antes del invierno, la planificación es realizada por el personal externo, el resto de la planificación se lo puede realizar durante el año.

### 3.6 Cuadro analítico de los resultados de la entrevista

*Tabla 9: Análisis de la entrevista*

PREGUNTAS REALIZADAS	RESPUESTAS  R1 R2 R3	DETALLE
<p><b>1. ¿De qué manera se encuentra conformado el departamento de planificación dentro la Organización y cuál es su estructura?</b></p>	<p>R1.- La planificación dentro de la empresa, se encuentra establecida por un organigrama general.</p> <p>R2.- Se trabaja con un organigrama institucional, existen situaciones por agentes externos en las que asignan nuevos puestos temporales</p> <p>R3.- De acuerdo a la necesidad operativa y administrativa se dividen en responsabilidades.</p>	<p>Difieren en dos criterios, pues su mayoría concluyen que el departamento se conforma de acuerdo a la necesidad.</p>
<p><b>2. ¿Cuál es la importancia de la planificación dentro de la empresa?</b></p>	<p>R1.- Cumplimiento de los objetivos propuestos</p> <p>R2.- Presentación inmediata de los datos, cuando solicitan su presentación por el departamento de estadísticas.</p> <p>R3.- Organizar el trabajo de acuerdo a las temporadas, pues los cambios son continuos debido a externalidades</p>	<p>Concluyen en criterios diferentes, pues la importancia de uno de los actores directos es cumplir con las responsabilidades internas y por otro lado con las responsabilidades externas.</p>



<p><b>3. ¿Cuáles son los factores o recursos que determinan la importancia de una correcta planificación?</b></p>	<p>R1.- Conocer las funciones que tiene cada trabajador</p> <p>R2.- Involucrarse más en el trabajo, hacerlo parte de su vida diaria.</p>	<p>Las respuestas se alinean al desempeño y desarrollo de sus funciones en cada uno de los colaboradores.</p>
	<p>R3.- Conocer las metas propuestas en corto tiempo y establecer parámetros para la emisión de documentos.</p>	
<p><b>4. ¿Con respecto a la misión y visión de la organización cuál sería las estrategias y objetivos enfocados al área de planificación y como esto afecta al rendimiento del personal?</b></p>	<p>R1.- La transparencia con la que se atiendan a los usuarios sean estas empresas y/o personas naturales.</p> <p>R2.- Compromiso que tenemos con los actores principales de la movilidad entiéndase peatones, ciclistas, transporte público, etc.</p> <p>R3.-Integridad en los procesos que llevamos a cabo desde su inicio hasta el fin.</p>	<p>Difieren criterios en cuanto a las opiniones que tienen con la misión y visión con el departamento.</p>
<p><b>5. ¿Por qué considera usted importante la aplicación de una gestión por procesos en el área de planificación?</b></p>	<p>R1.- Es importante porque nos permite como departamento llevar un control.</p> <p>R2.- Personalizar los procesos, dándole prioridad a emisión de permisos y certificaciones.</p> <p>R3.- Llevar un orden de la administración de recursos, para brindar un excelente servicio al usuario.</p>	<p>La importancia de la planificación para estos tres actores tiene enfoques diferentes, no existe un criterio en común. Los esfuerzos son dispersados.</p>

<p><b>6. ¿Cuentan con un software de planificación y de qué manera la controlan?</b></p>	<p>R1.- Contamos con un ERP.</p> <p>R2.-El uso tradiciones de nuestra herramienta de gestión ERP</p> <p>R3.- Uso de documentos de Excel</p>	<p>Uso de herramientas tradicionales y documento manuales de Excel básico.</p>
--	---	--

*Elaborado por: Cabezas (2021)*

## **CAPÍTULO IV**

### **4 PROPUESTA**

#### **4.1 Tema de la propuesta**

Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito.

#### **4.2 Modelo de gestión por procesos**

El Modelo de gestión se basa en los procesos, que se orientan a desarrollar la misión de la empresa u organización, esto para satisfacer las expectativas de los proveedores, accionistas, empleados, etc. Además, aseguran que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco del proceso (Mallar, 2010, pág. 5)

Desde el punto de vista de (González, 2018, pág. 6) la gestión por procesos se ve evidenciado en las normas y modelos de excelencia, que permite la gestión de las interrelaciones dentro de la empresa, tributando a la satisfacción de las partes interesadas.

En este contexto, la gestión por procesos parte desde el mundo empresarial, puesto que representa nuevas oportunidades para responder a los retos y metas planteadas, desde una perspectiva adaptable ante las modernas (Pérez, 2018, pág. 6) mismas que involucran términos de desarrollo, progreso y bienestar.

Se debe tener en cuenta que la gestión por procesos es un núcleo fuerte de las Normas ISO 9000 y 90001; el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) (Castañedo, 2019, pág. 10)

Asimismo, la gestión por procesos implica el control de las áreas, departamentos o funciones de los colaboradores de la empresa, donde se instauran mecanismos competentes de predecir el resultado de las acciones que se realizan dentro de la empresa, con el fin de asegurar la calidad del servicio o producto ofertado hacia los clientes.

Los beneficios del modelo de gestión por procesos se basan en establecer un riguroso diseño de cada acción o actividad empresarial, donde no se derrochen recursos económicos

y materiales. Además, aporta alineaciones para alcanzar un objetivo relacionado con la atención de calidad hacia el cliente, esto a través de reingeniería.

### **4.3 Objetivos**

- Fundamentar los procesos involucrados para la planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito.
- Reducir los tiempos por mantenimiento correctivo y demora en la entrega de trámites por paradas no programadas.
- Establecer un ambiente laboral seguro para el proceso de planificación.
- Diseñar indicadores que permitan medir resultados y tomar decisiones de manera oportuna.

### **4.4 Fundamentos de la propuesta**

Existen diversos modelos de gestión que permiten alcanzar los objetivos planteados por una empresa u organización, que principalmente es la satisfacción de los clientes, no obstante, la gestión por procesos es uno de los que tienen estrecha relación con los modelos de calidad. Es así que, la propuesta busca establecer estrategias que permitan mejorar los resultados acerca de la planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, de una manera eficaz y eficiente.

Además, con la propuesta se pretende establecer un ambiente laboral seguro para el departamento, donde se desarrollen estrategias de gestión para lograr una solución. Asimismo, a través de los indicadores permitirán medir los resultados y sobre todo las decisiones a tomar para la el Organismo de Regulación y Control de Tránsito de una manera oportuna.

Con el modelo de gestión se optimizará los procesos del departamento en estudio, así como perfeccionar las acciones diarias que se desarrollan, de igual forma facilitará la toma decisiones de los encargados del departamento y por ende del Organismo con el fin de lograr ser más competitivos y con un excelente servicio, siendo aspectos primordiales en el sistema organizacional.

Una vez fundamentados los procesos involucrados en el departamento, se podrán desarrollar mecanismos de seguimiento por cada uno de ellos, aportando a la propuesta

elementos esenciales en la construcción del modelo, reduciendo los tiempos por mantenimiento correctivo y demora en la entrega de trámites por paradas no programadas.


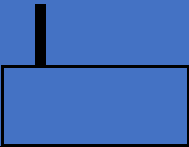


#### 4.5 Descripción




Para iniciar con la propuesta de gestión para el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, es conveniente realizar la descripción de los procesos, mismos que puede ser:

**Descripción de las actividades de los procesos:** se los representa mediante los flujogramas de procesos o diagramas, donde se puede identificar la relación de los subprocessos, actividades, tareas y sobre todo su secuencia dentro del proceso.

Además, dentro de los flujogramas se representan nuevos símbolos que permiten la interpretación del proceso, por ende, la simbología más utilizada en este tipo de diagramas son los siguientes:

*Tabla 10: Descripción de simbología*

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Muestra el inicio y/o la finalización del flujograma o el proceso, además, puede representar la acción o lugar, así como mostrar la unidad administrativa o quién proporciona información.</p>
	<p>Muestra una operación, proceso o acción relativos a los procedimientos-</p>
	<p>Es un punto dentro del flujograma que muestra alternativas para ser seleccionadas.</p>
	<p>Muestra la secuencia del proceso dentro del flujograma.</p>

	<p>Muestra cualquier documento que ingresa, utiliza, se genera o surge del proceso.</p>
	<p>Muestra un archivo común de oficina.</p>
	<p>Es la conexión de una parte del flujograma con otra lejana dentro del proceso.</p>

*Fuente:* (Coaguila, 2017, pág. 10)

Las representaciones gráficas de las acciones a realizar dentro de los procesos conllevan una descripción, mismas que se han descrito en el cuadro anterior, esto contribuye a la obtención de resultados y valor, es decir, al seguir dichos pasos se logra buenos resultados y un correcto manejo de tiempo.

Sin embargo, para iniciar con los flujogramas, es conveniente establecer un mapa de procesos que refleje todos los tramites que se realiza en el departamento de planificación, a continuación, se presenta el mapa de procesos general:



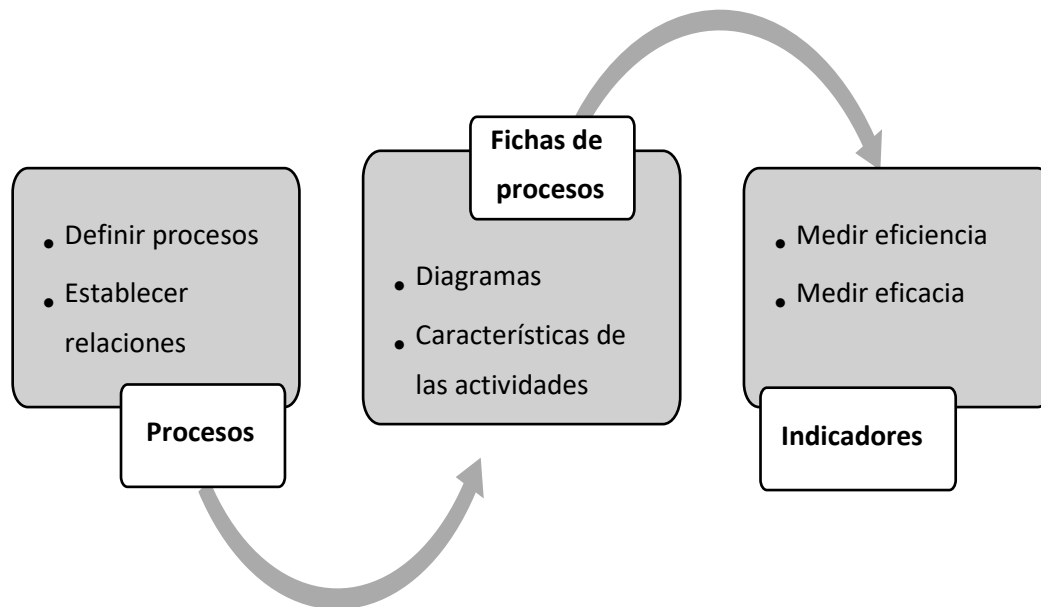
**Figura 11:** Mapa de procesos  
**Fuente:** (Tigua, 2021, pág. 2)

Según (Mallar, 2010, pág. 5) no todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos, por ende, para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

La actividad debe tener una misión o propósito claro.

- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costo)
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona Propuesta

La propuesta se basa en diseñar un modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, para ello, se toma en cuenta las siguientes herramientas para la gestión:



**Figura 12:** Herramientas para la gestión  
**Fuente:** (Barrios, 2019, pág. 19)

#### 4.5.1 Procesos

De acuerdo con el Art. 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública – LOTAIP; en su literal d) se establecen los servicios que ofrecer, horarios de atención y demás indicaciones necesarias para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos y cumplir sus obligaciones.

Es así que los servicios que se ofertan son los siguientes, mismos que serán tomados en cuenta para los diagramas de procesos:

1. Autorización de Circulación (carga o descarga dentro del predio)
2. Autorización de Circulación y uso de la Vía pública (carga y descarga en la vía pública vehículos hasta 12m de longitud)
3. Autorización de Circulación y uso de la Vía pública (carga y descarga en la vía pública vehículos mayores a 12m de longitud incluido grúas)
4. Autorización De Circulación De Traslado Vehículos No Matriculados Hasta 3.5 Tn



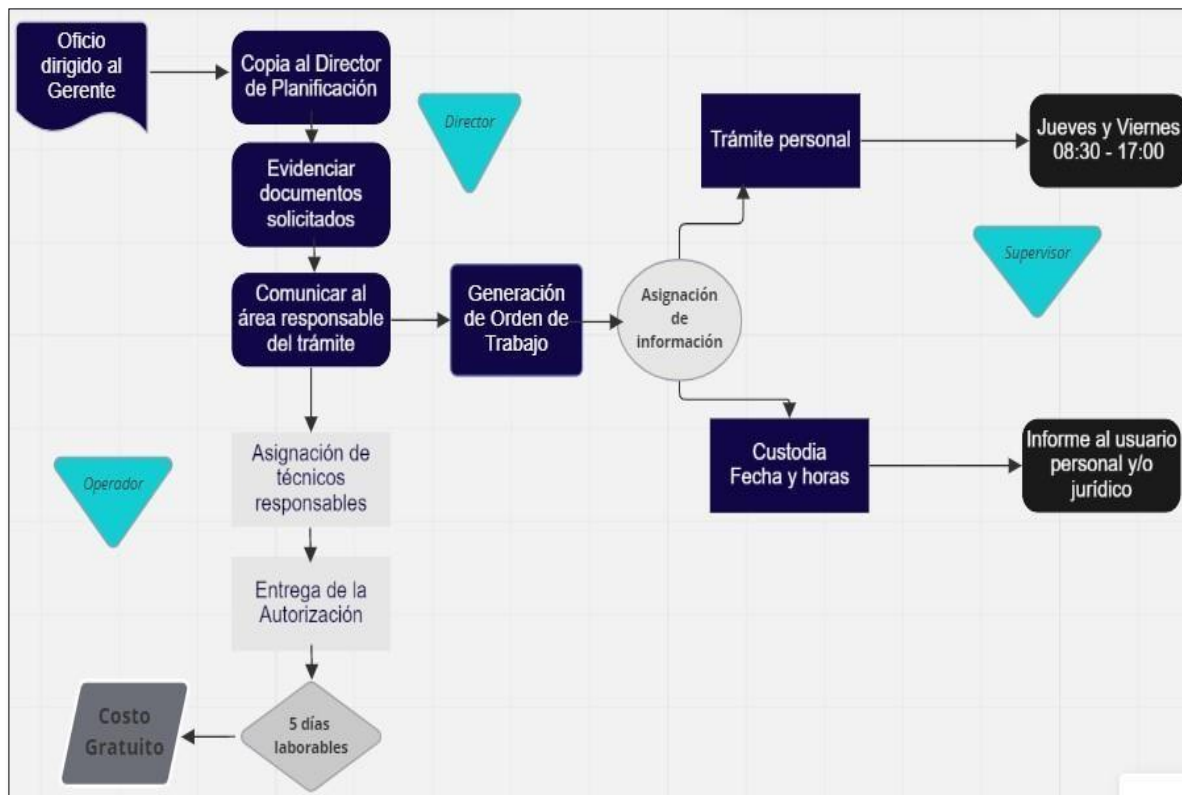
5. Autorización de Trabajo Vial (Obras Civiles)
6. Aprobación de Estudio de Impacto Vial (EIV)
7. Fiscalía, Informes técnicos de levantamientos de señales de tránsito y daños de materiales (Avalúos)
8. Atención de solicitudes de Usuarios, requerimientos de:
  - a. Señalética
  - b. Semáforo
  - c. Reductores de velocidad
  - d. Permiso de estacionamientos
  - e. Cambio de sentido de vías

#### **4.5.2 Fichas de procesos**

En este apartado se presentan los diagramas de flujo por cada uno de los trámites (8) que se realizan en el departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito.

Considerando que los trámites con mayor demanda y denominados críticos existentes son el trámite de Autorización de circulación de carga y descarga dentro del predio y Atención de Solicitudes al Usuario.

## TRÁMITE 1. Autorización de circulación (carga o descarga dentro del predio)



*Figura 13: Autorización de circulación  
Elaborado por: Cabezas (2021)*

Es un servicio que se otorga a la ciudadanía para adquirir un permiso especial, para el traslado de mercancías a través de vehículos pesados que no puedan cumplir las normativas vigentes. Sin embargo, el servicio aún no está disponible en línea para la descarga de los formularios.

### Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:

Datos del solicitante:

1. Copia de cédula / RUC de la persona jurídica y nombramiento de representante legal
2. Datos de contacto: nombre, números telefónicos, dirección física, dirección electrónica
3. Copia de matrícula del vehículo

4. Características del vehículo (longitud y tonelaje).
5. Copia del conocimiento de embarque (B/L) de ser el caso.
6. Revisión Técnica Vehicular vigente
7. Fecha (dd/mm/aa) y horario de recorrido.
8. Indicar el tipo de mercadería a transportar.
9. Indicar origen y destino de la mercadería •Copia del permiso anterior (en el caso de renovación)

**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

1. El oficio solicitando la Autorización de Circulación llega a la Máxima Autoridad de la Institución.
2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
3. Se asigna a un técnico dentro del área para la realización del trámite.
4. Dependiendo del caso se entrega el Permiso de la Autorización (Documento firmado y sellado por el director del Área), caso contrario se emite informe de No factibilidad.

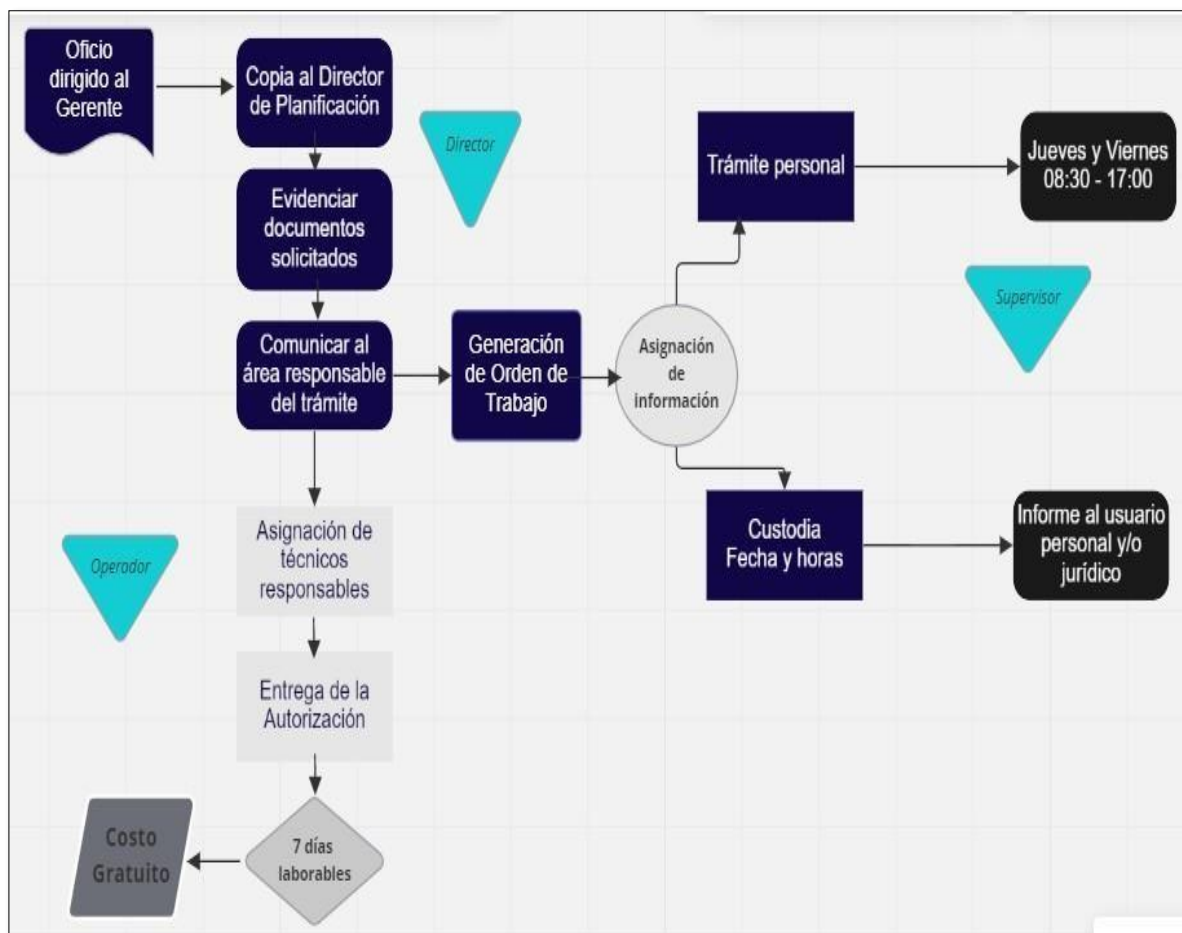
**Horario de atención al público:**

Se asignan los días jueves y viernes de 08:30 a 17:00

**Tiempo Óptimo de Resolución:**

2 días laborables

## TRÁMITE 2. Autorización de circulación y uso de la Vía Pública (carga y descarga en la vía pública vehículos hasta 12m de longitud)



**Figura 14:** Autorización de circulación y uso de la vía pública  
**Elaborado por:** Cabezas (2021)

Es un servicio que se otorga a la ciudadanía para adquirir un permiso especial, para el traslado de mercancías, carga descarga en la vía pública a través de vehículos pesados que no puedan cumplir las normativas vigentes. Sin embargo, el servicio aún no está disponible en línea para la descarga de los formularios.

**Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:**

Datos del solicitante:

1. Copia de cédula / RUC de la persona jurídica y nombramiento de representante legal
2. Datos de contacto: nombre, números telefónicos, dirección física, dirección electrónica
3. Copia de matrícula del vehículo
4. Características del vehículo (longitud y tonelaje).
5. Copia del conocimiento de embarque (b/l) de ser el caso.
6. Revisión Técnica Vehicular vigente
7. Fecha (dd/mm/aa) y horario de recorrido.
8. Indicar tipo de mercadería a trasladar.
9. Indicar origen y destino de la mercadería
10. Oficio otorgado por vía pública (realizar el trámite de permiso de uso de la vía pública en la vía pública en la Dirección de Uso del Espacio y Vía Pública del Municipio de Guayaquil)

**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

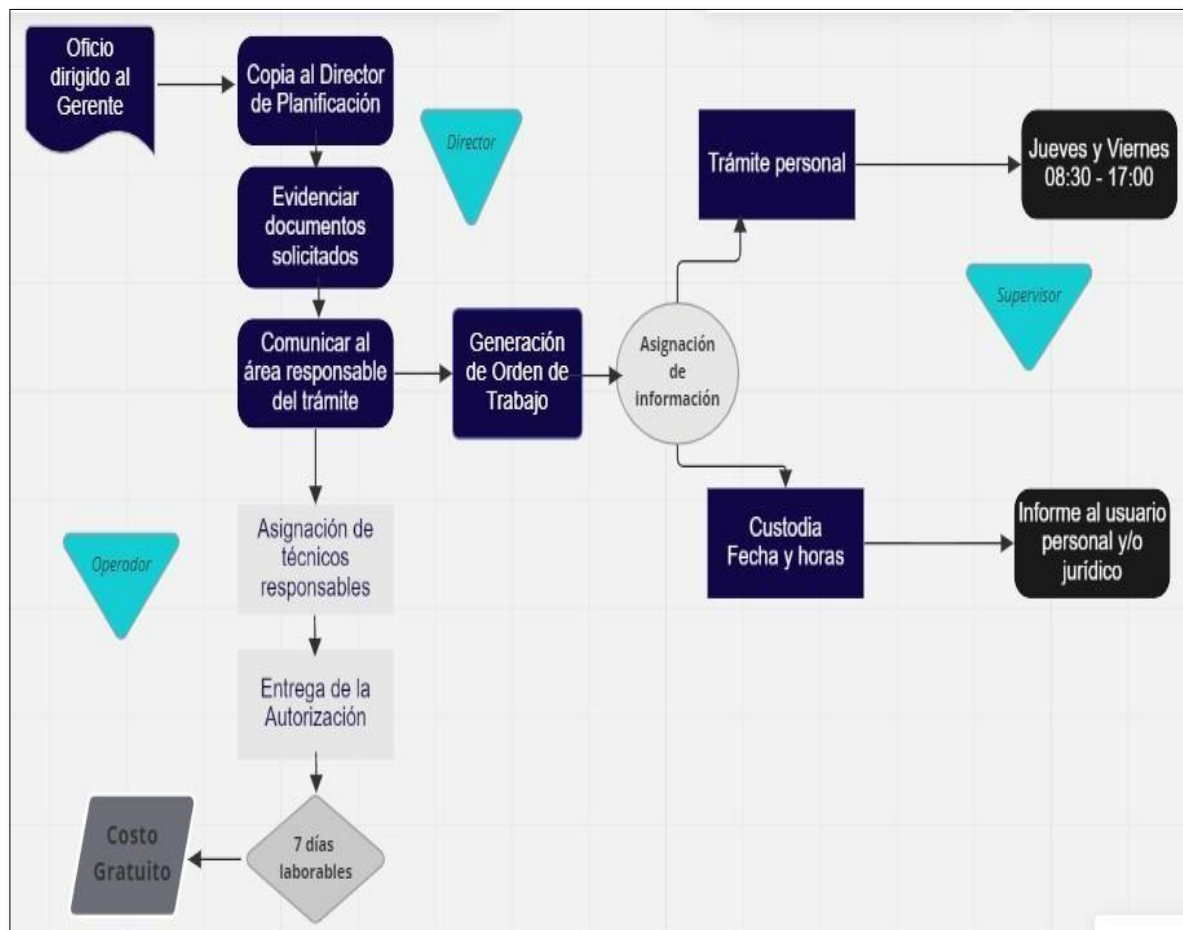
1. El oficio solicitando la Autorización de Circulación llega a la máxima autoridad de la institución.
2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
3. Se asigna a un técnico dentro del área para la realización del trámite.
4. Dependiendo del caso se entrega el Permiso de la Autorización (Documento firmado y sellado por el director del Área), caso contrario se emite informe de No factibilidad.

**Horario de atención al público:**

Se asignan los días jueves y viernes de 08:30 a 17:00 **Tiempo Óptimo de Resolución:**

2 días laborables

### TRÁMITE 3 Autorización de circulación y uso de la Vía Pública (carga y descarga en la vía pública vehículos mayores a 12m de longitud incluido grúas)



*Figura 15: Autorización de circulación y uso de la vía pública  
Elaborado por: Cabezas (2021)*

Es un servicio que se otorga a la ciudadanía para adquirir un permiso especial, para el traslado de mercancías por medio de vehículos pesados que no puedan cumplir las normativas vigentes. Este es el único servicio que se ofrece en las instalaciones del Municipio de Guayaquil, oficinas de la Alcaldía, en la ventanilla de recepción de Alcaldía. Sin embargo, el servicio aún no se encuentra en línea.

**Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:**

Datos del solicitante:

1. Copia de cédula / RUC de la persona jurídica y nombramiento de representante legal
2. Datos de contacto: nombre, números telefónicos, dirección física, dirección electrónica
3. Copia de matrícula del vehículo. Copia de matrícula grúa vigente, de ser el caso
4. Características del vehículo (longitud y tonelaje).
5. Copia del conocimiento de embarque (b/l) de ser el caso.
6. Revisión Técnica Vehicular vigente.
7. Fecha (dd/mm/aa) y horario de recorrido.
8. Indicar tipo de mercadería a trasladar.
9. Indicar origen y destino de la mercadería **Procedimiento interno que sigue el servicio:**

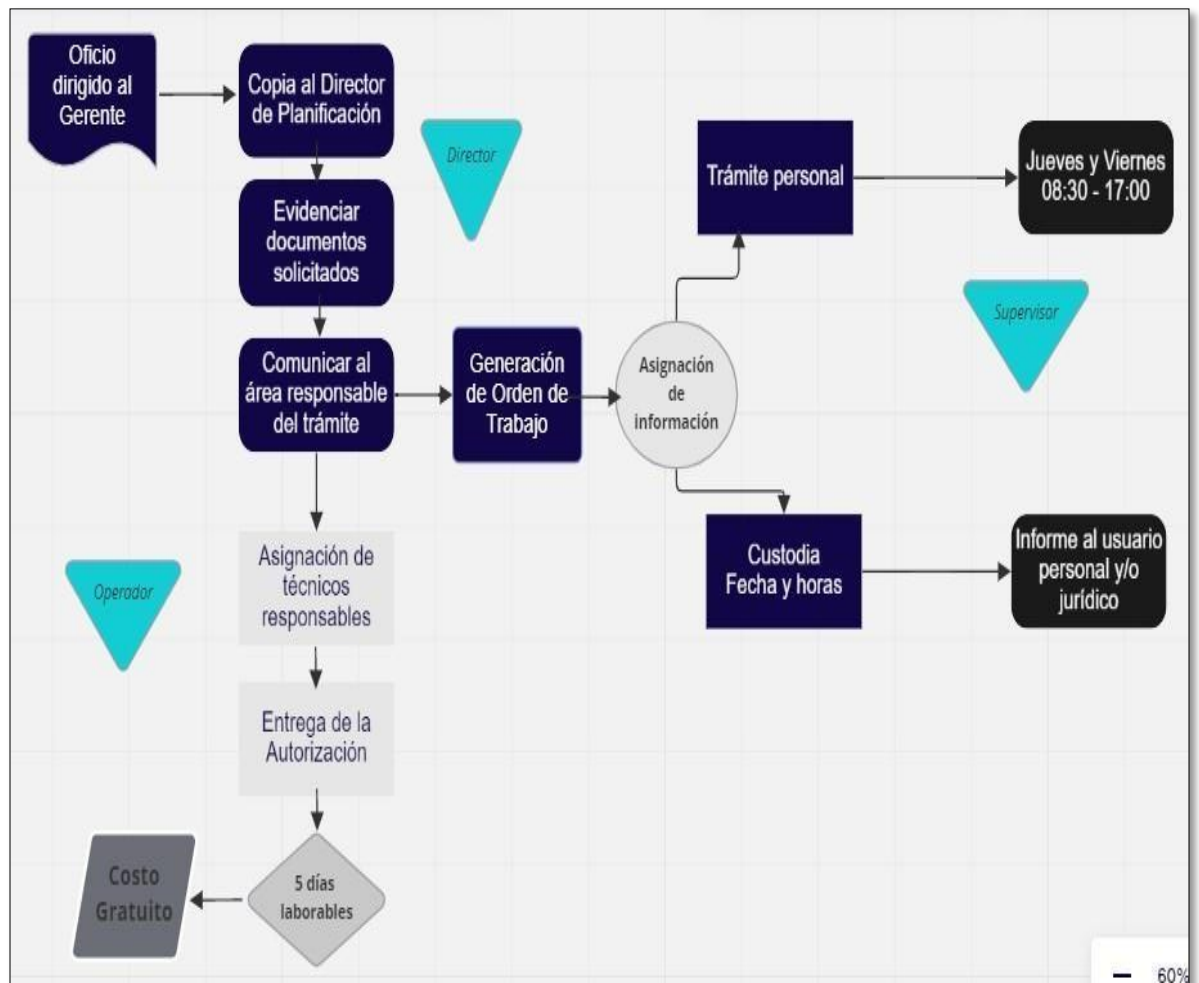
1. El oficio solicitando la Autorización de Circulación llega a la máxima autoridad de la institución.
2. Se coordina con DUEVP y ATM elaborar informe y permiso, el mismo que se envía por correo a la Dirección de Vía Pública.
3. De ser factible se gestiona las firmas en conjunto y ATM envía a mensajero para retiro de informe y permiso firmado por el director de Vía Pública
4. Entrega de permiso de Autorización (Documento firmado y sellado por los directores del área)

**Horario de atención al público:**

Se asignan los días jueves de 08:30 a 17:00

**Tiempo Óptimo de Resolución:** 2 días laborables

**TRÁMITE 4. Autorización de circulación de traslado Vehículos No Matriculados Hasta 3.5 Tn.**



*Figura 16: Autorización de circulación de Traslado de Vehículos no matriculados Elaborado por: Cabezas (2021)*

Es un servicio que se otorga para el traslado de vehículos nuevos sin placa (livianos menores de 3,5 Tn) de concesionarias. Este servicio se lo realiza en la oficina principal de la ATM Ceibos. Puesto que el servicio aún no se encuentra disponible en línea. Ante este servicio, el número de ciudadanos que han accedido al servicio en el último período fue de 24 y al servicio acumulativo ha sido de 183.

**Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:**



1. Copia de RUC de la Empresa
2. Copia del nombramiento de representante legal
3. Factura del vehículo
4. Fecha a recorrer
5. Origen y Destino del Traslado

**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

1. El oficio solicitando la Autorización de Circulación llega a la Máxima Autoridad de la Institución.
2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
3. Se asigna a un técnico dentro del área para la realización del trámite.
4. Se entrega la Autorización con recorrido dentro del límite urbano (Documento firmado y sellado por el director del Área)

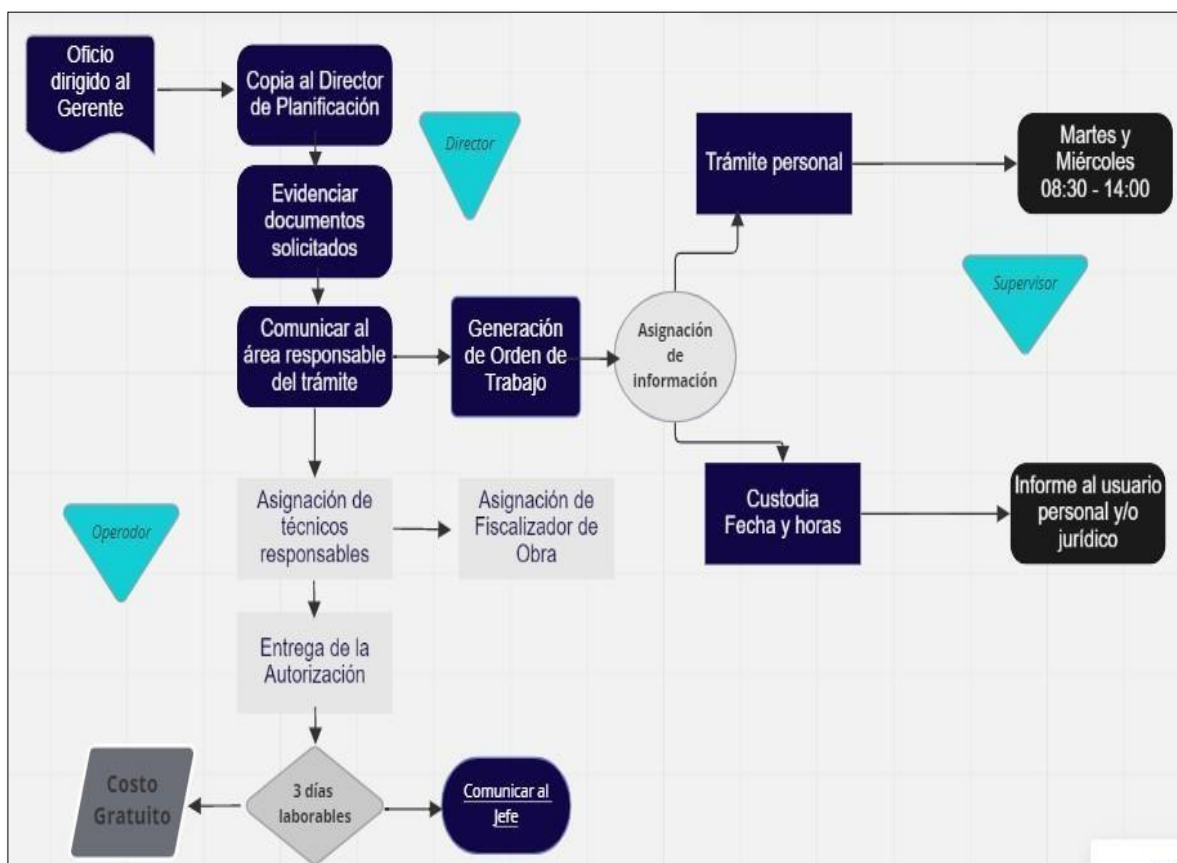
**Horario de atención al público:**

Se asignan los días jueves y viernes de 08:30 a 17:00

**Tiempo Óptimo de Resolución:**

2 días laborables

## TRÁMITE 5. Autorización de Trabajo Vial (Obras Civiles)



*Figura 17: Autorización de Trabajo Vial  
Elaborado por: Cabezas (2021)*

Servicio que se otorga al profesional, instituciones privadas y/o empresas Contratistas para adquirir un permiso para obras civiles públicas o privadas. Este servicio se lo realiza en la oficina principal de la ATM Ceibos. Puesto que el servicio aún no se encuentra disponible en línea. Ante este servicio, el número de ciudadanos que han accedido al servicio en el último período fue de 73 y al servicio acumulativo ha sido de 459.

### **Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:**

1. Carta dirigida al Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Tránsito solicitando el permiso para trabajos temporal de obra civil en la vía pública, adjuntar impreso y en cd el plan de manejo temporal de obra (incluido planos impresos y digital).

2. Datos de contacto de la empresa y/o contratista: nombre, números telefónicos, dirección física y correo electrónico. Copia de cedula del representante legal de la empresa.
3. Adjuntar copia del oficio de autorización emitido por la alcaldía (de ser el caso)
4. Numero de contrato público (de ser el caso)
5. Copia de la cedula del residente de obra y teléfono
6. Datos del Fiscalizador y teléfono Para renovación:

Carta dirigida al Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Tránsito adjunta:

1. Copia permiso anterior
2. Cronograma de avance de obra.
3. Fotos de avance de obra
4. Datos de responsable residente, fiscalizador, de existir algún cambio por parte de la contratista

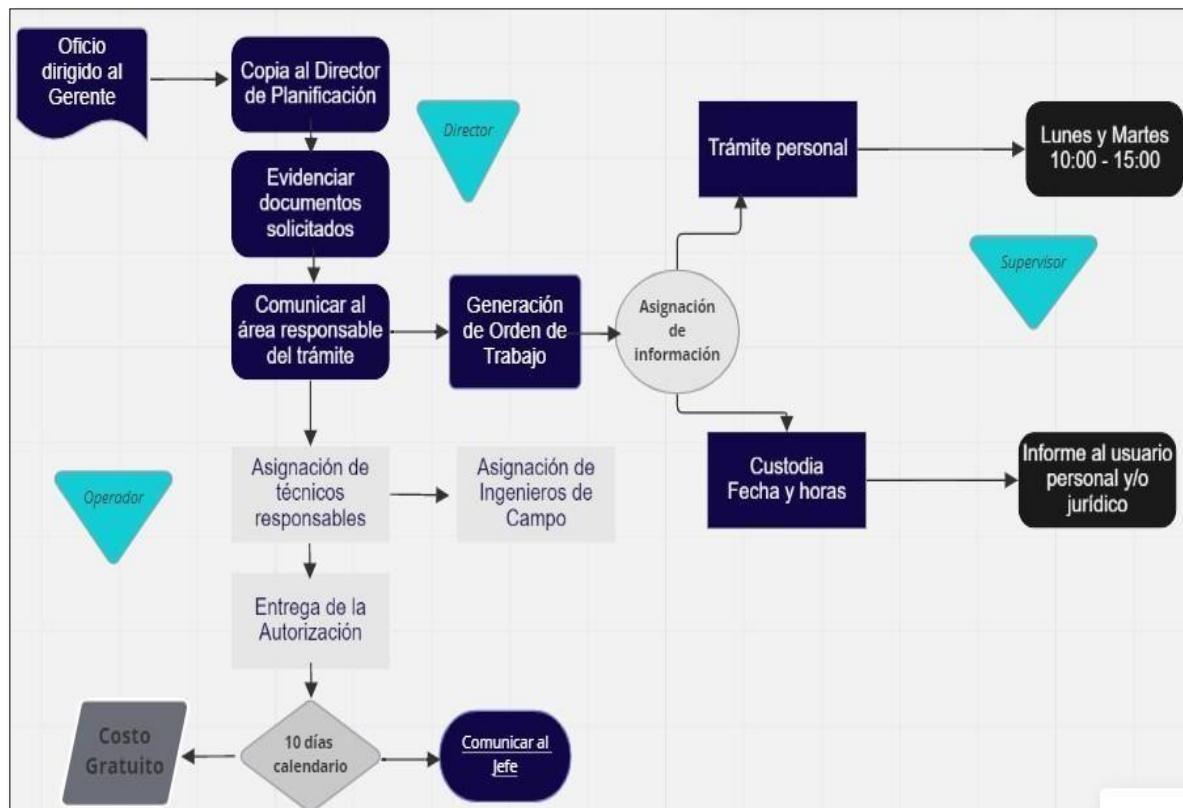
**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

1. El oficio solicitando la Autorización de Trabajos en la vía Pública llega a la máxima autoridad de la institución.
2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
3. Se entrega toda la documentación al técnico designado para la realización del trámite.
4. Entrega el Permiso de la Autorización (Documento firmado y sellado).

**Horario de atención al público:** Se asignan los días martes y miércoles de 08:30 a 14:00

**Tiempo Óptimo de Resolución:** 2 días laborables

## TRÁMITE 6. Aprobación de Estudio de Impacto Vial (EIV)



**Figura 18:** Aprobación de Estudio de Impacto Vial (EIV)  
*Elaborado por: Cabezas (2021)*

Servicio que se otorga a la ciudadanía como requisito previo para la obtención del Registro de Construcción de una obra pública o privada que otorga el Municipio de Guayaquil. Este servicio se lo realiza en la oficina principal de la ATM Ceibos. Puesto que el servicio aún no se encuentra disponible en línea. Ante este servicio, el número de ciudadanos que han accedido al servicio en el último período fue de 6 y al servicio acumulativo ha sido de 84.

**Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:**

Datos del solicitante:

### PERSONA NATURAL

1. Teléfono

2. Correo electrónico y
3. Adjuntar copia de C.I.

**PERSONA JURIDICA** (empresa/compañía)

1. Cédula del representante legal
2. Teléfonos
3. Correo electrónico.
4. Documento que contenga el Estudio de Impacto Vial, incluido planos, impresos y en digital adjuntando un CD

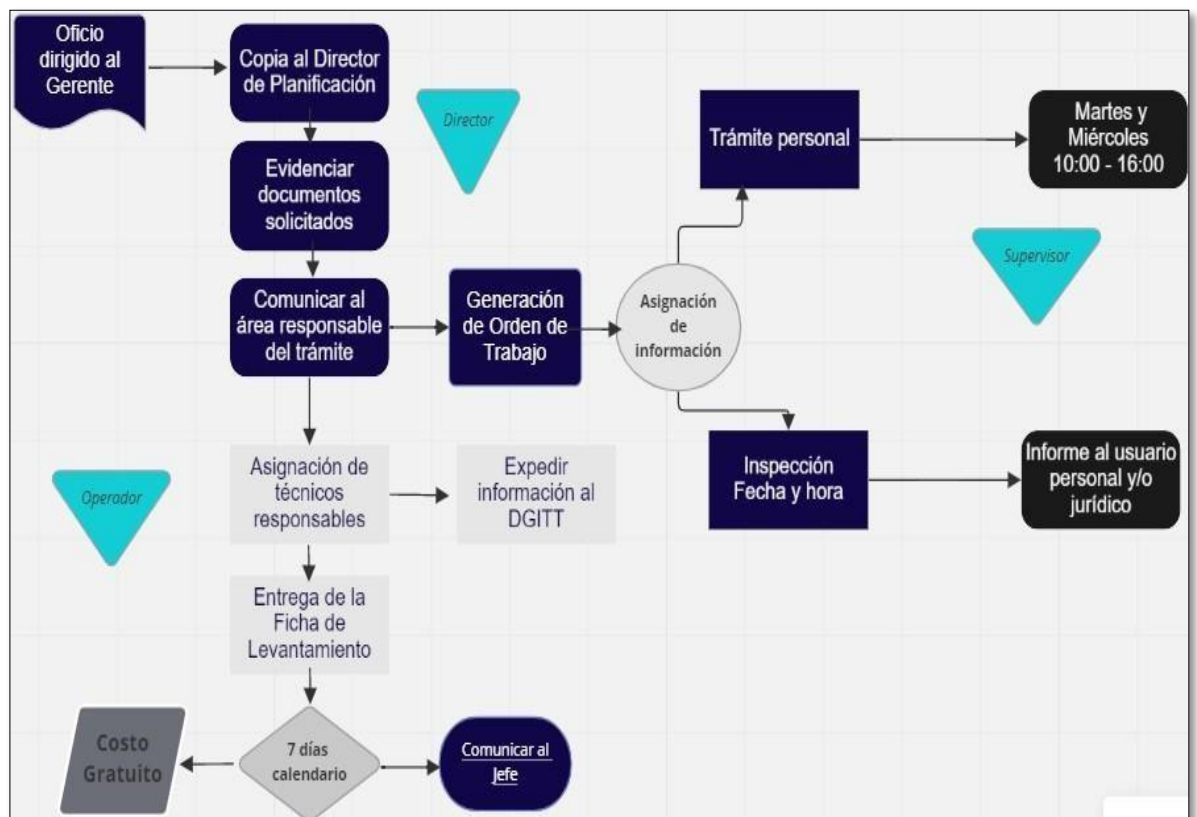
**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

1. El oficio solicitando la aprobación del Estudio de Impacto Vial llega al Gerente General de la institución.
2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
3. Se entrega toda la documentación al técnico designado para la realización del trámite.
4. Se realiza inspección al sitio.
5. Dependiendo el tipo de proyecto se realiza reuniones técnicas con el promotor o con la Dirección de Control de Construcciones, Edificaciones y Control Minero (DECAM) del Municipio de Guayaquil.
6. Del resultado de la revisión del EIV se emitirá un informe de aprobación o de observación.

**Horario de atención al público:** Se asignan los días Lunes y Martes de 10:00 a 15:00

**Tiempo Óptimo de Resolución:** 7 días laborables

## TRÁMITE 7. Fiscalía, Informes técnicos de levantamiento de señales de tránsito y daños de materiales (Avalúos)



**Figura 19:** Informes técnicos de señales de tránsito y daños materiales  
*Elaborado por:* Cabezas (2021)

Es un servicio que da la emisión de un informe en la que describe el estado y evaluación de los daños a las señaléticas y semáforos productos de accidentes de tránsito. Este servicio está beneficiado a la fiscalía, y se lo realiza en la oficina principal de la ATM Ceibos. Puesto que el servicio aún no se encuentra disponible en línea. Ante este servicio, el número de ciudadanos que han accedido al servicio en el último período fue de 17 y al servicio acumulativo ha sido de 466.

### Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:

Parte Policial de Accidente de Tránsito y demás documentación que adjunte la fiscalía provincial del Guayas.

**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

1. Fiscalía envía oficio y parte Policial dirigido a la ATM. 2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
2. Se entrega toda la documentación enviada por Fiscalía al técnico designado para la realización del trámite.
3. Se realiza inspección al sitio.
4. Se emite informe técnico al Agente Fiscal firmado por el director(a) y técnico responsable

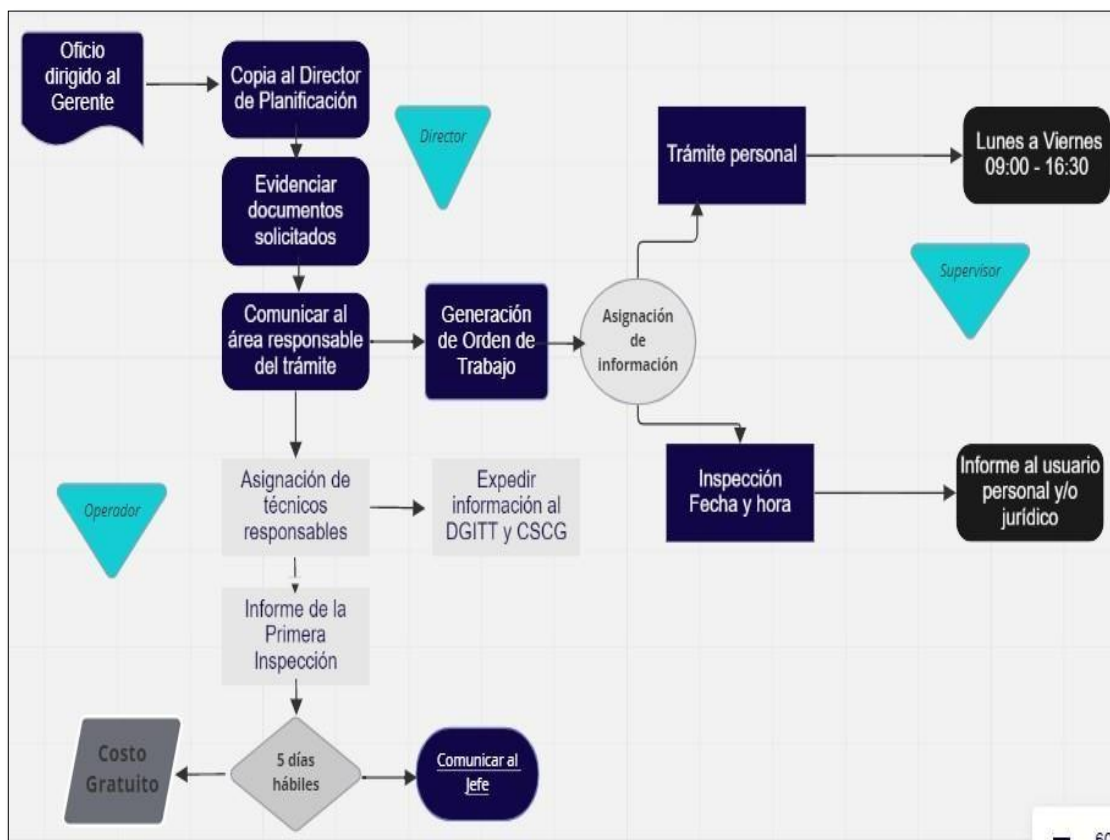
**Horario de atención al público:**

Se asignan los días Martes y Miércoles de 10:00 a 16:00

**Tiempo Óptimo de Resolución:** 5 días laborables

## TRÁMITE 8 Atención de solicitudes de Usuarios, requerimientos de:

- Señalética
- Semáforo
- Reductores de velocidad
- Permisos de estacionamientos
- Cambio de sentido de vías



**Figura 20:** Atención de solicitudes de Usuarios  
**Elaborado por:** Cabezas (2021)

Es un servicio que realiza la atención a usuarios en general de requerimientos relacionados al tránsito y seguridad vial. Este servicio se lo realiza en la oficina principal de la ATM Ceibos. Puesto que el servicio aún no se encuentra disponible en línea.



Ante este servicio, el número de ciudadanos que han accedido al servicio en el último período fue de 56 y al servicio acumulativo ha sido de 600.

**Los requisitos para la obtención del servicio son los siguientes:**

Datos del solicitante:

**PERSONA NATURAL**

1. Teléfono
2. Correo electrónico
3. Adjuntar copia de C.I.

**PERSONA JURIDICA (empresa/compañía)**

1. Adjuntar copia de ruc
2. Cédula del representante legal
3. Teléfonos
4. Correo electrónico.
5. Descripción de su requerimiento de tránsito (adjuntar fotos, croquis, etc.)

**Procedimiento interno que sigue el servicio:**

1. El oficio del usuario solicitando su requerimiento de tránsito llega al Gerente General.
2. Pasa al área que genera, ingresa, produce o custodia la información.
3. Se entrega toda la documentación física y digital al técnico designado.
4. Se realiza inspección al sitio.
5. Del resultado de la revisión del requerimiento se emitirá un informe factible o no factible en respuesta al usuario.

**Horario de atención al público:** Se asignan los días Lunes a Viernes de 09:00 a 16:30  
**Tiempo Óptimo de Resolución:** 7 días laborables

### 4.5.3 Indicadores de medición

Los indicadores son los instrumentos que permiten medir y evaluar la capacidad y eficacia de los procesos expuestos. Es así que los indicadores deben cumplir los siguientes aspectos:

- Cubrir los aspectos más relevantes del proceso
- Reflejar lo que se quiere medir
- Ser claros en mediciones objetivas y fiables
- Asegurar el seguimiento de la evolución
- Obtener beneficios de su utilización
- Ser comprobable en el tiempo

A continuación, se muestran los indicadores de seguimiento a ser utilizados, mismos que se basan en:

- Medir eficacia
- Medir eficiencia
- Medir la flexibilidad

#### **Medir eficacia**

Para medir la eficacia en el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, se debe utilizar los siguientes indicadores:

$$Eficacia = \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultados planificados realizados}}{\text{Total de resultados planificados}}$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de trámites realizadas a tiempo}}{\text{Total de trámites despachados}}$$

De acuerdo con García, et al., (Jesus García, 2019, pág. 11) los indicadores de eficacia conllevan el grado de calidad, precio, confiabilidad de la calidad, flexibilidad y evaluación del servicio, con el fin de satisfacer a los clientes o usuarios del servicio del departamento de planificación, así como establecer mejores condiciones del entorno.

### **Medir eficiencia**

De igual forma, para medir la eficiencia de atención en el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, se debe utilizar los siguientes indicadores:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos planificados}}{\text{Recursos usados}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Numero de horas diarias laboradas}}{\text{Número de puestos de trabajo atendidos a la semana}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Numero de horas laboradas}}{\text{Número de usuarios atendidos}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de horas de ausentismo}}{\text{Número de horas programadas de atención}}$$

García, et al., (Jesús García, 2019, pág. 11) afirman que los indicadores de eficiencia, incluyen el tiempo de atención, gestión y los costos de calidad del servicio, todo esto se engloba al uso de los recursos que utiliza el departamento de planificación.

### **Medir la flexibilidad**

Finalmente, para medir la flexibilidad del servicio de atención en el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, se debe utilizar los siguientes indicadores:

**Flexibilidad** = *Capacidad del sistema de atención del departamento*

$$\mathbf{Flexibilidad} = \frac{\text{Numero de atenciones realizadas por el sistema}}{\text{Total de equipos conectados al sistema}}$$

Los indicadores de flexibilidad miden la capacidad de adaptación del proceso de forma anticipada a las necesidades y expectativas de los usuarios que acuden al Departamento de Planificación. Además, cobra gran importancia porque tiene en cuenta el entorno en que se encuentra el servicio (González, 2018).

#### **4.6 Factibilidad de aplicación**

La factibilidad de aplicación del modelo de gestión se basa en mejorar los procesos del departamento de planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito. Es así que, la propuesta es factible operativamente porque permitirá establecer un ambiente laboral seguro para el proceso de planificación, mismo que se llevará a cabo a través de un personal competente y capacitado.

Además, es técnicamente factible porque ayudará a identificar si los procesos cuentan con las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo el servicio de Regulación y Control de Tránsito. Y finalmente, en cuestión de tiempo, la propuesta permitirá evaluar el tiempo que se ha establecido para cada actividad, mismos que serán rediseñados para reducir los tiempos por mantenimiento correctivo y demora en la entrega de trámites por paradas no programadas.

La asociación con la Dirección de Sostenibilidad y Seguridad Vial es muy importante por la cantidad de análisis técnicos que realizan diariamente en las avenidas principales de la ciudad, mismo que servirá como base de datos para la recepción de los requerimientos ciudadanos. Consistirá en que los 5 analistas de seguridad vial emitirán un informe diario de las visitas realizadas, pudiendo vincular la información en la bitácora digital del Departamento de Planificación teniendo un período de hasta 3 días hábiles para tener respuesta. En relación al trámite número 8 Atención a requerimientos de Usuarios.

#### **4.7 Beneficiario**

El Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, beneficiará a la sociedad en general siendo personas naturales o jurídicas, sean estas públicas o privadas, porque se beneficiarán en los tiempos establecidos en la entrega de trámites; además, los beneficiarios serán quienes laboran dentro del organismo, puesto que, conocerá de manera más directa y adecuada las acciones que se deben desarrollar en cada proceso dentro del departamento de planificación.

De igual manera, el beneficiario directo será quien está a cargo del organismo, dado que podrá establecer nuevas estrategias para un mejor servicio en cuanto a la regulación y control de tránsito.

#### **4.8 Bitácora digital**

A parte de la propuesta del Modelo de Gestión por Procesos para el Departamento de Planificación de un Organismo de Regulación y Control de Tránsito, se propone como un plus añadido la elaboración de una bitácora digital que sirva de registro de todos los procesos, acompañado de un sistema de alarmas por fechas.

Por ello, Cienfuegos (2021) menciona que una bitácora digital permite facilitar las tareas de redacción y de almacenamiento de información, puesto que es uno de los documentos más importantes para la atención y con esta herramienta se puede transferir información a una nube de datos.

Entre las características que debe contar la bitácora digital están:

- Interacción entre el personal de atención del departamento de planificación.

- Herramienta de comunicación de las acciones a llevarse a cabo en un futuro o pasado.
- Se maneja por medios electrónicos.
- Existen diferentes actividades para subir información.
- Pueden activarse comandos para un sistema de alarmas por fechas.

#### 4.9 Inversión Final

Para el presente proyecto se proyecta un presupuesto como inversión final que se detalla a continuación.

*Tabla 11: Inversión Final*

<b>Cant.</b>	<b>Capacitación del Personal de Planificación</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>
15	Capacitación del Personal de Planificación	\$40	\$600
	<b>Levantamiento de información</b>		
2	Contratación del Personal Técnico	800	\$1.600
	<b>Bitácora Digital</b>		
1	Uso de herramienta digital automatizada	\$1.000	\$1.000
	<b>Gestión de Procesos</b>		
1	Aplicación del Sistema de Gestión	\$ -	\$ -
	<b>Total</b>	<b>\$1.800</b>	<b>\$3.200</b>

Elaborado por: *Cabezas (2021)*

Es de gran importancia reconocer que la aplicación de un nuevo modelo de gestión se realizará con el personal interno de Planificación que encabezan los procesos, trámites y requerimientos.

#### 4.10 Conclusiones

- El proyecto de investigación fundamentó teóricamente la planificación estratégica y la incidencia de los procesos administrativos concluyendo que el proceso de planificación comienza con un diagnóstico estudio o investigación lo cual posteriormente se pasa a una etapa de programación, elaboración de alternativas que se discuten y deciden colectivamente para pasar después a una etapa de ejecución o aplicación y control, una vez se ejecute el plan se procederá a su evaluación.
- Se diagnosticó las principales causales de demora y algoritmos en el departamento de planificación evidenciando que el control es un proceso relacionado con la planificación, pero que los responsables mantienen su propio método y la evolución de un mecanismo tradicional de control. De allí que, en este caso, solo se aceptan como etapas del proceso de planificación el diagnóstico, la programación, la discusión y las decisiones de las opciones que formarán parte del plan.
- Se logró identificar los factores de incidencia en la etapa de evaluación de estrategias, dando como resultados cuantitativos en la tasa de morbilidad y mortalidad en la ciudad de Guayaquil.
- Esta investigación permitió elaborar un modelo de gestión por procesos para establecer un riguroso diseño de cada acción o actividad empresarial, donde no se derrochen recursos económicos y materiales. Además, aporta alineaciones para alcanzar un objetivo relacionado con la atención de calidad hacia el usuario, esto a través de una bitácora digital.

#### 4.11 Recomendaciones

- Documentar los sistemas de planteamiento y control de la empresa para así hacer más fácil el seguimiento de la técnica y lograr identificar los logros obtenidos.
- Mejorar los resultados dentro del proceso donde se prepararon instrucciones técnicas de un versus entre los planteamientos que sí y los que no, ya que esto permitirá analizar el costo del beneficio planteado.
- El uso de la planificación a corto plazo se recomienda como una herramienta que facilitará para una coordinación de actividades y permitirá prever fácilmente la necesidad de recursos y detalles de gestión.
- Se recomienda a próximas investigaciones dirijan sus esfuerzos a la búsqueda estrategias



## 5 Bibliografía

- Agencia Nacional de Tránsito. (2021). *SINIESTROS DE TRÁNSITO, LESIONADOS Y FALLECIDOS EN SITIO Y POR PROVINCIAS, SERIE HISTÓRICA 2008 - 2021*. Quito: ANT Entes de control.
- Alcivar, M. (25 de MARZO de 2021). *Repositorio de ULVR* . Obtenido de Repositorio de ULVR : <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4349?mode=full>
- Alfaro, S. (2020). *ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SERVITEC, S.A.* Managua: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA-UNAN.
- Alvarado, J. (2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Revista Ciencia UNEMI*.
- Barrios, K. (2019). La gestión por procesos en las pymes de barranquilla. *Informacion tecnologica vol 30*, 19.
- Bloomberg Philanthropies*. (2021). Obtenido de [www.blomberg.org](http://www.blomberg.org)
- Bonfil, G. (2017). La teoría del proceso. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*, 165-204.
- Borré, J. (2019). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela. *Revista de ciencias sociales*.
- Castañedo. (2019). el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) .
- Castro, G. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista nacional de administración*.
- Chan, K. (2016). 9.
- Chiavenato. (2002). *Técnicas Administrativas*. 20-22.

Cideh Impulsa. (9 de Abril de 2018). *Cideh Impulsa*. Obtenido de Cideh Impulsa:

<https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-delaplaneaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-86898e9f314f>

Cienfuegos, J. (2021). *Desarrollo de un asistente de voz para la generación de un cuaderno de bitácora digital*. Universidad de Vigo.

Coaguila, G. A. (2017). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión por proceso y calidad en la empresa O&C Metals S.A.C*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

Corripio, A. (2018). Control automático de procesos: teoría y práctica. *Procesos e innovación*, 45-64.

Damelio, R. (2021). Fundamentos de Mapeo de procesos. *Panorama Pub*, 4-6. David. (2013). 16.

Díaz, M. (2021). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de educación Superior*.

Felcman, I. (2019). La planificación estratégica participativa. Conceptos e instrumentos para nuevos modelos de gestión pública. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*.

García, M. (2019). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Dialnet*.

García, R. (11 de enero de 2021). *LA IMPORTANCIA DE UNA EMPRESA IMPULSADA POR*

*SU MISIÓN Y VISIÓN*. Obtenido de Roger Sales Coach: <https://rogersalescoach.com/2021/01/11/la-importancia-de-una-empresaimpulsadapor-su-mision-y-vision/>

González, I. (2018). *Una aproximación de indicadores de flexibilidad en la organización por procesos, caso específico de la industria del automóvil*.

Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Güell, J. (2019). Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos

(Vol. 10). *Reverté*.

Guerrero, H., & Vélez, W. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión estratégico e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.

Gutierrez, Juan Carlos. (2021). Planificación estratégica . *Conciencia Digital*, 12.

Obtenido de file:///C:/Users/Genesis/Downloads/1741-

Texto%20del%20art%C3%ADculo-8192-2-10-20210610.pdf

J, S. (2016). 16.

Jesus García, A. B. (2019). Indicadores de eficiencia y eficacia en la gestión de procura de materiales. *Revista espacio volumen 40*, 11.

Ley Organica de Administración Financiera y Control . (2006). Ecuador: Asamblea Nacional.

Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. (2015). Ecuador: Asamblea Nacional.

Mallar, M. A. (2010). La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión diferente. *Visión del Futuro*, 5.

Mendoza, J. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 66-67.

Ngono Fouda. (2021). Planificación estratégica y sus antecedentes . *Conciencia Digital* , 12.

Perez, R. y. (2018).

Rebeca, L. (2019). Proceso administrativo. *Red Tercer Milenio* , 12-42.

Robles, M. (2019). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud.

*Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas.*

Rubio, P. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *Vivat academia.*

Segarra, M. (2019). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Dialnet.*

Tigua. (2021). Mapa de Procesos.

Valle, M. (2021). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *Dialnet.*

## 6 Anexos

### Anexos 1: SINIESTRALIDAD EN GUAYAQUIL

**Tabla 12:** Siniestros 2020 vs. 2021

Mes	Año 2020	Año 2021
Enero	250	351
Febrero	388	346
Marzo	252	353
Abril	134	287
Mayo	193	293
Junio	312	360
Julio	319	362
Agosto	350	378
Septiembre	345	363
Octubre	369	346
Noviembre	325	343
Diciembre	354	330
<b>TOTAL</b>	<b>3,792</b>	<b>4,112</b>

*Fuente:* (Bloomberg Philanthropies, 2021, pág. 1)



**Gráfico 8:** Siniestros 2020 vs. 2021

*Fuente:* (Bloomberg Philanthropies, 2021, pág. 1)

Dentro del análisis de siniestralidad para la ciudad de Guayaquil se registra un aumento de 8,44 % entre el año del 2020 y 2021, de los accidentes absolutos. Además, el valor mayor para el año 2020, el mes de febrero con 388 accidentes. Para el año 2022, 378 accidentes en el mes de agosto.

**Tabla 13: Lesionados 2020 vs. 2021**

Mes	Año 2020	Año 2021
Enero	483	345
Febrero	383	343
Marzo	239	346
Abril	125	318
Mayo	185	405
Junio	289	383
Julio	321	409
Agosto	350	375
Septiembre	344	303
Octubre	277	353
Noviembre	341	331
Diciembre	325	315
<b>TOTAL</b>	<b>3 662</b>	<b>4 126</b>

**Fuente:** (Bloomberg Philanthropies, 2021, pág. 1)



**Gráfico 9: Lesionados 2020 vs. 2021**

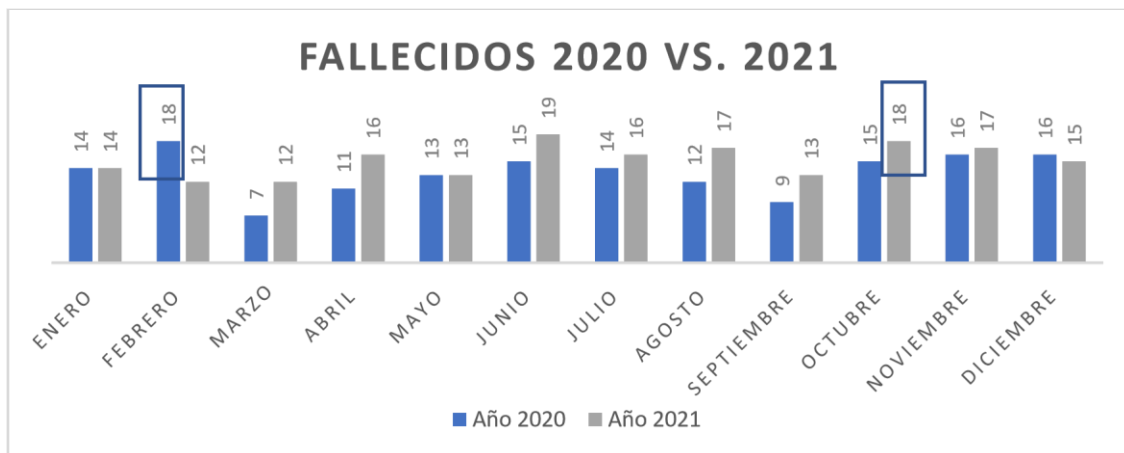
**Fuente:** (Bloomberg Philanthropies, 2021, pág. 1)

De la misma manera, para el análisis de lesionados, entre el año 2020 y 2021 existe un ascenso de 12,67 %. Con un valor mayor registrado de 483 lesionados a inicios del mes del 2020 (enero). Y del año 2021 409 lesionados correspondiente del mes de julio. Por tal, un valor pronosticado en ascenso al igual que el caso de siniestros en Guayaquil.

**Tabla 14:** Fallecidos 2020 vs. 2021

Mes	Año 2020	Año 2021
Enero	14	14
Febrero	18	12
Marzo	7	12
Abril	11	16
Mayo	13	13
Junio	15	19
Julio	14	16
Agosto	12	17
Septiembre	9	13
Octubre	15	18
Noviembre	16	17
Diciembre	16	15
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>182</b>

**Fuente:** (Bloomberg Philanthropies, 2021, pág. 1)



**Gráfico 10:** Fallecidos 2020 vs. 2021

**Fuente:** (Bloomberg Philanthropies, 2021, pág. 1)

En cuanto a pérdidas humanas, se registra un valor entre 160 y 182 muertes entre el año 2020 y 2021, eso significa un ascenso de 13,75% entre año y año. Del mismo, 18 muertes como el valor máximo registrado para febrero y octubre del 2020 y 2021 respectivamente.

**Anexos 2: SOLICITUD DE APROBACIÓN PARA RECOLECCION DE DATOS**

Guayaquil, 3 de Noviembre del 2021

Arquitecta

Katiuska Barreno

Directora de Planificación

Autoridad de Tránsito y Movilidad de Guayaquil

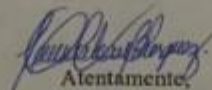
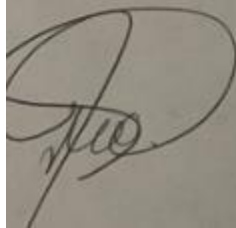
De mis consideraciones:

Yo, **Genesis Raquel Cabezas Bohorquez**, con C.I. 0950649541 por medio de la presente me dirijo a usted para solicitarle de manera más prudente y respetuosa me permita realizar mi proyecto de tesis **"EVALUACIÓN ESTRATÉGICA A PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE UN ORGANISMO DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRÁNSITO"** y me conceda a los permisos necesarios para obtener el acceso a la información dentro del departamento al que usted direcciona, la misma que servirá para la elaboración de mi proyecto de tesis, requisito indispensable que debo cumplir para la obtención de mi título de cuarto nivel.

Por lo tanto, me comprometo a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, artículos, escritos, contratos y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, me fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la duración del proyecto.

El material suministrado por la empresa serán para la base de construcción de un estudio de caso. La información y resultado que se obtenga del mismo podrán llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye a la formación de los profesionales.

Agradezco la atención brindada,



Atentamente,

Ing. Génesis Cabezas

Operador de Transporte

Recibido  
03-11-2021  
Arbobi profesionales