



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Modelo de planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito.

TRABAJO DE FÍN DE MAESTRÍA

AUTOR: Ponce Ponce, Oscar Fabián

DIRECTOR: Flores Flores, José Luis

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Doctora.

Grace Natalie Tamayo Galarza.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Modelo de planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito, realizado por el señor Oscar Fabián Ponce Ponce, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Oscar Fabián Ponce Ponce declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: Modelo de planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Ing. José Luís Flores Flores director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autor: Oscar Fabián Ponce Ponce

Cédula: 171332475-2

AGRADECIMIENTO

Un fraterno agradecimiento a las personas que vieron y apoyaron mi esfuerzo por seguir en el camino de la profesionalización: ESPOSA, PADRES, HERMANOS, AMIGOS, COMPAÑEROS, A MI HIJO, gracias por su incondicional amor, cariño, conocimientos y por sobre todo su apoyo incondicional que no dejaron decaer mis esfuerzos hasta culminar este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARATORIA DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
1.1. Marco Teórico.	7
1.1.1. Planificación estratégica.	7
1.1.2. Mapa estratégico.	7
1.1.3. Misión.....	7
1.1.4. Visión.	8
1.1.5. Valores.....	8
1.1.6. Principios.	8
1.1.7. Políticas.	8
1.1.7.1. Características de las políticas.....	9
1.1.8. Objetivos organizacionales.	9
1.1.9. Diagnóstico FODA	9
1.1.10. Planificación táctica	10
1.1.11. Indicadores de gestión.....	10
1.1.12. Monitoreo y análisis de gestión.....	11
1.1.13. Plan Operativo Anual.	11

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS EMPRESARIAL	12
2.1. Metodología.	13
2.2. Antecedentes de la EPMMOP.....	15
2.2.1. Reseña Histórica.....	15
2.2.2. Aspecto Legal.	16
2.2.2.1. Ordenanza N° 3074.....	16
2.2.2.2. Ordenanza N° 251.....	16
2.2.3. Base Filosófica.....	16
2.2.3.1. Misión.....	16
2.2.3.2. Visión.	17
2.2.3.3. Fines y objetivos.	17
2.2.3.4. Políticas.....	17
2.2.4. Organigrama estructural EPMMOP.	19
2.2.5. La Movilidad y el uso del espacio Público.....	20
2.2.5.1. Movilidad.	20
2.2.5.2. Espacio Público.	20
2.3. Creación de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.....	21
2.3.1. Terminales Terrestres.....	21
2.3.2. Red de Estacionamientos de Quito.....	22
2.3.3. Organigrama estructural de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.....	23
2.4. Taller-simposio para análisis FODA.....	24
2.4.1. Fortalezas	25
2.4.2. Debilidades	25
2.4.3. Oportunidades.	26
2.4.4. Amenazas.....	26

2.4.5. Matriz defensiva de iniciativa estratégica.....	27
2.4.6. Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.....	28
2.4.7. Objetivos estratégicos.....	29
2.4.7.1. Debilidades de mayor fuerza.....	29
2.4.7.2. Oportunidades de mayor fuerza.....	29
2.4.7.3. Objetivos.....	29
2.4.8. Matriz de causa-Efecto.....	30
2.4.9. Objetivos estratégicos.....	31
2.4.10. Estrategias.....	31
CAPÍTULO 3 PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GTE.....	33
3.1. Antecedentes.....	34
3.2. Introducción.....	35
3.3. Antecedentes de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.....	37
3.3.1 Base legal.....	37
3.3.1.1. Ordenanza N° 3074.....	37
3.3.1.2. Ordenanza N° 251.....	37
3.3.1.3. Ordenanza N° 309.....	37
3.3.2. Servicios prestados a la comunidad por unidades de negocio agregadoras de valor. 38	
3.3.3. Organigrama estructural EPMMOP.....	39
3.4. Antecedentes de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.....	40
3.4.1. Base Legal.....	40
3.4.1.1. Creación de Terminales Terrestres.....	40
3.4.1.2. Creación Red de Estacionamientos de Quito.....	41
3.4.1.3. Creación Peaje Av. Oswaldo Guayasamín.....	41
3.4.2. Servicios ofertados a la comunidad por la GTE.....	42

3.4.3. Organigrama Estructural Gerencia de Terminales y Estacionamientos...	43
3.4.4. Filosofía de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.....	44
3.4.4.1. Formulación de la Misión	44
3.4.4.2. Formulación de la Visión	44
3.4.4.3. Mapa estratégico de la GTE.....	45
3.4.4.4. Políticas.....	46
3.5. Plan Estratégico	46
3.6. Planificación de Largo Plazo.....	50
3.7. Planificación de Corto Plazo.	52
3.8. Análisis y seguimiento.....	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA:	58
ANEXOS.	59

ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1: METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	14
TABLA 2: PONDERACIÓN FORTALEZAS.....	25
TABLA 3: PONDERACIÓN DEBILIDADES.....	25
TABLA 4: PONDERACIÓN OPORTUNIDADES.....	26
TABLA 5: PONDERACIÓN AMENAZAS.....	26
TABLA 6: MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA.....	27
TABLA 7: MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA.....	28

ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA 1: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
FIGURA 2: ANÁLISIS FODA.....	9
FIGURA 3: RESUMEN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
FIGURA 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EPMMOP.....	19
FIGURA 5: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GERENCIA DE TERMINALES	23
FIGURA 6: IDENTIFICACIÓN ACTORES TALLER FODA	24
FIGURA 7: MATRIZ CAUSA-EFECTO.....	30
FIGURA 8: PASOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
FIGURA 9: SERVICIOS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO EPMMOP.....	38
FIGURA 10: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EPMMOP.....	39
FIGURA 11: SERVICIOS OFERTADOS POR LA GERENCIA TERMINALES.....	42
FIGURA 12: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GERENCIA DE TERMINALES	43
FIGURA 13: MATRIZ DE SELECCIÓN DE LA MISIÓN.....	44
FIGURA 14: MAPA ESTRATÉGICO.....	45
FIGURA 15: POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE TERMINALES.....	46
FIGURA 16: LEYES DE LA CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR.....	47
FIGURA 17: POLÍTICAS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR.....	47
FIGURA 18: ARTÍCULOS DEL COOTAD.....	48
FIGURA 19: GUÍA PLAN MAESTRO DE MOVILIDAD PARA EL DMQ.....	48
FIGURA 20: EJES DEL PLAN MAESTRO DE DESARROLLO DEL DMQ.....	49
FIGURA 21: PLAN METROPOLITANO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	49
FIGURA 22: PRINCIPIOS DE LA LOEP.....	50
FIGURA 23: PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	55

RESUMEN

El futuro es incierto para las organizaciones, departamentos o áreas, cuando no se tiene una adecuada planificación, las organizaciones pertenecientes al sector Público, realizan sus planes operativos desde los niveles bajos, lo cual manifiesta a los gerentes el accionar que van a tener en un lapso de tiempo, sin embargo, como se podría afrontar los riesgos, tener una visión de futuro y estar latentes a los cambios de las fuerzas impulsoras endógenas y exógenas.

Este documento presenta una guía práctica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, en cuanto al desarrollo de un Modelo de Planificación Estratégica, el cual parte por la investigación de fuentes, dando importancia a las teorías, métodos, sistemas, así como el desarrollo de un taller-simposio, llevado a cabo con las personas élites, para análisis de FODA y desarrollo de un Mapa estratégico.

Finalmente se presenta la propuesta de la Planificación Estratégica, detallando las matrices defensivas, ofensivas, de causa-efecto y la formulación de POAs, mediante esta planificación, la Gerencia y todo el personal, tendrá un futuro no predecible, pero si un futuro deseado.

PALABRAS CLAVES: Planificación Estratégica, Mapa estratégico, Filosofía empresarial, Matriz FODA, Matriz Defensiva, Matriz Ofensiva, Matriz Causa-Efecto, Objetivos, Estrategias, Metas, Actividades, Planificación a Largo Plazo, Planificación a Corto Plazo.

ABSTRACT

The future is uncertain for organizations, departments or areas where there is no proper planning, the organizations which belong to the public sector make their business plans from the low levels, which shows the managers the actions that they are going to have in a period of time, however, how could they face the risks, have a vision and be ready for the changes of the endogenous and exogenous boosting forces?.

This document presents a practical guide for the terminal and parking lot management, regarding to the development of a Strategic Planning Model, which begins in sources researching, which gives importance to the theories, methods and systems, as well as the development of a workshop, symposium, conducted by elite individuals, for the SWOT analysis, and strategic map

Finally, a Proposed Strategic Planning is presented, performance of defensive and offensive matrices, cause and effect matrices and the formulation of annual operating plans, through this planning, the management and all the staff will have an unpredictable but desired future.

KEYWORDS: Strategic Planning, Strategy Map, Business Philosophy, SWOT Matrix, Defensive Matrix, Offensive Matrix, Cause-Effect Matrix, Objectives, Strategies, Goals, Activities, Long Range Planning, Short Term Planning.

INTRODUCCIÓN

Descripción

Uno de los mayores retos que ha afrontado la Gerencia de Terminales y Estacionamientos en los últimos años es la creciente demanda de servicios, por lo cual se ha visto reflejada la imagen de la EPMMOP, ante los usuarios o clientes de la ciudad, no obstante en un deseo de mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización, sus procesos y personas, es necesario la aplicación de un modelo de gestión para planificar estratégicamente las actividades cotidianas de la Gerencia.

Con la implementación de este trabajo, se proyecta mejorar la calidad de los Stakeholders, personal, imagen y el conocimiento de sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.

Por lo tanto se ha organizado el trabajo como se describe en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, Comprende la fundamentación teórica basado en resúmenes de las fuentes secundarias que han sido consultadas para base de la investigación entre los cuales se encuentra, el direccionamiento estratégico, que debe tener una empresa a través de la Planificación de objetivos de corto, mediano y largo plazo, se resume la filosofía empresarial, el análisis FODA, monitoreo mediante auditoría.

En el Capítulo II, se realiza un escáner de la empresa, permitiendo al lector a través de los antecedentes, detallar la descripción de la empresa, con datos relevantes respecto de su información histórica, el medio ambiente en el que opera, unidades de negocios y sus servicios ofertados, regulaciones gubernamentales entre otros.

Se visualiza a la empresa desde el enfoque del diagnóstico situacional y su desempeño en la sociedad, utilizando la herramienta del FODA, para descubrir, con que fortalezas y oportunidades cuenta la organización para aplacar las amenazas y debilidades, mismas que a través de la utilización de matrices ponderadas de análisis interno y externo, ha permitido

cuantificar las estrategias y ventajas competitivas, así como conocer cuáles son los factores críticos de fracaso y de éxito de la compañía en estudio.

El Capítulo III, es el fuerte del trabajo de tesis dado que, en este capítulo se presentan los resultados de la investigación primaria, subsiguientemente se presenta la propuesta en cuanto a la planificación analítica y táctica, la creación de objetivos a corto plazo, creación indicadores de gestión, presentación de Planes Operativos anuales y perspectivas de afectación del entorno.

Logro de objetivos

Se ha logrado gestionar un modelo de planificación estratégica en los niveles estratégico y operativo, que permitirá mejorar los procesos relacionados con el cliente, modelo que se compone de la determinación de su direccionamiento gerencial de mediano y largo plazo y que corresponderá la identificación de las metas, agregadoras de valor; así como también el manejo adecuado de una estructura de negocios, sistemas gerenciales de toma de decisión y cultura organizacional, a fin, de que cada uno de ellos proporcione aquel valor a la organización que le permita mejorar la eficiencia en el mercado.

Metodología

Par la elaboración de este proyecto se utilizó la investigación científica, pues en todo proceso se obtuvo procedimientos metódicos, con razonamientos lógicos, la reflexión y la investigación, realizando una búsqueda intencionada que permitió responder a los objetivos necesarios para el éxito del proyecto.

Se utilizó el método analítico, para verificar en fuentes de autores, las bases teóricas que son el sustento de esta investigación.

Por otro lado, con el método inductivo, se recogió datos a través de un taller a nivel de estrategias para analizar, clasificar y derivar la información en cuanto las actividades de la gerencia, su comportamiento interno y su entorno.

En cuanto a la planificación estratégica se utilizó un modelo de gestión que cuenta con siguientes fases:



Figura 1. Planificación Estratégica

Elaborado por: El autor

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. (2008) Gerencia Estratégica.

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

El capítulo de la fundamentación teórica se basa en la investigación de las fuentes secundarias, tomadas de libros de planificación organizacional, así como artículos de la World Wide Web, de las cuales se ha realizado una síntesis, con análisis y entendimiento de las ideas de sus autores.

1.1. Marco Teórico.

1.1.1. Planificación estratégica.

La planificación estratégica está regida por un plan mediante el cual los responsables de una organización o su personal calificado, reflejan cual es el horizonte trazado en el corto y mediano plazo, que se establece generalmente con un horizonte de 1 a 5 años.

La planificación estratégica se presenta de manera más efectiva a través de un mapa estratégico el cual contiene la misión, los valores, principios, políticas y objetivos estratégicos, que permitirán a la organización en un horizonte, alcanzar la visión.

Para iniciar con la Planificación es necesario el levantamiento de la información en el ámbito de factores endógenos y exógenos, que puedan afectar el normal desenvolvimiento de la empresa. Para esto es necesario la aplicación de matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos, los cuales nos darán las pautas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta la empresa, mismos que son la base para levantar el direccionamiento estratégico.

1.1.2. Mapa estratégico.

El mapa estratégico es una ilustración representativa, que permite visualizar a los interesados, la filosofía organizacional, en este se encuentra inmerso la situación actual de la empresa focalizado a través de la misión, el horizonte hacia donde se quiere llegar, representado a través de la visión, y el camino a seguir, en el cual están inmersos los objetivos estratégicos, políticas, valores, entre otros.

1.1.3. Misión.

Según Kotler Philip, Armstrong Gary, se identifica en forma clara las actividades básicas de la empresa, mediante la cual se recalca el propósito que tiene la empresa con la sociedad, con el talento humano, el medio ambiente, Stakeholders.

1.1.4. Visión.

Es una exposición clara de lo que la empresa quiere convertirse a futuro, tomando en cuenta, el impacto del avance tecnológico, el comportamiento cambiante de la sociedad, los mercados y el medio ambiente.

1.1.5. Valores.

Es el grado de significación positiva que el hombre tiene y forja a través de entorno familiar, social, y que se convierte en la forma de actuar en el espacio y tiempo, estos valores se convierten en fuerzas impulsoras a la hora de desarrollar bien un trabajo, puesto que le permiten al hombre valorar su humanidad y mejorar hasta perfeccionarse en su estilo de vida.

1.1.6. Principios.

Los principios son leyes o normas propias del ser humano, que vienen desde la antigüedad, ya sea por la religión o universalidad de costumbres, los cuales demandan el desarrollo de la felicidad.

Los valores y principios son elementos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma, es decir son la base de la cultura organizacional de la empresa y deben ser ideas compartidas por todos los que forman la organización.

1.1.7. Políticas.

Las políticas son las fronteras o límites de lo que puede hacerse o no puede hacerse, generalmente la alta dirección es la encargada de generar las políticas que permitirán a los empleados en igualdad de condiciones cumplir con requisitos que son indispensables para generar disciplina y respeto por las normas de la empresa.

1.1.7.1. Características de las políticas.

Las políticas siempre deben ser de conocimiento de todos los empleados para que sean aplicadas a plenitud, y es indispensable que estén escritas en lenguaje claro, a fin de que todos los miembros de la organización, las puedan entender y aplicar.

1.1.8. Objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales, se definen luego del estudio situacional, y son la base para el logro de resultados, a ser alcanzados en un periodo determinado, son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación.

1.1.9. Diagnóstico FODA

El diagnóstico de los factores endógenos y exógenos de la empresa se los puede obtener mediante lluvia de ideas del nivel directivo, o a su vez a través de cuestionarios, a todos sus niveles, los resultados obtenidos, se organiza y valora a través de matrices cualitativas y cuantitativas, que a su vez sirven para obtener los factores críticos de éxito o de fracaso. El éxito de la matriz FODA, consiste en aprovechar las oportunidades y fortalezas, para aplacar las amenazas y debilidades, a través de las estrategias y tareas en todas las unidades de negocio.

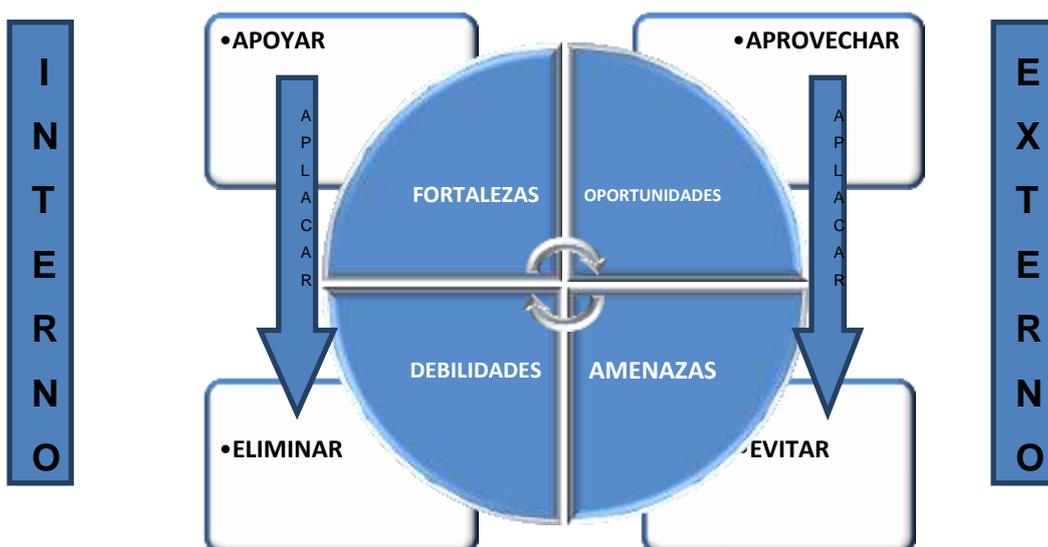


Figura 2.-
Elaborado por:
Fuente:

Análisis FODA
El Autor
SERNA GÓMEZ, Humberto. (2008) Gerencia Estratégica

1.1.10. Planificación táctica

La planificación táctica se desarrolla en los niveles medios, mediante el cual se integra el proceso decisorio alineado a la estrategia, propósitos que son generados para plazos más cortos y con una segmentación menos amplia.

Los planes tácticos fluyen generalmente de los planes estratégicos y contemplan los objetivos, políticas y estrategias.

En la planificación táctica se pormenoriza el uso de los recursos y presupuestos, estos planes tácticos pueden ser por áreas o unidades de negocio y a la vez sirven de base para el desarrollo de planes operativos, que consisten en asignaciones de tareas para los niveles más bajos de la empresa, más específicos y en plazos mucho más cortos.

1.1.11. Indicadores de gestión.

Los principios fundamentales para la toma de decisiones, son los datos y hechos que muestran el desempeño, eficiencia, eficacia y efectividad de las metas u objetivos, esto con la finalidad de mejorar la ejecución de los mismos.

Para visualizar el logro de cada actividad, se suele utilizar un Tablero de mando, que señala en determinados momentos, la gestión realizada en beneficio de la empresa.

Un indicador debe contener las siguientes características:

- Debe ser medible y cuantificable;
- Debe permitir visualizar y ejecutar acciones correctivas en el tiempo.(corto, mediano y largo plazo);
- Simplicidad, para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación para reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Participación de los usuarios, ingrediente fundamental para que el personal se involucre, motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

1.1.12. Monitoreo y análisis de gestión.

Según SERNA Gómez, Humberto (2008), una cultura de gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización, requiere del seguimiento y monitorea permanente en la ejecución y un ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoreo, con base en los índices de gestión, para que mida periódicamente la ejecución del plan.

1.1.13. Plan Operativo Anual.

Es un documento oficial, en el cual los responsables de un área, unidad, departamento u organización, enumeran los objetivos de corto plazo, es decir de un año mínimo, y son la base fundamental para la medición a través del tablero de mando, puesto que además permite el control, medición y corrección de rumbo en caso de desviaciones de las metas planteadas.

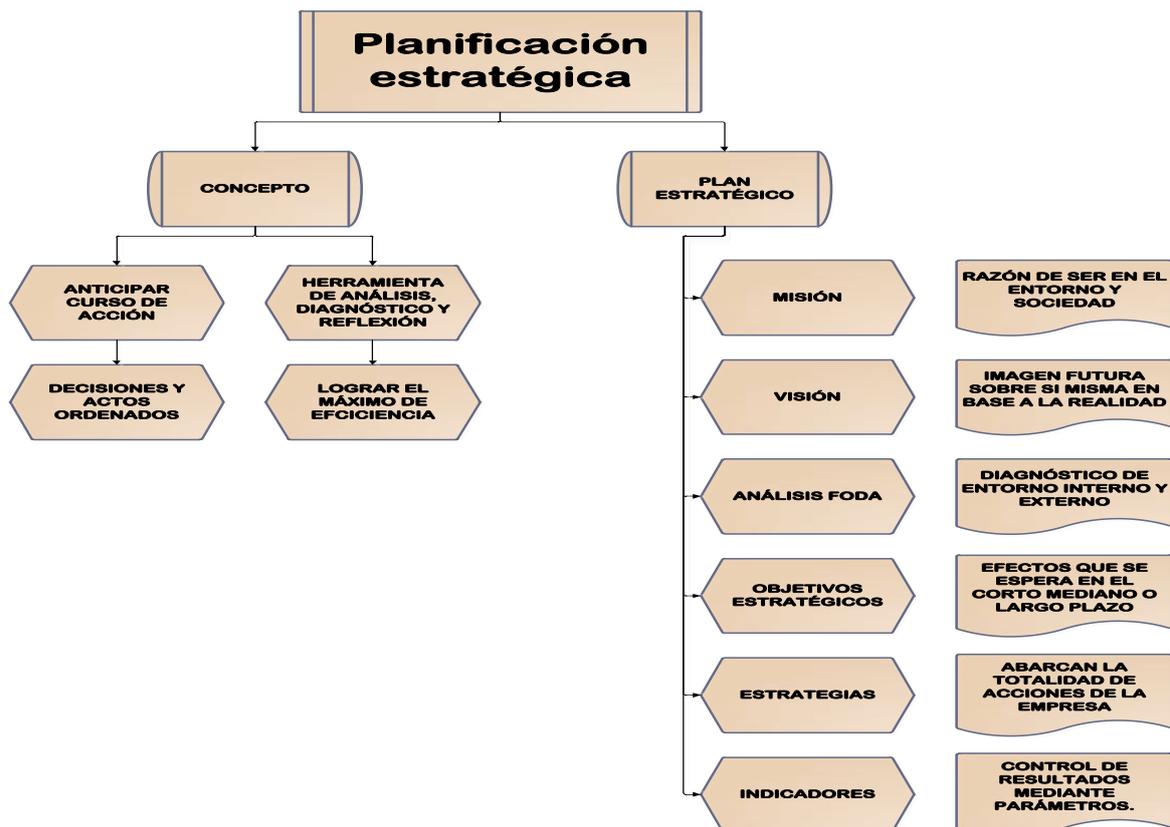


Figura 3.- Resumen Planificación Estratégica

Elaborado por: El Autor

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. (2008) Gerencia Estratégica.

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS EMPRESARIAL

En este apartado, se realiza un escáner de la empresa, permitiendo al lector a través de los antecedentes, detallar la descripción de la empresa, con datos relevantes respecto de su información histórica, el medio ambiente en el que opera, unidades de negocios y sus servicios ofertados, cuáles son sus Stakeholders y sus compromisos, regulaciones gubernamentales.

Por otro lado se presenta los métodos técnicas e instrumentos de investigación, que hicieron posible la obtención de los resultados.

2.1. Metodología.

El presente trabajo fue desarrollado en base a un estudio descriptivo, puesto que se estudia la problemática en la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, en cuanto a su Planificación estratégica y su alineación a los objetivos generales de la EPMMOP.

Es decir con este estudio se mide la información obtenida en la investigación cualitativa-cuantitativa.

En este estudio se describieron en forma clara y certera los conocimientos y conceptos en base a la experiencia que tienen los jefes de cara área de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, la problemática, factores endógenos y exógenos que interactúan para el éxito o fracaso de la Gerencia.

Todo ello conlleva a la realización de un Diagnóstico situacional, a través del método empírico que permiten un conjunto de acciones prácticas entre el sujeto y objeto, con la colaboración de expertos en el área de Terminales, Peajes y Estacionamientos, para describir, interpretar, analizar, entender y cuantificar los factores más relevantes para el cumplimiento de los objetivos.

La investigación que se realizó fue de campo, utilizando la observación, la medición y el experimento, puesto que con los expertos de cada área de la Gerencia de Terminales y estacionamientos se realizó un simposio, para analizar la filosofía gerencial, factores endógenos y exógenos de la gerencia.

Para este simposio se utilizaron como instrumento de recolección de datos, matrices de selección de lluvia de ideas, para las variables de factores internos y externos, con una cuantificación en cuanto al peso de afectación.

El procedimiento para la investigación consta en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 1: Metodología de estudio.

FASE	ACTIVIDADES	INSTRUMENTO
Delimitación del tema o problema de estudio.	Análisis de la problemática, análisis del tipo de metodología.	Indagación de fuentes primarias y secundarias.
Descripción de instrumento de recolección	Investigar y establecer matrices para la recolección de criterios.	Matriz de factores internos y externos. Matriz de establecimiento de misión y visión
Aplicación del instrumento	Investigación de campo con expertos, acercado a la realidad del problema	Taller-simposio a nivel de expertos jefes de área de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.
Análisis de matrices	Inferencia de los resultados de la lluvia de ideas y cálculo para determinar variables en relación al FODA y determinar el peso ponderado de afectación.	Experticia del tutor, para analizar los factores más relevantes a fin de determinar las estrategias en base a matrices.

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller de Planificación Estratégica GTE.

2.2. Antecedentes de la EPMMOP.

2.2.1. Reseña Histórica.

Considerando al artículo 315 de la Constitución de la República que dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

La Empresa Municipal de Obras Públicas con siglas EMMOP-Q nació el 2 de mayo de 1994. Anteriormente formó parte del Municipio de Quito como Dirección de Obras Públicas. Dentro de sus funciones y atribuciones estaba la de ejecutar la obra pública en la ciudad y en las parroquias. Luego de 14 años, la Empresa se fusiona con la EMSAT (Empresa Metropolitana de Servicios y Administración de Transporte) hoy denominada Gerencia de Operaciones de la Movilidad, de tal manera que gracias a la Ordenanza 251, se creó la Empresa Municipal de Movilidad y Obras públicas. En la actual Administración y conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se conformó la **Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EMMOP)**,

El Concejo Metropolitano, mediante Ordenanza Metropolitana No. 309 de 16 de abril de 2010 creó la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMOP), cuyo objeto principal es diseñar, planificar, construir, mantener, operar y, en general, explotar la infraestructura de vías y espacio público, infraestructura para movilidad, infraestructura del sistema de transporte terrestre, espacio público destinado a estacionamientos; prestar servicios públicos a través de la infraestructura a su cargo; y, las demás actividades operativas y de prestación de servicios relativas a las competencias que le corresponden al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, de conformidad con el ordenamiento jurídico nacional y metropolitano, en el ámbito de la movilidad y ejecución de obras públicas contribuyendo a elevar el estándar de vida de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado de: <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/la-empresa>. Fecha: 2014/06/29.

2.2.2. Aspecto Legal.

2.2.2.1. Ordenanza N° 3074.

El Concejo Metropolitano de Quito con fecha 28 de febrero de 1994, aprueba la ordenanza N° 3074 de la creación y constitución de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas; y el señor Alcalde con fecha 2 de mayo del mismo año pone el ejecútese a la misma.

2.2.2.2. Ordenanza N° 251.

La movilidad en el Distrito de Quito exige que la planificación, regulación y ejecución de la vialidad sea gestionada en forma integral con la regulación del transporte y tráfico terrestre; es conveniente a los intereses municipales la integración a la Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EMOP-Q), de la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte (EMSAT), y la Dirección Metropolitana de Transporte y Vialidad (DMT), a fin de procurar una mayor eficiencia y mejorar la prestación de servicios públicos relacionados con la movilidad, la obra pública, de conformidad con lo establecido en el artículo 177 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; para la integración descrita en el considerado precedente, es necesario reformar los fines y objetivos de la actual Empresa Metropolitana de Obras Públicas; el artículo 178 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, faculta al Concejo Metropolitano aprobar mediante Ordenanza la creación, organización y funcionamiento de las empresas públicas municipales; por los antecedentes mencionados es necesaria la correspondiente reforma al Código Municipal. Recuperado de: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas Fecha: 2014/07/02.

2.2.3. Base Filosófica.

2.2.3.1. Misión.

“Desarrollar y gestionar la infraestructura para la movilidad y el espacio público, con altos parámetros de calidad, eficiencia, eficacia y responsabilidad ambiental”.

2.2.3.2. Visión.

“Ser la empresa líder en la gestión de la infraestructura para la movilidad y el espacio público”.

2.2.3.3. Fines y objetivos.

a) Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de administrar el sistema de movilidad y ejecutar obras públicas.

b) Expedir normas reglamentarias y ejecutar las sanciones que correspondan por las diferentes infracciones a las Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones relativas al Sistema de Movilidad Metropolitana y a la ejecución de obras públicas, de conformidad con el procedimiento que se establezca para el efecto.

c) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás empresas municipales y la comunidad, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas en base de las políticas institucionales.

f) Los demás que se le confieran.

2.2.3.4. Políticas

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

b) Producir y proveer de obra pública en forma transparente, ágil, oportuna y efectiva.

c) Dotar de infraestructura vial suficiente para mejorar la movilidad en el área urbana, en las conexiones con los valles y con la Red Vial Regional.

d) Atender las necesidades de movilidad de peatones y bicicletas con la construcción y dotación de la infraestructura pertinente.

e) Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios, en función de las necesidades de la comunidad.

f) Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas en que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional.

g) Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos a cargo de la empresa.

h) Generar recursos económicos que permitan financiar las obras públicas en el Distrito Metropolitano de Quito.

i) Mantener una permanente coordinación con la Municipalidad, las Administraciones Zonales, las empresas públicas, organismos, entidades, grupos de interés involucrados y la comunidad.

j) Fomentar en la comunidad una cultura de participación en el desarrollo, preservación y cuidado de la obra pública entregada.

k) Analizar y aplicar alternativas innovadoras para la recuperación de las inversiones.

l) Mantener activa y dinámica la coordinación de espacio público con los organismos de medio ambiente.

m) Desarrollar activamente las funciones de gestión para agilizar la entrega de resultados a la comunidad. Recuperado de:

http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/images/stories/lotaip/reglamento_organico_funcional_junio_2010.pdf Fecha: 2014/07/04.

2.2.4. Organigrama estructural EPMMOP.

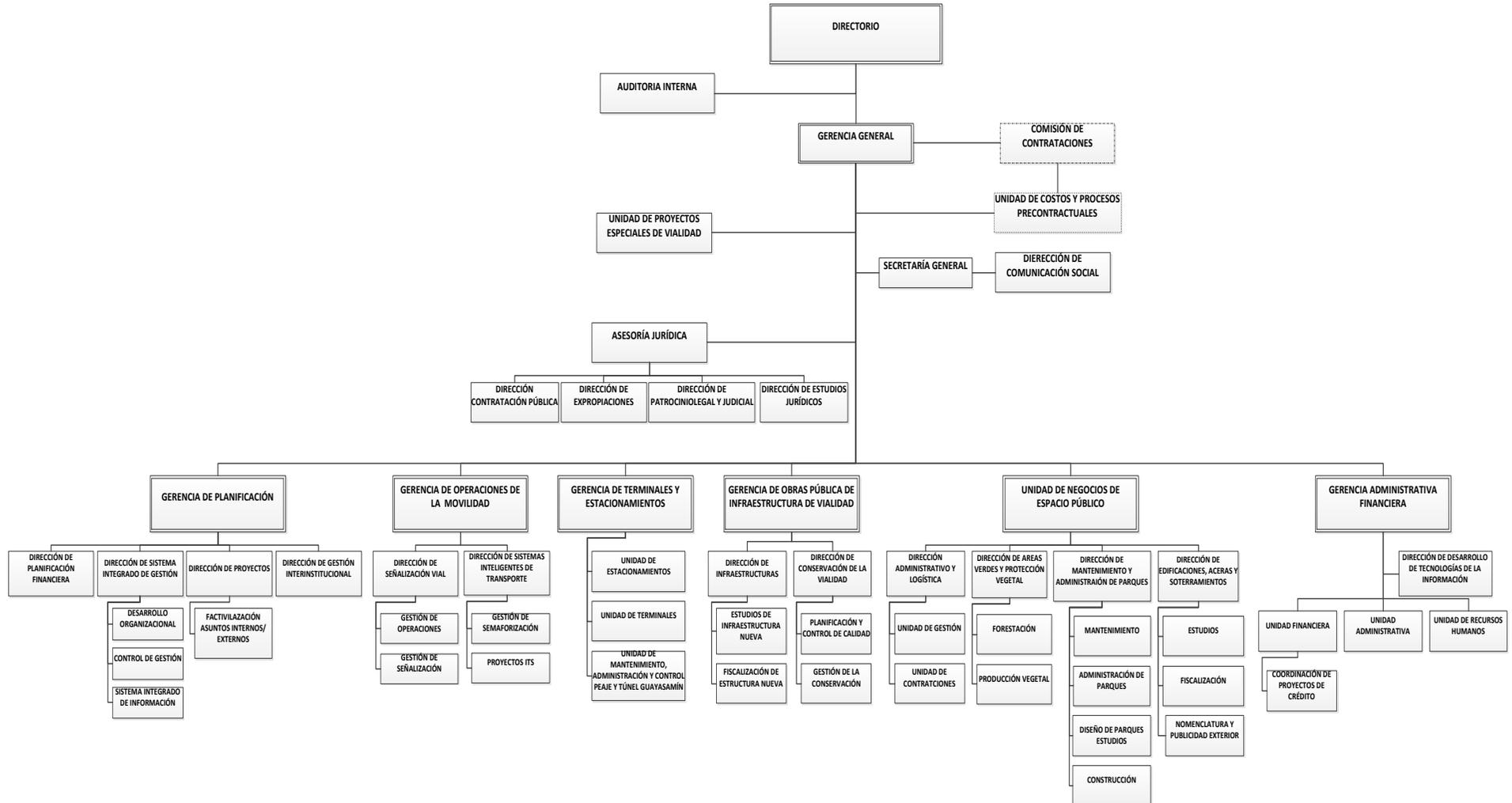


Figura 4.- Organigrama Estructural EPMMOP-Q

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

2.2.5. La Movilidad y el uso del espacio Público

2.2.5.1. Movilidad.

“La movilidad en el DMQ es aún limitada y se desarrolla en condiciones deficitarias, que afectan a la economía y seguridad de la mayoría ciudadana, al funcionamiento eficiente de la estructura territorial, a la precautelación de las condiciones ambientales y en general a la calidad de vida de su población.” (Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito 2009 –2025. Página 20).

Para afrontar esta problemática de la movilidad en el DMQ, se han concretado obras de infraestructura vial, habilitación del sistema de transportación pública por medio de corredores, terminales y sistemas de interconexión; ampliación y mejoramiento de vías, sistemas de estacionamientos; fomento de vías y rutas que privilegian desplazamientos de peatones y ciclistas. Este esfuerzo importante debe ser continuado y fortalecido, para enfrentar la magnitud creciente del problema vinculado a la movilidad.

2.2.5.2. Espacio Público.

El Distrito Metropolitano de Quito en sus áreas urbanas requiere de una red de espacio público que garantice el acceso universal con especial énfasis en la movilidad del peatón.

Se hace necesario también garantizar el disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto ambiental, culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural, permitiendo la construcción de identidad, participación y corresponsabilidad ciudadana. (Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial 2012-2022, Pág. 57).

2.3. Creación de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos

2.3.1. Terminales Terrestres.

El proyecto del Sistema de Terminales Terrestres interprovinciales de la ciudad de Quito es parte integrante del plan general de desarrollo territorial del Distrito Metropolitano de Quito y del Plan Maestro de Transporte del DMQ para la conformación de la nueva estructura territorial metropolitana.

La Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, incluyó los proyectos Terminal Terrestre Quitumbe y Terminal Terrestre Carcelén, en el Plan de Gobierno 2005-2009, dentro del Capítulo Plan Maestro de Movilidad, en el Programa 2 de Tránsito y Transporte.

El Concejo Metropolitano de Quito mediante resolución número C-0424, sancionada por el Alcalde Metropolitano el 21 de julio de 2007, decidió encargar bajo la figura de mandato a la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito EMDUQ, la administración del Terminal Terrestre Quitumbe, bajo la modalidad de Administración directa.

La Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en el marco de sus funciones fue la encargada de la construcción y administración del Terminal Terrestre Carcelén

La EMMOP-Q es la instancia responsable del esquema de movilidad en el Distrito por lo que el encargo a la EMDUQ, fue provisional.

Al ser necesario dotar a los Terminales Terrestres Quitumbe y Carcelén de un Reglamento Interno Operativo, que regule y homologue las actividades operativas, administrativas y financieras de las Terminales, a fin de gestionar de manera integral el servicio de las referidas instalaciones, con fecha 06 de julio de 2009 mediante resolución No. A-0055, se expidió el Reglamento Interno Operativo de las Terminales de Transporte Terrestre Quitumbe –TTQ y Carcelén TTCA.

2.3.2. Red de Estacionamientos de Quito

La Ordenanza Metropolitana de Quito No. 221 publicada en Registro Oficial No. 195 de 22 de Octubre del 2007, el cual crea el “Sistema de Estacionamiento de Quito”, el mismo que mediante informe No. 2134-2004 de 12 de junio del 2008, la Procuraduría Metropolitana emite dictamen favorable al proyecto del Reglamento del Sistema de Estacionamiento de Quito y con fecha 3 de Julio del 2008 mediante resolución C0455 se expide el Reglamento del Sistema de estacionamiento de Quito, abalan el trabajo que desarrolla la EPMMOP en el sistema de estacionamientos de Quito.

Mediante Convenio de Administración y Mandato de Parquaderos y Terminales Terrestres entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas de Quito de fecha 26 de Octubre del 2009, “el MDMQ confiere mandato de administración para que la EMMOP-Q administre y opere los Terminales Terrestres y Estacionamientos”.

El Sistema de Estacionamiento de Quito, estuvo bajo la administración de la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, desde abril 2001 a noviembre 2009, a partir del 1 de diciembre de 2009, se traspasa la operación de todos los estacionamientos a la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Publicas EPMMOP-Q.

2.3.3. Organigrama estructural de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

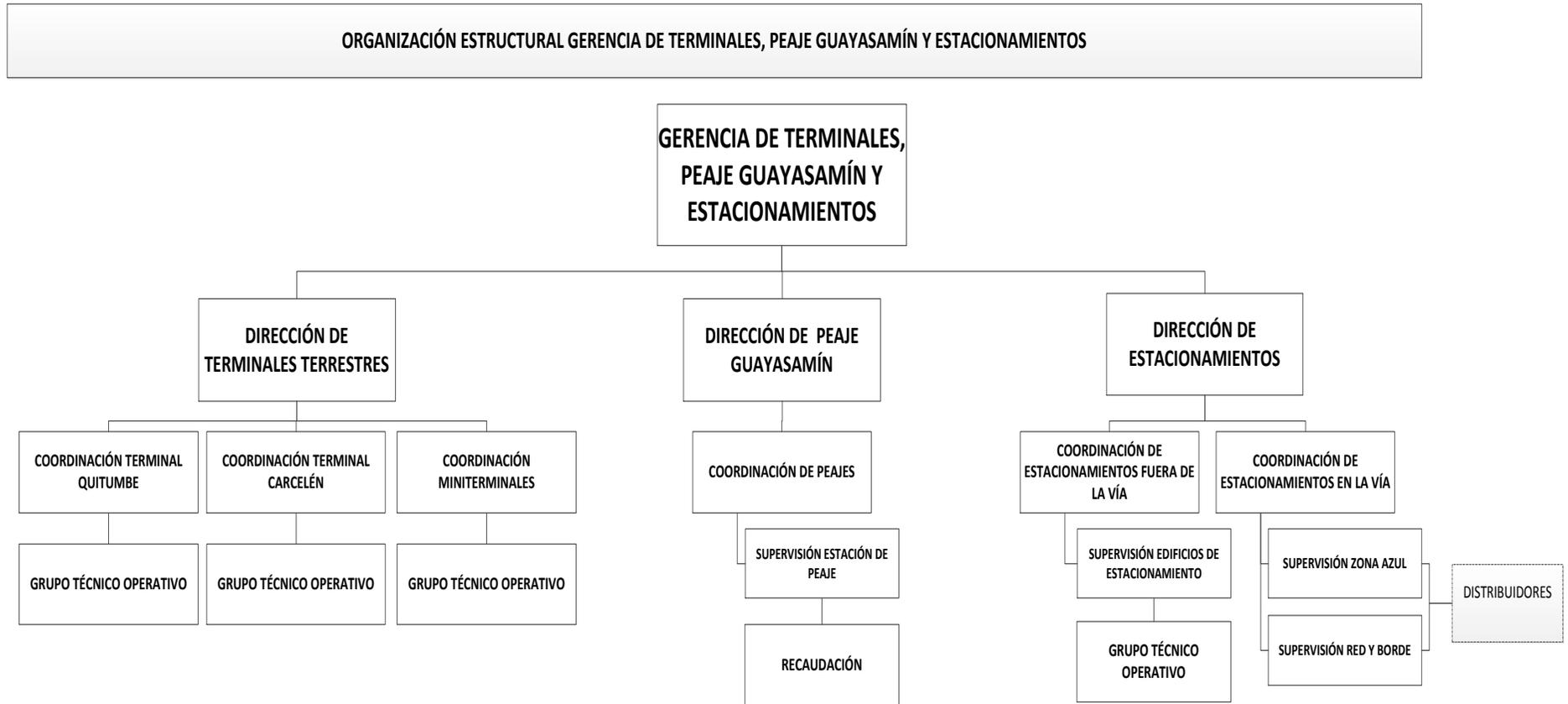


Figura 5.- Organigrama Estructural Gerencia de Terminales y Estacionamientos

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

2.4. Taller-simposio para análisis FODA

Previa la autorización del Gerente de área, se realizaron las siguientes actividades para realizar el análisis FODA de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

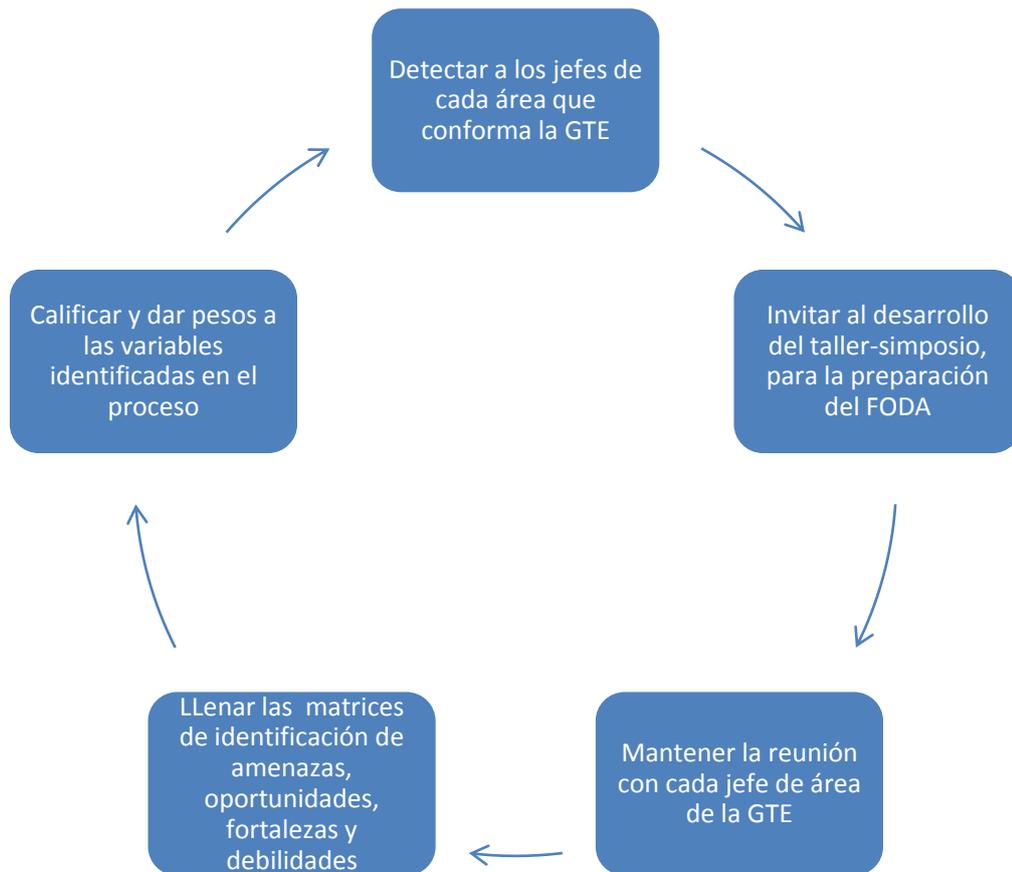


Figura 6.- Taller-simposio identificación actores FODA

Elaborado por: El Autor

Una vez elaborado el taller-simposio, se identificaron las variables endógenas y exógenas que intervienen en la Gerencia de Terminales y Estacionamientos a las cuales se les ha asignado un peso del 0.0 (poco importante), al 1 (muy importante), y una calificación de 1 (irrelevante), al 5 (muy importante), de las cuales el producto de ambas, nos indica cuales son las variables a tomar en cuenta.

2.4.1. Fortalezas

Tabla 2. Ponderación fortalezas.

VARIABLES	FACTORES	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
Mejora de los procesos y tiempos de respuesta por la nuevas tecnologías instaladas en terminales y estacionamientos	FORTALEZA	5	0.1	0.50
Puntualidad en los horarios de atención	FORTALEZA	4	0.07	0.28
Optimización de recursos financieros, humanos, ambientales, tecnológicos	FORTALEZA	3	0.05	0.15
Tecnología implementada para el cobro de tasas o peajes	FORTALEZA	4	0.07	0.28
Imagen del personal de atención al usuario	FORTALEZA	3	0.06	0.18
Adecuación de tecnologías alcoholímetros en terminales	FORTALEZA	4	0.1	0.40
Personal capacitado y experimentado	FORTALEZA	4	0.07	0.28
Modelo operativo integral para la movilidad inteligente	FORTALEZA	5	0.1	0.50
Relaciones con los transportistas	FORTALEZA	3	0.03	0.09
Sistemas automatizados para control vehicular	FORTALEZA	4	0.06	0.24
Capacidad de respuesta a los cambios del entorno	FORTALEZA	3	0.04	0.12
Mejoramiento continuo	FORTALEZA	4	0.03	0.12
Remuneraciones ambiciosas por índice de desempeño	FORTALEZA	3	0.05	0.15
Disponibilidad de ingresos por gestión interna	FORTALEZA	4	0.06	0.24
Efectividad en la entrega de servicios y productos	FORTALEZA	4	0.03	0.12
Inclusión de estacionamientos y terminales de gestión privada a la gestión pública y regularización de cobros	FORTALEZA	5	0.08	0.40
TOTAL			1	4.05

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

2.4.2. Debilidades

Tabla 3. Ponderación debilidades

VARIABLES	FACTORES	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
Presupuesto disponible mediante proceso de aprobación del GAD	DEBILIDAD	3	0,2	0,6
Infraestructura en terminales y estacionamientos inadecuada	DEBILIDAD	5	0,22	1,1
Ubicación geográfica de las terminales y estacionamientos	DEBILIDAD	3	0,15	0,45
Rotación del personal	DEBILIDAD	3	0,05	0,15
Renovación de flota de buses	DEBILIDAD	2	0,07	0,14
Uso de los recursos del fideicomiso	DEBILIDAD	4	0,18	0,72
Ubicación de la estación del peaje	DEBILIDAD	3	0,15	0,45
Control del personal contratado y subcontratado por independencia laboral	DEBILIDAD	4	0,2	0,8
Servicios de reserva o compra de pasajes, saldo o estacionamientos a través de la web	DEBILIDAD	5	0,15	0,75
Número de plazas de estacionamientos	DEBILIDAD	5	0,2	1
Políticas mediambientales	DEBILIDAD	4	0,07	0,28
Falta de culturización a los usuarios	DEBILIDAD	3	0,05	0,15
TOTAL			1,00	6,59

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

2.4.3. Oportunidades.

Tabla 4. Ponderación Oportunidades.

VARIABLES	FACTORES	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
Apoyo de Gobierno Autónomo Descentralizado en la expedición de normas y aprobación de obras	OPORTUNIDAD	4	0.1	0.4
Alianzas estratégicas con otras entidades	OPORTUNIDAD	4	0.12	0.48
Carencia de Competidores con otras empresas de gestión de terminales y estacionamientos	OPORTUNIDAD	3	0.15	0.45
Confianza en el Gobierno	OPORTUNIDAD	4	0.1	0.4
Modelo integral de terminales y estacionamientos único sin competidores	OPORTUNIDAD	5	0.15	0.75
Legislación antimonopolios	OPORTUNIDAD	4	0.05	0.2
Legislación empleo equitativo	OPORTUNIDAD	5	0.06	0.3
Brecha tecnológica	OPORTUNIDAD	5	0.08	0.4
Convenios proveedores	OPORTUNIDAD	5	0.15	0.75
Direccionamiento estratégico regido desde los poderes del Estado	OPORTUNIDAD	4	0.04	0.16
TOTAL			1.00	4.29

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

2.4.4. Amenazas

Tabla 5. Ponderación Amenazas

VARIABLES	FACTORES	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
Rotación de distribuidores y escaso control	AMENAZA	4	0.20	0.80
Relaciones con los proveedores de servicios	AMENAZA	4	0.07	0.28
Normativa legal y ordenanzas	AMENAZA	3	0.25	0.75
Impuestos especiales	AMENAZA	2	0.05	0.10
Tecnologías en constante evolución	AMENAZA	4	0.15	0.60
Alto nivel de delincuencia en Terminales y estacionamientos	AMENAZA	5	0.15	0.75
Afiliación de distribuidores y comerciantes por nuevo código laboral	AMENAZA	4	0.08	0.32
Falta de culturización a los usuarios	DEBILIDAD	3	0.05	0.15
TOTAL			1.00	3.75

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

2.4.5. Matriz defensiva de iniciativa estratégica.

Tabla 6. Matriz defensiva de iniciativa estratégica.

ALTA	7	AMENAZAS	Rotación de distribuidores y escaso control	Normativa legal y ordenanzas	Tecnologías en constante evolución	Alto nivel de delincuencia en Terminales y Estacionamientos	TOTALES
	MEDIA						
BAJA	1						
DEBILIDADES							
Presupuesto disponible mediante proceso de aprobación del GAD		1	7	7	4	19	
Infraestructura en terminales y estacionamientos inadecuada		1	7	7	7	22	
Uso de los recursos del fideicomiso		4	7	7	2	20	
Control del personal contratado y subcontratado por independencia laboral		7	7	4	4	22	
Servicios de reserva o compra de pasajes, saldo o estacionamientos a través de la web		1	4	7	1	13	
Número de plazas de estacionamientos insuficientes		7	7	4	7	29	

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

La matriz defensiva de iniciativa estratégica, es aquella que permite analizar los efectos de las amenazas (externas) frente a las debilidades (internas) de la Gerencia, lo que se busca con esta matriz es determinar cuáles son las debilidades que mayor impacto tienen en la Gerencia.

2.4.6. Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.

Tabla 7. Matriz ofensiva de iniciativa estratégica

ALTA		7	OPORTUNIDADES	Apoyo de Gobierno Autónomo Descentralizado en la expedición de normas y aprobación de obras	Alianzas estratégicas con otras entidades	Carencia de Competidores con otras empresas de gestión de terminales y estacionamientos	Confianza en el Gobierno	Modelo Integral de terminales y estacionamientos unico sin competidores	Brecha tecnológica	Convenios proveedores
MEDIA		4								
BAJA		1								
FORTALEZAS										
Mejora de los procesos y tiempos de respuesta por la nuevas tecnologías instaladas en terminales y estacionamientos			7	7	7	4	7	7	7	7
Puntualidad en los horarios de atención			7	4	7	7	4	4	4	7
Tecnología implementada para el cobro de tasas o peajes			4	4	4	4	7	7	7	7
Adecuación de tecnologías alcoholímetros en terminales			7	7	7	7	7	7	7	4
Personal capacitado y experimentado			7	7	7	7	7	7	4	4
Modelo operativo integral para la movilidad inteligente			7	7	7	7	7	7	7	7
Inclusión de estacionamientos y terminales de gestión privada a la gestión pública y regularización de cobros			7	7	4	4	7	4	4	4
TOTALES			46	44	44	40	46	40	40	40

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

La matriz ofensiva de iniciativa estratégica, es aquella que permite analizar los efectos de las oportunidades (externas) frente a las fortalezas (internas) de la Gerencia, lo que se busca con esta matriz es determinar cuáles son las fortalezas que mayor impacto tienen en la Gerencia.

2.4.7. Objetivos estratégicos

2.4.7.1. Debilidades de mayor fuerza.

- Número de plazas de estacionamientos insuficientes
- Infraestructura en terminales y estacionamientos inadecuada
- Control del personal contratado y subcontratado por independencia laboral.

2.4.7.2. Oportunidades de mayor fuerza

- Apoyo de Gobierno Autónomo Descentralizado en la expedición de normas y aprobación de obras
- Modelo integral de terminales y estacionamientos único sin competidores
- Alianzas estratégicas con otras entidades

2.4.7.3. Objetivos

1. Incrementar el número de plazas de estacionamiento público, realizando estudios de la demanda del parque automotor, para utilizar el espacio público con eficacia y mejorar la movilidad en el Distrito Metropolitano de Quito.
2. Proponer el rediseño de las terminales y estacionamientos a fin de mejorar y ampliar la cobertura de servicios, con alta tecnología que brinde la seguridad física y ambiental a los usuarios.
3. Establecer políticas y normas que permitan regular el comportamiento del personal contratado y subcontratado, para brindar un servicio con eficiencia y mejorar la imagen y calidad.
4. Presentar al Gobierno Autónomo Descentralizado los proyectos vulnerables a fin de contar con su aprobación, mediante expedición de normas, ordenanzas y presupuestos, que permitan llevar a cabo las obras en favor de la comunidad.
5. Aprovechar el Modelo integral que gestiona la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, con carencia de competidores, para solidificar su administración.
6. Auspiciar y promover alianzas estratégicas con otras entidades públicas o privadas, para mejorar el servicio a los usuarios.

2.4.8. Matriz de causa-Efecto

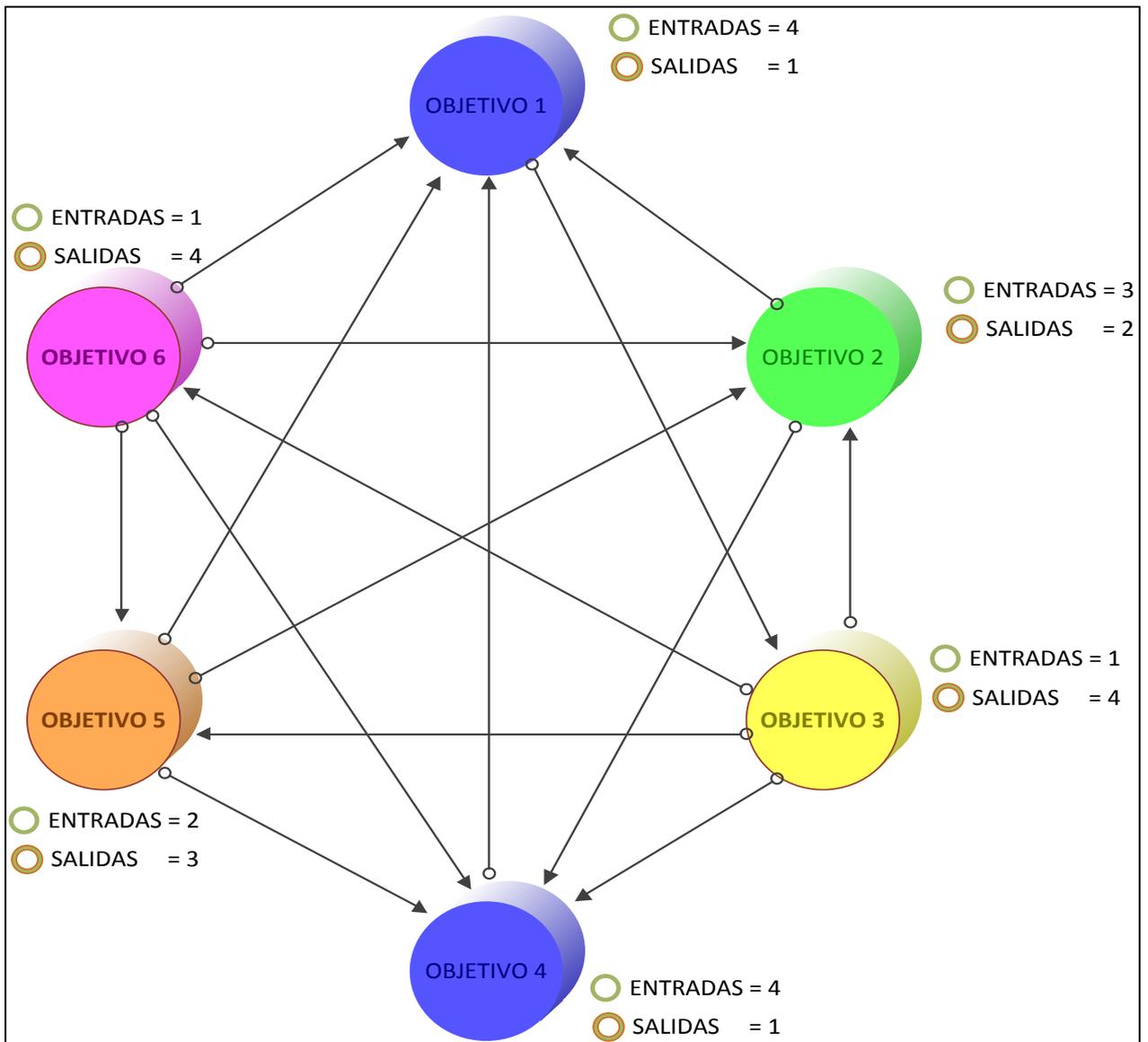


Figura 7. Priorización de objetivos

Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos

La matriz de Causa-Efecto, permite determinar cuáles son los objetivos causa y cuáles son los objetivos efecto, es decir nos permite priorizar los objetivos.

2.4.9. Objetivos estratégicos

1. Establecer políticas y normas que permitan regular el comportamiento del personal contratado y subcontratado, para brindar un servicio con eficiencia y mejorar la imagen y calidad.
2. Aprovechar el Modelo integral que gestiona la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, con carencia de competidores, para solidificar su administración.
3. Establecer alianzas con otras entidades públicas o privadas, para mejorar el actual déficit de estacionamientos.

2.4.10. Estrategias

Objetivo 1. Establecer políticas y normas que permitan regular el comportamiento del personal contratado y subcontratado, para brindar un servicio con eficiencia y mejorar la imagen y calidad.

Estrategia 1. Fortalecimiento institucional y conductual.

Actividades:

- Encuentros intergrupales, para definir áreas críticas, áreas de mejora y reestructuración de normas, valores y principios.
- Desarrollo de cultura alineada a la misión y visión de la gerencia.
- Programa de capacitación al personal contratado y subcontratado, para mejora de la imagen y atención al usuario.
- Programa de retroalimentación, medición de desempeño.
- Programa de reclutamiento, selección y contratación de empleados, para atención al usuario, en puntos vulnerables.

Objetivo 2. Aprovechar el Modelo integral que gestiona la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, con carencia de competidores, para solidificar su administración.

- Estrategia 2. Mejoramiento tecnológico de las Terminales y Estacionamientos del DMQ.
- Integración de las mini-terminales, terminales, alimentadores y metro de Quito en una sola Red de transporte terrestre.

Actividades.

- Mejora en el sistema tarifario rotativo zona azul, mediante la utilización de la tecnología para anticipar el parking mediante la web.
- Implementar tecnología, para localización de vehículos y CC.TV
- Repotenciar los sistemas de las terminales y estacionamientos, mediante la utilización de redes WI-FI para usuarios.
- Administrar la seguridad de los usuarios, mediante la implementación de CC.TV y GPS en las unidades.
- Estudio Geográfico por zonas, para integración de sistemas de transportes, alimentadores, terminales, mini-terminales y metro en una sola red.

Objetivo 3. Establecer alianzas con otras entidades públicas o privadas, para mejorar el actual déficit de estacionamientos.

Estrategia 3. Automatización y control de estacionamientos y uso del espacio.

Actividades:

- Establecer conexiones con el ECU 911 para vigilancia en estacionamientos, terminales y sistema zona azul.
- Buscar la permanencia de Agentes de Tránsito, para control de movilidad en sitios de riesgo.
- Buscar consultoría para implementación de parqueaderos robotizados.

CAPÍTULO 3 PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA GTE

En este apartado se presentan los resultados de la investigación primaria, subsiguientemente se presenta la propuesta en cuanto a la planificación analítica y táctica, la creación de objetivos a corto plazo, presentación de Planes Operativos anuales y perspectivas de afectación del entorno y modelo de seguimiento y monitoreo de las metas.

3.1. Antecedentes.

Como bien es conocido, en la actualidad, las empresas sean estas públicas o privadas, si no tienen una planificación estratégica, por ende no tienen horizonte, es por esta razón que la planificación estratégica, juega un papel importante en la resolución de problemas y la clasificación de alternativas.

Mediante la planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, se ha seleccionado los objetivos, estrategias, metas y se ha determinado los programas de operaciones, para lograr concretar el cumplimiento de los objetivos planteados.

En los actuales mercados globales, en donde intervienen factores internos y externos que afectan el normal accionar de la Gerencia, es importante que tanto la Gerencia como los empleados, tengan un horizonte, una meta, una estrategia, un objetivo común, claro y comprensible, y por lo tanto todos los esfuerzos se centren en el cumplimiento de dichos objetivos. Puesto que en la actualidad, se realizan planificaciones que van desde lo específico hasta llegar a lo general, es decir que las áreas planifican su accionar, con lo cual existen riesgos indetectables para el gerente, se propone la planificación estratégica que va de lo general a lo específico, lo cual permite tener un mayor control, un cambio de rumbo o cambio de estrategias en caso de riesgos, puesto que el gerente tiene una visión más amplia de la organización.

Las ventajas que la Gerencia tendrá con esta planificación estratégica, serán la obtención de objetivos, claros y concretos, para la resolución de problemas que afectan el pleno desenvolvimiento y que permitirá además enfrentarlos antes de que sean más graves, además la Gerencia podrá determinar en que es más fuerte o débil y reconocer las oportunidades y amenazas seguras o de riesgo y a través de los objetivos tomar las decisiones para que el futuro planificado y deseable ocurra.

3.2. Introducción.

La Gerencia de Terminales y Estacionamientos actualmente genera la planificación desde los niveles bajos, a través de programas de actividades para cumplimiento en el año, sin embargo, con la finalidad de que, la gerencia tenga un documento, que busque mejorar las competencias, se ha motivado la realización de la planificación estratégica, la cual generará las pautas para un mejoramiento en el servicio a la comunidad.

La Gerencia de Terminales y Estacionamientos, se centra básicamente en tres unidades de negocio, la gestión de terminales y mini-terminales, gestión de la red de estacionamientos, zona azul y gestión de peaje Av. Interoceánica. Para la realización de la planificación estratégica se tiene el aval de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, por lo cual, la planificación se desarrolló en seis talleres-simposio, con expertos en el área.

En los talleres se pudo determinar, las principales fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, las mismas que obtuvieron una calificación o peso ponderado, que arrojaron los puntajes más altos, a las cuales se debe centrar la atención para la formulación de objetivos y estrategias, que dirán el horizonte a seguir, para el mejoramiento institucional.

En los talleres-simposios, también se realizó a través de matrices la declaración de la misión, la visión, los valores y principios, con los cuales se maneja la Gerencia.

Por último, se presenta de manera ordenada la planificación a largo plazo, con los objetivos y estrategias globales, de los cuales se desprende la planificación táctica, con los planes operativos a seguir a corto plazo.

Para la realización de la planificación estratégica se utilizó el diagrama de SERNA, Gómez Humberto (2008), el cual se describe a continuación:



Figura 8. Pasos Planificación Estratégica

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. (2008) Gerencia Estratégica.

Por lo tanto la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, contemplando las normativas legales, vigentes, los Planes del Gobierno para el Buen Vivir, formula el Plan Operativo 2014-2018, el mismo que puede ser considerado para la elaboración de planes de trabajo.

Este Plan Operativo contiene los lineamientos, objetivos, metas e indicadores que permitirán mejorar la Gestión de Terminales y Estacionamientos y brindar un servicio de eficiencia a la comunidad Quiteña.

3.3. Antecedentes de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

3.3.1 Base legal.

3.3.1.1. Ordenanza N° 3074

El Concejo Metropolitano de Quito con fecha 28 de febrero de 1994, aprueba la ordenanza N° 3074 de la creación y constitución de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas; y el señor Alcalde con fecha 2 de mayo del mismo año pone el ejecútese a la misma.

3.3.1.2. Ordenanza N° 251

La movilidad en el Distrito de Quito exige que la planificación, regulación y ejecución de la vialidad sea gestionada en forma integral con la regulación del transporte y tráfico terrestre; es conveniente a los intereses municipales la integración a la Empresa Metropolitana de Obras Públicas (EMOP-Q), de la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte (EMSAT), y la Dirección Metropolitana de Transporte y Vialidad (DMT), a fin de procurar una mayor eficiencia y mejorar la prestación de servicios públicos relacionados con la movilidad.

3.3.1.3. Ordenanza N° 309

Crease la empresa pública denominada “Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas”

Artículo. (5).- Objeto Principal.-

1. El Objeto Principal de la EPMMOP, es el siguiente:

Prestar servicios públicos a través de la infraestructura a su cargo

Fortalecer la institución a través de la gestión de la movilidad, las áreas verdes y la entrega de obra pública.

Expedir normas reglamentarias, para control de la movilidad, el uso de espacio público y las obras públicas.

Mantener abiertas las vías de comunicación entre la comunidad, municipios, empresas públicas, a fin de lograr conocer y atender las necesidades de los primeros.

3.3.2. Servicios prestados a la comunidad por unidades de negocio agregadoras de valor.



Figura 9. Servicios ofertados por las Gerencias de la EPMMOP.

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

3.3.3. Organigrama estructural EPMMOP

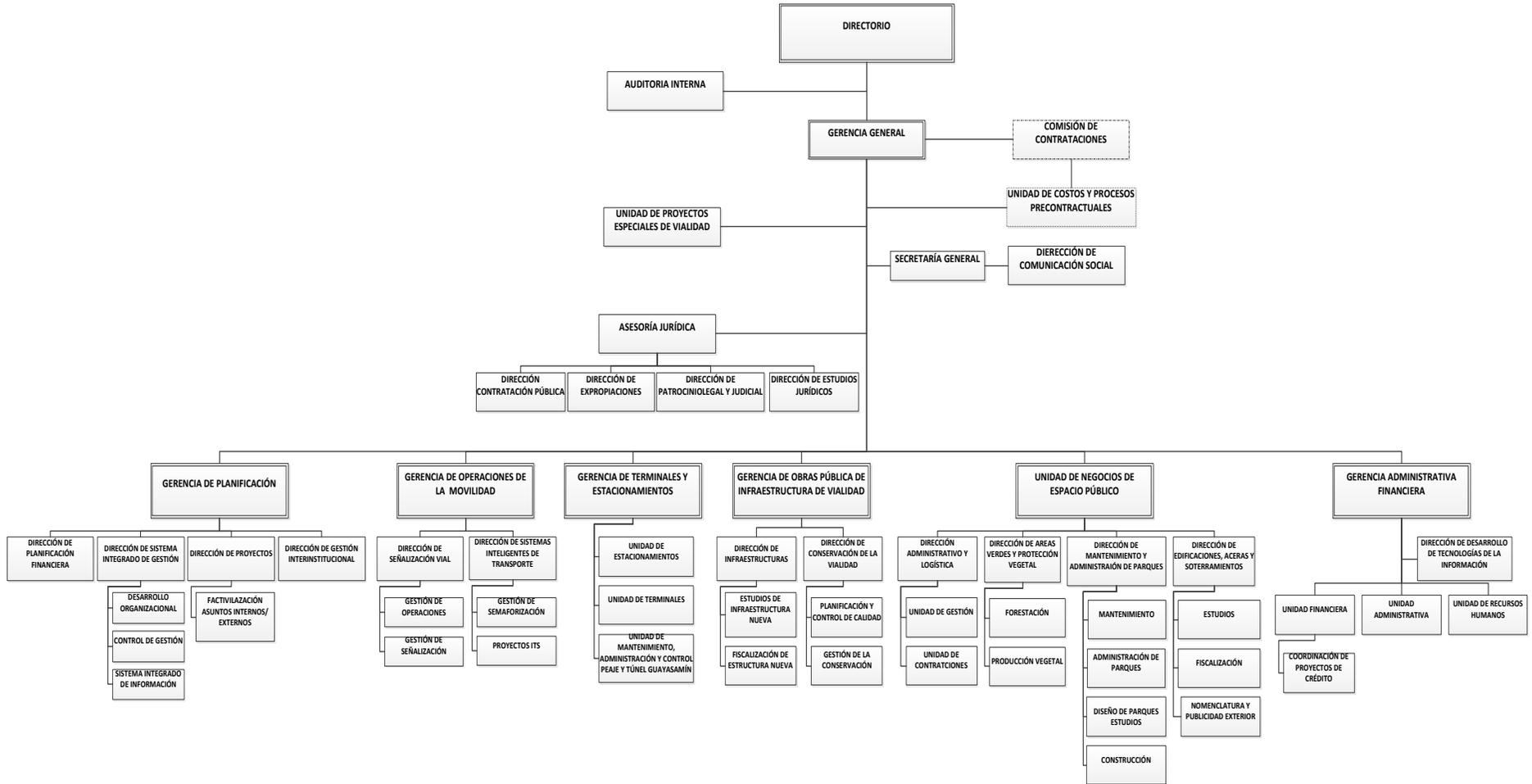


Figura 10.- Organigrama Estructural EPMMOP-Q

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

3.4. Antecedentes de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

3.4.1. Base Legal.

3.4.1.1. Creación de Terminales Terrestres.

El proyecto del Sistema de Terminales Terrestres interprovinciales de la ciudad de Quito es parte integrante del plan general de desarrollo territorial del Distrito Metropolitano de Quito y del Plan Maestro de Transporte del DMQ para la conformación de la nueva estructura territorial metropolitana.

La Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito, incluyó los proyectos Terminal Terrestre Quitumbe y Terminal Terrestre Carcelén, en el Plan de Gobierno 2005-2009, dentro del Capítulo Plan Maestro de Movilidad, en el Programa 2 de Tránsito y Transporte.

El Concejo Metropolitano de Quito mediante resolución número C-0424, sancionada por el Alcalde Metropolitano el 21 de julio de 2007, decidió encargar bajo la figura de mandato a la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito EMDUQ, la administración del Terminal Terrestre Quitumbe, bajo la modalidad de Administración directa.

La Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas en el marco de sus funciones fue la encargada de la construcción y administración del Terminal Terrestre Carcelén

La EMMOP-Q es la instancia responsable del esquema de movilidad en el Distrito por lo que el encargo a la EMDUQ, fue provisional.

Al ser necesario dotar a los Terminales Terrestres Quitumbe y Carcelén de un Reglamento Interno Operativo, que regule y homologue las actividades operativas, administrativas y financieras de las Terminales, a fin de gestionar de manera integral el servicio de las referidas instalaciones, con fecha 06 de julio de 2009 mediante resolución No. A-0055, se expidió el Reglamento Interno Operativo de las Terminales de Transporte Terrestre Quitumbe –TTQ y Carcelén TTCA.

3.4.1.2. Creación Red de Estacionamientos de Quito

La Ordenanza Metropolitana de Quito No. 221 publicada en Registro Oficial No. 195 de 22 de Octubre del 2007, el cual crea el “Sistema de Estacionamiento de Quito”, el mismo que mediante informe No. 2134-2004 de 12 de junio del 2008, la Procuraduría Metropolitana emite dictamen favorable al proyecto del Reglamento del Sistema de Estacionamiento de Quito y con fecha 3 de Julio del 2008 mediante resolución C0455 se expide el Reglamento del Sistema de estacionamiento de Quito, abalan el trabajo que desarrolla la EPMMOP en el sistema de estacionamientos de Quito.

Mediante Convenio de Administración y Mandato de Parqueaderos y Terminales Terrestres entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas de Quito de fecha 26 de Octubre del 2009, “el MDMQ confiere mandato de administración para que la EMMOP-Q administre y opere los Terminales Terrestres y Estacionamientos”.

El Sistema de Estacionamiento de Quito, estuvo bajo la administración de la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, desde abril 2001 a noviembre 2009, a partir del 1 de diciembre de 2009, se traspasa la operación de todos los estacionamientos a la Empresa Metropolitana de Movilidad y Obras Publicas EPMMOP-Q.

3.4.1.3. Creación Peaje Av. Oswaldo Guayasamín.

Mediante artículo 314 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, faculta a las Municipalidades a reglamentar por medio de ordenanzas el cobro de sus tributos; que el artículo 397 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, autoriza a las Municipalidades a aplicar tasas retributivas por los servidos públicos que prestan, a través de Ordenanzas; Que la operación y el mantenimiento del túnel y la conservación de la vía Interoceánica implican costos elevados, siendo necesario recuperarlos mediante el cobro de peaje. En uso de las atribuciones que le conceden los artículos 54 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal y 8 de la Ley Orgánica de Régimen para el Distrito Metropolitano.

EXPIDE

La Ordenanza 157 Art. 1.- De conformidad con lo dispuesto en los artículos 397 y 398 de la ley Orgánica de Régimen Municipal, los conductores de vehículos que ingresen o salgan de Quito utilizando la Av. Oswaldo Guayasamín (Vía Interoceánica), deberán pagar un peaje, destinado a la Operación y mantenimiento del túnel y a la conservación de la vía. Recuperado de: http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/ORDM-157OSWALDO

GUAYASAMIN.pdf

3.4.2. Servicios ofertados a la comunidad por la GTE

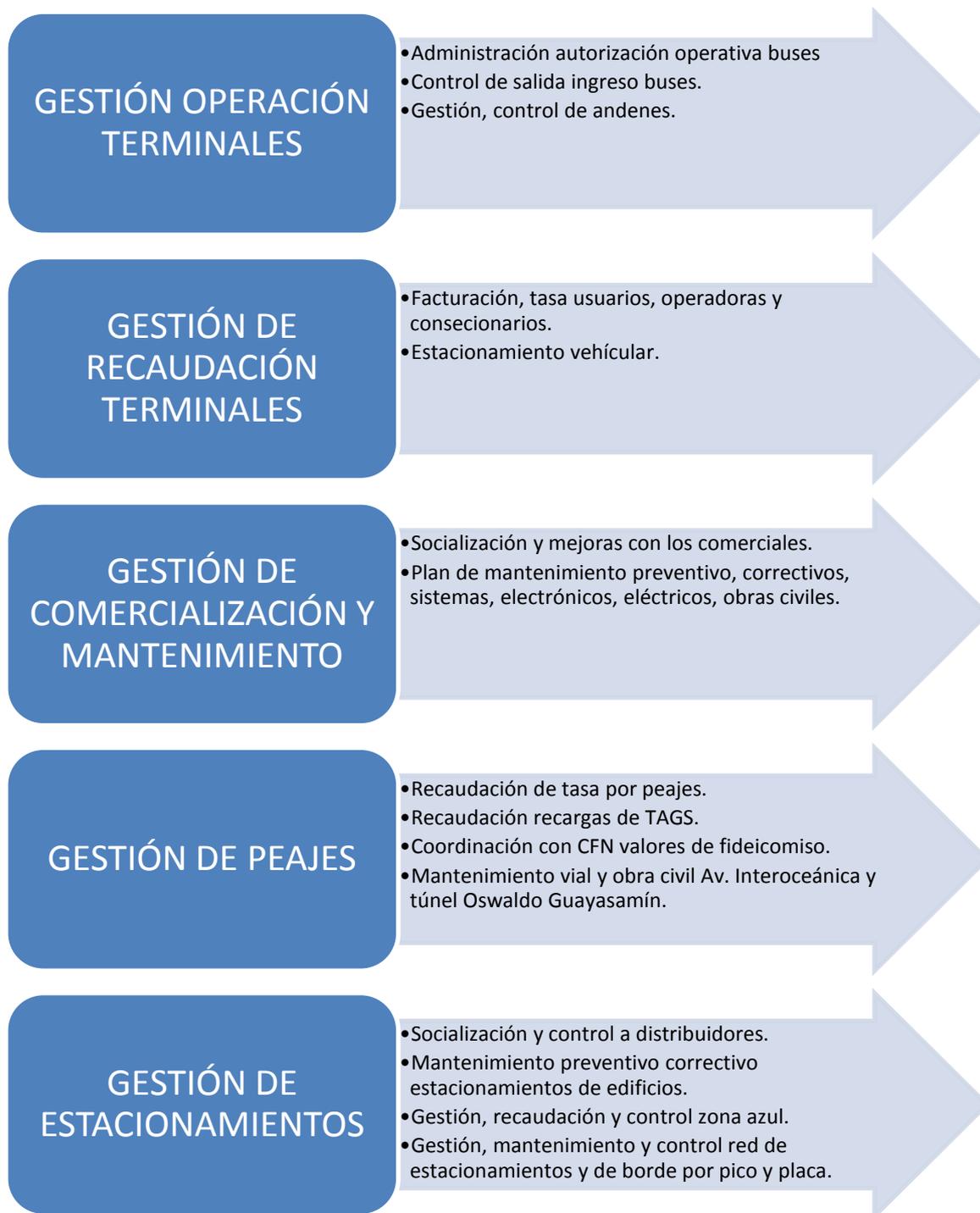


Figura 11. Servicios ofertados por las Gerencias de Terminales y Estacionamientos.

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas.

3.4.3. Organigrama Estructural Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

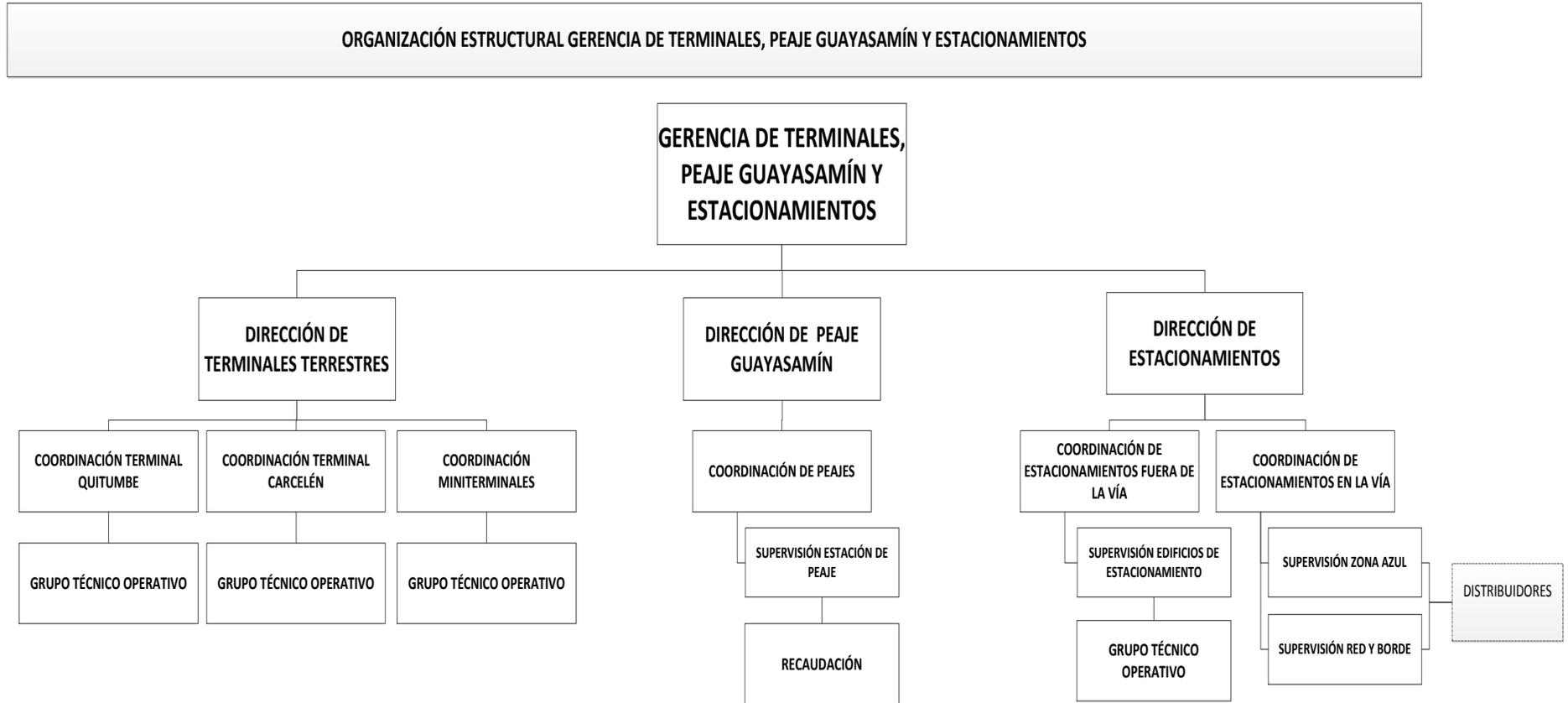


Figura 12.- Organigrama Estructural Gerencia de Terminales y estacionamientos

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas

3.4.4. Filosofía de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

3.4.4.1. Formulación de la Misión

Negocio: Mejoramiento de la movilidad, ordenamiento del espacio público vehicular.		
Actividades: Gestión de terminales. Gestión de Estacionamientos y peajes. Integración Movilidad y espacio Público	Ego: Garantizar la movilidad y el adecuado uso de suelo vehicular. Monitoreo de la actual demanda de tráfico. Planes de acción en Terminales y miniterminales.	Gusto: Capacitar al personal. Mejorar tecnológicamente. Atender las solicitudes de los usuarios. Precautelar el uso adecuado del espacio público vehicular.

Figura 13. Matriz de selección de la Misión.

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

“Mejorar constantemente la estructura de terminales y estacionamientos, mantenimiento de los sistemas tarifarios y vigilancia del tráfico, con altos estándares de calidad, eficiencia, eficacia y conservación del medio ambiente, con personal comprometido y constantemente capacitado”.

3.4.4.2. Formulación de la Visión

“Ser una Gerencia líder en la gestión de la movilidad y estacionamientos, con tecnología de punta, con personal altamente capacitado y comprometido”.

3.4.4.3. Mapa estratégico de la GTE.

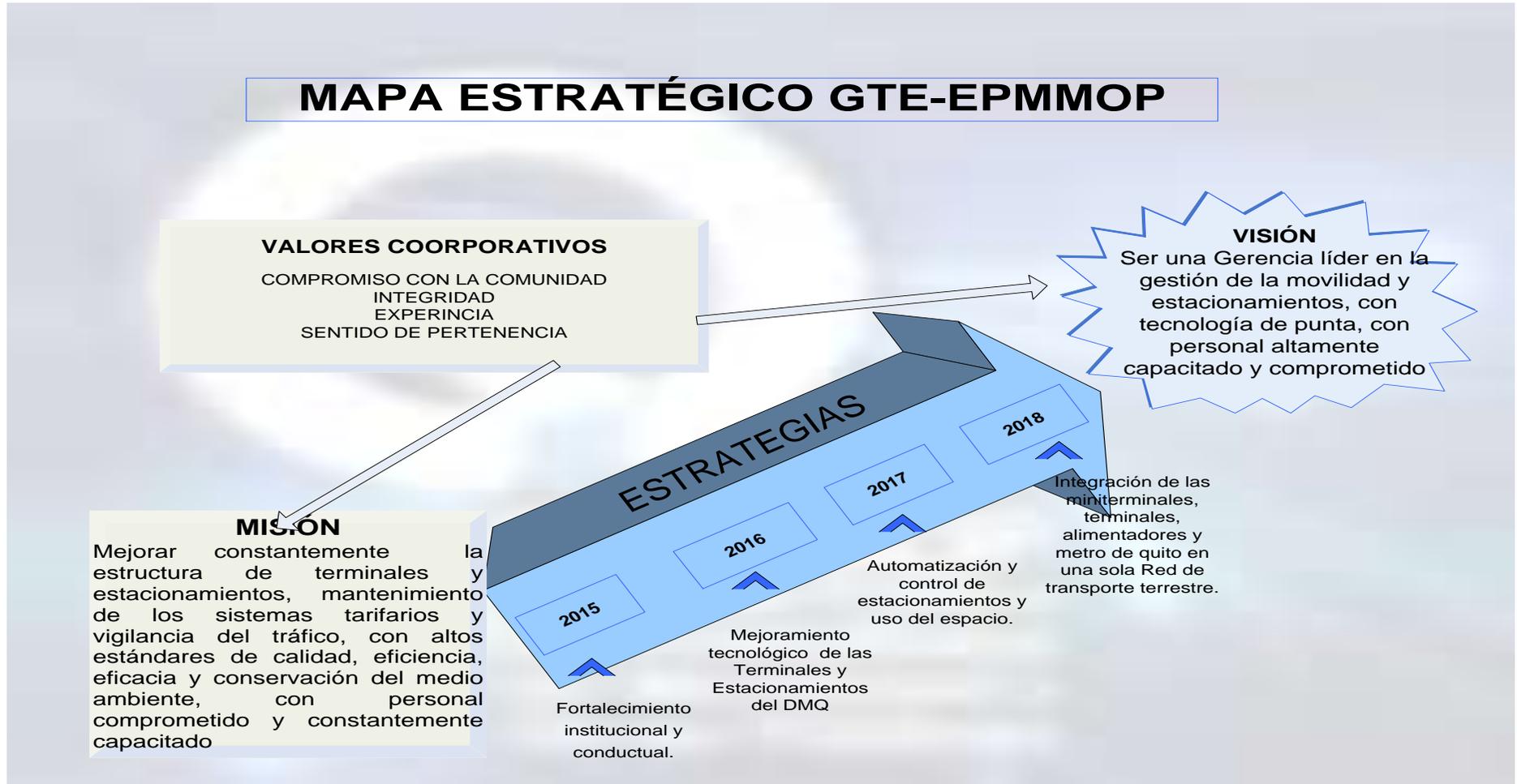


Figura 14. Mapa Estratégico.

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

3.4.4.4. Políticas

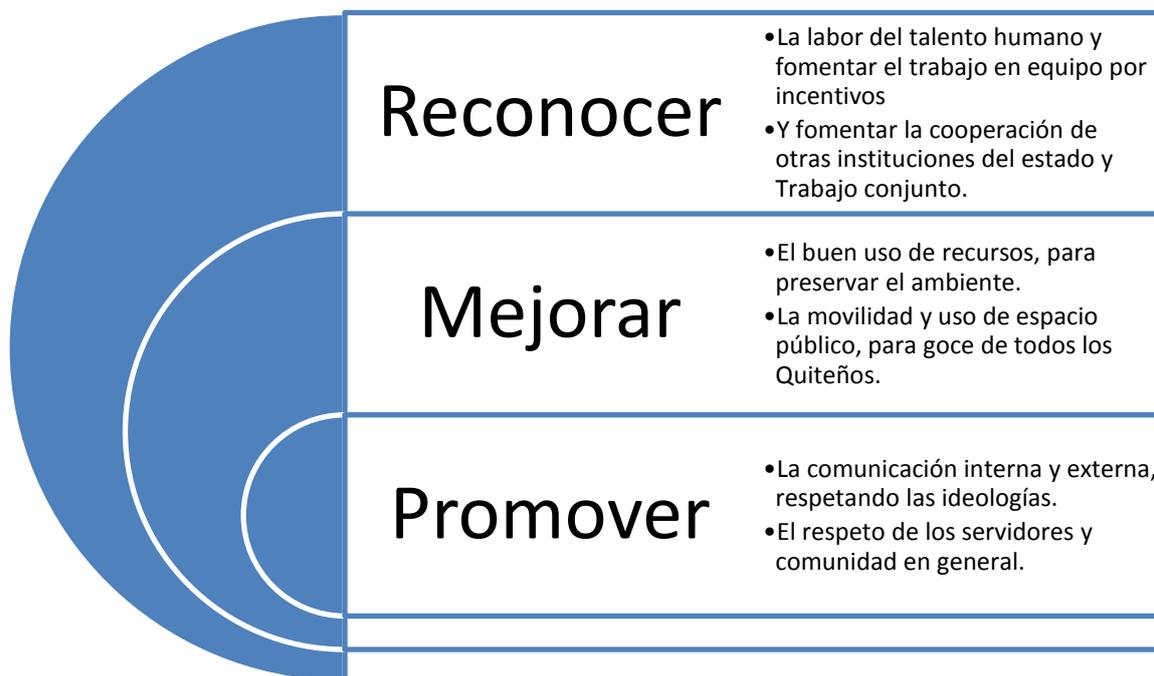
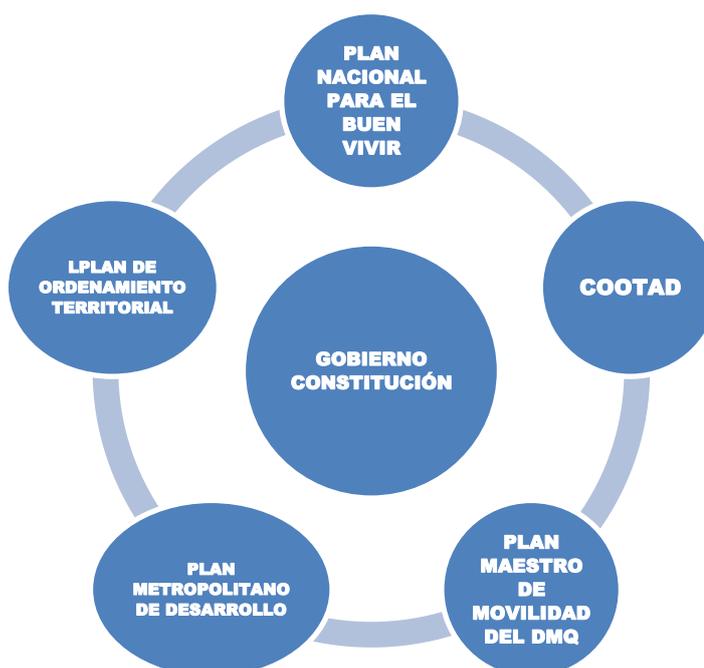


Figura 15. Políticas de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

Fuente: Taller Planificación Estratégica Gerencia de Terminales y Estacionamientos.

3.5. Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Gerencia de terminales y Estacionamientos resumen su accionar alineándose a los planes de Gobierno y organismos de control público.



CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR		
<p>Art. 14.- “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado</p>	<p>Art. 31.- “<u>Las personas tienen derecho al disfrute pleno de la ciudad y de sus espacios públicos</u>, bajo los principios de sustentabilidad, justicia social, respeto a las diferentes culturas urbanas y equilibrio entre lo urbano y lo rural</p>	<p>Art. 314.- <u>El estado será responsable de la provisión de los servicios públicos</u> de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, <u>vialidad</u>, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.</p>

Figura 16. Leyes de la Constitución del Ecuador.

Fuente: Constitución de la República del Ecuador

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR		
<p>Políticas</p> <p>“1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.”</p> <p>“1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.”</p> <p>“1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.”</p>	<p>Objetivo 3 “Mejorar la calidad de vida de la población”</p> <p>“<u>Esto implica la recuperación de los espacios públicos</u>”</p> <p><u>Generar movilidad segura y sustentable</u></p>	<p>Objetivo 7 “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global”.</p>

Figura 17. Políticas Plan Nacional para el Buen Vivir.

Fuente: Plan Nacional para el Buen Vivir.

Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)	
Artículos 54 y 84.- Determinan como una de las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales y metropolitanos, <u>la elaboración y ejecución del plan cantonal de desarrollo y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial</u>	m) Regular y controlar el uso del espacio público metropolitano y de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él, la colocación de publicidad, redes o señales

Figura 18. Artículos Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
Fuente: Organización de Cooperación Jurídica.

Plan Maestro de Movilidad para el Distrito Metropolitano de Quito (PMM)		
Guía de referencia dinámica para la gestión del desarrollo sustentable de la movilidad metropolitana y es también un instrumento de participación de la comunidad	Consolidación del Transporte Público y el fomento de modos de transportación no motorizada. Racionalización del uso del vehículo privado y la disminución de la demanda de viajes.	Construcción y puesta en marcha de un amplio acuerdo ciudadano sobre la gestión de la movilidad, con base en un desarrollo territorial equitativo.

Figura 19. Guía Plan Maestro de Movilidad para el DMQ.
Fuente: Plan Maestro de Movilidad FLACSO.

Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ		
Se establecen los lineamientos, políticas y objetivos de la gestión municipal, así como los aportes coordinados que las distintas entidades deben generar	<p>Eje 3 “Quito lugar de vida y convivencia”</p> <p>“Conectividad regional, interurbana y barrial” “Garantizar la conectividad de Quito, atender las zonas de crecimiento y dotar al área urbana consolidada con vías arteriales, colectoras y locales que favorezcan las prioridades del sistema en cuanto a seguridad vial y transporte colectivo.”</p>	<p>“Implementación y fortalecimiento de Red de Espacios Públicos”</p> <p>Proveer espacios públicos de diferentes escalas, usos y características que consoliden un sistema territorial interrelacionado entre las áreas urbanas y ecológicas (...) que proporcionen una alternativa de movilidad...”</p>

Figura 20. Ejes del Plan Metropolitano de Desarrollo del DMQ.

Fuente: Plan Metropolitano de Desarrollo FLACSO

Plan Metropolitano de Ordenamiento Territorial		
Se plantean los sistemas que son parte de un nuevo modelo territorial para el Distrito	<p>Integrar, optimizar y consolidar los sistemas de movilidad, conectividad y accesibilidad entre el DMQ y la región, con énfasis en los sistemas de transporte público.</p> <p>Eliminar la discontinuidad del sistema vial, y la falta de conectividad entre los diferentes sectores urbanos, mediante el control del uso y ocupación del suelo.</p>	<p>Mejorar las condiciones físicas para la movilidad no motorizada mediante el fortalecimiento del Sistema Distrital de Centralidades, La Red de Espacio Público y la Red Verde Urbana.</p> <p>Avanzar hacia un desarrollo urbano y rural sustentable, que reduzca los impactos ambientales de los procesos urbanos</p>

Figura 21. Plan Metropolitano de Ordenamiento territorial.

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha.

Ley Orgánica de Empresas Públicas		
<p><u>Prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;</u></p> <p><u>Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios</u></p>	<p>PRINCIPIOS</p> <p>1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;</p> <p>2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.</p>	<p>3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;</p>

Figura 22. Principios de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).

Fuente: Ley de Empresas Públicas.

3.6. Planificación de Largo Plazo.

Se han establecido los objetivos y metas estratégicas en base a las perspectivas externas de la Sociedad y el Gobierno y las perspectivas internas, que tiene que ver con calidad y excelencia organizacional, Talento humano, Infraestructura e insumos.

Obj.1: Establecer políticas y normas que permitan regular el comportamiento del personal contratado y subcontratado, para brindar un servicio con eficiencia y mejorar la imagen y calidad



Fortalecimiento institucional y conductual.



Promover hasta el 2015 una cultura de cambio de comportamiento y trabajo en equipo aal personal contratado y subcontratdo y depurar al 100% al personal que afecte a la imagen y buen desempeño de la empresa.

Obj.2: Aprovechar el Modelo integral que gestiona la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, con carencia de competidores, para solidificar su administración



ESTRATEGIA

Mejoramiento tecnológico de las Terminales y Estacionamientos del DMQ.
Integración de las miniterminales, terminales, alimentadores y metro de Quito en una sola Red de transporte terrestre.



META

Concentrar para el 2016 una plataforma de seguridad, que permita vigilar y mejorar la tecnología de los estacionamientos y terminales.
Solidificar el modelo integral para el año 2018, integrando los actuales sistemas de transporte terrestre.

Obj.3: Establecer alianzas con otras entidades públicas o privadas, para mejorar el actual déficit de estacionamientos.



ESTRATEGIA

Automatización y control de estacionamientos y uso del espacio.



META

Para el 2017 realizar estudio para implementación de parqueaderos robotizados que permita cubrir el déficit de estacionamientos, mejorar el ambiente e imagen de la empresa.

3.7. Planificación de Corto Plazo.

OBJETIVO 1	ESTRATEGIA 1	META 1	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERSPECTIVAS
<p>Establecer políticas y normas que permitan regular el comportamiento del personal contratado y subcontratado, para brindar un servicio con eficiencia y mejorar la imagen y calidad</p>	<p>Fortalecimiento institucional y conductual</p>	<p>Promover hasta el 2015 una cultura de cambio de comportamiento y trabajo en equipo del personal contratado y subcontratado y depurar al 100% al personal que afecte a la imagen y buen desempeño de la empresa.</p>	<p>Encuentros intergrupales, para definir áreas críticas, áreas de mejora y reestructuración de normas, valores y principios.</p>	<p>N° reuniones planificadas/N° de reuniones acertadas</p>	<p>CLIENTES GOBIERNO TALENTO HUMANO EXCELENCIA ORGANIZACIONAL</p>
			<p>Desarrollo de cultura alineada a la misión y visión de la gerencia.</p>	<p>N° reuniones planificadas/N° de reuniones acertadas</p>	
			<p>Programa de capacitación al personal contratado y subcontratado, para mejora de la imagen y atención al usuario.</p>	<p>Implantación plan de trabajo en Equipo, capacitación, evaluación de desempeño. Formula: Porcentaje de ejecución del Plan.</p>	
			<p>Programa de retroalimentación, medición de desempeño.</p>	<p>Implantación plan de trabajo en Equipo, capacitación, evaluación de desempeño. Formula: Porcentaje de ejecución del Plan.</p>	
			<p>Programa de reclutamiento, selección y contratación de empleados, para atención al usuario, en puntos vulnerables.</p>	<p>Implantación plan de trabajo en Equipo, capacitación, evaluación de desempeño. Formula: Porcentaje de ejecución del Plan.</p>	
			<p>Depurar al 100% al personal que afecte a la imagen y buen desempeño de la empresa.</p>	<p>Depuración de personal Formula: Rotación Neta/N° Empleados.</p>	

OBJETIVO 2	ESTRATEGIA 2.1	META 2.1	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERSPECTIVAS
Aprovechar el Modelo integral que gestiona la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, con carencia de competidores, para solidificar su administración	Mejoramiento tecnológico de las Terminales y Estacionamientos del DMQ.	Concentrar para el 2016 una plataforma de seguridad, que permita vigilar y mejorar la tecnología de los estacionamientos y terminales	Mejora en el sistema tarifario rotativo zona azul, mediante la utilización de la tecnología para anticipar el parking mediante la web.	Ejecución de un Plan de mejora tecnológica. Formula: Porcentaje de ejecución del Plan. Ejecución de un Plan de mejora tecnológica.	CLIENTES GOBIERNO CALIDAD INFRAESTRUCTURA INSUMOS
			Implementar de tecnología, para localización de vehículos y CC.TV		
			Repotenciar los sistemas de las terminales y estacionamientos, mediante la utilización de redes WI-FI para usuarios.		
			Administrar la seguridad de los usuarios, mediante la implementación de CC.TV y GPS en las unidades.		
OBJETIVO 2	ESTRATEGIA 2.2	META 2.2	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERSPECTIVAS
Aprovechar el Modelo integral que gestiona la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, con carencia de competidores, para solidificar su administración	Integración de las miniterminales, terminales, alimentadores y metro de Quito en una sola Red de transporte terrestre	Solidificar el modelo integral para el año 2018, integrando los actuales sistemas de transporte terrestre.	Estudio Geográfico por zonas, para integración de sistemas de transportes, alimentadores, terminales, mini-terminales y metro en una sola red	Plan de ordenamiento e integración del sistema de transporte, Trolebus, Ecovía, Metro-Q, Metrosubterráneo, terminales y miniterminales. Formula: Porcentaje de ejecución del Plan.	CLIENTES GOBIERNO CALIDAD INFRAESTRUCTURA INSUMOS

OBJETIVO 3	ESTRATEGIA 3	META 3	ACTIVIDADES	INDICADOR	PERSPECTIVAS
<p>•Establecer alianzas con otras entidades públicas o privadas, para mejorar el actual déficit de estacionamientos</p>	<p>•Automatización y control de estacionamientos y uso del espacio.</p>	<p>•Para el 2017 realizar estudio para implementación de parqueaderos robotizados que permita cubrir el deficit de estacionamientos, mejorar el ambiente e imagen de la empresa.</p>	<p>Establecer conexiones con el ECU 911 para vigilancia en estacionamientos, terminales y sistema zona azul.</p>	<p>Ejecución de proyecto, pliegos para contratación de consultoría. Formula: Porcentaje de ejecución del proyecto</p>	<p>CLIENTES GOBIERNO CALIDAD INFRAESTRUCTURA INSUMOS</p>
			<p>Buscar la permanencia de Agentes de Tránsito, para control de movilidad en sitios de riesgo.</p>		
			<p>Licitación consultoría para implementación de parqueaderos robotizados.</p>		

3.8. Análisis y seguimiento.

Para respaldar los objetivos, estrategias, metas, establecidas para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos y que a su vez permita, llevar un control, comparación de resultados y toma de correctivos oportunos, para mejorar la calidad de entrega de los productos o servicios, se propone realizar una Auditoría de Gestión estratégica con una periodicidad de 4 meses, es decir tres veces al año.

Este monitoreo debe estar a cargo del Gerente de Terminales y Estacionamientos, utilizando herramientas de análisis, indicadores, estadísticas.



Figura 23. Proceso de Auditoría de Gestión.

Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. (2008) Gerencia Estratégica

CONCLUSIONES

Con la investigación realizada en la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, se pudo determinar que, el área de estacionamientos presenta falencias en cuanto al número de estacionamientos y que la demanda de usuarios es creciente; sin embargo la inclusión de las zonas de estacionamientos en la terminales y mini-terminales de la gestión privada a la gestión pública, mejora la capacidad instalada y contribuye con la regularización de cobros en las tasas de parqueo.

Por otro lado se pudo evidenciar que las terminales y mini-terminales no cuentan con una adecuada infraestructura, así como su nivel tecnológico es aún precario. Sin embargo cuenta con un modelo operativo integral para la movilidad inteligente y se hacen grandes esfuerzos por contribuir con la ciudadanía, instalando sistemas automatizados para el cobro de parqueo, sensores alcoholímetros y control de rutas, que permiten a los usuarios garantizar el viaje seguro.

La elaboración de este modelo de planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, contiene proyectos a largo plazo, que pueden ser considerados para futuras investigaciones y con ello mejorar la imagen de la Empresa ante la sociedad, formando parte de los planes de Gobierno, para el Buen Vivir.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Gerencia de Terminales y Estacionamientos, considerar en el POA del 2015, el proyecto de estacionamientos robotizados y contratar una consultoría que permita estudiar la factibilidad geográfica, económica y medio-ambiental, para la ejecución de esta mega obra, que permitirá satisfacer a la demanda de usuarios en menor tiempo y menor espacio físico, como una alternativa de solución inteligente, al tráfico, la movilidad, el uso de espacio público, seguridad y conservación del medio ambiente

También se recomienda a la Gerencia de Terminales y Estacionamientos contrarrestar la brecha tecnológica, y analizar los planes para el equipamiento de tecnología en parqueaderos, buses, terminales, mediante sistemas de seguridad CC.TV, sistemas de información WEB, reserva o pago en línea de tasas. Que permitirán mejorar el servicio, la eficiencia y eficacia en la entrega de servicios a la comunidad.

Se recomienda al gerente de Terminales y Estacionamientos, aprobar el presente documento de Planificación Estratégica y socializar con los empleados, los planes, la filosofía y visión a futuro que se pretende, para trabajar mancomunadamente por los mismos objetivos.

BIBLIOGRAFÍA:

CERTO, Samuel. (2001). *Planeación Estratégica*. Madrid: Prentice Hall

HAMMER, Michael. (2002) *Gerencia de procesos*. México: Deusto S.A. Tercera Edición.

KAPLAN, R, NORTON, D, (2001) *Cuadro de Mando Integral*. Administración *Estratégica* Barcelona. Editorial Gestión

MINTZBERG, Henry. (2006). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

PORTER, Michael E. (2003). "Introducción a la Teoría General de la Administración", Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá

SERNA GÓMEZ, Humberto. (2008) *Gerencia Estratégica*. Bogotá DC. Editorial 3R. Décima Edición.

NETGRAFÍA:

http://www.centrocultural-quito.com/imagesFTP/25693.PLAN_METROPOLITANO_DE_ORDENAMIENTO_TERRITORIAL_2012___2022__VERSION_RESUMIDA.pdf

<http://docs.ecuador.justia.com/nacionales/leyes/ley-de-empresas-publicas.pdf>

http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/952/6/Capitulo_2.pdf

<http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/la-empresa>

https://www.flacso.org.ec/biblio/shared/biblio_view.php?bibid=118765&tab=opac

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org.pdf

http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_%28version_resumida_en_espanol%29.pdf

http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/

<http://es.scribd.com/doc/50917397/Planificacion-Estrategica>

<http://www.utelvt.edu.ec/NuevaConstitucion.pdf>

ANEXOS.

Anexo 1. SOLICITUD PARA REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN.

*Francisco:
Coordinador
23/04/2014*

Licenciado
Carlos Armijos del Hierro
GERENTE DE TERMINALES Y ESTACIONAMIENTOS (e)
EPMMP-DMQ
Presente,

De mi consideración:

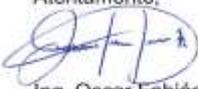
Yo, Oscar Fabian Ponce Ponce, con número de cédula 171332475-2, estudiante del cuarto semestre del Centro Universitario Regional Quito, de la Maestría en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Particular de Loja, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de la manera más comedida se me permita el acceso a la información necesaria de la Gerencia que usted acertadamente dirige, con la finalidad de realizar el trabajo de fin de titulación: Modelo de Planificación Estratégica de la Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la EPMMP.

Me comprometo a desarrollar la respectiva investigación con profesionalismo, responsabilidad, y mantener en sigilo la información otorgada a mi persona, ya que es exclusivamente para temas académicos e investigativos. El trabajo final será entregado a su institución, y publicados en la Base de Datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE) bajo lo estipulado en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los beneficios de la investigación para su institución serán entre otros:

- Un modelo de planificación acoplable al Plan Estratégico de la EPMMP.
- Acceder a información de primera fuente en cuanto a la investigación cualitativa y cuantitativa, que se determinará luego de la aplicación de un cuestionario, a una muestra representativa del Universo.
- Complementar con la información técnica, el actual Plan estratégico que se desarrolla en la Empresa.
- Conocer a través del análisis, los criterios del personal operativo y administrativo en cuanto a la imagen de la empresa, filosofía y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa.

Agradezco de antemano por su valiosa ayuda y colaboración en este proceso de adquisición de competencias previo a la obtención de mi título académico de Maestría en Gestión Empresarial

Atentamente,

Ing. Oscar Fabián Ponce Ponce
CI N° 171332475-2

Adj. Copia de cédula de identidad

496 ca. 1



Anexo 2. AUTORIZACIÓN PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



AUTORIZACIÓN

Quito, 23 de abril de 2014

A quien corresponda:

En atención a la solicitud presentada por el Sr. Oscar Fabian Ponce Ponce autorizo el desarrollo del trabajo de fin de titulación con el tema "Modelo de Planificación Estratégica para Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito", para lo cual, se proporcionará la información necesaria.

A la fecha la Gerencia no tiene implementado una planificación, su investigación y trabajo de grado servirán como apoyo para el desarrollo y mejoramiento de nuestros objetivos.

Atentamente,

Lic. Carlos Armijos del Hierro
GERENTE DE TERMINALES Y ESTACIONAMIENTOS (e)
EPMOP-DMQ