

Plan Estratégico



EMOVPAUTE
EMPRESA DE MOVILIDAD PAUTE-EP

Empresa de Movilidad
Paute-EP

Ing. Cristian Villavicencio
CONSULTOR

PAUTE - 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE MOVILIDAD PAUTE - EP	1
“EMOVPAUTE - EP”	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 NORMA VIGENTE	1
- NORMATIVA NACIONAL	2
- NORMATIVA LOCAL.....	5
2.1 COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES	7
3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA (ESTUDIO).....	13
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4 ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO PARA ESTABLECER LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
4.1 ETAPA 1.- DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	15
4.1.1 HISTORIA	15
4.1.2 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS	16
4.2 ETAPA 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	18
4.2.1 DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN CIUDADANA	18
4.2.1.1 <i>BICI USUARIOS.....</i>	<i>18</i>
4.2.1.2 <i>MATRICULACIÓN VEHICULAR.....</i>	<i>20</i>
4.2.1.3 <i>SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO ROTATIVO TARIFARIO.....</i>	<i>24</i>
4.2.1.4 <i>PARQUEADEROS PÚBLICOS</i>	<i>28</i>
4.2.1.5 <i>SEGURIDAD Y EDUCACIÓN VIAL</i>	<i>29</i>
4.2.1.6 <i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>32</i>
4.2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMOVPAUTE-EP	33
4.2.2.1 <i>PLANIFICACIÓN.....</i>	<i>33</i>
4.2.2.2 <i>ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS.....</i>	<i>37</i>
4.2.2.3 <i>TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN.....</i>	<i>39</i>
4.2.2.4 <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	<i>39</i>
4.2.2.5 <i>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....</i>	<i>39</i>
4.3 ETAPA 4.- DIAGNÓSTICO DE LOS NUDOS CRÍTICOS.....	39
4.3.1 SÍNTESIS DEL PROBLEMA.....	39
4.3.2 ESTABLECER EL ÁRBOL DE PROBLEMAS	41
4.4 ETAPA 5.- ELABORACIÓN DEL FODA	43
4.4.1 IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL FODA.....	43
4.4.2 CUANTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES FODA	45
4.5 ETAPA 6.- PROPUESTA EN BASE A LOS ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN ...	45
4.5.1 MISIÓN	45

4.5.2	VISIÓN	46
4.5.3	VALORES ESENCIALES.....	47
4.6	ETAPA 7.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	47
4.6.1	PROPUESTAS.....	48
4.7	ETAPA 8.- ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	51
4.7.1	ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	51
4.7.2	ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL CREANDO OPORTUNIDADES.....	52
4.7.3	ALINEACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL	52
4.8	ETAPA 9.- ESTRATEGIAS	55
4.8.1	ANÁLISIS DE LOS CLIENTES (USUARIOS).....	55
4.8.2	ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	55
4.8.3	POSICIÓN DE LA INSTITUCIÓN	55
4.9	ETAPA 10.- ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS.....	56
4.10	ETAPA 11.- PROGRAMAS Y PROYECTOS.	57
4.10.1	PROGRAMA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	57
4.10.2	PROGRAMA DE CIRCULACIÓN Y GESTIÓN DE MOVILIDAD	58
4.10.3	ESTACIONAMIENTO	59
4.10.4	TRANSPORTE	59
4.10.5	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	59
4.11	ETAPA 12.- MATRIZ PROGRAMÁTICA	62
4.11.1	FICHAS DE PROGRAMAS - PROYECTOS	65
4.11.2	ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN	80
4.11.3	OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	81
4.12	ETAPA 13.- ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	82
4.12.1	DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	82
4.12.2	DEFINIR LOS INDICADORES QUE SE ESTABLECERÁ PARA EL SEGUIMIENTO	82
4.12.3	DEFINIR EL PERIODO DE REPORTES A LAS INSTANCIAS RESPECTIVAS.....	83
5	RECOMENDACIONES	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Normativa Vigente	3
Tabla 2 Normativa Local	6
Tabla 3 Competencias y Atribuciones	10
Tabla 4 Programas de Movilidad.....	34
Tabla 5 Programas, Proyectos y Presupuesto del Plan de Movilidad	36
Tabla 6 Extracto de la construcción de un Plan Operativo	37
Tabla 7 Análisis de los Recursos Humanos	38
Tabla 8 Número de problemas por áreas	40
Tabla 9 FODA Institucional.....	43

Tabla 10 Valores Esenciales	47
Tabla 11 Ejes, Objetivos estratégicos	48
Tabla 12 Alineaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	54
Tabla 13 Alineación Objetivos - Estrategias.....	56
Tabla 14 Alineación Programa Satisfacción al Cliente - Proyecto	58
Tabla 15 Alineación Programa Circulación y Gestión de Tránsito y Vialidad - Proyecto.....	58
Tabla 16 Alineación Programa Revisión Técnica Vehicular - Proyecto.....	58
Tabla 17 Alineación Programa Estacionamiento - Proyecto	59
Tabla 18 Alineación Programa Transporte - Proyecto.....	59
Tabla 19 Alineación Programa Fortalecimiento Institucional - Proyecto	61
Tabla 20 Matriz Programática.....	62
Tabla 21 Ficha de Programa Satisfacción al Cliente	66
Tabla 22 Programa de Circulación y Gestión de Tránsito Vial	67
Tabla 23 Programa de Estacionamiento	72
Tabla 24 Programa de Transporte.....	75
Tabla 25 Programa de Fortalecimiento Institucional	77
Tabla 26 Matriz de Seguimiento y Evaluación	84
Tabla 27 Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica	84
Tabla 28 Seguimiento y Evaluación del POA.....	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelos de Gestión de acuerdo al Consejo Nacional de Competencias	8
Ilustración 2 Facultades de los Niveles de Gobierno.....	8
Ilustración 3 Etapas del Estudio	14
Ilustración 4 Personas que hacen uso de la bicicleta	19
Ilustración 5 Gusto sobre la existencia de estaciones de bicicleta en Paute.....	19
Ilustración 6 Principal motivo por el que utilizan las bicicletas	20
Ilustración 7 Grado de satisfacción referente a los requisitos para la matriculación	20
Ilustración 8 Grado de satisfacción en la agilidad en la atención de matriculación	21
Ilustración 9 Grado de satisfacción con respecto al servicio que presta el personal de matriculación y si tiene conocimientos sobre el trabajo que realiza	21
Ilustración 10 Referente al grado de satisfacción con el servicio de matriculación	22
Ilustración 11 Importancia de los atributos	22
Ilustración 12 Sugerencias para mejorar el servicio.....	23
Ilustración 13 Lo primero que viene a la idea cuando escucha EMOVPAUTE-EP	23
Ilustración 14 Tipo de vehículo que tiene.....	24
Ilustración 15 Está de acuerdo con el sistema tarifario.....	24
Ilustración 16 El sistema tarifario, <i>ayuda a mejorar y ordenar el sistema vehicular</i>	25
Ilustración 17 El sistema ayuda a mejorar la imagen de la ciudad	25
Ilustración 18 Respecto si han utilizado el sistema tarifario	26
Ilustración 19 Referente a que le parece más importante del sistema tarifario	26
Ilustración 20 Importancia de los atributos	27
Ilustración 21 Sugerencia puede dar para que mejore el servicio del sistema tarifario	28
Ilustración 22 Conoce usted sobre parqueaderos públicos.....	28
Ilustración 23 De los encuestados que contestaron que sí existe	29
Ilustración 24 Cuando le dicen seguridad y educación vial, lo primero que le viene a la mente	29
Ilustración 25 Medios que han utilizado para enterarse de la capacitación que da la Empresa EMOVPAUTE-ET sobre educación vial	30
Ilustración 26 Que tan de acuerdo están con las señalizaciones de tránsito, en los pasos cebra, pare y otros y si son suficientes.....	30
Ilustración 27 Las señales de tránsito de la ciudad están en buen estado en pintura y nitidez.....	31
Ilustración 28 La cantidad de semaforización es suficiente en la ciudad	31
Ilustración 29 La velocidad máxima permitida en las vías es la adecuada.....	32
Ilustración 30 Número de Proyectos por Programas del Plan de Movilidad.....	35
Ilustración 31 Árbol de Problemas	41

Ilustración 32 Cuantificación de las variables FODA	45
Ilustración 33 Áreas del Desarrollo Sostenible	51
Ilustración 34 Objetivos de Desarrollo Sostenible	52
Ilustración 35 Esquema del Modelo de Gestión	80
Ilustración 36 Orgánico Estructural y Funcional de la EMOVPAUTE-EP	81
Ilustración 37 Esquema del Seguimiento y Evaluación	82

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE MOVILIDAD PAUTE - EP

“EMOVPAUTE - EP”

1 INTRODUCCIÓN

En concordancia, la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) establece que el Directorio de la Empresa Pública tiene entre sus facultades: “aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad corporativa”, (LOEP, 2009: Art. 9).

En este marco, la EMPRESA DE MOVILIDAD PAUTE - EP “EMOVPAUTE-EP”, ha requerido la formulación de un Plan Estratégico que permita actualizar sus directrices y objetivos en el período de tiempo 2023-2026, para el adecuado y eficiente desempeño de la Institución.

El Plan Estratégico de la EMOVPAUTE-EP, busca mejorar la gestión empresarial pública y alcanzar la eficiencia a través de la gestión, la planificación y el direccionamiento estratégico en las actividades que ejecuta diariamente la empresa. Su formulación y aplicación adquiere una relevancia social de gran importancia, ya que su implementación adecuada ejerce un impacto directo en la ciudadanía y el entorno.

El presente documento contiene el análisis estratégico, la formulación del modelo de valor y plan estratégico 2026 y el Plan de Implementación de la Estrategia. Dicho contenido se consolida como una herramienta indispensable para la toma de decisiones y para guiar el diario accionar de la Empresa EMOVPAUTE-EP.

2 NORMA VIGENTE

Es importante enfatizar ciertos aspectos relevantes que nuestra Normativa regula y garantiza temas de movilidad, seguridad vial y transporte terrestre, tomando en cuenta que los mismos tienen como finalidad cumplir importantes principios generales de derecho a la vida, libre tránsito y movilidad, mejor calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización, generando condiciones de buenas prácticas de seguridad vial. Por lo que, el marco legal y normativo vigentes forman la base sobre la cual las instituciones desarrollarán sus actividades en apego a Ley. Para garantizar el adecuado control, gestión y regulación de la movilidad y seguridad vial, se cuenta con legislación y normas a nivel

internacional, nacional y local, que necesariamente deben observarse para garantizar el adecuado funcionamiento en el cantón Paute.

Dentro del Plan Estratégico de la EMOVPAUTE-EP se ha analizado en el marco de los instrumentos jurídicos aplicables y vigentes del Estado Ecuatoriano. En la ciencia del Derecho, la jerarquía normativa es un principio jurídico por el cual las normas de un ordenamiento jurídico se ordenan mediante un sistema de prioridad, según el cual unas normas tienen preferencia sobre otras. Es así que, en base de dicho principio, se establece los siguientes instrumentos jurídicos como se muestra en el siguiente gráfico:

Para una mejor comprensión de la importancia de señalar los artículos correspondientes a la regulación de movilidad, seguridad vial, transporte terrestre y tránsito, se realizó a través de matrices, en donde se evidencian la base constitucional y legal, y la relación que existe con el tema principal.

- **NORMATIVA NACIONAL**

De acuerdo a la Normativa Nacional vigente en cuanto a la seguridad vial y movilidad, se debe considerar en términos generales lo que señala nuestra Norma Suprema; la Constitución de la República del Ecuador-CRE garantiza y consagra derechos fundamentales en protección a la ciudadanía en base al acuerdo social, estableciendo los preceptos generales para la gestión en todos los ámbitos y sectores.

La CRE posiciona a la planificación y a las políticas públicas como medios para lograr los objetivos del Buen Vivir, además, establece como objetivos de la planificación propiciar la equidad social y territorial, promover la igualdad en la diversidad, garantizar derechos y concertar principios rectores de la planificación del desarrollo. El Plan Nacional de Desarrollo constituye el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos, así como la programación y ejecución del presupuesto del Estado.

Nuestro ordenamiento jurídico es tan claro al establecer ciertos principios importantes como el de descentralización, con el apoyo del Consejo Nacional de Competencias que otorga la participación extensa a otros niveles de gobiernos sin una concentración exclusiva, como es el caso de la Resolución No. 006-CNC-2012 publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 712

del 29 mayo de 2012, que resolvió transferir progresivamente las competencias para planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a favor de los GADs Metropolitanos y Municipales del país, en los términos previstos en dicha resolución.

Tabla 1 Normativa Vigente

NORMATIVA VIGENTE			
NORMA	ARTÍCULOS	CONTENIDO	VÍNCULO/ RELACIÓN
Constitución de la República de Ecuador	Artículo 66	N.1 El derecho a la inviolabilidad de la vida.	Los derechos a la vida y a la integridad personal son útiles para fundamentar o interpretar normas y políticas públicas que buscan reducir los accidentes de tránsito. Por su parte, derecho a la vida digna, al libre tránsito y al acceso a servicios públicos de calidad permiten fundamentar o interpretar las normas y políticas públicas que garanticen vías seguras para personas y los vehículos de transporte.
		N.3 El derecho a la integridad personal.	
		N.14 El derecho a transitar libremente por el territorio nacional.	
		N.25 El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad.	
		N.2 El derecho a vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental (...).	En este numeral se reconoce el derecho de población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el Buen Vivir y, declara de interés público la preservación del ambiente, ecosistemas, biodiversidad, en donde exista una prevención del daño ambiental y recuperación de los espacios naturales.
	Artículo 264	N.3 Planificar, construir y mantener la vialidad urbana	Nuestra Norma Suprema contempla que los GAD's tienen competencias en materia de control de tránsito, planificación y regulación en donde es una obligación de los gobiernos seccionales el cumplimiento de la misma.
		N.6 Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.	
	Artículo 269	N. 1 Regular el procedimiento y el plazo máximo de transferencia de las competencias exclusivas, que de forma obligatoria y progresiva deberán asumir los Gobiernos Autónomos Descentralizados (...)	
	Artículo 394	El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias (...).	

NORMATIVA VIGENTE			
NORMA	ARTÍCULOS	CONTENIDO	VÍNCULO/ RELACIÓN
	Artículo 275	El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos; esta planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente.	
	Artículo 55 Los GAD'S deben:	Literal C. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana Literal F. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;	
Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización	Artículo 129	Al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal le corresponde las facultades de planificar, construir y mantener la vialidad urbana (...)	A través de Resoluciones del Consejo Nacional de Competencias, en cumplimiento de la Constitución le otorga a los Gobiernos Autónomos Municipales, la competencia de control, regulación y planificación en temas de transporte, movilidad y seguridad vial.
	Artículo 130	A los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal (...)	
	Artículo 125	Los Gobiernos Autónomos Descentralizados son titulares de las nuevas competencias exclusivas constitucionales, las cuales se asumirán e implementarán de manera progresiva conforme lo determine el Consejo Nacional de Competencias.	
Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y Reglamento General	Artículo 13 Los órganos del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial:	Literal C. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos y Municipales y sus órganos desconcentrados.	Al ser una Ley especial en la materia de tránsito existe una concordancia con la CRE y la COOTAD, en donde bajo el principio de descentralización se otorga la competencia exclusiva en dicha materia los GAD's, en donde se establece las unidades encargadas y el soporte de otras entidades que deben informar sus actuaciones.
	Artículo 30.2	El control del tránsito y la seguridad vial será ejercido por las autoridades regionales, metropolitanas o municipales en sus respectivas circunscripciones territoriales, a través de las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, constituidas dentro de su propia institucionalidad, unidades que dependerán operativa, orgánica,	

NORMATIVA VIGENTE			
NORMA	ARTÍCULOS	CONTENIDO	VÍNCULO/ RELACIÓN
		financiera y administrativamente de éstos.	
	Artículo 30.3	Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales son responsables de la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, planificación que estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y deberán informar sobre las regulaciones locales que se legislen.	
	Artículo 30.4	Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales en el ámbito de sus competencias, tienen la responsabilidad de planificar, regular y controlar las redes urbanas y rurales de tránsito y transporte dentro de su jurisdicción.	
Resolución 006-CNC-2012	Artículo 5 en concordancia con los Artículos: 14, 15, 16, 17, 18 y 21	(...) En los GAD's Municipales tendrán a su cargo la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en los términos establecidos en la presente resolución, exceptuando el control operativo del tránsito en la vía pública, el cual lo podrán asumir cuando se encuentren debidamente fortalecidos individual, mancomunadamente o a través de consorcios.	Dicha resolución emitida por el Consejo Nacional de Competencias, establece las competencias que tiene el GAD MUNICIPAL en temas de movilidad y tránsito, evidentemente al pertenecer en la categoría del Modelo de Gestión B, se le otorga distintas atribuciones y facultades en los distingos artículos señalados, a diferencia de los otros Modelos.
Resolución 0003-CNC-2015	Artículo 1	Modelo de Gestión B	Es en esta resolución en donde incluye al cantón Paute al Modelo de Gestión B, pues anteriormente se manejaba bajo el Modelo de Gestión C.

Fuente: Marcos Normativos
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

- NORMATIVA LOCAL

En el ámbito de la legislación a nivel local para el control y regulación de todo lo que embarca a movilidad vial, se deben considerar la legislación existente tanto a nivel de central como de cantón. De acuerdo al portal del Municipio de Paute, se expidió una Ordenanza que regula el servicio de revisión técnica vehicular, matriculación y otros servicios que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute presta a través de la Empresa Pública Municipal de Movilidad del cantón Paute “EMOVPAUTE-EP”, publicada con fecha 11 de abril de 2023.

Tabla 2 Normativa Local

NORMATIVA LOCAL			
NORMA	ARTÍCULOS	CONTENIDO	VÍNCULO/ RELACIÓN
Ordenanza que regula el servicio de revisión técnica vehicular, matriculación y otros servicios que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Paute presta a través de la Empresa Pública Municipal de Movilidad del cantón Paute “EMOVPAUTE-EP”.	Artículo 6	La gestión y control de los productos y servicios estarán a cargo de la “EMOVPAUTE-EP”, entidad que ejecutará y cumplirá todas las atribuciones inherentes a la gestión del Servicio de Matriculación y Revisión Técnica Vehicular.	Es importante el artículo ya que está señalando la competencia de gestión y control que tiene la EMOVPAUTE-EP en función de las distintas atribuciones.
	Artículo 7	La Revisión Técnica Vehicular en el cantón Paute, es de cumplimiento obligatorio para todas las personas naturales o jurídicas que sean propietarias o tenedores de unidades de transporte público o privado.	El objetivo de estos artículos es que prevalezca la seguridad vial y los derechos que están inherentes al mismo, ya que con una correcta aplicación por parte de los organismos a cargo y del acatamiento de los usuarios prevalece la seguridad. Incluso promoviendo su facultad de gestión en temas ambientales incluso.
	Artículo 10	Los objetivos fundamentales de la Revisión Técnica Vehicular son: garantizar las condiciones mínimas de seguridad de los vehículos, se podrá verificar que los vehículos a motor mantengan un nivel de emisiones contaminantes que no superen los límites máximos establecidos, Identificar las fallas mecánicas previsibles (...) entre otras.	
	Artículo 26	Los servicios de Revisión Técnica Vehicular que presta la “EMOVPAUTE-EP”, están sujetos al pago de las tasas y valores que se establecen en función si se trata de un vehículo liviano, motocicletas, taxis, buses o camionetas.	Relación directa con la facultad de control, ya que se establece el cumplimiento del cobro de las tasas de los sujetos de pago.

Fuente: Marcos Normativos

Elaborado por: Equipo Consultor 2023

2.1 COMPETENCIAS Y ATRIBUCIONES

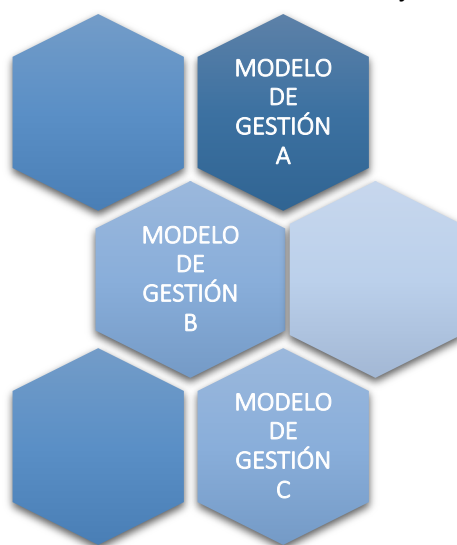
Es importante señalar que Ecuador como la mayoría de países de América Latina, tiene su cimiento en el principio de descentralización, mismo que es una base para un modelo de administración y control de la autoridad, que se enmarca en un proceso más amplio de transformación democrática del Estado, lo que significa que transfiere recursos y responsabilidades desde el nivel nacional de gobierno, relacionándose con los principios de unidad, solidaridad, coordinación, subsidiariedad entre otros.

Desde la perspectiva jurídica nuestra Constitución de la República del Ecuador del 2008 actualmente vigente, establece en su Título V referente a la Organización Territorial del Estado Ecuatoriano, mismo que está dividido por: regiones, provincias, cantones y parroquias rurales, señalando como niveles de gobierno: el Gobierno Central y 4 niveles de Gobierno Autónomo Descentralizado llamados también Gobierno Seccional.

Es así que, que nuestro Ordenamiento Jurídico ha definido a la competencia como: “Las capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector”, mismas que son ejercidas a través de facultades, de igual forma, se establece los diferentes tipos de competencia, con el objeto de limitar los alcances de cada tipo de competencias.

Según la Resolución No. 006- CNC-2012 y la Resolución No. 0003-CNC-2015 del Consejo Nacional de Competencias, se analiza que, para el ejercicio de la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito terrestre y la seguridad vial a los GAD, se establecen tres modelos de gestión de acuerdo a las necesidades territoriales cantonales, la experiencia de los Gobiernos Autónomos y el cumplimiento de los requisitos mínimos de sostenibilidad del servicio, los mismos son divididos en:

Ilustración 1 Modelos de Gestión de acuerdo al Consejo Nacional de Competencias

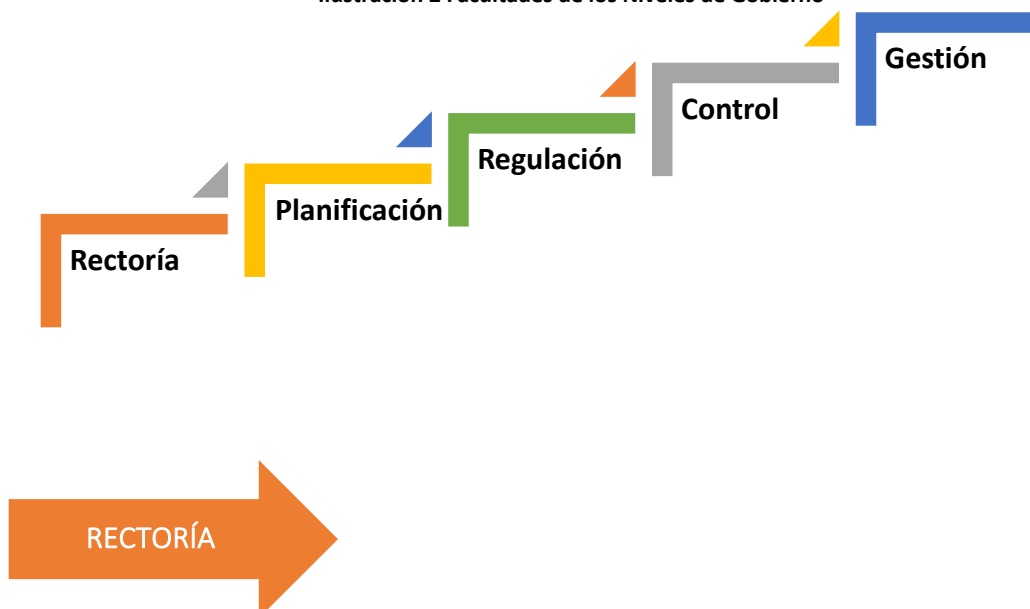


Fuente: Consejo Nacional de Competencias
Elaborado por: Equipo Consultor 2023

En el caso del cantón Paute, se rige bajo el Modelo de Gestión B, mismo que tienen a su cargo la rectoría local, planificación local, la regulación local, control local y gestión local del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, en los términos establecidos en la Resolución 006-CNC-2012, exceptuando el control operativo de tránsito en la vía pública, todo esto con el objetivo de mejorar la movilidad en sus circunscripciones.

Referente a las facultades, se define como: “Atribuciones que otorga la ley para el ejercicio de una competencia por parte de un nivel de gobierno”, dividiéndose así:

Ilustración 2 Facultades de los Niveles de Gobierno



En cuanto a la facultad de rectoría, el GAD Municipal tiene la facultad de emitir políticas, lineamientos y directrices locales.



PLANIFICACIÓN

Referente a la facultad de planificación local, deberán formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y de seguridad vial; de la misma manera deberán definir un modelo de gestión para la presentación de los servicios públicos asociados a la competencia.



REGULACIÓN

En el marco de la regulación local en concordancia con la regulación nacional deberán emitir normativa técnica local, enfocada en: regular el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, homologando la señalización vial, normando el uso del espacio público, semaforización pertinente, legalización de compañías y cooperativas, regular todo el proceso de contratación entre otros.



GESTIÓN

En cuanto a la facultad de gestión el GAD deberá cumplir actividades de gestión entre estas, administrar los sistemas de información, realizar campañas de prevención de accidentes y promoción del SOAT, recaudar valores por multas e infracciones en materia de transporte y ejecutar los planes de tránsito y transporte.



CONTROL

Finalmente, el control local está vinculado con actividades de servicio público y comercial en el ámbito urbano e intercantonal, así como el uso y ocupación de la vía pública; por otro lado, deberán aplicar las multas correspondientes y auditar técnicamente el cumplimiento de normas y estándares de infraestructura vial, señalización y equipamiento cantonal.

Todo lo mencionado anteriormente, se puede visualizar y está plasmado en la siguiente matriz para un mejor entendimiento de las competencias y atribuciones correspondientes al GAD de Paute.

Tabla 3 Competencias y Atribuciones

COMPETENCIAS PARA PLANIFICAR, REGULAR Y CONTROLAR EL TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL			
FACULTAD	NORMAS	ATRIBUCIÓN	NIVEL DE GOBIERNO
RECTORÍA	CRE, COOTAD, LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL, RESOLUCIÓN No. 006-CNC-2012 y Resolución No. 0003-CNC-2015	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.	GAD MODELO B
PLANIFICACIÓN		Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo.	
REGULACIÓN		Regular la semaforización y la señalética en su circunscripción territorial.	
		Realizar operativos de control de contrabando y transporte de sustancias peligrosas.	
		Regular las operaciones de transporte terrestre, que comprenden la determinación de la estructura de las tarifas de los servicios de transporte terrestre.	
		Regular el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.	
		Regular la determinación de requisitos y valores para la obtención de títulos habilitantes de transporte terrestre.	
		Regular la elaboración y aprobación de los estudios de factibilidad para creación de nuevos títulos habilitantes.	

COMPETENCIAS PARA PLANIFICAR, REGULAR Y CONTROLAR EL TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL			
FACULTAD	NORMAS	ATRIBUCIÓN	NIVEL DE GOBIERNO
		Homologar la señalización vial de acuerdo con los estándares nacionales.	
		Normar el uso del espacio público y vías.	
		Jerarquizar las vías en su circunscripción territorial.	
		Regular la fijación de tarifas de los servicios de transporte terrestre en sus diferentes modalidades de servicio.	
		Establecer estándares locales para la operación de transporte terrestre.	
		Aprobar y homologar medios y sistemas de transporte terrestre.	
		Emitir los informes previos y obligatorios para la constitución jurídica de las compañías y cooperativas en el ámbito de sus competencias, los que deberán ser registrados y auditados posteriormente por el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito.	
		Emitir, suscribir y renovar los contratos de operación de transporte público intracantonal y permisos de operación comercial, en el ámbito de su circunscripción territorial.	
CONTROL		Aplicar las multas a las operadoras de transporte por el incumplimiento de los respectivos contratos y permisos de operación y autorizaciones de operación.	
		Autorizar e implementar el funcionamiento de los centros de revisión y control técnico vehicular de acuerdo a un plan integrado nacional estructurado conjuntamente con los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales, en función de los estándares nacionales.	
		Controlar las actividades de los servicios de transporte público, pasajeros y carga, transporte comercial y toda forma de transporte público; comercial y colectivo o masivo; en el ámbito intracantonal, conforme la clasificación de las vías definidas por la entidad rectora del sector.	

COMPETENCIAS PARA PLANIFICAR, REGULAR Y CONTROLAR EL TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL			
FACULTAD	NORMAS	ATRIBUCIÓN	NIVEL DE GOBIERNO
		Controlar el uso y ocupación de la vía pública, estacionamientos y paradas y de los corredores viales y áreas urbanas del cantón en el ámbito de sus competencias.	
GESTIÓN		Administrar y alimentar los sistemas de información de tránsito que incluye actualizar y corregir los registros de vehículos, títulos habilitantes en el marco de su circunscripción territorial.	
		Organizar campañas regulares para la prevención de accidentes de tránsito, para la promoción y difusión del SOAT*, para la concienciación de hábitos riesgosos y uso de transporte público, entre otras, en su respectiva circunscripción territorial.	
		Recaudar los valores causados por multas e infracciones cometidas en las troncales nacionales, o en la circunscripción territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales, que de acuerdo con la presente resolución no hayan asumido a su cargo el control del tránsito, hasta que lo puedan asumir, cuando se encuentren debidamente fortalecidos individual, mancomunadamente o a través consorcios.	
		Administrar los centros de monitoreo y equipos de rescate, de sus respectivas circunscripciones territoriales.	
		Administrar y alimentar los sistemas de información de transporte y seguridad vial.	
		Recaudar directamente los valores causados por multas e infracciones, en materia de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias.	
		Recaudar los valores correspondientes a los derechos por el otorgamiento de matrículas, multas impuestas por delitos y contravenciones de tránsito, en el ámbito de sus competencias.	

COMPETENCIAS PARA PLANIFICAR, REGULAR Y CONTROLAR EL TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL			
FACULTAD	NORMAS	ATRIBUCIÓN	NIVEL DE GOBIERNO
		Administrar la infraestructura de transporte terrestre, tales como terminales terrestres y puertos secos, según los estándares de funcionamiento emitidos desde el ente rector.	
		Ejecutar y administrar los planes de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.	
		Autorizar, concesionar o implementar los centros de revisión y control técnico vehicular, a fin de controlar el estado mecánico, los elementos de seguridad, la emisión de gases y el ruido con origen en medios de transporte terrestre.	
		Controlar el funcionamiento de los centros de revisión y control técnico vehicular.	
		Construir, operar y mantener los centros de retención vehicular.	
		Entregar el permiso anual de circulación.	
		Verificar la documentación de motor y chasis contra el físico.	

Fuente: Competencias y Atribuciones
Elaborado por: Equipo Consultor 2023

3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA (ESTUDIO)

El objetivo general consiste en diseñar un plan de fortalecimiento institucional de la Empresa de Movilidad Paute-EP, para mejorar su capacidad de priorizar y dar respuesta a las demandas de los usuarios, incluyendo:

Una planificación estratégica para fortalecer a la empresa en su capacidad d identificar las iniciativas más importantes.

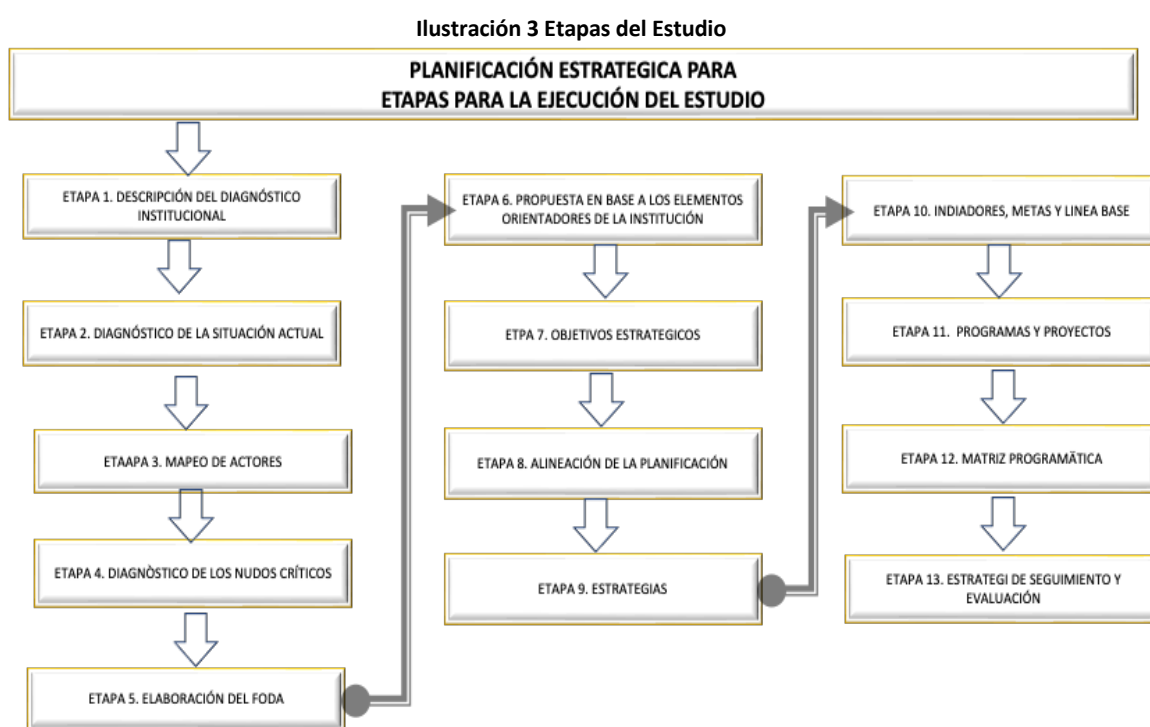
Una planificación estratégica para fortalecer la capacidad institucional para identificar temas pertinentes y tomar iniciativas y alinearles al Plan Nacional de Desarrollo Creando Oportunidades.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructura el diagnóstico respectivo donde se establezca los nudos críticos de la institución y las potencialidades respectivas.
- Elaboración de la propuesta estratégica institucional y del plan de fortalecimiento institucional.
- Someter a consideración elementos de análisis para la toma de decisiones, de naturaleza estratégica y táctica.
- Atender el objetivo de desarrollar sistemas, herramientas y mecanismos que contribuyan a dar continuidad a las funciones de planificación, de control y seguimiento que periódicamente realiza la empresa de transporte.

4 ETAPAS DE LA DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO PARA ESTABLECER LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con los términos de referencia para la consultoría se establece las siguientes etapas para el desarrollo del estudio:



4.1 ETAPA 1.- DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

4.1.1 HISTORIA

El Consejo Nacional de Competencias mediante Resolución No. 006-CNC-2012, publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 712 del 29 mayo de 2012, resolvió transferir progresivamente las competencias para planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a favor de los GADs Metropolitanos y Municipales del país, en los términos previstos en dicha resolución.

Con fecha 17 de mayo del 2017 crea la Empresa de Movilidad Paute-EP “EMOVPAUTE-EP” como entidad de derechos público, con personería jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

La EMOVPAUTE-EP tendrá como objetivo principal planificar, regular, controlar, gestionar, coordinar, administrar, realizar el proceso de matriculación vehicular en todas sus categorías y modalidades y ejecutar el Sistema de Movilidad del cantón, que comprende el tránsito y seguridad vial, en concordancia con las Políticas Públicas por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y por el GAD Municipal de Paute.

La Empresa de Movilidad Paute-EP “EMOVPAUTE-EP” tendrá como domicilio principal el cantón Paute, provincia del Azuay, República del Ecuador.

A los 27 días del mes de julio, se realiza la reforma a la Ordenanza de Creación de la Empresa de Movilidad Paute-EP “EMOVPAUTE – EP”, cuyo objetivo principal se establece en: “Planificar, regular, recaudar, cobrar, controlar, gestionar, coordinar, administrar los fondos recaudados, realizar el proceso de matriculación vehicular en todas sus categorías y modalidades y ejecutar el Sistema de Movilidad del cantón, que comprenda el tránsito y seguridad vial, en concordancia con las Políticas emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial y por el GAD de Paute”.

4.1.2 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS

La planificación, regulación, recaudación, cobro y administración de los fondos provenientes de la matriculación vehicular y control de las actividades, operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, los servicios de transporte público de pasajeros de carga, transporte comercial, en el ámbito urbano e internacional, conforme las políticas emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el GAD Municipal de Paute, dentro del ámbito de sus competencias.

La planificación, regulación y control del uso de la vía pública y de los corredores viales en áreas urbanas y rurales del cantón, conforme la planificación y regulaciones emitidas por el GAD Municipal de Paute, dentro del ámbito de nuestras competencias exclusivas y las delegaciones por el Consejo Nacional de Competencias (CNC).

La regulación, recaudación, cobro, control y administración de los fondos provenientes del Sistema Municipal Rotativo Tarifado (SERT) del GAD Municipal de Paute, de acuerdo con el Plan de Movilidad.

Cumplir y hacer cumplir la Constitución, los convenios internacionales de la materia, las leyes, las ordenanzas, reglamentos y la normativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Paute, las resoluciones de su Consejo Municipal y demás pertinentes.

Hacer cumplir el plan o planes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial elaborados y autorizados por el organismo rector y supervisar su cumplimiento, en coordinación con la Agencia Nacional y los Gobiernos Autónomos Descentralizados correspondientes.

Decidir sobre las vías de su ciudad y sus accesos, de conformidad con las políticas del ministerio sectorial y la normativa municipal.

Constituir terminales terrestres, centros de transferencia de mercadería, alimentos y trazado de vías rápidas, de transporte masivo o colectivo.

Aprobar y homologar medios y sistemas tecnológicos de transporte público, taxímetros y otros equipos destinados a la regulación del servicio de transporte público y comercial, cumpliendo

con la normativa general por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Autorizar, concesionar o implementar los centros de revisión y control técnico vehicular, a fin de controlar el estado mecánico, los elementos de seguridad, la emisión de gases y el ruido con origen en medios de transporte terrestre.

Supervisar la gestión operativa y técnica y sancionar a las operadoras de transporte terrestre y las entidades prestadoras de servicios de transporte que tengan el permiso de operación dentro de sus circunscripciones territorial de Paute.

Promover, ejecutar y mantener campañas masivas, programas y proyectos de educación en temas relacionados con el tránsito y seguridad vial dentro del cantón.

Regular y suscribir los contratos de operación de servicios de transporte terrestre, que operen dentro de su circunscripción territorial del cantón.

Suscribir acuerdos y convenios de cooperación técnica y ayuda económica con organismos nacionales o internacionales, que no supongan erogación no contemplada en la proforma presupuestaria aprobada.

Implementar auditorias de seguridad vial sobre obras y actuaciones viales, fiscalizando el cumplimiento de los estudios, en el momento que considere oportuno dentro de la jurisdicción del Cantón Paute.

Autorizar en el ámbito de sus atribuciones, pruebas y competencias deportivas que se realicen utilizando, en todo el recorrido o parte del mismo, las vías públicas de su jurisdicción en coordinación con el organismo deportivo correspondiente y la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y.

Las demás que determine las leyes, ordenanzas, reglamentos, y las que a futuro transfiera u otorgue las Autoridades competentes.

4.2 ETAPA 2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

EL proceso de obtención de información primaria se realizó a nivel interno, mediante talleres a los funcionarios de la Empresa EMOVPAUTE-EP y a los usuarios externos, donde se levantó una encuesta de percepción con 219 fichas; las encuestas fueron realizadas al azar los días 25 -26 de febrero de 2023, en donde convergen la población tanto del área urbana como del área rural, para esta la información se utilizó el denominado Sistema KoboToolbox que es un programa o software libre, luego de lo cual se realiza el análisis de las diferentes variables levantadas. (Anexa las encuestas y tabulaciones realizadas).

En lo referente a la información secundaria, se procedió analizar las diferentes documentaciones existentes en la Empresa Pública EMOVPAUTE- EP como son: balances, plan de movilidad, informe de auditorías, orgánico estructural y plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Paute.

4.2.1 DIAGNÓSTICO DE PERCEPCIÓN CIUDADANA

Respecto al diagnóstico de percepción ciudadana, se analizaron los siguientes ejes:

- Bici usuarios
- Matriculación
- Sistema de estacionamiento rotativo tarifario
- Parqueaderos públicos
- Seguridad vial

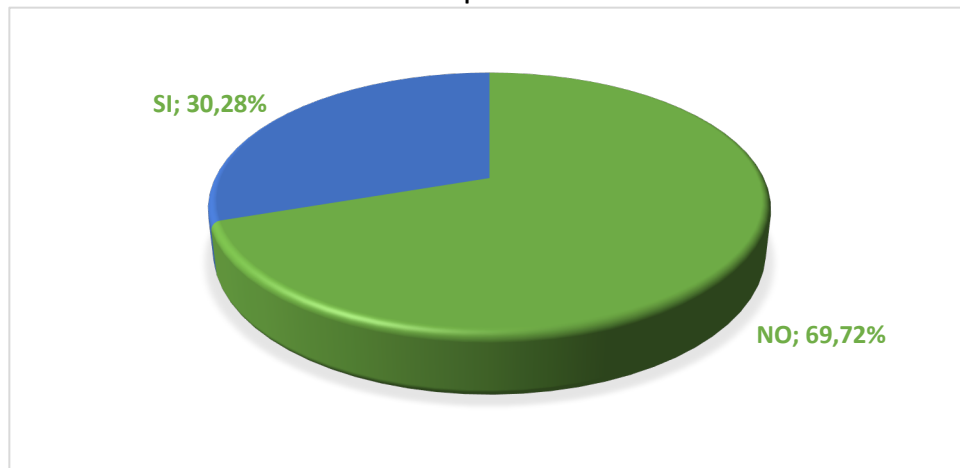
4.2.1.1 BICI USUARIOS

Los bici usuarios en su calidad de actores, son quienes se interrelacionan en escenarios urbanos a través de su acción motriz y quienes por lo tanto, requieren de procesos formativos para superar las condiciones de violencia vial, bajo este enfoque tenemos los siguientes resultados:

Uso de la bicicleta

De acuerdo a las encuestas realizadas, de las 219 observaciones se tiene que el 30,28% (66) utilizan la bicicleta, tal como podemos observar en la ilustración siguiente:

Ilustración 4 Personas que hacen uso de la bicicleta

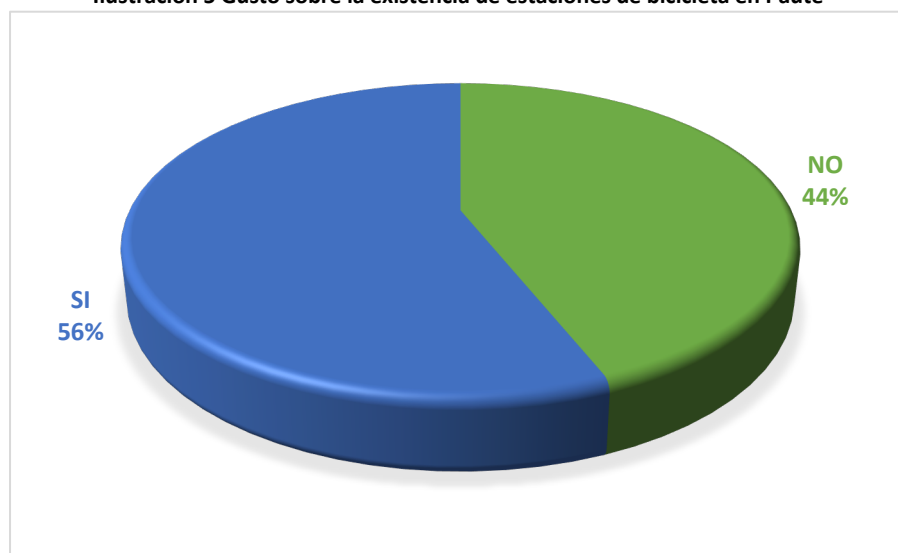


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿Le gustaría que exista estaciones de bicicletas en Paute?

Del 30,28% de la población que utiliza bicicletas, el 56% de los usuarios opinan que debe haber estacionamientos de bicicletas y el 44% mencionan que no.

Ilustración 5 Gusto sobre la existencia de estaciones de bicicleta en Paute

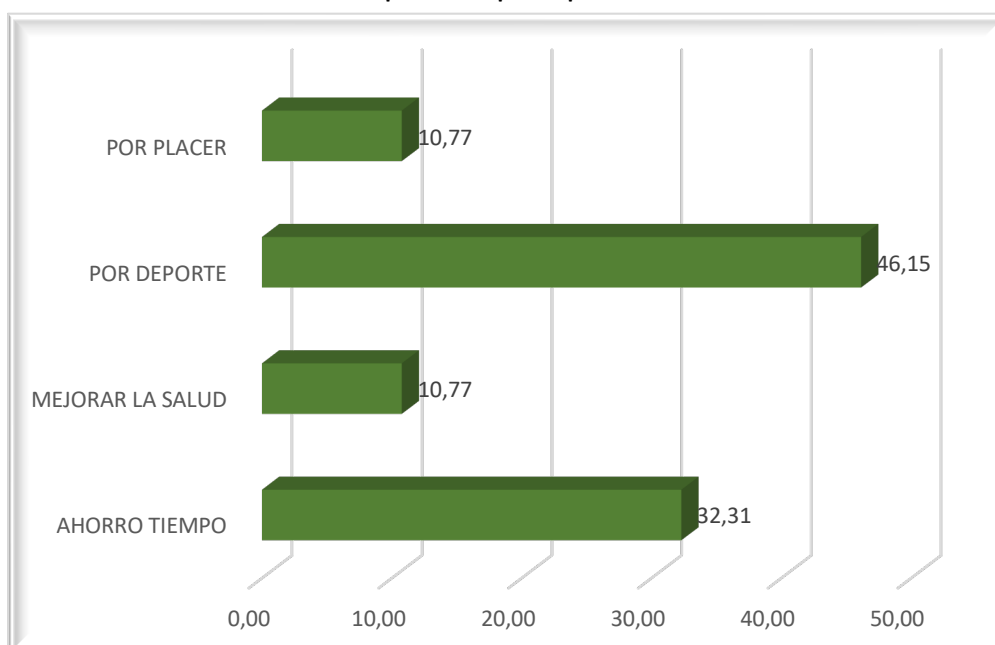


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿Cuál es el principal motivo por el que utiliza las bicicletas?

El principal motivo por el cual los usuarios utilizan la bicicleta es por deporte, por el ahorro de tiempo es decir la rapidez para llegar a su destino, por placer y por interés en cuidar su salud.

Ilustración 6 Principal motivo por el que utilizan las bicicletas



Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

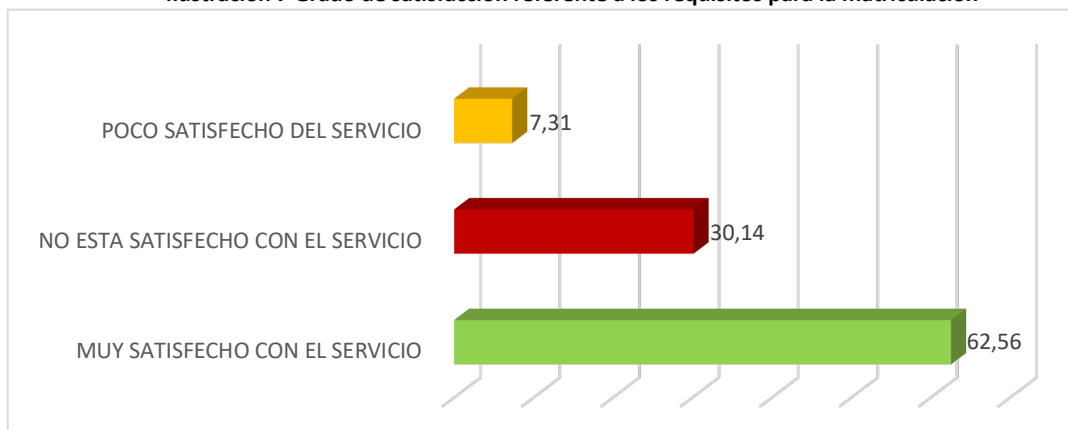
4.2.1.2 MATRICULACIÓN VEHICULAR

En este tema se plantearon las siguientes preguntas:

¿Cuál es su grado de satisfacción referente a los requisitos para la matriculación?

El 62,56% de los encuestados manifiestan que están satisfechas con los requisitos que se solicitan para la matriculación de los vehículos, el 30,19% no está satisfecho con el servicio y el 7,31% con poca satisfacción.

Ilustración 7 Grado de satisfacción referente a los requisitos para la matriculación

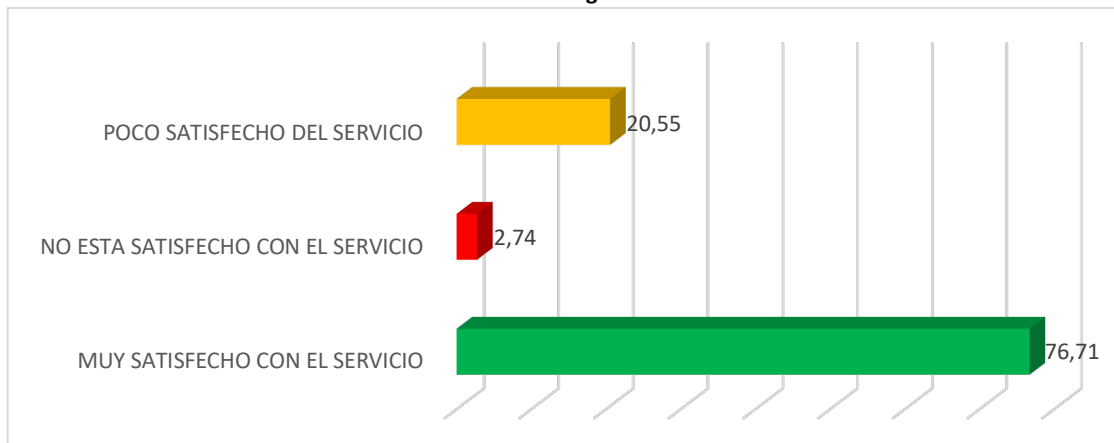


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿Grado de satisfacción en la agilidad en la atención de matriculación?

De acuerdo con las encuestas realizadas, se tiene que el 76,71% están muy satisfechos con el servicio que se presta referente a la agilidad en la atención de la matriculación, el 20,55% poco satisfechos y tan solo el 2,74% no está satisfecho con el servicio.

Ilustración 8 Grado de satisfacción en la agilidad en la atención de matriculación

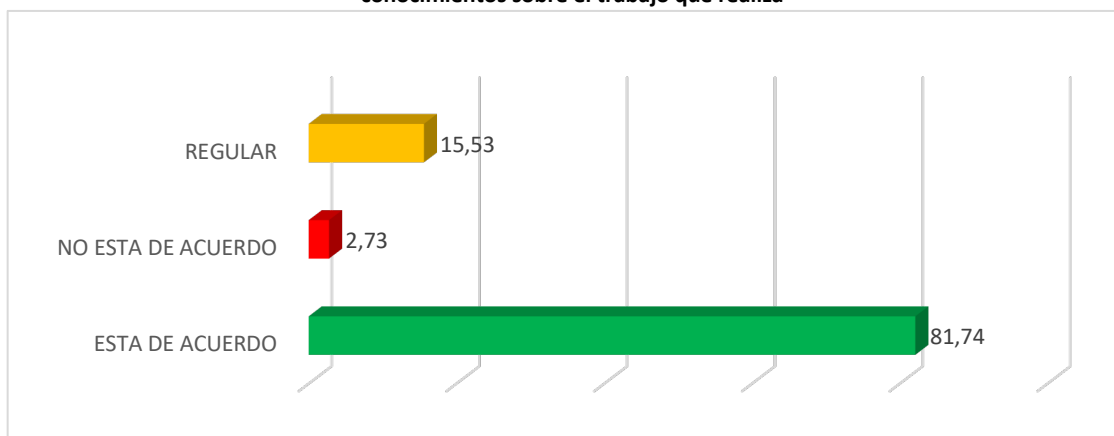


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Grado de satisfacción con respecto al servicio que presta el personal de matriculación, ¿Tiene conocimientos sobre el trabajo que realiza?

Relacionado al grado de satisfacción con respecto al servicio que presta el personal y los conocimientos que tiene en la rama de matriculación, el 81,74% manifiestan que están de acuerdo, el 15,53% regular y el 2,73% no está de acuerdo.

Ilustración 9 Grado de satisfacción con respecto al servicio que presta el personal de matriculación y si tiene conocimientos sobre el trabajo que realiza

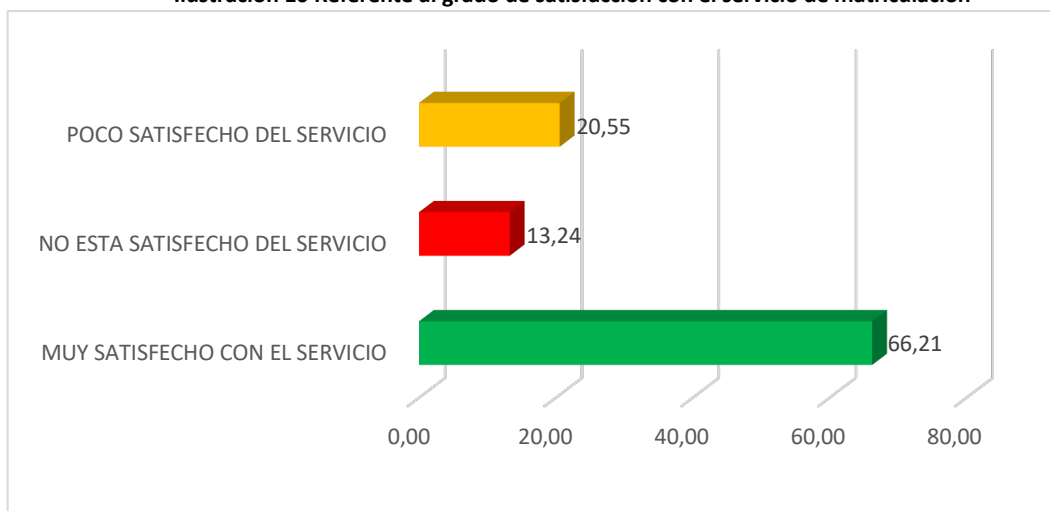


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Referente al grado de satisfacción con el servicio de matriculación en general

De los datos obtenidos con las encuestas se tiene como resultado que el 66,21% están satisfechos con el servicio de matriculación en general, el 20,55% poco satisfechos y el 13,24% no están satisfechos.

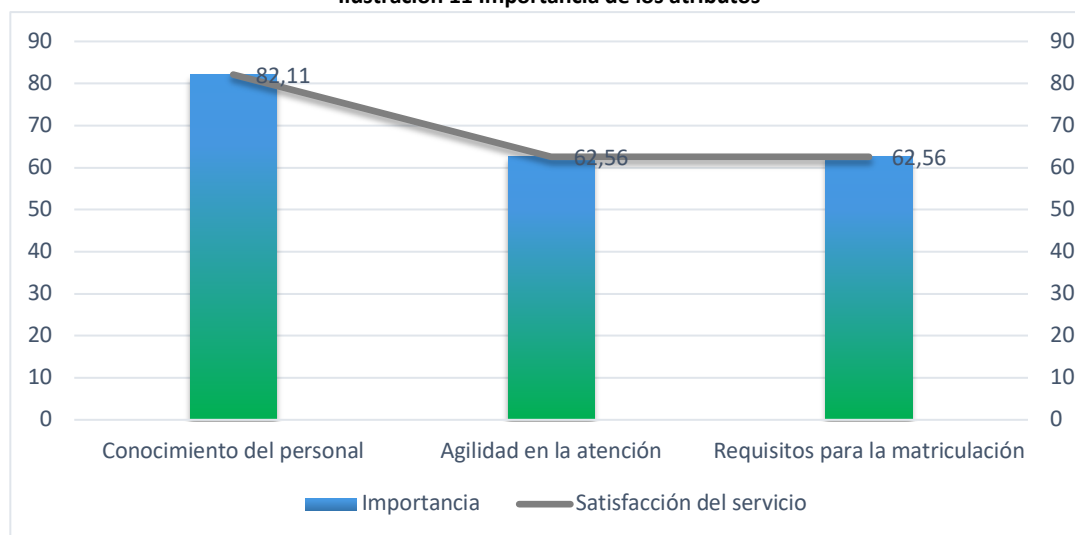
Ilustración 10 Referente al grado de satisfacción con el servicio de matriculación



Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Con base a la información anterior, se puede también analizar la importancia de los atributos, en donde se destaca que el conocimiento del personal, la agilidad en la atención y requisitos para la matriculación, que son los más valorados, sin embargo se recomienda mejorar los trámites para la matriculación que es donde se genera menos satisfacción.

Ilustración 11 Importancia de los atributos

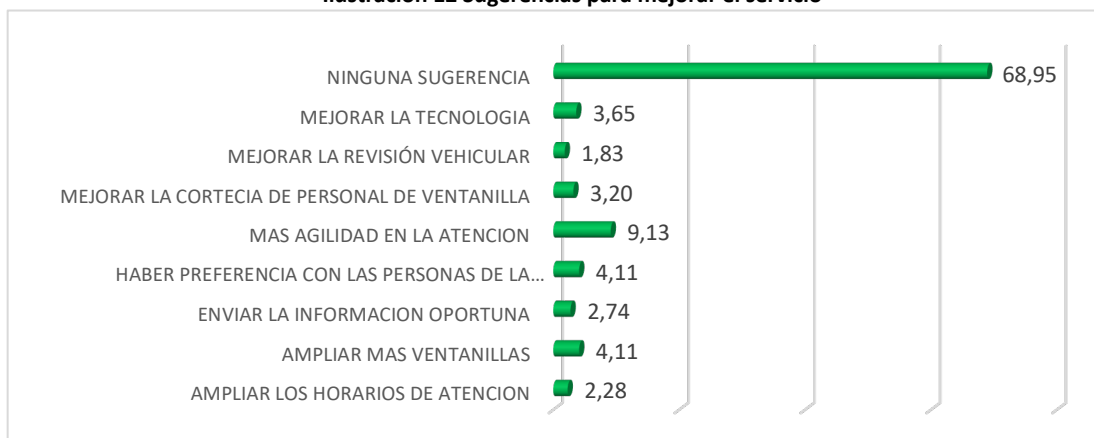


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿Qué sugerencias puede dar para que el proceso de matriculación mejore?

De acuerdo a las encuestas realizadas, el 68,95% no tienen ninguna sugerencia, sin embargo se debe mejorar la agilidad en la atención, que exista preferencia a los adultos mayores, mejorar la tecnología y mejorar la cortesía del personal, entre lo más importantes.

Ilustración 12 Sugerencias para mejorar el servicio

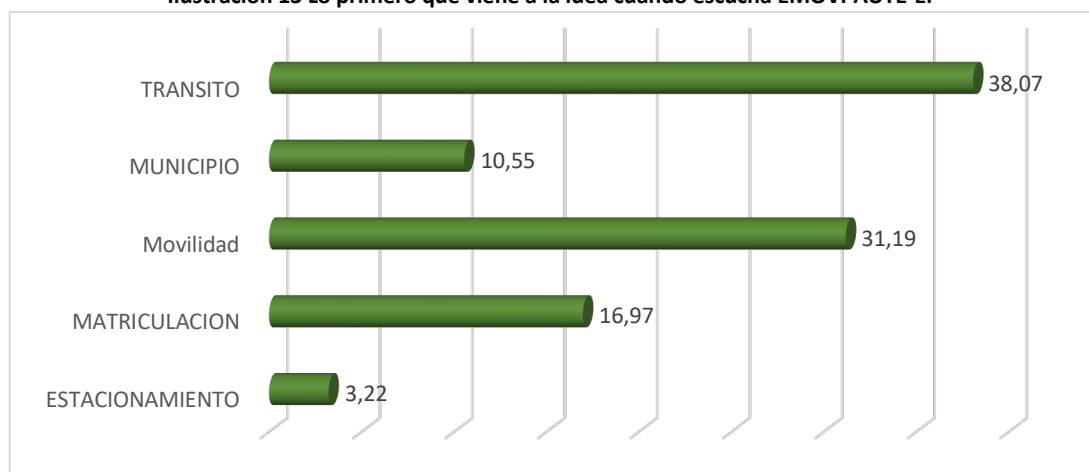


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Si se menciona la empresa de tránsito, transporte y seguridad vial de Paute, ¿Qué le viene a la idea?

En lo referente a la vinculación de los encuestados en el servicio, cuando escuchan el nombre de la Empresa Pública EMOVPAUTE-EP, lo primero que se le viene a la idea es el tránsito, y en segundo lugar la movilidad, entre los más relevantes.

Ilustración 13 Lo primero que viene a la idea cuando escucha EMOVPAUTE-EP

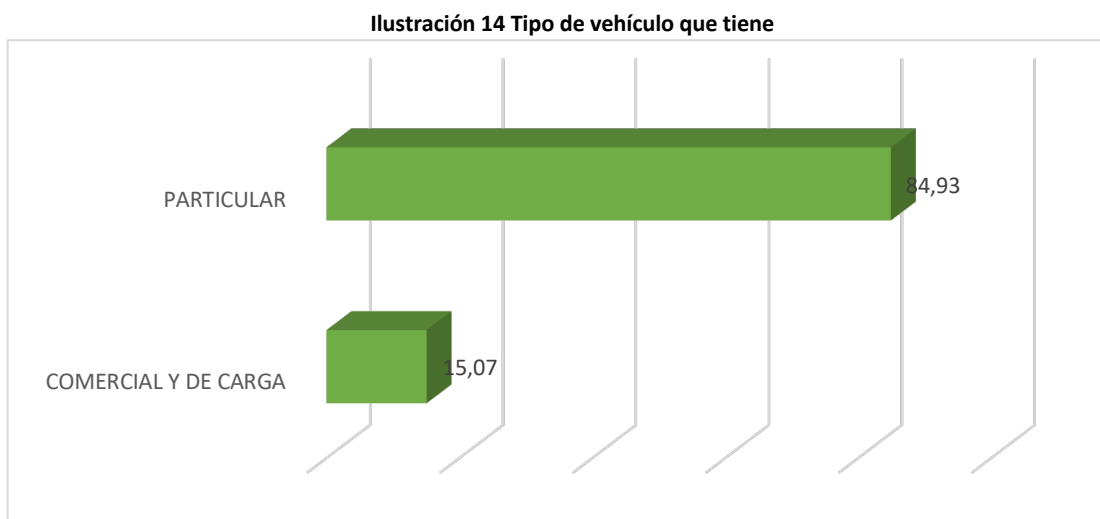


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

4.2.1.3 SISTEMA DE ESTACIONAMIENTO ROTATIVO TARIFARIO

¿Tipo de vehículo que tiene?

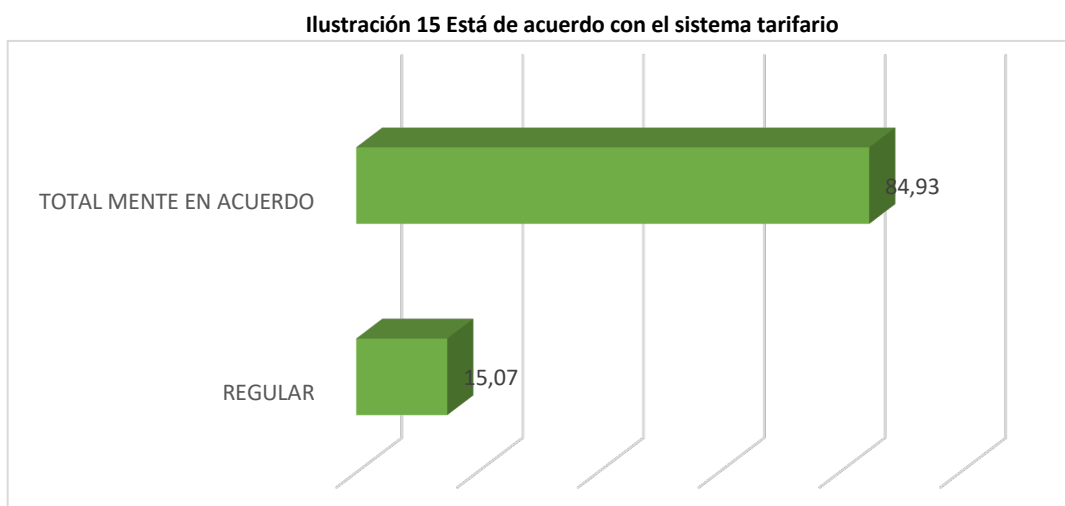
En este tema, el 84,93% de los encuestados poseen un vehículo particular, el 15,07% comercial y de carga, tal como se puede observar en la ilustración siguiente:



Fuente: Información primaria
Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿Está de acuerdo con el sistema tarifario?

De acuerdo con las encuestas realizadas, se tiene que el 84,93% están de acuerdo con el sistema tarifario y tan sólo el 15,07% no lo están, tal como podemos observar en la ilustración siguiente:

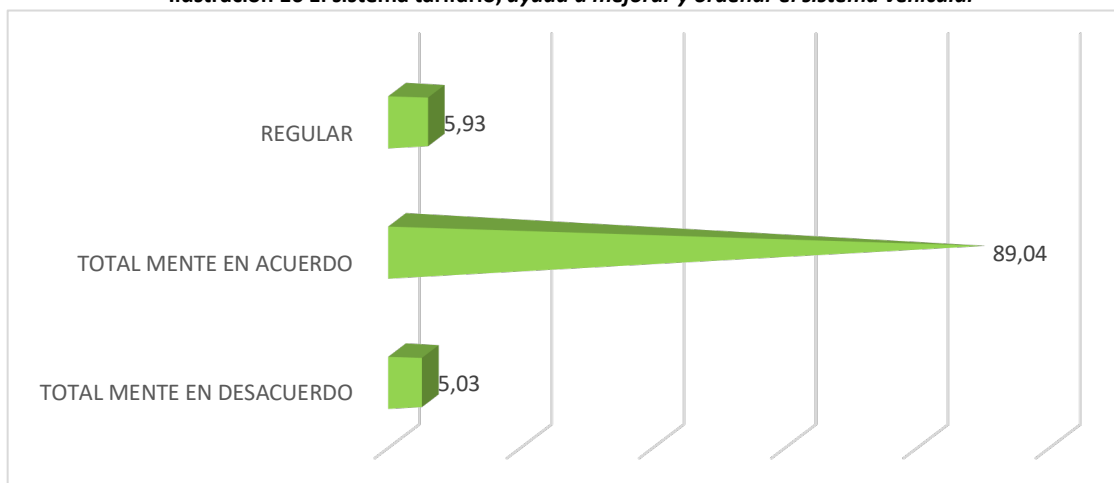


Fuente: Información primaria
Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿El sistema tarifario, ayuda a mejorar y ordenar el sistema vehicular?

De la información obtenida en las encuestas, el 89,04% que están totalmente de acuerdo que el sistema tarifario ayuda a mejorar el orden del sistema vehicular, el 5,93% opina que regular y el 5,03% totalmente en desacuerdo.

Ilustración 16 El sistema tarifario, ayuda a mejorar y ordenar el sistema vehicular

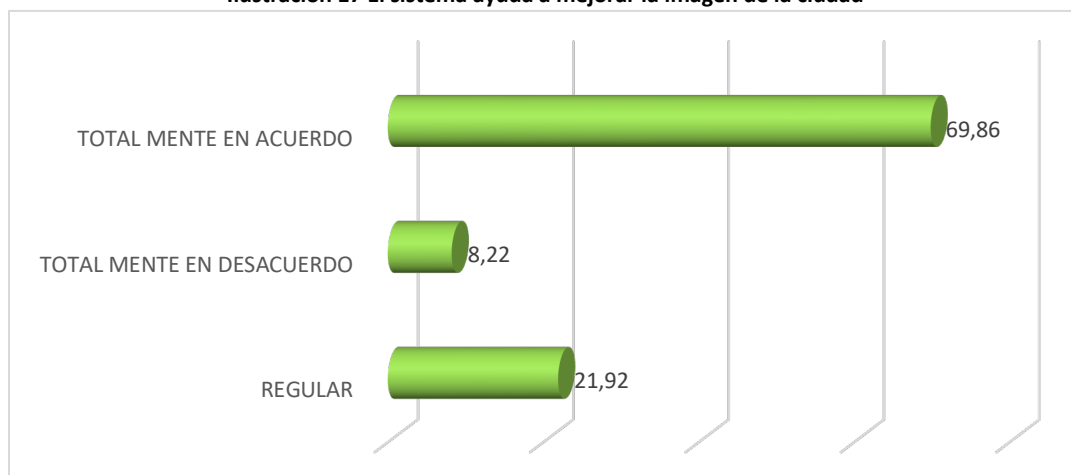


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿El sistema ayuda a mejorar la imagen de la ciudad?

De acuerdo con las encuestas realizadas se tiene que el 69,86% de la población menciona que están totalmente de acuerdo que el sistema rotativo tarifario mejora la imagen de la ciudad, 21,92% su percepción es regular y el 8,22% no está de acuerdo, como se puede ver en la ilustración siguiente:

Ilustración 17 El sistema ayuda a mejorar la imagen de la ciudad

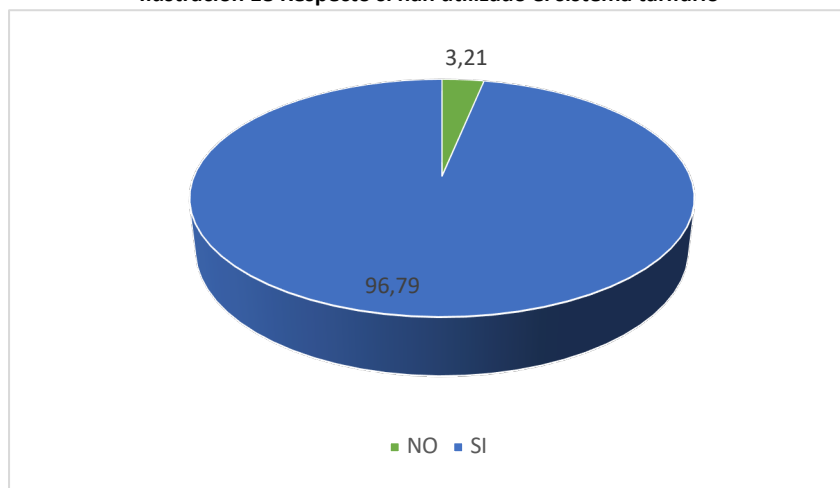


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Respecto a si han utilizado el sistema tarifario

De las encuestas se tiene que el 96,79% si han utilizado el sistema tarifario en algún momento y el 3,21% no lo realizan, como podemos observar en la ilustración siguiente:

Ilustración 18 Respecto si han utilizado el sistema tarifario

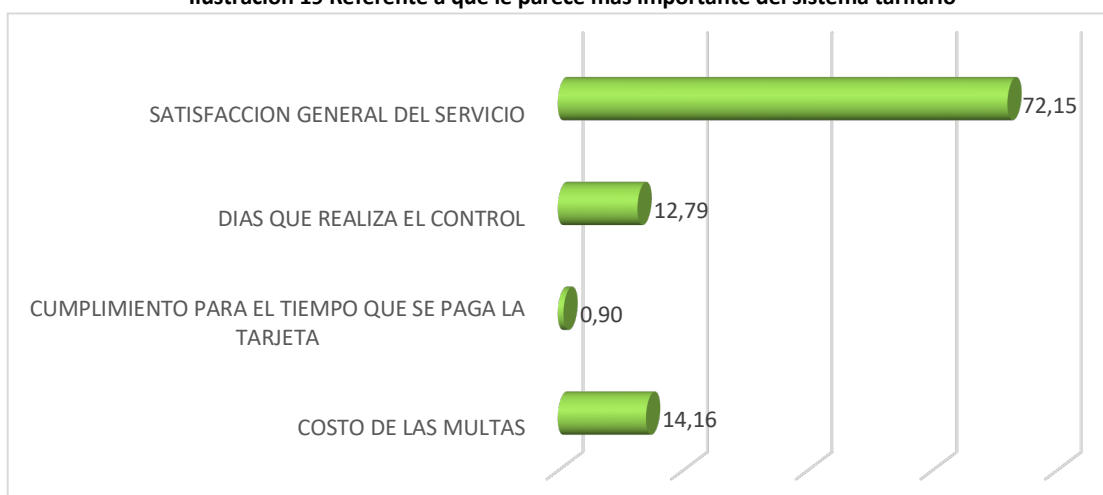


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Referente a, ¿Qué le parece más importante del sistema tarifario?

Los datos de percepción de la población el 72,15% su criterio es de satisfacción del servicio, 14,16% es las multas para los que no cumplen, 12,79% los días que realizan el control hay permite tener un orden en la ciudad y el 0,90% el cumplimiento del tiempo para el que se paga el servicio.

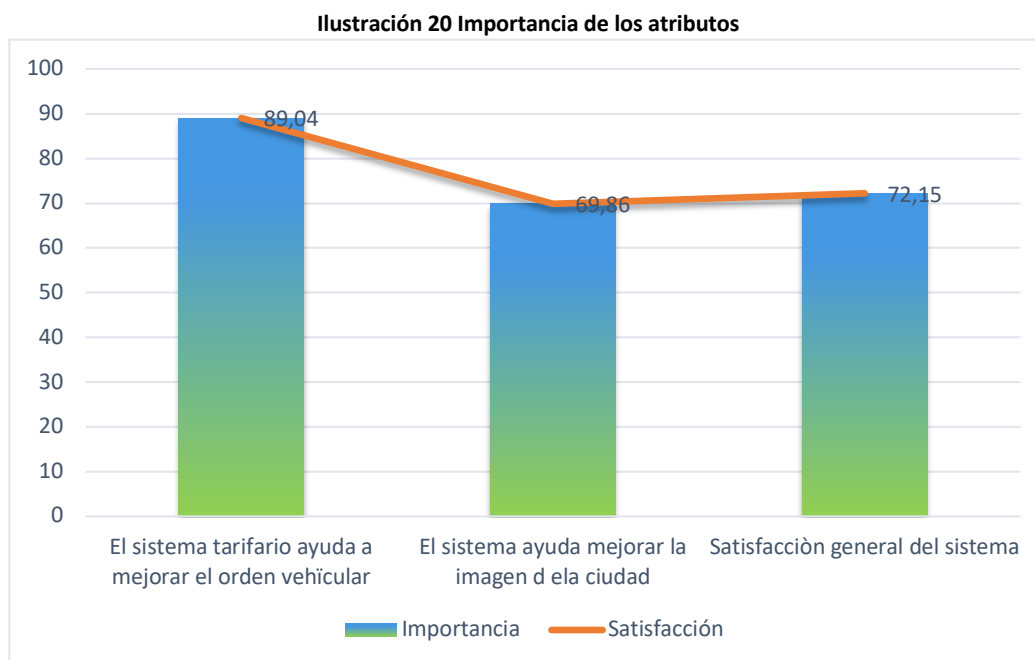
Ilustración 19 Referente a que le parece más importante del sistema tarifario



Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Importancia de los atributos

Referente a los atributos lo más destacado es que el sistema tarifario ayuda a mejorar el orden vehicular, tienen una satisfacción general del sistema y ayuda mejorar la imagen de la ciudad, como vemos es necesario en el tercer trabajar la importancia del sistema tarifario en el aporte a la imagen de la ciudad.

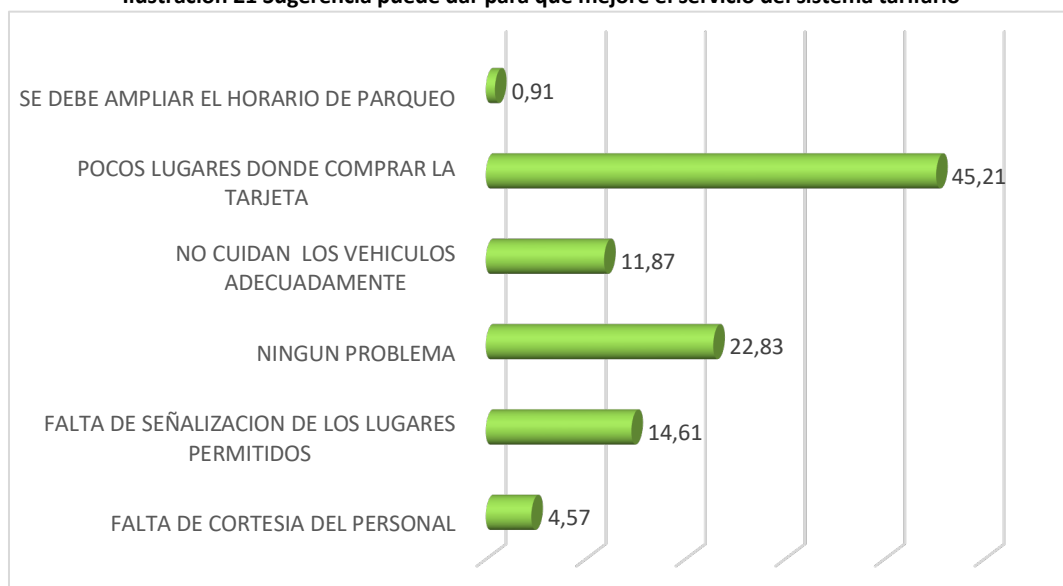


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Sugerencia puede dar para que mejore el servicio del sistema tarifario.

Referente la sugerencias que realizan para mejorar el sistema tarifario rotativo es la existencia de pocos puntos de venta e informar donde están ubicados, además se debería tener convenio con los bancos o cooperativas o farmacias para poder recargar también en estos puntos de venta, segundo lugar no tienen ningún problema, tercer lugar falta de señalización de los lugares permitidos a parquear sin el sistema tarifario.

Ilustración 21 Sugerencia puede dar para que mejore el servicio del sistema tarifario



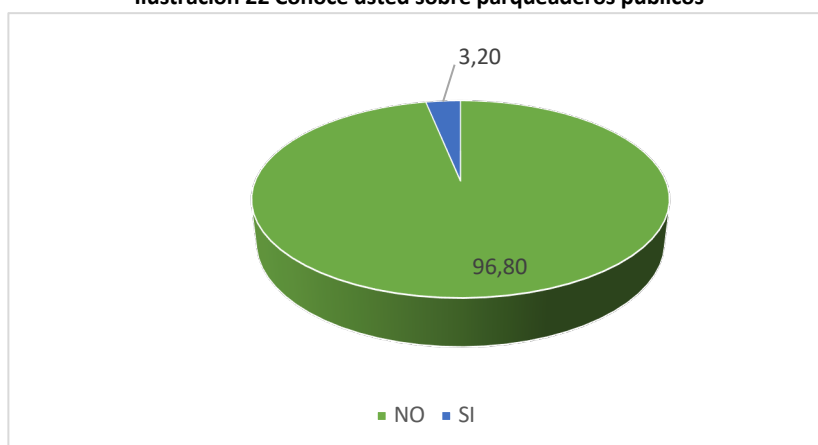
Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

4.2.1.4 PARQUEADEROS PÚBLICOS

¿Conoce usted sobre parqueaderos públicos?

Referente a si conocen de los parqueaderos públicos, el 96,80% no conocen que existan y el 3,20% si conocen de su existencia en el cantón Paute.

Ilustración 22 Conoce usted sobre parqueaderos públicos

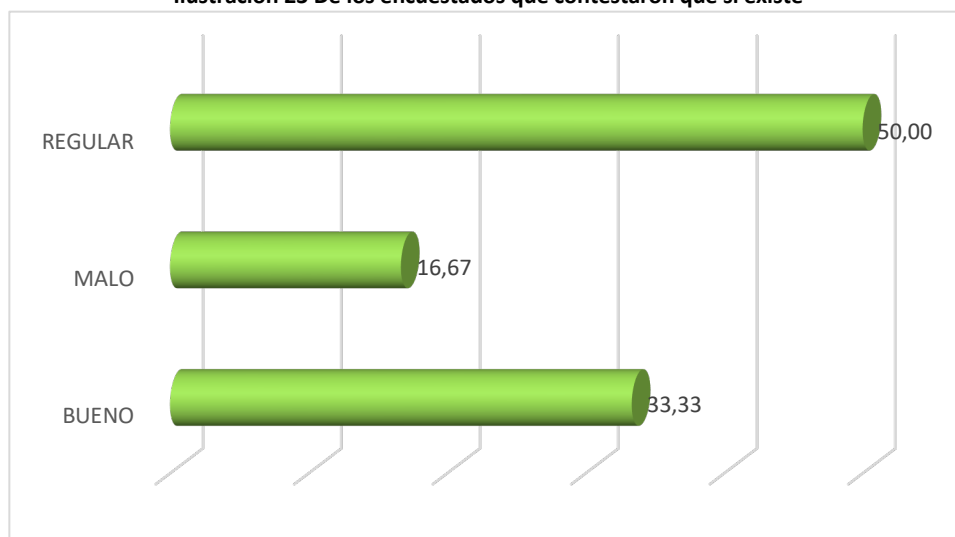


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

De los encuestados que contestaron que sí conocen que existe los parqueaderos públicos

Estos han mencionado en el 33,33% que tiene un buen servicio, el 50% regular y el 16,67% que es malo.

Ilustración 23 De los encuestados que contestaron que sí existe



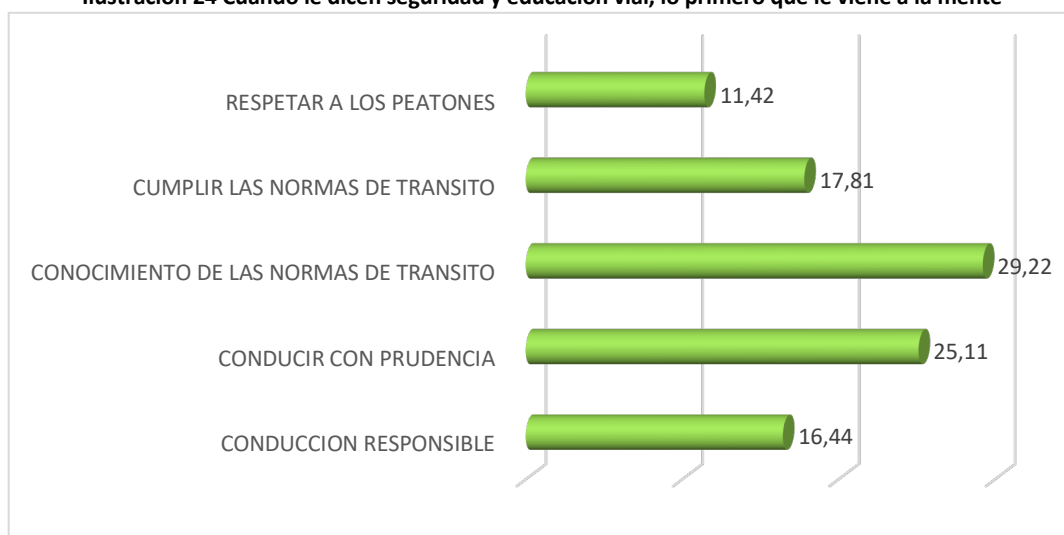
Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

4.2.1.5 SEGURIDAD Y EDUCACIÓN VIAL

Cuando le dicen seguridad y educación vial, ¿Qué es lo primero que le viene a la mente?

Para conocer la percepción de la población referente al conocimiento de la educación vial o que es lo más importante para el ciudadano, el 29,22% mencionan sobre el conocimiento de las normas de tránsito, el 25,11% conducir con prudencia, el 17,81% cumplir con las normas de tránsito, el 16,44% conducir responsablemente y el 11,42% respetar a los peatones.

Ilustración 24 Cuando le dicen seguridad y educación vial, lo primero que le viene a la mente

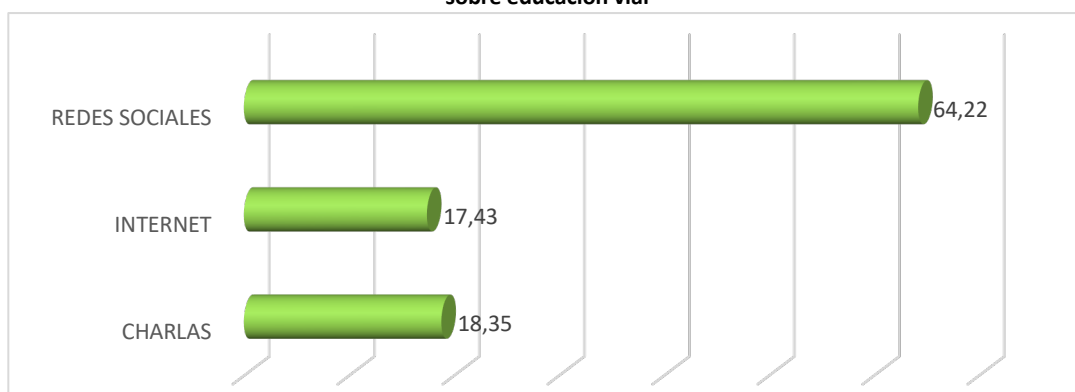


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Los medios que han utilizado para enterarse de la capacitación que da la Empresa EMOVPAUTE-EP en educación vial

La población encuestada el 64,22% menciona que los principales medios que utilizan para informarse es a través de los redes sociales, el 18,35% por charlas y el 17,43% por internet, tal como se puede observar gráficamente.

Ilustración 25 Medios que han utilizado para enterarse de la capacitación que da la Empresa EMOVPAUTE-ET sobre educación vial

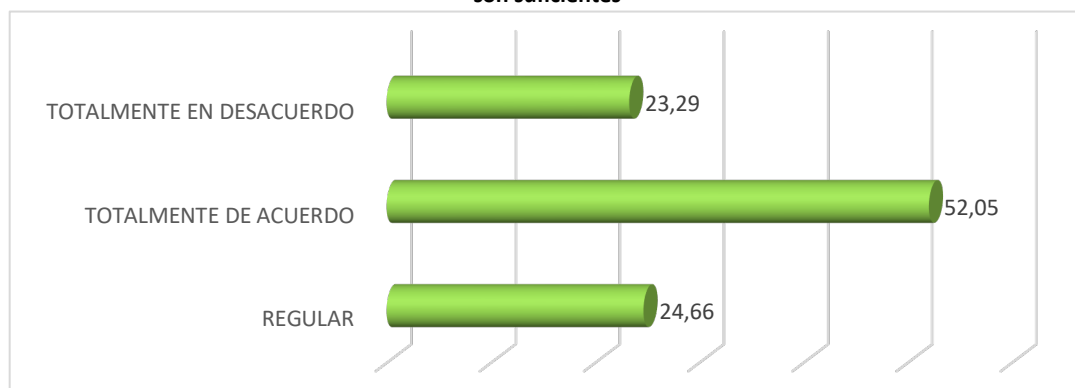


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

Que tan de acuerdo están con las señalizaciones de tránsito, en los pasos cebra, pare y otros y si son suficientes

De acuerdo con las encuestas realizadas respecto a que tan de acuerdo están con las señalizaciones de tránsito, en los pasos cebra, pare y otros y si son suficientes, el 52,02% manifiestan que están totalmente de acuerdo, el 24,66% es regular y el 23,29% totalmente en desacuerdo.

Ilustración 26 Que tan de acuerdo están con las señalizaciones de tránsito, en los pasos cebra, pare y otros y si son suficientes

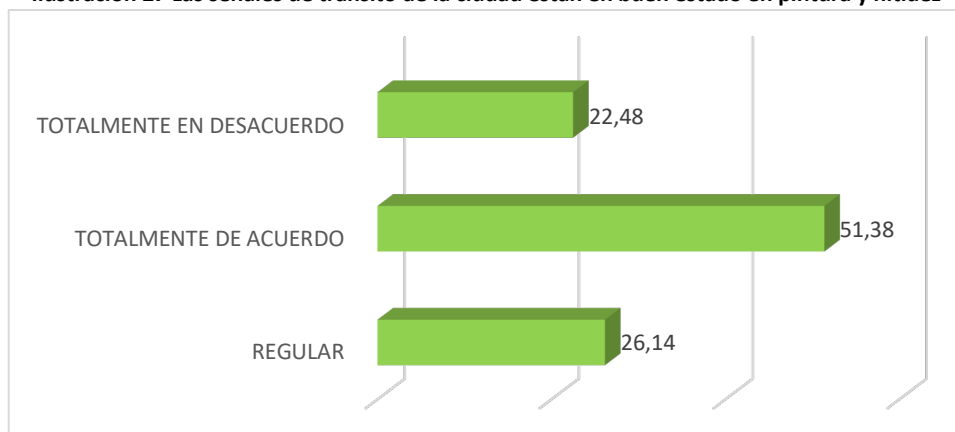


Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿Las señales de tránsito de la ciudad están en buen estado en pintura y nitidez?

De las encuestas de percepción realizadas respecto a las señales de tránsito de la ciudad y si estas están en buen estado en pintura y nitidez, el 51,38% están totalmente en desacuerdo, el 26,14% regular y el 22,48% totalmente en desacuerdo.

Ilustración 27 Las señales de tránsito de la ciudad están en buen estado en pintura y nitidez



Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿La cantidad de semaforización es suficiente en la ciudad?

Con base a las encuestas realizadas, se puede observar que el 49,54% están totalmente de acuerdo con la cantidad de semaforización y si son suficientes en la ciudad, el 27,52% menciona que es regular y el 22,94% está totalmente en desacuerdo.

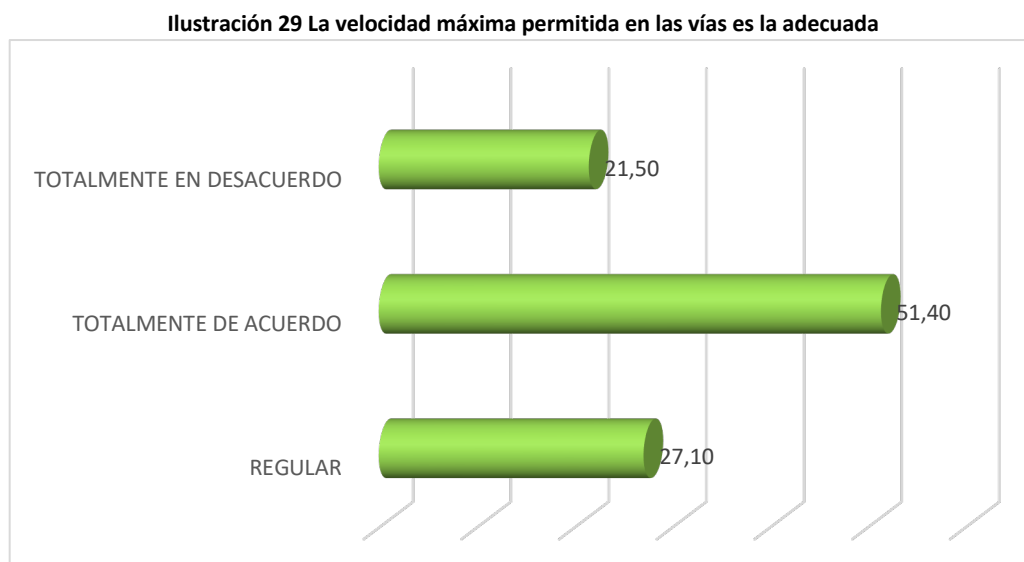
Ilustración 28 La cantidad de semaforización es suficiente en la ciudad



Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

¿La velocidad máxima permitida en las vías es la adecuada?

Respecto a la percepción de la ciudadanía si la velocidad máxima permitida en las vías es la adecuada, el 51,40% están totalmente de acuerdo, el 27,10% regular y el 21,50% no está de acuerdo.



Fuente: Información primaria
 Elaborado por: Equipo Consultor 2023

4.2.1.6 CONCLUSIONES

- Tan solo el 30,27% utilizan bicicletas y principalmente lo realizan para actividades deportivas y también solicitan que fuese posible tener estacionamientos públicos para las mismas.
- De acuerdo con las encuestas realizadas, el 62,56% manifiestan que están satisfechos con los requisitos que se solicitan para la matriculación de los vehículos.
- Que el 76,71% está muy satisfecho con el servicio que se presta y a la agilidad en la atención de la matriculación.
- Referente al grado de satisfacción referente al servicio de matriculación, se tiene que el 66,21% está muy satisfecho.

- Que el 68,95% no tiene ninguna sugerencia para que mejore el servicio de matriculación, pero sin embargo se debe mejorar la agilidad en la atención, que haya preferencia a los adultos mayores, mejorar la tecnología y la cortesía del personal, entre lo más importante.
- Que el 84,93% de los encuestados están de acuerdo con el sistema tarifario.
- Referente a los atributos del sistema tarifario, lo más destacado es que el sistema ayuda a mejorar el orden vehicular, tienen una satisfacción general del sistema y ayuda mejorar la imagen de la ciudad.
- Los principales medios que utiliza la población encuestada para informarse sobre la capacitación de la EMOVPAUTE-EP es a través de las redes sociales con el 64,22%.

4.2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMOVPAUTE-EP

Con la realización del diagnóstico Institucional se identificará a detalle la situación actual, las capacidades, limitaciones y la forma de operar, que posteriormente sirva para tomar decisiones que mejoren la gestión administrativa, técnica y política de la EMOVPAUTE - EP.

Las principales componentes que se enfocarán dentro de esta etapa son: Planificación, Análisis de los Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Estructura Organizacional y Procesos y Procedimientos.

4.2.2.1 PLANIFICACIÓN

En el área de planificación se analizará como se están estructurando los Planes Operativos, si guardan alineación con el PDOT Cantonal y al Plan de Movilidad, si se establecen los indicadores de producto y como se realiza el seguimiento y evaluación.

Plan de Movilidad

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios y la revisión de la información secundaria de la Empresa EMOVPAUTE – EP, se cuenta con el Plan de Movilidad 2021 – 2030, el mismo que responde al marco jurídico correspondiente (Ley Orgánica de Transporte Terrestre,

Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento, Ley de Empresas Públicas, Ordenanza que crea la EMOVPAUTE-EP).

La estructura del Plan de Movilidad contiene programas, los mismos que a continuación se transcriben textualmente, a pesar que algunos de ellos no son competencia de la EMOVPAUTE-EP, sino de la Municipalidad.

Tabla 4 Programas de Movilidad

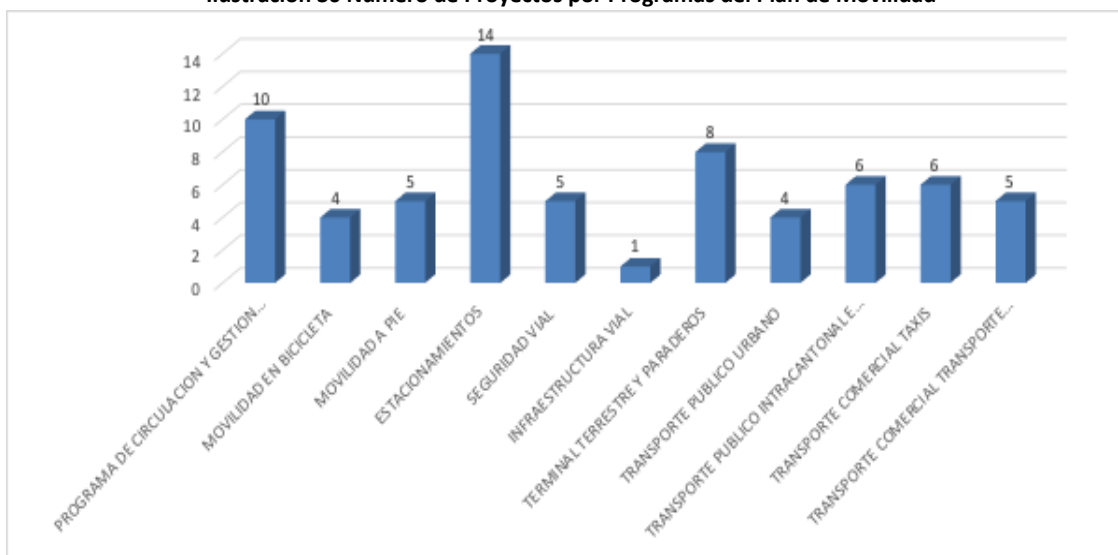
PROGRAMA DE CIRCULACIÓN Y GESTIÓN DEL TRÁNSITO Y VIALIDAD	Dotar a la ciudadanía del Cantón Paute de una red vial que permita una circulación segura y ordenada y fluida
MOVILIDAD EN BICICLETA	Impulsar el uso de la bicicleta como medio alternativo de movilidad en el Cantón Paute
MOVILIDAD A PIE	Incentivar el desarrollo de viajes peatonales, como prioritarios, especialmente en el centro Cantonal de Paute
ESTACIONAMIENTOS	Repotenciación del Sistema de estacionamiento sobre la vía pública, adecuándose tanto para visitantes como para residentes de la zona céntrica
PROGRAMA DE SEGURIDAD VIAL	Disminuir al máximo los siniestros o accidentes de Tránsito en el Cantón Paute
INFRAESTRUCTURA VIAL	Dotar a la ciudadanía del Cantón Paute de una red vial que permita una circulación segura y ordenada y fluida
TERMINAL TERRESTRE Y PARADEROS	Gestionar de manera que el terminal terrestre de la Ciudad de Paute, sea financieramente Autosustentable
TRANSPORTE PUBLICO URBANO	Disponer de una red de Transporte Público en el Cantón Paute, con la mayor cobertura del servicio, eficiente y con altos índices de calidad
TRANSPORTE PÚBLICO INTERCANTONAL E INTRAPROVINCIAL	Disponer de una red de Transporte Público en el Cantón Paute, con la mayor cobertura del servicio, eficiente y con altos índices de calidad
TRANSPORTE COMERCIAL TAXIS	Disponer de una red de Transporte Público en el Cantón Paute, con la mayor cobertura del servicio, eficiente y con altos índices de calidad
TRANSPORTE COMERCIAL TRANSPORTE MIXTO	Disponer de una red de Transporte Público en el Cantón Paute, con la mayor cobertura del servicio, eficiente y con altos índices de calidad

Fuente: Plan de Movilidad de la EMOVPAUTE-EP

El Plan de Movilidad y los mencionados programas están ligados a los respectivos proyectos y estrategias para lograr el objetivo del Programa.

El plan contiene 11 programas con 68 proyectos, cuentan con sus respectivas estrategias, están ligados a la problemática que tiene el cantón y están sistematizados en una matriz programática con el presupuesto tentativo. También hay que recalcar que revisado la matriz programática no se visualiza la línea base y las metas respectivas.

Ilustración 30 Número de Proyectos por Programas del Plan de Movilidad



Fuente: Plan de Movilidad de la EMOVPAUTE-EP

Tabla 5 Programas, Proyectos y Presupuesto del Plan de Movilidad

PROGRAMAS, PROYECTOS Y PRESUPUESTO -PLAN DE MOVILIDAD SUSTENTABLE DEL CANTÓN PAUTE											
COMPONENTE DE PROGRAMA	OBJETIVO	PROBLEMAS RELEVANTES	MEDIDAS/PROYECTO	COSTO USD	PLAZO	TIPO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	ENTIDAD RESPONSABLE	IMPACTO SUSTENTABILIDAD		
									SOCIAL	ECONÓMICO	AMBIENTAL
TRANSPORTE PÚBLICO URBANO	Disponer de una red de Transporte Público en el Cantón Paute, con la mayor cobertura del servicio, eficiente y con altos índices de calidad	Vías de acceso en la zona rural de Paute en Mal estado	Programas ya establecidos en el manejo y Gestión del Tránsito		Mediano Plazo			Empresa EMOVPAUTE -EP-GAD Municipal de Paute	Alto	Alto	Alto
		Reducción del flujo de Pasajeros por la situación sanitaria Actual	Mantener el Tamaño de la Flota, rutas y frecuencias del Transporte urbano		Mediano Plazo	regulación	Ingresos Propios/ gestión	EMOVPAUTE -EP	Alto	Alto	Alto
		El 98% de las Unidades del Transporte Urbano requieren Renovación	Programa de Renovación de Unidades de Transporte Urbano (Marco legal, diseño de Bus Tipo Urbano, mecanismos para la renovación)	5000,00	Mediano Plazo	regulación	Ingresos Propios/ gestión	Gad Municipal Paute- Empresa EMOVPAUTE -EP	Alto	Bajo	Alto
		El modelo de Gestión de las Empresas socio-bus- una acción, no es el óptimo	Capacitación a la operadora de Transporte para lograr mejores niveles de Gestión Empresarial, e incentivar la implementación de Caja común	5000,00	Corto Plazo	capacitación	Ingresos Propios/ Gestión	EMOVPAUTE -EP	Alto	Mediano	Alto

Fuente: Plan de Movilidad de la EMOVPAUTE-EP

Plan Operativo Anual

La planificación operativa de la empresa se realiza anualmente a través del POA, donde se concretan los proyectos a ejecutarse durante el ejercicio anual correspondiente.

El Plan Operativo se traduce en una matriz manejable, en la que se especifica diferente información sobre los proyectos; al revisar los proyectos planteados vemos que existe una falencia en poder establecer la meta, a excepción de los proyectos que van ligados con la parte financiera o de recursos, el resto no identifica o confunden el objetivo del proyecto, tal como podemos observar a continuación y como un ejemplo se cita el Proyecto “Mejorar la calidad y atención al usuario a través de los servicios que brinda la EMOVPAUTE”, donde la meta esta descrita como: **ampliar los puntos estratégicos para la venta de la tarjeta de parqueo**, la misma que está redactada como objetivo y no se establece como meta. Al no tener bien identificada la meta, no se puede realizar la evaluación del cumplimiento en lo referente a eficacia, a continuación se presenta una captura de pantalla del modelo de matriz que tienen para el análisis mencionado.

Tabla 6 Extracto de la construcción de un Plan Operativo

PROGRAMA	PROYECTO	METAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN												PRESUPUESTO REFERENCIAL
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	Mejorar la calidad y atención al usuario a través de los servicios que brinda la EMMETT.	Incremento de 6 % de vehículos matriculados en el Cantón Paute, con respecto al año inmediatamente anterior.	Agilidad en los procesos de matriculación vehicular.	23315 vehículos matriculados en el año 2022	Personal de la Empresa EMMETT-EP	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	2,900.00
			Realizar campañas publicitarias a través de los medios de comunicación como: cuñas en la radio y prensa.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	5,000.00
		Ampliar los puntos estratégicos para la venta de tarjetas de parqueo	Incrementar la venta de tarjetas de parqueo en los diferentes locales del cantón Paute.	Venta de las 40,000.00 tarjetas de parqueo	Controladores de SERT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1,000.00
			Incrementar nuevos espacios tarifados en base a las recomendaciones del Plan del Estudio de Movilidad.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
			Realizar campañas de seguridad vial dentro del Cantón Paute y sus Parroquias.	Ciudadanía informada de las campañas de seguridad realizada.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	3,000.00
			Colocar señalización vertical de señales informativas, Reglamentarias y Preventivas en el Cantón Paute y parroquias.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	80,250.00

Fuente: Plan de Movilidad de la EMOVPAUTE-EP

4.2.2.2 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

En esta temática, se ha realizado el análisis del documento “Descripción y Perfiles de Puestos de Trabajo” entregado por la empresa, el mismo que está acorde al marco normativo del Ministerio de Trabajo. Con base al documento mencionado, se tiene de manera resumida la siguiente descripción:

Tabla 7 Análisis de los Recursos Humanos

ROL	CARGO
Directivo	- Gerente General
Ejecución y supervisión de procesos	- Especialista Jurídico
Ejecución de procesos	- Auditor Interno - Analista Administrativa - Técnico Informático - Contador - Técnico de Movilidad - Jefe de centro de revisión vehicular - Revisor vehicular
Administrativo	- Asistente Administrativa
Servicios	- Auxiliar de servicios de bodega - Auxiliar de señalización vial
Ejecución de procesos de apoyo	- Digitador - Revisor de documentos - Recaudador - Asistente de archivo y placas
Técnico	- Asistente técnico de línea de revisión - Señalizador vial - Controlador SERT

Fuente: EMOVPAUTE-EP

Con base a la estructura planteada en el documento de descripción y perfiles de puestos de trabajo, se evidencia una fuerte carga de desarrollo operativo de procesos, pero ninguno de ellos tiene una actividad estratégica de impacto a largo plazo; es decir, su planificación institucional está enfocada en la ejecución de procesos a corto plazo. Las instituciones enmarcadas en esta estructura generan varios inconvenientes tales como:

- Ejecución del presupuesto institucional sin una planificación plurianual.
- No existencia de procesos estructurados para control y gestión.
- Ejecución del presupuesto abajo del promedio mensual.
- Actividades enfocadas dentro de las metas y objetivos mensuales.

Es importante articular los indicadores institucionales y posterior al establecimiento de la planificación institucional, actualizar los perfiles de puestos con base a un manual de competencias, con taxonomía para determinar carga operativa e identificar roles con sobrecarga laboral y cargos que son necesarios reformularlos.

4.2.2.3 TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

La información recopilada en la empresa evidencia una gran carga operativa manual, misma que se puede solventar con soluciones informáticas gratuitas o desarrolladas por EMOVPAUTE-EP, con la finalidad de operativizar varios procesos administrativos.

La existencia de un técnico dentro de los perfiles de puestos y no dentro de la nómina, implica una ineficacia en la gestión de recursos y personal, o el error en el levantamiento del perfil.

4.2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa es en donde se realiza un análisis del orgánico estructural y funcional, y saber cómo está funcionando para el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.2.2.5 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Desde el año 2014 en todas las instituciones públicas iniciaron actividades referentes a la institucionalización de procesos, con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios enfocados en ser más eficaces y eficientes.

Los procesos de la Empresa Pública basados en lo levantado en las entrevistas, jornadas de trabajo y documentos entregados, evidencian una estructura procesal con base del conocimiento y know how propios del proceso. Ninguno de los documentos está enmarcado en una estructura de mejora continua, es decir con miras a obtener el ISO-9001-2015

4.3 ETAPA 4.- DIAGNÓSTICO DE LOS NUDOS CRÍTICOS

4.3.1 SÍNTESIS DEL PROBLEMA

De acuerdo a la investigación cualitativa de los talleres a los funcionarios de EMOVPAUTE – EP, se identificaron 51 debilidades, las mismas que se han agrupado en 4 áreas: Comunicación, Administración y Capital Humano, Objetivos y Roles, Innovación y Cambio.

El 33,33% de las debilidades se encuentran en el área de administración y capital humano, el 25,39% en objetivos y roles, el 23,52% en innovación y cambio y el 19,60% en comunicación.

Tabla 8 Número de problemas por áreas

ÁREAS	PROBLEMAS	#	PORCENTAJE
Comunicación	- No hay compromiso del personal un trabajo en equipo	4	
	- Falta de comunicación	3	
	- No se puede conocer el cumplimiento de objetivos y metas	1	
	No existe apoyo entre compañeros	1	
	Mejorar el ambiente laboral	1	
	SUB. TOTAL	10	19,608
Administración y Capital Humano	- Falta de capacitación al personal	4	
	- Déficit de personal en el área de señalización y chofer para vehículo de la empresa	2	
	- Falta una correcta designación de las funciones a cada funcionario o empleado.	2	
	- Atención a clientes es deficiente, por la cantidad de usuarios en una sola ventanilla	3	
	Rotación de personal	2	
	- Débil organización en los días con exceso de usuarios, lo que implica una carga laboral	4	
	SUB. TOTAL	17	33,333
Objetivos y Roles	Débil sistema de planificación	5	
	- Gestionar el ingreso de multas del sistema tarifado	1	
	- Débil sistema de facturación, recaudación	1	
	- Generación de instrumentos legales	1	
	- Entrega de los títulos habilitantes a cooperativas	1	
	Falta de agilidad	1	
	No existe indicadores y metas	2	
	SUB TOTAL	12	23,529
Innovación y Cambio	- Déficit de herramientas y equipos de trabajo, como es el sistema informático que permita mayor eficiencia en la parte documental (archivos), títulos habilitantes, sanciones y sus cobros, expendios de tarje de parqueo y entrega.	12	
	SUB TOTAL	12	23,529
	TOTAL	51	100

Elaboración: Equipo Consultor 2023

En el esquema de los problemas que se ha utilizado es el denominado árbol de problemas, para analizar el clima organizacional de la empresa, donde se identifica los principales nudos críticos:

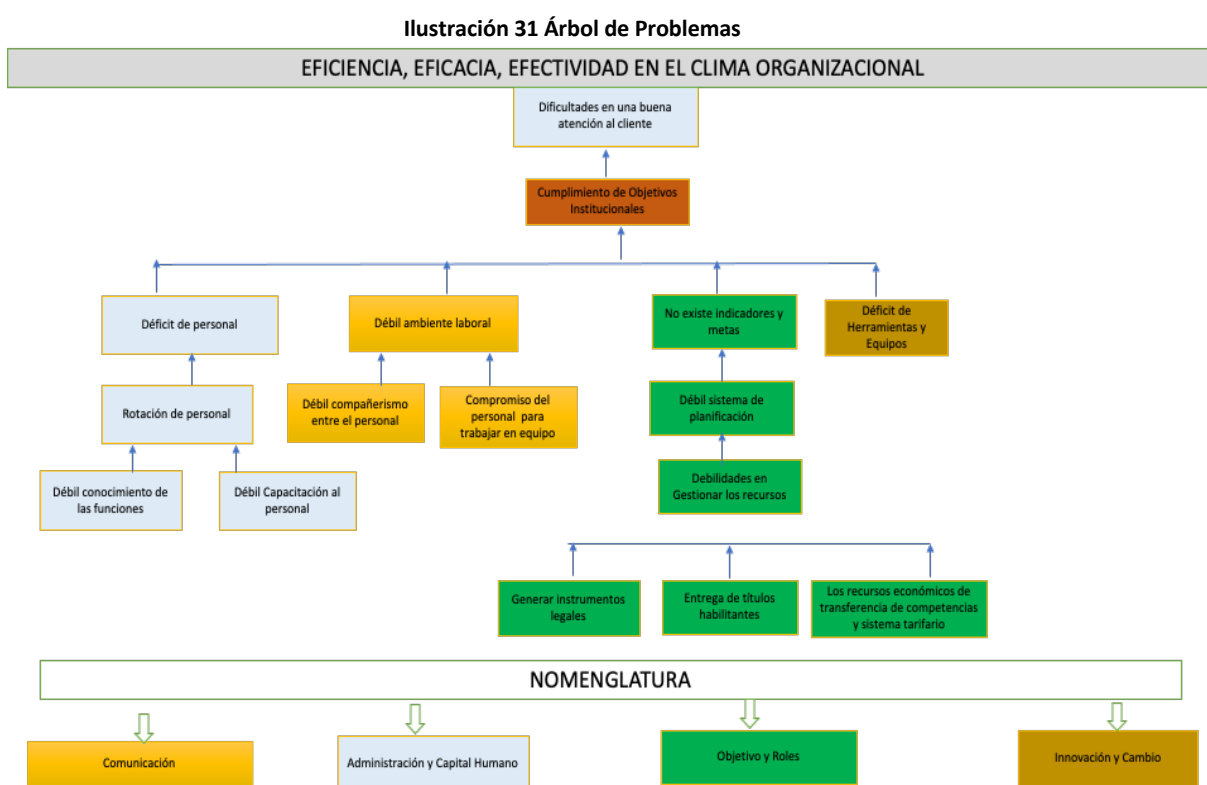
Débil ambiente laboral.- que esta causado principalmente por la fala de compañerismo, la rotación de personal lo cual crea inestabilidad y no se puede tener un plan de capacitación para crear habilidades permanentes del personal.

Déficit de Personal. - este problema está causando que no se pueda dar un mejor servicio a los clientes y cargas laborales al personal.

No existe indicadores y metas.- al no existir un sistema de planificación no se puede medir lo cumplido con los metas de eficiencia y eficacia y si se está cumpliendo con los objetivos trazados.

Déficit de herramientas y equipos.- es uno de los problemas que más se resalta el no tener un equipos para ser más ágil en las funciones, repercute en el retraso de los diferentes procesos y por ende malestar de los usuarios.

4.3.2 ESTABLECER EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaboración: Equipo Consultor 2023

Con el fin de realizar un análisis de la problemática se ha procedido a determinar los nudos críticos que existen e interrelacionarlos en base a las causas y efectos, por lo cual se puede apreciar los siguientes problemas:

- **Comunicación.-** no existe una alineación entre los objetivos personales e institucionales, débil sistema de capacitación o socialización de los objetivos de la institución y el rol que debe desempeñar el servidor para cumplir cada uno de los objetivos.

La Comunicación (no se da correctamente, no se comunica las responsabilidades) es uno de los elementos más fuertes que está afectando al clima laboral de la empresa, sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar la eficiencia y generar los resultados que se deben alcanzar.

La comunicación interna aporta en muchos aspectos de la organización como herramienta de motivación de los empleados, construye y fortalece la identidad institucional. La comunicación en las empresas muchas veces es mal entendida como un simple hábito de entregar circulares, enviar mails y pegar letreros en carteleras, esto si bien hace parte de la comunicación institucional no lo es, la comunicación en las organizaciones va más allá. La comunicación se construye día a día en las reuniones en el intercambio diario y permanente, en la capacitación a los empleados y en el reconocimiento a su buen desempeño individual y grupal en la empresa.

Una buena comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y un buen clima organizacional es lo que define la calidad duradera del ambiente interno. La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución genera lentitud en los procesos y en las respuestas, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y existe un ambiente favorable, transmiten una imagen positiva hacia afuera, es decir la comunicación interna y externa están vinculadas.

- **Ambiente laboral.-** juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, ya que esto determina la forma en que un individuo (trabajador o empleado) percibe un ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Por lo cual es importante tomar en cuenta esta problemática que se está presentando en la empresa, al no existir un ambiente laboral adecuado.
- **Administración y Capital Humano.-** existe la percepción de una inestabilidad laboral, la no valoración del trabajo ocasiona lógicamente una insatisfacción y falta de motivación, desencadenando en resultados bajos en el desempeño.

- **Innovación y Tecnología.**- es necesario dotar al personal las herramientas y equipos necesarios que permitan desempeñar mejor sus funciones en las labores encomendadas.

4.4 ETAPA 5.- ELABORACIÓN DEL FODA

Para la elaboración del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se analiza la información de la empresa como son: Plan de Movilidad, Planes Operativos, Estadísticos Financieros, Recomendaciones de Auditorias, análisis de la percepción del personal y el análisis del diagnóstico.

4.4.1 IDENTIFICAR LAS VARIABLES DEL FODA

Tabla 9 FODA Institucional

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
NECESIDADES DE LOS USUARIOS Y SEGMENTOS	Infraestructura	Inexistencia de planificación institucional (plan de inversiones, plan de mantenimiento, plan operativo anual, manual de competencias)
	Aceptación social al trabajo realizado	Procesos inexistentes
		Cartera de servicios con procesos manuales
	Capacidad instalada operativa para incrementar la producción	Débil estructura organizativa
		Sin plan de comercialización (definir mercados objetivos, Posicionamiento, fidelización)
CANALES DE RELACIONAMIENTO	Respaldo la gestión local	Falta de una estrategia comunicacional
		Segmentar los canales de comunicación para mayor efectividad
EXPERIENCIAS USUARIOS	Experiencia en el sector con un público adquisitivo medio	Débil cultura organizacional con miras al cliente
	posicionados parcialmente en la mente del consumidos local y negocios	
INGRESOS	Permanente ingreso de los recursos económicos por el servicio y la competencia	Presupuesto definido en base de la ejecución histórica
		Cuentas por cobrar de las competencias asumidas

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EMPODERAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS	Personal técnico y administrativo calificado	Débil procesos formales y aplicar normas de cada proceso
		Débil proceso de planificación del Plan Operativo Anual
		Sin cultura organizacional comprometido y empoderamiento
		No se trabaja en base a gestión por resultados, objetivos, metas, cumplimiento.
RECURSOS CLAVES, INCLUIDA LA TECNOLOGÍA		Debilidad en los recursos para implementación de proyectos y crecimiento institucional
		Talento humano desmotivado
		Débil capacitación, experiencia y compromiso del talento humano
		Sistema informático no está ajustado a la demanda del servicio (obsoletos, incompletos)
ANÁLISIS CLAVE	Competencias que le permite crecer	Falta integración de equipos de trabajo con aliados externos

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICAS	Apoyo de la alcaldía a la gestión de la empresa	Cantones con una oferta similar de servicios
	Oportunidad de reorganizar las estructura	Competencias contra modelos de negocios establecidos
	Desarrollo de planes estratégicos plurianuales	Sin una ventaja competitiva diferenciada
	Diversificación de la marca	
	Seguimiento y trazabilidad posterior del usuario (post matricula, Post revisión, consultas subsecuentes	
	Convenios Inter institucionales	
TECNOLOGÍAS	Oferta tecnológica para este tipo de empresas	Falta de estándares de calidad
	Desarrollo de sistemas para automatizaciones	
	Cartera de servicios tecnificada	
AMBIENTALES	Ciudad cuenta con un Sistema de Movilidad responsable	La ciudadanía tiene un débil conocimiento de la coexistencia de las modalidades de tránsito
	Movilidad alternativa amigable con el medio ambiente	
	Tendencia mundial a la modalidad alternativa	

REGULACIONES LEGALES	Autonomía de gestión de ciertos procesos	Continuos cambios en la normativa
-------------------------	--	-----------------------------------

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.4.2 CUANTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES FODA

Ilustración 32 Cuantificación de las variables FODA



Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.5 ETAPA 6.- PROPUESTA EN BASE A LOS ELEMENTOS ORIENTADORES DE LA INSTITUCIÓN

4.5.1 MISIÓN

Es la afirmación que describe principalmente el concepto y estructura de la organización, la naturaleza de la actividad, la razón de su existencia, la manera de trabajar, el sector a servir y sus valores estratégicos.

Las competencias principales que deben considerarse en la estructuración de la Misión son los siguiente:

- **Principio usuarios.** - ¿Quiénes son los usuarios/ beneficiarios de la organización?.
- **Productos y servicios** - ¿Cuáles son los principales productos y servicios?.

- **Preocupación por supervivencia** - ¿Cuál es la actitud de la organización con respecto a la calidad del servicio?.
- **Preocupación por la imagen política** - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la organización?.

Con base a los principios mencionados, analizado el planteamiento del plan de movilidad y del orgánico estructural, se retoma la misión planteada en el nuevo orgánico estructural y funcional, planteado en la resolución Nro. 02 -D- EMOVPAUTE.EP-2023, por cumplir los requisitos mencionados anteriormente.

MISIÓN:

La Empresa Pública Municipal de Movilidad del Cantón Paute “EMOVPAUTE-EP” es la entidad que ejecuta su acción en el territorio, mediante la gestión, administración, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y movilidad no motorizada, precautelando el bienestar, salud, vida y seguridad de la ciudadanía, preservando el medio ambiente, mediante un proceso incluyente, participativo, concertado, eficiente y eficaz, sustentado en el fortalecimiento institucional, el compromiso de su talento humano en la prestación de los servicios público que son de su competencia con un sistema de movilidad responsable en el cantón Paute.

4.5.2 VISIÓN

Representación de la manera cómo la alta dirección aspira que la organización sea vista en el futuro por clientes, accionistas, empleados, competidores, otros actores y sociedad en general.

Para la redacción de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser trabajado con los líderes de la empresa y colaboradores.
- Dimensión de tiempo.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista.
- Consistente.
- Comunica entusiasmo.
- Proyecta sueños esperanzas.

VISIÓN:

Ser la Empresa Pública referente en el cantón y el país, que cuente con una administración eficiente y eficaz de sus recursos humanos y económicos, que mejore la calidad de vida de la población mediante la prestación de los servicios públicos de calidad, que respeta y hace respetar los derechos de los ciudadanos y de la naturaleza. Una entidad libre de corrupción y abuso del poder, con una gestión cercana, de confianza y credibilidad en los ciudadanos y exigente de las obligaciones que el Gobierno Central a través de su ente rector debe cumplir en materia de movilidad con el cantón Paute y la región.

4.5.3 VALORES ESENCIALES

Tabla 10 Valores Esenciales

VALORES	DESCRIPCIÓN
INTEGRIDAD	Hace de los colaboradores de la Empresa Pública de Movilidad, personas correctas educadas, atentas, pruebas, éticas e intachables.
JUSTICIA	Mantener el relacionamiento institucional entre los cargos operativos, mandos medios y jerárquico superior de manera equitativa, con una política laboral, promoción de la justicia social y la promulgación y seguimiento de las normas de trabajo a todo nivel.
ÉTICA	Actuar de acuerdo con los valores institucionales en todo momento y a todo nivel.
RESPECTO	Se entiende por respeto que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que el personal de una entidad de salud debe comprometerse a respetar la dignidad de las personas y atender sus necesidades teniendo en cuenta en todo momento sus derechos.
COMPROMISO	Nuestros colaboradores se involucran tanto en su trabajo como en los objetivos y valores institucionales, desempeñándose con pasión en su trabajo y demostrando su mayor esfuerzo al realizar cada una de sus tareas y responsabilidades.
VOCACIÓN DE SERVICIO	Todos nuestros colaboradores comprenden que nuestras prestaciones de servicios se las debe realizar con compromiso, pasión y espíritu de entrega.
PROFESIONALISMO	Se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada colaborador del equipo de la Empresa Pública debe imprimir a sus funciones y tareas buscando sumarse a la misión institucional.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.6 ETAPA 7.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con todo el análisis anterior se construye el mapa estratégico, el cual contiene los objetivos causa y efecto, en base a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Los objetivos estratégicos se definen en base a la misión, visión y valores organizacionales, utilizando la metodología de Balanced Scorecard y sus tres perspectivas o ejes para hacer un análisis de las organizaciones:

- Perspectiva del usuario o sector, como debemos ser percibidos por nuestros clientes, usuarios y/ o beneficiarios
- Perspectivas de procesos internos, en cuales procesos internos debemos ser mejores
- Perspectiva de sostenibilidad –Institucional. - Qué resultados debemos lograr para cumplir con nuestra estrategia?

Tabla 11 Ejes, Objetivos estratégicos

EJES	OBJETIVO ESTRATÉGICO
CLIENTES (usuarios)	Posicionar los productos y servicios de la Empresa Pública EMOVPAUTE - EP
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia y eficacia en los productos y servicios prestados - seguridad
	Promover una cultura de movilidad integral
SOSTENIBILIDAD - INSTITUCIONAL	Impulsar la gestión por resultados

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.6.1 PROPUESTAS

La propuesta se trabajará en base al Modelo CANVAS, que es una de las técnicas más usadas actualmente para el diseño y validación de modelos de negocio, tiene como objetivo fomentar una reflexión profunda acerca de valor real que un producto/ servicio ofrece al usuario.

Esta herramienta permite según los creadores del método, que una organización cree, presente y capture valor.

El Modelo CANVAS está compuesto por nueve casillas que de manera estratégica, plasma toda la actividad de la empresa. Así, cada bloque identifica una parte primordial de la empresa y/o su actividad, que vende, a quien, cómo, cuánto cuesta, etc. En la siguiente ilustración se presenta los ejes del Modelo CANVAS y que se trabajaron en los talleres con el personal y del diagnóstico realizado.

Segmentación del mercado. - Basados en la definición de la propuesta de valor determinada para el segmento de mercado, establecido con hombres y mujeres de la ciudad de Paute y los cantones aledaños. Tomando en cuenta a los distintos segmentos que forman parte de la pirámide de movilidad que son:

Segmentación del mercado	Peatones
	Ciclistas
	Transporte Público
	Transporte Comercial
	Transporte de carga
	Autos y motos.

Propuesta de Valor. - Por otra parte, se considera importante tomar en cuenta al segmento corporativo (empresas con flota de vehículos) de tal manera que se desarrollen productos y servicios dirigidos a este segmento de mercado.

Como se puede observar en el Modelo CANVAS, en el centro se encuentran la propuesta de valor para los segmentos de mercado establecidos, tomando en cuenta el enfoque estratégico que es el servicio a la ciudadanía, por lo tanto, para generar experiencias positivas en el usuario se ha establecido la siguiente propuesta de valor, **“POR UN PAUTE BONITO, IMPULSAMOS LA MOVILIDAD SEGURA, EFICIENTE E INNOVADORA”**

Relaciones con los clientes. - Tomando en cuenta que, lo que busca los usuarios de la empresa es:

Relacionamiento con los clientes	Me motiva a cumplir la ley de tránsito
	Se preocupa por la educación vial y la cultura vial
	Hace respetar mis derechos
	Me da seguridad
	Es responsable con la sociedad y el medio ambiente

CANALES. - La forma de relacionarse con los usuarios de la empresa debe ser personalizada y virtual. Como el medio para llegar con la propuesta de valor a los dos segmentos de mercado, la empresa debe fortalecer sus canales, los mismos que están entre físicos y virtuales:

Canales	Pagina web
	Redes sociales
	Relaciones publicas
	Medios de comunicación masiva

Las actividades claves que debe desarrollar la empresa para poder entregar la propuesta de valor de una forma competitiva al mercado, son:

- Programas de educación y cultura vial.
- Gestión de comunicación y relacionamiento con los usuarios.
- Responsabilidad social anclados en los ODS (11 ciudades y comunidades sostenibles, 13 acción por el clima, 5 igualdad de género, 8 trabajo decente y crecimiento económico.

Gestión de la calidad, para esto, la empresa necesitara de los siguientes recursos claves, algunos de los cuales ya los tienen, mientras que otros deberán ser mejorados o desarrollarse:

Actividades claves	Recursos humanos (empleados)
	Físico (infraestructura, tecnología)
	Financieros: Capital de trabajo, inversiones
	Innovación y tecnología

Alianzas estratégicas. - Para mejorar su posición competitiva, la empresa deberá generar y fortalecer relaciones con algunos aliados estratégicamente, los mismos que se describen a continuación:

Alianzas Estrategicas	Proveedores
	Agencia Nacional de Tránsito
	Comisión de Tránsito de Ecuador
	Entes legales con al Fiscalía, Corte de Justicia
	Municipalidad y Juntas Parroquiales
	Policía
	Gremios, organizaciones de transporte

4.7 ETAPA 8.- ALINEACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

4.7.1 ALINEACIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Es fundamental alinear el Plan Estratégico a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El 25 de septiembre de 2015, Ecuador y otros 193 estados miembros de las Naciones Unidas adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de todas las personas como parte de una nueva Agenda de Desarrollo Sostenible al 2030, la cual busca lograr mejoras sustanciales en 5 grandes áreas, como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 33 Áreas del Desarrollo Sostenible



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17, estos son de carácter global, orientados a la acción y universalmente aplicables. Los ODS tienen un enfoque integral al contemplar en su elaboración las dimensiones económica, social y ambiental y cultural como eje transversal del desarrollo. Para su elaboración Ecuador aportó de modo activo a través de su participación en los debates globales y mediante las contribuciones recogidas en 75 eventos efectuados en 15 provincias, en los que se consultó a 3.674 personas.

Acorde a lo indicado por Naciones Unidas – Ecuador, “los ODS se enlazan con las prioridades nacionales. Constituyen un marco orientador para las políticas públicas y deberán ser incluidos en los planes nacionales y locales de desarrollo. También son una referencia clave para las

empresas, la academia y la sociedad civil. Para monitorear su cumplimiento, los países deberán fortalecer sus sistemas estadísticos y definir mecanismos de seguimiento participativos.”

Ilustración 34 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Para alcanzar la articulación estratégica del Plan con los diversos lineamientos y objetivos, se analizó la estructura que rige la planificación y se desarrollaron las siguientes análisis de alineamiento:

4.7.2 ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL CREANDO OPORTUNIDADES

La Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo es con el OBJETIVO 1 Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población. En este sentido la propuesta plantea políticas públicas que permitan plasmar intervenciones con el fin de resolver las demandas de la población en cuanto a servicios básicos, equipamientos existentes, conectividad y movilidad.

4.7.3 ALINEACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO CANTONAL

La alineación será a los objetivos planteados dentro del componente de Movilidad y Conectividad del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, los mismos que se detallan a continuación:

- Mejorar los sistemas públicos de soporte y los equipamientos para garantizar el acceso adecuado de la población y la equidad territorial.
- Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.

Tabla 12 Alineaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

OBJETIVOS ODS - 2030	PLAN DE DESARROLLO NACIONAL CREANDO OPORTUNIDADES	PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL CANTONAL	PLAN ESTRATÉGICO EMOVPAUTE – EP
OBJ. 3. Salud y Bienestar OBJ. 4. Educación de calidad OBJ. 5 Igualdad de género OBJ. 7 Energía asequible y no contaminante OBJ. 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico OBJ. 9 Industria innovación e infraestructura OBJ. 10 reducción de las desigualdades OBJ. 11 Ciudades y comunidades sostenibles OBJ. 16 Paz justicia e Instituciones sólidas OBJ. 17 Alianzas para lograr Objetivos	OBJETIVO 1 Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población.	Mejorar los sistemas públicos de soporte y los equipamientos para garantizar el acceso adecuado de la población y la equidad territorial. Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.	Posicionar los productos y servicios de la Empresa Pública EMOVPAUTE – EP Mejorar la eficiencia y eficacia en los productos y servicios prestados – seguridad. Promover una cultura de movilidad integral. Impulsar la gestión por resultados.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.8 ETAPA 9.- ESTRATEGIAS

4.8.1 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES (USUARIOS)

El brindar atención a los usuarios es un pilar fundamental, por lo cual se plantea las siguientes estrategias, encaminadas a una comunicación integral que nos permita vínculos con la ciudadanía, a través de conocer más de cerca cuales son las inquietudes de los usuarios, para tomar los correctivos a tiempo.

- Incremento de la satisfacción al usuario a través de sondeos de opinión, campañas publicitarias, prestando los servicios en forma eficiente.
- Incrementar un plan de desarrollo tecnológico, que permita al usuario disminuir el tiempo en los trámites que presta la empresa respecto a matriculación.
- Seguimiento y Evaluación a los trámites ciudadanos en el ámbito de la competencia de la empresa.

4.8.2 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

- Incrementar la cobertura de medidas de protección integral al usuario en las vías y mantenimiento correctivo
- Planificar y gestionar la oferta de estacionamiento que existe en la ciudad de Paute, para dar mayor orden a la circulación vehicular, buscando un mejor acceso a la misma.
- Realizar controles rutinarios para contribuir a una ciudad ordenada.
- Educación vial y movilidad alternativa.
- Mantener el tamaño de la flota de transporte, número de empresas de taxis y sus respectivas rutas.
- Implementación de las dos líneas para matriculación
- Implementación y funcionamiento del Centro de Revisión Vehicular.
- Reforzar la señalización en las paradas de bus establecidas.

4.8.3 POSICIÓN DE LA INSTITUCIÓN

- Optimizar los procesos operativos y de apoyo enfocados a la calidad del servicio y tiempo de respuesta y una metodología de seguimiento y evaluación adecuado.

- Impulsar acciones que permita a la ciudadanía estar informada para tener resultados positivos de concesionamiento de la misma.
- Impulsar un plan de capacitación en fortalecimiento organizacional.

4.9 ETAPA 10.- ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS

Una vez que se cuenta con los Objetivos Estratégicos, se definen indicadores y metas que se utilizarán para el seguimiento y control del cumplimiento del Plan Estratégico, los cuales se visualizan en el cuadro de mando Integral.

Tabla 13 Alineación Objetivos - Estrategias

EJES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
CLIENTES (usuarios)	Posicionar los productos y servicios de la Empresa Pública EMOVPAUTE - EP	Incremento de la satisfacción al usuario a través de sondeos de opinión, campañas publicitarias, prestando los servicios en forma eficiente.
		Seguimiento y Evaluación a los trámites ciudadanos en el ámbito de la competencia de la empresa.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia y eficacia en los productos y servicios prestados - seguridad	Incrementar la cobertura de medidas de protección integral al usuario en las vías y mantenimiento correctivo
		Implementación de las dos líneas para matriculación.
		Fortalecer los medios masivos de comunicación
		Implementación y funcionamiento del Centro de Revisión Vehicular.
		Incrementar un plan de desarrollo tecnológico, que permita al usuario disminuir el tiempo en los trámites que presta la empresa respecto a matriculación
		Planificar y gestionar la oferta de estacionamiento que existe en la ciudad de Paute, para dar mayor orden a la circulación vehicular, buscando un mejor acceso a la misma
		Realizar controles rutinarios para contribuir a una ciudad ordenada.
		Educación vial y movilidad alternativa

EJES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
	Promover una cultura de movilidad integral	Mantener el tamaño de la flota de transporte, número de empresas de taxis y sus respectivas rutas. Reforzar la señalización en las paradas de bus establecidas.
SOSTENIBILIDAD- INSTITUCIONAL	Impulsar la gestión por resultados	Optimizar los procesos operativos y de apoyo enfocados a la calidad del servicio y tiempo de respuesta y una metodología de seguimiento y evaluación adecuado.
		Impulsar acciones que permita a la ciudadanía estar informada para tener resultados positivos de posesionamiento de la misma
		Tener indicadores financieros adecuados
		Implementar canales de comunicación internos
		Afianzar el sentido de pertenencia de los servidores públicos.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.10 ETAPA 11.- PROGRAMAS Y PROYECTOS.

4.10.1 PROGRAMA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Este programa busca un relacionamiento con los clientes, tomando en cuenta que, lo que buscan los usuarios de la empresa es:

Relacionamiento con los clientes	Me motiva a cumplir la ley de tránsito
	Se preocupa por la educación vial y la cultura vial
	Hace respetar mis derechos
	Me da seguridad
	Es responsable con la sociedad y el medio ambiente

Para lo cual se debe buscar formas de relacionamiento con los usuarios de la empresa debe ser personalizada y virtual, como el medio para llegar con la propuesta de valor a los segmentos de mercado, la empresa debe fortalecer sus canales, los mismos que están entre físicos y virtuales.

Relacionamiento con los clientes	Me motiva a cumplir la ley de tránsito
	Se preocupa por la educación vial y la cultura vial
	Hace respetar mis derechos
	Me da seguridad
	Es responsable con la sociedad y el medio ambiente

Para ejecutar este programa se ha planteado los siguientes proyectos.

Tabla 14 Alineación Programa Satisfacción al Cliente - Proyecto

PROGRAMA	PROYECTO
Satisfacción al cliente.	Implementación de sondeos de opinión cada semestre
	Iniciar una campaña masiva sobre los puntos de venta de las tarjetas de parqueo.
	Instalar una ventanilla más para atención a grupos vulnerables.
	Eficiencia Administrativa.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.10.2 PROGRAMA DE CIRCULACIÓN Y GESTIÓN DE MOVILIDAD

Tabla 15 Alineación Programa Circulación y Gestión de Tránsito y Vialidad - Proyecto

PROGRAMA	PROYECTO
Circulación y Gestión de Movilidad	Señalización Horizontal y Vertical
	Mantenimiento de la señalización
	Implementación de reductores de velocidad
	Socializar a la ciudadanía los elementos importantes de la seguridad vial con el fin de producir conciencia ciudadana

Elaboración: Equipo Consultor 2023

Tabla 16 Alineación Programa Revisión Técnica Vehicular - Proyecto

PROGRAMA	PROYECTO
Revisión Técnica Vehicular	Implementar los CRTV en el GAD
	Establecer la Revisión Técnica Vehicular de los automotores livianos y pesados con el servicio de 2 líneas de revisión.
	Implementar una campaña del servicio que presta el CRTV.
	Implementar un sistema online para los trámites de matriculación.

4.10.3 ESTACIONAMIENTO

Tabla 17 Alineación Programa Estacionamiento - Proyecto

PROGRAMA	PROYECTO
Estacionamiento	Zonas de parqueo tarifado
	Incremento de personal para el uso de tarjeta de parqueo
	Atomizar el sistema de control de estacionamiento
	Establecimiento de zonas de parqueo de motos
	Establecimiento de zonas de parqueo de bicicletas
	Establecimiento de zonas exclusivas personas con discapacidad
	Incrementar el control vehicular en espacios de parqueo tarifado.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.10.4 TRANSPORTE

Tabla 18 Alineación Programa Transporte - Proyecto

PROGRAMA	PROYECTO
Transporte	Campañas comunicacionales sobre el uso de la bicicleta
	Mantener el Tamaño de la flota de Transporte, rutas y frecuencias
	Mantener el número de Empresas de taxis y cupos vigentes, realizar una valoración de la oferta y demanda cada 4 años
	Plan de paradas de buces.
	Establecer mecanismos de control para el uso adecuado del Terminal Terrestre.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.10.5 FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Uno de los nudos críticos que afecta a toda la empresa es la débil cultura organizacional, ya que de ella depende el generar un buen ambiente laboral, se recomienda establecer ciertos mecanismos y acciones de mejoramiento que permitan desarrollar un mayor nivel de productividad en las actividades de los servidores y trabajadores. Entre estas acciones podemos mencionar el mejoramiento de los canales de comunicación, manejo y socialización de herramientas de planificación, administrativas y actividades de recreación.

Mejorar la comunicación, de esta manera mejoraría la efectividad de la empresa, cuanto más información tengan los trabajadores, mejorará su trabajo en equipo y su trabajo individual. Los empleados se sentirán integrados plenamente con la institución y por tanto se comprometerán con ella.

Mantener a los trabajadores enterados de todo lo que sucede en la empresa es favorable porque nadie recibe sorpresas y todos conocen los cambios (positivos y negativos) que tienen lugar en su entorno. Permite que la resolución de problemas sea más sencilla si se pide opinión a los trabajadores sobre un determinado tema, es probable que la resolución de un conflicto sea más fácil porque se aportan más ideas.

Permite a la organización responder más rápido a los cambios, promueve la confianza y las buenas relaciones entre los trabajadores ya que se evitan problemas de territorialidad, cuando un empleado se siente inseguro puede volverse receloso de sus compañeros y guardar información. Se genera un sentimiento de unidad de que las ideas y opiniones de los trabajadores son escuchadas y valoradas de que todos trabajan juntos para llegar a la misma meta.

Los elementos mencionados anteriormente son claves para poder implementar la planificación por resultados, el fortalecimiento institucional y para la mejora continua, con el objetivo de calificarse con un ISO.

Para la implementación de un sistema de Gestión por Resultados, es imprescindible que se pueda reformar el Orgánico Institucional, con la incorporación de la unidad de planificación ya que la planificación es un «proceso que pretende racionalizar y regular -parcial o totalmente-, la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social» (Timbergen, cit. por Muñoz, 2005 pg.14).

Se aplica con visión de mediano, corto y largo plazos y tiene como propósito la reducción de las brechas en materia de logros efectivos. Apunta hacia la igualdad potenciando las capacidades humanas y movilizand o energías desde el Estado, para remediar las disparidades, afincar sociedades más integradas en torno a dinámicas productivas con sinergias sociales y territoriales positivas. Propone fortalecer la protección de las personas mejorando los mercados laborales como las transferencias y gestión públicas. Busca la igualdad de derechos y oportunidades, la solidaridad con las generaciones venideras, que se respete el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas.

Se puede concluir entonces, que la planificación es diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado

El proceso de Planificación Institucional permitirá:

- Lograr coherencia y racionalidad de las acciones a través del enlace entre las políticas nacional y sectorial, y los medios propuestos para alcanzarlos.
- Enfrentar los principales problemas proporcionando un marco útil para tomar decisiones en forma coordinada.
- Introducir nuevas y mejores formas del quehacer público, a través del reconocimiento de las competencias y responsabilidades de cada entidad.
- Ubicar un mecanismo al más alto nivel para la sostenibilidad de los enfoques transversales.
- Mejorar su desempeño a través del establecimiento de un sistema de seguimiento permanente.
- Crear un sentido de pertenencia a la institución.
- Mejorar las relaciones entre las y los servidores de la institución, a través del dialogo y la construcción de una visión compartida.
- Comprometer a las y los directivos a impulsar el logro de los objetivos planteados y evitar que el proceso de planificación quede en buenas intenciones.
- Optimizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Trabajar con una visión integral del desarrollo orientada hacia el Buen Vivir y la igualdad entre actores/as diversos/as.
- Planificar para modificar modelos anacrónicos, que mantienen injusticias, pobreza, desarraigo, y desapoderamiento de segmentos significativos de la población.

Tabla 19 Alineación Programa Fortalecimiento Institucional - Proyecto

PROGRAMA	PROYECTO
Fortalecimiento Institucional	Implementar un sistema de información Local Explicación: tener información estadística sobre tránsito y seguridad vial del cantón.
	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódico.
	Reforma al Orgánico Estructural Explicación: (ajustar la ilustración del orgánico).
	Estructurar un reglamento interno para la elaboración del Plan Operativo Anual Explicación (ligar presupuesto – planificación).
	Capacitación en la elaboración del Plan Operativo Anual.

PROGRAMA	PROYECTO
	Implementar una batería de indicadores del Plan de Movilidad automatizado.
	Repotenciar el equipo de computación acorde a las necesidades Repotenciar el equipo de computación acorde a las necesidades
	Realizar un expediente para la acreditación bajo la normativa ISO 9001 -2025.
	Campañas educomunicacionales para fortalecimiento de la gestión.
	Talleres de capacitación sobre trabajo en equipo.
	Implementar una política de incentivos a los funcionarios de la empresa. (no necesariamente económico, puede ser felicitarles el día de su cumpleaños, reconocimiento con una tarjeta o en público agradecer por el trabajo desempeñado, etc.)

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.11 ETAPA 12.- MATRIZ PROGRAMÁTICA

Tabla 20 Matriz Programática

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS
CLIENTES	Posicionar los productos y servicios de la Empresa Pública EMOVPAUTE - EP	Incremento de la satisfacción al usuario a través de sondeos de opinión, campañas publicitarias, prestando los servicios en forma eficiente.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Implementación de sondeos de opinión cada semestre
				Iniciar una campaña masiva sobre los puntos de venta de las tarjetas de parqueo.
				Instalar una ventanilla más para atención a grupos vulnerables
				Eficiencia Administrativa
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la eficiencia y eficacia en los productos y servicios prestados - seguridad	Incrementar la cobertura de medidas de protección integral al usuario en las vías y mantenimiento correctivo	PROGRAMA DE CIRCULACIÓN Y GESTIÓN DE MOVILIDAD	Señalización Horizontal y Vertical
				Mantenimiento de la señalización
				Implementación de reductores de velocidad
				Socializar a la ciudadanía los elementos importantes

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS
				de la seguridad vial con el fin de producir conciencia ciudadana
			REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR	Implementar los CRTV en el GAD
				Establecer la Revisión Técnica Vehicular de los automotores livianos y pesados con el servicio de 2 líneas de revisión.
				Implementar una campaña del servicio que presta el CRTV.
		Incrementar un plan de desarrollo tecnológico, que permita al usuario disminuir el tiempo en los trámites que presta la empresa respecto a matriculación		Implementar un sistema online para los trámites de matriculación.
		Planificar y gestionar la oferta de estacionamiento que existe en la ciudad de Paute, para dar mayor orden a la circulación vehicular, buscando un mejor acceso a la misma.		ESTACIONAMIENTO
			Incremento de personal para el uso de tarjeta de parqueo.	
			Atomizar el sistema de control de estacionamiento.	
			Establecimiento de zonas de parqueo de motos	
			Establecimiento de zonas de parqueo de bicicletas	
			Establecimiento de zonas exclusivas personas con discapacidad.	
		Realizar controles rutinarios para contribuir a una ciudad ordenada.	Incrementar el control vehicular en espacios de parqueo tarifado	
			Actualización de la normativa local respecto al sistema de	

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS
	Promover una cultura de movilidad integral	Educación vial y movilidad alternativa Mantener el tamaño de la flota de transporte, número de empresas de taxis y sus respectivas rutas. Reforzar la señalización en las paradas de bus establecidas.	TRANSPORTE	estacionamiento rotativo tarifado
				Campañas comunicacionales sobre el uso de la bicicleta.
				Mantener el Tamaño de la flota de Transporte, rutas y frecuencias.
				Mantener el número de Empresas de taxis y cupos vigentes, realizar una valoración de la oferta y demanda cada 4 años.
				Plan de paradas de buses.
				Establecer mecanismos de control para el uso adecuado del Terminal Terrestre.
SOSTENIBILIDAD - INSTITUCIONAL	Impulsar la gestión por resultados	Optimizar los procesos operativos y de apoyo enfocados a la calidad del servicio y tiempo de respuesta y una metodología de seguimiento y evaluación adecuado. Impulsar acciones que permita a la ciudadanía estar	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	Implementar un sistema de información Local Explicación: tener información estadística sobre tránsito y seguridad vial del cantón
				Implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódico.
				Reforma al Orgánico Estructural
				Estructurar un reglamento interno para la elaboración del Plan Operativo Anual Explicación (ligar presupuesto – planificación)
				Capacitación en la elaboración del Plan Operativo Anual.
				Implementar una batería de indicadores del Plan de Movilidad automatizado.
				Repotenciar el equipo de computación acorde a las necesidades
				Realizar un expediente para la acreditación bajo la normativa ISO 9001 -2025.
				Masificar un plan comunicacional sobre los servicios de la Empresa

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS
		informada para tener resultados positivos de pocesionamiento de la misma		
		Tener indicadores financieros adecuados		Sostenibilidad Financiera
		Implementar canales de comunicación internos		Campañas educomunicacionales para fortalecimiento de la gestión.
				Talleres de capacitación sobre trabajo en equipo.
		Afianzar el sentido de pertenencia de los servidores públicos (escribir cumpleaños)		Implementar una política de incentivos a los funcionarios de la empresa.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.11.1 FICHAS DE PROGRAMAS - PROYECTOS

A continuación, se presenta la ficha de programas con cada uno de sus proyectos y los respectivos indicadores.

Tabla 21 Ficha de Programa Satisfacción al Cliente

TÍTULO DEL PROGRAMA	ANÁLISIS CLIENTES (usuarios)		
ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Posicionar los productos y servicios de la Empresa Pública EMOVPAUTE - EP	OBJETIVO ODS	
OBJETIVO DEL PND CREANDO OPORTUNIDADES	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población	OBJETIVO DEL PDOT PAUTE	Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.
RECTORÍA	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales, para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.	PLANIFICACIÓN	Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo de acuerdo.

PROYECTO	LÍNEA BASE DEL PROYECTO		META - INDICADOR		PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					
	2021	2023			CALORES	2023	2024	2025	2026	2027
Implementación de sondeos de opinión cada semestre	No tiene línea base	No tiene línea base	2	Implementado sistema de sondeos de opinión, cada año, hasta finales del 2027	Número	2	2	2	22	
Iniciar una campaña masiva sobre los puntos de venta de las tarjetas de parqueo	No tiene línea base	No tiene línea base	1	Implementada campaña de información de puntos de venta, hasta finales del 2024	Número		1			
Instalar una ventanilla más para atención a grupos vulnerables	No tiene línea base	No tiene línea base	1	Incrementar una ventanilla de atención para personas vulnerables, hasta finales del 2024		1				

Elaboración: Equipo Consultor 2023

Tabla 22 Programa de Circulación y Gestión de Tránsito Vial

TÍTULO DEL PROGRAMA	PROGRAMA DE CIRCULACIÓN Y GESTIÓN DE TRÁNSITO Y VIALIDAD		
ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la cobertura de medidas de protección integral al usuario en las vías y mantenimiento correctivo	OBJETIVO ODS	
OBJETIVO DEL PND CREANDO OPORTUNIDADES	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población	OBJETIVO DEL PDOT PAUTE	Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.

RECTORÍA	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales, para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.				COMPETENCIA	Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo de acuerdo.				
PROYECTO	LÍNEA BASE DEL PROYECTO		META - INDICADOR		PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					
	2021	2023			CALORES	2023	2024	2025	2026	2027
Señalización Horizontal y Vertical	Déficit de zonas de parqueo	100% está cubierto señalización de las zonas de parqueo ya existentes al primer trimestre del 2023	100%	Mantener lo cubierto hasta finales del 2027.	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
	Sin Información	8,5 Km de señalización Horizontal área rural por señalar	8,5	km de señalización horizontal en el área rural, cubiertas hasta	Absolutos	0	4	5	0	0

				finales del 2025.						
	Sin Información	80% de la señalización Horizontal en el a área urbano se encuentra ejecutada	20%	Incrementado de señalización Horizontal en el área urbana, hasta 2024	Porcentaje		20%			
	Sin Información	80% de señalización vertical en el área urbana	20%	Incrementado de señalización vertical en el área urbana, hasta 2024	Porcentaje	5%	15%			
	Sin Información	10% de señalización vertical en el área rural	90%	Incrementado la señalización vertical en el área rural, hasta finales del 2026	Porcentaje	5%	30%	30%	25%	
Mantenimiento de la señalización	Sin Información	15 KM de mantenimiento vial anual de señalización Horizontal urbana	15	Km de mantenimiento anual de señalización horizontal en el área urbana, hasta finales del 2027		15	15	15	15	15
	Sin Información	3 KM de mantenimiento vial anual de	3	Km de mantenimiento anual de señalización		3	3	3	3	3

		señalización Horizontal rural		horizontal en el área rural, hasta finales del 2027						
Implementación de reductores de velocidad	Sin Información	0 implementados	20	Reductores de velocidad implementados en la zona urbana y rural en puntos estratégicos, hasta finales del 2025	Unidades	10	10			
Socializar a la ciudadanía los elementos importantes de la seguridad vial con el fin de producir conciencia ciudadana	Sin información	Sin información	2	Talleres anuales referente a seguridad vial	Absolutos	2	2	2	2	2

Elaboración: Equipo Consultor 2023

TÍTULO DEL PROGRAMA	PROGRAMA DE CIRCULACIÓN Y GESTIÓN DE TRÁNSITO Y VIALIDAD		
REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la cobertura de medidas de protección integral al usuario en las vías y mantenimiento correctivo	OBJETIVO ODS	
OBJETIVO DEL PND CREANDO OPORTUNIDADES	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por	OBJETIVO DEL PDOT PAUTE	Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.

	las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población									
RECTORÍA	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales, para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.				COMPETENCIA	Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo de acuerdo.				
PROYECTO	LÍNEA BASE DEL PROYECTO		META - INDICADOR		PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					
	2021	2023			CALORES	2023	2024	2025	2026	2027
Implementar los CRTV en el GAD	0% no existe	0% no existe hasta el primer trimestre del 2023	1	Centro de revisión técnica vehicular implementado hasta finales del 2023	Global	1				
Establecer la Revisión Técnica Vehicular de los automotores de servicio público		0% no existe hasta finales del primer trimestre del 2023	100%	De los vehículos que van a ser matriculados tendrá que tener la	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%

				revisión técnica vehicular, hasta finales del 2027						
Implementar un sistema online para los trámites de matriculación	Sin información	Sin información	1	Un sistema implementado	Absolutos		1			

Tabla 23 Programa de Estacionamiento

TÍTULO DEL PROGRAMA	PROGRAMA DE ESTACIONAMIENTO		
ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Planificar y gestionar la oferta de estacionamiento que existe en la ciudad de Paute, para dar mayor orden a la circulación vehicular, buscando un mejor acceso a la misma	OBJETIVO ODS	
OBJETIVO DEL PND CREANDO OPORTUNIDADES	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población	OBJETIVO DEL PDOT PAUTE	Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.
RECTORÍA	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales, para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.	COMPETENCIA	Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión

						para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo de acuerdo.				
PROYECTO	LÍNEA BASE DEL PROYECTO		META - INDICADOR		PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					
	2021	2023			VALORES	2023	2024	2025	2026	2027
Zonas de parqueo tarifado	Sin información	Sin información	30%	Incrementar un 30% de las zonas de parqueo tarifado, hasta finales del 2024	Porcentaje	10%	20%			
	39,34% vehículos parqueados no usan tarjeta y se demoran más de 10 minutos	19,34% vehículos parqueados no usan tarjeta y se demoran más de 10 minutos	5%	de vehículos parqueados no usan tarjeta y se demoran más de 10 minutos,2025	Porcentaje	10%	8%	5%		
	91,43% estaciona sin tarje en zonas de parqueo tarifado (salvo conducto, públicos)	41,43% estacionan sin tarjeta	20%	Estacionan sin tarje, hasta finales de 2024	Porcentaje	10%	10%			

Incremento de personal para el uso de tarjeta de parqueo		2 personas en control de parqueo	5	Incremento de 5 personas para el control de parqueo, hasta finales del 2023	Número	5				
Establecimiento de zonas de parqueo de motos	0% de parqueo de motos, están ocupando espacios en forma desordenada	4 puntos para parqueo para motos	4	puntos incrementados, AL 2024						
Establecimiento de zonas exclusivas personas con discapacidad	0% de zonas de parqueo para personas con discapacidad	4 puntos de zonas de parqueo para discapacidad	4	puntos incrementados, AL 2024						
Incrementar el control vehicular en espacios de parqueo tarifado	Congestión vehicular los días de feria	30% de incumplimiento los días domingo de la feria	20	Bajar hasta el 2024	10	10				

Elaboración: Equipo Consultor 2023

Tabla 24 Programa de Transporte

TÍTULO DEL PROGRAMA	PROGRAMA DE TRANSPORTE		
ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Promover una cultura de movilidad integral	OBJETIVO ODS	
OBJETIVO DEL PND CREANDO OPORTUNIDADES	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población	OBJETIVO DEL PDOT PAUTE	Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.
RECTORÍA	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales, para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.	COMPETENCIA	Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo de acuerdo.

PROYECTO	LÍNEA BASE DEL PROYECTO		META - INDICADOR		PROGRAMACIÓN PLURIANUAL					
	2021	2023			VALORES	2023	2024	2025	2026	2027
Campañas comunicacionales sobre el uso de la bicicleta	Sin información	Sin información	1	Campañas comunicacionales anuales sobre el uso de la bicicleta, hasta finales del 2027	Número		1	1	1	1
Mantener el Tamaño de la flota de Transporte, rutas y frecuencias	Sin información		100%	Mantiene el tamaño de la flota vehicular	Porcentaje	100%	100%	100%		100%
Mantener el número de Empresas de taxis y cupos vigentes, realizar una valoración de la oferta y demanda cada 4 años	Sin información		100%	Mantiene el tamaño de la flota vehicular	Porcentaje	100%	100%	100%		100%
Plan de paradas de buces.	Sin información	Sin información	1	Elaborar un plan para la implementación de la parada de buces, hasta finales del 2024	Número		1			
Establecer mecanismos de control para el uso adecuado de la Parada del Terminal Terrestre	Sin información	Sin información	1	Implementada un taller sobre el uso adecuado del terminal, hasta finales del 2024			1			

Tabla 25 Programa de Fortalecimiento Institucional

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Impulsar la gestión por resultados		OBJETIVO ODS
OBJETIVO DEL PND CREANDO OPORTUNIDADES	Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas, para ir tomando las acciones estratégicas en los ámbitos que deben ser de prioridad por las autoridades locales, que permitan contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población		OBJETIVO DEL PDOT PAUTE
RECTORÍA	Emitir políticas, lineamientos y directrices locales, para el adecuado ejercicio de sus facultades y atribuciones en los términos establecidos en la presente resolución.		COMPETENCIA
	LÍNEA BASE DEL PROYECTO	META - INDICADOR	PROGRAMACIÓN PLURIANUAL
	Impulsar el mejoramiento del sistema vial y de telecomunicaciones para una movilidad y conectividad segura y eficiente.		
	Formular un plan de administración del tránsito, un plan operativo de tránsito, un plan maestro de transporte terrestre y un plan maestro de seguridad vial; los mismos que deberán estar articulados a la planificación nacional de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial; así como definir un modelo de gestión para la prestación de los servicios públicos asociados a la competencia de conformidad con la ley, para lo cual podrán delegar total o parcialmente la gestión de los organismos que la venían ejerciendo de acuerdo.		

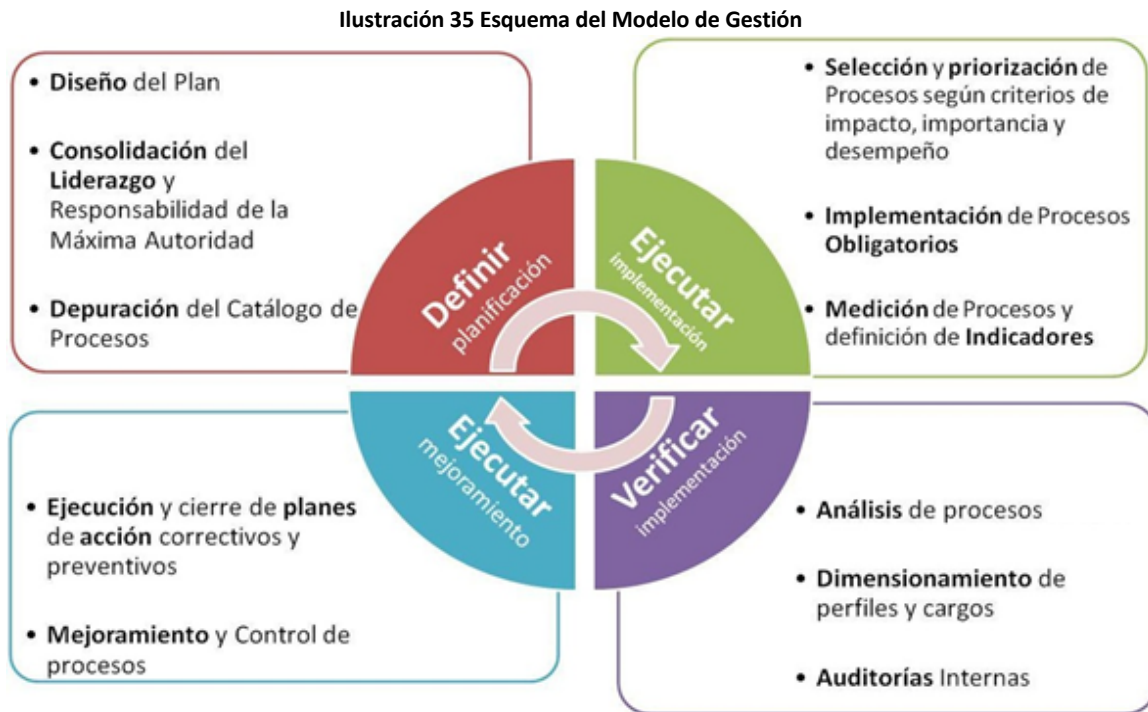
PROYECTO	2021	2023			CALORES	2023	2024	2025	2026	2027
Implementar un sistema de información Local Explicación: tener información estadística sobre tránsito y seguridad vial del cantón	Sin información	Sin información	1	Sistema de información local implementado, hasta finales del 2025				1		
Implementar un sistema de seguimiento y evaluación periódico	Sin información	Sin información	1	Implementado un sistema de seguimiento y evaluación, hasta finales del 2024			1			
Reforma al Orgánico Estructural	Sin información	Sin información	1	Reformado el Orgánico Estructural y Funcional hasta finales del 2023	Número	1				
Estructurar un reglamento interno para la elaboración del Plan Operativo Anual Explicación (ligar presupuesto – planificación).	Sin información	Sin información								
Capacitación en la elaboración del Plan Operativo Anual.	Sin información	Sin información								

Implementar una batería de indicadores del Plan de Movilidad automatizado.	Sin información	Sin información								
Repotenciar el equipo de computación acorde a las necesidades Repotenciar el equipo de computación acorde a las necesidades	Sin información	Sin información								
Realizar un expediente para la acreditación bajo la normativa ISO 9001 -2025	Sin información	Sin información								
Campañas educomunicacionales para fortalecimiento de la gestión.	Sin información	Sin información								
Talleres de capacitación sobre trabajo en equipo.	Sin información	Sin información	1	Campaña informativa anual, de las acciones que realiza la empresa, hasta finales del 2023	1	1	1	1	1	1
Implementar una política de incentivos a los funcionarios de la empresa.	Sin información	Sin información	1	Política implementada		1				

Elaboración: Equipo Consultor 2023

4.11.2 ESQUEMA DEL MODELO DE GESTIÓN

Se sugiere que la empresa pueda tener un Modelo de Gestión que se base en definir, ejecutar y verificar, tal como se presenta en la siguiente ilustración y que está orientada al Ciclo de Deming – mejora continua - IAO 9001 -2015.



Elaboración: Equipo Consultor 2023

Definir - Planificación

- Se establece como prioridad y hoja de ruta la planificación estratégica institucional.
- Compromiso de la Alta Dirección con el establecimiento y ejecución de la planificación institucional.
- Levantamiento del mapa de procesos y su respectiva depuración.

Ejecutar – Implementación

- Establecimiento de mapa de riesgos.
- Definición de procesos mandatorios.
- Establecimiento del tablero de indicadores.

Verificar – implementación

Análisis de procesos en base de indicadores.

Dimensionamiento de perfiles y cargos – manual por competencias.

Cronograma anual de auditorías externas.

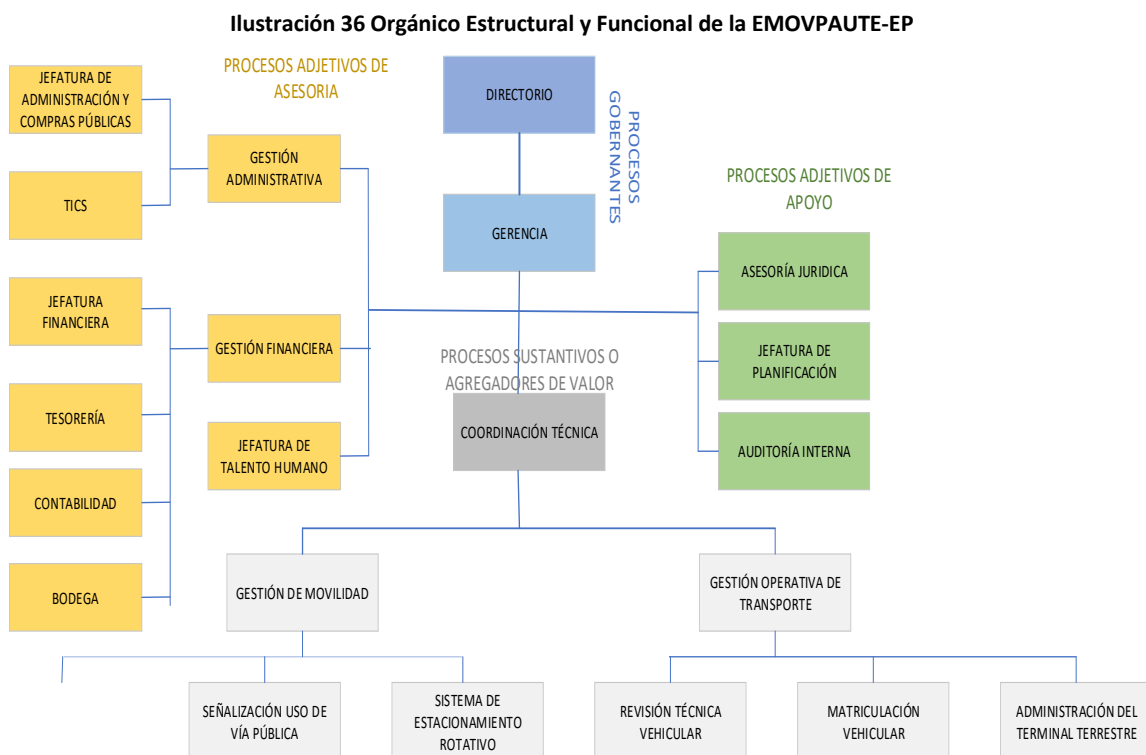
Ejecutar – Mejoramiento

- Plan de acción para corregir acciones preventivas y de mejora.
- Optimización de los procesos.
- Establecimiento del sistema de mejora continua.

4.11.3 OPERATIVIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El estudio del Plan de Movilidad plantea una estructura para el funcionamiento de la Empresa EMOVPAUTE-EP, con una recomendación que es clave la implementación de la unidad de planificación, la cual es ya tomada en el orgánico actual que esté aprobado, pero sin embargo no se ha implementado todavía.

El presente estudio recomienda la presentación de la estructura orgánica un cambio en la forma de presentación, para que se visualice en forma clara la línea de mando, ya que una d ellos problemas identificados con el personal es no conocer en forma clara sus funciones y a que unidad corresponden, la ilustración recomendada se presenta a continuación.

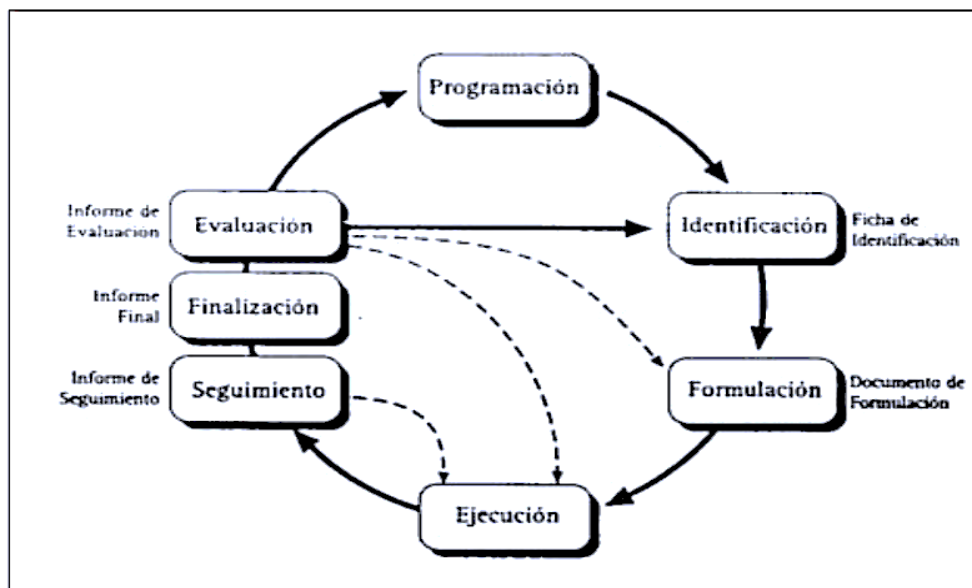


Fuente: EMOVPAUTE-EP

4.12 ETAPA 13.- ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para la etapa de seguimiento y evaluación de los planes programas y proyectos se sugiere el Modelo de la Cooperación Española:

Ilustración 37 Esquema del Seguimiento y Evaluación



Fuente: Cooperación Española

Este modelo da la facilidad de un seguimiento integral a cada una de las etapas de los planes programas y proyectos, dentro de las actividades de los cronogramas de cada uno de ellos.

4.12.1 DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento se establece como la función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores determinados, para proporcionar información sobre el avance y el logro de los objetivos, así como sobre la utilización de los fondos asignados para el desarrollo. El seguimiento por lo tanto, es un componente importante del ciclo de gestión de una institución, programa o proyecto, pues permite que tanto sus administradores como los grupos e instituciones que de una u otra manera se ven beneficiados o afectados, cuenten con información sobre avance y el efecto de las acciones realizadas.

4.12.2 DEFINIR LOS INDICADORES QUE SE ESTABLECERÁ PARA EL SEGUIMIENTO

La medición del cumplimiento de metas de evaluación del Plan de Movilidad se realizará de acuerdo con los siguientes pasos:

Metas: El proceso para identificar metas anuales se compone de dos partes: cálculo de variación anual y cálculo de meta anual.

- a) **Cálculo de la variación anual:** Consiste en realizar una distribución de los puntos porcentuales que se deben alcanzar desde la Línea Base (LB) hasta llegar a la Meta Final (MF), en función del número de años entre la LB y la MF. Para ello, se utilizan las siguientes fórmulas, dependiendo de la tendencia que debe tener el indicador.

Dónde:

VA: Variación Anual

LB: Línea Base

MF: Meta Final

- b) **Cálculo de la meta anual:** Una vez calculado la variación anual, se aplican las siguientes fórmulas para obtener la meta para cada año:

Indicadores crecientes:

Meta año₁ = LB+VA, donde el año₁ = año de la línea base más 1

Meta año₂ = Meta Año₁ +VA

Meta año = Meta Año_{n-1} + VA, donde n= año de meta final

Indicadores decrecientes:

Meta año₁ = LB-VA, donde el año₁ = año de la línea base más 1

Meta año₂ = Meta Año₁ – VA

Meta año_n = Meta Año_{n-1} – VA, donde n = año de meta final

4.12.3 DEFINIR EL PERIODO DE REPORTES A LAS INSTANCIAS RESPECTIVAS

Seguimiento y Evaluación

Para la medición del impacto de los programas /proyectos para el cumplimiento de la planificación estratégica se realizará lo siguiente:

- Monitoreo de los indicadores de gestión que se establezcan en el Plan Operativo Anual.

- Monitoreo de los indicadores estratégicos que se establece en el plan de movilidad y estratégico.

Seguimiento trimestral del POA

Tabla 26 Matriz de Seguimiento y Evaluación

RESPONSABLE	MÉTODO	PARTICIPANTES	OBJETIVO
Encargado del seguimiento del Sistema de planificación	Reuniones Semestrales, Trimestrales	Gerente Técnicos responsables de los proyectos Responsable Financiero	Analizar los avances y limitaciones para la toma de decisiones correctivas a tiempo desde el punto de vista físico y financiero. Contar con insumos para el informe al directorio.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

En el programa de fortalecimiento institucional se plantea elaborar una herramienta de seguimiento y evaluación que deberá ser manejada por el encargado de planificación, a través de matrices que permitan incluir los programas, proyectos, metas, indicadores, tiempos, etc. y organizar los reportes como base para implementar acciones oportunas que garanticen el cumplimiento de plazos y concreción de lo planificado.

Seguimiento semestral del Plan de Movilidad y Planificación estratégica

Tabla 27 Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica

RESPONSABLE	MÉTODO	PARTICIPANTES	OBJETIVO
Encargado del seguimiento del Sistema de planificación	Reuniones Semestrales y Anual	Gerente Técnicos responsables del proyecto Responsable Financiero	Conocimiento del avance de objetivos y metas de los planes. Analizar los avances y limitaciones para la toma de decisiones correctivas a tiempo desde el punto de vista físico y financiero.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

El encargado del seguimiento del sistema de planificación en coordinación con el Gerente de la empresa realizará semestralmente el monitoreo y evaluación de la planificación estratégica (indicadores estratégicos).

Si derivado del monitoreo de la planificación se detectara alguna desviación en algún indicador que pudiere poner en riesgo la consecución de la meta, se deberá abrir el correspondiente informe de no conformidad, definiendo las acciones oportunas para el redireccionamiento del indicador.

Evaluación anual del POA y del Plan Estratégico y de Movilidad

Tabla 28 Seguimiento y Evaluación del POA

RESPONSABLE	MÉTODO	PARTICIPANTES	OBJETIVO
Gerente, Encargado del seguimiento del Sistema de planificación. Equipo de apoyo de la empresa	Directorio	Miembros del directorio Técnicos responsables de los programas y proyectos Responsable Financiero	Conocimiento del avance de objetivos y metas Reportar a nivel estratégico los avances de los objetivos y metas Rendición de cuentas a la ciudadanía.

Elaboración: Equipo Consultor 2023

Se realizará una evaluación anual del impacto y efecto de la Planificación Estratégica, dicha revisión se plasmará en un “Informe anual de evaluación de la planificación estratégica de la empresa”.

5 RECOMENDACIONES

El equipo consultor con base del diagnóstico inicial realizado en campo y con la información levantada en las entrevistas al personal, sugiere las siguientes pautas para la intervención en la planificación institucional:

1. Es vital institucionalizar la planificación estratégica con un recurso dentro del equipo de la Empresa Pública por:
 - a. Las soluciones que se planteen a los procesos tendrán impacto en el tiempo.
 - b. Las intervenciones a los procesos se las realice en base a la Planificación Estratégica y el Plan de Movilidad.

2. Es importante que el recurso integrado para la institucionalización de la planificación estratégica tenga un enfoque en la mejora de los procesos en base de normativa de calidad:
 - a. Se tenga una estructura por procesos de cada proceso, con la finalidad de encontrar cuellos de botella o bucles procesales que generan demora en las actividades.
 - b. En cada uno de los procesos se deberá identificar las actividades recurrentes que tiene el proceso y como medirlas, lo que marcará la diferencia entre planes programas y proyectos y su modelo de trabajo.
 - c. Se debe establecer los medios verificables de acción con enfoque de mejora continua y que tenga un impacto en el corto, mediano y largo plazo con verificables de acción, mismo que evidenciará en una mejora significativa en la gestión.
 - d. La Unidad de Planificación deberá evaluar la gestión hacia la institución y presente los resultados para que la gerencia tenga un tablero de control de la gestión realizada y donde intervenir por su semáforo de intervención.
3. Para la empresa EMOVPAUTE-EP debe ser prioridad la contratación de una persona responsable de la Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación, recomendación similar a la realizada en el Plan de Movilidad.
4. Se debe completar la Matriz Programática del Plan de Movilidad con la línea base, el indicador y la meta para su alineación con el Plan Operativo Anual.

ING CRISTIAN VILLAVICENCIO
CONSULTOR

Econ. GRACIELA VERDUGO
TÉCNICO

Ing. MANUEL LUZURIAGA
TÉCNICO