



**Modelo de gestión para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial según los lineamientos de la Agencia Nacional de Tránsito. Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues**

Chicaiza Collaguazo, Rosa Emilia

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial

Monografía previa a la obtención del título de Tecnóloga en Administración

Microempresarial

Ing. Tandazo Regalado, Ena Leticia

Sangolquí, 25 de febrero de 2022



Monografía\_Rosa Chicaiza\_2.docx

Scanned on: 21:26 February 25, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	844
Words with Minor Changes	114
Paraphrased Words	698
Omitted Words	0



MSA LETICIA  
TANGAZO  
REGALADO



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial**

### **Certificación**

Certifico que la monografía, "**Modelo de gestión para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial según los lineamientos de la Agencia Nacional de Tránsito. Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues**", fue realizado por la señora **Chicaiza Collaguazo, Rosa Emilia**, la cual ha sido revisada y analizada en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 25 de febrero del 2022



Firmado electrónicamente por:  
**ENA LETICIA  
TANDAZO  
REGALADO**

.....  
**Mgs.Tandazo Regalado, Ena Leticia**

C. C. 1714115373



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial**

### **Responsabilidad de Autoría**

Yo, **Chicaiza Collaguazo, Rosa Emilia**, con Cédula de ciudadanía n°.1718294414, declaro que el contenido, ideas y criterios de la monografía: **“Modelo de gestión para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial según los lineamientos de la Agencia Nacional de Tránsito. Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues”**, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 25 de febrero del 2022

.....

**Chicaiza Collaguazo, Rosa Emilia**

C.C.: 1718294414



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial**

**Autorización de publicación**

Yo, **Chicaiza Collaguazo, Rosa Emilia**, con cédula de ciudadanía n°.1718294414, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar la monografía: **“Modelo de gestión para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial según los lineamientos de la Agencia Nacional de Tránsito. Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 23 de febrero del 2022

.....

**Chicaiza Collaguazo, Rosa Emilia**

C.C.: 1718294414

## Dedicatoria

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza para continuar en este proceso que no ha sido fácil, pero me ha permitido cumplir con mi meta y el anhelo de graduarme.

A mi esposo que siempre es mi apoyo incondicional, a mis hijas que son mi inspiración para luchar cada día y ser para ellas un ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo.

De igual manera quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Mgs. Ena Tandazo, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Rosa Emilia Chicaiza Collaguazo

## Agradecimientos

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco el gran apoyo por parte de mi esposo, José Luis Tomarema que no me dejó desmayar antes los obstáculos, durante el trayecto de este proceso me demostró su amor, su comprensión, su tolerancia ante mis frustraciones.

Agradezco los ánimos de mis hermosas y amadas hijas: Emily Tomarema y Belén Tomarema que con sus ocurrencias me animaban a seguir adelante, en especial a mi hija Belén Tomarema que ha sido mi apoyo.

A la Mgs. Ena Tandazo por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este proyecto.

A mi compañero de trabajo Edwin Jácome quien me ha guiado en el desarrollo de este proyecto.

Rosa Emilia Chicaiza Collaguazo

## Índice General

Dedicatoria .....	6
Agradecimientos .....	7
Índice General.....	8
Índice de Tablas.....	10
Índice de Figuras .....	11
Resumen.....	12
Abstract .....	13
Capítulo I - Antecedentes .....	16
Introducción.....	16
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos .....	22
Determinación de Variables.....	22
Clasificación de Variables .....	22
Presuposiciones e Hipótesis.....	23
Definición de Hipótesis.....	23
Marco Teórico y Referencial .....	24
Análisis Situacional .....	24
Análisis FODA .....	26
Modelos de Gestión .....	28
Administración .....	29
Calidad de Servicio .....	31
Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal .....	31
Normativa .....	31
Glosario de Términos .....	33
Diseño Metodológico.....	36
Técnicas de Recolección de Datos.....	36
Técnicas de Análisis de Datos .....	37
Población.....	37
Validación del Instrumento.....	37



Capítulo II - Situación Actual del GAD Municipal de Azogues para asumir efectivamente el Modelo de Gestión “A” en la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.....	39
Análisis Situacional del GAD Municipal de Azogues para asumir el Modelo de Gestión “A” en la Competencia de TTTSV.....	39
Análisis Externo.....	39
Análisis Interno.....	51
Caracterización del Análisis FODA del GAD Municipal de Azogues.....	65
Capítulo III - Análisis de la Capacidad Administrativa y Operativa del GAD Municipal de Azogues para asumir efectivamente el Modelo de Gestión “A” en la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.....	72
Análisis de las Áreas de Intervención.....	72
Investigación Transeccional Descriptivo.....	73
Población y Muestra.....	73
La Encuesta Personal.....	74
Capítulo IV - Modelo de Gestión “A” del GAD Municipal De Azogues para el ejercicio de la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.....	78
Modelo de Gestión “A” del GAD Municipal de Azogues.....	78
Antecedentes.....	78
Recursos Involucrados.....	82
Recursos Financieros.....	101
Recursos Tecnológicos.....	121
Infraestructura Vial.....	122
Formación de Agentes Civiles de Tránsito.....	125
Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión “A”.....	130
Metodología de Trabajo de Ejecución del Modelo de Gestión.....	133
Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones.....	154
Conclusiones.....	154
Recomendaciones.....	156
Bibliografía.....	158
Anexos.....	166

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Matriz de variables</i> .....	23
<b>Tabla 2</b> <i>Distributivo del personal</i> .....	56
<b>Tabla 3</b> <i>Monto total del presupuesto anual- 2021</i> .....	62
<b>Tabla 4</b> <i>Transferencias de la tasa de matriculación al GAD municipal de Azogues</i> .....	65
<b>Tabla 5</b> <i>Detalle de fortalezas y debilidades</i> .....	67
<b>Tabla 6</b> <i>Detalle de las oportunidades y amenazas</i> .....	68
<b>Tabla 7</b> <i>Matriz FODA del GAD municipal de Azogues</i> .....	70
<b>Tabla 8</b> <i>Número de vacantes del área de vigilancia y control</i> .....	87
<b>Tabla 9</b> <i>Población del cantón Azogues (urbana y rural y por parroquias)</i> .....	88
<b>Tabla 10</b> <i>Remuneraciones del personal de vigilancia y control</i> .....	100
<b>Tabla 11</b> <i>Transferencias por concepto de tasa de matriculación a Azogues</i> ...	104
<b>Tabla 12</b> <i>Ingresos estimados por otros conceptos de la competencia de TTTSV de Azogues</i> .....	106
<b>Tabla 13</b> <i>Detalle de ingresos de Azogues por la competencia de TTTSV como modelo B</i> .....	107
<b>Tabla 14</b> <i>Estimación del monto a recibir por concepto de control operativo</i> ....	109
<b>Tabla 15</b> <i>Tarifario de servicios asociados al control operativo</i> .....	110
<b>Tabla 16</b> <i>Costo promedio por contravención de tránsito</i> .....	112
<b>Tabla 17</b> <i>Ingresos proyectados por asunción del modelo de gestión “A”</i> .....	113
<b>Tabla 18</b> <i>Necesidades y requerimientos de inversión fija</i> .....	114
<b>Tabla 19</b> <i>Gastos adicionales para puesta en marcha</i> .....	115
<b>Tabla 20</b> <i>Gastos generales</i> .....	116
<b>Tabla 21</b> <i>Gastos en materiales de oficina y de aseo</i> .....	116
<b>Tabla 22</b> <i>Necesidades de capital de trabajo</i> .....	118
<b>Tabla 23</b> <i>Inversión inicial requerida</i> .....	118
<b>Tabla 24</b> <i>Resultados esperados</i> .....	120
<b>Tabla 25</b> <i>Estimación de rubros del curso de formación de ACT</i> .....	129
<b>Tabla 26</b> <i>Cronograma de ejecución de la competencia de control operativo</i> ...	130
<b>Tabla 27</b> <i>Turnos operativos</i> .....	153

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Árbol de problemas</i> .....	21
<b>Figura 2</b> <i>Metodología para asignar modelos de gestión</i> .....	29
<b>Figura 3</b> <i>Población y pobreza</i> .....	44
<b>Figura 4</b> <i>PIB real</i> .....	48
<b>Figura 5</b> <i>Organigrama estructural del GAD municipal Azogues</i> .....	58
<b>Figura 6</b> <i>Layout de las instalaciones</i> .....	84
<b>Figura 7</b> <i>Propuesta de orgánico funcional</i> .....	99
<b>Figura 8</b> <i>Esquema de reparto de la tasa de matriculación</i> .....	103
<b>Figura 9</b> <i>Composición de la tasa de matriculación</i> .....	108
<b>Figura 10</b> <i>Análisis de los resultados esperados</i> .....	119
<b>Figura 11</b> <i>Mapa de red vial del cantón Azogues</i> .....	123
<b>Figura 12</b> <i>Mapa de procesos en base a la cadena de valor</i> .....	134
<b>Figura 13</b> <i>Flujo del proceso de gestión estratégica</i> .....	137
<b>Figura 14</b> <i>Flujo del proceso de gestión de calidad (gestión de reclamos y sugerencias)</i> .....	139
<b>Figura 15</b> <i>Flujo del proceso de gestión del control operativo</i> .....	142
<b>Figura 16</b> <i>Flujo del proceso de gestión de servicios del transporte (revisión vehicular)</i> .....	145
<b>Figura 17</b> <i>Flujo del proceso de gestión de servicios del transporte (matriculación vehicular)</i> .....	146
<b>Figura 18</b> <i>Flujo del proceso de gestión de servicios del transporte (títulos habilitantes)</i> .....	147
<b>Figura 19</b> <i>Flujo del proceso de gestión de servicios generales</i> .....	149
<b>Figura 20</b> <i>Flujo del proceso de gestión de asesoría jurídica</i> .....	151

## Resumen

El proceso de descentralización en el país se ha tornado como una oportunidad para los gobiernos locales, pues ha implicado asumir nuevos roles, entre los cuales resalta lo referente al tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial, competencia que pretende mejorar las condiciones de la ciudadanía en aspectos de movilidad. Por lo expuesto, el presente trabajo busca solventar las necesidades de información del GAD municipal de Azogues para la gestión de la competencia del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, misma que hasta antes del año 2021 lo venía gestionando como modelo de gestión “B”, y en vista de que tienen que atender lo dispuesto en la Resolución Nro. 001-CNC-2021 del Consejo Nacional de Competencias de 18 febrero de 2021 de revisión de modelos de gestión, en la cual se le asignó el modelo de gestión “A” a este cantón, y con ello la posibilidad de asumir dicho control.

Para lograr este acometido, se realizará con la presentación de la situación actual del GAD municipal de Azogues, que con el análisis FODA que condicionarían la puesta en marcha del modelo gestión para la asunción del control operativo. A continuación, se detalla el análisis de la capacidad administrativa y operativa del GAD municipal de Azogues para la asunción del control operativo y finalmente se detalla lo referente al proceso de asunción del modelo de gestión “A, y actividades que habrá que emprender hasta que los agentes civiles de tránsito se hagan cargo del control operativo en las vías de Azogues.

### Palabras Clave:

- **COMPETENCIAS**
- **MODELO DE GESTIÓN**
- **CONTROL OPERATIVO**

## **Abstract**

The process of decentralization in the country has become an opportunity for local governments, since it has involved assuming new roles, among which what is referred to as traffic, land transportation and road safety stands out, competition that aims to improve the conditions of citizenship. in mobility aspects. Due to the above, the present work seeks to solve the information needs of the municipal GAD of Azogues for the management of the competence of traffic, land transport and road safety, which until before the year 2021 had been managing it as a "B" management model. , and in view of the fact that they have to comply with the provisions of Resolution No. 001-CNC-2021 of the National Skills Council of February 18, 2021 on the review of management models, in which the management model "A " to this canton, and with it the possibility of assuming said control.

To achieve this goal, it will be carried out with the presentation of the current situation of the municipal GAD of Azogues, which with the SWOT analysis that would condition the implementation of the management model for the assumption of operational control. Next, the analysis of the administrative and operational capacity of the municipal GAD of Azogues for the assumption of operational control is detailed and finally the process of assumption of the management model "A" is detailed, and activities that will have to be undertaken until the civilian traffic agents take charge of operational control on the roads of Azogues.

### **Keywords:**

- **COMPETENCIES**
- **MANAGEMENT MODEL**
- **OPERATIONAL CONTROL**

## Capítulo I - Antecedentes

### Introducción

Con el inicio del proceso de descentralización, los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) han tenido que enfrentarse a nuevos retos que ha obligado a un mayor compromiso en todo nivel para gestionar a cabalidad las competencias entregadas desde el estado central, entre las cuales resalta la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (TTTSV), cuya titularidad corresponde a los GAD metropolitanos y municipales, para lo que se establecieron tres modelos de gestión diferenciados, conforme las condiciones socioeconómicas e institucionales de cada municipio. De ellos, el modelo de gestión “A”, que implica la asunción de las competencias de control operativo del tránsito, se ha convertido en un reto para los municipios que se han visto favorecidos de recategorizaciones, toda vez que el CNC revisa de manera reiterada y programada dichos modelos de gestión.

Debido a ello, las competencias de control operativo deben ser asumidas con la finalidad de complementar los procesos de planificación y regulación de TTTSV del cantón Azogues y de esta manera garantizar la prestación de servicios eficientes hacia la ciudadanía, y por ende repercutir en una visión favorable y de aprobación hacia la administración de la actual Alcaldía.

El proceso de asunción de esta nueva competencia inicia en el momento mismo que el CNC promulga la respectiva resolución de revisión de modelos de gestión, en donde constan los municipios y mancomunidades por modelo de gestión, sean de tipo “A” o “B”, misma que entra en vigor con su publicación en el Registro Oficial.

Una vez que los municipios son notificados sobre su recategorización, es necesario que se informe a los ciudadanos, a través de medios de comunicación masiva, en tres momentos: antes, durante y después de que se haya obtenido la certificación por parte del ente regulador de la competencia. Esto es importante por cuanto, va a ser evidente el cambio del rol de quien venía gestionando el control operativo hasta el momento; pero también para que los nuevos Agentes Civiles de Tránsito (ACT) inicien su operación en la jurisdicción que les corresponde, todo ello con la finalidad de que la ciudadanía tenga una adecuada percepción sobre los roles y responsabilidades de estos nuevos funcionarios públicos al servicio de la comunidad.

Resulta ser que este nuevo proceso es un reto para las áreas agregadores de valor y de apoyo del GAD municipal de Azogues, pues se deben conjugar varios factores, incluido el inminente crecimiento de la plantilla de funcionarios públicos, además de la necesaria automatización y documentación de procedimientos, de tal forma que se cumplan con los plazos interpuestos por los organismos competentes hasta el momento mismo en que los ACT inicien con las tareas del control operativo del tránsito dentro de la jurisdicción territorial del mencionado cantón.

### **Planteamiento del Problema**

De acuerdo a lo dispuesto en la Constitución de la República del año 2008 (artículo 264 numeral 6), que se relaciona con el artículo 55 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), se dispone que es “competencia exclusiva de los gobiernos municipales, planificar, regular y controlar el tránsito, el

transporte terrestre y la seguridad vial” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010, pág. 29)

En específico, el Consejo Nacional de Competencias -CNC-(2012), mediante Resolución No. 006-CNC-2012, transfirió la competencia de transporte, tránsito y seguridad vial para que los municipios tengan facultades de planificarla, regularla y controlarla dentro de su jurisdicción territorial.

De su parte, el artículo 23 dispone a que el CNC “revise, por lo menos cada dos años, los modelos de gestión, a fin de permitir a que los municipios puedan acceder a otro distinto, en razón de los cambios o mejoras en las características institucionales y territoriales” (Consejo Nacional de Competencias, 2012, pág. 17).

Está en vigencia la Resolución Nro. 001-CNC-2021 de febrero de 2021 de revisión de modelos de gestión, dentro de la cual se señala que al GADM de Azogues le corresponde asumir el modelo de gestión “A”, y con ello las competencias del control del tránsito en la vía pública dentro de su jurisdicción territorial.

En este sentido, “La ANT en el término de 60 días coordinará GAD municipales que asumen el modelo de gestión “A”, elaborarán la planificación de sus modelos de gestión y cronograma de implementación, conforme los estándares y requisitos establecidos para el efecto” (Consejo Nacional de Competencias, 2021, pág. 13).

Además de lo anterior, señala que, “toda vez que se concluya el término antes citado se procederá con la implementación inmediata de la planificación y cronograma



para la asunción del control operativo de tránsito” (Consejo Nacional de Competencias, 2021, pág. 13).

Por último, la ANT debe certificar a los GAD que cumplan con la ejecución de sus modelos de gestión, “y deberá existir obligatoriamente un espacio de coordinación interinstitucional para la asunción del control operativo del tránsito para garantizar la prestación del servicio a los ciudadanos” (Consejo Nacional de Competencias, 2021, pág. 13).

De otro lado, de acuerdo con información oficial del CNC, representantes del GAD municipal de Azogues han señalado que el proceso de certificación para la ejecución de la competencia de control operativo se lo desarrollará en un plazo de 450 días, siendo la fecha final enero de 2023, mismo que difiere en demasía respecto de otros GAD municipales que también fueron recategorizados en este año 2021, quienes en promedio han definido como fecha de culminación del proceso abril del año 2022.

De igual forma, el CNC señala que el principal problema al que se deben enfrentar los GAD municipales en este proceso de asumir nuevos roles, se debe a que no disponen de los recursos económicos suficientes, específicamente, por cuanto tal recategorización se ha dado a destiempo dentro de las planificaciones presupuestarias anuales de dichos entes, por lo que a nivel interno han tenido que realizar gestiones para obtener los recursos necesarios.

De otro lado, la ANT estima que este nuevo proceso, que inicia con la elaboración del modelo de gestión y el cronograma de implementación, demanda de conocimientos

técnicos además de un presupuesto estimado de alrededor de US\$ 30.000, sin tener en cuenta el presupuesto que se requerirá para la puesta en marcha de dicho modelo de gestión, que de manera general implica el análisis de infraestructura básica, la determinación de recursos administrativos y humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y equipamiento, entre otros aspectos, y que es necesario una inversión promedio de alrededor de US\$ 4 millones, dependiendo de las características territoriales de cada municipio.

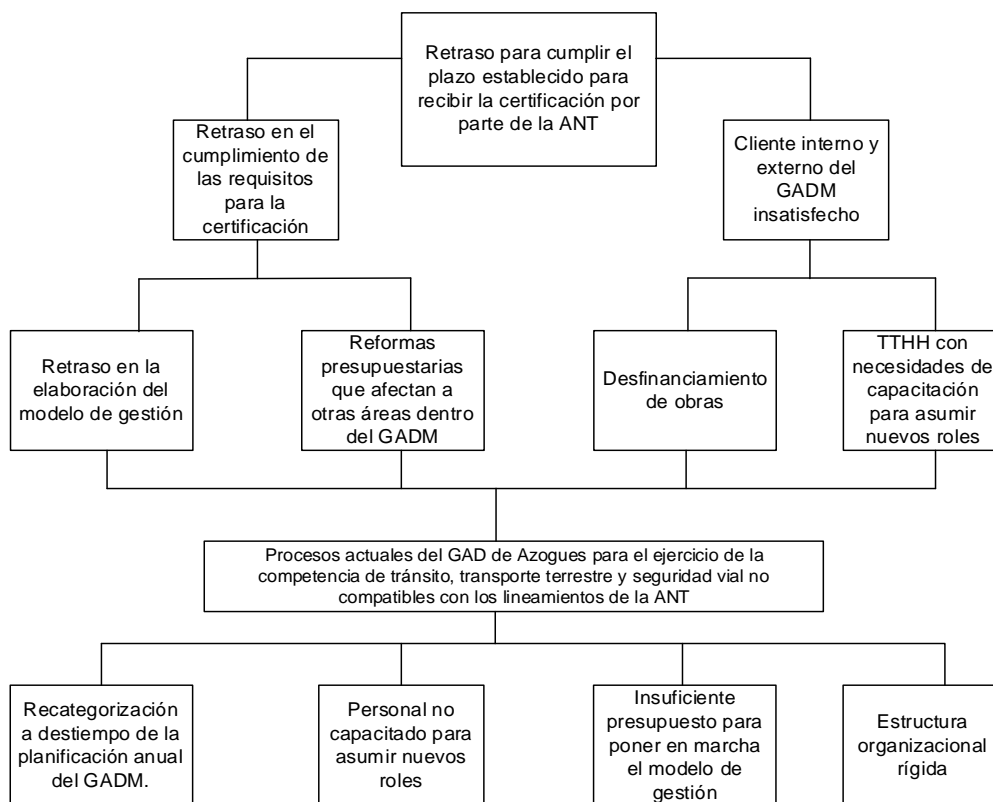
Si dichos montos se contrastan con el presupuesto anual establecido para el año 2021 del GAD municipal de Azogues, que oscila en US\$ 31 millones<sup>1</sup>, es evidente la necesidad de financiamiento para llevar a cabo dicho proceso de asunción de las competencias de control operativo del tránsito, por lo que resulta necesario apalancar la misma con aportes de varias fuentes, donde una de ellas es acceder a la academia para que en cierta manera a través del conocimiento, en parte se solventen las necesidades de asistencia técnica, al menos para la elaboración del modelo de gestión “A” en la competencia de TTTSV, basado en los principios administrativos que permita el cumplimiento de la normativa vigente de la ANT.

---

<sup>1</sup> Monto total del presupuesto anual del GAD municipal de Azogues para el año 2021, disponible en <https://www.azogues.gob.ec/portal/index.php/todas-las-categorias-jdownloads?task=download.send&id=3336&catid=195&m=0>

**Figura 1**

*Árbol de problemas*



*Nota.* El gráfico representa el planteamiento del árbol de problemas del estudio.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Elaborar el modelo de gestión "A" para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial del GAD municipal de Azogues, con referencia a principios administrativos que permitan el cumplimiento de la normativa vigente de la ANT.

### ***Objetivos Específicos***

1. Determinar la situación actual del GAD municipal de Azogues para asumir efectivamente el Modelo de Gestión "A" en la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.
2. Analizar la capacidad administrativa y operativa del GAD municipal de Azogues para asumir efectivamente el Modelo de Gestión "A" en la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.
3. Diseñar el modelo de gestión "A" del GAD municipal de Azogues para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

## **Determinación de Variables**

### ***Clasificación de Variables***

- Variable independiente: modelo de gestión "A".

- Variable dependiente: ejercicio de las competencias de control operativo de tránsito en la vía pública.

**Tabla 1***Matriz de variables*

Variable Dependiente	Variable Independiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumento
Ejercicio de las competencias de control operativo de tránsito en la vía pública.	Modelo de gestión de Categoría "A" del GAD municipal de Azogues.	Macroambiente	Situación externa del GAD municipal	PIB Inflación Pobreza Desempleo Población	¿Cuál es la situación externa actual la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, para asumir las competencias de control operativo del tránsito en la vía pública?	Secundaria: instituciones oficiales	Revisión bibliográfica
		Microambiente	Situación interna del GAD municipal	Servicios Participación Eficiencia Ingresos	¿Cuál es la situación interna actual de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, para asumir las competencias de control operativo del tránsito en la vía pública?	Primarias: funcionarios de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues	Cuestionario (y de ser el caso entrevista)

*Nota.* Esta tabla muestra la operacionalización de las variables.

## Presuposiciones e Hipótesis

### *Definición de Hipótesis*

Al ser una propuesta para el diseño de modelo de gestión "A" para el GAD municipal de Azogues para el ejercicio de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, no corresponde generar hipótesis.

## **Marco Teórico y Referencial**

### ***Análisis Situacional***

Si bien el emprendimiento de los negocios depende mucho de la experiencia de los promotores y su capacidad económica. No obstante, es recomendable recurrir a una serie de herramientas administrativas, de tal forma que la toma de decisión de emprender el negocio y la formulación de las distintas estrategias organizacionales sea más efectivo y certero. Una de ellas es el análisis situacional.

Dicho análisis, consiste en “examinar el impacto de factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que afectan su desarrollo futuro” (Martínez & Milla, 2005, pág. 34).

### **El Macroentorno o Macroambiente.**

Para estudiar el macroentorno se debe “tener cuenta aquellos elementos generales externos que inciden en el desempeño de los negocios, sin embargo, no pueden controlar” (Economipedia, 2022, pág. 1).

En específico, este tipo de análisis permite identificar aquellos factores externos, que no se pueden controlar, que inciden favorable o desfavorablemente en el desempeño organizacional, entre los cuales resaltan los siguientes:

Económicos: “tienen relación con el nivel de ingresos y la capacidad adquisitiva de las personas. Analiza datos económicos y del mercado en general” (Economipedia, 2022, pág. 2).

Demográficos: “analiza variables de la población, que incide en el crecimiento o disminución del mercado” (Economipedia, 2022, pág. 2).

Legales y políticos: “consiste en el análisis del marco normativo vigente en el país donde la empresa se localiza” (Economipedia, 2022, pág. 2).

Tecnológicos: “analiza los avances tecnológicos y que mejorar el desempeño de los negocios y en la prestación de servicios” (Economipedia, 2022, pág. 2).

Sociales y culturales: “tiene en cuenta aspectos socioculturales como son valores, creencias y costumbres que inciden en el mundo de los negocios” (Economipedia, 2022, pág. 2).

Medioambientales: “analiza el clima, la geografía y todo evento natural antrópico y no antrópico que modifica la gestión de los negocios” (Economipedia, 2022, pág. 2).

### **El Microentorno o Microambiente.**

El análisis del microentorno “constituye los factores cercanos o propios de los negocios, que tienen relación y que podrían ser controlados con estrategias empresariales” (Taipe & Pazmiño, 2015, pág. 174).

En específico, este análisis favorece a la identificación de fortalezas y debilidades, los cuales pueden ser controlados, a fin de que no tengan mucha incidencia en la gestión de las organizaciones, entre los cuales se estudian los siguientes:

Consumidores: “son los demandantes (empresas, personas) de los productos que se colocan en los mercados para su consumo final o para usarlos en su proceso de producción” (Taípe & Pazmiño, 2015, pág. 174).

Intermediarios o distribuidores: “son las empresas que acercan los productos al consumidor final; estos pueden ser minoristas o mayoristas” (Taípe & Pazmiño, 2015, pág. 174).

Proveedores: “organizaciones que entregan insumos intermedios y o las materias primas para que las industrias cumplan con los procesos productivos” (Taípe & Pazmiño, 2015, pág. 174).

Competidores: aquellas empresas o personas que participan en los mercados y que ofertan productos y servicios que satisfacen mismas necesidades o requerimientos” (Taípe & Pazmiño, 2015, pág. 174).

### ***Análisis FODA***

De acuerdo con lo mencionado por Ponce (2007), el análisis FODA es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias.



Aquello permite diferenciarlo de otro tipo de análisis utilizados para definir la situación actual de las organizaciones, puesto que de la información disponible se pueden emprender estrategias para mantener o mejorar la posición actual de la organización en el mercado.

El FODA es una herramienta que permite identificar la situación competitiva de las organizaciones o instituciones, incluso puede ser utilizada en el estamento público.

Como mencionan Martínez y Milla (2005, pág. 100), “el análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna)”.

El termino FODA es la abreviación de las cuatro palabras que la conforman: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en base a ello Martínez y Milla (2005, pág. 100) dan las siguientes conceptualizaciones:

**Fortalezas:** características internas de las organizaciones para cumplir con los objetivos, que se respaldan en el empleo de estrategias.

**Debilidades:** características propias de las organizaciones que son críticas y que limitan desarrollarse adecuadamente hasta el punto de no cumplir con sus objetivos.

**Oportunidades:** sucesos o eventos del entorno de la organización que facilitarían o beneficiarían su crecimiento, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: hechos o tendencias desfavorables a la organización que limitan o dificultan su desarrollo operativo. (pág. 100)

### ***Modelos de Gestión***

A decir de Román (2012), el modelo de gestión “es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema”.

Para el ejercicio de la competencia de TTTSV, objeto del presente estudio, el CNC (2012) ha “definido modelos de gestión unos diferentes de otros, conforme sus condiciones territoriales al respecto de la movilidad y el tránsito” (Consejo Nacional de Competencias, 2012).

Modelo de gestión “A”: tienen a su cargo la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial.

Modelo de gestión “B”: tienen a su cargo la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial, dejando de lado el control operativo del tránsito en la vía pública. (Consejo Nacional de Competencias, 2012, p. 24)

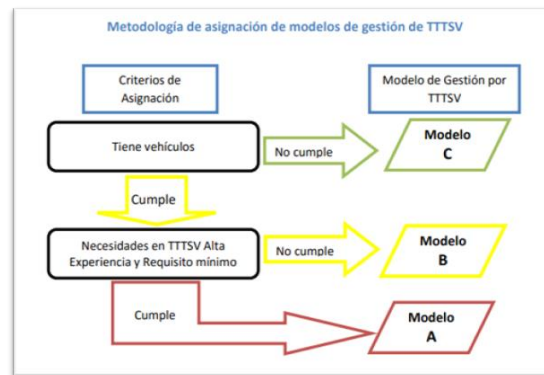
### **Tipos de Modelos de Gestión.**

Conforme lo planteado por Tejada (2003, pág. 117), existen diferentes modelos de gestión -en el ámbito de las organizaciones-, que tienen que ver con “encontrar una

relación de productividad y satisfacción; estos tipos de modelos son: 1) estratégica y prospectiva, 2) de gestión por procesos, 3) gestión del talento, 4) gestión del saber, entre los más relevantes”.

## Figura 2

### Metodología para asignar modelos de gestión



*Nota.* El gráfico representa el proceso de asignación de modelos de gestión para la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, de acuerdo al Consejo Nacional de Competencias, 2012.

## Administración

De acuerdo al portal web significados.com a la administración se la define de la siguiente manera:

Es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos. La administración estudia las organizaciones, privadas y públicas, y las diversas estrategias de planificación, coordinación, control y

dirección que se aplican en la gestión de recursos destinados para la optimización del funcionamiento de éstas y garantizar el alcance de las metas propuestas. La administración abarca el uso adecuado y eficiente de los recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, cognitivos y sistemáticos de los que se vale una organización o empresa para la obtención de mayores beneficios. (Significados, s.f.).

### **Importancia de la Administración.**

La administración resulta indispensable en la sociedad, así lo mencionó Drucker (1950 citado en Sánchez, 2006), pues es el órgano específicamente encargado del progreso económico organizado, imparte efectividad a los esfuerzos humanos, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

### **Elementos de la Administración.**

Fayol (1971, citado en Espinoza, 2009, p.30) distingue cinco elementos básicos de la administración:

Planificar: prever el futuro por medio de la elaboración de planes de la acción que contengan estrategias.

Organizar: definir la estructura de la entidad (incluye todo recurso de ella).

Dirigir: definir líneas de mando para el desarrollo de las actividades.

Coordinar: armonizar esfuerzos y recursos conjuntos para conseguir un mismo fin.

Controlar: definir reglas para verificar el cumplimiento de lo planificado.

(Portafolio, s.f.)

### ***Calidad de Servicio***

Es un conjunto de estrategias y acciones que buscan mejorar el servicio al cliente, así como la relación entre el consumidor y la marca. La clave para ese soporte está en la construcción de buenas relaciones y un ambiente positivo, servicial y amigable, que garantice a los clientes salir con una buena impresión. (Zenvia, 2021)

### ***Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal***

Según el COOTAD (2010, pág. 57) -artículo 53-, “son entes jurídicos de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera”. Los municipios asumen competencias tal como lo indica el artículo 119, literal e, que menciona, “[...] definir las competencias residuales que deban ser transferidas a los GAD” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010, pág. 53)

### ***Normativa***

**Constitución de la República del Ecuador de 2008.**

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el capítulo cuarto del régimen de competencias, manifiesta que, entre otras competencias exclusivas, a los municipios les corresponde, “planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 165).

### **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.**

Existiendo artículos que fomenten la investigación se ha identificado que el artículo 30.4 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2008) señala que “los municipios, en materia de transporte cumplen atribuciones conforme a la Ley y ordenanzas que expidan dentro de su jurisdicción, para lo cual se debe regirse a la regulación y control del órgano rector” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial , 2008, pág. 67).

### **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.**

De acuerdo al (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010), artículo 130 indica que la competencia de tránsito comprende “[...] planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal”. Esto quiere decir que se encargarán de “definir el canal o

medio adecuado para garantizar su ejercicio en el territorio” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010, p. 55)

### ***Glosario de Términos***

Administración de personal: “Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización” (Gerencia de Recursos Humanos, 2012).

Agencia Nacional de Tránsito: “responsable de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, sujeta a las políticas del Ministerio de Transporte y Obras Públicas” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial , 2008).

Agentes Civiles de Tránsito (ACT): “es un servidor público especializado en el control de tránsito en las vías” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial , 2008).

Análisis FODA: “es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada” (CEUPE Magazine, s.f.).

Capacitación laboral: “Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de

competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales” (Ramón Carrillo Capacitación Laboral, 2008).

Competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (TTTSV):  
“competencia exclusiva de los municipios que busca planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal” (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial , 2008).

Comportamiento laboral: “Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos” (Rockcontent, 2019).

Consejo Nacional de Competencias: “ente responsable de poner en marcha el proceso de descentralización, conforme el Sistema Nacional de Competencias” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010).

Conflictos: “Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra” (Escuela de Organización Industrial, 2013).

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD): “cuerpo legal que define la estructura política y administrativa del país” (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010).



Departamento: “Es cada una de las partes en que se divide la empresa”  
(Economipedia, s.f.).

Entrevista: “Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto” (EnColombia, s.f.).

Liderazgo: “Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos” (Escuela de Negocios y Dirección, 2019).

Organigrama: “Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización” (Descuadrando, s.f.).

Organización: “Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados” (Calameo, s.f.).

Reclutamiento: “Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización” (El Empresario, 2017).

Selección de personal: “Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo” (Rodríguez Peralta, 2011).

## **Diseño Metodológico**

La metodología de investigación para llevar adelante el presente estudio es de tipo no experimental, transeccional y descriptiva. Es de tipo no experimental por cuanto es sistemática y empírica, y donde las variables independientes no se manipulan o varían intencionalmente (Tesis de investigación, 2012).

Es de tipo transeccional-descriptiva por cuanto:

Su objetivo es indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o —generalmente— más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. (Técnicas de estudio, s.f.)

### ***Técnicas de Recolección de Datos***

La técnica de recolección de datos es la encuesta poblacional, que será dirigida a los funcionarios que son parte de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues.

### ***Técnicas de Análisis de Datos***

La técnica de análisis de datos es de tipo estadístico, donde la información recolectada será procesada y tabulada en hoja electrónica, para posteriormente obtener estadísticos descriptivos con su respectiva interpretación.

### ***Población***

De acuerdo a Malhotra (2004, pág. 315), población objetivo son los “elementos de donde se va a tomar la información para satisfacer las necesidades de la investigación, sobre la cual se pueden establecer conclusiones e inferencias”.

La población objetivo son todos los integrantes de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues. Por tratarse de un estudio de caso, no será necesario definir el tamaño de muestra. De la información oficial tomada del portal *web* del GAD municipal de Azogues, para el año 2021 se registran un total de 85 servidores públicos que trabajan en las dependencias de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del citado GAD municipal.

### ***Validación del Instrumento***

Para el desarrollo de la presente investigación el instrumento de recolección de información es la encuesta, misma que será validada por dos docentes de la Universidad de las Fuerzas Armadas, para posteriormente realizar una prueba piloto con el fin de

analizar la pertinencia de cada una de las preguntas planteadas; esto permitirá medir además el tiempo que se va a requerir para su llenado.

## **Capítulo II - Situación Actual del GAD Municipal de Azogues para asumir efectivamente el Modelo de Gestión “A” en la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial**

En el presente capítulo se presenta la información del análisis situacional del GAD municipal de Azogues, en donde se definen los factores internos y externos que inciden en su desempeño institucional, y en específico en la gestión de la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (TTTSV).

### **Análisis Situacional del GAD Municipal de Azogues para asumir el Modelo de Gestión “A” en la Competencia de TTTSV**

El análisis situacional comprende el estudio a profundidad de la organización en el que se identifican factores internos como las fortalezas y las debilidades y factores externos como las amenazas y las oportunidades (Sulser y Pedroza, 2004), en este sentido el análisis situacional comprende la evaluación de los factores internos y externos que afectan la posición competitiva y el desempeño del GAD municipal de Azogues, y en especial de su Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

#### ***Análisis Externo***

Con el análisis de la perspectiva externa se analizarán las oportunidades presentes en el mercado y las amenazas a las que se deben afrontar los negocios e instituciones, para cumplir sus objetivos.

### **Factor Político, Gubernamental y Legal.**

De acuerdo a Rodríguez (2012, pág. 11), “el ambiente político del país muestra una lucha poderes, a tal punto de inferir, quien tiene más dinero tiene más poder, aspecto negativo, pues las clases menos favorecidas miran como sus necesidades no son atendidas”.

De su parte, la institucionalidad del país también resulta incierta, pues el sistema político ecuatoriano no muestra visos de satisfacer el interés colectivo de la nación, pues “se refleja concentración de poderes en ciertos actores que comandan los mecanismos de representación e imponen sus agendas en contra de los intereses generales” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

A partir de la promulgación de la Constitución de la República (2008) nace una nueva oportunidad, puesto que el estado es quien deba garantizar el bienestar social a través de la gestión de políticas públicas integrales y sociales que abarquen todos los estratos de la sociedad.

En este mismo marco, la Constitución desarrolla en cinco capítulos la Organización Territorial del Estado: principios generales; organización del territorio; GAD y regímenes especiales de competencias y recursos económicos, que respalda el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, cuerpo legal que rige a los GAD bajo los principios de obligatoriedad, progresividad, equidad, solidaridad, subsidiariedad, corresponsabilidad, unidad, entre otros (Luna, 2013, pág. 33).

En este marco los GAD son entes legales para administrar y gestionar el territorio local, a través de la asunción de nuevas competencias a fin de acercar los servicios a la ciudadanía.

Para lograr este cometido, el Estado define tres niveles de gobierno (municipales, provinciales y parroquiales rurales), y por supuesto el Central, quienes tienen competencias.

Para el caso de los municipales, deben “gestionar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 64), además de otras competencias exclusivas, lo cual mantiene consonancia con lo dispuesto en el artículo 55 del COOTAD (2010).

Para operativizar esta competencia, el CNC en su calidad de organismo técnico de la descentralización y en uso de sus facultades:

[..] con fecha 26 de abril de 2012, expidió la Resolución Nro. 006-CNC-2012 (RO Sup. Nro. 712 -29 de mayo de 2012), con la cual transfirió la competencia de TTTSV a GAD metropolitanos y municipales del país, estableciendo modelos de gestión diferenciados (“A”, “B” y “C”), conforme condiciones territoriales [...].  
(Consejo Nacional de Competencias, 2012)

Dichos modelos son revisados, al menos, cada dos años, a fin de establecer la necesidad de acceder a otro distinto. En este sentido el CNC, el 18 de febrero de 2021 aprobó la Resolución Nro. 001-CNC-2021 (Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 396

-23/feb/2021-, la cual está vigente, que indica que el GAD municipal de Azogues debe ascender a modelo de gestión "A"; esto le favorece para controlar el tránsito con sus propios agentes civiles de tránsito (ACT), para lo cual debe cumplir lo que la Agencia Nacional de Tránsito dictamine.

De manera general, el marco normativo que organiza territorialmente el estado, otorga facultades a los distintos niveles de gobierno para el cumplimiento de sus competencias, de tal forma que los productos y servicios lleguen a los ciudadanos en igualdad de condiciones, a fin de propender a la equidad territorial, no obstante, los lineamientos contenidos en los cuerpos legales vigentes no siempre se cumplen, motivo por el cual se han generado discrepancias entre el gobierno central y los gobiernos locales, lo que se refleja en baja calidad de los servicios e incumplimientos.

En efecto, la gestión de la competencia de TTTSV se ha visto envuelta en una serie de denuncias y demandas, debido al incumplimiento, por parte de los GAD municipales, de lo que dictan las normas vigentes. A decir de ello, el factor "político" en ciertas ocasiones no se lo puede controlar debido a los intereses particulares de los gobernantes locales de turno, lo que ha obligado a que se inste, por medios legales, el cumplimiento de las facultades encomendadas, incluso llegando a la destitución de autoridades.

### **Factor social.**

A decir de Martín (2017), el factor social analiza lo referente a la evolución demográfica, la movilidad social, el nivel educativo, la religión, las creencias, los roles de



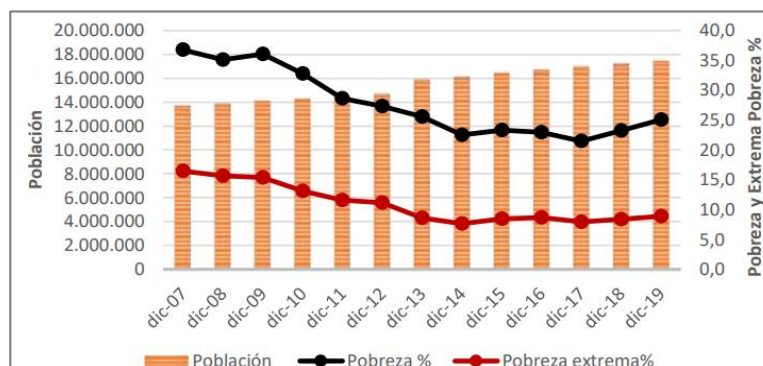
género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

### ***Demografía y Pobreza.***

El Ecuador es un país con una población cerca de los 17 millones de habitantes, con un ritmo de crecimiento menor al de décadas pasadas y con cambios importantes en la composición de sus hogares. A decir del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (2012):

La población de Ecuador representa el 0,2% del mundo y el 2% de América Latina, y crece cada vez más lento, tal es así que “se evidencia una reducción del ritmo de crecimiento: entre los censos de 1950 a 1962 el crecimiento fue de 2,96%, mientras que entre el censo del 2001 y 2010 el crecimiento fue de 1,95%” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos , 2012).

De otro lado, a medida que crece la población se hace necesario mayores capacidades para atender necesidades básicas y servicios complementarios que brinden un adecuado nivel de vida. Esto motiva a las personas a insertarse en el mercado laboral, o en su defecto emprender actividades productivas y comerciales. No obstante, no siempre se puede cumplir con estos objetivos, lo que compromete a que personas vivan en situación de pobreza debido al incremento del desempleo, además de que esto genera desigualdad.

**Figura 3***Población y pobreza*

*Nota.* El gráfico representa el crecimiento de la población del Ecuador, y también el índice de pobreza.

De acuerdo con la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (Cedia, 2020) “durante el periodo 2007-2014 alrededor de 1.5 millones de ecuatorianos salieron de la pobreza (medida por el nivel de ingresos). Así también, se resalta, que la pobreza se alrededor del tres por ciento en los últimos trece años” (Cedia, 2020).

### ***Población Económicamente Activa.***

La población económicamente activa (PEA), “personas con un trabajo estable y otros que están en el subempleo” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos , 2012). De la información emitida por el Instituto de Estadística y Censos (INEC) en el 2010, año del último Censo de Población y Vivienda, la PEA fue de 4.342.647 de habitantes, en tanto en lo que para finales del 2011, ésta fue de 4.418.150 de habitantes, mientras que a 2019

ascendió a 8.099.030, en tanto que hasta mediados de 2020 esta cantidad se redujo a 7.605.189; ello en razón del impacto de la pandemia del coronavirus, que obligo a la reducción de plazas de empleo, además de muchas personas enfermas y fallecidas (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2020).

### ***Mercado Laboral.***

En el país se ha habido variaciones en el nivel de desempleo durante el último decenio; la tasa mayor de desempleo se dio en el año 2006 con el 10,4%. Por el contrario, la tasa menor fue del 5.1% y se la registro en el año 2011, según el INEC (2012), en tanto que, en septiembre del año 2012, la tasa de desempleo fue del 5.19%.

De acuerdo con la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Investigación y la Academia (Cedia, 2020), “la tasa de empleo adecuado se redujo en promedio el 1% en los últimos años, siendo representativos en el año 2016 con el 11% y con el 4% en el año 2019”.

Al respecto del nivel de aportación del sector público y privado para generar fuentes de empleo, se resalta que “De cada 100 plazas de trabajo, 91 son generadas por el sector privado y 9 por el sector público” (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2020), en específico a 2020, el porcentaje de empleados privados ascendió al 91,30%, en tanto el público el 8,7%.

Así también, hay que resaltar el rol que cumplen los GAD en la generación de empleo; en específico, los municipios, considerados los gobiernos locales de mayor

representatividad en el territorio aportan de manera importante a la generación de empleo, lo que favorece al desarrollo local, puesto que se requieren talentos más capacitados y con nuevas habilidades para cumplir las competencias asignadas conforme lo dispone la Constitución. No obstante, no siempre se puede contar con el personal necesario en la jurisdicción de los gobiernos locales, por lo que resulta necesario “importar” aquellos recursos humanos.

## **Factor Económico.**

### ***Producto Interno Bruto.***

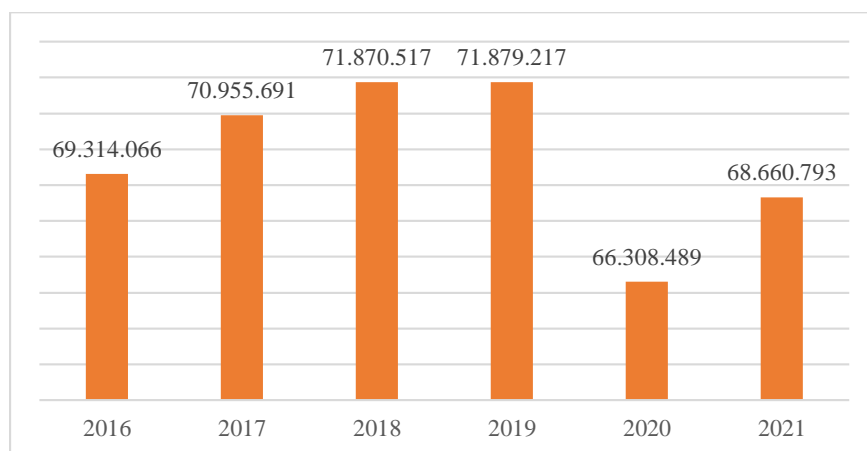
De acuerdo a Cepeda, Zurita, y Ayaviri (2016) el “Ecuador tradicionalmente ha basado su esquema de crecimiento económico en base a la explotación y comercialización del petróleo, convirtiéndolo en su principal fuente de ingresos” (pág. 460).

De acuerdo a la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (2012), toda vez que se dio el proceso de “dolarización, el crecimiento económico del país muestra indicadores macroeconómicos favorables que se traduce en un crecimiento constante, en razón de la inversión pública y la mejora en los precios de las materias primas en los mercados internacionales” (Asobanca, 2012).

No obstante, de ello, se torna necesaria una nueva perspectiva económica que busque nuevas políticas de desarrollo económico o alternativas de promoción a la producción nacional de todo tipo de bienes y servicios. Pese al escenario no tan favorable, industrias como la manufacturera, alimentos y bebidas, servicios, y turismo vienen mostrando mejor desempeño, aportando al crecimiento económico gracias a un mayor dinamismo de los agentes productivos afines a estas industrias (Banco Central del Ecuador, 2021).

#### Figura 4

*PIB real*



*Nota.* El gráfico representa la evolución el PIB real de acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador.

De otro lado, el Banco Central del Ecuador (2021) señala que la producción interna bruta en el año 2017 fue favorable, en razón de los buenos precios del petróleo, con lo cual el país tuvo un crecimiento real de 2,37% con relación al 2016.

Referente al año 2020, hay que señalar que la economía se contrajo alrededor de 8% con respecto al 2019, debido a la crisis económica mundial por efectos de la pandemia del coronavirus; los cuales aún se presentan hasta el presente (Banco Central del Ecuador, 2021).

Estos efectos no han sido ajenos a los gobiernos locales del Ecuador, quienes, al tener una alta dependencia económica del gobierno central, el desarrollo local también se ha visto afectado, pues las transferencias del presupuesto general del estado se han visto

reducidas, o en el peor de los casos han tenido retrasos en su entrega. Ello se refleja en la para en la ejecución de la obra pública y en la entrega no oportuna de bienes y servicios a la ciudadanía (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

No obstante, de esta situación, el gobierno central ha realizado esfuerzos necesarios para ponerse al día en las transferencias a los gobiernos locales. De acuerdo con información del Ministerio de Economía y Finanzas (2021), a febrero se ha pagado a los GAD las cuotas correspondientes al modelo de equidad territorial del año 2020, lo que representa un total de USD 2.375 millones, siendo los GAD municipales quienes reciben la mayor parte de este recurso, respecto de los GAD provinciales y parroquiales rurales. Así también, de acuerdo con las provisiones macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas se espera que hasta finales del año 2021 las asignaciones a los GAD se esperen crezcan un 20% por sobre lo transferido en el año 2020. Sin embargo, de lo anotado, y conforme a las disposiciones vigentes, estas asignaciones se deben liquidar cuatrimestralmente conforme lo establecido en la Ley, esto es que estos rubros dependen directamente de los ingresos de ingresos permanentes y no permanentes del presupuesto general del Estado (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD, 2010).

### **Factor Tecnológico.**

Los factores tecnológicos se derivan de los avances científicos donde destacan los nuevos materiales, productos, procesos de producción, y los avances en los medios computacionales y en las redes.

El aspecto tecnológico, desde el contexto privado, favorece a las empresas a sistematizar sus procesos, de tal forma que productos y servicios mejoran sus prestaciones, conforme a las exigencias de los demandantes; desde el ámbito público se pueden dar mejoras en la prestación de servicios públicos, en la ejecución de obra pública con miras a mejorar el nivel de vida de los ciudadanos.

En 2019, Ecuador obtuvo 55,74 puntos en el Índice de Competitividad, publicado por el Foro Económico Mundial, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. Ha empeorado su puntuación respecto al informe de 2018 en el que obtuvo 55,85 puntos. Ese valor sitúa Ecuador en el puesto número 90, es decir que tiene un nivel de competitividad mundial bastante deficiente si lo comparamos con el resto de los 141 países del ranking. Ha empeorado su situación, ya que en 2018 estaba en el puesto 86. (Datosmacro, 2019)

La capacidad tecnológica del país es baja respecto de sus pares de la región y del mundo en general, a pesar de que el porcentaje de hogares con acceso a internet se incrementó en 7,7% en el 2020, con respecto del año 2019, lo que representa un 53,20% del total de hogares a nivel nacional. En específico, el INEC (2020) señala que al año 2020 el analfabetismo digital<sup>2</sup> es del 10,2% de la población total a nivel nacional.

---

<sup>2</sup> Se considera analfabeta digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet. (INEC, 2020a)



Con las condiciones actuales de la globalización resulta importante que se desarrollen nuevos y ágiles mecanismos de información y producción, que refuercen el crecimiento económico y desarrollo industrial del país.

Las tendencias sobre el factor tecnológico se constituyen en una oportunidad, tanto a nivel central como a nivel local, lo cual puede favorecer a alcanzar mejores estándares de calidad en la prestación de servicios públicos.

### ***Análisis Interno***

El análisis de la perspectiva interna “tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de empresas tienen algún grado de control” (Martínez y Milla, 2005, pág.110).

Según Martínez y Milla (2005, pág.110), este tipo de análisis, “sirve para definir el estado situacional actual a la interna de las organizaciones, es decir que se debe analizar las unidades estratégicas de negocios (UEN)”, para establecer puntos críticos o favorables en la gestión.

### **Información General.**

A Azogues se la denomina San Francisco de Peleusí de Azogues, es cabecera cantonal del cantón Azogues y capital de la provincia de Cañar. Localizada al centro-sur de la región interandina del Ecuador, en la hoya del río Paute, y la

atravesable río Burgay. Tiene una altitud de 2518 metros sobre nivel del mar, su clima andino es de 16°C en promedio (Gobierno del Cañar, 2020).

Según Parlamento Andino (2021):

El 4 de octubre de 1562, con la llegada de los españoles en medio de la celebración de la fiesta de San Francisco de Asís, se dio la fundación de Azogues por Gil Ramírez Dávalos, otorgándole el nombre de San Francisco de Peleusí. Se le agregó “del Azogue” debido al descubrimiento de las minas de azogue o mercurio en el cerro de Guayzhun. El cantón está conformado por las parroquias: Azogues, San Francisco, Aurelio Bayas, Antonio Borrero, Cojitambo, Guapán, Javier Loyola, Luís Cordero, Pindilig, Benigno Rivera, San Miguel de Porotos y Taday. (Parlamento Andino, 2021)

La independencia de Azogues se celebra el 4 de noviembre; considerada como un proceso que tuvo como hito la guerra de independencia en donde el pueblo cumplió un rol preponderante, puesto que “fueron muchos los soldados libertarios chuquipatenses que anónimos entregaron su vida en la campaña libertaria de Cuenca y Azogues, y posteriormente sumados al avance de las fuerzas liberarías en otros territorios” (GAD Municipal de Azogues, 2020).

El cantón se divide en parroquias, cuatro parroquias urbanas y ocho rurales, que son representadas por los Gobiernos Parroquiales ante la Alcaldía de Azogues. Las cuatro parroquias de la urbe son: Aurelio Bayas, Azogues, Borrero (Charasol) y

San Francisco; las rurales son: Cojitambo, Guapán, Javier Loyola (Chuquipata), Luis Cordero, Pindilig, Rivera, San Miguel y Taday. Las actividades principales de la ciudad son el comercio, la agricultura, la ganadería, y la educación, además del turismo, siendo una de las actividades de mayor relevancia y aporte a su crecimiento económico. (Gobierno del Cañar, 2020).

De acuerdo con información del INEC, Azogues contó con 74.326 habitantes en el cantón, conforme el último censo del INEC desarrollado en el año 2010. Según proyecciones de la población al año 2020 contaba con 87.942 habitantes (40.367 a nivel urbano y 47.575 a nivel rural) (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2020).

De las competencias contenidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2010), el literal f) se refiere al marco referencial del presente estudio, que versa sobre la planificación, regulación y el control del tránsito y el transporte terrestre (TTTSV), competencia que es exclusiva del nivel de gobierno cantonal.

Cabe señalar que la competencia en mención, previo al proceso de descentralización, era gestionada por el gobierno central a través de la Policía Nacional del Ecuador y la Comisión de Tránsito del Ecuador, quienes prestaban los productos y servicios de matriculación vehicular, títulos habilitantes y el control operativo del tránsito en la vía pública.

Instaurado el proceso de descentralización, para la gestión de esta competencia se establecieron modelos de gestión diferenciados (“A”, “B” y “C”), que deben ser revisados

cada dos años por el Consejo Nacional de Competencia, y de acuerdo con los términos y plazos dispuestos en la Resolución 006-CNC-2012 (Consejo Nacional de Competencias, 2012).

En la citada resolución del año 2012, señalaba que al GAD municipal de Azogues le correspondió asumir el modelo de gestión “C”, lo que le implicaba exceptuarse de realizar el control operativo del tránsito y de matricular y visitar técnicamente los vehículos.

Posteriormente, en el año 2015 mediante Resolución No. 0003-CNC-2015, (26-marzo-2015; RO No. 475), el CNC revisó los modelos de gestión, estableciendo, para tal efecto, que al GAD municipal de Azogues le correspondía asumir el modelo de gestión “B”, con ello tuvo bajo su responsabilidad la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial, exceptuando el control operativo del tránsito en la vía pública (Consejo Nacional de Competencias, 2015).

Con fecha 30 de agosto de 2017, el CNC emitió la Resolución 005-CNC-2017 (30-agosto-2017; RO Suplemento No. 84), a través de la cual revisó los modelos de gestión, resolviendo para tal efecto que el GAD municipal de Azogues mantiene en el modelo de gestión “B” (Consejo Nacional de Competencias, 2017).

Por último, el CNC expidió la Resolución Nro. 001-CNC-2021 de fecha 18 de febrero de 2021 (Publicada en Tercer Suplemento del Registro Oficial Nro. 396 del 23 de febrero de 2021), por medio de la cual de manera reiterativa revisó dichos modelos, estableciendo que al GAD municipal de Azogues le correspondía asumir el modelo de

gestión “A”, lo que implicaría, adicionalmente, asumir el control operativo del tránsito en la vía pública (Consejo Nacional de Competencias, 2021).

### **Capacidad Administrativa.**

El máximo organismo del GAD municipal de Azogues es el Concejo Municipal, que lo preside el alcalde del cantón, quien para el periodo 2019-2023, esta responsabilidad recae al Magister Romel Paúl Sarmiento Castro, profesional experto en derecho, quien goza de sus derechos y está facultado para asumir su rol como máxima autoridad del municipio.

La estructura de gobernabilidad del municipio la conforman el Concejo Municipal (alcalde y concejales), los cuales conforman los procesos gobernantes de la institución. Resaltan también los procesos habilitantes de asesoría, tales como: Secretaría General, Procuraduría Síndica, Asesoría y Patrocinio y Planificación y demás áreas administrativas, que en total suman 949 puestos de trabajo, conforme al siguiente detalle:

**Tabla 2***Distributivo del personal*

<b>Proceso</b>	<b>Número de puestos</b>
Gobernante/Nivel directivo	24
Agregador de valor/Nivel operativo	430
Desconcentrado	31
Habilitante de apoyo/Asesoría	464
<b>Total</b>	<b>949</b>

*Nota.* La tabla contiene el detalle del número de puestos de trabajo por proceso del municipio.

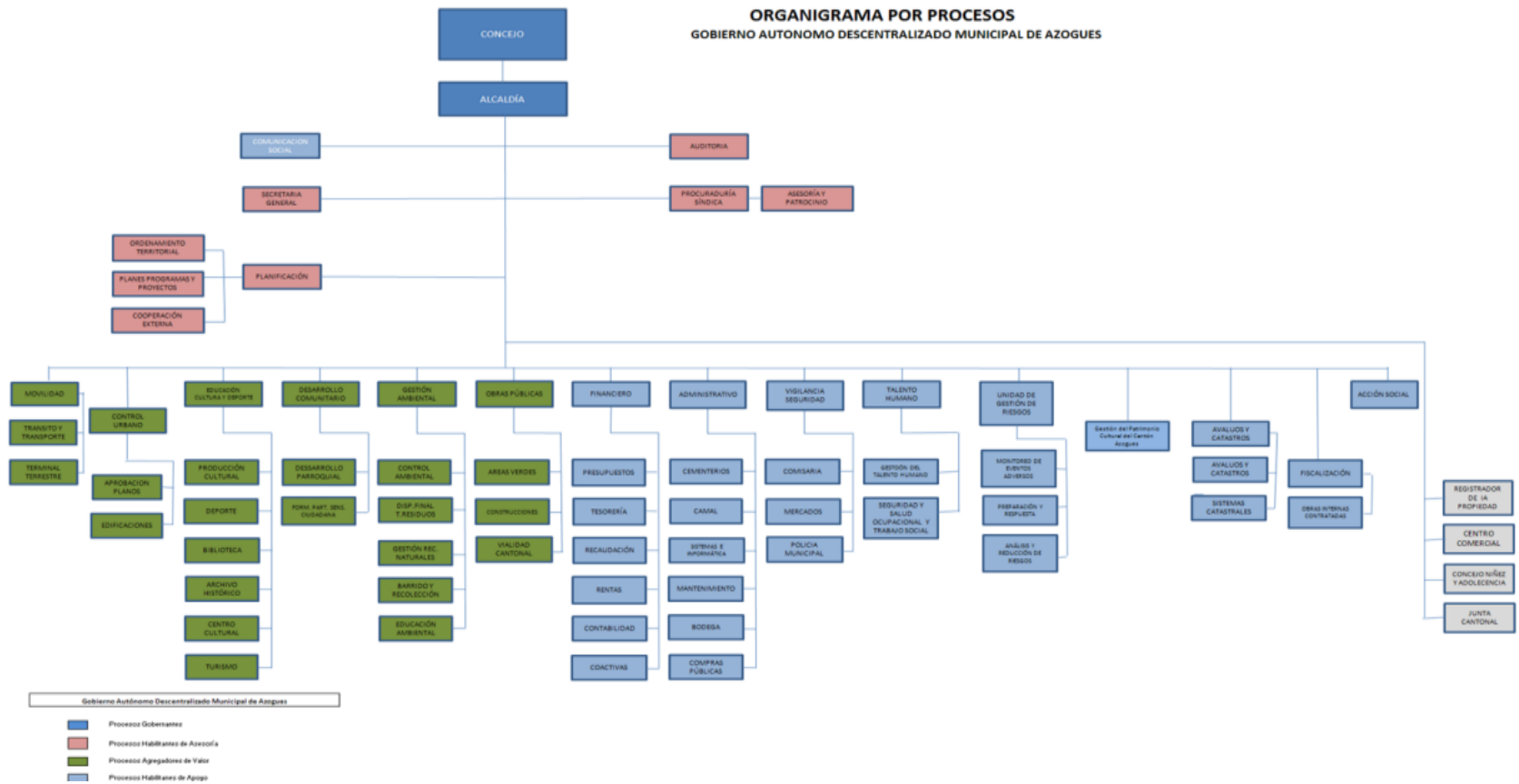
La estructura operativa de la institución presenta una adecuada división del trabajo, las líneas de responsabilidad y autoridad están plenamente definidas, lo que facilita el desempeño de funciones y cumplimiento de responsabilidades a fin de cumplir con los objetivos institucionales.

Referente al talento humano que trabaja en la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues, misma que es la responsable de la gestión de la competencia de TTTSV, el número de funcionarios asciende a 85 servidores públicos, mismos que atienden los distintos procesos inherentes a la competencia, tales como: títulos habilitantes, revisión vehicular, matriculación vehicular, señalización y semaforización, inspección y demás servicios complementarios.

Su estructura orgánica funcional está dada de la siguiente manera:

Figura 5

Organigrama estructural del GAD municipal Azogues



Nota. El gráfico representa la organización estructural de los puestos de trabajo el municipio de Azogues.

De otro lado es importante mencionar los lineamientos estratégicos orientadores del municipio de Azogues que hallan contenidos en su Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, donde se resalta su misión, visión y objetivos institucionales, los cuales son los elementos orientadores para la adecuada gestión del municipio.

### **Capacidad Tecnológica.**

Mide el desempeño de la infraestructura tecnológica disponible, a fin de cubrir los requerimientos del cliente interno, cliente externo y de los grupos de interés.

### ***Instalaciones.***

El GAD municipal de Azogues tiene sus oficinas ubicadas en una zona del centro de la ciudad (Calle Fray Vicente Solano S/N), misma que dispone de amplios espacios para las actividades diarias, atención al ciudadano, circulación y parqueo.

El desarrollo urbano de la zona donde está ubicada la institución, la dotación de servicios básicos es adecuada, a ello se suma una excelente red vial que le conecta con el resto de las zonas aledañas. Los funcionarios no tienen inconvenientes para movilizarse y acceder a su lugar de trabajo, puesto que se cuenta con operadoras de transporte intracantonal o urbano.



### ***Tecnología.***

El nivel tecnológico resulta importante para el desarrollo de las actividades diarias. De manera general la institución cuenta con un nivel tecnológico aceptable, que favorece al desarrollo de las funciones del personal.

En este aspecto es pertinente resaltar el respaldo recibido desde la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), ente que financia proyecto de mejora de las capacidades tecnológicas de los municipios, además de brindar el soporte en en diversas áreas, lo cual ha beneficiado que se disponga de las siguientes a favor del municipio de Azogues:

Sistema Administrativo Financiero (SIGAME): sistema que automatiza las áreas administrativas financieras permitiéndole desarrollar y mejorar las actividades en contabilidad, presupuesto, tesorería, talento humano, inventarios y activos fijos.

Sistema Integral de Catastro (SIC): sistema que automatiza la gestión de los impuestos prediales urbanos y rurales, conforme a la normativa vigente.

Sistema de Gestión de Comercialización de Servicios (GCS): sistema que automatiza la gestión de los servicios públicos municipales y mejora los niveles de eficiencia.

Sistema de Administración del Registro de la Propiedad (SARP): sistema que permite la automatización de la gestión del registro de la propiedad.

(Changotasig, 2015, p.74)

Adicional, del municipio de Azogues dispone de servicio de página WEB, donde oferta algunos servicios tales como: emisión de comprobantes electrónicos, multas y deudas pendientes, trámites internos y consulta jurídica.

Además de ello, dispone de aplicativos webs para el caso de los sistemas de información geográfica ([https://urbigis.com/ec\\_azogues.maps](https://urbigis.com/ec_azogues.maps)), consulta de impuestos prediales (<https://ecpredial.com/azogues>) y asistencia para el servicio público de agua potable (<https://www.emapal.gob.ec/>).

Referente a la gestión de la competencia de TTTSV, la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), en su calidad de ente regular, ha provisto del sistema informático AXIS (versión actual 4.0), mismo que contiene los módulos para control y emisión de títulos habilitantes, procesos de matriculación vehicular, y el control operativo del tránsito. Entre las ventajas resalta que la información generada por los 221 municipios del país se centraliza; por el contrario, “una de las desventajas es su falta de capacidad de almacenamiento, lo que ocasiona que el enlace entre la ANT y los municipios demora o a veces deje de funcionar, y la falta de seguridad informática” (El Comercio, 2021).

Es evidente la disponibilidad de algunas herramientas, mismas que deben ser efectivizadas para mejorar la atención al ciudadano, por lo que se torna importante ampliar los servicios, tales como seguimiento a tramites en línea, turnos en línea, libre acceso a la información pública, además de mantener actualizada la información que reposa en su página web.

### Capacidad Financiera.

De acuerdo a Valle (2020), la capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo ha proporcionado a la institución un adecuado marco para la toma de decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de recursos financieros.

Según el principal del área financiera, el Ing. Wilson Álvarez, la institución tiene una alta dependencia de las transferencias de recursos desde el presupuesto general del estado, situación que se agrava aún más si se considera que las políticas de funcionamiento no están bien definidas, lo que dificulta el pago a acreedores y la cobertura efectiva del gasto corriente.

**Tabla 3**

*Monto total del presupuesto anual- 2021*

<b>Tipo</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Gastos</b>	<b>Financiamiento</b>
Corriente	13.324.181,62	9.218.654,88	Fondos fiscales
Inversión	17.735.617,73	21.841.144,47	Interno/Externo
<b>Total</b>	<b>31.059.799,35</b>	<b>31.059.799,35</b>	

*Nota.* La tabla muestra el valor del presupuesto anual por tipo y financiamiento.

Se observa un monto total del presupuesto para el año 2021 que asciende a US\$ 31,06 millones de dólares. El componente de ingresos corrientes representa alrededor del 43% respecto del total, mientras que el de inversión alrededor del 57%.

De su parte, el componente de gastos corrientes representa alrededor del 30% y el de inversión el restante 70% respecto del total.

De otro lado, el presupuesto al año 2020 fue de US\$ 31.754.865 millones de los cuales, hasta el 31 de diciembre, se devengaron únicamente US\$ 19.055.063 millones (*Ver Anexo 1*), lo que da un resultado del 60 % de ejecución presupuestaria, lo cual puede ser el resultado de una gestión inadecuada de los recursos financieros de la institución, que se reflejaría en el no cumplimiento de ciertos planes y proyectos a favor de la ciudadanía.

Así también, de la estructura de las dependencias municipales en el POA del año 2020 se observa que la Dirección de Obras Públicas es la que posee el monto mayor de presupuesto con US\$ 6.652.025, seguido de la Dirección de Planificación con US\$ 3.906.002 y por la Dirección de Talento Humano con US\$ 1.969.188; siendo estas las más representativas. La Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del municipio de Azogues, área responsable de gestionar la competencia de TTTSV, tuvo un presupuesto asignado anual de US\$ 343.000.

De otro lado, el proceso de descentralización ha implicado la entrega de competencias desde el Estado Central a los gobiernos locales, acompañados de recursos económicos. Al respecto de la competencia de TTTSV, en la Resolución Nro. 006-CNC-2012 de transferencia, su artículo 27 determina que para el ejercicio de las facultades y atribuciones los GAD metropolitanos y municipales contarán con los siguientes recursos económicos:

Los valores recaudados por el otorgamiento de títulos habilitantes.

Impuesto a los vehículos, según el artículo 538 del COOTAD.

La tasa de matriculación y sus multas asociadas.

La tasa de revisión técnica vehicular y multas asociadas, que recaudan los GAD metropolitanos y municipales y por las entidades del gobierno central.

(Consejo Nacional de Competencias, 2012)

La distribución de la tasa de matriculación y sus multas asociadas (numeral 3) se realiza aplicando la fórmula señalada en el artículo 29 de la Resolución Nro. 006-CNC-2012, cuya asignación se realiza conforme al “número de vehículos matriculados, población, tasa de motorización, densidad y dispersión poblacional, participación de la población urbana en la población total” (Consejo Nacional de Competencias, 2012).

De la información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas, ente rector de las finanzas públicas, el municipio de Azogues por este concepto durante el periodo 2014-2020 ha recibido US\$ 1.910.495,75, conforme al siguiente detalle:

**Tabla 4**

*Transferencias de la tasa de matriculación al GAD municipal de Azogues*

<b>Año</b>	<b>US\$</b>
2014	77.890,63
2015	362.869,35
2016	290.492,14
2017	287.915,83
2018	299.300,59
2019	312.953,42
2020	279.073,80
<b>Total general</b>	<b>1.910.495,75</b>

*Nota.* La tabla muestra el valor de las transferencias de la tasa de matriculación de acuerdo a información oficial del Ministerio de Economía y Finanzas.

### ***Caracterización del Análisis FODA del GAD Municipal de Azogues***

El análisis FODA es un resumen que identifica cuales son las situaciones, tanto interna como externa de la institución. Su construcción parte de agrupar los factores claves más relevantes para luego clasificarlos y ponderarlos de acuerdo con el grado de incidencia. Asimismo, la realización del análisis situacional permitirá delinear o direccionar adecuadamente a la entidad hacia el futuro.

### **Análisis de Fortalezas y Debilidades.**

El análisis de las fortalezas y debilidades son determinadas en base a los resultados alcanzados en el análisis interno realizado al GAD municipal de Azogues. Previamente se asignará una calificación individual para indicar el grado de cada variable, de tal forma que se establezcan diferencias entre ellas, a fin de jerarquizarlas; la escala establecida es de A= nivel mayor de actuación, M= nivel medio y B= nivel más bajo; su resumen se detalla a continuación:

**Tabla 5***Detalle de fortalezas y debilidades*

<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>							
<b>No.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>IMPACTO</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Adecuada estructura orgánica funcional	X			X		
2	Dotación adecuada del espacio físico		X			X	
3	Dotación adecuada de servicios básicos		X			X	
4	Disponibilidad de herramientas tecnológicas		X		X		
5	Servicios en línea a través del portal web	X			X		
6	División del trabajo definida		X			X	
<b>DEBILIDADES</b>							
1	No cuenta con un direccionamiento estratégico institucional documentado	X				X	
2	No dispone de indicadores de gestión.	X			X		
3	Gestión ineficiente de los recursos financieros	X			X		
4	Página web desactualizada; información no accesible y desactualizada	X			X		
5	Falta de procedimientos para la administración de los recursos financieros.	X			X		
6	Alta dependencia de las transferencias de recursos desde el presupuesto general del estado	X			X		

*Nota.* La tabla muestra el detalle de las fortalezas y debilidades del GAD municipal de Azogues.



## Análisis de Oportunidades y Amenazas.

El análisis de oportunidades y amenazas se han definido en base a los resultados alcanzados en el análisis externo, con lo cual se podrá “establecer lineamientos estratégicos para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas del entorno externo” (Arriaga, Ávalos, y Martínez, 2017, p. 419).

**Tabla 6**

*Detalle de las oportunidades y amenazas*

PERSPECTIVA EXTERNA							
No.	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B
1	Descentralización de competencias con recursos económicos	X			X		
2	Marco regulatorio que respalda la actual organización del territorio	X			X		
3	Disponibilidad de tecnología de punta en el mercado local		X			X	
4	Disminución de la pobreza	X				X	
5	La tasa de empleo adecuado ha disminuido	X			X		
6	Designación de nuevas competencias (control operativo) a favor de los gobiernos locales	X			X		
AMENAZAS							

1	No disponibilidad de personal capacitado en la jurisdicción de los gobiernos locales	X	X
2	Sistema político ecuatoriano inestable	X	X
3	Disminución en el crecimiento económico del país	X	X
4	Sistema tecnológico de gestión de la competencia de TTTSV vulnerable	X	X

---

*Nota.* La tabla muestra el detalle de las oportunidades y amenazas del GAD municipal de Azogues.

### **Matriz FODA del GAD Municipal de Azogues.**

Una vez que los factores claves de éxito han sido valorados respecto a su incidencia en el desenvolvimiento de la institución, se realiza un resumen de las más relevantes a manera de una matriz, misma que se presenta a continuación:

Tabla 7

Matriz FODA del GAD municipal de Azogues

<b>MATRIZ FODA</b>		
	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNOS</b>	Descentralización de competencias con recursos económicos	No disponibilidad de personal capacitado en la jurisdicción de los gobiernos locales
	Marco regulatorio que respalda la actual organización del territorio	Sistema político ecuatoriano inestable
	Disponibilidad de tecnología de punta en el mercado local	Disminución en el crecimiento económico del país
	Disminución de la pobreza	Sistema tecnológico de gestión de la competencia de TTTSV vulnerable
	La tasa de empleo adecuado ha disminuido	
	Designación de nuevas competencias (control operativo) a favor de los gobiernos locales	
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNOS</b>	Adecuada estructura orgánica funcional	No cuenta con un direccionamiento estratégico institucional documentado
	Dotación adecuada del espacio físico	No dispone de indicadores de gestión.

Dotación adecuada de servicios básicos	Gestión ineficiente de los recursos financieros
Disponibilidad de herramientas tecnológicas	Página web desactualizada; información no accesible y desactualizada
Servicios en línea a través del portal web	Falta de procedimientos para la administración de los recursos financieros.
División del trabajo definida	Alta dependencia de las transferencias de recursos desde el presupuesto general del estado

*Nota.* Esta tabla muestra los factores negativos y positivos, tanto internos como externos, del GAD municipal de Azogues.

### **Capítulo III - Análisis de la Capacidad Administrativa y Operativa del GAD Municipal de Azogues para asumir efectivamente el Modelo de Gestión “A” en la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial**

En el presente capítulo se presenta la información del análisis a las áreas a ser intervenidas para el caso de la asunción de las competencias de control operativo del tránsito en la vía pública por parte del municipio de Azogues.

#### **Análisis de las Áreas de Intervención**

El análisis o diagnóstico de las áreas que se verían intervenidas o modificadas en razón de la asunción de las competencias de control operativo del tránsito en la vía pública de parte del municipio de Azogues, va a permitir obtener la información necesaria que permita tomar decisiones más acertadas para que el desempeño de la institución no se vea afectada.

Dicho análisis se sustentará en la utilización de la metodología de investigación de tipo transeccional descriptivo, la misma que emplea la técnica de recolección de datos por medio de la encuesta poblacional que estará orientada a los funcionarios de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues.

## **Investigación Transeccional Descriptivo**

La investigación transeccional descriptivo va a permitir “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (La Respuesta, 2020), 2020). Los datos son recolectados en un tiempo único como si se tratase de una fotografía.

Con estos antecedentes, en el presente apartado, se realizará un estudio que comprende la búsqueda de información de los clientes internos del GAD municipal de Azogues, en específico de aquellos que son parte de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

### ***Población y Muestra***

La población objetivo del presente estudio son los 85 funcionarios públicos que son de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues, según los registros de talento humano hasta finales del año 2021.

### **Técnica de Muestreo.**

Por tratarse de un estudio de caso, no será necesario definir el tamaño de muestra, lo que da cuenta de que se trata de un tipo de muestreo no probabilístico

denominado por conveniencia, por cuanto la elección de los elementos de la muestra queda a criterio del entrevistador.

### ***La Encuesta Personal***

A la encuesta se la define como:

La técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado, que garantiza que la información proporcionada por una muestra sea analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población.

(Grande y Abascal, 2005, p.14)

### **Metodología.**

Para fines del presente estudio, las encuestas serán realizadas a los funcionarios públicos que son de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues. Los datos recabados serán tabulados, procesados y analizados, de tal forma que, en base a los resultados obtenidos, se viabilice el diseño de la propuesta de modelo de gestión del GAD municipal de Azogues para el ejercicio de la competencia de control operativo del tránsito, según los lineamientos de la ANT.

### **Diseño de la Encuesta.**

La recopilación de los datos inicia con el contacto con los encuestados, por medio de la utilización de herramientas de recolección. Para el presente estudio se emplea encuestas personales que incluyen preguntas de tipo abiertas, dicotómicas y de selección múltiple. La información recolectada será procesada en una hoja de Excel, para posteriormente interpretarla y analizarla. Por factores de distancia y conforme la nueva normalidad, se ha previsto levantar la encuesta por medio del aplicativo web de *Google forms* (<https://forms.gle/tkPc3v6WSvdUgM1FA>), para lo cual se ha solicitado y acordado su llenado hasta una fecha específica. Se estima un tiempo aproximado de 30 minutos para el llenado de cada encuesta. (*Ver anexo 2*)

### **Resultados.**

Los resultados de la aplicación de las encuestas (en línea) a funcionarios del municipio de Azogues se detallan en el *Anexo 3*.

### **Conclusiones.**

El estatuto orgánico estructural vigente si incluye o contempla atribuciones y funciones específicas para los tres ámbitos de comprenden la gestión de la competencia de TTTSV, según el 57% del total de encuestados.

El GAD municipal de Azogues si brinda inducción previa para prestar sus servicios en la unidad administrativa de TTTSV, además si dispone del manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, según el 76% del total de encuestados.



De acuerdo al 52% de los encuestados la unidad administrativa de TTTSV no dispone de un manual de capacitación, formación y desarrollo ni de un plan local de movilidad.

El número de funcionarios públicos que trabajan en la unidad administrativa de TTTSV es suficiente para el cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales, según el 67% del total de encuestados.

La administración de la infraestructura de transporte terrestre como terminales terrestres o estaciones de transferencias o miniterminales terrestre por parte de la unidad administrativa de TTTSV es buena, según el 65% del total de encuestados.

Las operadoras de transporte público intracantonal cumplen regularmente con las disposiciones emitidas por el GAD municipal de Azogues, según el 91% del total de encuestados.

En el cantón Azogues se cumple/respete con bastante frecuencia las tarifas de los servicios de transporte público intracantonal, según el 38% del total de encuestados.

Al interior de la jurisdicción territorial del cantón Azogues los controles a las operadoras de transporte terrestre son eficientes, según el 71% del total de encuestados.

El tránsito dentro de la jurisdicción del cantón Azogues es bueno, según el 52% del total de encuestados.

La señalización y semaforización vial del cantón Azogues se la cataloga como buena, según el 62% del total de encuestados.

Dentro del cantón Azogues regularmente se coordinan las acciones con la Policía Nacional del Ecuador (o en su defecto con la Comisión del Tránsito de Ecuador) al momento de controles del tránsito al interior del cantón, según el 38% de los encuestados.

Resulta imperante que el GAD municipal de Azogues se haga responsable del control operativo del tránsito en la vía pública dentro de la jurisdicción del cantón, según el 76% de los encuestados.

La normativa local contribuye, siempre y con bastante frecuencia, a mejorar la seguridad vial dentro del cantón Azogues, según el 76% de los encuestados.

La gestión del espacio público favorece, con bastante frecuencia, la movilidad de los grupos de atención prioritaria de la localidad, según el 43% de los encuestados.

En el cantón Azogues se realizan, con bastante frecuencia, campañas para la prevención de siniestros de tránsito para usuarios viales (peatones, ciclistas y conductores), según el 43% de los encuestados.

Las coordinaciones para realizar operativos de control de elementos de seguridad vial en vehículos de transporte público, particular y comercial (uso de casco motocicletas, triángulos de seguridad, botiquín, extintores) son bastante frecuentes dentro de la jurisdicción del cantón Azogues, según el 33% de los encuestados.

## **Capítulo IV - Modelo de Gestión “A” del GAD Municipal De Azogues para el ejercicio de la Competencia de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial**

En el presente capítulo se muestra la propuesta de modelo de gestión para la asunción de las competencias de control operativo, como requisito necesario para la obtención de la certificación como Modelo “A” por parte de la ANT, y que oriente a las autoridades locales de Azogues en dicho proceso.

### **Modelo de Gestión “A” del GAD Municipal de Azogues**

#### ***Antecedentes***

Con el inicio del proceso de descentralización, los gobiernos autónomos descentralizados han tenido que enfrentarse a nuevos retos que ha obligado a un mayor compromiso en todo nivel para gestionar a cabalidad las competencias entregadas desde el estado central, entre las cuales resalta la competencia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (TTTSV), cuya titularidad corresponde a los GAD Municipales, para lo que se establecieron tres modelos de gestión diferenciados, conforme las condiciones socioeconómicas e institucionales de cada municipio. De ellos, el modelo de gestión “A”, que implica la asunción de las competencias de control operativo, se ha convertido en un anhelo, y a su vez en un reto para los municipios que se han visto favorecidos de recategorizaciones, toda vez que el Consejo Nacional de Competencias

(CNC), conforme lo dispone la Resolución Nro. 006-CNC-2012, ha revisado dichos modelos de gestión.

En razón de ello, las competencias de control operativo deben ser asumidas con la finalidad de complementar los procesos de planificación y regulación de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial del Cantón y de esta manera garantizar la prestación de servicios eficientes hacia la ciudadanía, y por ende repercutir en una visión favorable y de aprobación hacia la administración de la actual Alcaldía.

El proceso de asunción de esta nueva competencia inicia en el momento mismo que el CNC promulga la respectiva resolución de revisión de modelos de gestión, en donde constan los municipios y mancomunidades por modelo que cambian de modelo B a modelo A.

La Resolución Nro. 001-CNC-2021 de fecha 18 de febrero de 2021 (Publicada en Tercer Suplemento del Registro Oficial Nro. 396 del 23 de febrero de 2021), dictamina que el GAD municipal de Azogues debe asumir el modelo de gestión "A", lo que involucra asumir el control operativo del tránsito en la vía pública (Consejo Nacional de Competencias, 2021).

La Disposición Transitoria Primera, de la Resolución Nro. 001-CNC-2021, establece que:

La Agencia Nacional de Tránsito en el término de 60 días en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados municipales que asumen el modelo

de gestión “A”, elaborarán la planificación de los respectivos modelos de gestión y cronograma de implementación, conforme los estándares y requisitos que se establezca para tal efecto”, además de, “Concluido el término antes citado se procederá con la implementación inmediata de la planificación y cronograma para la asunción del control operativo de tránsito. Una vez finalizado dicho proceso la Agencia Nacional de Tránsito certificará a los gobiernos autónomos descentralizados del modelo de gestión “A”. En esos casos deberá existir obligatoriamente un espacio de coordinación interinstitucional para la asunción del control operativo del tránsito por parte de los gobiernos autónomos descentralizados certificados, a fin de garantizar la prestación del servicio a los ciudadanos. (Consejo Nacional de Competencias, 2021)

Para el efecto, la ANT, mediante Oficio Nro. ANT-CGRTTTSV-2021-0049-O de 27 de abril de 2021 (*Ver Anexo 4*) señaló que, en el ámbito de sus competencias, ha coordinado constantemente el inicio y avance de la certificación de la competencia de control operativo de tránsito en el marco de la Resolución Nro. 001-CNC-2021.

En este sentido, el 10 de marzo de 2021, la Agencia Nacional de Tránsito desarrolló una primera reunión para tratar los siguientes temas:

Establecer una hoja de ruta con los GAD y Mancomunidades, referente a la gestión administrativa, financiera, operativa para asumir la competencia de Control Operativo. Aprobación del cronograma para la implementación de la ejecución de las Competencias de Control Operativo. Coordinar la programación de la formación de Agentes Civiles de Tránsito (ACT). Coordinar y gestionar con

los GAD y Mancomunidades los listados de los aspirantes a Agentes Civiles de Tránsito a ser formados conforme la programación. Formación de ACT para lo cual la institución responsable o delegada para la formación remitirá informes del desarrollo de la formación para que la ANT haga el seguimiento y monitoreo al proceso de formación. Dar el acompañamiento, verificar y supervisar la correcta implementación de la infraestructura técnica, administrativa y operativa por parte de los GAD inmerso en la hoja de ruta y cronograma de implementación de la ejecución de las competencias de control operativo. Definir conjuntamente con los GAD el correcto establecimiento de jurisdicción de competencia de control operativo en el ámbito de su jurisdicción.

Socializar la certificación de la competencia de control operativo a los organismos del Gobierno Central, y demás organismos intervinientes dentro de las competencias de TTTSV, tales como: Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Gobiernos, Ministerio de Economía y Finanzas, CNC, AME, Dirección Nacional de Control del Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, Comisión de Tránsito del Ecuador – CTE, GAD y Mancomunidades. (Agencia Nacional de Tránsito, 2021)

Posteriormente, el 16 de abril de 2021 la ANT volvió a convocar a otra reunión de trabajo a los GAD Municipales de Durán, Milagro, Quevedo, Azogues, Latacunga, Rumiñahui y Mancomunidades de Tungurahua para determinar el cronograma de certificación y asunción de la competencia de control operativo de tránsito, donde: i) se analizaron los hitos del cronograma; ii) se acordó las directrices para la elaboración modelo de gestión pertinente por parte de cada GAD; y, iii) se acordó que los cronogramas ajustados deberán ser remitidos hasta el 21 de abril de 2021.

En tal sentido, el GAD municipal de Azogues, a través Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, en primera instancia, y conforme lo dispuesto por la ANT, tiene previsto elaborar y presentar su modelo de gestión para implementar las competencias de control operativo. Una vez aprobado dicho modelo, lo que le restaría, es poner en marcha el mismo, es decir, ejecutar cada uno de los componentes contenidos en el modelo de gestión, luego de lo cual, finalmente, la ANT certificará al municipio, momento en el cual, estaría apto para prestar los productos y servicios que conlleva el control operativo en la vía pública.

Con los antecedentes expuestos, este nuevo proceso se presenta como un reto para las áreas agregadores de valor y de apoyo del municipio de Azogues, pues se deben conjugar varios factores, incluido el inminente crecimiento de la plantilla de funcionarios públicos, además de la necesaria automatización y documentación de procedimientos, de tal forma que se cumplan con los plazos establecidos por los organismos competentes hasta el momento mismo en que el citado municipio se certifique, por parte de la ANT, para asumir las competencias de control operativo, y por ende los Agentes Civiles de Tránsito (ACT) se formen e inicien con tales actividades dentro de la jurisdicción territorial del Cantón.

### ***Recursos Involucrados***

#### **Infraestructura Básica.**

La infraestructura que se edificará para poner en marca la asunción de las competencias de control operativo será destinada para el área de control y vigilancia de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues, misma que correspondería a una construcción de tres plantas, conforme al siguiente detalle:

**Edificación:**Planta baja

Sala de monitoreo y control

Oficinas de supervisores de zona

Oficinas de inspectores de tránsito

Área de información

Primera planta alta

Oficinas para el analista de contravenciones y para el asistente administrativo

Área común

Segunda planta alta

Oficinas para la subdirección de vigilancia y control

**Ubicación:**

Provincia: Cañar

Cantón: Azogues

Parroquia: Azogues (Cabecera cantonal)

Dirección: Calle Fray Vicente Solano S/N

**Descripción del inmueble:**

Estructura: hormigón armado



Paredes: bloque enlucido y pintado

Pisos: loza de hormigón armado revestido con porcelanato

Servicios básicos: agua potable, luz eléctrica, telefonía e internet.

### Área (m<sup>2</sup>):

Planta baja (área administrativa):	195,93
Planta baja (área operativa):	56,00
Primera planta alta (área operativa)	43,67
Segunda planta alta	23,52
Total área de construcción	319,12
Total área del terreno	3.994,94

Adicionalmente, a fin de determina el monto total requerido para el área de construcción, se ha tenido en cuenta que el metro cuadrado de construcción, al año 2022, para la localidad del centro de la ciudad de Azogues es de US\$ 365<sup>3</sup>, con lo cual el monto total requerido para la construcción de las instalaciones ascendería a alrededor de US\$ 116.478,80. Referente al terreno, no se requeriría ningún valor de inversión puesto que es predio de propiedad del municipio, en el cual actualmente funcionan las dependencias de la misma.

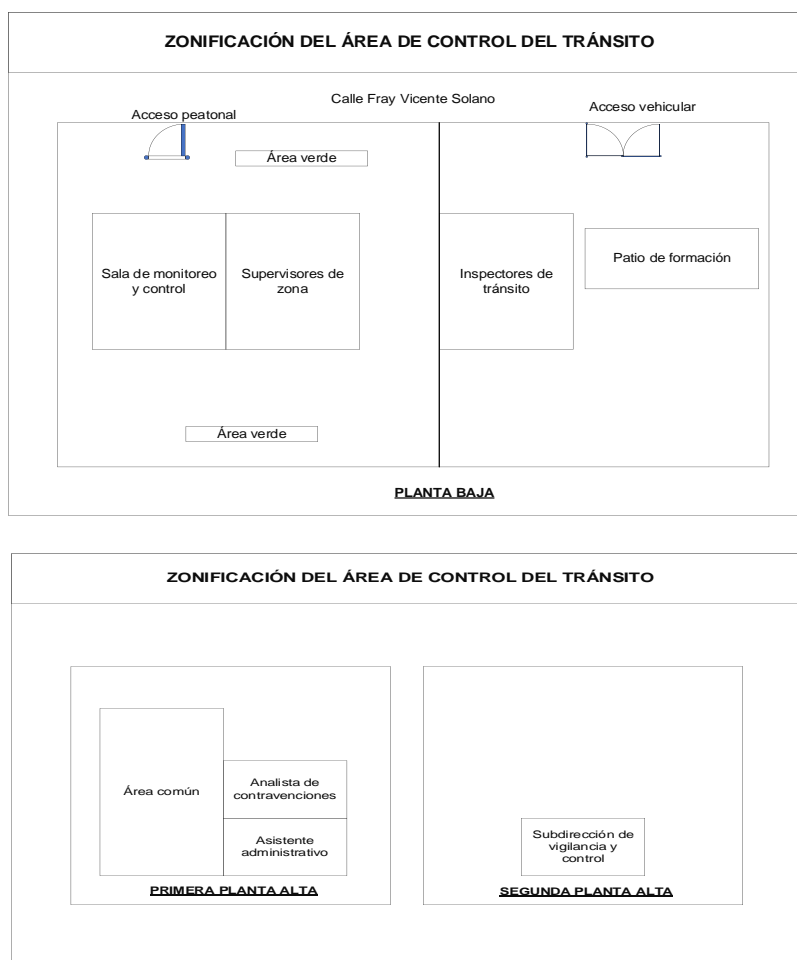
## Figura 6

*Layout de las instalaciones*

---

<sup>3</sup> Precio referencial de construcción en Ecuador al año 2022.

<https://informacionecuador.com/precios-de-materiales-de-construccion-en-ecuador-catalogo/>



*Nota.* El gráfico muestra una breve distribución de las instalaciones.

**Accesibilidad:** El inmueble está diseñado con accesos para vehículos y personas por la calle Fray Vicente Solano, junto al inmueble donde está ubicado las oficinas del municipio. Con base a ello, a continuación, se expone como estarían distribuidas las instalaciones para la nueva unidad administrativa dentro del municipio.

### **Recursos Humanos.**

Para ejercer la competencia de control operativo con ACT, en el presente apartado se establece una propuesta de orgánico funcional referente a la subdirección

de vigilancia y control, a fin de que las tareas de control se cumplan cabalmente dentro de la jurisdicción del cantón.

Se prevé la inserción de la estructura dentro del orgánico de gestión por procesos lo referente al macroproceso de vigilancia y control del tránsito.

Para la ejecución de la competencia de tránsito se ha definido el personal mínimo necesario para cumplir con los procesos, funciones y atribuciones, sin embargo, habrá que acoger lo dispuesto en la Resolución Nro. 087-DIR-2016-ANT de la Agencia Nacional de Tránsito, misma que se refiere al Programa de Formación de Agentes Civiles de Tránsito, inspectores, supervisores, jefes de operaciones y jefes generales de tránsito para los GAD metropolitanos y municipales, y que plantea los siguientes cargos, mínimos, para la asunción de las competencias de control operativo:

1. Agente Civil de Tránsito
2. Inspector Civil de Tránsito
3. Supervisor Civil de Tránsito
4. Jefe Operativo Civil de Tránsito
5. Jefe General Civil de Tránsito

En específico, el artículo 16 de la citada Resolución establece que la unidad de control de tránsito podrá tener menor personal y cargos según la necesidad de cada municipio o mancomunidad y en caso de que se plantee un número menor de ACT se podrá omitir algunos niveles.

De otro lado, para definir el número de ACT para el cantón, se ha tomado de referencia la metodología establecida por la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE) para el efecto, misma que ha determinado una tasa de agentes de tránsito requerido por cada vehículo 2,6<sup>4</sup> (entre operativo + administrativo) por cada 1.000 vehículos, si se tiene en cuenta que el número de vehículos del cantón Azogues al año 2020 era de 16.066 vehículos, se estimaría que se requiere un aproximado de 42 ACT. En específico, se propone para el correcto funcionamiento de la Subdirección de Vigilancia y Control los siguientes cargos:

**Tabla 8**

*Número de vacantes del área de vigilancia y control*

<b>VACANTES</b>	<b>PUESTO</b>
1	Subdirector de vigilancia y control
2	Supervisor de zona
4	Inspector de tránsito
3	Analista de contravenciones
3	Asistente administrativo
42	Agentes civiles de tránsito

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle el personal requerido para la vigilancia y control del tránsito.

De los cargos propuestos para ejercer el control operativo, se tiene presente ciertas consideraciones para definir el número de vacantes. De acuerdo con el último

---

<sup>4</sup> Dato referencial tomado de la metodología de cálculo de ACT de la Comisión de Tránsito del Ecuador.

Censo de Población y Vivienda del año 2010 (aún vigente pues no se ha realizado un último censo para la actualización de la información) realizado por el INEC, el cantón Azogues está conformado por 9 parroquias.

**Tabla 9**

*Población del cantón Azogues (urbana y rural y por parroquias)*

NÚMERO	PARROQUIAS	POBLACIÓN	POBLACIÓN	POBLACIÓN	%
		URBANA	RURAL	TOTAL	
1	Azogues	33.848	4.147	37.995	54%
2	Cojitambo		3.689	3.689	5%
3	Guapán		8.853	8.853	13%
4	Javier Loyola		6.807	6.807	10%
5	Luis Cordero		3.871	3.871	6%
6	Pindilig		2.103	2.103	3%
7	Rivera		1.542	1.542	2%
8	San Miguel		3.567	3.567	5%
9	Taday		1.637	1.637	2%

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle la población urbana y rural del cantón Azogues, conforme a los resultados del Censo de Población y Vivienda del año 2010 realizado por el INEC.

Debido a lo expuesto, y para los fines del control operativo, se ha creído conveniente agrupar las parroquias en dos circunscripciones, una urbana y una rural. La urbana comprendería la Parroquia Azogues, y la rural las restantes 8 parroquias.

Con ello, se requeriría, 2 supervisores de zona (1 para por zona o circunscripción), 4 inspectores de tránsito (2 por cada zona); todo ello con el fin de mantener equidad en la distribución de los funcionarios a cargo del control operativo. No obstante, a futuro, y dependiendo de las condiciones se podría ir incrementando o ajustando el número de funcionarios por cada zona.

De otro lado, el trabajo se respalda con el personal de apoyo, como son los 3 analistas de contravenciones y los 3 asistentes administrativos, quienes tendrán a su cargo las tareas administrativas que respalden la gestión del personal operativo en las vías. Finalmente, la gestión de la competencia de TTTSV en el GAD municipal de Azogues se lo ejerce por medio de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, se ha creído pertinente mantener esta misma estructura administrativa de gestionarla, no obstante, es necesario que el trabajo del actual director sea respaldado por un subdirector de vigilancia y control, quien será el responsable de la gestión de este nuevo proceso dentro de la dirección.

De otro lado, conforme los lineamientos de la Resolución Nro. 087-DIR-2016-ANT de la Agencia Nacional de Tránsito al respecto del personal para gestionar la competencia de control operativo, los perfiles del personal requerido se detallan a continuación:

### ***Subdirector de Vigilancia y Control***

#### Perfil:

El Subdirector de vigilancia y control deber ser de profesión ingeniero en logística, administración de empresas, comercial, pública, áreas técnicas, o arquitecto, abogado, o economista, con al menos 4 años de experiencia o formación complementaria en movilidad, personal policial en servicio pasivo de alto grado de experiencia en comandar talento humano, formación administrativa y en movilidad.

#### Responsabilidades:

- Ejecutar las políticas establecidas por el municipio en las áreas de control operativo y fiscalización en el cantón.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes nacionales.
- Cumplir y hacer cumplir el marco regulatorio local vigente en materia de tránsito.
- Administrar los recursos tecnológicos, humanos y económicos asignados a la Subdirección de Vigilancia y Control para ejercer el control operativo.
- Proponer proyectos de control operativo y fiscalización aprobados por el órgano de gobierno del municipio.
- Proponer al director planes, programas y proyectos de control operativo y fiscalización.
- Asesor al director y al órgano de gobierno del municipio en los aspectos técnicos de control operativo y fiscalización.
- Definir y ejecutar el presupuesto económico de la Subdirección de Vigilancia y Control.

- Coordinar con las otras dependencias del municipio y otras instituciones de interés actividades relacionadas con las funciones de movilidad.
- Elaborar el plan de control operativo y fiscalización que será ejecutado en el cantón Azogues.
- Cumplir las demás normas de legislación nacional y municipal para el ejercicio del control operativo dentro del cantón.



### ***Supervisor de Zona***

#### Perfil:

El Supervisor de Zona deber ser de profesión ingeniero en logística, administración de empresas, comercial, pública, áreas técnicas, o arquitecto, abogado, o economista, con al menos 3 años de experiencia o formación complementaria en movilidad, personal policial en servicio pasivo de alto grado de experiencia en comandar talento humano, formación administrativa y en movilidad.

#### Responsabilidades:

- Cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte en las áreas de control operativo y fiscalización en cada una de las zonas o circunscripciones.
- Cumplir y hacer cumplir leyes nacionales en la cada una de las zonas o circunscripciones.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, ordenanzas, reglamentos y normas que se determinen para las actividades administrativas y operativas del municipio.
- Administrar los recursos tecnológicos, humanos y económicos asignados a la Subdirección de Vigilancia y Control para ejercer el control operativo.
- Controlar y dar seguimiento a los planes, programas y proyectos de control operativo y fiscalización aprobados por la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

- Proponer al subdirector planes, programas y proyectos de control operativo y fiscalización.
- Coordinar con las otras dependencias del municipio y otras instituciones de interés actividades relacionadas con las funciones de control operativo.
- Coordinar la ejecución del plan de control operativo y fiscalización que será ejecutado en el cantón Azogues.

***Inspector de Tránsito***

## Perfil:

El Inspector de Tránsito tendrá título de tercer nivel en carreras empresariales con experiencia de 2 años en materia de movilidad y manejo de talento humano.

## Responsabilidades:

- Solucionar problemas relacionados con la gestión del control operativo y fiscalización.
- Planificar, ejecutar y dar seguimiento a los operativos de control en la vía pública.
- Recopilar información pertinente en el desempeño de sus funciones y generar respaldos de aquello.
- Cumplir con el resto de la legislación nacional y municipal que prevean para estas funciones.
- Elaborar los informes técnicos del control operativo y fiscalización.

### ***Analista de Contravenciones***

#### Perfil:

El Analista de Contravenciones deber ser de profesión abogado, con al menos 3 años de experiencia o formación complementaria en movilidad. Es el responsable de asesorar en materia legal en el área del TTTSV con la finalidad de cumplir con los procedimientos establecidos en la normativa legal vigente y solución de conflictos suscitados en el sitio donde se suceden los incidentes de tránsito.

#### Responsabilidades:

- Controlar el cumplimiento de las leyes nacionales, reglamentos, resoluciones, ordenanzas y demás normativa vigente en materia del tránsito.
- Asesorar en la resolución de conflictos en materia de movilidad, y tránsito en general.
- Contestar a citaciones, dando respuesta bajo criterio técnico y jurídico a la fiscalía y demás entidades inherentes.
- Asesor a los jefes de unidad, zonas o circunscripciones en cada uno de los procesos en los que se encuentren inmersos.

### ***Asistente Administrativo***

#### Perfil:

Profesional de al menor tercer nivel con especialidad dentro del área administrativa o afines, con conocimientos del marco jurídico vigente en materia del TTTSV, con conocimientos y dominio de paquetes computacionales ofimáticos, procesos administrativos, archivo y servicio al cliente, con mínimo 1 año de experiencia. En específico, el Asistente Administrativo brinda soporte administrativo, control, registro, archivo de la documentación e información generada en la Subdirección de Vigilancia y Control.

#### Responsabilidades:

- Aplicar normas y procedimientos para el buen control de la información relacionada al control operativo y fiscalización.
- Cumplir las directrices para el desempeño adecuado de las actividades del área.
- Administrar la documentación afín al control operativo y fiscalización.
- Revisión los procesos administrativos de la Subdirección de Vigilancia y Control y proponer mejoras.
- Atención al cliente con principios de oportunidad y transparencia.
- Cumplir todas aquellas otras obligaciones que la legislación nacional municipal prevean para estas funciones.

### ***Agente Civil de Tránsito***

#### Perfil:

Un Agente Civil de Tránsito está a nivel de autoridad, pero para el control del tránsito, una vez que ha sido capacitado y certificado como tal para el efecto. Es así que debe presentarse ante autoridad competente para informar sobre incidentes de tránsito, y respaldar la imposición de sanciones en el marco del incumplimiento del Código Orgánico Integral Penal. Además, debe custodiar y trasladar a infractores de tránsito, así como dirigir y el tránsito dentro de la jurisdicción del municipio.

Recurso humano formado y capacitado por la Comisión de Tránsito del Ecuador y certificados por la Agencia Nacional de Tránsito para cumplir con las tareas de control operativo en la vía pública del TTTSV.

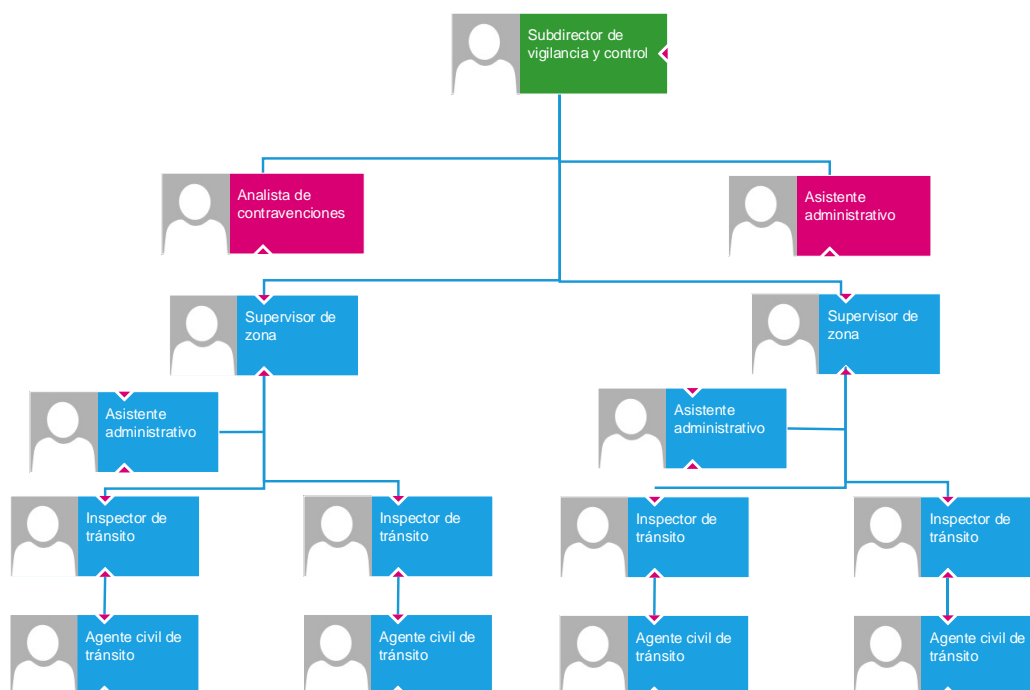
#### Responsabilidades:

- Controlar el tránsito en la jurisdicción del cantón Azogues.
- Citar a los infractores de tránsito.
- Coadyuvar a la prevención de accidentes o siniestros de tránsito.
- Socorrer a las víctimas de los accidentes o siniestros de tránsito.
- Ejecutar acciones de prevención, de asistencia técnica, de vigilancia y control de las normas de tránsito y transporte, conforme las normas y procedimientos vigentes.
- Custodiar a los infractores de tránsito.
- Atender a autoridad jurídica competente.

- Realizar operativos de control para erradicar la informalidad en el transporte terrestre, en el marco de sus atribuciones y en la jurisdicción del cantón Azogues.
- Cumplir con todas aquellas otras obligaciones que la legislación nacional y municipal prevean para estas funciones.
- Ejecutar las demás actividades encomendadas por su jefe inmediato.

### **Propuesta de Estructuración en el Orgánico Funcional.**

En el siguiente organigrama se plantea como una unidad adscrita a la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues que tendrá como atribución principal el control operativo del tránsito bajo la responsabilidad de los ACT.

**Figura 7***Propuesta de orgánico funcional*

*Nota.* El gráfico representa la propuesta del orgánico funcional del proceso de vigilancia y el control.

### **Estimación del Gasto en Recursos Humanos.**

De acuerdo con el orgánico funcional propuesto se debe estimar el gasto en que se podría incurrir toda vez que los nuevos funcionarios comiencen a prestar sus servicios en el municipio. Al respecto para la estimación del gasto se ha realizado conforme a un primer momento que tiene que ver con la contratación de los 42 ACT, lo que a posterior y conforme las necesidades territoriales podría ser necesario la



contratación más de ellos, con el fin de mantener un adecuado control operativo del tránsito.

**Tabla 10**

*Remuneraciones del personal de vigilancia y control*

CARGO	Sueldo mensual	Puestos	Ingreso anual	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL
Subdirector de vigilancia y control	2.000,00	1,00	24.000,00	2.000,00	425,00	2.000,00	2.000,00	2.196,00	8.621,00	32.621,00
Supervisor de zona	1.212,00	2,00	29.088,00	2.424,00	850,00	2.424,00	2.424,00	2.661,55	10.783,55	39.871,55
Inspector de tránsito	1.020,00	4,00	48.960,00	4.080,00	1.700,00	4.080,00	4.080,00	4.479,84	18.419,84	67.379,84
Analista de contravenciones	817,00	3,00	29.412,00	2.451,00	1.275,00	2.451,00	2.451,00	2.691,20	11.319,20	40.731,20
Asistente administrativo	817,00	3,00	29.412,00	2.451,00	1.275,00	2.451,00	2.451,00	2.691,20	11.319,20	40.731,20
Agentes civiles de tránsito	817,00	42,00	411.768,00	34.314,00	17.850,00	34.314,00	34.314,00	37.676,77	158.468,77	570.236,77
<b>TOTAL</b>	<b>6.683,00</b>	<b>55,00</b>	<b>572.640,00</b>	<b>47.720,00</b>	<b>23.375,00</b>	<b>47.720,00</b>	<b>47.720,00</b>	<b>52.396,56</b>	<b>218.931,56</b>	<b>791.571,56</b>

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle la estimación de las remuneraciones para el personal de vigilancia y control del tránsito.

Cabe señalar que para la estimación de las remuneraciones se ha tenido en cuenta los sueldos que se pagan actualmente a los funcionarios del municipio, mismos que sirven de referencia para el personal nuevo que se contrataría; además se ha considerado lo siguiente: Aporte Personal IESS (11,45%), Décimo cuarto sueldo (US\$ 425,00) y Aporte Patronal al IESS (9,15%)<sup>5</sup>, lo cual aplica al sector público.

<sup>5</sup> Aportes al IESS 2020. <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/calculadora-aporaciones-iess/#:~:text=Aportaciones%20al%20less.,Estado%20aporta%209%2C15%20%25>.

## ***Recursos Financieros***

Se ha señalado que la Resolución Nro. 006-CNC-2012, en su artículo 27, determina para el ejercicio de la competencia de TTTSV, los GAD metropolitanos y municipales cuentan con recursos económicos, como son por: “la emisión de títulos habilitantes, la recaudación de la tasa de matriculación y sus multas asociadas, la recaudación de la tasa de revisión técnica vehicular y multas asociadas” (Consejo Nacional de Competencias, 2012)

Respecto a la recaudación y posterior entrega a los municipios de los valores de la tasa y multas de matriculación y sus multas asociadas, el CNC (Consejo Nacional de Competencias, 2012), ha dispuesto los siguientes lineamientos:

El monto para distribuir corresponde al total de recursos recaudados por el gobierno central (tanto por la ANT como por la CTE) por concepto de matriculación.

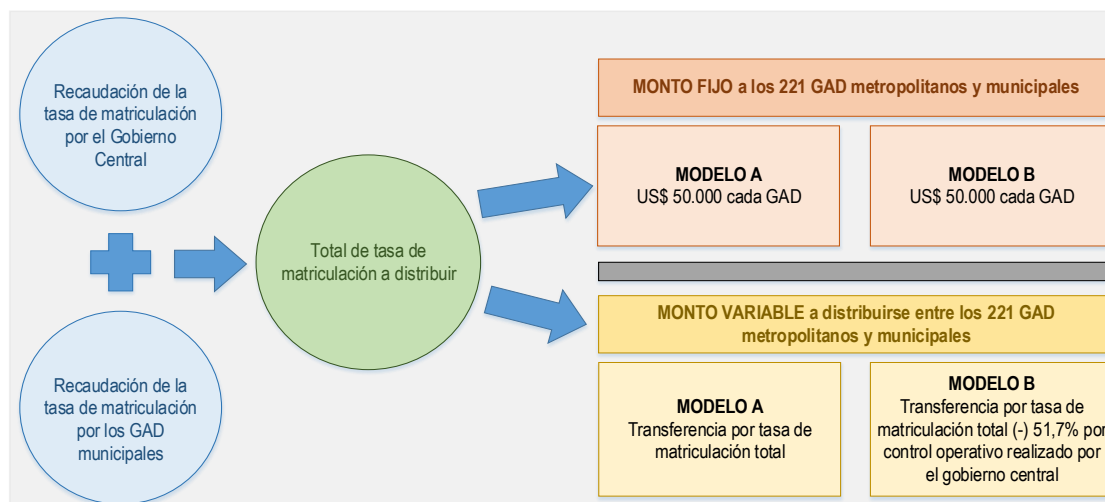
Se asigna un monto fijo a cada modelo de gestión: “A” y “B” les corresponde US\$ 50.000 dólares anuales, mientras que a los GAD del modelo de gestión “C” les corresponde US\$ 25.000 anuales; mismo que se prorratea para los doce meses del año.

Monto variable, mismo que es distribuido a los 221 municipios mediante la fórmula de reparto.

El gobierno central recibe el 5,3%, del monto variable, por realizar la matriculación vehicular en los municipios que no lo hacen.

El gobierno central recibe el 51,7%, del monto variable, por realizar el control operativo en los municipios que no lo hacen.

La transferencia de tasa de matriculación a municipios es directa y oportuna. (Consejo Nacional de Competencias, 2012)

**Figura 8***Esquema de reparto de la tasa de matriculación*

*Nota.* El gráfico representa de manera esquemática el proceso para el reparto de la tasa de matriculación (principal rubro de la competencia de TTTSV). Tomado del Consejo Nacional de Competencias.

### **Ingresos Actuales por la Gestión de la Competencia de TTTSV.**

Para establecer los ingresos actuales por la gestión de la competencia de TTTSV, se parte de la información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas (2021) referente a los montos transferidos a los municipios por la tasa de matriculación.

También se tiene en cuenta que desde el año 2014 (año en que el GAD municipal de Azogues fue certificado para gestionar la competencia de TTTSV) hasta el 22 febrero del año 2021 al GAD municipal de Azogues le correspondió el modelo de

gestión “B”, lo que le ha implicado exceptuarse de gestionar el control operativo y con ello de los valores correspondientes por este concepto. No obstante, desde el 23 de febrero del año 2021 fue ascendido al modelo de gestión “A”, mismo que hasta el presente no lo ha gestionado efectivamente, puesto que debe pasar por un proceso de certificación por parte de la Agencia Nacional de Tránsito (que toma alrededor de 1 año en promedio), luego de lo cual estará en plena capacidad para asumir efectivamente el control operativo de la vía pública dentro de la jurisdicción territorial del cantón.

**Tabla 11**

*Transferencias por concepto de tasa de matriculación a Azogues*

<b>Año</b>	<b>US\$</b>
2014	77.890,63
2015	362.869,35
2016	290.492,14
2017	287.915,83
2018	299.300,59
2019	312.953,42
2020	279.073,80
2021	361.429,94
<b>Total general</b>	<b>2.271.925,69</b>

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle los montos transferidos anualmente al GAD municipal de Azogues por concepto de la tasa de matriculación y sus multas asociadas, según información oficial del Ministerio de Economía y Finanzas, 2021.

Durante el periodo 2014-2021 al GAD municipal de Azogues se ha transferido alrededor de US\$ 2.3 millones por concepto de la tasa de matriculación y sus multas asociadas; convirtiéndose en el rubro principal que ha financiado el ejercicio de la competencia de TTTSV. En el año 2021 le fueron transferidos US\$ 361.429,94.

En promedio, anualmente le corresponde US\$ 313.433,58 (valor que se obtuvo del promedio del periodo 2015-2021, excepto el año 2014 porque el valor no corresponde a año fiscal completo).

Adicionalmente, la gestión de la competencia de TTTSV ha favorecido económicamente a los municipios del país, puesto que se han generado nuevos ingresos propios debido a la prestación de servicios a la ciudadanía, afines a esta competencia, los cuales hasta antes del año 2012 eran entregados por el gobierno central.

Para el año 2021, dentro del ámbito del TTTSV los rubros que le han representado ingresos adicionales al GAD municipal de Azogues son los siguientes:

**Tabla 12**

*Ingresos estimados por otros conceptos de la competencia de TTTSV de Azogues*

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO EN US\$</b>
Parqueo tarifado	100.000,00
Multas por estacionamiento tarifado	40.000,00
Impuesto a los vehículos	96.396,00
Tasas de revisión vehicular	70.000,00
Tasas por registro vehicular	50.000,00
Títulos habilitantes	40.000,00
Multas por calendarización en revisión vehicular	70.000,00
Otros rubros no especificados	5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>471.396,00</b>

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle la estimación de otros ingresos anuales actuales que percibe el GAD municipal de Azogues por gestión de la competencia de TTTSV (rubros referenciales a 2021).

**Tabla 13**

*Detalle de ingresos de Azogues por la competencia de TTTSV como modelo B*

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO EN US\$</b>
Transferencias de tasa de matriculación por modelo de gestión "B"	313.433,58
Otros ingresos corrientes	471.396,00
<b>TOTAL</b>	<b>784.829,58</b>

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle los ingresos actuales que percibe el GAD municipal de Azogues como modelo de gestión "B".

De lo expuesto, el ingreso promedio anual estimado que percibe el GAD municipal de Azogues por la gestión de la competencia de TTTSV, bajo el modelo de gestión "B", asciende a US\$ 784.829,58, mismo que sirve de base para estimar el ingreso adicional que recibiría toda vez que asuma efectivamente la competencia de control operativo.

De otro lado, se tiene que resaltar que el monto transferido por concepto de la tasa de matriculación y sus multas asociadas a los municipios es referencial, puesto que difiere y varía de año a año, pues su recaudación depende del comportamiento en el pago que realizan los propietarios de los vehículos automotores.

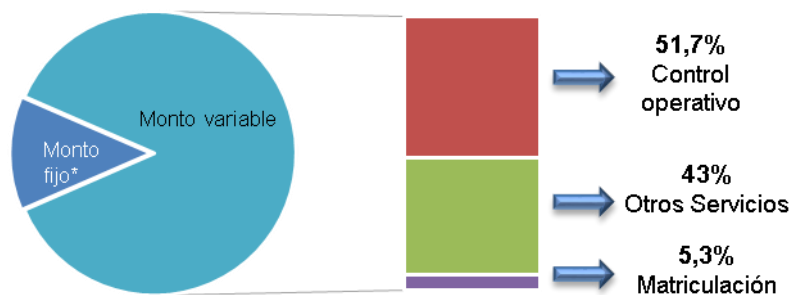
**Estimación de Ingresos Asociados por la Asunción del Control Operativo.**



Con referencia al artículo 28 de la Resolución Nro. 006-CNC-2012 (2012), que señala que en aquellos “GAD metropolitanos y municipales en los que el gobierno central realice el control operativo del tránsito, del monto variable distribuido a cada GAD, se le asignará, a este último, el 51,7%, correspondiente a la participación del control operativo del tránsito” (Consejo Nacional de Competencias, 2012, pág. 31); se resalta que al GAD municipal de Azogues le corresponderá valores adicionales toda vez que asuma el control operativo, pues se le ha asignado el modelo de gestión “A” (en febrero de 2021), para lo cual debe cumplir con los parámetros exigidos por Agencia Nacional de Tránsito previo a su certificación como tal.

### Figura 9

*Composición de la tasa de matriculación*



\*Monto fijo equivale a 50.000 dólares anuales para cada GADM

*Nota.* El gráfico representa de manera esquemática la composición de la tasa de matriculación; según lo dispuesto en la Resolución Nro. 006-CNC-2012.

Con base a lo expuesto, a continuación, se presenta la estimación de los recursos adicionales a recibir por concepto de control operativo, que se deriva de la tasa de matriculación:

**Tabla 14**

*Estimación del monto a recibir por concepto de control operativo*

%	RUBRO	MONTO
51,70%	Control operativo	335.497,23
48,30%	Otros servicios y Matriculación (43% + 5,3%)	313.433,58

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle la estimación del monto a recibir por concepto de control operativo.

La base del cálculo es el promedio anual recibido por concepto de tasa de matriculación y que corresponde a los rubros “Otros servicios” y “Matriculación”, los cuales suman el 48,30%; los US\$ 335.497,23 se obtuvieron por regla de tres<sup>6</sup>.

Siguiendo la composición de la tasa de matriculación, y teniendo en cuenta que la asunción del control operativo le significará nuevos ingresos al municipio de Azogues, debido a la prestación de nuevos servicios a los ciudadanos, estos provendrán de las siguientes fuentes:

- a) Aporte del gobierno central por concepto de la asunción de la competencia de control operativo.
- b) Ingresos por tasas y servicios entorno a la gestión de la competencia de TTTSV.
- c) Ingresos afines al tarifario de servicios inherentes al control operativo.

---

<sup>6</sup>  $(100\% \times 313.433,58) / 48,3\% = 648.930,81 \times 51,70\% = 335.497,23.$

Con base a lo expuesto, y teniendo en cuenta información referencial de otros municipios que han ascendido a modelo de gestión “A” en años anteriores, a continuación, se presenta la propuesta de tarifario de servicios asociados al control operativo, el cual para que entre en vigencia deberá ser aprobado por Concejo Municipal (alcalde y los concejales).

**Tabla 15**

*Tarifario de servicios asociados al control operativo*

<b>RUBRO</b>	<b>MONTO</b>
Garaje liviano	1% del SBU
Garaje moto	0,50% del SBU
Garaje pesado	2% del SBU
Servicio de remolque-livianos	4% del SBU
Servicio de remolque-pesados	10% del SBU
Servicio de custodio (por día)	10% del SBU
Autorización de garaje público	2 SBU
Autorización parqueadero operadoras de transporte	50% del SBU
Autorización ingreso y salida vehicular (intra/inter provincial)	10% del SBU
Autorización ingreso y salida vehicular carga pesada (urbano por construcciones)	10% del SBU

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle el tarifario referencial de los servicios inherentes al control operativo.

Así también, conforme la legislación nacional vigente, se ha previsto establecer costos por las contravenciones que se cometan toda vez que el municipio de Azogues asuma el control operativo. Estos rubros también conforman otra fuente de ingresos propios para el municipio y que permitan financiar el ejercicio de la competencia.

A continuación se define el ingreso por contravenciones, para lo cual se parte de que en el cantón Azogues al iniciar la gestión de la competencia de control operativo se dispondrá de 42 ACT diariamente; si al menos cada uno de ellos levantara, como mínimo, 1 contravención de tránsito por semana (teniendo en cuenta que el año tiene 52 semanas) se estimaría el ingreso anual a percibir por este concepto.

**Tabla 16**

*Costo promedio por contravención de tránsito*

<b>TIPO DE CONTRAVENCIÓN</b>	<b>RANGO EN % DEL SBU</b>	<b>PONDERACIÓN DE INFRACCIONES</b>	<b>COSTO PROMEDIO PARCIAL</b>
Leve	5%-15%	65%	42,5
Grave	30%-50%	30%	170
Muy grave	>= 100%	5%	850
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>1.062,50</b>

*Nota.* Esta tabla muestra en detalle del costo promedio de las contravenciones de tránsito; se tiene como base el valor del sueldo básico unificado al año 2022 (US\$ 425) y las referencias del Código Orgánico Integral Penal.

De otro lado, se tiene que considerar que la certificación para el control operativo se estimaría alcanzarla por mediados del año 2022, por lo que el rubro total a recibir sería únicamente el 50% (es decir por 1 semestre), tal como se detalla a continuación:

$$42 \text{ ACT} \times 1.062,50 \times 52 \text{ semanas/año} = 2.320.500 \times 50\% = \text{US\$ } 1.160.250,00.$$

En específico, los ingresos proyectados se refieren a aquellos que se percibirían a partir del segundo semestre del año 2022, toda vez que la ANT certifique al municipio para asumir efectivamente la competencia de control operativo.

**Tabla 17**

*Ingresos proyectados por asunción del modelo de gestión "A"*

<b>INGRESOS</b>	<b>VALOR</b>
Transferencias de tasa de matriculación por modelo de gestión "B"	313.433,58
Otros ingresos corrientes	471.396,00
Ingresos por contravenciones	1.160.250,00
Ingreso incremental por asunción del control operativo (modelo de gestión "A")	335.497,23
<b>TOTAL</b>	<b>2.280.576,81</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la proyección de los ingresos a recibir toda vez que se asuma efectivamente la competencia de control operativo.

Toda vez que el GAD municipal de Azogues asuma el control operativo, una vez certificado por la Agencia Nacional de Tránsito, a mediados del año 2022, se estima que sus ingresos asciendan a US\$ 2.280.576,81, siendo "Ingresos por contravenciones" el de mayor relevancia.

### **Inversión Inicial Requerida.**

La inversión es el monto requerido para cubrir los requerimientos de activos fijos, diferidos y capital de trabajo para operar el modelo de gestión para el caso de la asunción de la nueva competencia de control operativo.

**Tabla 18***Necesidades y requerimientos de inversión fija*

DESCRIPCIÓN	U. MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
<b>CONSTRUCCIÓN DE OBRA</b>				
Costo de construcción de la obra	metro cuadrado	319,12	365,00	116.478,80
<b>Total construcción de la obra</b>				<b>116.478,80</b>
<b>EQUIPOS</b>				
Central telefónica Panasonic	unidad	1,00	382,00	382,00
Teléfono convencional GE	unidad	10,00	45,00	450,00
Central de radio frecuencia para ACT	unidad	1,00	480.000,00	480.000,00
Equipos de control operativo (alcoholímetros)	unidad	10,00	70,00	700,00
Equipos de control de velocidad (cámaras, radares)	unidad	2,00	12.500,00	25.000,00
Equipo personal para ACT (esposas, toletes, linternas, uniformes)	unidad	42,00	3.500,00	147.000,00
Equipos para vehículos (balizas, GPS)	unidad	10,00	15.000,00	150.000,00
Señalética temporal (conos, cintas, paneles móviles)	unidad	40,00	1.500,00	60.000,00
<b>Total equipo de oficina</b>				<b>863.532,00</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>				
Computador personal Dell	unidad	13,00	688,99	8.956,87

Impresoras portátiles	unidad	42,00	65,00	2.730,00
Impresoras todo en 1	unidad	3,00	300,00	900,00
<b>Total equipo de computación</b>				<b>8.956,87</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>				
Estación de Trabajo	unidad	13,00	199,00	2.587,00
Silla tipo secretaria	unidad	13,00	99,00	1.287,00
Sillones de espera	unidad	13,00	190,00	2.470,00
<b>Total muebles y enseres</b>				<b>6.344,00</b>
<b>VEHÍCULOS</b>				
Camionetas doble cabina	unidad	10,00	33.000,00	330.000,00
Motocicletas Honda	unidad	10,00	5.000,00	50.000,00
Wincha	unidad	1,00	45.000,00	45.000,00
<b>Total vehículos</b>				<b>425.000,00</b>
<b>TOTAL REQUERIMIENTO</b>				<b>1.420.311,67</b>
<b>INICIAL</b>				

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de inversión fija para operar el modelo de gestión.

**Tabla 19**

*Gastos adicionales para puesta en marcha*

DETALLE	VALOR TOTAL
Permiso para nueva construcción	500,00
Elaboración de estudios y planos	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.500,00</b>

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de gastos para la puesta en marcha.



A continuación, se detallan los gastos generales, materiales de oficina y de aseo que serán necesarios incurrir para la ejecución de la competencia de control operativo. Para ello, se toma de referencia los valores anuales, a año 2020, que el GAD municipal de Azogues (*Ver Anexo 5*) incurrió en dichos rubros, sobre los cuales se asignará un porcentaje específico para prorratear su valor, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 20***Gastos generales*

RUBRO	VALOR CODIFICADO	%	VALOR
	ANUAL	ESTIMADO	ANUAL
Agua potable	125.400,00	1%	1.254,00
Energía eléctrica	96.549,86	1%	965,50
Telecomunicaciones	32.200,00	1%	322,00
Impresión, reproducción y publicación	30.000,00	1%	300,00
Herramientas y repuestos	5.000,00	1%	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>2.891,50</b>

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de gastos generales adicionales.

**Tabla 21***Gastos en materiales de oficina y de aseo*

DETALLE	VALOR CODIFICADO	% ESTIMADO	VALOR
	ANUAL		ANUAL
Materiales de oficina	17.600,00	1%	176,00

Materiales de aseo	62.400,00	1%	624,00
<b>TOTAL</b>			<b>800,00</b>

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de gastos en materiales de oficina y de aseo adicionales.

Al respecto del capital de trabajo, se ha considerado un tiempo de desfase de 6 meses, puesto que se prevé se pueda gestionar la nueva competencia de control operativo de para el segundo semestre del año 2022. Este monto cubre el pago de seis meses de gastos de operación

**Tabla 22***Necesidades de capital de trabajo*

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Sueldos	65.964,30
Gastos generales	2.891,50
Gastos suministros de oficina	800,00
<b>Total gastos</b>	<b>69.655,80</b>
Días año	365
No. Días desfase	180
<b>CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO</b>	<b>34.350,80</b>

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de inversión en capital de trabajo.

**Tabla 23***Inversión inicial requerida*

<b>INVERSION</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Activo Fijo	1.420.311,67	97,40%
Activo Diferido	3.500,00	0,24%
Capital de trabajo	34.350,80	2,36%
<b>TOTAL</b>	<b>1.458.162,47</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de inversión total inicial para operar la nueva competencia dentro del cantón.

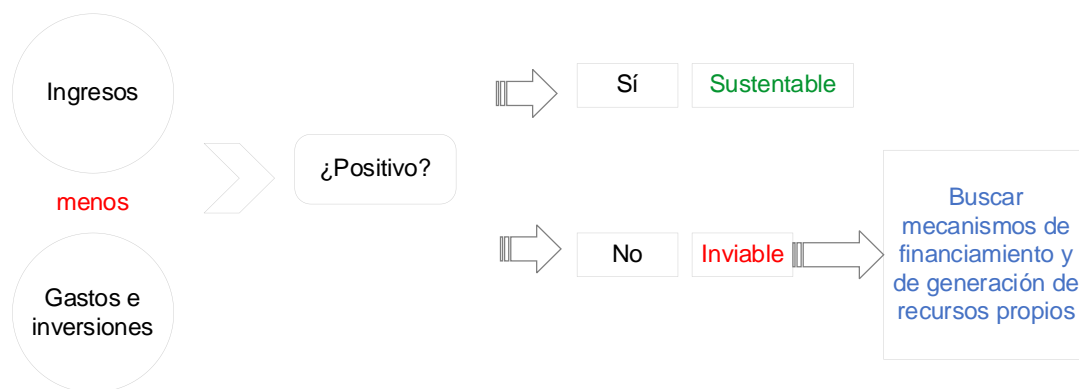
La inversión total inicial requerida es de US\$ 1.458.162,47, que incluye el monto requerido para cubrir los activos fijos, diferidos y capital de trabajo para la puesta en marcha del modelo de gestión.

## Resultados.

Los resultados van a permitir tener una idea clara de cómo sería la situación financiera del municipio de Azogues toda vez que se inicie a gestionar el control operativo del tránsito. Hay que tener en cuenta que la efectiva puesta en marcha del modelo de gestión, dependerá el éxito o fracaso en este nuevo rol que va a cumplir la municipalidad.

### Figura 10

*Análisis de los resultados esperados*



*Nota.* El gráfico representa de manera esquemática el proceso obtención de los resultados esperados.

**Tabla 24***Resultados esperados*

<b>RESULTADOS</b>	<b>VALOR</b>
Ingresos totales	2.280.576,81
Inversión requerida	1.458.162,47
<b>SALDO ANUAL</b>	<b>822.414,34</b>

*Nota.* Esta tabla muestra los requerimientos de inversión total inicial para operar la nueva competencia dentro del cantón.

De los resultados obtenidos, se observa que la puesta en marcha del modelo de gestión se lo puede realizar a través de autogestión, esto es con recursos propios del municipio, a través del desempeño adecuado de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD municipal de Azogues.

Así también el aporte del estado es vital para financiar la gestión de la competencia de TTTSV, además de lo que se pueda generar toda vez que el municipio sea certificado para asumir este nuevo rol.

Es importante resaltar, que el fin mismo del gobierno local es garantizar y entregar servicios públicos de calidad y que beneficien a la sociedad, es por esto, que el control operativo no deberá ser visto como un negocio sino como un generador de beneficio y fuente de desarrollo para la población de Azogues.

## ***Recursos Tecnológicos***

El aspecto tecnológico es de vital importancia para la asunción efectiva del control operativo en Azogues, puesto que con el uso eficiente de equipos de última generación se puede aportar a un mejor control del tránsito, específicamente para reducir los índices de accidentabilidad y mortalidad a causa de accidentes de tránsito.

### **Infraestructura Tecnológica Requerida**

En el presente apartado se detalla los recursos tecnológicos que son necesarios para poner en marcha el modelo de gestión, de tal forma que la gestión de los ACT se vea respaldada:

- Cuarto de comunicaciones y conexiones: rack donde se instalarán los elementos del sistema pasivo (cableado) y sistema (redes y comunicaciones).
- Redes de datos: la parte estructural básica comprende equipos conmutadores de nivel básico y medio para la transmisión de datos.
- Red inalámbrica: equipos para puntos de acceso inalámbrico conectados a una consola de administración.
- Enlaces: se requiere un plan corporativo de internet de al menos 7mbps con base a fibra óptica.

- Enlace de datos: con un volumen de al menos 5mbps de fibra óptica para la conectividad desde el municipio hasta los servidores de la Agencia Nacional de Tránsito y garantizar el uso de *Webservices*.
- Servidores: *hardware* para instalar sobre un rack y almacenar la información generada desde los distintos dispositivos de entrada. Esto será importante para el caso de auditorías tecnológicas.
- Sistema de seguridad y control de accesos (*firewall*).
- Soporte técnico regular.
- Software: se prevé instalar un sistema de tránsito de altas características innovadores de atención al cliente basado en el *software* AXIS (de propiedad de la Agencia Nacional de Tránsito). Este sistema se espera tenga integraciones de procesos como transporte público y comercial, revisión técnica vehicular, parqueo tarifado, aplicativos administrativos y financieros, además de la administración de las bases de datos propias del municipio.
- Video vigilancia: se instalar cámaras en puntos críticos de tráfico para el control del respeto a las leyes de tránsito de propietarios de vehículos y transeúntes de las vías públicas, dentro de la jurisdicción del municipio.

### ***Infraestructura Vial***

Para asumir el modelo de gestión “A” por parte del GAD municipal de Azogues lo fundamental es asumir el proceso de control operativo, en este sentido el ámbito de jurisdicción son todos los núcleos de la población del cantón, en su entramado urbano.

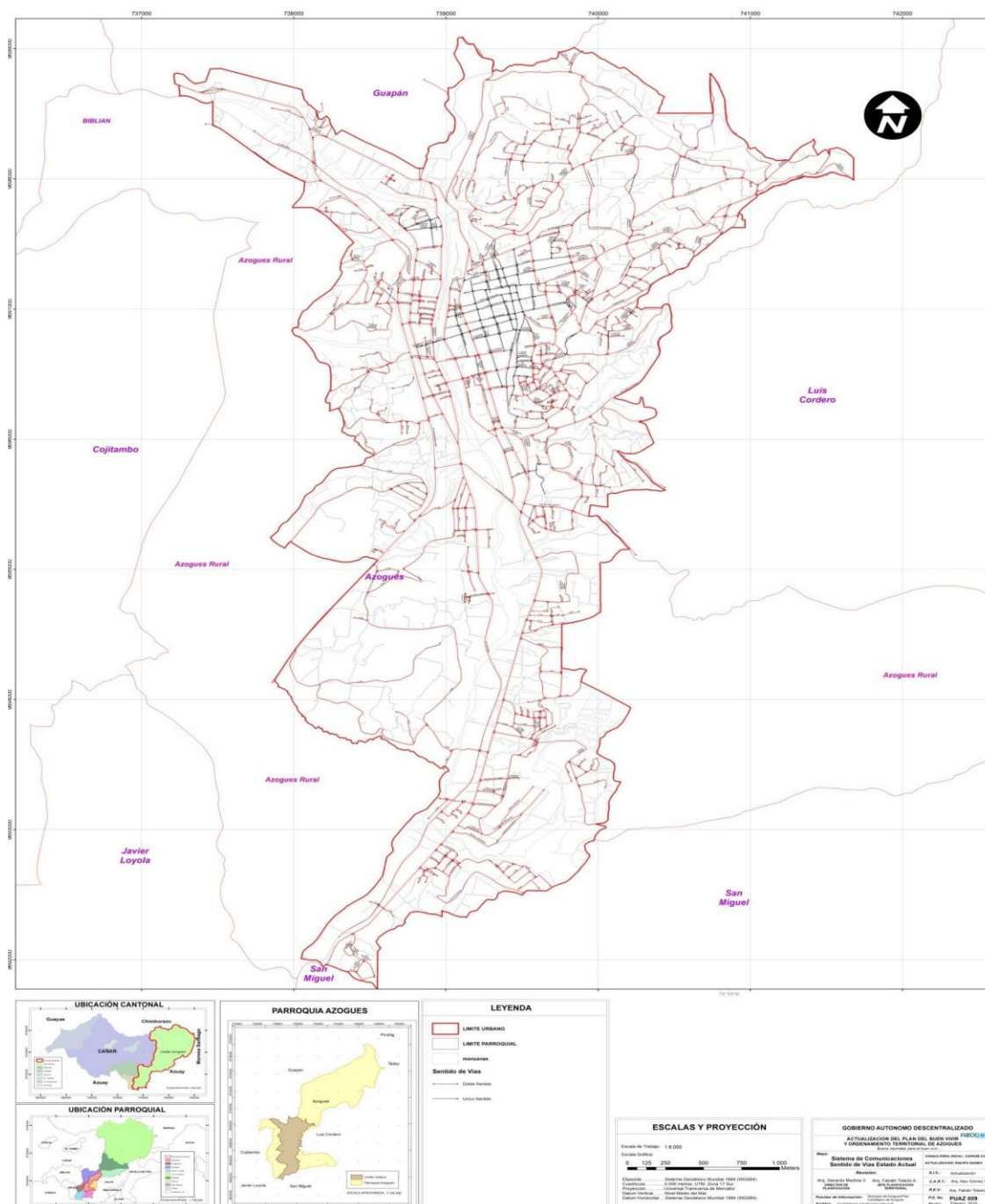
Adicionalmente se considera la red vial urbana principal estatal que sea parte de la malla urbana de los núcleos de la población, es decir: a) E-25 arteria principal, b) E-59 colectora principal, c) E-583 colectora secundaria, d) E-584 colectora secundaria, y, e) E-585 colectora secundaria; siempre y cuando se encuentren dentro de la zona urbana, en razón de que el área rural es competencia y atribución del gobierno central.

La definición de los límites está definida por medio de ordenanza municipal. También se debe considerar toda la red vial secundaria y terciaria (pero no estatal) que se encuentre dentro del cantón. En concreto, la competencia de tránsito tiene jurisdicción sobre la red vial generada en las urbes del cantón. Con base a ello, a continuación, se presenta un mapa con la red vial principal del cantón y su división política:

### **Figura 11**

*Mapa de red vial del cantón Azogues*





*Nota.* El gráfico representa de manera esquemática las vías del cantón Azogues; tomado de su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial; Secretaría Nacional de Planificación, 2018.

### ***Formación de Agentes Civiles de Tránsito***

Para la formación de ACT la ley prevé que es la Agencia Nacional de Tránsito la responsable de aquello, para lo cual esta institución dispondrá a la Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE) o a la Policía Nacional del Ecuador que lleven adelante dicha formación (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial , 2008).

Así también la Resolución Nro. 087-DIR-2016-ANT contiene los procesos de preselección y selección de aspirantes a ACT, cuya responsabilidad es de los municipios del país y de las entidades creadas para la ejecución de las competencias de control operativo.

Con base a ello, el presente apartado detalla el esquema, brevemente, de los pasos y procedimientos necesarios para el lanzamiento del programa para la formación del ACT. Paso previo primordial para el municipio de Azogues es la promulgación de resoluciones, reglamentos necesarios para el lanzamiento del programa de formación.

Con estos antecedentes, las fases que comprenderán el proceso de selección y formación para el Programa de Formación de ACT:

#### **FASE 1:**

Planificación del proceso

Elaboración de reglamentos y normativa general

Aprobación de reglamentos, normativa y procedimientos para la selección de aspirantes a ACT.

FASE 2:

- Ejecución del proceso
- Convocatoria a aspirantes
- Registro de aspirantes a ACT
- Recepción de carpetas
- Selección de carpetas
- Pruebas médicas y psicológicas; emisión de resultados
- Pruebas físicas y académicas; emisión de resultados
- Entrevistas de finalistas
- Resultados a aprobados

FASE 3:

- Planificación de formación en régimen interno en la Escuela de Formación de Oficiales y Tropa (EFOT) de la CTE
- Reunión para dar lineamientos a los aspirantes de ACT conforme al régimen interno
- Entrega de listados de materiales a utilizar en el régimen interno
- Revisión de los materiales a cada aspirante a ACT
- Ingreso de los aspirantes a la EFOT, quienes realizarán el régimen interno de formación cuya duración será de 3 meses.

## Requisitos Obligatorios para la Admisión de Aspirantes a ACT

A continuación, se enlistan los requisitos para el ingreso al programa de formación de ACT:

- Formulario “Hoja de vida” llenado; se lo habilitará por medio de la página web de la institución.
- Nacido en Ecuador y que ejerza sus derechos.
- Mayor de 18 y menor de 25 años, a la fecha de inicio del proceso de selección.
- Título de bachiller en cualquier especialización.
- Estatura mínima: hombre 1,75 cm descalzo, mujer 1,65 cm descalzo.
- Residir al menos por 3 años en el cantón Azogues o en la provincia del Cañar.
- Sin sentencia ejecutoriada.
- Sin dado de baja por conducta inadecuada por parte de las FF.AA., Policía Nacional, Bomberos, Policía Municipal, CTE, o ACT de cualquier cantón que sea modelo A.
- Sin destitución de cargo público.
- No estar en servicio activo de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Bomberos, Policía Municipal, CTE, o ACT de cualquier cantón que sea modelo A.
- Certificados de honorabilidad.
- Firma de acta de aceptación de sanción disciplinaria.

- Poseer licencia de conducción profesional o no profesional
- Certificado del Ministerio del Trabajo de no tener impedimento para ejercer cargo en el sector público.
- Todos los documentos deben ser notariados.

Hay que señalar que el incumplimiento de los requisitos enlistados es causal para que cualquier aspirante no sea considerado en el proceso de selección. En este sentido, se ha establecido la siguiente ponderación para que cierto aspirante sea elegible:

- Pruebas académicas: 40 puntos
- Pruebas físicas: 40 puntos.
- Entrevista personal: 20 puntos (dando un total de 100 puntos).

### **Costo del Curso Formación del ACT**

El periodo de formación de los ACT tiene una duración de 5 meses (3 meses régimen interno y 2 meses a régimen externo), el curso, y por las condiciones económicas del municipio, tendrá un costo que deberá ser cubierto por los seleccionados finales.

Conforme a experiencia de otros municipios que han ascendido al modelo de gestión "A", esto es que ya han asumido el control operativo, se estima un costo total del curso de formación de US\$ 3.900. Este valor cubre algunos rubros hasta la

formación total del aspirante, luego de lo cual ya pasa a ser parte de la plantilla de servidores públicos del municipio de Azogues, conforme al siguiente detalle:

**Tabla 25**

*Estimación de rubros del curso de formación de ACT*

<b>No.</b>	<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR ESTIMADO</b>
1	Formación externa	Se estima 1008 horas de aprendizaje, de ellas el aspirante paga solo por 368 horas	260,00
2	Alimentación	90 días de duración del curso de formación (US\$ 13 promedio diario por aspirante)	1.170,00
3	Pertrechos	Maleta con prendas de vestir y pertrechos	1.000,00
4	Caución	En efectivo por 24 meses por desestimación	1.000,00
5	Seguro	Cobertura de vida, salud y accidentes	250,00
6	Varios	Por movilización de cajas, medicinas, y materiales extras	220,00
<b>TOTAL</b>			<b>3.900,00</b>

*Nota.* Esta tabla muestra el detalle de los rubros en los que se incurren en la formación de ACT.

Costos estimados referenciales.

### ***Cronograma de Implementación del Modelo de Gestión “A”***

Toda mejora que se pretenda instaurar en cualquier organización o institución no puede ser ejecutada eficazmente, por varias razones, donde las más relevantes son la falta de compromiso del recurso humano, la no disponibilidad de los recursos económicos suficientes, la falta de apoyo de los directivos, pero sobre todo por la falta de un plan de implementación que ayude a definir los plazos de ejecución, así como los responsables de las actividades a ejecutarse.

En tal sentido, se ha propuesto un cronograma de implementación del modelo de gestión para asumir la competencia de control operativo en la jurisdicción territorial del GAD municipal de Azogues, el cual comprende con las siguientes fases o etapas:

**Tabla 26**

*Cronograma de ejecución de la competencia de control operativo*

No.	PROCESOS-ACTIVIDADES	RESPON SABLES	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
			1	2	3	4	5	6
<b>a) ANÁLISIS Y APROBACION DEL MODELO DE GESTIÓN</b>								
1	DEFINICIÓN DEL MODELO DE CONTROL OPERATIVO A IMPLEMENTAR	GAD						
2	REVISIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	ANT						
3	APROBACIÓN DEL CRONÓGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE CONTROL OPERATIVO	ANT						

4	ELABORACIÓN DEL MARCO JURIDICO PARA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA- OPERATIVA	GAD	
<b>b) FORMACIÓN DE AGENTES CIVILES DE TRÁNSITO</b>			
5	COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN CON LA CTE - GADS Y ANT, CON EL FIN DE ESTABLECER EL PROCESO DE FORMACIÓN DE AGENTES CIVILES DE TRÁNSITO TEL EL CRONOGRAMA.	ANT	
6	PROCESO DE SELECCIÓN DE ASPIRANTES ACT	GAD	
7	RECIBIR EL LISTADO DE ASPIRANTES A FORMACIÓN DE AGENTES CIVILES DE TRÁNSITO.	GAD	
8	ENVIAR A LA CTE LISTADO DE LOS ASPIRANTES A ACT, A SER FORMADOS CONFORME A LA PROGRAMACION	ANT	
9	INICIO DE LA FORMACIÓN DE ACT EN RÉGIMEN INTERNO.	CTE	
10	INICIO DEL PROCESO DE FORMACIÓN DE ACT (REGIMEN EXTERNO)	CTE	
11	RECIBIR INFORMES MENSUALES DE LA FORMACIÓN DE AGENTES CIVILES DE TRANSITO, EN EL PROCESO BAJO EL RÉGIMEN EXTERNO	ANT	
12	RECIBIR INFORME FINAL DE LA FORMACIÓN DE ASPIRANTES A AGENTES CIVILES DE TRÁNSITO.	ANT	



**c) INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y**

**ADMINISTRATIVA**

13 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVA Y TECNOLÓGICA GAD

14 COMUNICACIÓN POR PARTE DEL GAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA - OPERATIVA GAD

15 INGRESO DE USUARIOS AL SISTEMA AXIS 4.0 CON LOS ROLES DENTRO DE LA COMPETENCIA DE CONTROL OPERATIVO (INFRACCIONES) ANT

16 ACTA DE OPERATIVIDAD DEL SISTEMA AXIS EN PROCESOS DEL CONTROL OPERATIVO, ENTRE EL DIRECTOR PROVINCIAL Y EL GAD ANT

**d) CERTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA DE**

**CONTROL OPERATIVO**

17 TALLER DE INDUCCIÓN EN LOS PROCESOS DE CONTROL OPERATIVO ANT

18 EMISIÓN DEL INFORME PREVIO A LA CERTIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA COMPETENCIA ANT

19 RESOLUCION DE LA CERTIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA COMPETENCIA ANT

20 OFICIO COMUNICANDO LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIA OTORGADA AL GAD, CNC Y MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS ANT

*Nota.* Esta tabla muestra el detalle de las actividades a cumplirse por parte del GAD municipal de Azogues y de los entes competentes para la asunción efectiva del control operativo por parte de

esta municipalidad. Se debe tener en cuenta que ya ha pasado alrededor de un año desde que el CNC le asignó el modelo de gestión "A" al municipio de Azogues, debido a ello, y teniendo en cuenta que varias actividades ya se vienen cumpliendo, se ha establecido como *deadline* 6 meses.

### ***Metodología de Trabajo de Ejecución del Modelo de Gestión***

El presente apartado contiene la metodología de trabajo para la ejecución o puesta en marcha del modelo de gestión para ejercer el control operativo por parte del GAD municipal de Azogues.

Al considerársele al control operativo como un nuevo proceso agregador de valor, la metodología parte del diseño o elaboración del mapa de procesos con base en la cadena de valor.

Se procede a elaborar el mapa de los procesos aplicable para el control operativo, para lo cual se tiene en cuenta que las actividades primarias serán los procesos operativos o agregadores de valor, por su parte las actividades secundarias incluyen los procesos de dirección o estratégicos y los procesos de apoyo o habilitantes.

Los procesos operativos son:

- Gestión del control operativo (como parte del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial)
- Gestión de servicios del transporte
- Gestión de servicios generales (atención al usuario)

Los procesos de dirección son:

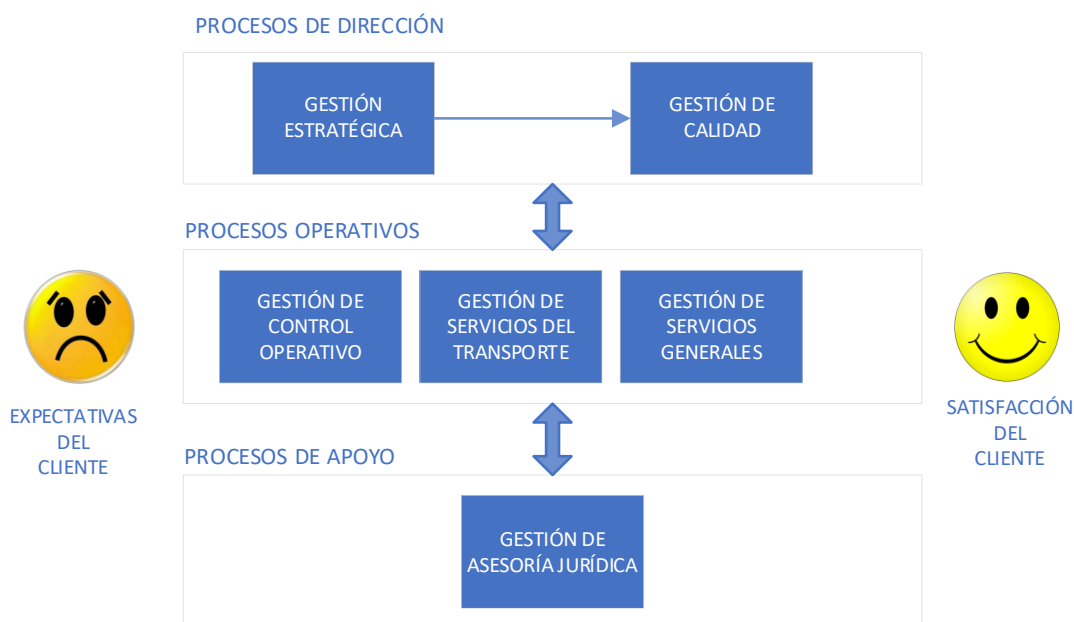
- Gestión Estratégica
- Gestión de Calidad

Los procesos de apoyo son:

- Gestión de asesoría jurídica

**Figura 12**

*Mapa de procesos en base a la cadena de valor*



*Nota.* El gráfico representa el mapa de los procesos inherente al control operativo del cantón Azogues, toda vez que ponga en marcha su modelo de gestión tipo “A”.

## **Levantamiento de los Procesos.**

Paso importante para la puesta en marcha del modelo de gestión, una vez que se ha definido el mapa de procesos, consiste en levantar los procesos y del detalle de las actividades de cada una de ellas. Para lograr este acometido se debe:

- Conformar un equipo de trabajo.
- Planificar el trabajo a realizar.
- Identificar a los responsables de los procesos

El equipo de trabajo será conformado por el director, subdirector y personal de puestos clave. El levantamiento debe ser programado, consensuado y colaborativo, para ello es importante establecer un plan operativo, con base a reuniones con el personal de la dirección.

Para identificar a los responsables de los subprocesos y actividades se procederá a la observación y las conversaciones informales, la información recopilada será registrada y detallada en la caracterización de los mismos.

## **Caracterización de los Procesos.**

### ***Proceso de Gestión Estratégica***

**Concepto.** – está a nivel de planificación y gestión de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

**Objetivo.** - realizar las actividades económicas administrativas de la dirección que permitan prestar los servicios a los usuarios, con aceptable calidad y a precios razonables

**Alcance.** - aplicable al personal directivo o gerencial de la dirección.

**Responsables.** - las personas relacionadas en este procedimiento son:

- Director de movilidad, tránsito y transporte.
- Subdirector de vigilancia y control

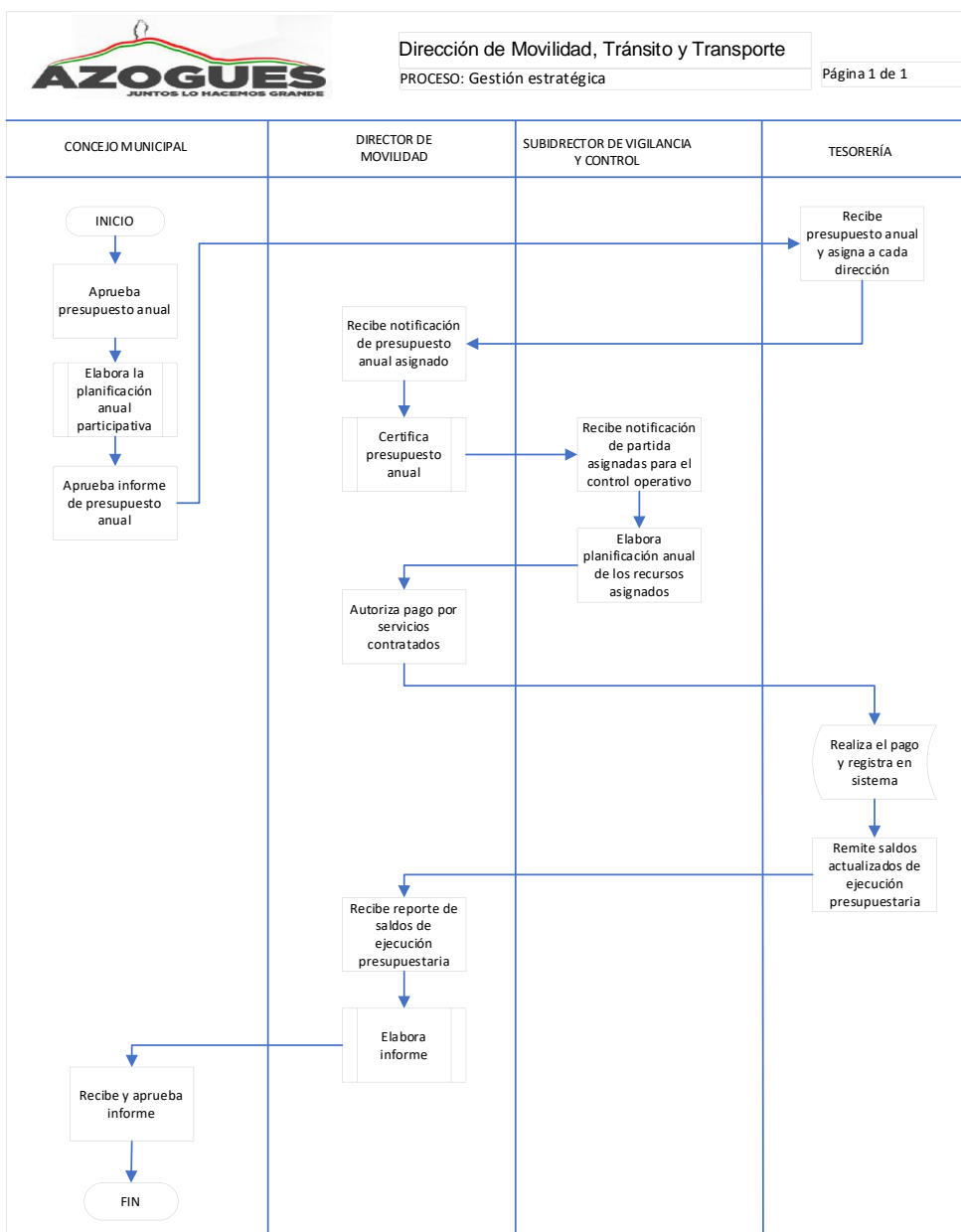
**Funciones:**

- El director de movilidad, tránsito y transporte y el subdirector de vigilancia y control deben velar por la buena administración de los recursos disponibles, conforme el marco normativo legal vigente.
- Establecer la planificación anual de las actividades.
- Llevar registros de las entradas y salidas de recursos económicos, en consenso con la tesorería del municipio.
- Autorizar pagos en fechas establecidas, y previo al cumplimiento de requisitos exigibles.
- Reportar el estado financiero de la dirección al seno del Concejo Municipal.

**Diagrama de flujo:**

**Figura 13**

*Flujo del proceso de gestión estratégica*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión estratégica.

### ***Proceso de Gestión de Calidad***

**Concepto.** – está a nivel de gestión, donde se verifica y se asegura la calidad de la prestación de los servicios de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte; se lo establece por medio de la gestión de reclamos y sugerencias.

**Objetivo.** - realizar las actividades inherentes para asegurar la calidad de los procesos de prestación y atención de servicios a los usuarios del transporte y el tránsito, a través de la gestión de reclamos y sugerencias.

**Alcance.** - aplicable al personal directivo o gerencial de la dirección.

**Responsables.** - las personas relacionadas en este procedimiento son:

- Director de movilidad, tránsito y transporte.
- Subdirector de vigilancia y control.
- Personal operativo y de apoyo.

#### **Funciones:**

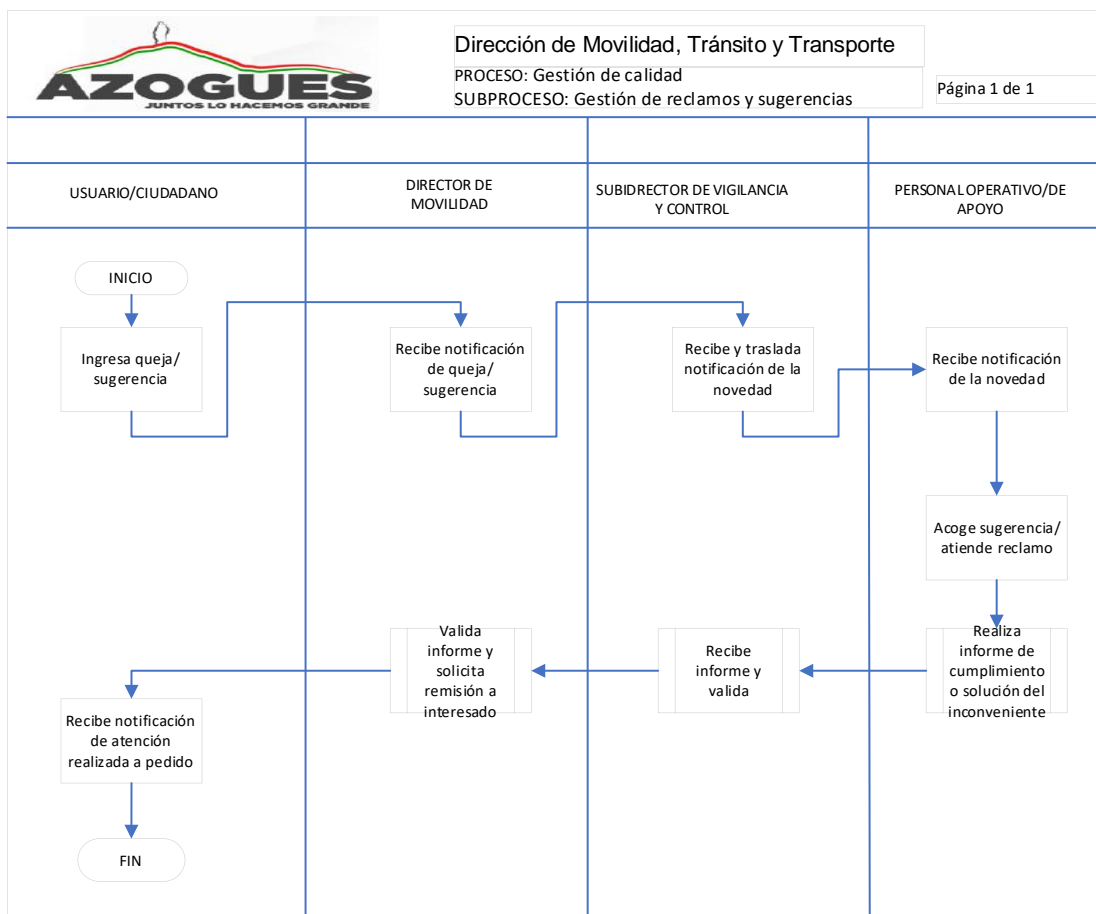
- Atender todas las sugerencias o reclamos que ingresen por los canales establecidos.
- Verificar que se haya informado al interesado sobre la atención de su reclamo o sugerencia.

- Tomar los correctivos necesarios para garantizar el buen servicio a la ciudadanía.
- Informar internamente de los nuevos acuerdos en razón de una nueva sugerencia/reclamo.

**Diagrama de flujo:**

**Figura 14**

*Flujo del proceso de gestión de calidad (gestión de reclamos y sugerencias)*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión de reclamos y sugerencias como parte del proceso de gestión de la calidad.



### ***Proceso de Gestión de Control Operativo***

Concepto. – está a un nivel operativo y agregador de valor y se refiere a la prestación de los productos y servicios del control operativo en la vía pública por parte de los ACT.

**Objetivo.** - realizar las actividades de control operativo en la vía pública dentro de la jurisdicción del cantón Azogues.

**Alcance.** - aplicable al personal operativo de la dirección.

**Responsables.** - las personas relacionadas en este procedimiento son:

- Supervisor de zona.
- Inspector de tránsito.
- Agentes civiles de tránsito.

#### **Funciones:**

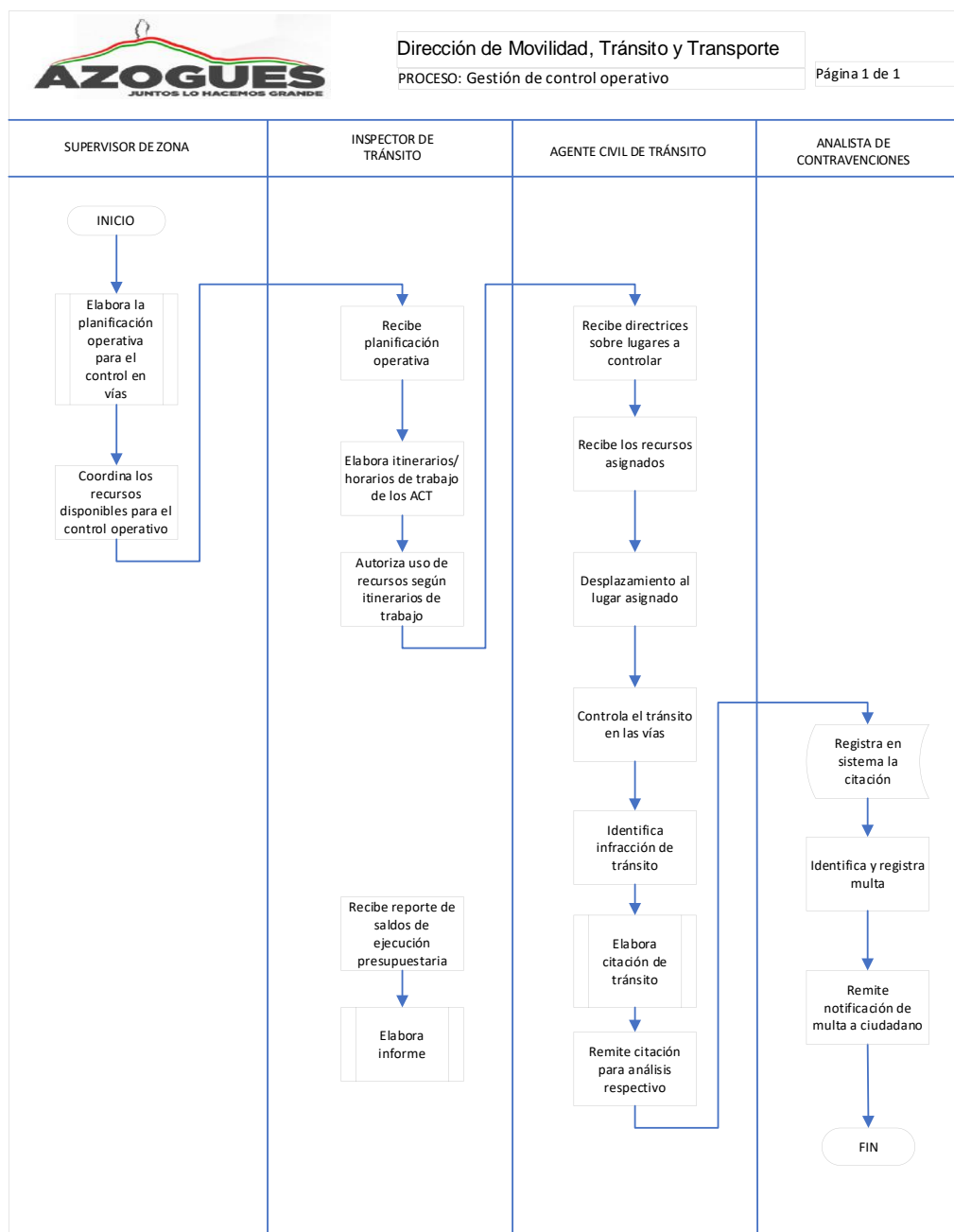
- Cumplir con el plan operativo de control del tránsito en territorio.
- Hacer respetar el marco normativo local y nacional vigente sobre el control operativo en la vía pública.
- Notificar a autoridad competente sobre los incidentes o accidentes de tránsito.
- Levantar los partes sobre los incidentes o accidentes de tránsito.

- Atender apelaciones de tránsito dentro de los plazos previstos.
- No recibir gratificaciones por parte de los usuarios y o los ciudadanos

**Diagrama de flujo:**

**Figura 15**

*Flujo del proceso de gestión del control operativo*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión del control operativo.

### ***Proceso de Gestión de Servicios del Transporte***

**Concepto.** – está a un nivel operativo agregador de valor y se refiere a la prestación de los productos y servicios de la competencia afines al control operativo, tales como la revisión vehicular, matriculación vehicular y títulos habilitantes

**Objetivo.** - realizar las actividades afines al control operativo para verificar estado físico de los automotores y cumplimiento de documentos habilitantes.

**Alcance.** - aplicable al personal operativo de la dirección.

**Responsables.** - las personas relacionadas en este procedimiento son:

- Supervisor de zona.
- Inspector de tránsito.
- Personal operativo y de apoyo.

#### **Funciones:**

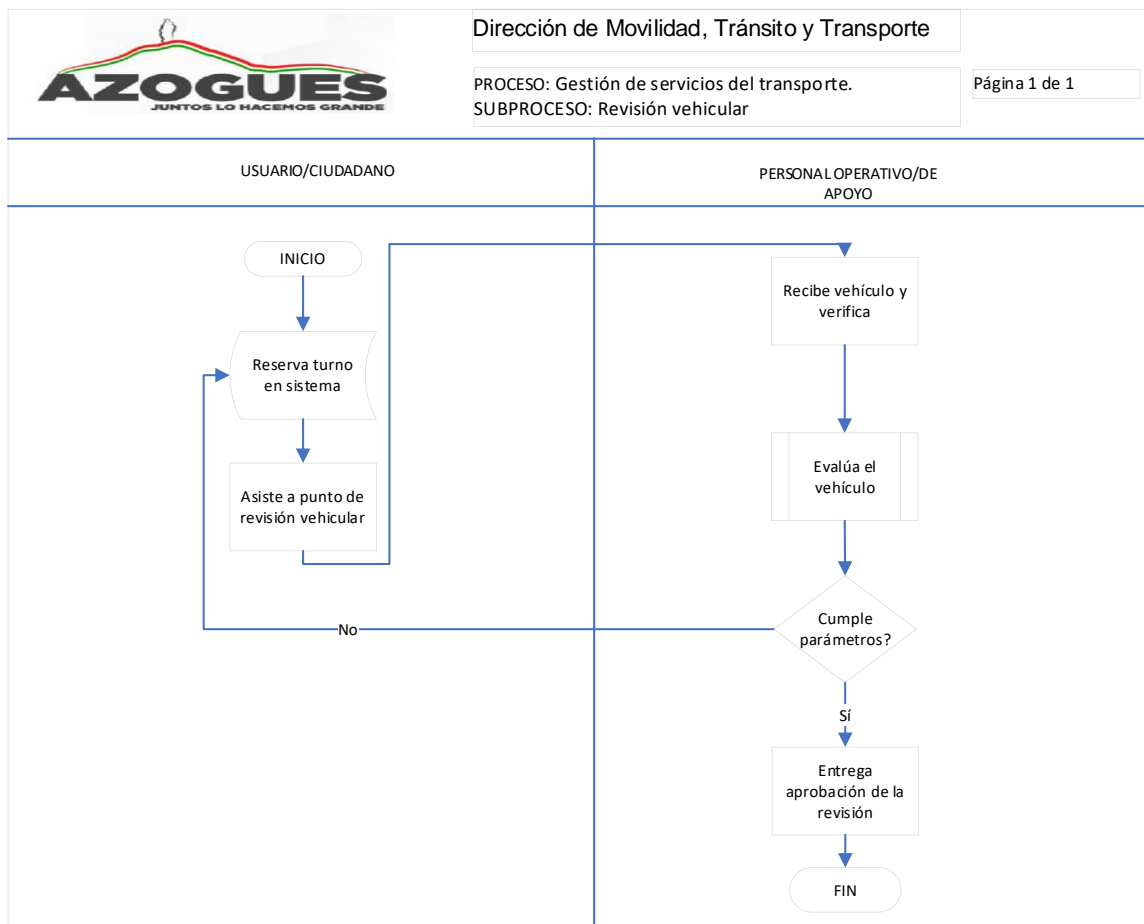
- Controlar el cumplimiento de la normativa nacional y local vigente respecto de los procesos de revisión, matriculación vehicular y de títulos habilitantes.
- Informar oportunamente sobre incumplimientos.
- Respetar al usuario o ciudadano cuando accede a los distintos servicios.

- No recibir gratificaciones por parte de los usuarios y o los ciudadanos.
- Respetar los turnos asignados por calendarización para la prestación de los servicios del transporte y tránsito.

**Diagrama de flujo:**

**Figura 16**

*Flujo del proceso de gestión de servicios del transporte (revisión vehicular)*

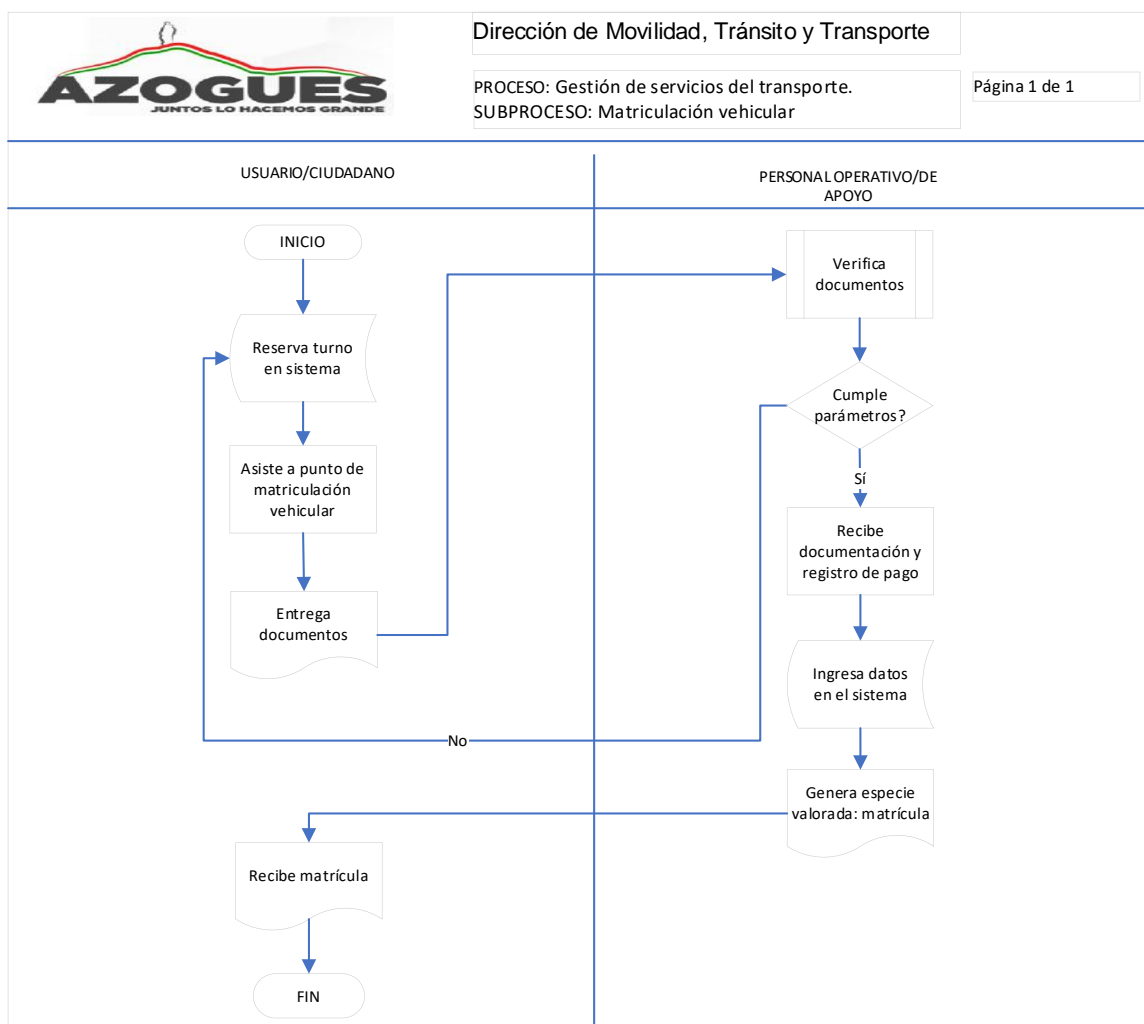


*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión de servicios del transporte, en específico de la revisión vehicular.

## Diagrama de flujo:

**Figura 17**

*Flujo del proceso de gestión de servicios del transporte (matriculación vehicular)*

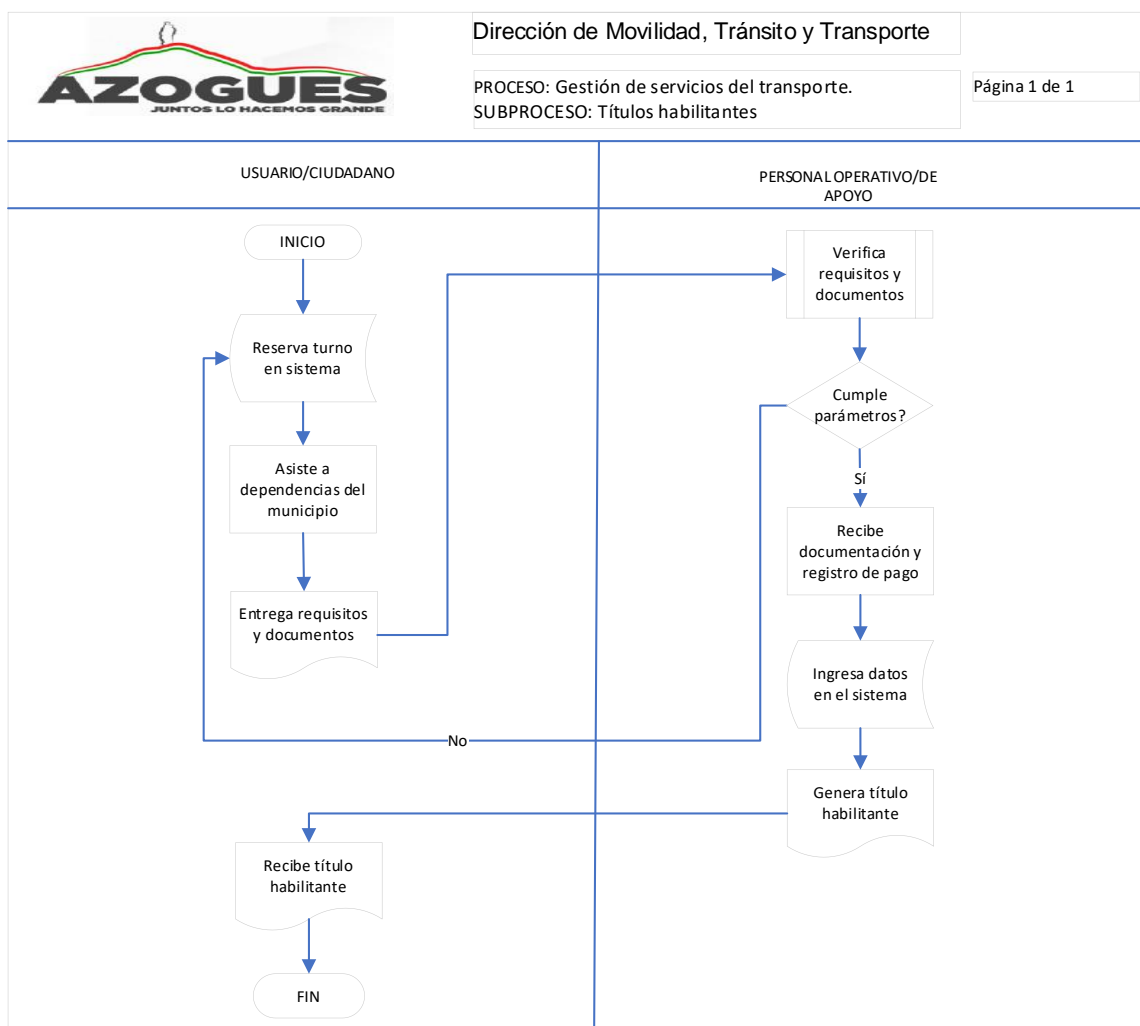


*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión de servicios del transporte, en específico de la matriculación vehicular.

**Diagrama de flujo:**

**Figura 18**

*Flujo del proceso de gestión de servicios del transporte (títulos habilitantes)*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión de servicios del transporte, en específico de títulos habilitantes.



### ***Proceso de Gestión de Servicios Generales***

**Concepto.** – está a un nivel operativo y se refiere a la prestación de los productos y servicios generales de la competencia afines al control operativo, tales como los terminales terrestres.

**Objetivo.** - realizar las actividades afines al control operativo para administrar los terminales terrestres.

**Alcance.** - aplicable al personal operativo de la dirección.

**Responsables.** - las personas relacionadas en este procedimiento son:

- Supervisor de zona.
- Inspector de tránsito.
- Personal operativo y de apoyo.

#### **Funciones:**

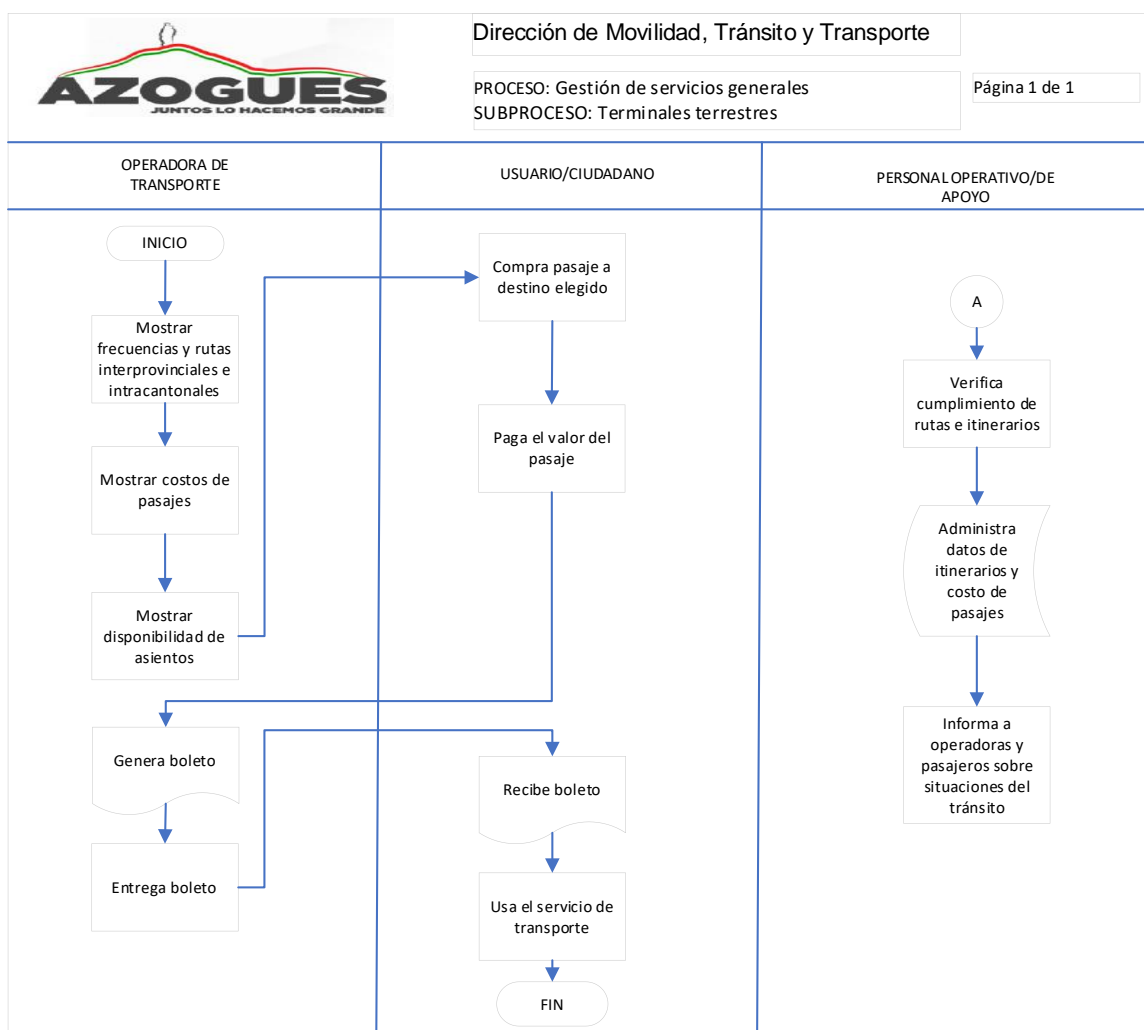
- Controlar el cumplimiento de la normativa nacional y local vigente respecto de la administración de terminales terrestres.
- Informar oportunamente sobre incumplimientos.
- Respetar al usuario o ciudadano cuando accede a los distintos servicios.
- Coordinar con los demás entes de control la gestión de los terminales terrestres.

- Mantener actualizado el inventario de las operadoras de transporte intracantonal e interprovincial.

**Diagrama de flujo:**

**Figura 19**

*Flujo del proceso de gestión de servicios generales*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión de servicios generales

## Proceso de Gestión de Asesoría Jurídica

**Concepto.** – está a un nivel de apoyo y atiende los temas que guardan relación con la aplicación del marco normativo vigente que rige el control operativo en la vía pública.

**Objetivo.** - cumplir con los procedimientos establecidos en la normativa legal vigente y solución de conflictos suscitados en el sitio donde se suceden los incidentes de tránsito.

**Alcance.** - aplicable al personal operativo de la dirección.

**Responsables.** - las personas relacionadas en este procedimiento son:

- Analista de contravenciones.

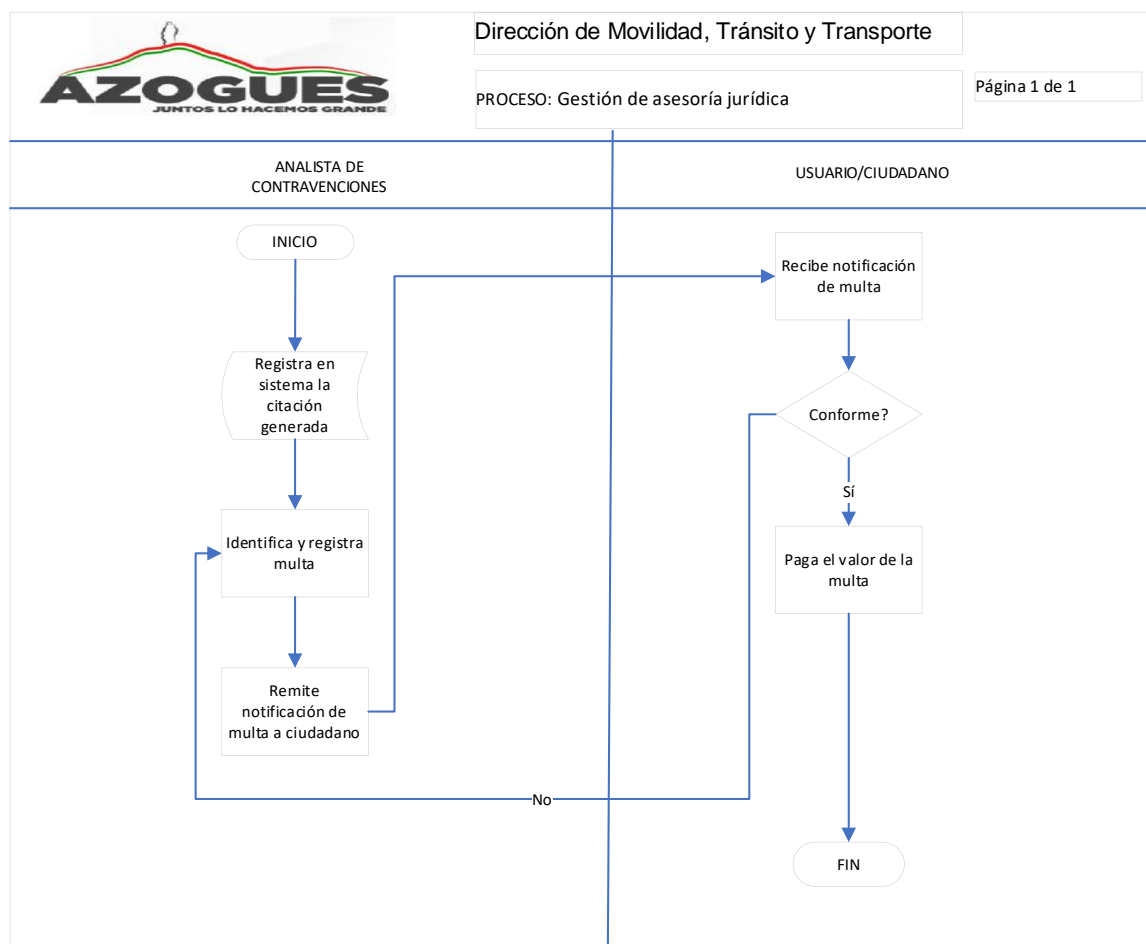
### **Funciones:**

- Controlar el cumplimiento de la normativa nacional y local vigente respecto de los procesos de contravenciones/infracciones de tránsito.
- Informar o contestar a citaciones con criterio técnico y jurídico.
- No recibir gratificaciones por parte de los usuarios y o los ciudadanos.
  - Asesor a los jefes de unidad, zonas o circunscripciones en cada uno de los procesos en los que se encuentren inmersos.

## Diagrama de flujo:

**Figura 20**

*Flujo del proceso de gestión de asesoría jurídica*



*Nota.* El gráfico representa el diagrama de flujo de las actividades de la gestión asesoría jurídica.

### **Jornadas de Trabajo para el Control Operativo.**

En razón de la especificidad de las actividades de control operativo, la jornada de trabajo va a diferir de una jornada normal y de distintos horarios, no obstante, habrá que observar que la misma no exceda el límite de la jornada diaria prevista en la normativa laboral vigente.

Se propone que el modelo de gestión sea 24 horas y los 7 días de la semana, los turnos se prevén serán rotativos de trabajo se registrarán por el procedimiento de autorización de jornadas especiales para el personal de vigilancia y control.

Los horarios previstos son los siguientes:

- Turno de la mañana de 06:00 hasta las 14:00.
- Turno de la tarde de 14:00 hasta las 22:00.
- Turno de la noche de 22:00 hasta las 06:00.
- Libre, personal que ha cumplido su horario de trabajo.

Teniendo en cuenta los horarios propuestos y resaltando la importancia de cubrir las 24 horas los 7 días de la semana con el control operativo, se prevé varios escenarios para los horarios de los agentes civiles de tránsito de acuerdo a las necesidades del cantón Azogues.

La propuesta consiste en la repartición equitativa del personal operativo en las dos zonas (una urbana y una rural), conforme a los horarios establecidos, tal como se detalla a continuación:

**Tabla 27***Turnos operativos*

<b>TURNOS</b>	<b>HORARIOS</b>	<b>ACT</b>
Turno 1 - mañana	de 06:00 hasta las 14:00	13
Turno 2 - tarde	de 14:00 hasta las 22:00	13
Turno 3 - noche	de 22:00 hasta las 06:00	6
Franco	Libre	10
<b>TOTAL</b>		<b>42</b>

*Nota.* Esta tabla muestra el detalle la asignación del personal operativo conforme los horarios planteados.

## Capítulo V – Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Para el diagnóstico situacional se utilizó el análisis FODA, por medio del cual se han identificado los factores internos y externos que inciden en la gestión de la institución. Para el primer caso, las fortalezas que sobresalen son poseer una adecuada estructura orgánica funcional y la prestación de servicios en línea a través del portal web del municipio, por el contrario, las debilidades que resaltan son no contar con un direccionamiento estratégico institucional documentado y tener una Alta dependencia de las transferencias de recursos desde el presupuesto general del estado. Para el caso de los factores externos, resaltan como oportunidades que en el país existe un marco regulatorio que respalda la actual organización del territorio, y por ende la gestión de los municipios y el mejoramiento de ciertos indicadores macroeconómicos, por el contrario, existen amenazas tales como la no disponibilidad de personal capacitado en la jurisdicción de los gobiernos locales y sistema tecnológico de gestión de la competencia de TTTSV que es vulnerable.
- De los resultados obtenidos en la investigación transeccional descriptiva se resalta que la institución si incluye o contempla en el estatuto orgánico estructural vigente atribuciones y funciones específicas para gestión de la competencia de TTTSV, (según el 57% del total de encuestados), además la unidad administrativa de TTTSV no dispone de un manual de capacitación, formación y desarrollo (según

el 52% del total de encuestados), así también, las operadoras de transporte público intracantonal cumplen regularmente con las disposiciones emitidas por el GAD municipal de Azogues (según el 91% del total de encuestados), de igual forma el tránsito dentro de la jurisdicción del cantón Azogues es bueno (según el 52% del total de encuestados), y resulta necesario que el GAD municipal de Azogues se haga responsable del control operativo del tránsito en la vía pública dentro de la jurisdicción del cantón (según el 76% de los encuestados).

- La puesta en marcha de la propuesta de modelo de gestión va a favorecer a la asunción adecuada de la competencia de control operativo, pues en este se detalla los recursos humanos, financieros, tecnológicos que son necesarios; en específico se denota que serán contratados 55 funcionarios públicos adicionales quienes cumplirán con los roles del control operativo, así también del análisis de los resultados económicos, se constata que asumir el control operativo le significará al municipio nuevos ingresos propios los cuales oscilan en US\$ 2.3 millones, con los que se podrá financiar la inversión inicial requerida para ejecutar el control operativo.
- De los resultados obtenidos, el asumir el control operativo del tránsito también presenta oportunidades para la actual administración, en razón de que está implícita la posibilidad de generar recursos propios que garanticen la autogestión de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte y del GAD municipal de Azogues como tal.



## Recomendaciones

- Socializar con los integrantes de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte y del GAD municipal de Azogues, sobre los alcances y resultados del presente trabajo, a fin de proveer información que bien utilizada y aplicada permitirá generar mayor valor y compromiso en las decisiones que aporten a un mejor desarrollo del cantón.
- La Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte tendrá a su cargo diseñar y poner en marcha el modelo de gestión; trabajo que debe ser consensuado y compartido con el personal de la dirección y el municipio.
- El modelo de gestión está adaptado a los requerimientos del Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del municipio de Azogues, en razón de ello, debe designarse un líder, de preferencia con formación afín y de carrera dentro del municipio para garantizar el cumplimiento de cada una de las actividades contenidas dentro del modelo, por tanto, debe ser la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte la responsable de su implementación y de modificaciones a futuro.
- Es recomendable realizar el seguimiento oportuno a la implementación del modelo de gestión por los menos una vez al mes mientras dure el plazo establecido para su ejecución.

- Todo funcionario de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte deberá conocer el contenido del modelo de gestión en su totalidad, para lograr su compromiso en los momentos cruciales de la ejecución del control operativo centro del cantón Azogues.
- La puesta en marcha del modelo debe ser paulatino y cumpliendo cabalmente los plazos establecidos, para lo cual es indispensable una inducción previa o de capacitación del personal de la dirección, no solo para la puesta en marcha efectiva, sino para la aceptación del mismo, de tal forma que los beneficios sean generales, esto es, a nivel de todo el GAD municipal de Azogues, y no de forma asilada para cada uno de sus integrantes.

## Bibliografía

- Abascal, E., & Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Esic Editorial.
- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en el análisis FODA. *Revista Ra Ximhai*, 417-424.
- Asobanca. (2012). *Dolarización: 21 años de aceptación y respaldo*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/dolarizacion-21-anos-de-aceptacion-y-respaldo/>
- Banco Central del Ecuador. (3 de Enero de 2021). *Ecuador registra crecimiento económico*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021>
- Calameo. (s.f.). *Organizaciones*. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/0039771581fb7919aaf2b>
- Cedia. (2020). *Población, Empleo y Desempleo en Ecuador*. Obtenido de <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2021/03/EMPLEO-Y-DESEMPLEO-final.pdf>
- Cepeda, P., Zurita, E., & Ayaviri, D. (2016). Los ingresos petroleros y el crecimiento económico en Ecuador (2000-2015). *Revistas Investigativa Altoandin*, 459-466.
- CEUPE Magazine. (s.f.). *DAFO-FODA*. Obtenido de [https://www.ceupe.com/blog/dafo-foda.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,Oportunidades\)%20en%20una%20matriz%20cuadrada.](https://www.ceupe.com/blog/dafo-foda.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,Oportunidades)%20en%20una%20matriz%20cuadrada.)

- Changotasig, G. (2015). Análisis del impacto por la implementación de comprobantes electrónicos en los municipios y diseño de un perfil de propuesta aplicable para la AME. Quito: Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, COOTAD. (19 de Octubre de 2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento N. 303.
- Consejo Nacional de Competencias. (23 de Febrero de 2021). Resolución No. 001-CNC-2021. *Revíscense los modelos de gestión determinados en el artículo 1 de la Resolución No. 005-CNC-2017*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No. 396 .
- Consejo Nacional de Competencias. (26 de 04 de 2012). Resolución No. 006-CNC-2012. *Transferencia de la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Consejo Nacional de Competencias. (2015). *Plan Nacional de Descentralización*. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/GLOSARIO-DE-TERMINOS-DESCENTRALIZACION.pdf>
- Consejo Nacional de Competencias. (21 de Septiembre de 2017). Resolución No. 005-CNC-2017. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Consejo Nacional de Competencias. (23 de Febrero de 2021). Resolución No. 001-CNC-2021. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N. 449.

- Datosmacro. (2019). *Ecuador. Índice de Competitividad Global*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Descuadrando. (s.f.). *Organigrama*. Obtenido de <https://descuadrando.com/Organigrama>
- Economipedia. (s.f.). *¿Qué es un departamento?* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/departamentalizacion.html#:~:text=Efectivamente%2C%20un%20departamento%20es%20cada,geogr%C3%A1fica%2C%20por%20proyecto%20y%20matricialmente.&text=Con%20la%20especializaci%C3%B3n%20del%20trabajo,la%20eficiencia%20de%20>
- Economipedia. (2022). *Análisis situacional*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>
- El Comercio. (27 de Octubre de 2021). ANT refuerza seguridades informáticas de su sistema AXIS. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/ant-seguridades-informaticas-sistema-axis.html>
- El Empresario. (7 de Agosto de 2017). *¿Como encontrar el candidato idóneo?* Obtenido de <https://eemprensario.mx/reclutadores/como-encontrar-al-candidato-idoneo#:~:text=Reclutamiento%20puede%20definirse%20como%20un,espec%C3%ADfico%20en%20una%20determinada%20organizaci%C3%B3n.>
- EnColombia. (s.f.). *Consejos para una Entrevista de Trabajo*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/empresas/r-humanos/consejosparaentrevistatrabajo/#:~:text=La%20entrevista%20de%20trabajo%20es,persona%20id%C3%B3nea%20para%20el%20puesto.>
- Escuela de Negocios y Dirección. (10 de Junio de 2019). *El liderazgo profesional en el ámbito laboral*. Obtenido de <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/el->



- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos . (2012). *La nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (Junio de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Telefónica*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU\\_telefonica/Principales\\_Resultados\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU_telefonica/Principales_Resultados_Mercado_Laboral.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2020). *Proyecciones Poblacionales*. Obtenido de Proyecciones: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- La Respuesta. (19 de Marzo de 2020). *¿Que es una investigación transeccional descriptivo?* Obtenido de [https://la-respuesta.com/pautas/Que-es-una-investigacion-transeccional-descriptivo/#%C2%BFQue\\_es\\_una\\_investigacion\\_transeccional\\_descriptivo](https://la-respuesta.com/pautas/Que-es-una-investigacion-transeccional-descriptivo/#%C2%BFQue_es_una_investigacion_transeccional_descriptivo)
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial . (07 de Agosto de 2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial . Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial N. 398.
- Luna, M. (Septiembre de 2013). *Sistema Nacional de Competencias en Ecuador*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/281435700\\_Sistema\\_Nacional\\_de\\_Competicencias\\_en\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/281435700_Sistema_Nacional_de_Competicencias_en_Ecuador)

- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson Educación.
- Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Comunicado Oficial. USD 2375 millones pagados a GAD por modelo de equidad territorial de 2020*. Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/comunicado-26\\_febrero\\_GAD\\_001-1.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/comunicado-26_febrero_GAD_001-1.pdf)
- Parlamento Andino. (4 de Octubre de 2021). *Fundación de Azogues, Ecuador. Azogues, Entre la Tradición Étnica y el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.parlamentoandino.org/index.php/actualidad/noticias/380-fundacion-de-azogues-ecuador>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Portafolio. (s.f.). *Elementos de la administración*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/portafoliolicdaana1/e>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Evaluación común de país: Ecuador*. Obtenido de [https://www.ec.undp.org/content/dam/ecuador/docs/Documentos%20Legales/pnud\\_ec\\_CPAP%20PNUD%202015-2018.pdf](https://www.ec.undp.org/content/dam/ecuador/docs/Documentos%20Legales/pnud_ec_CPAP%20PNUD%202015-2018.pdf)
- Ramón Carrillo Capacitación Laboral. (2008). *Capacitación Laboral*. Obtenido de <http://www.ramoncarrillo.esc.edu.ar/capacitacion.html>



- Rockcontent. (17 de Junio de 2019). *Conoce el concepto de comportamiento organizacional y su importancia en la dinámica de las empresas*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/comportamiento-organizacional/>
- Rodríguez Peralta. (20 de Marzo de 2011). *Selección de personal*. Obtenido de <http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/arrhh-i-seleccion-de-personal-clase-8.html>
- Rodríguez, V. (2012). MODELO DE NEGOCIOS DE SERVICIOS INFORMÁTICOS PARA PYMES. Quito, Pichincha, Ecuador:  
[https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1988/1/Tesis%20Veronica%20Rodriguez%20\\_Modelo%20de%20Negocios.pdf](https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1988/1/Tesis%20Veronica%20Rodriguez%20_Modelo%20de%20Negocios.pdf).
- Román, A. (12 de Marzo de 2012). *MedWave*. Obtenido de Modelos de gestión en las organizaciones de salud:  
<https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5329>
- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 69-89.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2018). *Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Obtenido de <https://multimedia.planificacion.gob.ec/PDOT/descargas.html>
- Significados. (s.f.). *¿Qué es Administración?* Obtenido de <https://www.significados.com/administracion/#:~:text=Administraci%C3%B3n%20es%20el%20acto%20de,alcanzar%20una%20serie%20de%20objetivos.&text=Por%20eso%2C%20el%20papel%20del,el%20rendimiento%20de%20las%20organizaciones>.
- Sulser, R., & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva*. Ediciones Fiscales ISEF.

- Taipe, J., & Pazmiño, F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para. *Revista Publicando*, 163-183.
- Técnicas de estudio. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del. *Psicología desde el Caribe*(12), 115-133.  
doi:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Tesis de investigación. (1 de Diciembre de 2012). *Diseños no experimentales*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/disenos-no-experimentales-segun.html>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera. *Universidad y Sociedad*, 160-166.
- Zenvia. (1 de Marzo de 2021). *Calidad del servicio: qué es, su importancia y los 5 pilares fundamentales*. Obtenido de <https://www.zenvia.com/es/blog/calidad-del-servicio/>

## Anexos