



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN.

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

TEMA

Planificación estratégica para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Autor:

Ing. Walter Bolívar Albán Palango

Tutora:

Dra. Yaimara Peñate Santana

ECUADOR

2025



La Universidad para todos



DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas, por darme la sabiduría y la fortaleza necesaria para que, pese a las múltiples dificultades presentadas en el camino, hoy pueda lograr la consecución del presente trabajo de titulación.

A mi familia: Mi esposa Nathaly por su amor y apoyo incondicional, a mis padres Aída y José por su comprensión constante; y finalmente a mi amada hija Arlette Rafaela, por enseñarme que el sentido de la vida; hijita esta es una herramienta más, para intentar hacer de este, un mundo mejor para ti.





AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz que me acompañó durante tantas noches en vela, por ser mis manos plasmando en papel el conocimiento que el mismo trajo a mi mente, por darme una familia que siempre será el motor de mi vida, por ser el artífice esencial de esta meta a corto plazo.

A la Universidad Bolivariana del Ecuador, en especial a mi tutora de proyecto de titulación, la Dra Yaimara Peñate, por todo el apoyo profesional y sus conocimientos impartidos, gracias por hacer una universidad para todos.





RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito diseñar la planificación estratégica de la Dirección de Gestión de Tránsito (DGT) de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPMC) que contribuya a la mejora de su gestión a largo plazo. Para el desarrollo del mismo, se utilizó un enfoque de investigación cualitativo, a través de la aplicación de entrevistas estructuradas a una muestra de 5 funcionarios de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. Como principales resultados se evidenció la necesidad de implementar modelos de gestión más efectivos e innovadores, mantener o fomentar alianzas estratégicas público privadas y convenios en materia de colaboración interinstitucional entre entidades públicas, así como acciones que mitiguen la accidentabilidad. También se demostró que la institución presenta desafíos y oportunidades que demandan una visión a largo plazo. A partir de estos resultados se desarrolló el plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi que contribuirá a la mejora de la gestión organizacional a largo plazo y al posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.

Palabras claves: planeación estratégica, gestión a largo plazo, gestión del tránsito, movilidad terrestre.





ABSTRACT

The purpose of this work was to design the strategic planning of the Transit Management Direction of the Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi that contributes to the improvement of its long-term management. For its development, a qualitative research approach was used, through the application of structured interviews to a sample of 5 officials of the Direction of Traffic Management of the Public Mobility Company of the Mancomunidad de Cotopaxi. The main results showed the need to implement more effective and innovative management models, maintain or promote strategic public-private alliances and inter-institutional collaboration agreements between public entities, as well as actions to mitigate accident rates. It was also shown that the institution presents challenges and opportunities that demand a long-term vision. Based on these results, a strategic plan was developed for the Traffic Management Directorate of the Public Mobility Company of the Mancomunidad de Cotopaxi that will contribute to the improvement of organizational management in the long term and to the positioning of the Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi as a leader in the public administration of mobility at the national level.

Key words: strategic planning, long-term management, traffic management, land mobility.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
ÍNDICE GENERAL	11
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS	14
LISTADO DE ANEXOS	15
INTRODUCCIÓN	16
Presentación y contextualización del problema.	16
Planteamiento del problema.	17
Árbol de Problemas.....	18
Formulación del Problema	19
Objetivo general y específicos del estudio.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Principales aportes.	20
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.	21
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	23
1.1. Enfoques de gestión empresarial.....	23
1.2. Enfoque de planeación estratégica	26
1.2.1. Concepto de planificación	26
1.2.2. Planificación Estratégica	28
1.3. Modelos de planificación estratégica	29
Modelo de planeación de Idalberto Chiavenato.....	34
1.4. Herramientas para la implementación de la planeación estratégica.....	35
1.5. Planeación estratégica en empresas públicas del sector de la movilidad.....	37
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	39
2.1. Enfoque de la Investigación.....	39
2.2. Declaración y justificación del diseño de investigación	39
2.2.1. Diseño de investigación.....	39
2.3. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.....	40



2.3.1.	Revisión documental.	40
2.3.2.	Método Inductivo	40
2.4.	Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.	41
2.5.	Delimitación de la población y la muestra.	41
2.5.1.	Población	41
2.5.2.	Muestra	41
2.6	Técnicas.....	42
2.7	Presentación de los resultados del estudio diagnóstico	43
	Matriz de análisis cualitativo	51
	CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	53
3.1.	Presentación de la propuesta	53
3.2.	Propósito y objetivos del plan estratégico	54
3.3.	Fundamentación teórica	54
3.4.	Desarrollo de la propuesta.....	56
3.5.	Validación de la propuesta	75
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis comparativo entre los enfoques de gestión empresarial</i>	25
Tabla 2. <i>Población y Muestra</i>	42
Tabla 3. <i>Resultados pregunta estratégica 1. Visión a Largo Plazo</i>	43
Tabla 4. <i>Resultados pregunta estratégica 2. Evaluación de Estrategias Actuales</i>	46
Tabla 5. <i>Resultados pregunta estratégica 3. Innovación y Tecnología</i>	47
Tabla 6. <i>Resultados pregunta estratégica 4. Desafíos y Oportunidades</i>	48
Tabla 7. <i>Resultados pregunta estratégica 5. Indicadores de Éxito</i>	50
Tabla 8. <i>Resultados del análisis PESTEL</i>	56
Tabla 9. <i>Objetivos estratégicos institucionales</i>	65
Tabla 10. <i>Tasa de accidentes en zonas críticas</i>	67
Tabla 11. <i>Despliegue de metas anuales referente a accidentes en zonas críticas</i>	67
Tabla 12. <i>Tiempo promedio de desplazamiento</i>	68
Tabla 13. <i>Despliegue de las Metas anuales en relación al tiempo promedio de desplazamiento</i>	69
Tabla 14. <i>Nivel de implementación del sistema</i>	70
Tabla 15. <i>Despliegue de las Metas anuales en relación con el nivel de implementación del sistema</i>	70
Tabla 16. <i>Porcentaje de instituciones cubiertas</i>	71
Tabla 17. <i>Despliegue de las Metas anuales en relación al porcentaje de instituciones cubiertas</i>	72
Tabla 18. <i>Porcentaje de personal capacitado</i>	73
Tabla 19. <i>Porcentaje de personal capacitado por año</i>	73
Tabla 20. <i>Presupuesto del plan de acción</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Árbol de Problemas</i>	18
Figura 2. <i>Modelo de Planificación de Fred R David</i>	30
Figura 3. <i>Modelo de Planificación de Peter Druker</i>	32
Figura 4. <i>Modelo de planeación de Idalberto Chiavenato</i>	34
Figura 5 <i>Matriz de análisis cualitativo</i>	51
Figura 6. <i>Etapas del plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi</i>	53
Figura 7. <i>Estructura organizacional de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi</i>	58
Figura 8. <i>Resultados de la validación de propuesta</i>	76



LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. *Formato de Entrevista Estructurada*

ANEXO 2. *Encuesta de validación de la propuesta*



INTRODUCCIÓN

Presentación y contextualización del problema.

A nivel mundial la planificación estratégica de transporte terrestre tránsito y seguridad vial, es un pilar fundamental en el desarrollo sostenible de las ciudades, sin embargo, en ciudades de primer mundo como Madrid se evidencian problemas graves derivados de la carencia de un despliegue estratégico a nivel de entidades públicas propias de la movilidad (Karolys, 2021).

En ese contexto se evidencia la investigación desarrollada por la Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior del Gobierno de España, mediante el denominado “Plan Estratégico de la Dirección General de Tráfico”, en donde se expone que el organismo autónomo Dirección General de Tráfico tiene personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propios, autonomía de gestión y plena capacidad jurídica y de obrar; y dentro de su esfera de competencias, le corresponden las potestades administrativas precisas para el cumplimiento de sus fines, en los términos previstos en las normas.

La mejora de las administraciones públicas en los últimos años se ha producido con el convencimiento de que una economía competitiva exige una gestión eficiente, transparente, ágil y centrada en el servicio a los ciudadanos; para lo cual es necesario el diseño de planes estratégicos que establezcan el foco de las prioridades exclusivas de estas instituciones. (Ministerio de Administración Pública de República Dominicana, 2020).

A nivel regional según Gaitán (2003); se evidencia que en países como Colombia no existe el desarrollo de procesos de gestión estratégica formalmente definidos en el sector de transporte terrestre tránsito y seguridad vial; lo que ocasiona que los recursos sean administrados de forma poco eficiente. De igual manera las funciones para los empleados y trabajadores no se encuentran definidas con claridad, ocasionando duplicidad de funciones, desorganización de los trabajadores y sus actividades, generando mala atención al público que acude a las dependencias de Empresa Públicas referentes al tránsito y la movilidad.

Otro elemento fundamental del análisis previo tiene que ver con el manejo financiero, pues existe limitada planificación financiera, poco control y sobre todo no se puede identificar la reinversión del dinero que ingresa a la institución, tomando en cuenta que existen ingresos económicos por diferentes actividades, relacionadas con tránsito, transporte terrestre y seguridad vial (Gaitán, 2003).

En Ecuador, antes del año 2012 las competencias de tránsito, transporte terrestre y

seguridad vial estaban administradas por el Gobierno Central. A partir de esta fecha para conformar las empresas públicas todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) han tenido que invertir un valor de capital inicial. En algunos casos los problemas administrativos han requerido una nueva inyección de recursos para el desempeño de las competencias.

Esta descentralización en los GADS, ha provocado que no cuenten con modelos de planificación que guíen el funcionamiento de las empresas públicas, particularmente en el manejo de una competencia exclusiva que refleja su éxito en la calidad de vida los ciudadanos, ya que una eficiente aplicación de procesos administrativos genera servicios públicos adecuados. Esta situación ha provocado tiempos de espera largos, falta de reinversión y correcto uso de recursos, lo que desemboca en una mala calidad de transporte y poco o nulo control de tránsito.

Planteamiento del problema.

En la provincia de Cotopaxi, mediante Registro Oficial Suplemento 205, de fecha 17 de marzo de 2014, se establece el Convenio de Mancomunidad para la gestión descentralizada de la competencia de tránsito, transporte terrestre, y seguridad vial de los gobiernos autónomos descentralizados municipales de: Pujilí, Saquisilí, Sigchos, Pangua y la Mana de la provincia de Cotopaxi; teniendo como objetivo y fin: gestionar de manera efectiva y eficiente la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de la jurisdicción territorial de los GADS municipales mancomunados de la provincia de Cotopaxi, a través de la creación de la Empresa Pública Para el beneficio de la ciudadanía (Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, 2015).

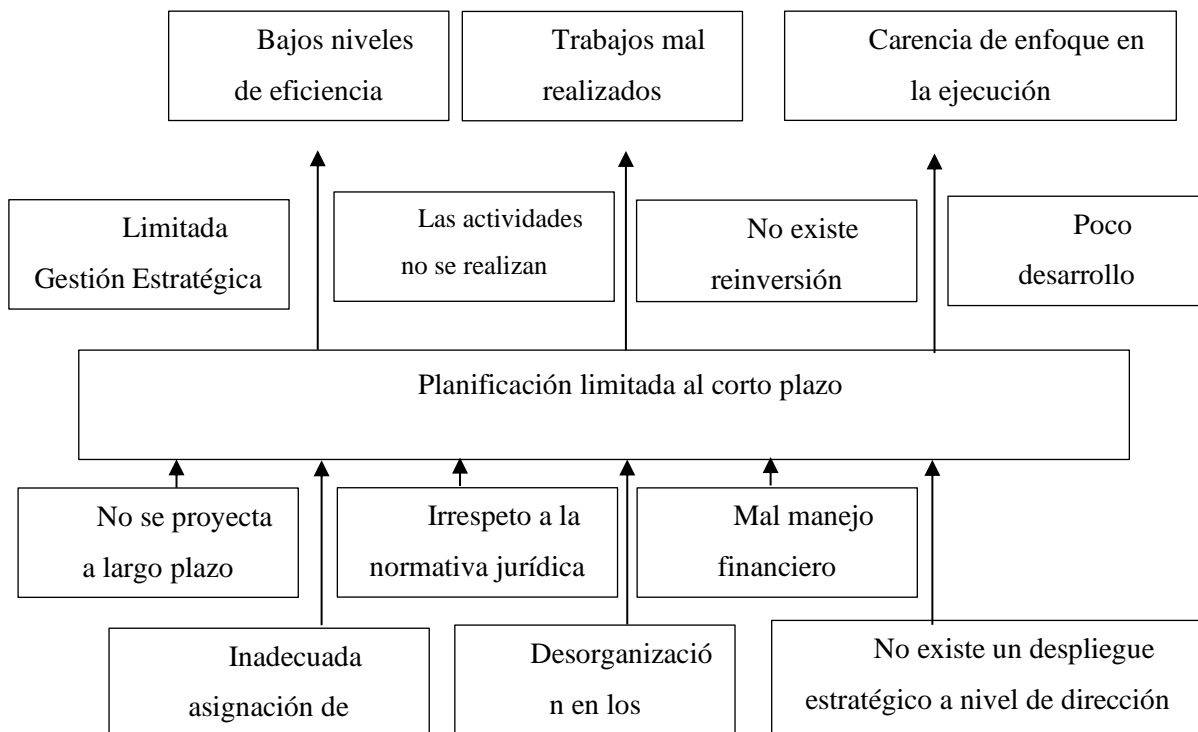
No obstante, se evidencia problemas en la gestión, asociados principalmente con una planificación limitada al corto plazo; entre las causas trascendentales referentes a esta problemática, se encuentra que solo se utilizan las directrices de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) para desarrollar la planificación operativa anual, lo que genera una limitada gestión estratégica; se evidencia también una deficiente asignación de funciones debido a que esta actividad se realiza de forma empírica, detonando bajos niveles de eficiencia identificados en los funcionarios a la hora de realizar las evaluaciones de desempeño.

Se percibe también, un irrespeto constante a la normativa jurídica por desconocimiento de la misma, generando que las actividades laborales no se encuentren amparadas en el marco de la legalidad total al generarse retenciones indebidas de pago, situación que resulta imperiosa

dentro de la gestión de una entidad pública cuyos recursos provienen de la asignación fiscal del gobierno y recaudación tributaria por concepto de prestación de servicios públicos; y en el contexto mencionado, se presenta también un inadecuado manejo a nivel financiero con retrasos injustificados en los trámites de pago a proveedores, acreedores y contratistas relacionados directamente con el giro de negocio de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, esta mala gestión del crédito y las deudas desencadena, en que no exista una reinversión adecuada; todos estos aspectos hacen notoria la carencia de un despliegue estratégico a nivel de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, dando como resultado poco o nulo desarrollo empresarial; estos aspectos, se resumen en la Figura 1.

Figura 1.

Árbol de Problemas



Nota. Información obtenida de la investigación acerca del problema de investigación.

En ese contexto en esta investigación se evidencia la carencia de una planificación estratégica a nivel de la Dirección de Gestión de Tránsito que permita mejorar la calidad de los procesos internos, establecer adecuadamente la misión, visión, objetivos y estrategias que tengan indicadores de gestión que consientan medir si las decisiones empresariales llevan a la consecución de los objetivos empresariales, ya que, a pesar de contar con la delegación de competencias, la Dirección de Gestión de Tránsito no cuenta con un modelo de gestión para el funcionamiento administrativo de la Empresa Pública, los inadecuados procesos en la gestión administrativa, financiera, jurídica, de transporte, tránsito y seguridad vial ocasiona que no sea posible administrar de manera eficiente la delegación de la competencia, además no cuentan con una estructura orgánica acorde al tipo de Empresa Pública; y, la normativa legal vigente no regula con especificidades este tipo de Mancomunidades dedicadas al tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.

Formulación del Problema

¿Cómo se puede mejorar el proceso de gestión de la Dirección de Gestión Tránsito de la Empresa Pública de la Mancomunidad de Cotopaxi, a partir de la implementación de la planeación estratégica?

Objetivo general y específicos del estudio

Objetivo general

Diseñar la planificación estratégica de la Dirección de Gestión Tránsito de la Empresa Pública de la Mancomunidad de Cotopaxi para el período 2025-2028, que contribuya a la mejora de su proceso de gestión.

Objetivos específicos

1. Identificar modelos de planeación estratégica según varios autores, mediante el análisis bibliográfico.
2. Desarrollar un diagnóstico estratégico en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (EPMC).
3. Proponer estrategias, metas y acciones para la gestión a largo plazo en la Dirección de

Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Desde el punto de vista metodológico, en la investigación se aplicó el enfoque de investigación cualitativa, bajo el diseño de investigación de estudio de caso, enfocándose el análisis a la mejora del proceso de gestión de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, a partir del diseño de la planeación estratégica para esta institución. Este diseño incluyó la recopilación de información de expertos, análisis del caso, y presentación de resultados.

Principales aportes.

El presente trabajo realiza varias contribuciones, desde el punto de vista teórico, los resultados alcanzados, permiten la ampliación de conceptos existentes, proporcionando definiciones más precisas y adaptadas a un contexto específico. Adicionalmente, realiza un aporte a la identificación de nuevas perspectivas o enfoques sobre planificación estratégica, incorporando, una comparación crítica entre distintos modelos de planificación estratégica, generando un análisis profundo de sus ventajas y limitaciones y de cómo se adaptan los conceptos de planificación y estrategia en áreas o campos específicos, como los relacionados con la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, es decir que se identificaron factores culturales, económicos y sociales que influyen los estilos y modelos de planeación estratégica en determinados contextos.

Entre las aplicaciones prácticas, el presente trabajo de investigación contribuye a la implementación del modelo de planificación estratégica en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, proporcionando marcos de referencia que ayuden a los líderes organizacionales a tomar decisiones, desarrollando estrategias inclusivas que fomenten la participación de diferentes niveles jerárquicos y grupos de interés en la planificación estratégica.

Desde el punto de vista metodológico, el presente trabajo utiliza modelos previamente validados, y puestos en práctica en organizaciones de toda índole. A modo particular, se evidencia un aporte específicamente para empresas públicas del sector de la gestión del transporte terrestre, tránsito y movilidad; desde la arista de la metodología que se utiliza, las

herramientas y las técnicas pueden contribuir a que investigaciones futuras que se desarrollen en el sector puedan tomar esta metodología aplicada, como una guía referencial.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica.

La gestión de la movilidad basada en la planificación estratégica es clave para garantizar una administración eficiente de los recursos y las políticas de transporte, en ese contexto, su importancia radica en la optimización de procesos, pues permite estructurar y coordinar las actividades relacionadas con la movilidad mediante estrategias claras y objetivos definidos. Mejor toma de decisiones; así también ayuda a los gestores a priorizar inversiones y asignar recursos según las necesidades estratégicas identificadas. Con respecto a la sostenibilidad organizacional, la importancia radica, en que se asegura que los sistemas de movilidad sean gestionados de manera eficiente, permitiendo que se adapten a los cambios del entorno.

Con respecto a la necesidad social, desde un enfoque administrativo, la gestión estratégica de la movilidad atiende necesidades cruciales de la sociedad, entre las que resaltan: la coordinación interinstitucional, puesto que facilita la colaboración entre diferentes entidades gubernamentales, privadas y comunitarias para unificar esfuerzos; la eficiencia en la administración pública, pues mejora la capacidad de los gobiernos locales y regionales para gestionar y planificar el transporte de manera más eficaz; y finalmente la reducción de la burocracia, puesto que simplifica los procesos administrativos mediante herramientas estratégicas que agilizan la toma de decisiones.

La incorporación de planificación estratégica en la gestión de la movilidad a largo plazo introduce aspectos innovadores como el uso de indicadores estratégicos, al desarrollar métricas de desempeño que permitan medir el impacto y la eficacia de las decisiones administrativas; y modelos dinámicos de gestión al incorporar enfoques ágiles que se ajusten rápidamente a las necesidades cambiantes de los usuarios y del entorno.

Desde una perspectiva de la actualidad científica, este enfoque administrativo es relevante porque se adapta a los desafíos globales como el crecimiento urbano y la necesidad de modelos más sostenibles para administrar la movilidad, pues fomenta la investigación interdisciplinaria, y a la vez vincula la administración, la tecnología y la planificación urbana para desarrollar soluciones más completas y efectivas; apoya la gobernanza inteligente al proponer metodologías para la gestión eficiente de políticas y recursos públicos a través de la planificación estratégica.

En cuanto al contenido de los capítulos que forman parte del presente trabajo de titulación, en el Capítulo 1 se desarrolla un análisis de las principales fuentes bibliográficas consultadas, relacionadas con el tema, y el problema declarado para la presente investigación. Se fundamenta principalmente en relación con los antecedentes históricos y evolutivos del problema tratado, soluciones y aportes de otros autores, el enfoque teórico-conceptual asumido para el tratamiento al tema; finalmente se plantea el criterio de posición asumido en la investigación, donde se destacan reflexiones y análisis críticos sobre las concepciones y puntos de vista de diferentes autores.

En el Capítulo 2, se hace referencia a los elementos de carácter metodológico partiendo desde el enfoque de la investigación, hasta la presentación de los resultados del estudio diagnóstico, pasando por la declaración y justificación del diseño de investigación en correlación con el enfoque previamente descrito, los métodos empleados, así como los instrumentos aplicados a la población y muestra delimitada.

Por último, en el Capítulo 3, se presenta como propuesta el marco estratégico que permita al Departamento de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, enfrentar los desafíos actuales y futuros de la gestión de la movilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Enfoques de gestión empresarial

La gestión empresarial es un proceso integral que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización con el fin de alcanzar objetivos estratégicos de manera eficiente y sostenible (Bert et al. 2019). Este concepto ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, adaptándose a los cambios del entorno económico, tecnológico y social. La gestión efectiva no solo permite a las empresas optimizar sus operaciones internas, sino también responder con agilidad a los desafíos del mercado, lo que se traduce en una mejora del desempeño organizacional y en la creación de valor a largo plazo.

La importancia de la gestión empresarial radica en su capacidad para alinear los recursos humanos, financieros y tecnológicos con la visión y misión de la organización. Estudios recientes destacan que una gestión estratégica adecuada influye directamente en la competitividad, innovación y sostenibilidad de las empresas, especialmente en contextos de alta incertidumbre (Bert, 2020). Además, la gestión empresarial permite establecer mecanismos de control y evaluación que facilitan la toma de decisiones basada en datos, promoviendo una cultura organizacional orientada a resultados.

La gestión empresarial ha evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a diversos enfoques que buscan optimizar el desempeño organizacional en contextos cambiantes. Estos enfoques reflejan distintas formas de concebir la administración, desde modelos jerárquicos tradicionales hasta sistemas ágiles y colaborativos.

El enfoque clásico de la gestión, desarrollado por Frederick Taylor y Henri Fayol, se centra en la eficiencia operativa, la división del trabajo y la jerarquía formal. Taylor introdujo los principios de la administración científica, orientados a maximizar la productividad mediante la estandarización de tareas; mientras que Fayol propuso funciones administrativas universales como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Aunque ha sido criticado por su rigidez, este enfoque sentó las bases para la sistematización de la administración moderna (Bueno & Salapa, 2021).

Otro de los enfoques es la gestión por objetivos, propuesta por Peter Drucker (1954). Este autor introdujo la idea de que los objetivos deben ser definidos de manera conjunta entre directivos y empleados, promoviendo la alineación estratégica y la motivación individual.

Estudios posteriores han demostrado que este enfoque mejora el desempeño organizacional al fomentar la claridad en las metas y la responsabilidad compartida, especialmente cuando se combina con enfoques de liderazgo transformacional (Deng et al. 2023).

Entre los enfoques de gestión empresarial, también destaca la gestión por procesos, impulsado por Michael Hammer y James Champy (1993), que propone rediseñar los procesos organizacionales para mejorar la eficiencia y la orientación al cliente. Este modelo ha sido ampliamente adoptado en industrias que buscan agilidad y mejora continua. En el contexto actual, la gestión por procesos se concibe como una estrategia integral que promueve la colaboración entre distintas áreas de la organización, el perfeccionamiento continuo de las actividades y un enfoque centrado en el cliente. Este modelo se apoya en herramientas digitales para supervisar y optimizar el rendimiento operativo, sin requerir transformaciones estructurales profundas (Sander & Liderman, 2014).

Por otra parte, la gestión del conocimiento, desarrollada por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), reconoce el conocimiento como un recurso estratégico. Este enfoque enfatiza la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la organización, siendo clave en entornos de alta innovación. En la actualidad, se ha fortalecido con el uso de tecnologías digitales y plataformas colaborativas que facilitan la gestión del conocimiento tácito y explícito (Nonaka et al., 2022).

La gestión de la calidad total (TQM), es otro de los enfoques de gestión popularizados en las últimas décadas. Con exponentes como W. Edwards Deming y Joseph Juran, promueve una cultura de mejora continua, participación de todos los niveles y enfoque en la satisfacción del cliente. Actualmente, la *TQM* ha evolucionado hacia un enfoque más integral, incorporando tecnologías emergentes y criterios de sostenibilidad para fortalecer la mejora continua y la orientación al cliente (Lynch y Keating, 2025).

Finalmente, la gestión estratégica, con aportes de Michael Porter (1980) y Henry Mintzberg (1994), se enfoca en la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos a largo plazo. La planeación estratégica, como herramienta central, permite anticipar escenarios y alinear los recursos con la visión organizacional. En la actualidad, se ha enriquecido con enfoques como la planificación adaptativa y el pensamiento estratégico dinámico, que permiten responder con agilidad a entornos inciertos y altamente competitivos (Bert et al, 2019; Bert, 2020).

Este último enfoque, se ha consolidado como una herramienta fundamental para anticipar escenarios futuros, definir metas claras y formular estrategias que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos dinámicos. La planeación estratégica no solo proporciona dirección, sino que también fomenta la participación de los distintos niveles jerárquicos en la formulación de estrategias, fortaleciendo así el compromiso organizacional y la cohesión interna.

A modo de resumen en la Tabla 1, se presenta un análisis comparativo entre cada uno de los enfoques mencionados, destacando sus principales exponentes, características claves, ventajas, limitaciones y aplicaciones comunes.

Tabla 1.

Análisis comparativo entre los enfoques de gestión empresarial

Principales exponentes	Características clave	Ventajas	Limitaciones	Aplicaciones comunes
Frederick Taylor, Henri Fayol	Eficiencia operativa, división del trabajo, jerarquía organizacional	Sistematización de la gestión, mejora de la eficiencia	Rigidez, falta de adaptabilidad	Manufactura Industrias tradicionales
Peter Drucker	Definición conjunta de objetivos, alineación estratégica	Mejora de la motivación, claridad en las metas	Requiere seguimiento constante, puede ser difícil de implementar	Empresas de todos los sectores
Michael Hammer, James Champy	Optimización de procesos, orientación al cliente	Mejora continua, eficiencia operativa	Requiere cambio cultural, puede ser complejo	Manufactura, servicios
Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi	Captura, organización y compartición del conocimiento	Mejora en la toma de decisiones, innovación	Difícil de medir, requiere tecnología adecuada	Industrias intensivas en información, tecnología
W. Edwards Deming, Joseph Juran	Mejora continua, satisfacción del cliente, participación de todos los niveles	Mejora del desempeño organizacional, calidad del producto	Requiere compromiso total, puede ser costoso	Manufactura, salud, educación
Michael Porter, Henry Mintzberg	Formulación, implementación y evaluación de estrategias	Alineación con la visión organizacional, anticipación de cambios	Requiere análisis constante, puede ser complejo	Empresas de todos los sectores
Jeff Sutherland, Ken Schwaber	Adaptabilidad, colaboración, entrega continua de valor	Flexibilidad, respuesta rápida a cambios	Puede ser difícil de escalar, requiere cambio cultural	Desarrollo de software, proyectos dinámicos

Nota: Elaboración del autor.

1.2. Enfoque de planeación estratégica

1.2.1. Concepto de planificación

Según el autor Loayza Cabrera (2022), se establece que “la idealización es un desarrollo constante y persistente orientado a encaminarse hacia el futuro. Yendo de la mano con el objetivo principal y se orienta en una secuencia de pasos por llevar a cabo ordenadamente. Considerado como un proceso sistemático, en otros términos, a partir de su ejecución comprende el sistema general en el cual actúa y los subsistemas que alcanza, intentando encontrar una resolución o aplicación general a la entidad sobre la que ejerce sus influencias.”

Ortegon (2005), define la planificación como: “un proceso que se realiza de una manera continua en un tiempo determinado, en donde se inicia la dirección de una empresa cuyo objetivo es abordar en el futuro con el mínimo riesgo posible” (p. 25). Dependiendo del nivel de planificación dentro de una organización, cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo se lo logra con un nivel de esfuerzo menor, pero teniendo en cuenta que se debe realizar cada proceso de una manera ordenada, respetando la estructura establecida en un inicio. Por medio de la planificación las empresas u organizaciones, plantean diversos parámetros cuyo objetivo es mejorar los resultados obtenidos, actualmente siendo parte de un mercado tan globalizado y competitivo, las empresas se ven en la obligación de planificar acciones que van a desarrollar dentro de un tiempo determinado, aquellas empresas que no organizan este tipo de proceso, muchas de las veces tienden a desaparecer con el transcurso del tiempo. A través del tiempo los avances tecnológicos han tenido impacto en la forma de comunicación de las personas.

Stoner (1996), define la planificación como un proceso integral que consiste en establecer metas organizacionales claras y determinar los medios más apropiados para alcanzarlas. Según este autor, la planificación es el fundamento del proceso administrativo, ya que proporciona la base sobre la cual se construyen las demás funciones gerenciales, como la organización, la dirección y el control. Además, señala que una planificación adecuada debe ser adaptable y permitir ajustes según los cambios en el entorno. Stoner enfatiza que la planificación eficiente fomenta la utilización óptima de recursos y guía a las organizaciones hacia un desempeño coherente. También destaca que este proceso no es estático, sino que debe ser revisado constantemente para responder a los desafíos y aprovechar nuevas oportunidades que puedan surgir.

Senge (1990), concibe la planificación como “un proceso interactivo diseñado para crear un futuro deseado mediante la toma de decisiones estratégicas. Este autor pone énfasis en el uso del pensamiento sistémico para abordar los problemas de manera integral, asegurando que las decisiones no se tomen de forma aislada, sino en el contexto más amplio de los objetivos organizacionales; argumenta que la planificación no solo debe considerar las condiciones actuales, sino también las posibles transformaciones del entorno, permitiendo a las organizaciones influir en su futuro en lugar de simplemente reaccionar a él. Además, subraya que una buena planificación implica la flexibilidad necesaria para adaptarse a circunstancias cambiantes, asegurando que los planes sigan siendo relevantes a pesar de los imprevistos.”

Para el autor Terry (1975), se describe la planificación como “un proceso crítico que implica recopilar información relevante y hacer suposiciones fundamentadas sobre el futuro con el fin de formular actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales”; según Terry, este proceso “proporciona a las organizaciones una hoja de ruta clara que les permite alinear esfuerzos y minimizar la incertidumbre. También resalta la importancia de establecer prioridades y asignar recursos de manera eficiente durante el proceso de planificación”. Terry enfatiza que, aunque el futuro no se puede prever con certeza, una planificación adecuada permite mitigar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes. La implementación de planes bien diseñados asegura, refuerza la coordinación entre las diferentes áreas de una organización, optimizando sus esfuerzos hacia un fin común.

Koontz y Weihrich (1998), señalan que la planificación consiste en decidir con anticipación las actividades que se deben realizar, determinando qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién será responsable. Este enfoque subraya la importancia de la previsión y la organización en el logro de objetivos estratégicos. Los autores destacan que la planificación no es un evento único, sino un proceso continuo que necesita ser monitoreado y ajustado a medida que cambian las condiciones. Afirman que un plan bien elaborado debe ser claro, específico y comprensible para todos los involucrados, lo que facilita la coordinación y la comunicación dentro de la organización. Además, subrayan que una buena planificación es esencial para maximizar la eficiencia de los recursos y mejorar la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.

1.2.2. *Planificación Estratégica*

El término estrategia tiene su origen en el término griego “stratos” que traducido al español significa ejército y “agein” que significa guía, de la misma manera la palabra “stategos” que hace referencia a estratega, además proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico enfoque estructurado y detallado, este modelo propone tres fases fundamentales que conectan la formulación, la implementación y la evaluación de estrategia (David, 2003).

Para Porter (2011), la estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer; de hecho, poner límites es otra función de líderes. Decidir cuál es el grupo de clientes objetivos, variedad y necesidades, que debe atender la empresa es fundamental para el desarrollo de estrategias; en un sentido amplio, una estrategia puede definirse como un proceso dinámico y continuo que integra objetivos, pues los articula de manera que sean coherentes y jerarquizados; fomenta la coordinación, pues asegura que todas las acciones estén alineadas para generar sinergia; busca ventajas competitivas, pues maximiza la diferenciación y el valor añadido frente a competidores o alternativas.

En resumen, una estrategia es un concepto que abarca mucho más que un simple plan o conjunto de acciones, se trata de un enfoque estructurado que guía las decisiones y esfuerzos para lograr objetivos a corto, mediano o largo plazo en un entorno competitivo o cambiante, su esencia radica en la capacidad de alinear recursos internos con oportunidades y desafíos externos, siempre con una visión clara y definida. (González, 2018)

En este contexto, la planificación estratégica según Kotter (1996), destaca la importancia del liderazgo efectivo durante los procesos de cambio y cómo las empresas pueden superar la resistencia al cambio para lograr resultados positivos, se define como un método intencional y a su vez coordinado de enfrentar problemas graves dentro de la empresa, intentando resolverlos de manera eficiente y proporcionando un marco útil para la adaptación de decisiones, anticipando posibles problemas a futuro.

Los autores García & García (2013), consideran a la planificación estratégica como una práctica organizativa, en donde queda demostrado la real importancia que tiene la relación de los destinos procesos. Se puede destacar que cuando en una organización se implementa una o varias estrategias, esta puede impactar de manera general a las diversas áreas de la empresa, en donde también captan al capital humano, en donde se debe considerar en dicha área, otras estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas. La planificación

estratégica es una herramienta sumamente importante dentro del ámbito empresarial, debido a que si una empresa desea lograr el éxito debe combatir los problemas internos y externos que se le presenta, pero no dejando de lado los objetivos a mediano y largo plazo.

Según Valle (2020), plantea que el primer paso dentro de una estrategia es definir objetivos estratégicos, estos se los puede plantear de forma común con la frase reconocida, poner los pies sobre la tierra. El objetivo estratégico, es clave para el logro de la estrategia planteada, el cumplirlo es la principal prioridad para una empresa, el tener una buena estructura de los objetivos estratégicos es clave para la creación de valor, en donde la coherencia y la consistencia deben ser fundamentales.

Los principales objetivos que presenta la planificación estrategia son: decidir el tiempo y el orden de cada acción, presupuestos - costos, asignar responsabilidades para la ejecución del plan y establecer un sistema de control y seguimiento de acciones (Asana, 2025).

1.3. Modelos de planificación estratégica

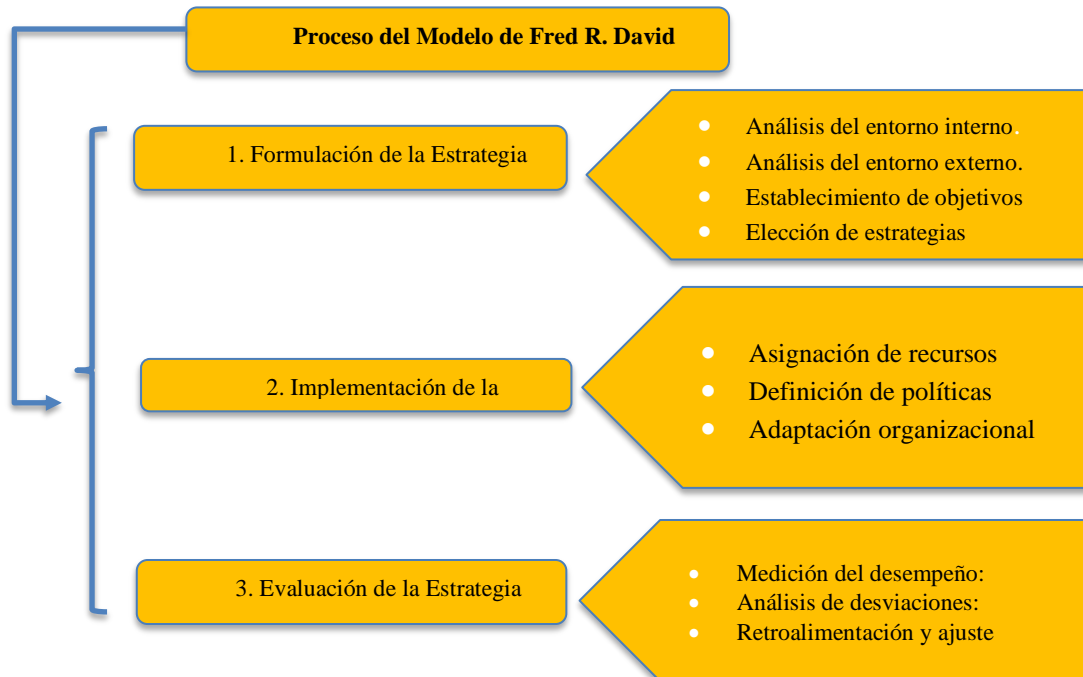
Desde el punto de vista teórico, se hace un análisis de diferentes modelos propuestos por diferentes autores, así como los procesos planteados por cada uno, para hacer planificación estratégica con el fin de poder definir sobre esta base de procesos cual es el que se va a utilizar en la presente investigación. En ese contexto, existen diversos modelos de planificación estratégica desarrollados por autores destacados, cada uno con procesos específicos que reflejan sus enfoques únicos.

Modelo de Fred R. David

El Modelo de David (2017), es ampliamente reconocido en el ámbito de la planificación estratégica debido a su enfoque estructurado y detallado, este modelo propone tres fases fundamentales que conectan la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias, proporcionando un marco completo para la gestión estratégica. Fred R. David presenta un enfoque estructurado conforme el detalle de la Figura 2.

Figura 2.

Modelo de Planificación de Fred R David



Nota: Obtenido de David (2017)

Las etapas de la planificación estratégica planteada en el modelo de Fred R. David, se esquematizan en una formulación de la estrategia, la cual incluye investigación, análisis de factores internos y externos, y toma de decisiones estratégicas; la implementación de la estrategia, la cual se centra en la fijación de metas, políticas y asignación de recursos para ejecutar las estrategias; y por último la evaluación de la estrategia, la cual implica medir el desempeño, analizar resultados y realizar ajustes para mejorar continuamente.

La etapa 1 del modelo de modelo de Fred R. David engloba la formulación de la estrategia consiste en diseñar el plan estratégico y se enfoca en el análisis y diagnóstico inicial. Incluye los siguientes pasos clave: a) análisis del entorno interno, el cual consiste en evaluar recursos, capacidades y competencias de la organización; b) análisis del entorno externo, identifica oportunidades, y amenazas del mercado, utilizando herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); c) establecimiento de objetivos, en donde se define metas claras, específicas y alcanzables a corto, mediano y largo plazo; y por último, d) elección de estrategias, en donde se busca seleccionar las alternativas más viables para aprovechar oportunidades y minimizar riesgos.

La etapa 2 del modelo de modelo de Fred R. David, se denomina implementación de la estrategia; en esta fase, el enfoque está en ejecutar lo planificado, se incluyen actividades como: a) asignación de recursos, es decir destinar capital humano, financiero y tecnológico para respaldar las estrategias formuladas; b) definición de políticas, en esta parte es en donde se deben crear lineamientos internos para guiar las acciones necesarias.; y c) adaptación organizacional, en donde se debe ajustar la estructura y cultura organizacional para facilitar la ejecución de las estrategias.

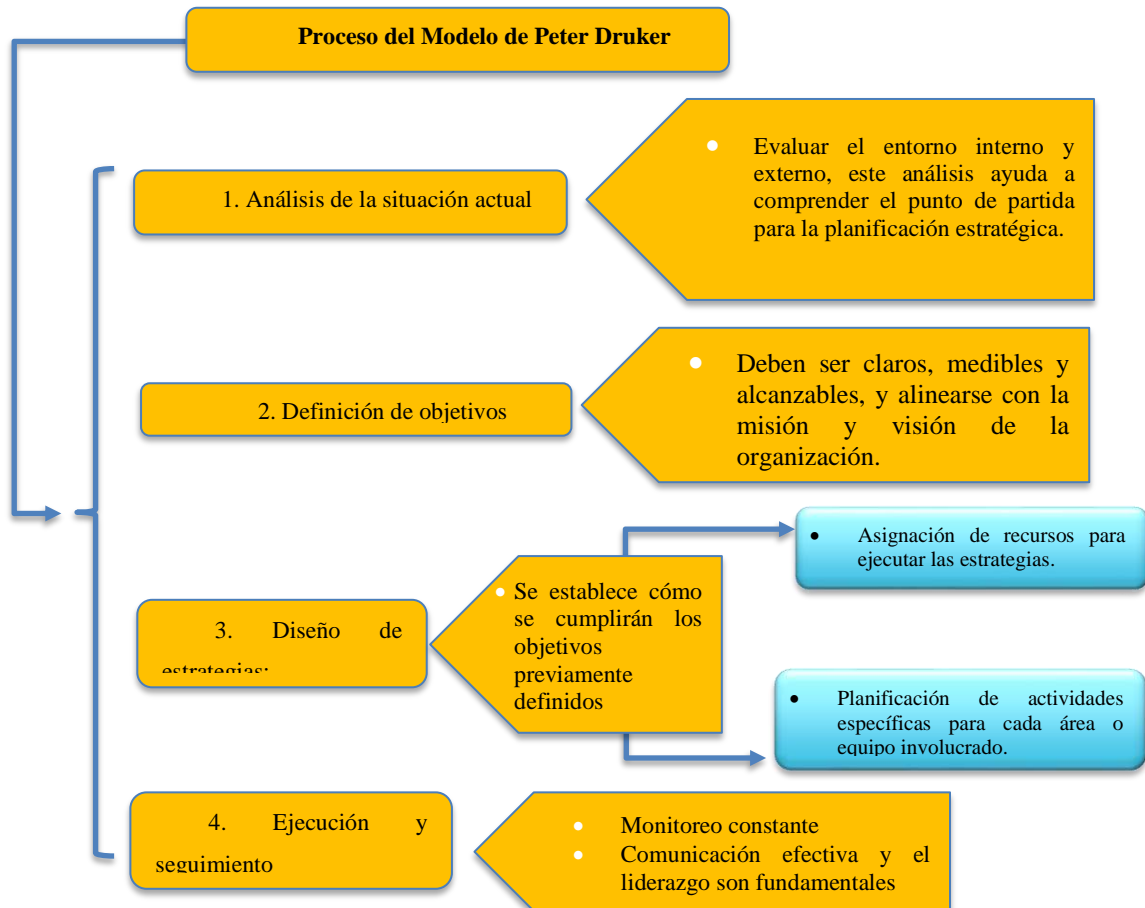
La etapa 3 del modelo de modelo de Fred R. David, se denomina evaluación de la estrategia, cuyo objetivo es medir el progreso y garantizar que se alcancen los resultados deseados. Incluye los siguientes elementos: a) medición del desempeño, es decir evaluar indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con los objetivos estratégicos; b) análisis de desviaciones, se busca comparar los resultados alcanzados con las metas planeadas y detectar diferencias; y c) retroalimentación y ajuste, en donde el fin es realizar de ser pertinente, modificaciones a las estrategias en función de los resultados obtenidos.

Modelo de Peter Drucker

Drucker (2016), define la planificación estratégica como un proceso sistemático y continuo, cuyo modelo se basa en el análisis de la situación actual, para evaluar el entorno interno y externo; la definición de objetivos, para establecer metas claras y alcanzables; y el diseño de estrategias, para crear planes para alcanzar los objetivos establecidos. El modelo de Peter Drucker se basa en su enfoque de la gestión por objetivos, que propone un proceso sistemático y orientado hacia la definición y el cumplimiento de metas específicas dentro de las organizaciones; destaca que la planificación estratégica es esencial para la administración eficaz y la sostenibilidad organizacional, especialmente en un entorno dinámico, como se esquematiza en la Figura 3.

Figura 3.

Modelo de Planificación de Peter Drucker



Nota: Elaborado a partir de Drucker (2016)

Por lo expuesto en la figura anterior, se plantea que el modelo de Drucker incluye cuatro etapas que se elaboran secuencialmente en un orden sistemático el cual inicia por el denominado análisis de la situación actual, en ese sentido, se enfatiza la necesidad de evaluar el entorno interno y externo, esto implica identificar capacidades organizacionales (recursos, talento humano, competencias) y amenazas y oportunidades del entorno externo (mercado, competencia, tendencias), este análisis inicial ayuda a comprender el punto de partida para la planificación estratégica.

Como segunda arista del modelo de Peter Druker, se tiene la definición de objetivos estratégicos, estos deben ser claros, medibles y alcanzables, y adicionalmente deben alinearse con la misión y visión de la organización o conglomerado de estudio; hay que resaltar que el modelo de Druker considera que la definición de metas es el núcleo del modelo, ya que guía a todos los niveles de la organización hacia un propósito común. Sistemáticamente y secuencialmente el modelo estratégico en mención tiene como tercera fase de desarrollo al denominado diseño de estrategias, que es en donde se establece cómo se cumplirán los objetivos previamente definidos, esta etapa del modelo incluye, asignación de recursos necesarios para ejecutar las estrategias y la planificación de actividades específicas para cada área o equipo involucrado.

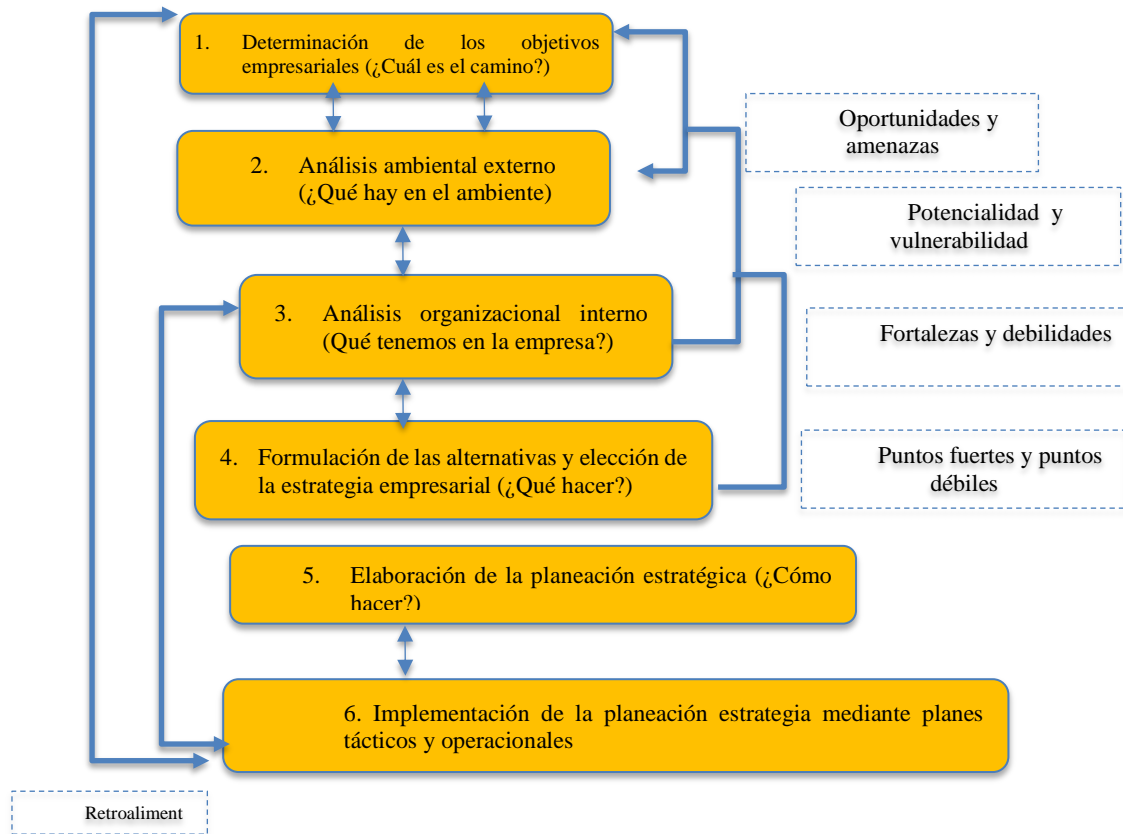
Consecuentemente, el modelo estratégico de Druker presenta como etapa final a la ejecución y seguimiento, fase en donde se expresa que las estrategias se implementan mediante un monitoreo constante para asegurar que los resultados estén alineados con los objetivos, así también Drucker enfatiza que la comunicación efectiva y el liderazgo son fundamentales para una ejecución exitosa de su modelo el cual esboza un enfoque útil para organizaciones que buscan administrar eficientemente recursos y mejorar su desempeño.

Modelo de Idalberto Chiavenato

Chiavenato (2019), define la planeación estratégica como: “la planeación desarrollada en el nivel institucional” (p.147). Este autor plantea que el proceso estratégico se compone de una serie de fases interrelacionadas que permiten a las organizaciones definir su rumbo y adaptarse a los cambios del entorno (Figura 4).

Figura 4.

Modelo de planeación de Idalberto Chiavenato



Nota: Tomado de Chiavenato (2019)

La primera etapa consiste en definir los objetivos estratégicos, los cuales deben ser claros, medibles y alineados con la misión de la organización. Esta definición proporciona una dirección común y establece los criterios para evaluar el desempeño futuro.

En segundo lugar, se realiza un análisis de la situación actual, tanto interna como externa. Esta fase implica identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, utilizando herramientas como el análisis FODA o el análisis del entorno. El propósito es comprender el contexto en el que opera la organización y detectar factores que puedan influir en su desempeño.

La tercera etapa corresponde a la formulación de alternativas y selección de la estrategia empresarial, donde se diseñan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias deben ser coherentes con los recursos disponibles y con las condiciones del

entorno, y pueden incluir decisiones sobre posicionamiento, crecimiento, innovación o diferenciación.

Posteriormente, se procede a la elaboración de la planeación estratégica, detallando las actividades específicas, los responsables, los recursos asignados y los plazos para ejecutar las estrategias. Esta etapa traduce la visión estratégica en acciones concretas y facilita la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

Finalmente, se implementa un sistema de seguimiento y control, que permite evaluar el avance hacia los objetivos, identificar desviaciones y realizar ajustes cuando sea necesario; esta fase es clave para asegurar la efectividad del proceso estratégico y fomentar una cultura de mejora continua.

1.4. Herramientas para la implementación de la planeación estratégica

La implementación de la planeación estratégica requiere de herramientas que permitan traducir la visión y los objetivos organizacionales en acciones concretas, medibles y sostenibles. Estas herramientas no solo facilitan la ejecución, sino que también permiten monitorear el progreso, identificar desviaciones y ajustar las estrategias en función del entorno. A continuación, se describen algunas de las herramientas más relevantes, respaldadas por investigaciones recientes.

Una de las más consolidadas es el Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton. Esta herramienta ha evolucionado desde su concepción original para adaptarse a los desafíos de la transformación digital y la sostenibilidad. El BSC permite alinear los objetivos estratégicos con indicadores clave de desempeño (KPIs) distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Estudios recientes destacan su utilidad para integrar objetivos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la estrategia empresarial, facilitando una visión equilibrada del desempeño (Rodríguez y Castro, 2022).

Otra herramienta ampliamente utilizada es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); aunque tradicional, sigue siendo una herramienta fundamental para el diagnóstico estratégico. Investigaciones actuales lo han reformulado como un instrumento dinámico que, al integrarse con análisis de datos y simulaciones de escenarios, permite evaluar la posición estratégica de la organización en tiempo real. Esta evolución ha sido clave para su aplicación en entornos altamente volátiles y competitivos (Cali et al., 2023 y Rodríguez y Castro, 2022).

El análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), ha ganado protagonismo como herramienta para el análisis del entorno macroeconómico. Su aplicación reciente se ha centrado en la gestión de riesgos estratégicos, especialmente en industrias expuestas a cambios regulatorios, disrupciones tecnológicas o impactos ambientales. La literatura actual lo posiciona como una herramienta esencial para la planificación anticipatoria y la sostenibilidad estratégica (Nábrádi et al, 2021)

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, propuesto por Michael Porter, permite analizar la estructura competitiva de una industria mediante el estudio de cinco dimensiones: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. Estudios actuales han demostrado su vigencia al integrarse con análisis de big data para evaluar dinámicamente la intensidad competitiva (Rodríguez y Castro, 2022).

El análisis funcional se ha consolidado como una herramienta clave en el diagnóstico estratégico, ya que permite descomponer la organización en funciones esenciales y evaluar su contribución al logro de los objetivos estratégicos. Esta herramienta facilita la identificación de redundancias, ineficiencias y áreas críticas que requieren intervención, permitiendo una asignación más efectiva de recursos y una alineación funcional con la estrategia corporativa.

Estudios recientes destacan su utilidad en entornos complejos, donde la interdependencia entre funciones requiere una visión sistémica para optimizar el desempeño organizacional (D'Alessio, 2015).

Finalmente, el Análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización), desarrollado por Jay Barney, permite evaluar los recursos y capacidades internas de una organización para determinar su potencial de ventaja competitiva sostenible. En investigaciones recientes, se ha utilizado para vincular la estrategia con la gestión del conocimiento y la innovación (D'Alessio, 2015)

1.5. Planeación estratégica en empresas públicas del sector de la movilidad y tránsito.

Desde una arista internacional se evidencia la investigación desarrollada bajo autoría de la Dirección General de Tráfico del Ministerio del Interior del Gobierno de España (2020), en donde se expone que el organismo autónomo público de tráfico tiene personalidad jurídica diferenciada, recursos, autonomía de gestión; y dentro de su esfera de competencias, le corresponden las potestades administrativas precisas para el cumplimiento de sus fines, en los términos previstos en las normas. En ese contexto también se menciona que la mejora de las Administraciones Públicas en los últimos años se ha producido con el convencimiento de que una economía competitiva exige una Administración Pública eficiente, transparente, ágil y centrada en el servicio a los ciudadanos. Por todo ello es necesario el establecimiento de un Plan Estratégico que establezca el foco de las prioridades exclusivas de la DGT para la próxima década.

Según los autores Gaitán – González (2003); se muestra la formulación de un plan estratégico para el Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar Colombia (FTTB), cuyo objetivo principal es implantar una administración con lineamientos a largo plazo, ya que al ser una empresa pública está sujeta a cambios en su estructura administrativa, por lo que no existe una continuidad en el direccionamiento organizacional, lo que busca esta investigación es que la administración cambie la forma de pensar hacia una cultura estratégica guiando la organización a un futuro estable; el plan estratégico para el FTTB se inicia con el análisis externo para determinar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la entidad, se evidencia también la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades de la entidad; el análisis interno consiste en evaluar la situación actual de la entidad comparada con la de su competencia con la matriz del perfil de capacidad interna (PCI), en donde se evalúan las fortalezas y debilidades, constituyéndose en una pieza fundamental en la definición del posicionamiento estratégico de la entidad. Finalmente, con el análisis de las fuerzas competitivas se determinan los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos en la gestión administrativa de la movilidad a largo plazo, formulando estrategias que le permitirán a la organización concretar y ejecutar acciones para lograr y alcanzar los objetivos.

Desde una perspectiva general a nivel nacional, se expone la investigación realizada por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador (2021), la cual define de manera

concreta y específica, el direccionamiento estratégico y los elementos orientadores de esta cartera de Estado mediante el denominado Modelo del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2025 de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica Dirección de Planificación e Inversión,; esta investigación permite articular la política nacional, sectorial e institucional con la gestión e inversión pública; ese contexto, se evidencia una investigación basada en la metodología y lineamientos emitidos por la Secretaría Nacional de Planificación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, alineado al Plan Nacional de Desarrollo; el documento referencial, expone que el transporte constituye un eje estratégico, como lo establece la Carta Magna del Ecuador, definiendo el direccionamiento estratégico para avanzar en el fortalecimiento institucional, que redunde en la mejora e incremento de la infraestructura y obra pública, así como en la gestión eficiente de los servicios de transporte multimodal.

Según Ponce (2014) en su trabajo investigativo “Modelo de planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito.”, expresa que el mencionado proyecto representa una guía práctica para la gerencia de terminales y estacionamientos, en cuanto al desarrollo de un modelo de planificación estratégica, el cual parte por la investigación de fuentes, dando importancia a las teorías, métodos, sistemas, así como el desarrollo de un taller-simposio, llevado a cabo con las personas élites, para análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) y desarrollo de un mapa estratégico. Finalmente se presenta la propuesta de la planificación estratégica, detallando las matrices defensivas, ofensivas, de causa-efecto y la formulación de los planes estratégicos anuales, mediante esta planificación, la gerencia y todo el personal, tendrá un futuro no predecible, pero si un futuro deseado.

Finalmente, se consideró al autor Karolys Cobo (2021), con su trabajo investigativo “Modelo de gestión administrativa para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.”, en donde se presenta un modelo de gestión administrativa, el cual busca el mejoramiento de procesos administrativos internos para buscar la eficiencia de servicios en la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi , para lo cual se emplea una metodología de investigación de campo, basado en la observación no experimental de manera directa en el estado natural del objeto de análisis, donde se determinó el estado de la gestión administrativa identificando sus falencias y debilidades; dentro de los resultados esperados, se

pretende que el modelo de gestión apoye en la definición de metas, estrategias y objetivos, mediante la reestructuración del direccionamiento estratégico y con ello formular indicadores que permita medir, controlar y evaluar los procesos para optimizar el servicio y conseguir estándares de calidad, desde la arista de la gestión administrativa.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1. Enfoque de la Investigación

En la investigación se aplicará el enfoque de investigación cualitativa, el cual se centra en comprender los fenómenos, experiencias, percepciones y significados desde una perspectiva subjetiva, es ideal para estudiar problemas complejos y profundos que requieren explorar la perspectiva humana en lugar de centrarse únicamente en datos numéricos o resultados cuantificables, situación que se sustenta en lo mencionado por Taylor y Bogdan (1984), en donde expresan que el objetivo de la investigación con un enfoque cualitativo es el proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. En el contexto de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la mancomunidad de Cotopaxi, el enfoque de investigación cualitativa se centra en la recopilación de información proporcionada por expertos relacionados con la gestión interna de la Dirección de Gestión de Tránsito (DGT) para comprender hechos, comportamientos y fenómenos relacionados con el despliegue estratégico a nivel de la dirección.

2.2. Declaración y justificación del diseño de investigación

2.2.1. Diseño de investigación

Sampieri (2018), expresa con respecto al diseño de investigación en un enfoque cualitativo, lo siguiente: “cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño. Es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales (son, como hemos dicho, “piezas artesanales del conocimiento, hechas a mano”, a la medida de las circunstancias). Puede haber estudios que compartan diversas similitudes, pero no réplicas, como en la investigación cuantitativa. Simplemente, el hecho de que el investigador sea el instrumento de recolección de los datos y

que el contexto o ambiente evolucione con el transcurrir del tiempo hacen a cada estudio único.

Por lo anterior, el término diseño adquiere otro significado, distinto al que posee dentro del enfoque cuantitativo, particularmente porque las investigaciones cualitativas están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular. En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habrás de utilizar en el proceso de investigación. Crabtree y Miller(1992) lo denominan enfoque, Gayou - Álvarez (2003) marco interpretativo y Denzin y Lincoln (2005) estrategia de indagación.

El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. Dentro del marco del diseño se debe realizar las actividades mencionadas hasta ahora: inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección y análisis de los datos y generación de teoría.

2.3. Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.

2.3.1. Revisión documental.

La revisión documental implica el análisis crítico de documentos existentes relacionados con la organización y su entorno. Esto puede incluir informes internos, estudios de mercado, planes estratégicos anteriores y cualquier otra documentación relevante. Este método permite identificar tendencias, patrones y prácticas exitosas que pueden informar la planificación estratégica actual. Además, ayuda a comprender el contexto histórico y la evolución de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, lo que es crucial para establecer objetivos realistas y alcanzables.

2.3.2. Método Inductivo

Suárez (2024), expresa que: “El método inductivo busca inferir conclusiones generales a partir de observaciones específicas; es decir, este método parte de hechos concretos y particulares para llegar a una conclusión general. Una de las principales características del método inductivo es que se basa en la recolección de datos empíricos para generar patrones y generalizaciones. En este proceso, el investigador recopila información a

través de sus sentidos y la organiza de manera sistemática para encontrar regularidades y patrones. A partir de estos patrones, se puede formular una teoría que explique los fenómenos recopilados.” (p. 5).

Contextualizando en la presente investigación, se puede expresar que el método inductivo en la planificación estratégica desplegada a nivel de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi implica desarrollar estrategias generales a partir de la observación y análisis de datos específicos y casos particulares producto del levantamiento de información proporcionada por los expertos y directivos de la Dirección de Gestión de Tránsito como población objeto de estudio.

2.4. Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.

Los instrumentos derivados de una metodología cualitativa se diseñan para recolectar datos ricos en significado y detallados, adaptados al contexto y objetivos del estudio; se plantea entonces los instrumentos seleccionados:

- Guía de entrevista estructurada: documento con preguntas abiertas relacionadas con el tema de investigación.
- Grabadoras o dispositivos electrónicos: herramientas para registrar datos.
- Matrices o diagramas para análisis cualitativo: organización de datos en categorías.

2.5. Delimitación de la población y la muestra.

2.5.1. Población

La población objeto de estudio para la presente investigación, son los funcionarios directivos y de nivel 3 de la Dirección de Gestión de Tránsito de La Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, en donde se consideró un total de 5 personas, situación que se refleja en la Tabla 2 del presente.

2.5.2. Muestra

Por lo expuesto en el párrafo anterior, se escoge entonces una muestra de 5 expertos, producto de un censo, en donde se considera y expone de forma jerárquica a toda la población constituida para el objeto de estudio, lo mencionado se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2.*Población y Muestra*

Nro.	CARGO (Nivel)	Nombre
1	Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (Nivel Directivo)	Mgs. Henry Viteri
2	Gestor de Tránsito III (1) (Nivel 3)	Ing. Walter Albán
3	Gestor de Tránsito III (2) (Nivel 3)	Tlgo. Andrés Velasco
4	Gestor de Tránsito III (3) (Nivel 3)	Tlga. Sandy Condor
5	Gestor de planificación institucional (Nivel Directivo)	Mgs. Valeria Quishpe
Muestra =		5 personas (Expertos)

Nota: Despliegue de expertos Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, seleccionados en la muestra por estratos.

2.6 Técnicas

La entrevista estructurada es una herramienta valiosa para recopilar datos de manera estandarizada. En el contexto de la planificación estratégica para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, estas entrevistas se pueden utilizar para obtener información directa y consistente de un grupo selecto de profesionales. Al entrevistar a cinco expertos en el campo, se puede obtener una visión profunda y diversa que contribuirá significativamente al análisis estratégico. Las preguntas estandarizadas aseguran que todos los participantes respondan a las mismas cuestiones, lo que facilita la comparación y el análisis posterior de las respuestas. Esto es particularmente útil para identificar necesidades, expectativas y áreas de mejora dentro de la empresa.

Para el diseño de la entrevista se tomó como referencia, los aportes de Tejero (2021). En tal sentido la entrevista (Anexo 1) se estructuró en dos secciones; una primera sección de información general, donde se esquematizaron cuatro elementos como nombre del entrevistado, cargo, fecha, y hora; y una segunda sección de preguntas estratégicas asociadas a la visión a largo plazo, la evaluación de estrategias actuales, la innovación y tecnología, desafíos y oportunidades, e indicadores de éxito.

2.7 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico

El análisis, interpretación y discusión de los resultados de la etapa de diagnóstico inicial se presenta a continuación, así también se detallan las conclusiones del diagnóstico causal.

Pregunta estratégica 1. Visión a Largo Plazo

Con respecto a la expectativa del panorama ideal de la gestión administrativa en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi dentro de los próximos 10 años, así como el rol que juegan las áreas de los expertos entrevistados; a continuación, se presentan los siguientes resultados conforme el detalle evidenciado en la Tabla 3.

Tabla 3.

Resultados pregunta estratégica 1. Visión a Largo Plazo

Nro. individuo experto	Cargo	Resumen de manifestación específica	Qué papel juega su departamento				
			1	2	3	4	5
1	Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi	Con un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública					X

		de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.	
2	Gestor de Tránsito III (1)	Con un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.	X
3	Gestor de Tránsito III (2)	Con un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.	X
4	Gestor de Tránsito III (3)	Con un modelo de gestión innovador reconocido por su	X

		calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.	
5	Gestor de planificación institucional	Con un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.	x

Nota: Fuente levantamiento de información

Pregunta estratégica 2. Evaluación de Estrategias Actuales:

En base a la experiencia de los funcionarios entrevistados, en la Tabla 4, se evidencian los siguientes resultados, con respecto a que si las estrategias actuales deberían mantenerse o modificarse para alinearse con los objetivos a largo plazo.

Tabla 4.

Resultados pregunta estratégica 2. Evaluación de Estrategias Actuales

Nro. individuo experto	Cargo	Resumen de manifestación específica	
		Mantenerse o fomentarse	Modificarse
1	Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi	Alianzas estratégicas público privadas	Procedimientos de Contratación Pública por excedentes fuera de la planificación anual de contratación
2	Gestor de Tránsito III (1)	Alianzas estratégicas público privadas	Procedimientos de Contratación Pública por excedentes fuera de la planificación anual de contratación que no contemplan mantenimientos ni un plan de acción a largo plazo
3	Gestor de Tránsito III (2)	Debe fomentarse Procedimientos de Contratación Pública para dotar de servicios de adquisición, instalación y mantenimiento de señalización vial	Procedimientos de Contratación Pública de adquisición de materiales para señalización vial
4	Gestor de Tránsito III (3)	Alianzas estratégicas público privadas	Procedimientos de Contratación Pública que no se alinean a una proyección a largo plazo
5	Gestor de planificación institucional	Alianzas estratégicas público privadas. Convenios en materia de colaboración interinstitucional entre entidades públicas	Supresión de criterios políticos para la toma de decisiones en áreas técnicas como la Dirección de Gestión de Tránsito.

Nota: Fuente levantamiento de información

Pregunta estratégica 3. Innovación y Tecnología:

Con respecto a qué innovaciones tecnológicas consideran los expertos entrevistados de la DGT, que podrían tener el mayor impacto en la mejora de la gestión de tránsito y movilidad en la región, se evidencian los siguientes resultados en la Tabla 5.

Tabla 5.
Resultados pregunta estratégica 3. Innovación y Tecnología

Nro. individuo experto	Cargo	resumen de manifestación específica
1	Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi	Implementación de radares de detección de velocidad en los cantones mancomunados
2	Gestor de Tránsito III (1)	Implementación de detección de foto rojos en el sistema de semaforización de los cantones mancomunados
3	Gestor de Tránsito III (2)	Sistema de centralización semafórica y monitoreo en circuito cerrado de tv para mantenimiento preventivo remoto y mantenimiento correctivo inmediato
4	Gestor de Tránsito III (3)	Implementación de paradas inteligentes en el sistema de transporte público intracantonal de los cantones mancomunados
		Implementación de un proyecto de cámaras documentales instaladas en los chalecos de los agentes civiles de tránsito, una vez que la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi adquiera la categorización para contratación de Agentes Civiles de Tránsito por parte del Consejo Nacional de Competencias y la Agencia Nacional de Tránsito.

5	Gestor de planificación institucional	Plan de negocios que incluya la implementación de un sistema recaudación monetaria entrelazado a sistemas de control de infracciones propios de la dirección de gestión de tránsito.
---	---------------------------------------	--

Nota: Fuente levantamiento de información

Pregunta estratégica 4. Desafíos y Oportunidades:

Los resultados de la apreciación de los entrevistados, en referencia a la identificación de los mayores desafíos que enfrentan sus áreas en la actualidad y cómo pueden convertirse en oportunidades para la mejora continua, se enmarcan en la Tabla 6.

Tabla 6.

Resultados pregunta estratégica 4. Desafíos y Oportunidades

Nro. individuo experto	Cargo	Resumen de manifestación específica	
		Desafío	Oportunidad de mejora
1	Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Implementación de radares de detección de velocidad en los cantones mancomunados mediante concesión de alianza estratégica por 15 años
2	Gestor de Tránsito III (1)	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones Carencia de acciones para el control de tránsito a largo plazo	Implementación de detección de foto rojos en el sistema de semaforización de los cantones mancomunados mediante alianzas estratégicas público privadas a largo plazo. Sistema de centralización semafórica y monitoreo en circuito cerrado de tv para mantenimiento preventivo remoto y mantenimiento correctivo inmediato
3	Gestor de Tránsito III (2)	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Implementación de paradas inteligentes en el sistema de transporte público intracantonal de los cantones mancomunados bajo principio de vigencia tecnológico por 5

			años con posibilidad a renovación de equipos pasado este lapso
4	Gestor de Tránsito III (3)	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Implementación de un proyecto de cámaras documentales instaladas en los chalecos de los agentes civiles de tránsito, una vez que la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi adquiera la categorización para contratación de Agentes Civiles de Tránsito por parte del Consejo Nacional de Competencias y la Agencia Nacional de Tránsito.
5	Gestor de planificación institucional	Bajos indicadores de cumplimiento a la planificación institucional Nulo ingreso de recursos económicos por concepto de control de tránsito en los cantones mancomunados Injerencia de criterios políticos en temas estrictamente técnicos	Plan de negocios que incluya la implementación de un sistema recaudación monetaria entrelazado a sistemas de control de infracciones propios de la dirección de gestión de tránsito, mediante una concesión a largo plazo, fomentando una visión específica para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Nota: Fuente levantamiento de información

Pregunta estratégica 5. Indicadores de Éxito:

Los resultados de la apreciación de los expertos entrevistados, en relación a qué indicadores clave de rendimiento (KPIs) sugieren para medir el éxito de la gestión de tránsito y movilidad a largo plazo, los mismos se esquematizan en la Tabla 7.

Tabla 7.

Resultados pregunta estratégica 5. Indicadores de Éxito

Nro. individuo experto	Cargo	Resumen de manifestaciones específicas de los expertos
1	Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi	<ol style="list-style-type: none"> Recaudación por Radar: Este KPI mide la cantidad de ingresos generados por los radares de concesión. Es importante evaluar si la recaudación está alineada con las expectativas y si contribuye a la sostenibilidad financiera del sistema. Cobertura Geográfica: Evaluar la extensión de la red de radares en áreas estratégicas. ¿Se están cubriendo las zonas de mayor riesgo o congestión? Reducción de Accidentes: Medir la disminución de accidentes en las áreas donde se han implementado radares. Un KPI relevante podría ser la reducción porcentual de colisiones o infracciones graves.
2	Gestor de Tránsito III (1)	<ol style="list-style-type: none"> Tiempo de Respuesta a Incidentes: Evaluar la rapidez con la que se detectan y responden a incidentes (por ejemplo, accidentes o congestión) mediante los radares. Un tiempo de respuesta más corto es indicativo de una gestión eficiente. Calidad de Datos: Verificar la precisión y confiabilidad de los datos recopilados por los radares. Esto incluye la detección precisa de infracciones y la minimización de falsos positivos.
3	Gestor de Tránsito III (2)	<ol style="list-style-type: none"> Satisfacción del Usuario: Realizar encuestas a conductores y ciudadanos para evaluar su percepción sobre la implementación de radares. ¿Se sienten más seguros? ¿Consideran que los radares son efectivos? Costo-Beneficio: Analizar el costo total de implementación y mantenimiento de los radares en relación con los beneficios obtenidos, como la reducción de accidentes y la mejora del flujo vehicular.
4	Gestor de Tránsito III (3)	<ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento de Normativas: Evaluar si los radares cumplen con las regulaciones y estándares establecidos. Esto incluye aspectos técnicos, legales y de privacidad. Transparencia y Comunicación: Medir la efectividad de las campañas de concientización sobre los radares y su funcionamiento. ¿Se comunica claramente a los conductores sobre su presencia y propósito?
5	Gestor de planificación institucional	<ol style="list-style-type: none"> Eficiencia Operativa: Evaluar el tiempo de inactividad de los radares debido a mantenimiento, reparaciones o fallos técnicos. Un alto tiempo de operación es deseable.

Nota: Fuente levantamiento de información.

Por los argumentos resultantes expuestos en cada una de las preguntas estratégicas de la entrevista estructurada; para una mayor comprensión y análisis final, se esquematiza a manera de resumen los resultados consolidados de todo el levantamiento de información producto de la aplicación de la entrevista estructurada en una matriz para análisis cualitativo, la cual se evidencia en la Figura 5.

Figura 5

Matriz de análisis cualitativo

Nro.	Estructura medular de la entrevista	Director de Gestión de Tránsito de la EPMC	Gestor de Tránsito III (1)	Gestor de Tránsito III (2)	Gestor de Tránsito III (3)	Gestor de Planificación Institucional	Análisis e interpretación
	¿Cómo imagina el panorama ideal de la gestión administrativa en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi dentro de 10 años y qué papel juega su departamento en esa visión?	El entrevistado califica la expectativa con una escala de 5/5.	El entrevistado califica la expectativa con una escala de 5/5.	El entrevistado califica la expectativa con una escala de 5/5.	El entrevistado califica la expectativa con una escala de 5/5.	El entrevistado califica la expectativa con una escala de 4/5.	En su mayoría los entrevistados, tienen una alta expectativa con respecto al panorama ideal de la gestión administrativa en la DGT, para los próximos 10 años, con un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito que contribuya con el posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.
Nro.	Estructura medular de la entrevista	Director de Gestión de Tránsito de la EPMC	Gestor de Tránsito III (1)	Gestor de Tránsito III (2)	Gestor de Tránsito III (3)	Gestor de Planificación Institucional	Análisis e interpretación
	Basándose en su experiencia, ¿qué estrategias actuales considera que deberían mantenerse o modificarse para alinearse con los objetivos a largo plazo?	<p>Mantenerse o fomentarse</p> <p>Modificar</p> <p>Procedimientos de Contratación Pública por excedentes fuera de la planificación anual de contratación.</p> <p>Alianzas estratégicas público privadas</p>	<p>Mantenerse o fomentarse</p> <p>Modificar</p> <p>Procedimientos de Contratación Pública por excedentes fuera de la planificación anual de contratación que no contemplan mantenimientos ni un plan de acción a largo plazo.</p>	<p>Mantenerse o fomentarse</p> <p>Modificar</p> <p>Debe fomentarse Procedimientos de Contratación Pública para dotar de servicios de adquisición, instalación y mantenimiento de señalización vial</p>	<p>Mantenerse o fomentarse</p> <p>Modificar</p> <p>Procedimientos de Contratación Pública de adquisición de material para señalización vial</p>	<p>Mantenerse o fomentarse</p> <p>Modificar</p> <p>Procedimientos de Contratación Pública que no se alinean a una proyección a largo plazo</p> <p>Alianzas estratégicas público privadas</p> <p>Convenios en materia de colaboración interinstitucional al entre entidades públicas</p>	<p>Análisis e interpretación</p> <p>Se evidencia que en su mayoría los entrevistados, expresan que se debe mantener o fomentar alianzas estratégicas público privadas, así como convenios en materia de colaboración interinstitucional entre entidades públicas; así también se expresa que se deben plantear procedimientos de contratación pública alineados a una planificación proyectada a largo plazo; así como la supresión de criterios políticos para la toma de decisiones en áreas técnicas como la Dirección de Gestión de Tránsito</p>
Nro.	Estructura medular de la entrevista	Director de Gestión de Tránsito de la EPMC	Gestor de Tránsito III (1)	Gestor de Tránsito III (2)	Gestor de Tránsito III (3)	Gestor de Planificación Institucional	Análisis e interpretación
	¿Qué innovaciones tecnológicas cree que podrían tener el mayor impacto en la mejora de la gestión de tránsito y movilidad en la región?	Implementación de radares de detección de velocidad en los cantones mancomunados	Implementación de detección de foto rojos en el sistema de semaforización de los cantones mancomunados	Implementación de paradas inteligentes en el sistema de transporte público intracantonal de los cantones mancomunados	Implementación de un proyecto de cámaras documentales instaladas en los chalecos de los agentes civiles de tránsito, una vez que la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi adquiera la categorización para contratación de Agentes Civiles de Tránsito por parte del CNC y la ANT.	Plan de negocios que incluya la implementación de un sistema recaudación monetaria entrelazado a sistemas de control de infracciones propios de la dirección de gestión de tránsito.	Los expertos de la Dirección de Gestión de Tránsito, consideran en su mayoría innovación tecnológica para la mejora continua de la gestión de tránsito y la movilidad, en ese contexto, todas las apreciaciones de los entrevistados representan alternativas de innovación tecnológica a largo plazo.



Nro.	Estructura medular de la entrevista	Director de Gestión de Tránsito de la EPFC		Gestor de Tránsito III (1)		Gestor de Tránsito III (2)		Gestor de Tránsito III (3)		Gestor de Planificación Institucional		Análisis e interpretación				
		Desafío	Oportunidad de mejora	Desafío	Oportunidad de mejora	Desafío	Oportunidad de mejora	Desafío	Oportunidad de mejora	Desafío	Oportunidad de mejora					
	¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta su área en la actualidad y cómo pueden convertirse en oportunidades para la mejora continua?	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Implementación de radares de velocidad en los cantones mancomunados mediante concesión de alianzas estratégica por 15 años	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Carencia de acciones para el control de tránsito a largo plazo	Implementación de detección de foto rojos en el sistema de semaforización de los cantones mancomunados mediante alianzas estratégicas públicas privadas a largo plazo	Sistema de centralización semafórica y monitoreo en circuito cerrado de tv para mantenimiento preventivo remoto y mantenimiento correctivo inmediato	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Implementación de paradas inteligentes en el sistema de transporte público intracantonal de los cantones mancomunados bajo principio de vigencia tecnológica por 5 años con posibilidad a renovación de equipos pasado este lapso	Altos índices de accidentabilidad e irrespeto a las señales de tránsito por parte de la ciudadanía en general conductores y peatones	Implementación de un proyecto de cámaras instaladas en los chalecos de los agentes civiles de tránsito, una vez que la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi adquiere la categorización para contratación de Agentes Civiles de Tránsito por parte del CNC y la ANT.	Bajos indicadores de cumplimiento a la planificación institucional	Nulo ingreso de recursos económicos por concepto de control de tránsito en los cantones mancomunados	Injerencia de criterios políticos en temas estrictamente técnicos	Plan de negocios que incluya la implementación de un sistema recaudación monetaria entrelazado a sistemas de control de gestión de infracciones propios de la dirección de gestión de tránsito, mediante una concesión a largo plazo, fomentando una visión específica para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi	Los expertos entrevistados de la Dirección de Gestión de Tránsito referentes a la movilidad, transporte terrestre y seguridad vial expresan en su mayoría que los desafíos principales guardan relación con accidentabilidad, con respecto a la experta en planificación institucional, se destaca la relevante apreciación de que el desafío principal son los bajos indicadores de cumplimiento a la planificación institucional, así como la carencia de recursos procedentes del control del tránsito.

Nro.	Estructura medular de la entrevista	Director de Gestión de Tránsito de la EPFC	Gestor de Tránsito III (1)	Gestor de Tránsito III (2)	Gestor de Tránsito III (3)	Gestor de Planificación Institucional	Análisis e interpretación
	¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPIs) sugiere para medir el éxito de la gestión de tránsito y movilidad a largo plazo?	<p>Recaudación por Radar: Este KPI mide la cantidad de ingresos generados por los radares de concesión. Es importante evaluar si la recaudación está alineada con las expectativas y si contribuye a la sostenibilidad financiera del sistema.</p> <p>Cobertura Geográfica: Evaluar la extensión de la red de radares en áreas estratégicas. ¿Se están cubriendo las zonas de mayor riesgo o congestión?</p>	<p>Reducción de Accidentes: Medir la disminución de accidentes en las áreas donde se han implementado radares. Un KPI relevante podría ser la reducción porcentual de colisiones o infracciones graves.</p> <p>Tiempo de Respuesta a Incidentes: Evaluar la rapidez con la que se detectan y responden a incidentes (por ejemplo, accidentes o congestión) mediante los radares. Un tiempo de respuesta más corto es indicativo de una gestión eficiente.</p>	<p>Calidad de Datos: Verificar la precisión y confiabilidad de los datos recopilados por los radares. Esto incluye la detección precisa de infracciones y la minimización de falsos positivos.</p> <p>Satisfacción del Usuario: Realizar encuestas a conductores y ciudadanos para evaluar su percepción sobre la implementación de radares. ¿Se sienten más seguros? ¿Consideran que los radares son efectivos?</p>	<p>Costo-Beneficio: Analizar el costo total de implementación y mantenimiento de los radares en relación con los beneficios obtenidos, como la reducción de accidentes y la mejora del flujo vehicular.</p> <p>Cumplimiento de Normativas: Evaluar si los radares cumplen con las regulaciones y estándares establecidos. Esto incluye aspectos técnicos, legales y de privacidad.</p>	<p>Transparencia y Comunicación: Medir la efectividad de las campañas de concientización sobre los radares y su funcionamiento. ¿Se comunica claramente a los conductores sobre su presencia y propósito?</p> <p>Eficiencia Operativa: Evaluar el tiempo de inactividad de los radares debido a mantenimiento, reparaciones o fallos técnicos. Un alto tiempo de operación es deseable.</p>	<p>Los entrevistados objeto de análisis, manifiestan como indicadores clave de rendimiento sugeridos a: recaudación por radares con cobertura geográfica adecuada, reducción de accidentes, tiempo de respuesta oportuno ante incidentes viales, calidad en los datos periciales de infracciones de tránsito, búsqueda constante de satisfacción del usuario, análisis de costo beneficio en relación a la reducción de la tasa de accidentabilidad, cumplimiento a la normativa legal correspondiente, transparencia y comunicación, eficiencia operativa.</p>

Nota: Elaboración del autor.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Presentación de la propuesta

Para dar solución al problema de investigación planteado se realiza la propuesta del Plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. El plan se estructura en cuatro etapas (Figura 6). En primer lugar, se presentan los resultados del diagnóstico situacional, haciendo referencia a los principales factores externos que tienen impacto sobre la empresa (oportunidades y amenazas), así como los factores internos (fortalezas y debilidades). A partir de esta información, en la etapa II se define la misión, visión y valores compartidos de la organización. En la tercera etapa se definen los objetivos estratégicos por cada una de las áreas de resultados claves identificadas (ARC) y por último, en la cuarta etapa de se establece el plan de acción anual.

Figura 6.

Etapas del plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.



Nota: Elaboración del autor.

3.2. Propósito y objetivos del plan estratégico

Objetivo general:

Establecer un marco estratégico que permita planificar, regular y controlar de manera eficiente el tránsito terrestre en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, mediante una gestión orientada a la seguridad vial, la movilidad sostenible y la mejora continua de los servicios, contribuyendo al bienestar de la ciudadanía y al desarrollo territorial.

Objetivos específicos:

1. Fortalecer la seguridad vial mediante la implementación de programas de señalización, control operativo y campañas de concienciación ciudadana, con el fin de reducir la siniestralidad y promover una cultura de respeto a las normas de tránsito.
2. Optimizar la gestión del tráfico a través de la modernización de la infraestructura vial y la incorporación de tecnologías innovadoras que permitan un monitoreo y control más efectivo del flujo vehicular en los cantones mancomunados.
3. Desarrollar las capacidades institucionales y del talento humano mediante programas de capacitación, mejora de procesos internos y fortalecimiento de la infraestructura organizacional, asegurando una prestación de servicios eficiente y orientada al ciudadano.

3.3. Fundamentación teórica

Se parte de los siguientes fundamentos teóricos esenciales:

- **Senge (1990)**
 - **Aprendizaje Organizacional:** Senge enfatiza que las organizaciones deben aprender y adaptarse continuamente. Propone la “quinta disciplina” como el aprendizaje en equipo, la visión compartida, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistémico.

- **Enfoque Sistémico:** Senge aboga por ver a la organización como un sistema complejo, donde las partes están interconectadas y afectan mutuamente. El aprendizaje organizacional se logra al comprender estas relaciones sistémicas.
- **Chiavenato (2019)**
 - **Planeación a nivel institucional.**

Define la planeación estratégica como: “la planeación desarrollada en el nivel institucional”, plantea que el proceso estratégico se compone de una serie de fases interrelacionadas que permiten a las organizaciones definir su rumbo y adaptarse a los cambios del entorno.

- **Drucker (2016):**
 - **Análisis de la situación actual.**

Se resalta la necesidad de evaluar el entorno interno y externo, esto implica identificar capacidades organizacionales, amenazas y oportunidades del entorno externo, este análisis inicial ayuda a entender y delimitar el punto de partida para la planificación estratégica.

- **Definición de objetivos estratégicos.**

Estos deben ser claros, medibles y alcanzables, consecuentemente estos objetivos deben alinearse con la misión y visión de la organización de análisis; se hace énfasis en que en el modelo de Drucker se considera que la definición de metas representa la parte central del modelo, debido a que lidera a todos los niveles de la organización hacia un propósito común.

- **Diseño de estrategias.**

Se establece en esta etapa, el cómo se cumplirán los objetivos estratégicos ya delimitados, esta fase del modelo considera la asignación de recursos necesarios para ejecutar las estrategias y la planificación de actividades específicas para cada área o equipo involucrado.

- **Ejecución y seguimiento**

Hace referencia a la fase en donde las estrategias se implementan mediante un monitoreo constante para asegurar que los resultados estén alineados con los objetivos.

3.4. Desarrollo de la propuesta

A continuación, se describen cada una de las etapas desarrolladas para la elaboración del plan estratégico propuesto para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

Etapa I. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional se realizó a partir del análisis de los factores externos que tienen un impacto sobre la empresa, así como el análisis de la situación actual de cada una de las áreas que conforman la Dirección. A continuación, se detallan los resultados del mismo.

Análisis externo

Para el desarrollo del análisis externo se utilizó la herramienta PESTEL, los principales resultados se detallan en la Tabla 8.

Tabla 8.

Resultados del análisis PESTEL

Política	Estabilidad gubernamental	Ecuador ha experimentado inestabilidad política en los últimos años, incluyendo la activación de la "muerte cruzada" en 2023, lo que genera incertidumbre en la implementación de políticas de movilidad y tránsito.
	Políticas de movilidad y tránsito	La implementación de políticas de movilidad y tránsito puede verse afectada por cambios en la administración gubernamental y la priorización de recursos.

	Participación ciudadana en decisiones de tránsito	La participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con el tránsito es limitada, lo que puede afectar la aceptación y efectividad de las medidas implementadas.
	Inversión en infraestructura vial	La crisis económica ha limitado la inversión en infraestructura vial, afectando el mantenimiento y desarrollo de nuevas vías en la región.
Económica	Costo del transporte público	El aumento en los precios de los combustibles y la eliminación de subsidios han incrementado los costos operativos del transporte público, impactando a los usuarios.
	Disponibilidad de recursos para tecnología en tránsito	La asignación de recursos para la implementación de tecnologías en la gestión del tránsito es limitada, lo que dificulta la modernización de los sistemas existentes.
	Nivel de educación vial	Existe una necesidad de fortalecer la educación vial en la población, especialmente en zonas rurales, para promover comportamientos seguros en la vía pública.
Social	Cultura de respeto a las normas de tránsito	La cultura de respeto a las normas de tránsito es variable, con comportamientos de riesgo que contribuyen a la siniestralidad vial.
	Acceso a información sobre tránsito	El acceso a información actualizada sobre el estado del tránsito y las normativas es limitado, especialmente en áreas con baja conectividad.
Tecnológica	Infraestructura tecnológica en gestión de tránsito	La infraestructura tecnológica para la gestión del tránsito requiere modernización, incluyendo la actualización de sistemas de semaforización y monitoreo.
	Acceso a internet en zonas rurales en paradas de transporte público	La brecha digital en Ecuador, con solo el 53% de los hogares con acceso a Internet en 2020, zonas rurales limita la implementación de soluciones tecnológicas para la gestión del tránsito y la comunicación con los usuarios.
	Uso de aplicaciones móviles para información de tránsito	El uso de aplicaciones móviles para obtener información sobre el tránsito es limitado, lo que reduce la capacidad de los usuarios para planificar sus desplazamientos.

Nota: Elaboración del autor.

Análisis interno de las áreas de la Dirección de Gestión de Tránsito

Para el desarrollo del análisis interno, se utilizó la herramienta de análisis funcional, partiendo de las áreas que conforman la Dirección de Gestión de Tránsito según el organigrama de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (Figura 7), las cuales son área de gestión de tránsito, área de seguridad vial, área de señalización vial.

Figura 7.

Estructura organizacional de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi



Nota: Fuente: Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi (2020)

Para el análisis de cada una de las áreas, se consideraron cuatro componentes claves, talento humano, recursos financieros, recursos tecnológicos, y recursos intangibles. A continuación se presentan los resultados del diagnóstico.

Área de gestión de tránsito

Denominación de cargo o funcionarios responsables: Gestor de Tránsito nivel 3

Con respecto al componente de talento humano, el análisis evidencia que, las personas en el área mencionada cumplen el perfil académico requerido para el cargo, sin embargo, no se evidencia capacitación alguna, ni conocimientos específicos en materia de despliegue estratégico a nivel de su dirección; a esta área se encuentran subordinadas las unidades de seguridad vial y señalización vial.

Como análisis del componente de recursos financieros, se expresa que el área de gestión de tránsito actualmente cuenta con ingresos anuales netos de aproximadamente dos millones de dólares, son recursos propios por concepto de recaudación de impuestos vehiculares en la provincia de Cotopaxi, sin embargo, estos no son reinvertidos en infraestructura vial. En ese contexto se evidencia que el área recibe ingresos gubernamentales del ministerio de finanzas del Ecuador para proyectos de inversión en materia de tránsito transporte terrestre y seguridad vial, sin embargo, existen demoras y cuentas pendientes por asignar a la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

El análisis del componente de recursos tecnológico, evidencia que el área de gestión de tránsito consta con tecnología básica e inadecuada en muchos casos para la operatividad de la gestión de tránsito, como computadores, georreferenciadoras, y sistemas de semáforos ya existentes con tecnologías excesivamente anticuadas. Se evidencia que el área, presenta la necesidad imperiosa de dotar y actualizar dispositivos tecnológicos para la gestión y el control del tránsito en los cantones mancomunados, así como la necesidad urgente de optimizar el sistema de semaforización con sincronización, automatización e instalación de semáforos con tecnología inteligente.

En cuanto al análisis interno del componente recursos intangibles, del área de gestión de tránsito la Dirección de Gestión de Tránsito, se evidencia que el área es reconocida en el sector de la movilidad y la gestión del tránsito del centro del país, pero con oportunidades de

mejora en atención al usuario vial con estrategias a largo plazo. Se evidencia también que el área de gestión de tránsito de la Dirección de Gestión de Tránsito, actualmente tiene convenios con el ministerio de interior para el control del tránsito en conjunto con la Policía Nacional se presentan operativos mensuales sin recaudación monetaria exitosa por concepto de sanciones por infracciones de tránsito; tampoco se evidencia la aplicación de estos convenios en el ejercicio del control del tránsito a largo plazo con el fin de recaudar ingresos monetarios y sobre todo mitigar la accidentabilidad en los cantones mancomunados.

Área de seguridad vial

Denominación de cargo o funcionarios responsables: Gestor de Seguridad Vial

El análisis interno concerniente al componente de talento humano del area de seguridad vial de la DGT, evidencia que las personas en el área no cumplen el perfil requerido para gestionar el tránsito a largo plazo pues son operadores bajo código de trabajo en campo, sin embargo representan para la dirección de gestión de tránsito una arista fundamental para la ejecución en materia de despliegue estratégico a nivel de la dirección de Gestión de Tránsito al ser mano de obra principal con amplia experiencia en señalización. Son funcionarios con una necesidad y predisposición de capacitación constante en materia de gestión administrativa a largo plazo, pues esta área se encarga de la adquisición de materiales y equipos para señalización vial mediante procedimientos de contratación pública.

Como análisis del componente de recursos financieros, se expresa que el área de seguridad vial actualmente está adscrita como nivel de apoyo a la DGT, no cuenta con ingresos propios, debido a que no genera ingresos, sino beneficios sociales; su partida presupuestaria está vinculada a los ingresos anuales netos del área de Gestión de Tránsito. Así también el análisis interno del área de seguridad vial, concerniente al componente recursos tecnológicos, evidencia que el área cuenta con una tecnología aceptable para las funciones propias de la seguridad vial como computador, impresora, proyector, etc. Sin embargo, no se evidencia tecnología alguna para el control del tránsito ni para la mitigación de accidentes de tránsito.

Finalmente, como análisis interno del área de seguridad vial, con respecto al componente recursos intangibles, se evidencia que el área de seguridad vial, adscrita actualmente como parte de la Dirección de Gestión de Tránsito, es reconocida en el sector de

la movilidad y la gestión del tránsito del centro del país, pero con oportunidades de mejora en atención al usuario vial con estrategias a largo plazo; se evidencia también que el área de seguridad vial realiza constantemente campañas de seguridad vial en los cantones mancomunados, sin embargo, lamentablemente este ejercicio técnico se ve ofuscado por actores políticos que pretenden figurar en este tipo de eventos con la ciudadanía.

Área de señalización vial

Denominación de cargo o funcionarios responsables: Operadores de señalización vial.

Con respecto al análisis interno del área de señalización vial, con respecto al componente talento humano, se evidencia que las personas en el área no cumplen el perfil requerido para gestionar el tránsito a largo plazo pues son operadores bajo código de trabajo en campo, sin embargo representan para la dirección de gestión de tránsito una arista fundamental para la ejecución en materia de despliegue estratégico a nivel de la dirección de Gestión de Tránsito al ser mano de obra principal con amplia experiencia en señalización. Se evidencia también, que son funcionarios con una necesidad y predisposición de capacitación constante en materia de gestión administrativa a largo plazo, pues esta área se encarga de la adquisición de materiales y equipos para señalización vial mediante procedimientos de contratación pública.

En lo inherente al análisis del componente recursos financieros; se evidencia que el área no cuenta con ingresos propios, debido a que no genera ingresos, sino beneficios sociales; su partida presupuestaria está vinculada a los ingresos anuales netos del área de Gestión de Tránsito. En lo concerniente al componente de recursos tecnológicos se puede expresar que el área de señalización vial de la Dirección de Gestión de Tránsito cuenta con una tecnología aceptable para los trabajos en campo, poseen equipos de señalización vial de última generación, los cuales facilitan sus labores y dan versatilidad a la señalización horizontal en las vías de los cantones mancomunados. Finalmente, con respecto al componente de recursos intangibles, se evidencia trabajo en equipo, así como conciencia de las necesidades de los usuarios viales.

Listado FODA

A partir del diagnóstico externo e interno se identificó el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se muestra a continuación:

Oportunidades

- Alianzas estratégicas público privadas
- Convenios de índole interinstitucional a largo plazo con los gobiernos autónomos descentralizados de los cantones mancomunados y demás entidades gubernamentales de la provincia de Cotopaxi.

Amenazas

- Inestabilidad Política.
- Limitada participación ciudadana en la toma de decisiones respecto al tránsito.
- Restricciones de índole político, bajo la percepción de costo político alto por parte de los miembros del Directorio de la Empresa Pública, ya sea por cambios de administraciones de elección popular, o desconocimiento técnico administrativo de las actividades en competencia de la DGT por los miembros del directorio.
- Cambios en regulaciones en materia de competencias, gestión y planificación de tránsito dispuestos por el Gobierno Nacional a través del ministerio correspondiente o la legislación ecuatoriana.
- Existen demoras y cuentas pendientes por asignar a la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi desde el ministerio de finanzas

Fortalezas

- Recursos suficientes, debido a ingresos propios por concepto de recaudación de impuestos vehiculares
- El personal inmerso en la gestión de movilidad, tránsito, y la planificación estratégica de la DGT, posee nombramiento definitivo en la empresa pública; situación que de

cierta manera garantizaría una planificación a largo plazo.

- Las expectativas de los funcionarios relacionados a la administración de la DGT con respecto al panorama ideal de la gestión administrativa en la DGT, para los próximos 10 años, consideran que es posible alcanzar a consolidar un modelo de gestión innovador reconocido por su calidad técnica de administración, planificación y gestión de tránsito

Debilidades

- Actualmente la planificación se desarrolla únicamente al corto plazo mediante la planificación operativa anual, tampoco se evidencia un despliegue estratégico a nivel de la DGT.
- Carencia de acciones para el control de tránsito a largo plazo
- No existe inversión en infraestructura vial, pese a tener ingresos de recursos propios
- Tecnología básica e inadecuada en muchos casos para la operatividad de la gestión de tránsito (Computadores, GPS, sistemas de semáforos ya existentes con tecnologías excesivamente obsoletas)

3.4.2. Etapa II. Elementos orientadores

- **Misión**

Planificar, regular y controlar el tránsito terrestre en los cantones que integran la Mancomunidad de Cotopaxi, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada a la seguridad vial, promoviendo una movilidad sostenible y mejorando la calidad de vida de la ciudadanía.

- **Visión:**

Ser una Dirección de Gestión de Tránsito reconocida por su liderazgo en la planificación, regulación y control del tránsito en la Mancomunidad de Cotopaxi, destacando

por su eficiencia, transparencia y compromiso con la seguridad vial, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de la ciudadanía.

- **Valores:**

La Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi se sustenta en los siguientes valores:

- **Compromiso Social:** Dedicación constante para satisfacer las expectativas ciudadanas mediante la concentración de esfuerzos y la colaboración de todos los sectores internos.
- **Trabajo en Equipo:** Fomento del dinamismo y la creatividad entre autoridades y servidores para lograr una participación sostenida y apoyo mutuo en la resolución de problemas.
- **Eficiencia:** Optimización de recursos financieros, humanos y técnicos para cumplir adecuadamente las funciones asignadas a cada dependencia administrativa.
- **Transparencia:** Garantía de acceso público a los datos de la administración institucional, facilitando el conocimiento ciudadano de la gestión realizada.
- **Honestidad:** Responsabilidad de las autoridades y servidores en el cumplimiento de sus funciones con integridad y rectitud.
- **Equidad:** Compromiso de garantizar los derechos de todos los ciudadanos sin discriminación alguna, promoviendo la igualdad en el servicio.
- **Calidad de Servicio:** Prestación de servicios que satisfagan y superen las expectativas de los clientes internos y externos, mediante una atención eficiente y cordial.
- **Compromiso:** Intencionalidad positiva de cumplir y ejecutar las competencias asignadas, alineándose con la misión y visión institucional de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.

3.4.3 Etapa III. Objetivos estratégicos

Con enfoque integrador para el desarrollo y ejecución sostenida de los elementos orientadores, la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, para el período 2025-2028 propone acciones que conllevan al alcance de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI's) formulados conforme a las áreas de resultados claves definidas:

- Seguridad vial
- Gestión de tráfico
- Tecnología e innovación
- Educación y Concienciación Ciudadana
- Gestión Institucional y del Talento Humano

Los objetivos estratégicos institucionales se detallan en la Tabla 9:

Tabla 9.

Objetivos estratégicos institucionales

ARC	Objetivos estratégicos
Seguridad Vial	Reducir la siniestralidad vial en la jurisdicción
Gestión del Tráfico	Optimizar el flujo vehicular en la jurisdicción
Tecnología e Innovación	Modernizar los sistemas de gestión de tránsito
Educación y Concienciación Ciudadana	Fomentar una cultura de seguridad vial
Gestión Institucional y del Talento Humano	Fortalecer las capacidades del personal

Nota: Elaboración del autor.

3.4.4 Etapa IV. Plan de acción

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, a continuación, se presenta el plan de acción por cada una de las áreas de resultados claves, detallando los siguientes elementos:

- Área de resultado clave (ARC)
- Objetivo estratégico
- Objetivos operativos
- Meta a largo plazo
- Estrategias
- Indicador
- Fórmula de cálculo
- Metas anuales
- Responsable
- Medios de verificación.

Plan de acción para el cumplimiento de objetivos

ARC. Seguridad vial

Objetivo estratégico: Reducir la siniestralidad vial en la jurisdicción

Objetivo operativo: Disminuir los accidentes de tránsito en zonas críticas en 3 años

Meta a largo plazo: Reducción del 30% en accidentes en zonas identificadas como críticas

Estrategias:

- Implementar campañas de concienciación
- Mejorar la señalización vial
- Realizar controles de velocidad y alcoholemia
- Reforzar la vigilancia en puntos conflictivos

Indicador y fórmula de cálculo**Tabla 10.***Tasa de accidentes en zonas críticas*

Indicador	Fórmula de cálculo
Tasa de accidentes en zonas críticas	$\frac{\text{Número de accidentes en zonas críticas / Total de accidentes en la jurisdicción}}{100}$

Nota: Elaboración del autor.

Despliegue de las Metas anuales**Tabla 11.***Despliegue de metas anuales referente a accidentes en zonas críticas*

2026	2027	2028
10%	10%	10%

Nota: Elaboración del autor.

Responsable: Gestor de Transito III (1)**Medios de verificación:**

- Informes de accidentes
- Registros de intervenciones
- Reportes de campañas

ARC. Gestión de tráfico

Objetivo estratégico: Optimizar el flujo vehicular en la jurisdicción.

Objetivo operativo: Reducir los tiempos de desplazamiento en las principales vías en 3 años.

Meta a largo plazo: Disminución del 25% en tiempos de desplazamiento en vías principales

Estrategias:

- Implementar sistemas de control inteligente de tráfico
- Sincronizar semáforos
- Establecer rutas alternas y corredores viales

Indicador y fórmula de cálculo

Tabla 12.

Tiempo promedio de desplazamiento

Indicador	Fórmula de cálculo
Tiempo promedio de desplazamiento	Tiempo total de desplazamiento en vías principales / Número de recorridos

Nota: Elaboración del autor.

Despliegue de las Metas anuales

Tabla 13.

Despliegue de las Metas anuales en relación al tiempo promedio de desplazamiento

2026	2027	2028
5%	10%	10%

Nota: Elaboración del autor.

Responsable: Gestor de Tránsito III (2)

Medios de verificación:

- Estudios de movilidad
- Registros de tiempos de viaje
- Informes de implementación de sistemas

ARC. Tecnología e innovación

Objetivo estratégico: Modernizar los sistemas de gestión de tránsito.

Objetivo operativo: Implementar un sistema integral de gestión de tránsito en 3 años.

Meta a largo plazo: Sistema integral de gestión de tránsito operando al 100% en toda la jurisdicción

Estrategias:

- Desarrollar e implementar software de gestión
- Integrar plataformas existentes
- Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías

Indicador y fórmula de cálculo**Tabla 14.***Nivel de implementación del sistema*

Indicador	Fórmula de cálculo
Nivel de implementación del sistema	$(\text{Número de funcionalidades implementadas} / \text{Total de funcionalidades planificadas}) \times 100$

Nota: Elaboración del autor.**Despliegue de las Metas anuales****Tabla 15.***Despliegue de las Metas anuales en relación con el nivel de implementación del sistema*

2026	2027	2028
50%	75%	100%

Nota: Elaboración del autor.**Responsable:** Director de Gestión de Tránsito.**Medios de verificación:**

- Documentación del sistema
- Informes de progreso
- Registros de capacitación

ARC. Educación y concienciación ciudadana

Objetivo estratégico: Fomentar una cultura de seguridad vial

Objetivo operativo: Realizar campañas de educación vial en instituciones educativas en 3 años.

Meta a largo plazo: Cobertura del 100% de instituciones educativas con campañas de educación vial

Estrategias:

- Diseñar programas educativos
- Coordinar con instituciones educativas
- Evaluar el impacto de las campañas

Indicador y fórmula de cálculo**Tabla 16.**

Porcentaje de instituciones cubiertas

Indicador	Fórmula de cálculo
Porcentaje de instituciones cubiertas	$(\text{Número de instituciones con campañas} / \text{Total de instituciones educativas}) \times 100$

Nota: Elaboración del autor.

Despliegue de las Metas anuales

Tabla 17.

Despliegue de las Metas anuales en relación al porcentaje de instituciones cubiertas

2026	2027	2028
50%	75%	100%

Nota: Elaboración del autor.

Responsable: Gestor de Tránsito III (3)

Medios de verificación:

- Registros de campañas
- Informes de evaluación
- Encuestas de impacto

ARC. Educación y concienciación ciudadana

Objetivo estratégico: Fortalecer las capacidades del personal.

Objetivo operativo: Capacitar al personal en competencias clave en 3 años

Meta a largo plazo: 100% del personal capacitado en competencias clave

Estrategias:

- Identificar necesidades de capacitación
- Diseñar e implementar programas de formación
- Evaluar el desempeño post-capacitación

Indicador y fórmula de cálculo**Tabla 18.***Porcentaje de personal capacitado*

Indicador	Fórmula de cálculo
Porcentaje de personal capacitado	$((\text{Número de empleados capacitados} / \text{Total de empleados}) \times 100)$

Nota: Elaboración del autor.**Despliegue de las Metas anuales****Tabla 19.***Porcentaje de personal capacitado por año*

2026	2027	2028
40%	80%	100%

Nota: Elaboración del autor.**Responsable:** Director de Gestión de Tránsito**Medios de verificación:**

- Registros de capacitación
- Evaluaciones de desempeño
- Certificados de participación

Presupuesta del plan de acción

En la Tabla 20. se muestra el presupuesto necesario para el desarrollo de las estrategias propuestas en los tres años.

Tabla 20.

Presupuesto del plan de acción

Área de Resultado Clave	Actividad Principal	Monto Estimado (USD)
1. Seguridad Vial	Campañas de concienciación y señalización vial	\$150,00
	Implementación de pasos peatonales y reductores de velocidad	\$100,00
2. Gestión del Tráfico	Adquisición e instalación de semáforos inteligentes	\$200,00
	Monitoreo y control del flujo vehicular	\$120,00
3. Tecnología e Innovación	Desarrollo de plataforma digital para gestión de tránsito	\$180,00
	Implementación de sistemas de geolocalización	\$90,00
4. Educación y Concienciación Ciudadana	Programas educativos en escuelas y comunidades	\$80,00
	Producción y difusión de material educativo	\$50,00
5. Gestión Institucional y del Talento Humano	Capacitación y formación del personal	\$70,00
	Fortalecimiento de la infraestructura institucional	\$110,00
6. Evaluación y Monitoreo	Implementación de indicadores de gestión y sistemas de evaluación	\$60,00
	Auditorías y seguimiento de proyectos	\$40,00
Total Estimado		\$1,350,000

Nota: Elaboración del autor.

Cada una de estas etapas debe ser desarrollada con un enfoque analítico, considerando la singularidad de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad y su entorno operativo. La planificación estratégica es un proceso iterativo y dinámico que requiere revisión y adaptación constante para asegurar que la DGT no solo alcance sus metas actuales, sino que también se posicione favorablemente para el futuro.

3.5. Validación de la propuesta

La propuesta fue validada de forma teórica, a partir de la consulta a expertos. Se seleccionó como experto al Mgs. Henry Viteri, Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi; quien es la persona indicada para validar la propuesta realizada, pues es el responsable de su aplicación.

Para la valoración por parte del experto se elaboró una encuesta de validación de la propuesta con cinco dimensiones: factibilidad técnica, factibilidad operacional, factibilidad económica y viabilidad (Anexo 2). Para medir los indicadores relacionados a los aspectos evaluados, se empleó la escala de Likert, donde 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo. Los resultados que se obtuvieron de la encuesta de validación se muestran en la Figura 8 captura encuesta llena y suscrita.

A partir de los mismos, se pudo concluir que la propuesta es factible y viable, tomando en consideración los siguientes criterios:

- **Factibilidad técnica:** En lo que respecta a los indicadores utilizados para medir este aspecto, el Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi está totalmente de acuerdo en que la tecnología necesaria para el desarrollo de la propuesta es accesible, y en que las estrategias de la misma no presentan alguna complejidad, por lo que no podría existir alguna resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Además, considera que la forma en cómo se ha descrito la propuesta es de fácil comprensión, y que la propuesta sí aporta a la mejora de los objetivos de la empresa.

- **Factibilidad operacional:** En lo que corresponde a los indicadores utilizados para medir este aspecto, el Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi coincide totalmente en que la empresa cuenta con el personal para la implementación de la propuesta. También considera que, la propuesta diseñada no presenta dificultad para ser implementada.

- **Factibilidad económica:** En lo concerniente a los indicadores utilizados para medir este aspecto, el Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi está totalmente de acuerdo en que la propuesta es atractiva para el desarrollo organizacional, y que la implementación de la misma sí brinda beneficios a la DGT. Coincide en que el valor de la inversión de la propuesta es aceptable.

- **Viabilidad:** Respecto a los indicadores utilizados para medir la viabilidad de la propuesta, el experto manifiesta que la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi sí dispone de las condiciones adecuadas, y de los recursos monetarios necesarios para implementar la propuesta.

CONCLUSIONES.

Como resultado de la investigación se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. El análisis bibliográfico demostró que existen diversos modelos de planeación estratégica, que presentan varias semejanzas, entre las que desataca la organización del proceso en tres etapas generales: el análisis estratégico, el establecimiento de metas y estrategias, y el control.
2. La investigación desarrollada para conocer el estado actual del sistema de planificación en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, reveló la necesidad de implementar un modelo de gestión innovador que fomente alianzas estratégicas público privadas y convenios en materia de colaboración interinstitucional entre entidades públicas, así como acciones que mitiguen la accidentabilidad, también se expresa que se deben plantear procedimientos de contratación pública alineados a una planificación proyectada a largo plazo; en conjunto con la supresión de criterios políticos para la toma de decisiones en áreas de índole técnico de la DGT.
3. Los resultados del análisis situacional demostraron que la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, desde el punto de vista externo, presenta desafíos asociados a la inestabilidad política, cambios en regulaciones en materia de competencias, gestión y planificación de tránsito dispuestos por el Gobierno Nacional, así como altos índices de accidentalidad. Desde el ámbito interno, la DGT cuenta con recursos estratégicos como una adecuada situación económica financiera y estabilidad de la fuerza laboral; sin embargo, presenta limitaciones asociadas a los bajos indicadores de cumplimiento de la planificación institucional y tecnología obsoleta.
4. Como resultado del diagnóstico se desarrolló un plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, que propone metas, estrategias y acciones en las áreas de resultados claves identificadas, gestión de tránsito y gestión de planificación institucional, el cual contribuirá a la mejora de la gestión a largo plazo, y al posicionamiento de la EPMC como líder en la administración pública de la movilidad a nivel nacional.

RECOMENDACIONES

1. Previo a la implementación de la propuesta del Plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi,; debe elevarse al directorio de alcaldes de los cantones mancomunados para analizar en una socialización previa, los aspectos de carácter tanto técnico como administrativo y la afectación de estos en la ciudadanía, así como el inicio del procedimiento administrativo correspondiente de ejecución, conforme lo determina la Ley Orgánica de Empresas Públicas del Ecuador LOEP.
2. Adicionalmente, se recomienda a la Dirección de Gestión de Tránsito, complementar el diseño de índole administrativo, conjuntamente con un criterio jurídico, en razón de que la asignación de los recursos para el presupuesto a emplearse en el plan debe regirse a la supervisión de los organismos estatales de control y los procedimientos contractuales de la ley del sistema nacional de contratación pública así como las normas de control interno para el correcto uso de los recursos públicos emitidos por la contraloría general del estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L. & Arellano, C. (2020). La Investigación Científica: Una aproximación para los estudios de posgrado. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Asana. (2025). *7 modelos de planificación estratégica y 8 marcos para comenzar paso a paso*. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>
- Bert, G (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review* 81(4): 793–798 : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13187>
- Bert, G., Walker, R. M. W, and Monster, J.(2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 79(6): 810–819 : https://www.researchgate.net/publication/339630832_Successful_Strategic_Plan_Implementation_in_Public_Organizations_Connecting_People_Process_and_Plan_3Ps#fullTextFileContent
- Bueno, D. C., & Salapa, A. C. (2021). The transformation of organizational theories from classical to contemporary: Analysis in the context of public administration. *Institutional Multidisciplinary Research and Development Journal*, 4, 1-14. <https://acortar.link/AvNMp7>
- Chiavenato, I. (2019). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). México: Editorial Trillas.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1992). *Doing Qualitative Research* (1ª ed.). Sage Publications.
- D'Alessio, I. F. (2015) *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. (3ª ed). Pearson Education.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª ed.). México: Pearson Education.
- David, F.R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (16ª ed). EEUU: Editorial Addison-wesley



- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª ed). México: Pearson Education.
- Delgado, D., Pilaloe, W., Holguín, B., & Cali, K. (2023). Diagnóstico FODA como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao CCN51 en El Triunfo, Guayas, Ecuador: Artículo Original. *Ciencia Ecuador*, 5(21 (ENERO-MARZO)), 1-23. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3ª ed.). Sage Publications.
- Dirección General de Tráfico de España. (2020). *Plan Estratégico de la Dirección General de Tráfico*. https://www.dgt.es/export/sites/web-DGT/.galleries/downloads/conoce_la_dgt/que-hacemos/estrategias-y-planes/plan-estrategico-dgt-v1.pdf
- Drucker, PF (1954). *La práctica de la administración*. Harper & Row, Nueva York.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., & Snyder Kuhl, J. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. (1ª ed.). Profit Editorial.
- Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. (2015). *Creación de la empresa pública de movilidad de la mancomunidad de Cotopaxi*. <https://epmc.gob.ec/>
- Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi. (2020). *Estatuto orgánico funcional por procesos*. <https://epmc.gob.ec/>
- Feria Avila, H., Matilla González, M. ., & Mantecón Licea, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?. Didáctica Y Educación ISSN 2224-2643*, 11(3), 62–79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Gaitán, S. A. (2003) *.Plan estratégico para el fondo de transporte y transito de Bolívar*. <https://repositorio.utb.edu.co/entities/publication/738a189e-a8fe-421b-b043-a36a6ec21a29>
- García Dunna, E., & García Reyes, H. (2013). *Simulación y análisis de sistemas con ProModel* (2ª ed.). Pearson Educación.





- González, C. A. (2003). *Plan Estratégico Para el Fondo de Transporte y Tránsito de Bolívar F.T.T.B.* <https://repositorio.utb.edu.co/server/api/core/bitstreams/4c654c02-70c3-431d-8911-070bc784e1c4/content>
- González, J. (2018). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.* <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Gayou Jurgenson - Álvarez, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología* (1ª ed.). Ediciones Paidós Mexicana.
- Hansoff, H. (1965). *Estrategia corporativa: Un enfoque analítico de la política empresarial para el crecimiento y la expansión.* <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2756126>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* Mc Graw Hill: https://eva.ube.edu.ec/pluginfile.php/674233/mod_resource/content/8/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA_SAMPIERI%202020.pdf
- Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995). *Modelo en espiral de gestión del conocimiento.* <https://www.praxisframework.org/es/library/nonaka-and-takeuchi>
- Kaplan, R. (1996). *El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción.* <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8831>
- Karolys C. (2021). *Modelo de Gestión Administrativa para la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.* <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8418>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global.* McGraw-Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change* (1ª ed.). Harvard Business School Press.
- Leyva, O. (2023). *Modelo de planificación estratégica de Fred R. David* . https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Modelo-de-Planificacion-Estrategica-de-Fred-David_fig2_344433207
- Lynch, R., & Keating, L. R. (2025). *Problem Solving Workshop Based on Total Quality Management (TQM) Principles. The Serials Librarian, Taylor & Francis.* 25:3-4, 353-356. : https://doi.org/10.1300/J123v25n03_43





- Loayza Cabrera, D. N. (2022). *Desarrollo de una planificación estratégica para la compañía de transporte ejecutivo Machalexpress S.A. en el cantón Machala provincia El Oro*. DSpace ESPOCH. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/16817>
- Michael Hammer y James Champy (1993). *Reingeniería, olvide todo lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa*. <https://books.google.com.co/books?id=PdYa1vzOP3wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ministerio de Administración Pública de República Dominicana. (2020). “*DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL SIGLO XXI*”: Aportes para la Reflexión y la Praxis. <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/05/Dimensiones-de-la-Administracion-Publica-del-Siglo-XXI-Aportes-para-la-Reflexion-y-la-Praxis-Gregorio-Montero.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). *El ascenso y la caída de la planificación estratégica*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1166251>
- MTOP, D. d. (2021). *Modelo del Plan Estratégico Institucional 2022 -2025 de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica* . https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/LOTAIP_1_2022_PEI-MTOP.pdf
- Murillo, A. S. (2019). *Peter Drucker, innovador maestro de la administracion de empresas*. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2022). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-98776-0>
- Nábrádi, A., Forest, D., Bittner, B., Kovács, T. Z., Madai, H., & Nagy, A. (2021). Latest Trends and New Tools Being Used in Strategic Management. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 73-85. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.7>.
- Olivares Valentín, J. A. (Diciembre de 2011). *Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial*. Monterrey, México.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (LC/L.2350-P). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919->





e4fd4d463bd7/content

- Ponce, O. F. (2014). *Modelo de planificación estratégica para la Gerencia de Terminales y Estacionamientos de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito*. Universidad Técnica Particular de Loja. <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11053>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Nueva York: Free Press,
- Porter, M. E. (Diciembre de 2011). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES->
- Rodríguez Fonseca, F. y Castro Silva, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista En-Contexto*, 10(16), 123–150. <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>
- Sander. L. and Linderman, K. (2014), "Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity", *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 335-358. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>
- Sarzosa, E. (2020). *Plan de Marketing para el Posicionamiento de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. Tesis inédita de maestría. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Schermehorn, JHunt, J., & Osborn, R. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Limusa. Stover, J., Bruno, F., & Uriel, F. (2017).
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Doubleday.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6ª ed.). Pearson. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Suárez, E. (2024). *Método inductivo y deductivo*. Experto Universitario. <https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados* (1ª ed.). Ediciones Paidós.
- Tejero González, J. M. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Universidad de Castilla-La Mancha, Ediciones de la Universidad de





Castilla-La Mancha. <https://ruidera.uclm.es/server/api/core/bitstreams/fce7592f-03c4-4c13-9f2f-ccee2180a70b/content>

Terry, G. R. (1975). *Principios de administración* (4^a ed.). Compañía Editorial Continental.

Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2018). *Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador*. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93.: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

Valle, B. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la Compañía de Taxis*. Santo Domingo S.A. Transplayasa, Período 2020-2025:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14326/1/22T0567.pdf>

Velarde Velasco, E. (2015). *Estrategias: FA, FO, DA y DO*.

https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2015F_ADM475_12_53004.pdf





ANEXOS

ANEXO 1 Formato de Entrevista Estructurada

Información General:

- Nombre del Entrevistado:

- Cargo:

- Fecha:

- Hora:

Preguntas Estratégicas:

1. Visión a Largo Plazo:

- ¿Cómo imagina el panorama ideal de la gestión administrativa en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi dentro de 10 años y qué papel juega su departamento en esa visión?
-

2. Evaluación de Estrategias Actuales:

- Basándose en su experiencia, ¿qué estrategias actuales considera que deberían mantenerse o modificarse para alinearse con los objetivos a largo plazo?
-

3. Innovación y Tecnología:

- ¿Qué innovaciones tecnológicas cree que podrían tener el mayor impacto en la mejora de la gestión de tránsito y movilidad en la región?
-

4. Desafíos y Oportunidades:





-
- ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta su área en la actualidad y cómo pueden convertirse en oportunidades para la mejora continua?
-

5. Indicadores de Éxito:

- ¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPIs) sugiere para medir el éxito de la gestión de tránsito y movilidad a largo plazo?
-

Instrucciones para el Entrevistador:

- Permita que cada entrevistado desarrolle sus respuestas, ofreciendo ejemplos concretos cuando sea posible.
 - Fomente la reflexión sobre cómo las acciones presentes afectan la visión futura.
 - Anote cualquier sugerencia específica sobre cambios o implementaciones propuestas.
-

Nota: Elaboración del autor.

Este formato busca profundizar en la visión estratégica de cada profesional y cómo sus roles contribuyen al éxito de la gestión a largo plazo en la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi.





ANEXO 2 Encuesta de validación de la propuesta

Encuesta de validación de la propuesta

Estimado Mgs. Henry Paul Viteri

Siendo usted el Director de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, y considerando su experiencia y conocimiento en lo que respecta a la gestión administrativa de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi, ha sido escogido como experto para validar la propuesta: Plan estratégico para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi en el período 2025-2028.

De antemano expreso mi agradecimiento por su colaboración, al valorar la propuesta presentada respecto a los aspectos descritos a continuación.

Considere que 1 refiere a totalmente en desacuerdo y 5 a totalmente de acuerdo.

Aspectos a evaluarse:	Total Desacuerdo 1	2	3	4	Total Acuerdo 5
Factibilidad técnica					
La descripción de la propuesta resulta de fácil comprensión					
La tecnología necesaria para el desarrollo de la propuesta es accesible para la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi					
Las estrategias propuestas no presentan un alto grado de complejidad que provoque resistencia al cambio entre los empleados					
La propuesta contribuye a la gestión a largo plazo de la Dirección de Gestión de Tránsito de la Empresa Pública de					





Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi .					
Factibilidad operacional					
La propuesta diseñada no presenta dificultad para ser implementada.					
La Dirección de Gestión de Tránsito cuenta con el personal adecuado para la implementación de la propuesta					
La implementación de la propuesta podría mejorar la gestión a largo plazo de la DGT					
La propuesta está en correspondencia con la filosofía de la empresa					
Factibilidad económica					
El valor de inversión de la propuesta es aceptable					
La implementación de la propuesta brinda beneficios a la DGT					
La propuesta es atractiva para el desarrollo organizacional.					
Viabilidad					
La Dirección de Gestión de Tránsito presenta las condiciones adecuadas para implementar la propuesta					
La Dirección de Gestión de Tránsito dispone de los recursos monetarios suficientes para implementar la Propuesta					

Nota: Elaboración del autor.

