



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

### **TEMA:**

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V., DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA, PERIODO 2018 – 2023.

### **AUTORA:**

**CINTHYA VERÓNICA CORONEL DURÁN**

**MACAS – ECUADOR**

**2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Señora Cynthia Verónica Coronel Durán, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Jorge Luis Chafra Granda  
**DIRECTOR**

---

Ec. Janina María Ponce Franco Mgs.  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Cynthia Verónica Coronel Durán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 28 de Junio del 2019

---

Cynthia Verónica Coronel Durán  
C.C. 1401219736

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a las personas que día a día constituyen el pilar fundamental de mi vida, a mis queridos padres por su amor y paciencia, a mis hijas quienes son el motor de mi vida, a mi esposo por permanecer junto a mí y brindarme su apoyo en este largo proceso y apoyarme a cumplir con un objetivo más de mi vida.

CYNTHIA VERÓNICA CORONEL DURÁN

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a mis padres por ser mis guías día a día y permitirme realizar mis anhelos, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Ext. Morona Santiago, institución que permitió mi formación, a sus autoridades y docentes, en especial a mi tutor y miembro de tesis que guiaron mi camino para alcanzar tan ansiada meta.

CYNTHIA VERÓNICA CORONEL DURÁN

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>3</b>
<i>1.1.1. Formulación del Problema.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1.2. Delimitación del Problema .....</i>	<i>4</i>
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<i>1.3.1. Objetivo General .....</i>	<i>7</i>
<i>1.3.2. Objetivos Específicos .....</i>	<i>7</i>
<b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>8</b>
<i>2.1.1. Antecedentes Históricos.....</i>	<i>8</i>
<b>2.2. Fundamentación teórica.....</b>	<b>9</b>
<i>2.2.1. La Planificación Estratégica .....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.2. Componentes de la Planificación Estratégica .....</i>	<i>13</i>
<i>2.2.3. Condiciones de la Planificación Estratégica en el Sector Público .....</i>	<i>14</i>
<i>2.2.4. Estrategia .....</i>	<i>16</i>
<i>2.2.5. La formulación de la estrategia.....</i>	<i>17</i>
<i>2.2.6. Plan .....</i>	<i>17</i>
<i>2.2.7. Planificación .....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.8. Visión .....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.9. Misión.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.10. Objetivo estratégico.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.11. Direccionamiento estratégico .....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.12. Alineación estratégica .....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.13. Análisis FODA.....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.14. Fortaleza .....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.15. Debilidad .....</i>	<i>23</i>
<i>2.2.16. Oportunidad .....</i>	<i>24</i>

2.2.17.	<i>Amenaza</i> .....	24
2.2.18.	<i>Diagnóstico institucional – organizacional</i> .....	24
2.2.19.	<i>Desarrollo Institucional</i> .....	24
2.2.20.	<i>Entorno</i> .....	25
2.2.21.	<i>Programa</i> .....	25
2.2.22.	<i>Proyecto</i> .....	26
2.2.23.	<i>Mapa estratégico</i> .....	26
2.2.24.	<i>Evaluación estratégica</i> .....	26
2.2.25.	<i>Principios</i> .....	27
2.2.26.	<i>Táctica</i> .....	27
2.2.27.	<i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.2.28.	<i>Valores</i> .....	28
2.2.29.	<i>Monitoreo</i> .....	28
2.2.30.	<i>Indicador</i> .....	28
2.2.31.	<i>Manual de funciones</i> .....	29
2.2.32.	<i>Planificación táctica</i> .....	29
2.2.33.	<i>Plan de Acción</i> .....	29
2.2.34.	<i>Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME)</i> .....	30
2.2.35.	<i>Política</i> .....	30
2.2.36.	<i>Planificación Operativa</i> .....	30
2.2.37.	<i>Planificación Operativa Anual</i> .....	32
2.2.38.	<i>Problema</i> .....	33
2.2.39.	<i>Presupuesto</i> .....	33
2.2.40.	<i>Cronograma de actividades</i> .....	34
2.2.41.	<i>Participación</i> .....	35
2.2.42.	<i>Participación Ciudadana</i> .....	35
2.2.43.	<i>Rendición de cuentas</i> .....	36
2.2.44.	<i>Terminal terrestre</i> .....	36
2.2.45.	<i>Transporte Terrestre Automotor</i> .....	37
2.2.46.	<i>Ley de tránsito</i> .....	37
2.2.47.	<i>Ordenanza</i> .....	37
2.2.48.	<i>Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal</i> .....	38
2.2.49.	<i>Pasajero</i> .....	38
2.2.50.	<i>Andenes de salida / llegada</i> .....	38
2.2.51.	<i>Transeúnte</i> .....	38
2.2.52.	<i>Transportista</i> .....	39

2.2.53.	<i>Arrendatario / concesionario</i> .....	39
2.2.54.	<i>Usuario</i> .....	39
2.2.55.	<i>Ruta / Línea</i> .....	39
2.2.56.	<i>Frecuencia</i> .....	39
2.2.56.1.	<i>Frecuencias Ordinarias</i> .....	39
2.2.56.2.	<i>Frecuencias Extraordinarias Programadas</i> .....	40
2.2.56.3.	<i>Frecuencias Extraordinarias No Programadas</i> .....	40
2.2.56.4.	<i>Frecuencia de Paso</i> .....	40
2.3.	<b>Idea a defender</b> .....	<b>40</b>
2.4.	<b>Variables</b> .....	<b>40</b>
2.4.1.	<i>Variable Independiente</i> .....	40
2.4.2.	<i>Variables Dependientes</i> .....	41
<b>CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO</b> .....		<b>42</b>
3.1.	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	<b>42</b>
3.2.	<b>Tipos de investigación</b> .....	<b>42</b>
3.2.1.	<i>Investigación Documental</i> .....	42
3.2.2.	<i>Investigación de Campo</i> .....	42
3.2.3.	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	42
3.2.4.	<i>Investigación Cualitativa</i> .....	43
3.2.5.	<i>Investigación Cuantitativa</i> .....	43
3.3.	<b>Población y muestra</b> .....	<b>43</b>
3.3.1.	<i>Población</i> .....	43
3.3.2.	<i>Muestra</i> .....	43
3.4.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos</b> .....	<b>44</b>
3.4.1.	<i>Método Analítico</i> .....	44
3.4.2.	<i>Método Deductivo</i> .....	45
3.4.3.	<i>Método Inductivo</i> .....	45
3.4.4.	<i>Nivel de la investigación</i> .....	45
3.4.5.	<i>Enfoque de la investigación</i> .....	45
3.5.	<b>Técnicas e Instrumentos</b> .....	<b>46</b>
3.5.1.	<i>Entrevista</i> .....	46
3.5.2.	<i>Encuesta:</i> .....	46
3.5.3.	<i>Observación</i> .....	46
3.6.	<b>Encuesta</b> .....	<b>47</b>
3.7.	<b>Análisis de resultados</b> .....	<b>48</b>

<b>3.8.</b>	<b>Entrevista .....</b>	<b>70</b>
3.8.1.	<i>Entrevista a directivos y personal técnico y administrativo de la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal v. Del cantón Morona .....</i>	70
3.8.2.	<i>Entrevista a transportistas que operan en la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal v. Del cantón Morona. ....</i>	99
3.8.3.	<i>Entrevista a comerciantes que arriendan locales comerciales en la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal v. Del cantón Morona.....</i>	117
<b>CAPITULO 4: MARCO PROPOSITIVO.....</b>		<b>132</b>
<b>4.1.</b>	<b>Titulo.....</b>	<b>132</b>
<b>4.2.</b>	<b>Contenido de la propuesta .....</b>	<b>132</b>
4.2.1.	<i>Introducción.....</i>	132
4.2.2.	<i>El entorno de la nueva terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal V., de la ciudad de Macas. ....</i>	135
4.2.2.1.	<i>De la Economía .....</i>	138
4.2.2.2.	<i>Gobernabilidad.....</i>	140
4.2.2.3.	<i>Producto Interno Bruto (PIB).....</i>	141
4.2.2.4.	<i>Empleo y desempleo .....</i>	142
4.2.2.5.	<i>Aspectos Socio – Culturales .....</i>	143
4.2.2.6.	<i>Demografía.....</i>	144
4.2.2.7.	<i>Tasa de natalidad y mortalidad.....</i>	146
4.2.2.8.	<i>Nivel educativo y tasa de escolaridad .....</i>	146
4.2.2.9.	<i>Factores Tecnológicos.....</i>	146
4.2.2.10.	<i>Factores ambientales.....</i>	148
4.2.2.11.	<i>Factores legales.....</i>	148
<b>4.2.3.</b>	<b><i>Análisis del micro entorno.....</i></b>	<b>149</b>
4.2.3.1.	<i>Factores Político – institucionales .....</i>	149
4.2.3.2.	<i>Factor “Percepción de los Actores Involucrados” en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. ....</i>	149
4.2.3.3.	<i>Factor Participación de la ciudadanía en el cantón Morona .....</i>	153
4.2.3.4.	<i>Factor Económico – Financiero.....</i>	153
4.2.3.5.	<i>Desarrollo Institucional; .....</i>	154
4.2.3.6.	<i>Estabilidad Laboral;.....</i>	154
4.2.3.7.	<i>Análisis Interno de la Terminal Terrestre Dr. ....</i>	154
<b>4.2.4.</b>	<b><i>Fortalezas y Debilidades .....</i></b>	<b>155</b>
<b>4.2.5.</b>	<b><i>Oportunidades y Amenazas .....</i></b>	<b>157</b>

4.2.5.1.	<i>Ponderación de Factores</i> .....	157
4.2.5.2.	<i>Ponderación de Factores Internos</i> .....	158
4.2.5.3.	<i>Ponderación de Factores Externos</i> .....	160
4.2.5.4.	<i>Análisis FODA o DAFO</i> .....	162
4.2.5.5.	<i>Ponderación de las Estrategias</i> .....	164
4.2.6.	<i>Alineación del Plan Estratégico con el Marco Legal Vigente</i> .....	166
<b>4.3.</b>	<b>Marco estratégico del plan</b> .....	<b>167</b>
4.3.1.	<i>Visión</i> .....	167
4.3.2.	<i>Misión</i> .....	168
4.3.3.	<i>Objetivos estratégicos del Plan</i> .....	169
4.3.4.	<i>Mapa estratégico del Plan</i> .....	173
4.3.5.	<i>Valores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.</i> .....	175
<b>4.4.</b>	<b>Alineación Estratégica</b> .....	<b>175</b>
<b>4.5.</b>	<b>Presupuesto de los Proyectos del Plan Estratégico</b> .....	<b>179</b>
<b>4.6.</b>	<b>Cronograma estimado para la ejecución de los Proyectos del Plan Estratégico</b>	<b>183</b>
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>188</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>189</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1-3:</b> Sexo.....	48
<b>Tabla 2-3:</b> Escolaridad.....	49
<b>Tabla 3-3:</b> Motivo de visita.....	50
<b>Tabla 4-3:</b> Frecuencia de Visitas.....	51
<b>Tabla 5-3:</b> Medios de transporte utilizados para llegar al Terminal .....	52
<b>Tabla 6-3:</b> Conocimiento acerca de si la Terminal posee un plan estratégico .....	53
<b>Tabla 7-3:</b> Conocimiento de la Misión y Visión de la Terminal .....	54
<b>Tabla 8-3:</b> Servicios que brinda la Terminal.....	55
<b>Tabla 9-3:</b> Atención a la ciudadanía .....	56
<b>Tabla 10-3:</b> Calidad de los servicios .....	57
<b>Tabla 11-3:</b> Tiempo de respuesta a los trámites.....	58
<b>Tabla 12-3:</b> Consideración acerca de si el personal que labora en la Terminal es o no cualificado .....	59
<b>Tabla 13-3:</b> Calidad de las instalaciones.....	60
<b>Tabla 14-3:</b> Comodidad de las instalaciones.....	61
<b>Tabla 15-3:</b> Consideración acerca de si las instalaciones de la Terminal son o no inclusivas .....	62
<b>Tabla 16-3:</b> Atención en las boleterías.....	63
<b>Tabla 17-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte interprovincial.....	64
<b>Tabla 18-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte intraprovincial.....	65
<b>Tabla 19-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte intracantonal .....	66
<b>Tabla 20-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte urbano .....	67
<b>Tabla 21-3:</b> Atención de las cooperativas de taxis que operan la Terminal.....	68
<b>Tabla 22-3:</b> Atención de los locales comerciales que trabajan en la Terminal .....	69
<b>Tabla 23-3:</b> Escolaridad .....	71
<b>Tabla 24-3:</b> Edad.....	72
<b>Tabla 25-3:</b> Plan Estratégico.....	73
<b>Tabla 26-3:</b> Convocatoria para formular un Plan Estratégico.....	75
<b>Tabla 27-3:</b> Misión y Visión .....	76
<b>Tabla 28-3:</b> Organigrama o Manual de Funciones.....	77
<b>Tabla 29-3:</b> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos .....	78
<b>Tabla 30-3:</b> Atención de los administradores .....	81
<b>Tabla 31-3:</b> Calidad de servicios.....	82

<b>Tabla 32-3:</b>	Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos .....	83
<b>Tabla 33-3:</b>	Medición de calidad .....	84
<b>Tabla 34-3:</b>	Cualificación del personal .....	85
<b>Tabla 35-3:</b>	Recursos con los que cuenta el personal .....	86
<b>Tabla 36-3:</b>	Recursos para brindar servicios.....	87
<b>Tabla 37-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	88
<b>Tabla 38-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	90
<b>Tabla 39-3:</b>	Comodidad de las instalaciones.....	91
<b>Tabla 40-3:</b>	Inclusividad de las instalaciones .....	92
<b>Tabla 41-3:</b>	Atención en las boleterías.....	93
<b>Tabla 42-3:</b>	Atención de cooperativas y empresas de transporte.....	94
<b>Tabla 43-3:</b>	Atención de locales comerciales .....	95
<b>Tabla 44-3:</b>	Relación de los empleados de la Terminal con los usuarios .....	97
<b>Tabla 45-3:</b>	Tiempo de capacitación del personal .....	98
<b>Tabla 46-3:</b>	Sexo.....	101
<b>Tabla 47-3:</b>	Escolaridad .....	102
<b>Tabla 48-3:</b>	Edad.....	103
<b>Tabla 49-3:</b>	Atención a la ciudadanía .....	104
<b>Tabla 50-3:</b>	Servicios que se brindan a la ciudadanía.....	105
<b>Tabla 51-3:</b>	Comparación con los servicios de otras ciudades .....	106
<b>Tabla 52-3:</b>	Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos .....	107
<b>Tabla 53-3:</b>	Cualificación del personal .....	108
<b>Tabla 54-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	109
<b>Tabla 55-3:</b>	Calidad de las instalaciones.....	110
<b>Tabla 56-3:</b>	Comodidad brindada por las instalaciones .....	111
<b>Tabla 57-3:</b>	Inclusividad de las instalaciones .....	112
<b>Tabla 58-3:</b>	Atención en boleterías de cooperativas y empresas de transporte.....	113
<b>Tabla 59-3:</b>	Atención a la ciudadanía de cooperativas y empresas de transporte .....	114
<b>Tabla 60-3:</b>	Atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales.....	115
<b>Tabla 61-3:</b>	Sexo .....	117
<b>Tabla 62-3:</b>	Escolaridad .....	118
<b>Tabla 63-3:</b>	Edad.....	119
<b>Tabla 64-3:</b>	Atención que brindan a la ciudadanía los administradores .....	120
<b>Tabla 65-3:</b>	Servicios que se brindan a la ciudadanía en la Terminal.....	121
<b>Tabla 66-3:</b>	Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración .....	122

<b>Tabla 67-3:</b>	Cualificación del personal .....	123
<b>Tabla 68-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	124
<b>Tabla 69-3:</b>	Calificación de la calidad de las instalaciones .....	125
<b>Tabla 70-3:</b>	Comodidad de las instalaciones.....	126
<b>Tabla 71-3:</b>	Inclusividad de las instalaciones .....	127
<b>Tabla 72-3:</b>	Atención en boleterías de las cooperativas y empresas de transporte .....	128
<b>Tabla 73-3:</b>	Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte .....	129
<b>Tabla 74-3:</b>	Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte .....	130
<b>Tabla 1-4:</b>	División Político – Administrativa del cantón Morona.....	133
<b>Tabla 2-4:</b>	Crecimiento del PIB anual del Ecuador .....	141
<b>Tabla 3-4:</b>	Población por etnia en Morona Santiago.....	143
<b>Tabla 4-4:</b>	Población de Morona Santiago por cantones .....	145
<b>Tabla 5-4:</b>	Evolución de la Población en Morona Santiago.....	145
<b>Tabla 6-4:</b>	Fortalezas y Debilidades del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. ...	156
<b>Tabla 7-4:</b>	Oportunidades y Amenazas del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.	157
<b>Tabla 8-4:</b>	Fortalezas y Debilidades de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V..	158
<b>Tabla 9-4:</b>	Oportunidades y Amenazas de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. ....	160
<b>Tabla 10-4:</b>	Análisis FODA para la determinación de los factores estratégicos.....	162
<b>Tabla 11-4:</b>	Ponderación y priorización de estrategias .....	165
<b>Tabla 12-4:</b>	Objetivos estratégicos y Perspectivas BSC de la Terminal Terrestre.....	170
<b>Tabla 13-4:</b>	Estrategias y Objetivos estratégicos de la Terminal.....	170
<b>Tabla 14-4:</b>	Proyectos del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre.....	175
<b>Tabla 15-4:</b>	Presupuesto de los Proyectos del terminal Terrestre .....	180
<b>Tabla 16-4:</b>	Cronograma Estimado de Ejecución de los Proyectos .....	183

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1-2:</b> Ciclo de control de gestión.....	11
<b>Gráfico 2-2:</b> Planificación Estratégica.....	14
<b>Grafico 1-3:</b> Sexo.....	48
<b>Grafico 2-3:</b> Escolaridad.....	49
<b>Grafico 3-3:</b> Motivo de Visita.....	50
<b>Grafico 4-3:</b> Frecuencia de Visitas.....	51
<b>Grafico 5-3:</b> Medios de transporte utilizados para llegar a la Terminal.....	52
<b>Grafico 6-3:</b> Conocimiento acerca de si la Terminal posee un plan estratégico.....	53
<b>Grafico 7-3:</b> Conocimiento de la Visión y Misión de la Terminal.....	54
<b>Grafico 8-3:</b> Servicios que brinda la Terminal.....	55
<b>Gráfico 9-3:</b> Atención a la ciudadanía.....	56
<b>Gráfico 10-3:</b> Calidad de los servicios.....	57
<b>Gráfico 11-3:</b> Tiempo de respuesta a los trámites.....	58
<b>Gráfico 12-3:</b> Consideración acerca de si el personal que labora en la Terminal es o no cualificado.....	59
<b>Gráfico 13-3:</b> Calidad de las instalaciones.....	60
<b>Gráfico 14-3:</b> Comodidad de las instalaciones.....	61
<b>Gráfico 15-3:</b> Consideración acerca de si las instalaciones de la Terminal son o no inclusivas.....	62
<b>Gráfico 16-3:</b> Atención en las boleterías.....	63
<b>Gráfico 17-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte interprovincial.....	64
<b>Gráfico 18-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte interprovincial.....	65
<b>Gráfico 19-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte intercantonal.....	66
<b>Gráfico 20-3:</b> Atención de las cooperativas de transporte urbano.....	67
<b>Gráfico 21-3:</b> Atención de las cooperativas de taxis de taxis que operan en la Terminal.....	68
<b>Gráfico 22-3:</b> Atención de los locales comerciales que trabajan en la Terminal.....	69
<b>Gráfico 23-3:</b> Conocimiento acerca de si la Terminal posee un plan estratégico.....	71
<b>Gráfico 24-3:</b> Edad.....	72
<b>Gráfico 25-3:</b> Plan Estratégico.....	73
<b>Gráfico 26-3:</b> Convocatoria para formular un plan estratégico.....	75
<b>Gráfico 27-3:</b> Misión y Visión.....	76
<b>Gráfico 28-3:</b> Organigrama o Manual de funciones.....	77
<b>Gráfico 29-3:</b> Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.....	78

<b>Gráfico 30-3:</b>	Atención de los administradores .....	81
<b>Gráfico 31-3:</b>	Calidad de servicios.....	82
<b>Gráfico 32-3:</b>	Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos .....	83
<b>Gráfico 33-3:</b>	Medición de calidad .....	84
<b>Gráfico 34-3:</b>	Cualificación del personal .....	85
<b>Gráfico 35-3:</b>	Recursos con los que cuenta el personal .....	86
<b>Gráfico 36-3:</b>	Recursos para brindar servicios.....	87
<b>Gráfico 37-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	88
<b>Gráfico 38-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	90
<b>Gráfico 39-3:</b>	Comodidad de las instalaciones.....	91
<b>Gráfico 40-3:</b>	Exclusividad de las instalaciones .....	92
<b>Gráfico 41-3:</b>	Atención en las boleterías.....	93
<b>Gráfico 42-3:</b>	Atención en las boleterías.....	94
<b>Gráfico 43-3:</b>	Atención de locales comerciales .....	95
<b>Gráfico 44-3:</b>	Atención de locales comerciales .....	95
<b>Gráfico 45-3:</b>	Relación de los empleados de la Terminal con los usuarios .....	97
<b>Gráfico 46-3:</b>	Tiempo de capacitación del personal .....	98
<b>Gráfico 47-3:</b>	Sexo.....	101
<b>Gráfico 48-3:</b>	Escolaridad .....	102
<b>Gráfico 49-3:</b>	Edad.....	103
<b>Gráfico 50-3:</b>	Atención a la ciudadanía .....	104
<b>Gráfico 51-3:</b>	Servicios que se brindan a la ciudadanía.....	105
<b>Gráfico 52-3:</b>	Comparación con los servicios de otras ciudades .....	106
<b>Gráfico 53-3:</b>	Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos .....	107
<b>Gráfico 54-3:</b>	Cualificación del personal .....	108
<b>Gráfico 55-3:</b>	Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	109
<b>Gráfico 56-3:</b>	Calidad de las instalaciones.....	110
<b>Gráfico 57-3:</b>	Comodidad brindada por las instalaciones .....	111
<b>Gráfico 58-3:</b>	Exclusividad de las instalaciones .....	112
<b>Gráfico 59-3:</b>	Atención en boleterías de cooperativas y empresas de transporte.....	113
<b>Gráfico 60-3:</b>	Atención a la ciudadanía de cooperativas y empresas de transporte .....	114
<b>Gráfico 61-3:</b>	Atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales.....	115
<b>Gráfico 62-3:</b>	Sexo.....	117
<b>Gráfico 63-3:</b>	Escolaridad .....	118
<b>Gráfico 64-3:</b>	Edad.....	119
<b>Gráfico 65-3:</b>	Atención que brindan a la ciudadanía los administradores .....	120

<b>Gráfico 66-3:</b> Servicios que se brindan a la ciudadanía en la Terminal.....	121
<b>Gráfico 67-3:</b> Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración .....	122
<b>Gráfico 68-3:</b> Cualificación del personal .....	123
<b>Gráfico 69-3:</b> Aprovechamiento eficiente de los recursos .....	124
<b>Gráfico 70-3:</b> Calificación de la calidad de las instalaciones .....	125
<b>Gráfico 71-3:</b> Comodidad de las instalaciones.....	126
<b>Gráfico 72-3:</b> Exclusividad de las instalaciones .....	127
<b>Gráfico 73-3:</b> Atención en boleterías de las cooperativas y empresas de transporte .....	128
<b>Gráfico 74-3:</b> Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte.....	129
<b>Gráfico 75-3:</b> Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte .....	130
<b>Gráfico 76-4:</b> Inflación Anual del IPC A Diciembre de Cada Año - Porcentajes, 2007 - 2018 .....	139
<b>Gráfico 77-4:</b> Crecimiento del PIB anual del Ecuador .....	141
<b>Gráfico 78-4:</b> Mapa Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. 2019 – 2023 .....	174

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo A:** Encuesta Realizada para el Levantamiento de Información
- Anexo B:** Entrevista a directivos y personal técnico y administrativo de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Cantón Morona.
- Anexo C:** Entrevista a transportistas que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Cantón Morona.
- Anexo D:** Entrevista a comerciantes que arriendan locales en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Cantón Morona.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación es la formulación del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villareal V. de la ciudad de Macas, su propósito es que de forma progresiva se migre de una gestión empírica e improvisada a una gestión estratégica y con visión de largo plazo. En la fase del diagnóstico se reunió información que permitió determinar los aspectos positivos y negativos de la gestión de la terminal, y los factores externos a la gestión de la misma. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de personas utilizan cooperativas de taxi y de bus para llegar a la Terminal, hecho que incide de manera directa en la calidad del servicio que ofrece esta Institución este hecho se constituye en un punto importante a tomar en cuenta en el desarrollo de un plan estratégico. En la siguiente fase se estructuró el marco estratégico y el marco programático de la Planificación Estratégica de la Terminal Terrestre. Esta sección contiene la Visión, la Misión, los objetivos estratégicos del Plan. Posteriormente, se formularon los proyectos del Plan Estratégico de la Terminal, con sus respectivos presupuestos y cronograma de ejecución. Se recomienda que se ejecute los proyectos contenidos en el presente plan estratégico, pues los mismos fueron definidos en función del análisis estratégico de los diferentes fenómenos tanto internos como externos que afectan positiva o negativamente a la Terminal Terrestre y están alineados a la Visión y a la Misión, mismas que buscan ser directrices que guíen de forma técnica la toma de decisiones de las autoridades del Gobierno Municipal del Cantón Morona y de los administradores del terminal, de tal forma que se mejore la calidad de los servicios y se alcance la sostenibilidad financiera de la Terminal Terrestre.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN ESTRATÉGICA> <PLAN ESTRATÉGICO> <PRESUPUESTOS> <ESTRATEGIAS> <MORONA (CANTÓN)>

Ing. Jorge Luis Chafra Granda

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

The objective of the present degree work is the formulation of the Strategic Plan of the Terrestrial Terminal Dr. Roberto Villareal V. of the Macas city, its purpose is to progressively migrate from an empirical and improvised management to a strategic management with a long-term vision. In the diagnostic phase, information was gathered that allowed determining the positive and negative aspects of terminal management, and external factors to the management of the terminal. The results obtained show that the majority of people use taxi and bus cooperatives to reach the Terminal, a fact that directly affect the quality of the service offered by this Institution. This fact constitutes an important point to be taken into account in the development of a strategic plan. In the next phase, the strategic framework and the programmatic framework of the Strategic Planning of the Terrestrial Terminal were structured. This section contains the Vision, the Mission, the strategic objectives of the Plan. Subsequently, the projects of the Strategic Plan of the Terminal were formulated, with their respective budgets and execution schedule. It is recommended that the projects contained in this strategic plan be executed, since they were defined based on the strategic analysis of the different internal and external phenomena that positively or negatively affect the Terrestrial Terminal, and they are aligned with the Vision and the Mission, which seek to be guidelines that guide in a technical way the decision making of the authorities of the Municipal Government of the Morona Canton and the terminal administrators, in such a way that the quality of the services and the financial sustainability of the Terrestrial Terminal is achieved.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES <STRATEGIC MANAGEMENT> <STRATEGIC PLAN> <BUDGETS> <STRATEGIES> <MORONA (CANTON)>

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Macas se localiza en el Cantón Morona, de la provincia de Morona Santiago, en la región amazónica del Ecuador y fue fundada el 15 de agosto de 1563, por los conquistadores españoles.

Al año 2010 (censo de población y vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC-), en el cantón Morona habitaban 41155 personas (20611 hombres y 20544 mujeres). En el año citado “el área urbana de Macas contaba con 152.317.94 m<sup>2</sup> de acceso a espacios públicos y las Cabeceras Parroquiales, contaban con 83.110.57m<sup>2</sup> de acceso a espacios públicos” (Gobierno Municipal del cantón Morona, 2015.p. 3).

En año 2010, “el cantón Morona contaba con un sistema vial de 599,27 km de longitud, constituido por redes de diversas jerarquías que se distribuyen en el territorio y facilitan la conexión con los diferentes asentamientos humanos” (Gobierno Municipal del cantón Morona, 2015); la mayor parte de los desplazamientos de la población se efectúa por la mencionada red vial, en vehículos públicos y privados. En el cantón Morona se asientan la mayor parte de las compañías y cooperativas de transporte de la provincia de Morona Santiago. Cabe mencionar que en el cantón Morona se han inventariado 61 atractivos turísticos, los mismos que son visitados por turistas nacionales y extranjeros.

Por varias décadas en la ciudad de Macas funcionó la antigua Terminal Terrestre, misma que se ubicaba en las calles 10 de Agosto, entre Guamote y Amazonas. Dicha infraestructura no brindaba las facilidades necesarias para la salida y el arribo de pasajeros, ni de los vehículos de las cooperativas y compañías de transporte interprovincial, intercantonal, Interparroquial y de taxis. Dicha infraestructura cumplió su vida útil hace varios años, y al encontrarse ubicada junto al Mercado Municipal, en un sector céntrico de la urbe, se provocaba congestión vehicular e incomodidad para los usuarios. Otros aspectos negativos de la terminal en referencia, era el deterioro y la limitación de espacios que se exige una terminal terrestre moderna. Ante la mencionada situación, el Gobierno Municipal del cantón Morona emprendió en el proceso de construcción y operación de un nuevo terminal terrestre, para la ciudad de Macas, la Provincia de Morona Santiago y el país.

Las Terminales Terrestres son infraestructuras físicas de integración y conexas al servicio de transporte, en las cuales centralizan las operaciones de los prestadores de servicios de transporte de pasajeros o de carga. En la actualidad las terminales terrestres se han convertido en elementos

dinamizadores del desarrollo urbano de una determinada localidad, debido a que influyen en la dinámica social, económica y arquitectónica de los alrededores de los lugares en donde se asientan.

## **CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del problema**

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona (en adelante GADMCM) es una Persona Jurídica de Derecho Público, con autonomía política, administrativa y financiera que debe ejecutar las competencias constitucionales exclusivas contempladas en el artículo 264 de la Constitución de la República del Ecuador.

Cabe mencionar, que según las reformas aprobadas en las Enmiendas Constitucionales publicadas en el Registro Oficial No. 653 del 21 de diciembre de 2015, el GADMCM, tiene entre otras, la competencia exclusiva la de “Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo de acuerdo con la ley (Numeral 7 del artículo 264). En el mismo sentido, el literal f del artículo 54 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), dispone que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales deben “Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad”.

Con el propósito de cumplir con las disposiciones constitucionales y legales antes mencionadas y sobre todo con el objetivo de mejorar la calidad del servicio de “centralización y control del tráfico de llegada y salida de pasajeros procedentes de parroquiales rurales, de otros cantones y provincias, con especial atención en la seguridad de los usuarias (os), de los servicios de transporte, y de efectuar controles a las unidades y choferes de los prestadores del servicio de transporte”, el GADMCM construyó el Terminal Terrestre denominado “Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V”, el mismo que se localiza en el barrio Universitario, entre las calles Av. Luis Felipe Jaramillo, Dolores Noguera, Natividad Palacios y Desiderio Andramuño.

La obra en mención fue inaugurada el 23 de febrero del 2018, y se constituye en un gran referente arquitectónico para la ciudad de macas, pues la misma ha mejorado significativamente la calidad de las edificaciones del cantón Morona y de la provincia de Morona Santiago. Pese a la reciente inauguración de la citada terminal, se han presentado varios inconvenientes que están impidiendo que dicha infraestructura cumpla el objeto para el que fue creada. En el breve tiempo de operación de la terminal, se ha detectado malestar e inconformidad entre los usuarios del terminal, entre los

prestadores del servicio de transporte, entre los arrendatarios de locales comerciales y sobre todo en la ciudadanía.

El malestar antes mencionado, se debe entre otras razones a que la gestión y operación de la terminal terrestre inició de forma improvisada, no planificada, desorganizada (sin la asignación de funciones y responsabilidades al personal), y sin el debido dimensionamiento de lo que implica la operación de una organización e infraestructura casi comparable al aeropuerto de la ciudad de Macas. Al respecto, es notoria la falta de experiencia y liderazgo del personal a cargo del terminal, y la falta de líneas estratégicas que permitan encaminar la gestión hacia el objeto para la que fue construida la terminal terrestre.

Por otro lado, en los estudios definitivos para la construcción del recientemente inaugurado Terminal Terrestre del cantón Morona, se determinó que el promedio diario de usuarios debía ser de alrededor de 600 personas / día, y que la obra tendría una vida de vida útil de 30 años. Cabe mencionar que según lo dispone el artículo 56 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYF) respecto de la viabilidad de programas y proyectos de inversión pública, “los ejecutores de los programas y proyectos de inversión pública deberán disponer de la evaluación de viabilidad y los estudios que los sustenten”. Lo mencionado implica que la infraestructura en mención debe operarse al tenor de los lineamientos de la factibilidad financiera de los estudios definitivos, cosa que no está sucediendo por las razones antes expuestas, pues pese a que existe una alta movilidad desde y hacia la ciudad de Macas, hay una la capacidad instalada del terminal terrestre sin utilizar.

### ***1.1.1. Formulación del Problema***

¿Cómo incide la formulación de un Plan Estratégico del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Morona, Período 2018 – 2023 en la mejora de la gestión y en la satisfacción de los usuarios de la terminal terrestre?

### ***1.1.2. Delimitación del Problema***

#### **Límite del contenido**

**Área:** Administración de Pública

**Campo:** Planeación Estratégica

**Aspecto:** Desarrollo Administrativo

**Límite Temporal:** La presente investigación se realizará a partir de julio del 2018, la misma que tendrá una proyección al año 2023.

**Objeto de estudio:** Formulación de un Plan Estratégico

**Campo de acción:** Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona.

### **1.1.3. Limite Espacial:**

Agenda Zonal	6
Provincia	Morona Santiago
Cantón	Morona
Parroquia	Macas
Barrio	Universitario
Calles	Av. Luis Felipe Jaramillo, Dolores Noguera, Natividad Palacios y Desiderio Andramuño

## **1.2. Justificación**

La planificación estratégica es una importante herramienta de gestión para cualquier tipo de organización, sea pública o privada, porque permite conocer y hacer la prospectiva de las fuerzas impulsoras y restrictivas internas y externas que pueden afectar de forma positiva o negativa el logro de los objetivos que dichas organizaciones se plantean. Un plan estratégico es un mapa que guía el accionar de una empresa, organización o institución.

El traslado de las operaciones hacia la nueva terminal terrestre de la ciudad de Macas, genera expectativas, pero también complicaciones y dificultades a las que hay que enfrentar de manera estratégica, de ahí la necesidad de un plan estratégico que plantea directrices para el largo plazo, que permitan solucionar la problemática de movilidad dentro y en los alrededores del terminal, el correcto uso de los espacios, la calidad de los servicios y sobre todo la accesibilidad a todos sus usuarios.

La formulación del plan estratégico para el nuevo terminal “Roberto Villarreal V.”, permitirá a sus administradores el disponer de una poderosa herramienta de gestión, articulada con líneas estratégicas de acción, que guíe la toma de decisiones y el accionar de los directivos hacia la mejora continua de la gestión y la satisfacción de los usuarios, para alcanzar el objeto para el que fue construido el nuevo terminal terrestre.

### **1.3. Objetivos**

#### ***1.3.1. Objetivo General***

- Formular el Plan Estratégico del Terminal Terrestre Roberto Villarreal V. del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, periodo 2018 – 2023.

#### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

- Realizar el marco conceptual, teórico y metodológico que guíe el desarrollo del presente tema de investigación
- Efectuar el diagnóstico interno y externo de la situación actual del “Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.”.
- Elaborar el plan estratégico de la “Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.” del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona, Provincia de Morona Santiago periodo 2018 – 2023.

## CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes investigativos

#### 2.1.1. Antecedentes Históricos

El nuevo terminal terrestre del cantón Morona, es el resultado de un esfuerzo que inició en el año de 1995, con la expropiación de los terrenos en donde se encuentra edificada la nueva infraestructura. Durante varios años, se realizaron estudios tendientes a definir las especificaciones técnicas que cumplan con los requisitos definidos por las respectivas entidades de control (la Agencia Nacional de Transito, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Transporte y el Obras Públicas).

En el año 2014, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO) inició un estudio de Tipologías Arquitectónicas de Terminales Terrestres en todo el país; ante lo cual, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Morona (GADMCG), decidió actualizar la información de los estudios de obra con los que contaba el GADMCM y presentarlos a la Agencia Nacional de Transito (ANT). De dicha gestión se obtuvo un pronunciamiento favorable de la ANT, para la categorización con el nivel 4 de la central de pasajeros de Macas. De inmediato se iniciaron las gestiones para alcanzar el financiamiento ante el Banco de Desarrollo del Ecuador (BEDE), obteniéndose un crédito superior a siete millones de dólares de los Estados Unidos de Norte América.

Con el antecedente expuesto en el párrafo anterior, y frente al nuevo equipamiento público de uso masivo con el que cuenta en la actualidad el cantón Morona, se decidió tomar como referencia otros estudios en el sector público que evidencian las ventajas de implementar un plan estratégico, así como la influencia que ha tenido dicha herramienta de gestión en la mejora de la calidad de los servicios a la ciudadanía y al incremento de la recaudación de las instituciones que formularon y ejecutaron dichos planes.

En el año 2017, la Ing. Patricia Pilar Morocho Rengifo, propuso la Planificación Estratégica del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal la Concordia (GADMCC) 2015-2018, debido al abandono y el caos que reinaba en esta institución, como consecuencia de la baja calidad de la herramienta de gestión con la que contaba el GADMCC, aspecto que a su vez incidía en la ejecución de obras, en la responsabilidad social de rendición de cuentas y en obtener índices de gestión por resultados positivos. Cintya Coronel, 2019. en mención, en su investigación concluye,

que la carencia de lineamientos estratégicos en el GAD Municipal de la Concordia ha ocasionado que la Institución no tenga un direccionamiento preciso hacia donde conducir su accionar, siendo indispensable priorizar un modelo de gobierno que se ajuste a la realidad local, que explote sus potencialidades para contribuir a la satisfacción ciudadana y mejoramiento de su calidad de vida, a través de la ejecución de proyectos que pueden surgir del desarrollo de una planificación estratégica.

En otro estudio, denominado: Proceso de Planificación de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil para la Gestión de la Remodelada Terminal Multicomercio de Transporte y Servicios “Dr. Jaime Roldós Aguilera; realizado por José Vicente Pico Cedeño, para la Escuela Superior Politécnica del Litoral, se concluyó que con la aplicación de herramientas de planificación estratégica, se mejoró el tráfico en la operación de los buses de transporte intercantonales e interprovinciales, y se incrementaron los ingresos por regularización de uso de la nueva terminal terrestre.

## **2.2. Fundamentación teórica**

La Planificación Estratégica es simultáneamente una función administrativa y una herramienta de gestión, pues en sí misma no es un fin sino un medio que orienta a los tomadores de decisión en el direccionamiento estratégico que estos deben imprimir a la gestión de cualquier tipo de organización. Ante lo dicho, Armijo manifiesta:

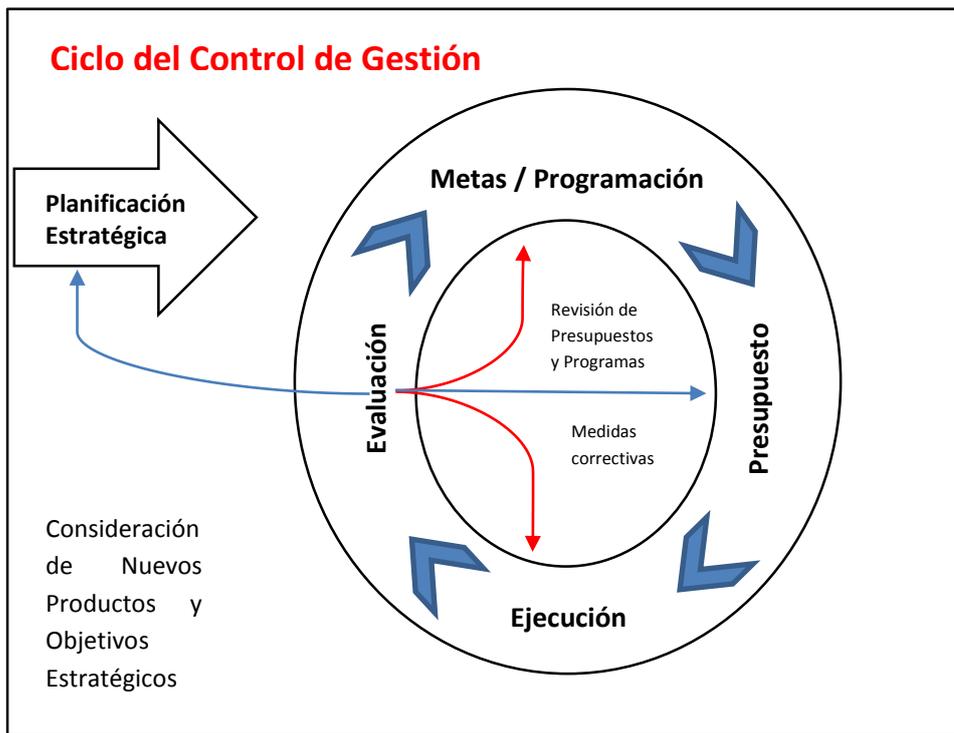
“La planeación estratégica, es una parte importante de la ciencia administrativa, la misma que orienta la formulación, implantación y evaluación de decisiones, que permiten a una organización alcanzar sus metas; esta herramienta aplicada en el sector público, posibilita que exista una mayor eficiencia y calidad en cuanto a la dinámica institucional que coordina acciones futuras, así como de los bienes y servicios que se proveen a los usuarios. “Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión”. (Armijo, 2009, pág. 17)

La Planificación Estratégica se vale de una variada gama de técnicas, métodos y herramientas que ayudan al tomador de decisiones a fijar cursos prioritarios de acción, a partir de la identificación de aspectos claves que pueden impactar positiva o negativamente en las organizaciones.

“El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados”. (Armijo, 2011, p. 16)

En otros términos, cuando una institución pública se plantea iniciar un proceso de planificación estratégica, analiza y filtra aspectos claves de la gestión que pretende realizar; es decir, desde los tipos de productos y/o servicios que provee y que son estrictamente de su competencia y los resultados esperados de ellos, así como las alternativas para mejorar los procesos que permitan proveer dichos productos y/o servicios con una mejor relación de precio/calidad, que logren alcanzar mejores índices de satisfacción de la ciudadanía (Carucci, 2003, p. 19).

En el gráfico 1, se puede visualizar la relación entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión, siendo evidente que el proceso de establecer objetivos, es el pilar fundamental para la identificación de metas y la programación de actividades, que serán controladas en un ciclo de programación, formulación, ejecución presupuestaria y evaluación de la gestión.



**Gráfico 1-2:** Ciclo de control de gestión

Fuente: (Robert, 1998)

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

La planificación estratégica se caracteriza por ser un proceso continuo, en el cual es imprescindible evaluar constantemente el funcionamiento de las estrategias aplicadas en una organización (empresa o Institución).

Generalmente en el sector privado, el diseño de los indicadores utilizados para medir el desempeño y/o resultados, tales como las utilidades o los retornos de inversión, suele ser práctico y casi siempre se obtienen señales inequívocas. En el caso del sector público, la misma naturaleza de actuación y el marco legal en el que se desempeñan las instituciones y empresas públicas, el diseño de estas herramientas suele implicar un proceso más complejo y un desafío permanente, que al ser simplificado se puede conseguir establecer prioridades, objetivos y estrategias que beneficien a la toma de decisiones directivas, así como al calendario del proceso presupuestario.

### **2.2.1. La Planificación Estratégica**

Según Cuellar & Burgwal (1999),

“la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas a cerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en

el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. De ahí que la Planificación Estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios (lo que se conoce con el nombre de dimensión proactiva)” (p.26).

Para Hernández Cabrera (s.f.) la Planificación Estratégica es:

“Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización. Más concretamente, es un proceso mediante el cual la Organización define su Visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de la D.O.F.A. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio

Para el caso de la Planificación Estratégica en las Instituciones públicas Sánchez (2003) menciona:

“La planificación estratégica se formula a partir de un análisis crítico de las razones de interés público que determinan la existencia de la organización. Estas pueden ser muy variadas pero lo más importante es que no sean formuladas de manera ambigua. Si éste fuese el caso, se requiere precisar dichas razones con las autoridades políticas y sobre todo definir que se espera de la institución, cómo va a evaluarse su rendimiento y cuáles son los límites y atribuciones de los actos de gobierno que debe realizar” (p.44).

Cabe aclarar la Planificación Estratégica, no solo se trata de hacer un análisis a través de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), sino también de balancear entre la misión de la organización, los medios de los que dispone, las expectativas de quienes manejan el poder político, (gobierno u oposición), y lo que aspira la ciudadanía y las organizaciones a que se deben. Solo con la participación activa de la ciudadanía se podrá garantizar los resultados del plan (Sánchez, 2003).

Para Carucci (2003):

“La Planificación Estratégica por Problemas, potencia la planificación y el trabajo en equipos. De hecho, concibe a la planificación como una disciplina colectiva, donde los diferentes miembros de la organización participan en la fijación de objetivos y comprometen sus esfuerzos para materializarlos” (p.86).

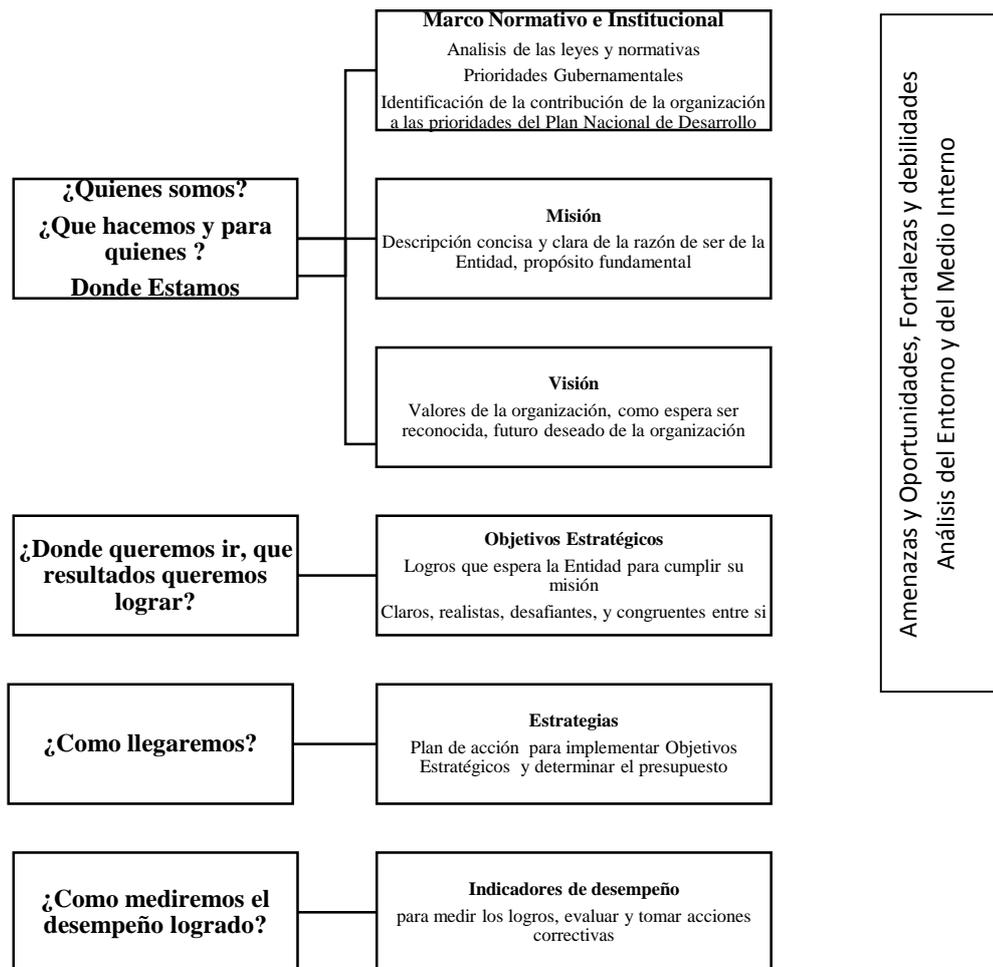
Cuando se efectúa una Planificación Estratégica, y en la misma se determinan las estrategias, lo que en esencia se hacen las organizaciones, es determinar cursos de acción a seguir en el futuro, a los cuales deben sujetarse los involucrados en el proceso de la toma de decisiones.

### ***2.2.2. Componentes de la Planificación Estratégica***

La planificación estratégica está integrada por los siguientes componentes: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción. Se puede mencionar que no existe una única metodología, en torno a lo mencionado Jorge Mattar y Cuervo manifiestan:

“Existen diversos métodos para el desarrollo de una planificación estratégica en las organizaciones, siendo menester mencionar, que en el sector público no existe un esquema o modelo específico a seguir; ya que, en contraste con la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica carece de protocolos estandarizados. Sin embargo, a pesar de esta falta de protocolos, es necesario considerar la aplicación de estándares de calidad en el proceso de planificación, para que el mismo sea útil en la gestión organizacional” (Mattar & Cuervo, 2017, pág. 31).

En el siguiente gráfico, se observarse un modelo de planificación estratégica, propuesto en el 2011 por Marianela Armijo en su manual “Planeación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, mismo en el que se despliega una serie de preguntas, que intentan responder cada una de las fases.



**Gráfico 2-2:** Planificación Estratégica

Fuente: (Armijo, 2009)

Realizado por: Cintya Coronel, 2019.

### 2.2.3. Condiciones de la Planificación Estratégica en el Sector Público

La Constitución de la República constituye el marco fundamental que posesiona la planificación del desarrollo como un deber del Estado para la consecución del Buen Vivir. En este contexto, se podría inferir que la planificación estratégica es una herramienta que contribuye a alcanzar los Objetivos Nacionales del Buen Vivir y los objetivos de las distintas instituciones del sector público, por lo que resulta sencillo establecer el nexo entre la presente investigación con el objetivo número 7 del Plan Nacional de Buen Vivir, el mismo que persigue: “incentivar una sociedad participativa con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía”. Al formularse un plan estratégico, mismo que va a ser aplicado a un terminal terrestre de un GAD municipal del cantón Morona, se está contribuyendo a la buena gestión de los recursos del Estado, pues las decisiones, programas y proyectos se alinean a las estrategias que se planteen, provocando una toma

decisiones efectiva a nivel directivo, aspecto que su vez incidirá en la satisfacción de las necesidades de la ciudadana.

“Asumir un proceso de PE en el ámbito de la organización pública, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y las consecuencias respecto de la entrega de los bienes y servicios y los resultados” (Armijo, 2009, p. 35).

Con este antecedente, Armijos (2011) propone como condiciones necesarias para una planeación estratégica exitosa en el sector público, las siguientes:

1. Participación de los responsables de los programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.

Esto quiere decir, que es de suma importancia el compromiso de los directivos de las diferentes áreas y su disponibilidad para coordinar de manera eficiente la planificación y el presupuesto de la institución.

2. El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las metas sectoriales y nacionales, y además facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria

La planificación estratégica debe ser práctica y hacer énfasis en lo que se espera lograr en un plazo determinado, para que los productos y/o servicios sean provistos de forma eficiente, eficaz y con calidad. Adicionalmente, en la metodología deber ser sencilla la identificación de los objetivos estratégicos, sin olvidar los elementos propios de la institución, como sus compromisos en los planes nacionales y sectoriales de desarrollo, así como sus restricciones y fortalezas internas.

Por otro lado, las metas propuestas a corto plazo deben estar incorporadas en las definiciones estratégicas, ya que, de este modo, es viable la identificación de los diversos requerimientos financieros y operativos que permiten establecer un presupuesto. En tal virtud, es imperante que el proceso se adapte al calendario presupuestario con tiempo de antelación a la presentación del proyecto anual o plurianual presupuestario.

3. En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico de planificación estratégica, puede ser abordado de forma oportuna, considerando los siguientes aspectos:
  - Revisión del desempeño de los productos finales (estratégicos) del año t-1 (año anterior) en base al monitoreo de los indicadores de desempeño.
  - Revisión del desempeño y el comprometido para el año siguiente
  - Breve análisis del entorno, especialmente de los aspectos presupuestarios, financieros u otros establecidos por la institucionalidad gubernamental.
  - Breve análisis del ambiente interno, que permita analizar los procesos en términos a su ajuste a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc.
4. Para saber si se han cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la planificación estratégica sea la fase previa del control de la gestión.

Es imprescindible el registro de objetivos, indicadores y metas que cubran todos los niveles en la organización, facilitando de este modo el monitoreo del desempeño y la emisión de los respectivos informes.

#### **2.2.4. Estrategia**

La palabra estrategia se generó en el contexto militar, a partir del cual se fue adoptando en otras áreas del quehacer humano, en especial en la gestión de organizaciones públicas y privadas. La estrategia es uno de los elementos de la planificación estratégica, y a través de la misma se busca definir los cursos de acción a seguir para alcanzar las metas que se proponen lograr las organizaciones.

“Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos” (Armijo, 2009, pág. 50).

Respecto a la estrategia Mintzberg, Quinn, & Voyer (1998), mencionan “en el campo de la administración es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.7). Chandler (1962) sobre la estrategia señala “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo

plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (p.13). Para Wheelen & Hunger (2007), la estrategia es “plan para lograr objetivos” (p.34).

Un concepto importante es el que exponen Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) señalando sobre la misma que “es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (p.3)

### **2.2.5. La formulación de la estrategia**

Según Wheelen & Hunger (2007) la formulación de la estrategia es:

“el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política” (p.12)

Para Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) la formulación de la estrategia comprende “elegir una estrategia relacionada con la posibilidad de obtener rendimientos superiores al promedio en una industria particular” (15).

### **2.2.6. Plan**

Respecto a lo que se define como plan el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (2005) menciona:

“Es un instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en que se definen en espacio tiempo, los medios utilizables para su alcance. En tal virtud, en él se contemplan en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados” (p.77).

Al plan, se puede definirlo también como el “Curso premeditado de acción dirigido hacia objetivos comunes” (UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, 2009, p. 27)

“Es un instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en que se definen, en espacio y tiempo, los medios utilizables para su alcance. En tal virtud en él se contemplan en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices, y tácticas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados” (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, 2005, p. 77)

### **2.2.7. Planificación**

Según el sitio Web y Empresas, (s.f):

“La planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo” (p.1).

La Planificación puede ser definida como una “Metodología para escoger entre alternativas, que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, compatibilidad y factibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes” (UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, 2009, p. 28).

Para Carucci (2003) “La planificación es una herramienta de apoyo al proceso de dirección, ya que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones” (p.12).

“La planeación vista como proceso, constituye una técnica de análisis e intervención institucional, cuyos fundamentos están basados en el conocimiento de los estudios de organización, su aplicación contribuye a estructurar y coordinar el conjunto de tareas y recursos que se movilizan para la consecución de ciertos objetivos particulares que constituyen su punto de partida (generación de un bien o servicio), los cuales se verifican mediante la obtención de resultados específicos que vienen a satisfacer las necesidades planteadas en dichos objetivos” (Universidad Autónoma de México, 2015, p. 17).

A través del presente trabajo de titulación se presente dotar a los directivos y demás actores involucrados en la administración del Terminal Terrestre del cantón Morona, de un instrumento de gestión que presida la acción (actitud reactiva), para que la toma de decisiones se la realice de forma informada y razonada, para que las acciones de los servidores públicos se alineen al cumplimiento de la Misión y Objetivos Estratégicos que se planteen.

### **2.2.8. Visión**

Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) define a la Visión como “una idea-fuerza que convoca, que reúne, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización. Despierta compromiso y no acatamiento. Es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos ser? (p.42)

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, p. 19).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (s.f) respecto de la Visión puntualiza:

“Es una declaración amplia y suficiente, compuesta por un conjunto de ideas que proveen el marco de referencia del rumbo de lo que la Entidad aspira ser en el futuro. De los elementos de la Visión se derivan los Objetivos Estratégicos institucionales”. (p. 6)

La Visión es el sueño que aspira a alcanzar en futuro una organización, es el elemento que inspira, que motiva, que compromete a los miembros de una institución

### **2.2.9. Misión**

Para Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) la misión “es la razón de ser de una organización; las razones básicas de su existencia, (que van más allá de las problemáticas particulares) en términos de qué somos y a quién deseamos servir” (p.30).

Wheelen & Hunger (2007) definen a la misión como:

“El propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve” (p. 12).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (s.f) la Misión “es la declaración precisa de lo que se aspira, debe y tiene que hacerse para llegar a cumplir la Visión. Una vez definida la Misión, de sus mismos elementos se obtienen los lineamientos estratégicos y políticos (p. 6).

La Misión es objetivo supremo que debe alcanzar la organización, por lo cual se debe materializar día a día con el esfuerzo y compromiso de los integrantes de una entidad.

### ***2.2.10. Objetivo estratégico***

Sobre los objetivos estratégicos el Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado – CEPRE (s.f.) menciona:

“Constituyen la expresión amplia y general de los resultados que la organización espera obtener en el mediano plazo (dos a cinco años) y que deben estar alineados hacia el cumplimiento de su misión y cometidos sustantivos. Todos los OE definidos deberán conformar los Planes Estratégicos quinquenales (PEG) y materializarse a través de metas asociadas que integren el Plan Anual de Gestión (PAG) de algunas de sus Unidades Ejecutoras subordinadas” (p. 2)

El Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (2005) sobre los objetivos estratégicos puntualiza:

“Se define como el fin que se pretende alcanzar con la realización de los programas y responde a la pregunta ¿para qué? Se van a llevar a cabo; estos deben ser congruentes con los objetivos fundamentales, políticas y estrategias del plan” (p. 72)

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (s.f) señala que los objetivos estratégicos son:

Son la respuesta a los problemas priorizados e identificados por la propia entidad, y que se consiguen mediante la ejecución de programas, proyectos, acciones y actividades clave. Los Objetivos Estratégicos, entonces, permitirán que las autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución sepan identificar qué es lo prioritario. Los Objetivos Estratégicos deben ser relevantes y al mismo tiempo ser un reto o desafío institucional. Adicionalmente, los Objetivos Estratégicos se entienden como los propósitos hacia donde quiere llegar la Institución para contribuir al cumplimiento del Plan de Gobierno de acuerdo a su mandato legal. Los Objetivos Estratégicos Institucionales deben coadyuvar al logro de los objetivos y metas del Plan Plurianual de Gobierno. Deben estar identificados en los diferentes procesos de planificación desarrollados por la institución —Plan Plurianual Institucional— y por tanto guardarán coherencia con los lineamientos y estrategias definidas en el mismo (p. 9)

### ***2.2.11. Direccionamiento estratégico***

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles” (p. 1)

Según el SCRIBD (s.f.) el Direccionamiento Estratégico es:

“Una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas” (p. 1).

### ***2.2.12. Alineación estratégica***

Para el Club Tablero de Comando (s.f.), el alineamiento estratégico es:

“El grado de consistencia y coherencia existente entre el Plan Estratégico, la cultura y todas las actividades y tareas que se realizan en el proceso de ejecución estratégica. La Alineación Estratégica no existe cuando empleados, gerentes o funcionarios no saben cómo se vincula su trabajo diario con los objetivos del nivel superior de su organización. Cuando no saben cómo contribuyen específicamente con su esfuerzo diario al logro de la Visión de su empresa o institución tampoco existe allí la alineación estratégica ya que solo saben que concurren todos los días a trabajar. Sí, solamente van a trabajar sin más motivación que su sueldo no existe la alineación estratégica” (p. 1).

ESAN (2015) sobre el alineamiento estratégico señala:

La dinámica de los mercados, el avance constante de la tecnología y la creciente competitividad requieren que las empresas mantengan un alineamiento entre la estrategia del negocio y los diversos subsistemas y procesos organizacionales. El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus

objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. A su vez, es el proceso sistematizado que permitirá que la visión, misión, los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores y la propuesta de valor se vinculen y articulen coordinadamente. Para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan (p. 1).

### **2.2.13. Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - también denominado DOFA-), “Es una de las técnicas evaluativas más utilizadas en la elaboración de un diagnóstico interno y del contexto externo en el cual se está actuando” (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f, p. 12).

El análisis FODA es “la exploración de los factores positivos y negativos, internos y externos que tienen efectos sobre la institución permitirá elaborar un estudio estratégico en el que se identifiquen las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la entidad” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, p. 21).

### **2.2.14. Fortaleza**

Las fortalezas “son las características positivas internas que deben potenciarse para lograr una gestión eficiente e impactos nacionales positivos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, p. 21). Las fortalezas deben ser claramente identificadas con claridad, sin ambigüedades y de ser posible deben ser dimensionadas, pues son los elementos que la organización usa para neutralizar las amenazas y para aprovechar las oportunidades.

### **2.2.15. Debilidad**

Las debilidades “son deficiencias internas de la institución, en las que se debe trabajar para cambiar o eliminar” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, p. 21). Al igual que

con las fortalezas, las debilidades deben ser claramente identificadas y de ser posible dimensionadas, pues de no hacerlo se estaría poniendo en riesgo a la organización, la misma que estaría en la indefensión frente a las amenazas.

#### ***2.2.16. Oportunidad***

Para Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) la Oportunidades son los “elementos o circunstancias que pueden ser beneficiosos para los objetivos del proyecto/programa. Ventaja que ofrece la situación analizada. Superioridad, provecho o beneficio que pueden brindar actores o circunstancias exteriores a la propia organización”. (p.32)

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012), sostiene que las oportunidades “son características positivas externas. Son factores del medio que deben aprovecharse para el beneficio de la institución”. (p. 21)

#### ***2.2.17. Amenaza***

Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) señala que las Amenazas son “factores que ponen en peligro los objetivos planificados (p.11).

Para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, (2012) las amenazas son “situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para minimizar su impacto”. (p. 21)

#### ***2.2.18. Diagnóstico institucional – organizacional***

Es la evaluación de una entidad en términos de sus capacidades, sistemas, estructura y políticas, y en relación a su contexto externo que le permite el logro de sus objetivos (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f., p. 17).

#### ***2.2.19. Desarrollo Institucional***

Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) sobre el desarrollo organizacional señala:

“Es un ámbito o dimensión de las organizaciones que tienen como finalidad el fortalecimiento de las capacidades, la organización de las estructuras y la regularidad de funcionamiento y las relaciones y vínculos internos y externos. Apunta a fortalecer las condiciones de procesos de cambio sustentables e incluye al desarrollo organizacional (p. 17)

#### **2.2.20. Entorno**

Según Zarur Ramos (2004) el entorno es:

“Sinónimo de ambiente y se utiliza para referirse a los elementos que rodea una cosa. Sin embargo, este espacio circundante no es una cosa amorfa, inerte, ni estática; es por el contrario, una estructura de elementos diversos que al integrarse conGráficon una unidad coherente, compleja dinámica y multidimensional. De manera más concreta, el entorno se refiere a la totalidad de factores o circunstancias naturales, infraestructurales, socioculturales, económicas, políticas, y tecnológicas que, en tanto rodea, condicionan el comportamiento y la situación de los sujetos que están siendo objetos de referencia (seres humanos en general y entes jurídicos o político-administrativos de cualquier índole en particular). Como criterio general se establece que el entorno constituye una totalidad autónoma cuya estructura y dinámica es el reflejo de la particular articulación entre un conjunto de variables diversas y de la variada gama de relaciones que se establecen entre dichas variables y que mantiene, a lo largo del tiempo, un cierto nivel de regularidad” (p. 19).

Cabe mencionar que el análisis FODA de la organización considera al entorno externo y al entorno interno de una organización.

#### **2.2.21. Programa**

Es un conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización – que usualmente se identifica en términos de un área geográfica, un sector de la población, o un tema – respecto de los cuales se adopta un enfoque coordinado. Un programa, al igual que un proyecto, puede incluir la colaboración entre varias organizaciones (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f., p. 37).

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (s.f) un programa “es un conjunto de proyectos organizados y estructurados dentro de una misma lógica secuencial, afinidad y complementariedad, agrupados para alcanzar un objetivo común” (p. 11)

### **2.2.22. Proyecto**

El proyecto “es una actividad o conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo determinado en un lugar y tiempo limitado. Permite cambiar realidades. El proyecto deberá definir claramente los objetivos, el cronograma de actividades, metodologías, tiempo y recursos” (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f., p. 37).

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (s.f) que un proyecto “es un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de recursos” (p. 11)

### **2.2.23. Mapa estratégico**

Según ESAN (2017) el mapa estratégico:

“Representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva. Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente. Suele suceder que la estrategia de la empresa no es comprendida por las personas que la integran. Ante ello los mapas estratégicos constituyen una importante herramienta para comunicar la estrategia de forma clara y efectiva”. (s/p)

“Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño” (Wikipedia.org, s.f, s/p).

### **2.2.24. Evaluación estratégica**

Según Wolters Kluwer (s.f) la evaluación estratégica es:

El proceso a través del cual la empresa analiza las diferentes alternativas u opciones estratégicas que tiene con el objeto de elegir finalmente la mejor. La evaluación corresponde a la última etapa del proceso de la formulación estratégica, cuyo objetivo primordial es formular una estrategia. Para realizar la evaluación de la estrategia, la empresa utilizará

diferentes tipos de técnicas a través de un análisis racional y sistemático. No obstante, a la hora de tomar la decisión final, también será importante la capacidad intuitiva, creativa y emocional de quienes evalúan. (s/p)

#### **2.2.25. Principios**

Para el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (2005) los principios son “conceptos fundamentales de validez general a los que se circunscriben las acciones del proceso de planeación en su conjunto”. (p. 82).

#### **2.2.26. Táctica**

La táctica es “un grupo de acciones específicas para la obtención de resultados parciales que articulados conducen el éxito de la estrategia” (UNIVERSIDAD DE LOS ANDES , 2009, p. 36).

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) señalan que “una acción táctica o una respuesta táctica es un movimiento basado en el mercado que se realiza para afinar una estrategia, que no requiere muchos recursos y es relativamente fácil de implementar y revertir” (p. 146).

#### **2.2.27. Balanced Scorecard**

TRISSA STRATEGY CONSULTING (s.f) define al Balanced Scorecard como:

“Un modelo para ejecutar la estrategia, traducirla en un conjunto de objetivos e indicadores y alinear a la organización a éstos a través de sus procesos de planeación y control. El Balanced Scorecard es la única herramienta de administración de la estrategia que integra todos los aspectos de la misma de forma causal. Por ejemplo, los temas estratégicos obtenidos durante el desarrollo de la estrategia proveen un mecanismo para la administración interdepartamental, que es esencial para mantener la estrategia holística. Este enfoque provee la base para alinear a la organización ya que la estrategia se cascadea de arriba hacia abajo. A cada área y departamento se le cuestiona en cuanto a cómo contribuye al logro de la estrategia. El mapa estratégico y el Balanced Scorecard ayudan a crear una estructura que integra los distintos sistemas funcionales sin tener que destruirlos o reconGráficorlos.” (s/p)

### **2.2.28. Valores**

(Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f.) Son los elementos y aspectos éticos constitutivos que rigen las decisiones y orientan las acciones de una organización (p.42)

Para la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2012) los valores son:

“Son un conjunto de normas y creencias consideradas deseables, que guían la gestión de la entidad; representan su orientación y cultura institucional. Toda organización tiene un conjunto de valores, que pueden estar implícitos o explícitos, y deben ser analizados y, si fuera el caso, ajustados y redefinidos. Los valores de una institución deben ser conocidos por los miembros de la misma, pues son los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional y promueven un cambio de pensamiento en las personas. Estos, una vez definidos y explicitados, se convierten en la inspiración y su pauta de comportamiento”. (p. 23)

### **2.2.29. Monitoreo**

Según Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) el monitoreo “es la apreciación sistemática y continua de la marcha del proyecto con relación a los insumos, actividades y resultados inmediatos que estaban planeados, y el análisis de posibles diferencias” (p.30).

Cabe mencionar que cualquier tipo de plan o unidad derivada, debe ser monitoreada con el propósito de verificar el avance hacia los objetivos y tomar acciones correctivas cuando se presenten diferencias entre lo planificado y lo ejecutado.

### **2.2.30. Indicador**

Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) respecto de los indicadores indica que son:

“Evidencia/s cuantitativa/s o cualitativa/s utilizada/s como criterios para valorar y evaluar el comportamiento y la dinámica de las variables que caracterizan los objetivos del proyecto, y para apreciar el grado de realización de los cambios pretendidos. Idealmente los indicadores deben ser independientes, verificables y definidos con precisión en términos de su naturaleza

y plazo de tiempo estipulados. Deben expresar: quién, cuánto, qué calidad, cuándo y dónde” (p.25).

“Se denomina indicador a la definición que se hace en términos de variables empíricas de las variables teóricas contenidas en una hipótesis” (Gallo , 2000, p. 96)

Los programas y proyectos que se diseñen e incorporen en un plan estratégico, deben contener de forma obligatoria diversos tipos indicadores que permitan verificar el avance de los programas y proyectos, para de ser necesario tomar acciones correctivas y evaluar el impacto de los mismos.

### ***2.2.31. Manual de funciones***

Para Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) el manual de funciones es un “Documento que describe los procedimientos, niveles de autoridad, responsabilidades, funciones, cargos y las relaciones de dependencia y coordinación entre los distintos niveles de una organización” (p.28).

### ***2.2.32. Planificación táctica***

Para La Voz de Houston (s.f) la planificación táctica es:

“Una extensión de la planificación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Los planes tácticos son normalmente de corto plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas y el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. El plan táctico de una empresa puede incluir la entrada de muchos de sus departamentos”. (s/p)

Un nivel táctico, en el que se marcan los hitos principales que se deben conseguir en el medio plazo para alcanzar los objetivos fijados por la planificación estratégica (Grifol, s.f, s/p)

### ***2.2.33. Plan de Acción***

El Plan de Acción “surge de la definición de pasos lógicos en una proyección en el tiempo para la concreción de un objetivo específico” (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f., p. 33).

Cabe mencionar que los planes de acción permiten conectar las actividades que conducen al logro de los objetivos. Los planes de acción son parte importante de las estrategias que previamente haya definido la organización.

#### **2.2.34. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (PME)**

El sistema de planificación, monitoreo y evaluación direcciona el quehacer de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos planteados por los directivos y se constituye en una herramienta fundamental para los tomadores de decisiones, pues despierta en los mismos la capacidad entender la dinámica del entorno (interno y externo) y de definir cursos de acción que permiten alinear las decisiones a las estrategias. Al respecto Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) señala:

“Representa una herramienta metodológica para mejorar la capacidad de una organización para el planeamiento, manejo e implementación de programas y proyectos de modo de favorecer la eficiencia y la eficacia. El sistema de PME una vez establecido no tiene que ser válido de manera definitiva: es un proceso de aprendizaje que también puede tener sus mejoras, y que implementándolo se adquieren las experiencias que permiten realizar los ajustes necesarios que benefician al sistema” (p.41-42).

#### **2.2.35. Política**

La política consiste son “criterios e iniciativas, dentro de ciertos límites, que indican la manera como debe realizarse algo. Determina un marco de referencia dentro del cual se deben adoptar decisiones, asegurando con ello que estas sean uniformes y consistentes” (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, 2005, p. 76). La política guía el accionar de las personas en las áreas en las que intervienen, hacia la concreción de los objetivos funcionales y organizacionales.

#### **2.2.36. Planificación Operativa**

Sánchez (2003) respecto a la Planificación Operativa menciona:

“La planificación operacional corresponde, a cada período de gestión, de acuerdo a las normas legales que estén en vigencia y que tienen relación con la ejecución del Presupuesto Público, aprobado por el Congreso de la República. Se trata de elaborar planes, lo más detallados que

se pueda, para que quede bien claro cuál es la misión, objetivos y resultados operativos, que debe alcanzar cada una de las unidades de gestión de la organización. En lo operacional, deberá distinguirse entre las unidades de apoyo a la misión, que deben velar por la mayor eficiencia en el uso de los medios, relacionadas con la administración y las finanzas; y las unidades de gestión que deben alcanzar los objetivos y resultados estratégicos. La integración de cada uno de los planes operativos con la misión y los objetivos estratégicos, constituye el Plan General de Operaciones de la organización” (p.44).

Sánchez (2003) indica que los Planes Operativos de cada unidad de gestión deberían contener lo siguiente:

- Objetivos de la unidad de gestión, precisando los resultados que se desea alcanzar durante el ejercicio y los correspondientes indicadores para medir su rendimiento.
- Entorno y supuestos básicos que justifican la definición de los objetivos y las posibilidades de su cumplimiento.
- Principales problemas y oportunidades, referidos a la correlación entre el entorno y la capacidad institucional disponible en cada unidad de gestión.
- Estrategia y acciones para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades, definiendo objetivos específicos para cada caso.
- Análisis de recursos, buscando un equilibrio entre lo asignado y los objetivos y resultados fijados.
- Una vez asignados los recursos presupuestales no puede haber déficit ya que implicaría que se ha pretendido hacer más que lo que es posible o se han usado mal los recursos. En cambio, si debería elevarse la eficiencia, para hacer más con los mismos recursos. Este análisis debe contener los indicadores de eficiencia en el uso de los recursos (p.45)

Cuellar & Burgwal (1999) manifiestan que “el Plan Operativo Anual operativiza o concretiza de manera clara y precisa las actividades, responsables, el cronograma y los recursos” (p.66)

En el presente caso la Planeación Operativa del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., debe ser diseñada para un año, pues es período (año fiscal) que fija el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas para las instituciones públicas y sus dependencias. Cabe mencionar que se debe tener especial cuidado en articular los planes operativos de los distintos años para los que se fijó el horizonte de la Planificación Estratégica.

### **2.2.37. Planificación Operativa Anual**

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta que obligatoriamente debe desprenderse de la planificación estratégica y utilizarse en el corto plazo. Cabe mencionar, que, en el Ecuador, por mandato del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPYFP) el POA se debe estructurar para un año fiscal.

“El Plan Operativo Anual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, es la base para elaborar la pro forma presupuestaria. El Plan Operativo supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos. La formulación del Plan Operativo Anual, por parte de las entidades nacionales, debe realizarse dentro de un proceso de interacción institucional interno, entre sus diferentes instancias orgánicas (direcciones / gerencias / departamentos / divisiones / jefaturas / procesos / subprocesos / entre otros). Su coordinación debe estar a cargo de la Dirección de Planificación o quién asuma este rol”. (SENPLADES, 2009, p. 3).

El plan operativo anual “Abarca las metas propuestas, las actividades necesarias para alcanzarlas, las fechas en que se realizarían, los responsables y los recursos necesarios para dichas actividades” (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f., p. 35).

En relación a lo citado, se puede decir que los planes operativos anuales, son utilizados en el presupuesto por programas, los mismos que son un conjunto de actividades que se direccionan a determinar la producción final en volúmenes físicos (en el caso de bienes) y de prestaciones (en el caso de servicios), para programar la capacidad anual producción de las entidades que brindan dichos bienes y servicios. Cuando esta programación se realiza sin un referente de mediano plazo, no suele ser un instrumento de apoyo apropiado en la toma de decisiones. En muchas instituciones, se ha dado el caso de que el Plan Operativo Anual (POA) es utilizado erróneamente como un equivalente a la planificación estratégica, provocando consecuentemente la carencia de líneas de acción estratégicas que contribuyan al proceso de toma de decisiones.

Según Armijos (2011), existen algunos aspectos a ser tomados en cuenta para la articulación entre la planificación estratégica y la programación anual:

- El POA es la base para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, de ahí la importancia que haya una adecuada sintonía con las prioridades establecidas al nivel de la planificación estratégica

- La planificación estratégica debe ser realizada, tanto a nivel institucional (o sea ministerio o entidad descentralizada), así como a nivel de unidades ejecutoras de los programas ya que en este nivel se proveen los bienes y servicios a los usuarios.
- El POA, es un instrumento que debe sistematizar los aspectos “operativos” relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual. Para ser coherente con los objetivos y metas de la institución y del programa, debe recoger en su programación justamente las prioridades establecidas en términos de la calendarización de las actividades, identificar los insumos necesarios para la generación de los productos finales, y los procesos que conlleven inversiones, contrataciones, etc.
- Las unidades ejecutoras de programas deben estimar cuál es el volumen preliminar de la producción final o intermedia, o las prestaciones que se deberán cumplir anualmente para satisfacer los requerimientos determinados por el plan estratégico, específicamente a nivel de los objetivos estratégicos. Los proyectos de inversión debieran quedar claramente determinados en esta fase.

### **2.2.38. Problema**

Carucci (2003) señala que “un problema constituye una determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado” (p.12).

Es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan el logro de un objetivo. Es el estado negativo de una situación determinada (Gürtler, Bain, & Shikiya, s.f., p. 36).

La alta dirección debe ser capaz de identificar y delimitar problemas, con el propósito de plantear y ejecutar soluciones que permitan superar el hecho negativo.

### **2.2.39. Presupuesto**

Para la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (2009) el presupuesto es:

“la estimación formal de los ingresos y egresos que habrán de producirse durante un período dado, frecuentemente un año, tanto para un negocio particular como para el gobierno. El presupuesto se diferencia de los balances en que no refleja las transacciones realmente realizadas sino las que se supone ocurrirán a futuro. En tal medida, el presupuesto es un

indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos y la realización de gastos, así como un instrumento de planificación que permite definir los costos de alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado” (p,30)

“Estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del gobierno, necesarios para cumplir con los propósitos de un programa determinado. Así mismo, constituye el instrumento operativo básico para la ejecución de las decisiones de política económica y de planeación” (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, 2005, p. 79).

Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) señala que el presupuesto es:

“Es la expresión económica y financiera de todos los elementos que componen una o varias actividades. Es una técnica que nos permite saber qué y cuántos recursos vamos a necesitar para realizar una actividad o proyecto y saber cuál es su costo. Expresa mediante un esquema el costo total de las actividades previstas en un proyecto (p.35).

El presupuesto de cualquier tipo de organización debe estar alineado a la planificación estratégica y a la planificación operativa anual, pues de no ser así se estaría efectuando una gestión desordenada y reactiva.

#### ***2.2.40. Cronograma de actividades***

El cronograma de actividades es una herramienta que se usa para definir las actividades que se deben realizar en un determinado período. Dichas actividades deben guardar coherencia con el Plan Operativo Anual y deben estar adecuadamente articuladas y concatenadas en el tiempo.

En el cronograma de actividades se deben detallar las actividades que van a desarrollarse en un período fiscal. Cuando al cronograma de actividades se le suma los recursos a ser utilizados en la ejecución de las actividades, se le denomina “cronograma valorado de actividades”, esta herramienta permite la ejecución articulada de las actividades con la ejecución presupuestaria.

Para Cuellar & Burgwal (1999) “la base del Plan Operativo Anual (POA) es el cronograma de actividades, también conocido como diagrama de Gant. Para elaborar el cronograma se requiere establecer la duración de cada actividad, que puede ser calculada en días, semanas o meses” (p.214).

#### ***2.2.41. Participación***

La participación, según Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) “es el proceso de involucramiento de los actores de manera activa en las diferentes fases de un proyecto, permitiendo un trabajo democrático y sustentable (p.33).

En las instituciones públicas es fundamental el involucramiento de los actores que pueden ser afectados positivamente o negativamente por el quehacer de una organización. La participación propicia el empoderamiento y puede reducir significativamente la resistencia de los involucrados hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### ***2.2.42. Participación Ciudadana***

La Asamblea Nacional Constituyente (2008) dispone que “la participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria” (p. 43).

En el Ecuador la Participación ciudadana es un derecho constitucional, a través de cuyo ejercicio se busca el involucramiento de la ciudadanía en los asuntos de interés público. Cabe señalar que en todas las funciones del Estado se debe propiciar la participación activa de la ciudadanía. Lo anterior es fundamental en la formulación del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre del cantón Morona, pues el involucramiento de la ciudadanía enriquecerá las líneas estratégicas y operativas de dicho plan.

#### **2.2.43. Rendición de cuentas**

Gürtler, Bain, & Shikiya (s.f.) define la rendición de cuentas como:

“la responsabilidad de informar a los distintos públicos interesados acerca de la forma en que se han utilizado los recursos para la consecución de los objetivos institucionales o de un proyecto y cuáles fueron los logros alcanzados cumpliendo con los acuerdos y responsabilidades asumidos y con las normas jurídicas vigentes (p.38)

#### **2.2.44. Terminal terrestre**

El sitio web Definición ABC (s.f) define a una terminal terrestre como:

“Aquel espacio físico en el cual terminan y comienzan todas las líneas de servicio de transporte de una determinada región o de un determinado tipo de transporte (por ejemplo, ómnibus o tren). La noción de que un espacio físico sea la terminal de un servicio de transporte supone que es allí de donde parten y hacia donde llegan todos los vehículos o transportes que se pongan en marcha. Las terminales son generalmente las estaciones o paradas más importantes de todo el recorrido por varias razones. En primer lugar, porque es allí donde normalmente permanece toda o gran parte de la flota (ya sea de trenes, ómnibus, micros de corta distancia, etc.), por lo cual el espacio debe ser más grande. En segundo lugar, la terminal es también el lugar al que todas las líneas de recorrido llegan, lo que supone que el movimiento de vehículos y de personas es mucho más importante también. Finalmente, en las terminales es en los lugares en los que se puede adquirir varios servicios que van desde pasajes hasta consumo de productos alimenticios, regalos, etc.” (s/p)

“Las terminales terrestres, puertos secos y estaciones de transferencia, se consideran servicios conexos de transporte terrestre, buscando centralizar en un solo lugar el embarque y desembarque de pasajeros y carga, en condiciones de seguridad. El funcionamiento y operación de los mismos, sean estos de propiedad de organismos o entidades públicas, gobiernos Autónomos Descentralizados o de particulares, están sometidos a las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos. Todos los vehículos de transporte público de pasajeros, que cuenten con el respectivo título habilitante otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o por el organismo competente, deberán ingresar a los terminales terrestres de las respectivas ciudades, para tomar o dejar pasajeros” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 38).

#### **2.2.45. Transporte Terrestre Automotor**

“El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 31).

#### **2.2.46. Ley de tránsito**

Según la Asamblea Nacional Constituyente (2008) la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial tiene por objeto:

“la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos” (p. 2)

#### **2.2.47. Ordenanza**

Según el sitio web Guía Osc (s.f) se conoce como ordenanza municipal a:

“Toda normativa creada y emitida por el Concejo Municipal de un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, y que está relacionada a temas de interés general para la población, cuya aplicación y cumplimiento es de carácter obligatorio para los ciudadanos de un cantón. Las ordenanzas municipales son dictadas por la máxima autoridad del cantón y aprobadas por los miembros del Concejo Municipal sujetándose a lo que disponen las leyes y el marco jurídico vigente” (s/p).

Para el sitio web emagister (s.f) las ordenanzas municipales son:

“Disposiciones administrativas de carácter general, de rango inferior a la ley, elaboradas por los entes locales (Ayuntamientos) en la esfera de su competencia. Como normas de rango inferior a la Ley, no pueden contener preceptos opuestos a las leyes o disposiciones generales”.  
(s/p)

#### **2.2.48. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal**

Los gobiernos autónomos descentralizados municipales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Estarán integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutiva previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del gobierno autónomo descentralizado municipal será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón (Asamblea Nacional, 2018, p. 27).

#### **2.2.49. Pasajero**

“Persona que hace uso de un vehículo de transporte público dentro de las instalaciones del Terminal Terrestre de la ciudad de Macas, además pasajero se considera también a aquella persona que haya abordado un vehículo de transporte en otra terminal o lugar externo, pero que por estar de paso debe ingresar al Terminal Terrestre de la ciudad de Macas” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 3)

#### **2.2.50. Andenes de salida / llegada**

“Destinados al estacionamiento vehicular de las unidades de las distintas operadoras de transporte público autorizadas antes de salir a cumplir su ruta o frecuencia, o para el arribo de las mismas luego de haber realizar su recorrido correspondiente” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 3).

#### **2.2.51. Transeúnte**

“Persona que se encuentra de paso y utiliza las instalaciones del terminal Terrestre en actividades que no son relacionadas directamente con el transporte, utilizando sus locales comerciales, patio de comidas, pasillos, entre otros.” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 3).

#### **2.2.52. Transportista**

“Representantes legales de las operadoras de transporte, propietario del vehículo, conductor o ayudante de la unidad de transporte público de pasajeros sea este de transporte Interprovincial, Intraprovincial, Intracantonal, Transporte comercial en taxis, transporte mixto o carga liviana, que se encuentra debidamente facultado de acuerdo a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y su Reglamento, a conducir los vehículos de transporte autorizados de acuerdo al permiso de operaciones emitido por el organismo competente y que prestan servicios desde o hacia el Terminal terrestre de Macas” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 3).

#### **2.2.53. Arrendatario / concesionario**

Persona que, mediante la firma de un contrato de arrendamiento, concesión u otro tipo de acuerdo de uso, utiliza locales comerciales, oficinas, boleterías, locales, islas, espacios físicos u otros, para la venta de productos o servicios (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 3).

#### **2.2.54. Usuario**

“Pasajero o transeúnte que hace uso o circula por las instalaciones del terminal Terrestre” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 3).

#### **2.2.55. Ruta / Línea**

“Para los efectos del presente Reglamento se entenderá por ruta o línea de servicio de transporte público al trazado o conjunto de vías sobre las que se desplazan los vehículos para otorgar el servicio, atendidos por una misma operadora” (Correa Delgado, 2012, p. 27).

#### **2.2.56. Frecuencia**

“Horario o itinerario otorgado por autoridad competente, a las operadoras de transporte, para la prestación del servicio público de pasajeros o carga.” (Correa Delgado, 2012, p. 82)

##### **2.2.56.1. Frecuencias Ordinarias**

“Son las frecuencias que las operadoras de transporte público cumplen rutinariamente.”  
(Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 14)

#### 2.2.56.2. *Frecuencias Extraordinarias Programadas*

“Son aquellas que son previsibles porque corresponden al incremento natural de pasajeros por motivo de feriados por festividades o actividades como la realización de censos, elecciones, entre otros.” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 14)

#### 2.2.56.3. *Frecuencias Extraordinarias No Programadas*

“Son aquellas que corresponden a un incremento de pasajeros hacia un destino especial, que no se relaciona con una fecha, actividad o evento que se pudiera haber anticipado; en cuyo caso, la administración del terminal terrestre podrá poner en conocimiento de la ANT, a fin que se realice los correspondientes estudios técnicos.” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 14)

#### 2.2.56.4. *Frecuencia de Paso*

“Las que tienen como destino intermedio la ciudad de Macas con otro destino final, ocuparan el andén de llegada.” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2018, p. 15)

### **2.3. Idea a defender**

La formulación de un Plan Estratégico para la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Morona, periodo 2018 -2023, mejorara el proceso de toma de decisiones, y por tanto la eficiencia y calidad de los servicios que ofrece la terminal.

### **2.4. Variables**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Plan estratégico

#### **2.4.2. Variables Dependientes**

Mejora de la gestión

Satisfacción de usuarios y ciudadanía

## **CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Modalidad de la investigación**

La presente investigación se orienta a la integración de la modalidad cuali – cuantitativo, pues se pretende investigar, analizar, identificar y aplicar aspectos e indicadores claves que permitan mejorar el desempeño y redireccionar la gestión del Termina Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Morona.

### **3.2. Tipos de investigación**

En la presente investigación se emplearán los siguientes tipos de investigación:

#### ***3.2.1. Investigación Documental***

Hernández Sampieri (2010), menciona que la “investigación documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 45).

#### ***3.2.2. Investigación de Campo***

“La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.” (Pestana, 2012, p. 35)

#### ***3.2.3. Investigación Descriptiva***

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010):

“la investigación descriptiva, trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones. Este tipo de investigación, no se ocupa de la verificación de la hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente” (p.46).

### **3.2.4. Investigación Cualitativa**

Parte de un esquema inductivo – expansivo, se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación, se basa en descripciones y observaciones. Parte de la premisa de toda cultura o sistema social para entender cosas y eventos, su propósito es reconstruir la realidad, tal como la observan los investigadores, se denomina holística, porque considera el todo, sin reducirlo a sus partes. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 48)

### **3.2.5. Investigación Cuantitativa.**

Tamayo y Tamayo (2003), menciona que la investigación cuantitativa:

“consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. (p.307)

## **3.3. Población y muestra**

### **3.3.1. Población**

Hernández Sampieri (s.f.), menciona que “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.48)

En la presente investigación, se va a trabajar con la población mayor de seis años del cantón Morona, pues, la población se moviliza y hace uso del terminal terrestre a partir de esa edad, entre otras, por razones de estudio. Según la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población mayor de seis años en el cantón Morona es de 25793 habitantes.

### **3.3.2. Muestra**

A través de la muestra se puede determinar un problema, pues es capaz de generar la información a través de la cual se identifican situaciones o fenómenos que afectan a la sociedad. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) afirma:

“Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población” (p. 173).

La población a considerarse para el cálculo de la muestra es el grupo de personas de siete años en adelante (25793), pues, por razones de estudio dicho grupo se moviliza desde las parroquias rurales vecinas a la ciudad de Macas y viceversa. La fórmula empleada para el cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{(e^2 \times (N - 1)) + (z^2 \times p \times q)}$$

n = Tamaño de la muestra (desconocida)

N= Tamaño de la Población o Universo (25793 personas)

p= Probabilidad de que el evento ocurra (0.50)

q= Probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)

z= Nivel de confianza (1.96)

e= Precisión o error de diseño 0.05

$$n = \frac{1.96^2 \times 25793 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05^2 \times (25793 - 1)) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{24771.59}{65.44}$$

$$n = 379$$

### **3.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **3.4.1. Método Analítico.**

Para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010), el método analítico es:

“aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los

efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia” (p.52).

#### **3.4.2. Método Deductivo.**

El método deductivo está vinculado históricamente a las ciencias formales: a la lógica, las matemáticas y la geometría. Funciona a partir de principios generales y, con la ayuda de una serie de reglas de inferencia, se demuestran unos teoremas o principios secundarios. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 35).

#### **3.4.3. Método Inductivo.**

Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 35).

#### **3.4.4. Nivel de la investigación**

Es el grado de profundidad con el que se aborda un objeto, fenómeno o un evento de investigación. “Según el nivel, la investigación se clasifica en Investigación exploratoria, Investigación descriptiva, Investigación explicativa” (Arias, 2012, p. 23)

#### **3.4.5. Enfoque de la investigación**

La investigación se puede abordar desde dos ópticas paradigmáticas; cualitativa y cuantitativa.

**Enfoque cuantitativo.** –“Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 4)

**Enfoque cualitativo.** –“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 7)

### **3.5. Técnicas e Instrumentos.**

En el presente trabajo de titulación, se utilizarán técnicas e instrumentos que permitan recolectar la información necesaria para la presente investigación. Se utilizarán las siguientes herramientas:

#### **3.5.1. Entrevista**

“La entrevista es una técnica, fundamentalmente de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos en algún campo. La entrevista es empleada especialmente en investigaciones con enfoque cualitativo por educadores, sociólogos, psicólogos, psiquiatras, abogados, periodistas y, en fin, por investigadores y profesionales en el campo de las ciencias sociales. Sus propósitos son distintos, pero en general, buscan obtener o proporcionar alguna clase de información, pero también influir en la conducta de otras personas, si es el caso” (Niño Rojas, 2011, p. 64-65)

#### **3.5.2. Encuesta:**

Para Niño Rojas (2011) la encuesta es:

“La técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. En nuestros días, se ha convertido en el procedimiento más utilizado en las investigaciones de corte social y educativo, y también en los estudios empresariales, de mercadeo y en los sondeos de carácter político. Cuando una encuesta se aplica a la totalidad de la población se llama censo. En cambio, cuando sólo se aplica a una fracción o muestra, puede llamarse sondeo.” (p.63)

#### **3.5.3. Observación**

Niño Rojas (2011) sostiene que:

“La observación es uno de los ejercicios más inmediatos del ser humano, la cual le permite acercarse al mundo cotidiano y conocerlo, orientarse en él, evitar los peligros y solventar sus

necesidades. Es algo esencial para su vida. Observar es un acto mental bien complejo. Implica mirar atentamente una cosa, una persona o ser vivo, un fenómeno o una actividad, percibir e identificar sus características, formas y cualidades, registrarlas mediante algún instrumento (o al menos en la mente), organizarlas, analizarlas y sintetizarlas. No basta con “ver” las cosas, proceso fisiológico que se genera en los sentidos. Es necesario “mirar”, proceso cognitivo que, aunque se inicia como ver, exige una actividad de la mente. (p. 61-62)

### **3.6. Encuesta**

Con el propósito de obtener información para realizar la formulación de la planificación estratégica se diseñó una encuesta que se aplicó a la ciudadanía que utiliza los servicios de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., de la ciudad de Macas.

### 3.7. Análisis de resultados

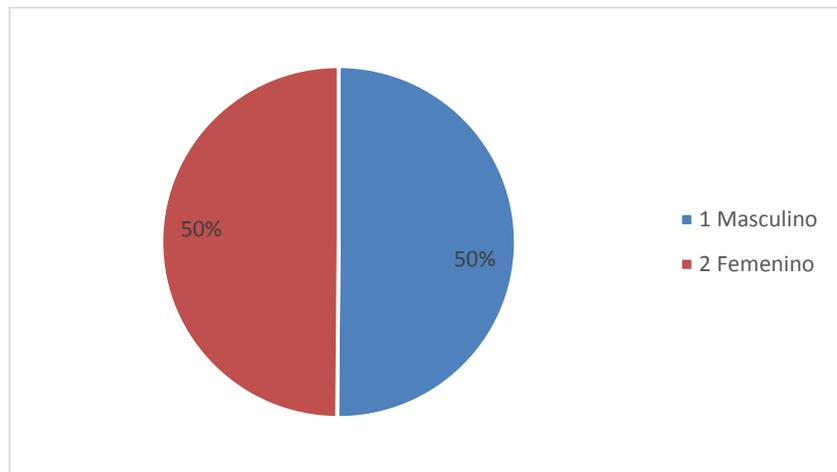
#### Sexo

**Tabla 1-3: Sexo**

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Masculino	190	50,13%
2	Femenino	189	49,87%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 1-3: Sexo**

**Fuente:** Tabla No. 1

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### **Análisis:**

Del 100 % de la muestra analizada (379 personas), el 50,13 % (190) correspondían al sexo masculino, y el 49,87% (189) al sexo femenino.

#### **Interpretación:**

Es evidente que a la Terminal Terrestre concurren personas de ambos sexos en similar proporción, motivo por el cual se puede colegir que este servicio es utilizado en paridad de género.

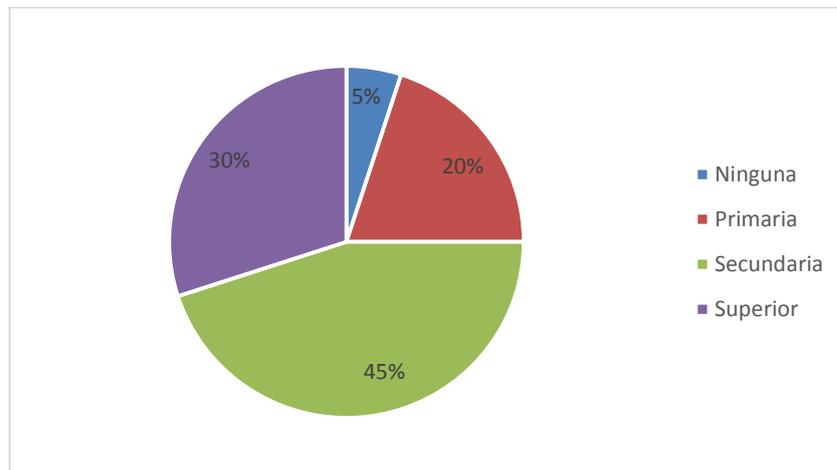
## Escolaridad

**Tabla 2-3:** Escolaridad

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Ninguna	19	5,00%
2	Primaria	76	20,00%
3	Secundaria	171	45,00%
4	Superior	114	30,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 2-3:** Escolaridad

**Fuente:** Tabla No. 2

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

## Análisis

De las 379 personas encuestadas (100%), 19 (5%) no posee ninguna instrucción, 76 (20%) poseen instrucción primaria, 171 (45%) han cursado la secundaria y 114 (30%) tienen instrucción de tercer nivel.

## Interpretación

Se evidencia que la mayor parte de personas que utilizan las instalaciones de la Terminal Terrestre, tienen un nivel de instrucción ubicado entre el bachillerato y el tercer nivel de educación superior.

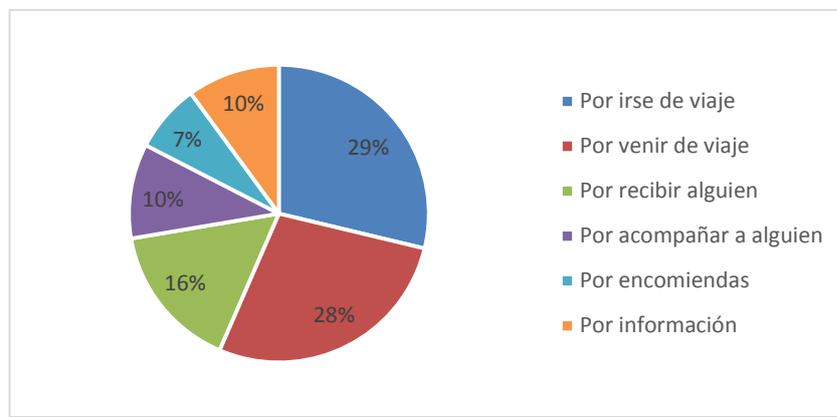
## 1. ¿Por qué motivo visita usted la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

**Tabla 3-3:** Motivo de visita

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Por irse de viaje	109	29,00%
2	Por venir de viaje	105	28,00%
3	Por recibir alguien	60	16,00%
4	Por acompañar a alguien	39	10,00%
5	Por encomiendas	28	7,00%
6	Por información	38	10,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 3-3:** Motivo de Visita

**Fuente:** Tabla No. 3

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De las 379 personas encuestadas, 109 (29%) respondieron que el motivo de visita a la Terminal Terrestre es por irse de viaje, 105 (28%) usaron las instalaciones por venir de viaje, 60 (16%) por recibir a alguien, 39 (10%) por acompañar a alguien, 28 (7%) por encomiendas y 38 (10%) por información.

### Interpretación

Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de usuarios de la Terminal Terrestre corresponden a personas que suelen ir o venir de viaje, lo cual es un indicador de que el terminal posee una elevada demanda de movilidad de personas y es imprescindible de que posea un proceso de planificación estratégica que guíe su gestión.

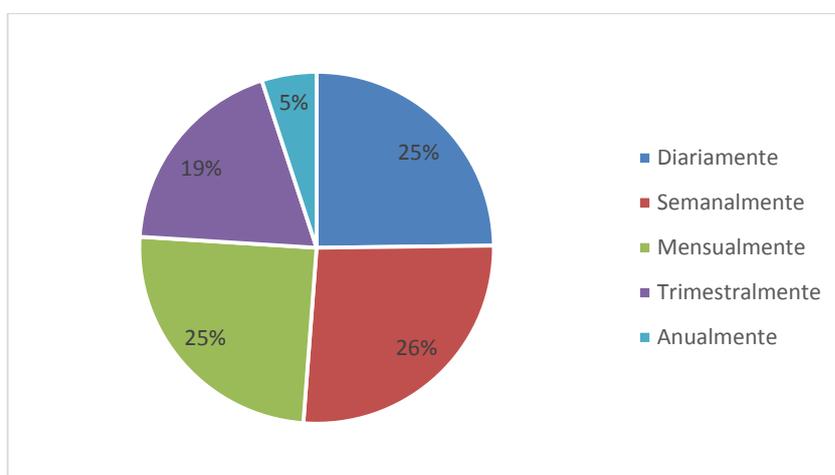
## 2. ¿Con qué frecuencia visita usted la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

**Tabla 4-3:** Frecuencia de Visitas

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Diariamente	94	25,00%
2	Semanalmente	100	26,00%
3	Mensualmente	94	25,00%
4	Trimestralmente	72	19,00%
5	Anualmente	19	5,00%
TOTAL		379	100,00%

Fuente: Tabla No. 5

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 4-3:** Frecuencia de Visitas

Fuente: Tabla No. 4

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De las 379 personas encuestadas, 94 usuarios (25%) visitan diariamente la Terminal, 100 (26%) la frecuentan semanalmente, 94 individuos (25%) de la muestra llegan mensualmente a las instalaciones, 72 (19%) concurren a este sitio trimestralmente y 19 (5%) visitan anualmente esta infraestructura.

### Interpretación

Los resultados demuestran que las frecuencias de visita a la Terminal se encuentran en su mayoría entre los rangos diarios, semanales y mensuales; hecho que podría indicar que existe una elevada demanda de movilidad de personas y de cómo es necesaria la implementación de un plan estratégico.

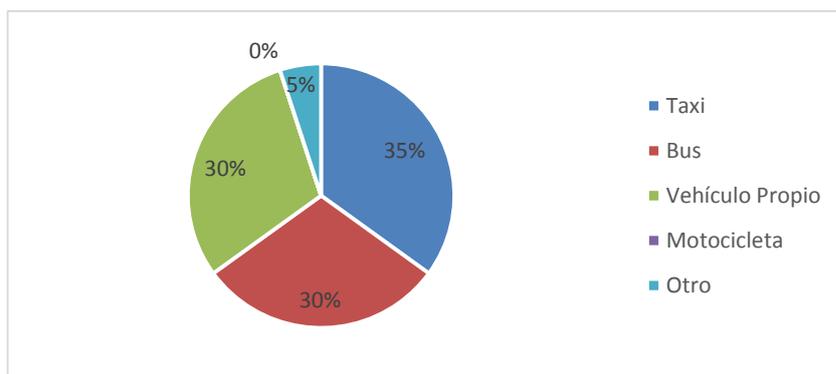
### 3. ¿Qué medio utiliza para llegar a la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

**Tabla 5-3:** Medios de transporte utilizados para llegar al Terminal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Taxi	133	35,00%
2	Bus	114	30,00%
3	Vehículo Propio	114	30,00%
4	Motocicleta	0	0,00%
5	Otro	19	5,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 5-3:** Medios de transporte utilizados para llegar a la Terminal

**Fuente:** Tabla No. 5

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 133 (35%) utilizan taxi para llegar al terminal, 114 (30%) llegan en bus, 114 (30%) en vehículo propio y las 19 (5%) restantes se movilizan a través de otros medios de transporte. Es menester mencionar que en la muestra tomada durante la investigación no se pudo evidenciar el uso de motocicleta, para llegar a la Terminal.

#### **Interpretación**

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de personas utilizan cooperativas de taxi y de bus para llegar a la Terminal, hecho que incide de manera directa en la calidad del servicio que ofrece esta Institución y deja ver la el nivel de coordinación que debe existir con la Dirección de Tránsito del Gobierno Municipal del cantón Morona. Este hecho se constituye en un punto importante a tomar en cuenta en el desarrollo de un plan estratégico.

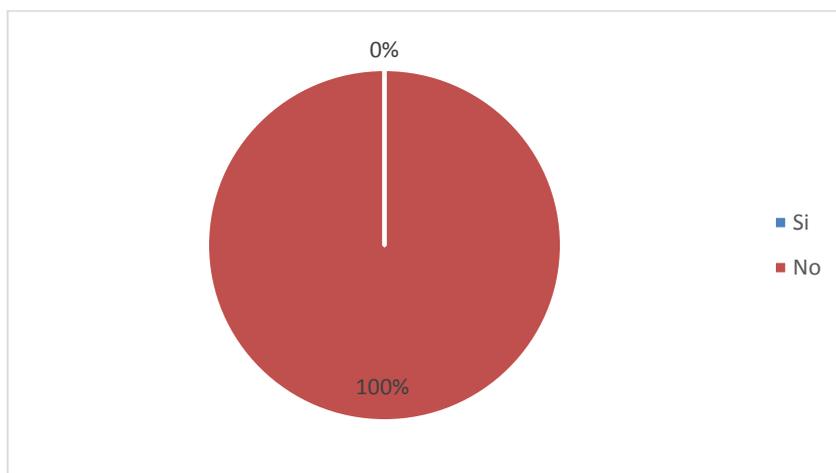
#### 4. ¿Conoce usted si la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. cuenta con un plan estratégico?

**Tabla 6-3:** Conocimiento acerca de si la Terminal posee un plan estratégico

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	379	100,00%
TOTAL		379	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 6-3:** Conocimiento acerca de si la Terminal posee un plan estratégico

Fuente: Tabla No. 6

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### Análisis

De las 379 personas encuestadas, el 100% desconoce si la Terminal posee un plan estratégico.

#### Interpretación

Los resultados evidencian el desconocimiento de la existencia de un plan estratégico por parte de los usuarios de la Terminal, lo cual podría deberse a una falta de comunicación entre la administración de esta Institución y sus usuarios.

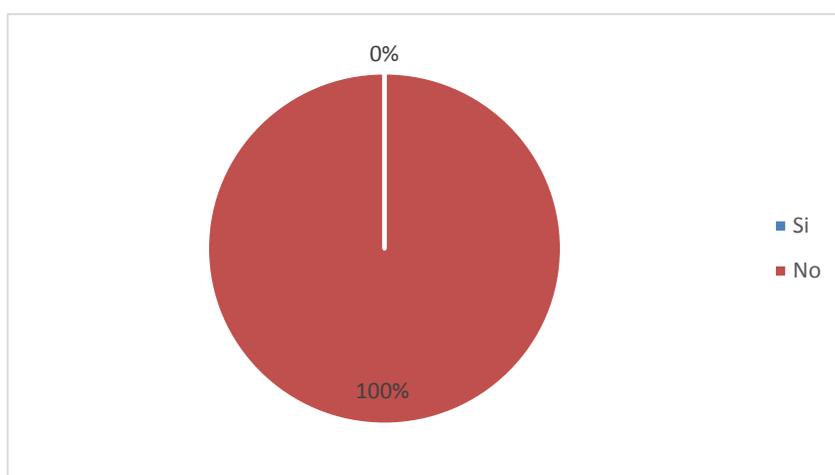
## 5. ¿Conoce usted cuales son la Misión y Visión de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

**Tabla 7-3:** Conocimiento de la Misión y Visión de la Terminal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	379	100,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 7-3:** Conocimiento de la Visión y Misión de la Terminal

**Fuente:** Tabla No. 7

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, el 100% respondió que desconocen la Misión y la Visión de la Terminal.

### **Interpretación**

De acuerdo a los datos recabados durante a la encuesta, se evidencia una vez más que podría existir una falta de comunicación entre la administración de la Terminal y sus usuarios.

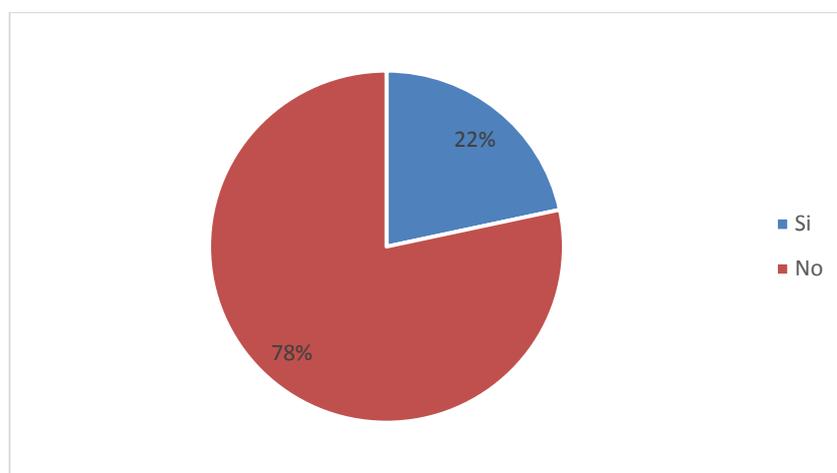
## 6. ¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

**Tabla 8-3:** Servicios que brinda la Terminal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	82	22,00%
2	No	297	78,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 8-3:** Servicios que brinda la Terminal

**Fuente:** Tabla No. 8

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 82 (22%) afirman conocer los servicios que ofrece la Terminal, mientras que 297 (78%) restante los ignoran.

### **Interpretación**

Los resultados evidencian que podría existir una deficiencia en la comunicación de los servicios que ofrece la Terminal Terrestre a sus usuarios.

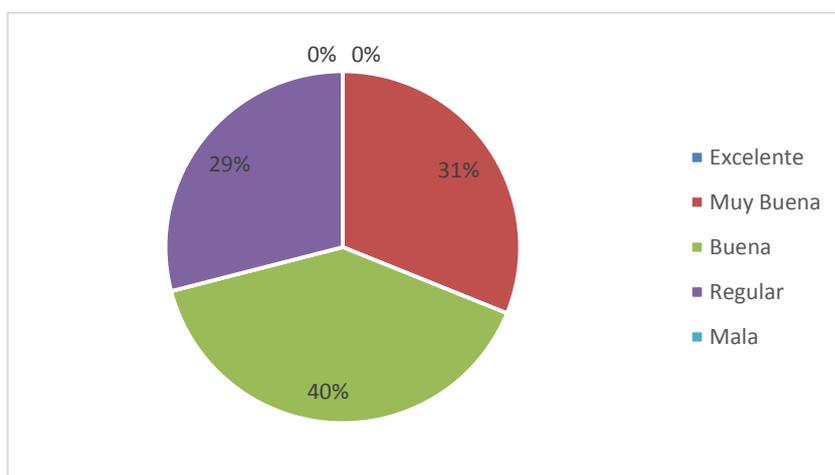
**7. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 9-3:** Atención a la ciudadanía

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	118	31%
3	Buena	151	40%
4	Regular	110	29%
5	Mala	0	0%
TOTAL		379	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 9-3:** Atención a la ciudadanía

**Fuente:** Tabla No. 9

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 118 (31%) consideran muy buena la atención a la ciudadanía que brindan los administradores de la Terminal, 151 (40%) piensan que es buena y 110 (29%) opinan que es mala.

**Interpretación**

En base a la información recolectada se puede evidenciar que la mayor parte de la ciudadanía encuestada considera, que la atención que brindan los administradores de la Terminal es buena, hecho que podría ser un indicio de que la misma debería ser mejorada.

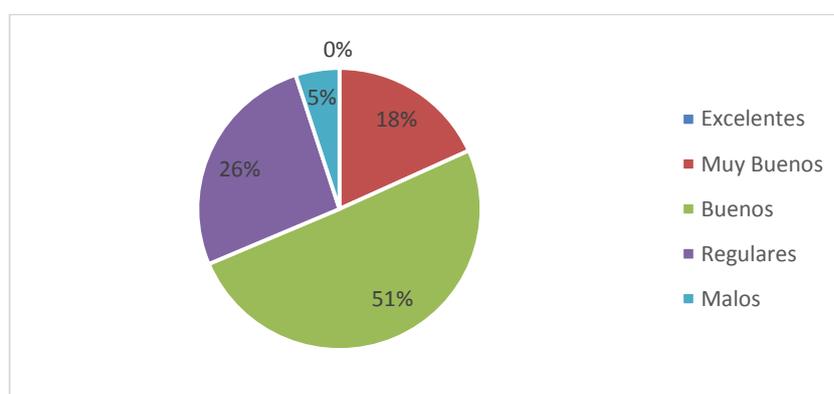
**8. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 10-3:** Calidad de los servicios

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0,00%
2	Muy Buenos	69	18,00%
3	Buenos	191	50,00%
4	Regulares	100	26,00%
5	Malos	19	5,00%
TOTAL		379	100,0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 10-3:** Calidad de los servicios

Fuente: Tabla No. 10

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 69 (18%) consideran que los servicios que se brindan en la Terminal son muy buenos, 191 (51%) piensan que son buenos, 100 (26%) creen que son regulares y las 19 personas (5%) restantes opinan que son malos. En la muestra analizada, no existieron personas que consideren excelentes los servicios que se brindan en la Terminal.

### **Interpretación**

De la información recabada, se puede colegir que la mayor parte de los usuarios de la Terminal consideran que los servicios ofrecidos por la misma se encuentran en un rango de ser buenos y regulares, lo cual es podría ser un indicio de que deberían ser mejorados.

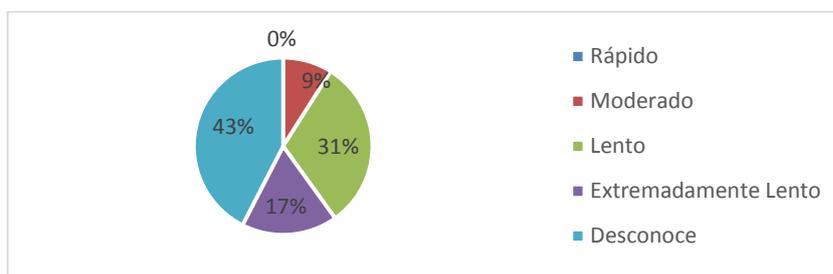
**9. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal Terrestre Roberto Villarreal V. es?**

**Tabla 11-3:** Tiempo de respuesta a los trámites

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Rápido	0	0,00%
2	Moderado	34	9,00%
3	Lento	118	31,00%
4	Extremadamente Lento	66	17,00%
5	Desconoce	161	42,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 11-3:** Tiempo de respuesta a los trámites

**Fuente:** Tabla No. 11

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De 379 personas encuestadas, ninguna considera que el tiempo de respuesta a los trámites sea rápido, 34 (9%) lo consideran moderadamente rápido, 118 (31%) personas de la muestra piensan que el tiempo de respuesta a los trámites ingresados en la administración de la Terminal es lento, 66 (17%) creen que este tiempo es extremadamente lento. Es menester mencionar que las 161 personas restantes (43%) desconocen el tiempo de respuesta a los trámites.

**Interpretación**

De la información recabada a través de la encuesta, es evidente que el tiempo de respuesta a los trámites ingresados a la administración de la Terminal debería ser mejorado, lo que podría significar que a la administración le falta tener un plan estratégico que coadyuve a identificar que problemas retrasan las respuestas a los trámites ingresados por los usuarios. En base a los datos recabados, existe la posibilidad de que las vías de comunicación entre la Administración de la Terminal y sus usuarios no sean efectivas, pues el porcentaje de personas encuestadas que desconocen el tiempo de respuesta a los trámites es considerable.

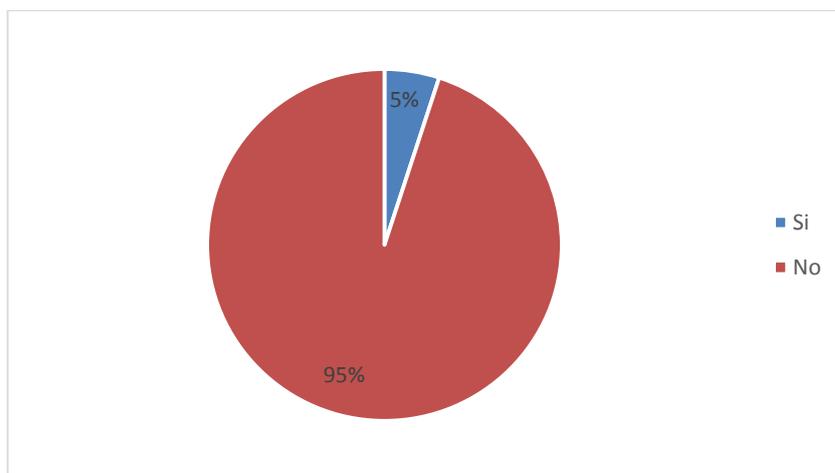
**10. ¿Considera usted que el personal que labora en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?**

**Tabla 12-3:** Consideración acerca de si el personal que labora en la Terminal es o no cualificado

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	19	5,00%
2	No	360	95,00%
TOTAL		379	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 12-3:** Consideración acerca de si el personal que labora en la Terminal es o no cualificado

Fuente: Tabla No. 12

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 19 (5%) consideran que el personal que labora en la Terminal es cualificado para las tareas que tiene que realizar, mientras las 360 personas restantes (95% de la muestra) opinan lo contrario a esta afirmación.

### **Interpretación**

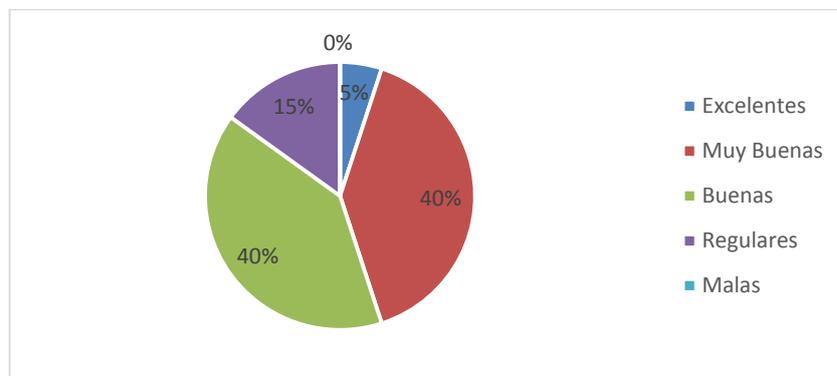
Se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados considera que el personal que labora en la Terminal no está cualificado para las tareas que tiene que realizar, hecho que podría significar que existen problemas para gestionar el personal dentro de la administración de la Terminal.

**11. ¿Cómo califica usted la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 13-3:** Calidad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	19	5,00%
2	Muy Buenas	152	40,00%
3	Buenas	152	40,00%
4	Regulares	57	15,00%
5	Malas	0	0,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 13-3:** Calidad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 13  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 19 (5%) consideran que la calidad de las instalaciones es excelente, 152 (40%) piensan que son muy buenas, otras 152 personas de la muestra (40%) creen que son buenas y los 57 encuestados restantes (15%) las consideran regulares. Es necesario enfatizar, que no hubo personas que considerasen mala la calidad de las instalaciones de la Terminal.

**Interpretación**

De la información recolectada es evidente que la mayor parte de los usuarios consideran que la calidad de las instalaciones de la Terminal se encuentra en un rango entre muy buenas y buenas, lo cual puede ser un indicio de que, en cuanto a infraestructura, la Institución no presenta mayores problemas

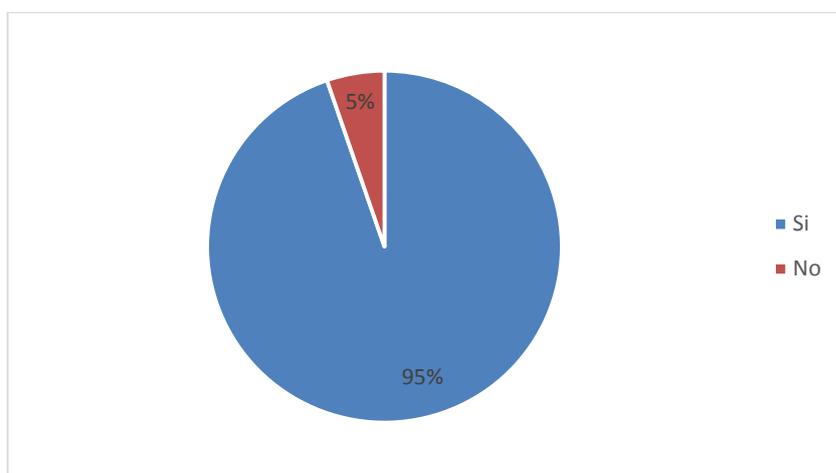
**12. ¿Las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?**

**Tabla 14-3:** Comodidad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	359	94,74%
2	No	20	5,26%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 14-3:** Comodidad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 14

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 359 (95%) consideran que las instalaciones de la Terminal son cómodas, mientras que los 20 restantes (5%) opinan lo contrario.

### **Interpretación**

De la información recabada se desprende, que, en cuanto a comodidad de las instalaciones, la mayoría de los usuarios se encuentran satisfechos.

**13. ¿Considera usted que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (que permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?**

**Tabla 15-3:** Consideración acerca de si las instalaciones de la Terminal son o no inclusivas

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	379	100,00%
2	No	0	0,00%
TOTAL		379	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 15-3:** Consideración acerca de si las instalaciones de la Terminal son o no inclusivas

Fuente: Tabla No. 15

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, el 100% considera que las instalaciones de la Terminal son inclusivas.

### **Interpretación**

De la información se desprende que la infraestructura de la Terminal es inclusiva.

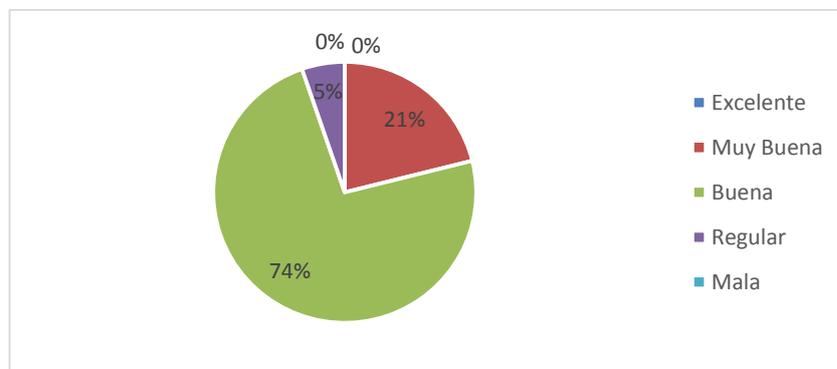
**14. ¿Cómo considera que es la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transporte que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 16-3:** Atención en las boleterías

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	80	21%
3	Buena	279	74%
4	Regular	20	5%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 16-3:** Atención en las boleterías

**Fuente:** Tabla No. 16

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 80 (21%) consideran que la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transporte que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. es muy buena, 279 (74%) piensan que es muy buena y las 20 personas restantes (5%) opinan que es regular.

**Interpretación**

En base a la información recabada, podría colegirse que la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transporte que operan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

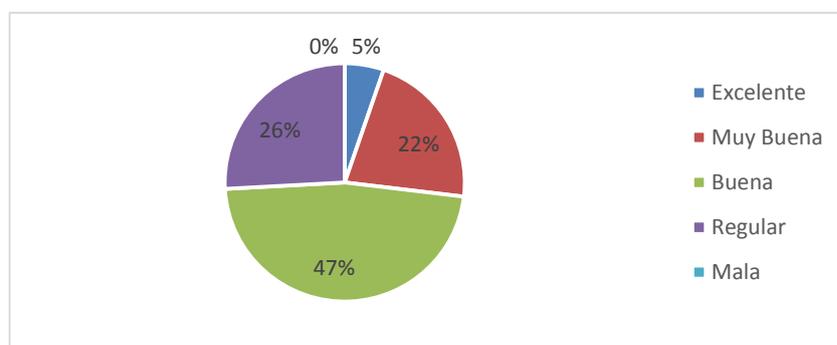
**15. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte interprovincial, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 17-3:** Atención de las cooperativas de transporte interprovincial

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	20	5,00%
2	Muy Buena	82	22,00%
3	Buena	179	47,00%
4	Regular	98	26,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		379	100,0%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 17-3:** Atención de las cooperativas de transporte interprovincial

**Fuente:** Tabla No. 17

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De 379 personas encuestadas, 20 (5%) consideran que es excelente la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte interprovincial, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 82 (22%) piensan que es muy buena, 179 (47%) creen que es buena y los 98 restantes (26%) la consideran regular.

### Interpretación

En base a la información recabada, podría inferirse que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte interprovincial que operan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

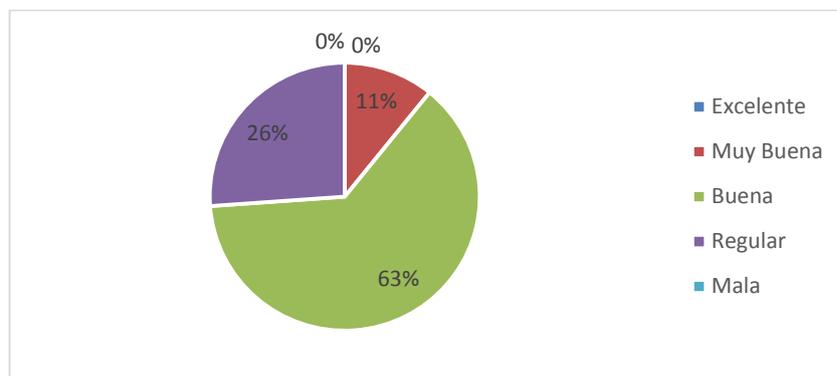
**16. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte intraprovincial, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 18-3:** Atención de las cooperativas de transporte intraprovincial

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	41	11%
3	Buena	239	63%
4	Regular	99	26%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		379	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 18-3:** Atención de las cooperativas de transporte interprovincial

Fuente: Tabla No. 18

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De 379 personas encuestadas, 41 (11%) consideran que es muy buena la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte intraprovincial que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 239 (63%) piensan que es buena y los 99 restantes (26%) creen que es regular.

**Interpretación**

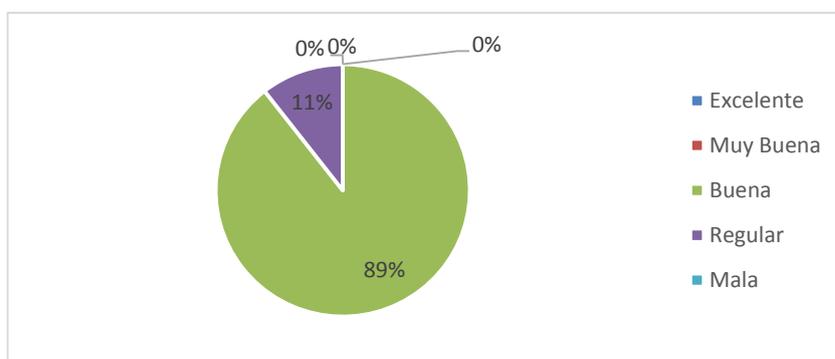
De la información recolectada, podría concluirse que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte intraprovincial que operan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

**17. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte intracantonal, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 19-3:** Atención de las cooperativas de transporte intracantonal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	0	0,00%
3	Buena	339	89%
4	Regular	40	11%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 19-3:** Atención de las cooperativas de transporte intercantonal

**Fuente:** Tabla No. 19  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De 379 personas encuestadas, 339 (89%) consideran buena la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte intercantonal, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., y 40 (11%) creen que es regular.

**Interpretación**

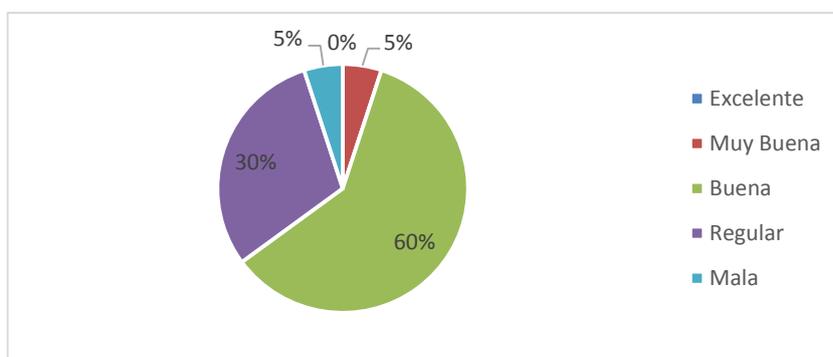
De la información recolectada, podría colegirse que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte intercantonal que operan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

**18. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte urbano, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 20-3:** Atención de las cooperativas de transporte urbano

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	19	5%
3	Buena	227	60%
4	Regular	114	30%
5	Mala	19	5%
TOTAL		379	100%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 20-3:** Atención de las cooperativas de transporte urbano

**Fuente:** Tabla No. 20  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 19 (5%) consideran muy buena la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte urbano, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 227 (60%) piensan que es buena, 114 (30%) creen que es regular y, por último, 19 (5% de la muestra) la consideran mala.

**Interpretación**

De la información recolectada, podría deducirse que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte urbano que operan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

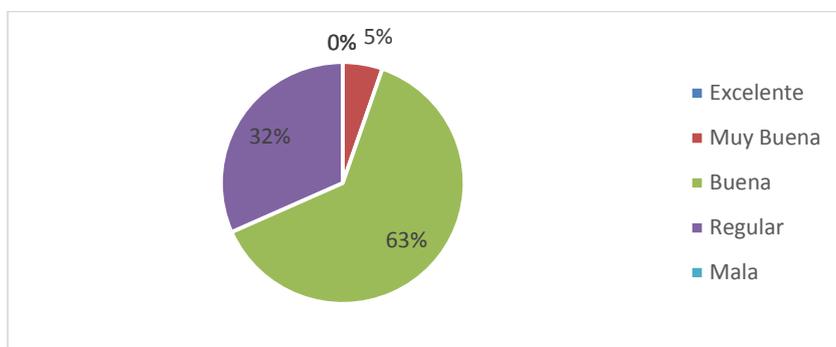
**19. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de taxis, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 21-3:** Atención de las cooperativas de taxis que operan la Terminal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	20	5%
3	Buena	239	63%
4	Regular	120	32%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		379	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 21-3:** Atención de las cooperativas de taxis de taxis que operan en la Terminal

**Fuente:** Tabla No. 21

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De las 379 personas encuestadas, 20 (5%) considera muy buena la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de taxis, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 239 (63%) piensan que es buena, y 120 (32%) creen que es regular.

### Interpretación

De la información recolectada, podría deducirse que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de taxis que operan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

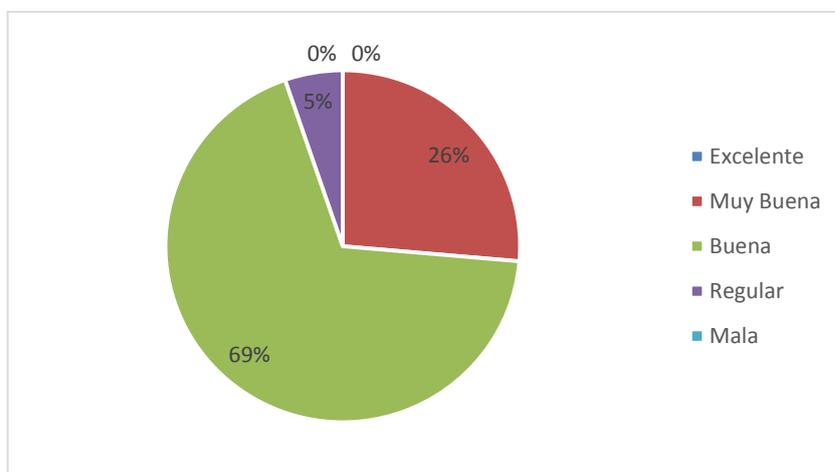
**20. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 22-3:** Atención de los locales comerciales que trabajan en la Terminal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	100	26,00%
3	Buena	259	69,00%
4	Regular	20	5,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		379	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 22-3:** Atención de los locales comerciales que trabajan en la Terminal

**Fuente:** Tabla No. 22

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 379 personas encuestadas, 100 (26%) consideran muy buena la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 259 (69%) piensan que es buena, y 20 (5%) creen que es regular.

### **Interpretación**

De la información recolectada, podría inferirse que la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales que trabajan en la Terminal debería ser mejorada, pues la mayoría de los usuarios la consideran buena.

### **3.8. Entrevista**

Con la finalidad de obtener datos para realizar la formulación de la planificación estratégica se diseñaron tres entrevistas, las cuales se dirigieron al personal administrativo, transportistas y comerciantes que arriendan locales comerciales en la Terminal Terrestre.

#### ***3.8.1. Entrevista a directivos y personal técnico y administrativo de la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal v. Del cantón Morona***

Es menester mencionar que administrativamente la Terminal Terrestre no cuenta con un organigrama debido a que el personal que labora en la misma pertenece al Gobierno Municipal del Cantón Morona, motivo por el cual suele ir rotando; dentro de las instalaciones las únicas personas que trabajan de forma fija son los directivos, siendo los mismos únicamente tres individuos.

Con este antecedente, y debido a que la población de interés para la presente investigación es pequeña, la entrevista se la realizó a todos los directivos de la Terminal.

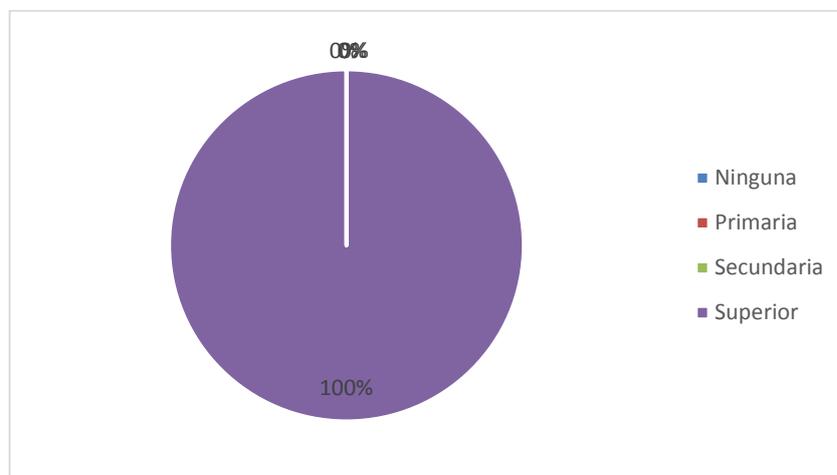
## Escolaridad

**Tabla 23-3:** Escolaridad

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Ninguna	0	0,00%
2	Primaria	0	0,00%
3	Secundaria	0	0,00%
4	Superior	3	100,00%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 23-3:** Conocimiento acerca de si la Terminal posee un plan estratégico

Fuente: Tabla No. 23

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

## Análisis

Los tres funcionarios (100%) poseen un título de educación superior.

## Interpretación

En base a la información recolectada, se podría suponer que los directivos que se encargan de la administración de la Terminal poseen la suficiente preparación técnica para la realización de sus labores.

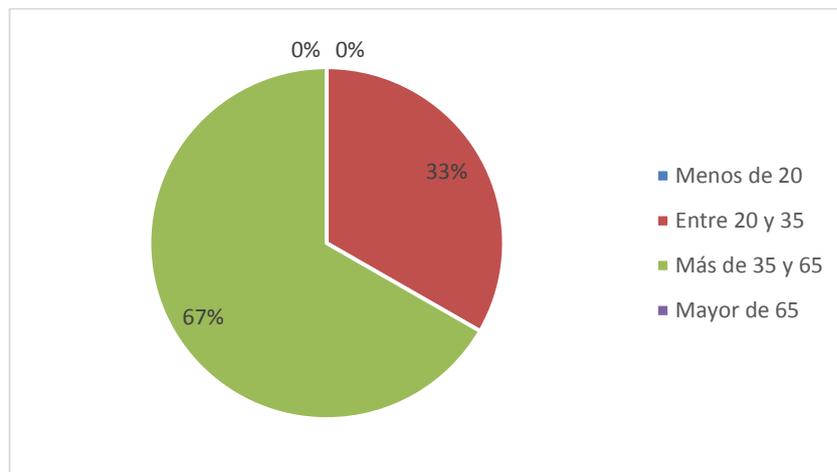
## Edad

**Tabla 24-3: Edad**

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Menos de 20	0	0,00%
2	Entre 20 y 35	1	33%
3	Más de 35 y 65	2	67%
4	Mayor de 65	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 24-3: Edad**

**Fuente:** Tabla No. 24

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

## Análisis

De los tres funcionarios, uno (33%) está en el rango de edad entre 20 y 35 años, y los dos restantes (67%) se encuentran entre los 35 y 65 años.

## Interpretación

Se evidencia que ninguno de los tres funcionarios alcanza la tercera edad.

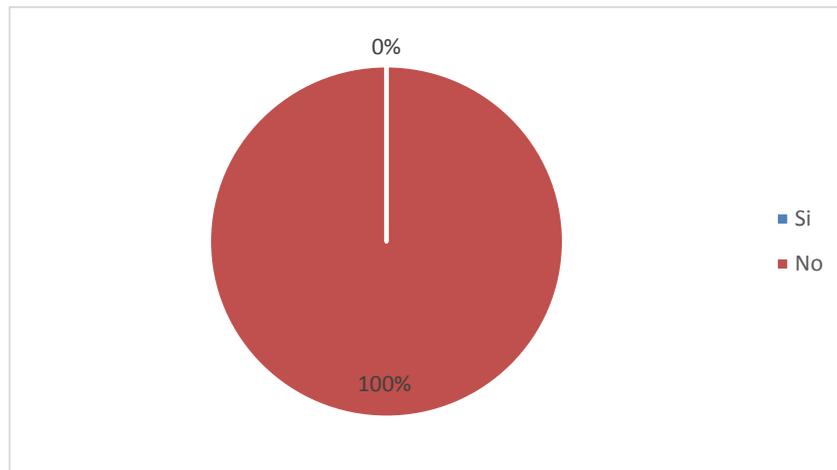
## 1. ¿Dispone la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., de un Plan Estratégico?

**Tabla 25-3:** Plan Estratégico

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	3	100%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 25-3:** Plan Estratégico

**Fuente:** Tabla No. 25

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

Los tres funcionarios (100%), aseguran que la Terminal Terrestre no dispone de un plan estratégico.

### Interpretación

En base a la información recolectada, es evidente que no se ha formulado un plan estratégico que guíe la gestión administrativa de la Terminal Terrestre Roberto Villarreal V.

**2. Si no dispone de un plan estratégico, ¿cuáles son las razones por las que la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. no dispone de un plan estratégico que guíe su gestión?**

De acuerdo a lo conversado con los tres funcionarios, el motivo por el cual la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. no dispone de un plan estratégico que guíe la administración, es por la falta de gestión de las autoridades municipales ya que no le han dado la debida importancia a esta herramienta.

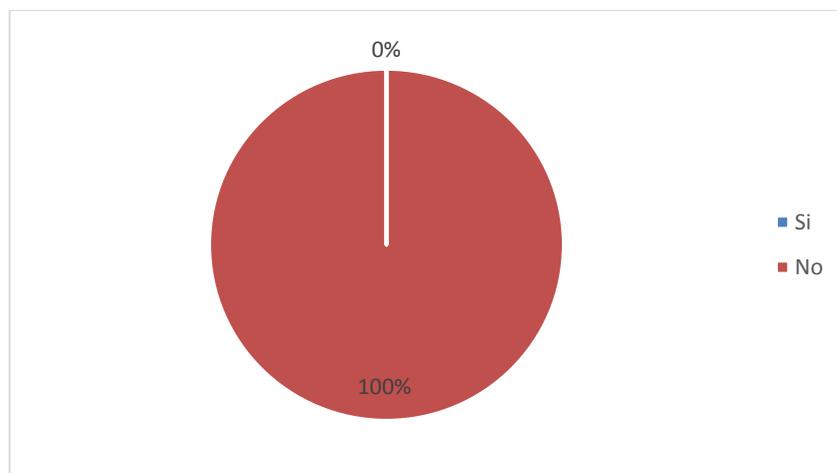
**3. Convocaron en alguna ocasión (es) los Directivos de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. a reuniones a la ciudadanía, transportista, arrendatarios, etc. ¿para formular la planificación estratégica de la Terminal?**

**Tabla 26-3:** Convocatoria para formular un Plan Estratégico

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	3	100%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 26-3:** Convocatoria para formular un plan estratégico

Fuente: Tabla No. 26

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Según los tres funcionarios (100%), nunca se ha convocado a reuniones a la ciudadanía, transportista, arrendatarios, etc., para formular una planeación estratégica.

### **Interpretación**

En base a la información recabada se puede evidenciar, que la Terminal Terrestre Roberto Villarreal V. carece de un plan estratégico que guíe la gestión administrativa.

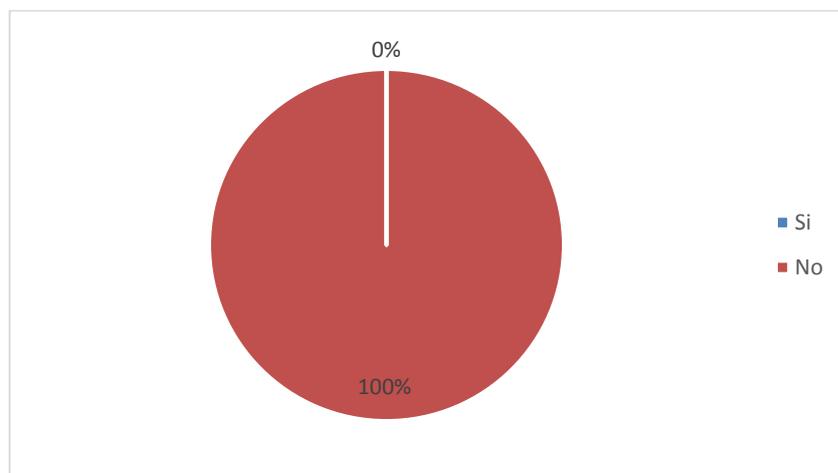
**4. ¿Posee la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., una Misión y una Visión que guía la gestión de los directivos en el largo plazo?**

**Tabla 27-3: Misión y Visión**

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	3	100%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 27-3: Misión y Visión**

**Fuente:** Tabla No. 27

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De acuerdo a la entrevista realizada a los tres funcionarios, la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., no posee una Misión y una Visión que guíe la gestión de los directivos en el largo plazo.,

**Interpretación**

El resultado evidencia que la Terminal no posee una Misión y una Visión, hecho que podría incidir negativamente en su desarrollo y por ende en la atención que brinda a sus usuarios.

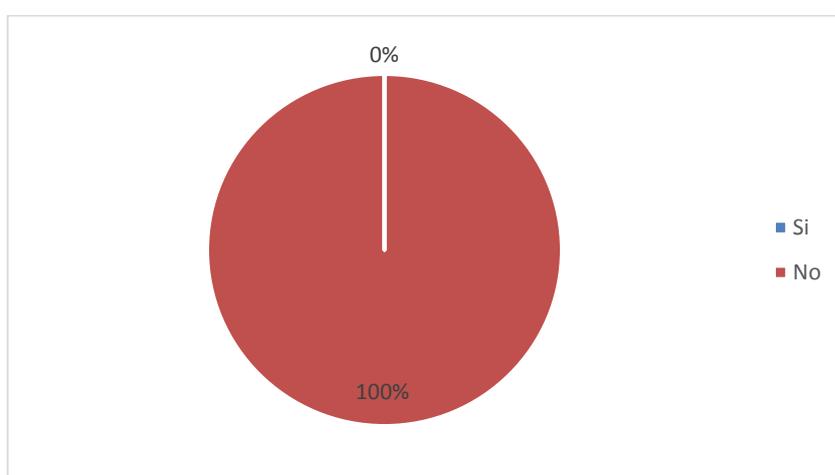
**5. ¿Existe algún tipo de organigrama, o manuales de funciones en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 28-3:** Organigrama o Manual de Funciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	3	100%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 28-3:** Organigrama o Manual de funciones

**Fuente:** Tabla No. 28

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los tres directivos (100%), coinciden en que la Terminal carece de un organigrama o de un manual de funciones.

**Interpretación**

El resultado evidencia que la Terminal no posee un organigrama o un manual de funciones, los mismos que son instrumentos básicos que guían el funcionamiento de una empresa y/u organización, lo cual podría incidir negativamente en la gestión administrativa de esta entidad ya que no existen funciones definidas para cada persona que labora en esta Institución.

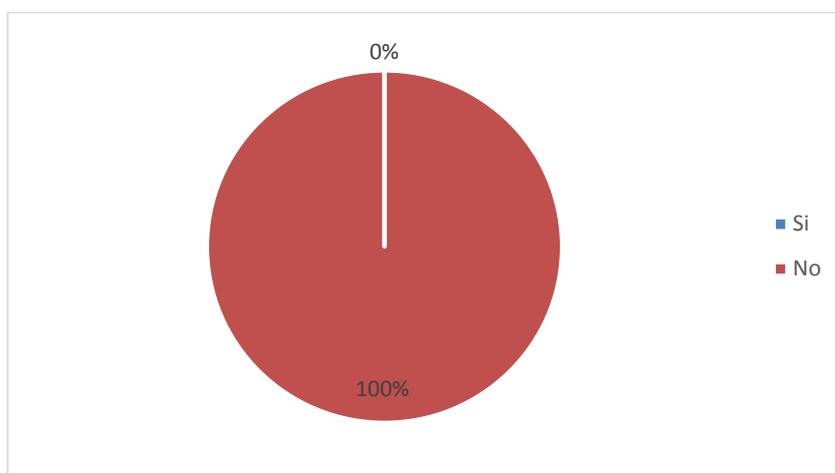
## 6. ¿Existe un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

**Tabla 29-3:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	3	100%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 29-3:** Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

Fuente: Tabla No. 29

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

Los tres directivos (100%) que administran la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., coinciden en que la misma no posee un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

### Interpretación

El hecho de que la Terminal Terrestre carezca de un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos podría incidir negativamente en la organización del trabajo, lo cual impediría que la Institución funcione de manera coordinada y eficiente.

**7. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., para alcanzar los objetivos institucionales?**

De acuerdo a lo conversado con los tres directivos de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V, la fortaleza con la cual cuenta la terminal, es que la misma posee una buena infraestructura que no tiene mucho tiempo de uso.

**8. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., que le impiden alcanzar los objetivos institucionales?**

Los directivos de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., coincidieron en que las debilidades que presenta esta Institución, son las siguientes:

- Malas decisiones políticas provenientes desde el GAD Municipal
- Existe una falta de organización en la Terminal, debido a que la misma carece un plan estratégico que guíe la gestión del personal administrativo
- Existen fallas en la infraestructura de la Terminal que deberían ser subsanadas.
- No se cumple la ordenanza que guía la gestión administrativa de la Terminal

**9. ¿Qué oportunidades del entorno debe aprovechar la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., que le impiden alcanzar los objetivos institucionales?**

En base a la entrevista realizada a los tres funcionarios administrativos de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., las oportunidades del entorno que debe aprovechar la Institución, son las siguientes:

- El hecho de que la provincia tiene un gran potencial turístico
- Las potencialidades y capacidades de la población

**10. ¿Qué amenazas del entorno debe contrarrestar la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. para alcanzar los objetivos institucionales?**

De acuerdo a la entrevista formulada a los tres funcionarios de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., las amenazas que debe contrarrestar la institución son las siguientes:

- La falta de cultura de las personas en cuanto al uso de los servicios que ofrece la Terminal
- La falta de delimitación de vías
- La falta de control a los transportistas

**11. ¿Cuáles son los servicios que brinda a la ciudadanía la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

Según lo conversado con los tres funcionarios de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., los servicios que brinda la Institución a sus usuarios, son los siguientes:

- Servicio de transporte urbano, intercantonal, interprovincial e intraprovincial
- Servicio médico
- Patio de comidas
- Locales comerciales
- Servicio de boleterías
- Servicio de encomiendas
- Oficina de la Junta Cantonal de Protección de Derechos

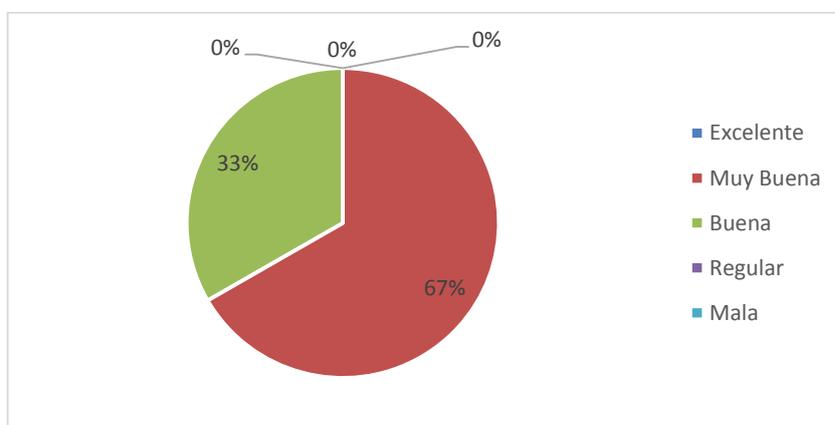
**12. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 30-3:** Atención de los administradores

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	2	67%
3	Buena	1	33%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 30-3:** Atención de los administradores

Fuente: Tabla No. 30

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los 3 funcionarios entrevistados (100%), dos (67%) consideran que la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. es muy buena, y la persona restante (33%) piensa que la atención es buena.

**Interpretación**

Los resultados arrojan que, de los tres funcionarios, dos piensan que la atención brindada a la ciudadanía por los administradores es muy buena; sin embargo, es necesario cotejar esta información con la encuesta realizada a la ciudadanía y con las otras entrevistas, pues la misma podría estar sesgada ya que esta entrevista en particular fue realizada a las personas que administran la Terminal.

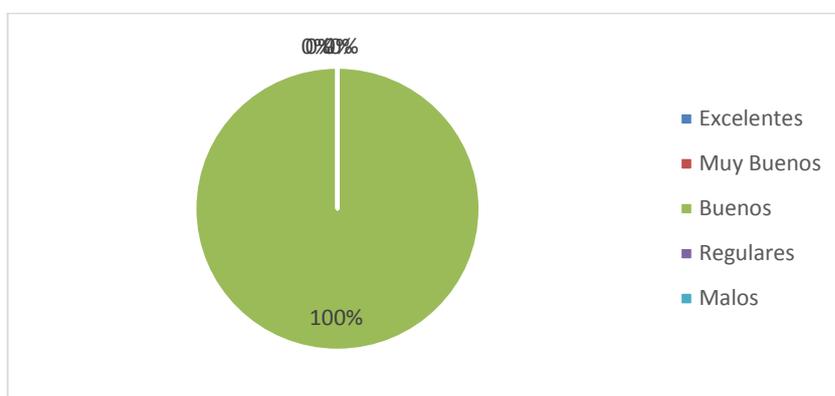
**13. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 31-3:** Calidad de servicios

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0,00%
2	Muy Buenos	0	0%
3	Buenos	3	100%
4	Regulares	0	0,00%
5	Malos	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 31-3:** Calidad de servicios

**Fuente:** Tabla No. 6

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los tres funcionarios (100%) coinciden que los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., son buenos.

**Interpretación**

Los resultados evidencian que desde la perspectiva de los tres funcionarios los servicios que se brindan en la Terminal son buenos, hecho que podría indicar que existen ciertos problemas con los mismos que pueden ser subsanados. Es menester mencionar que esta información será comparada con la información recabada en la encuesta realizada a la ciudadanía, así como con las otras entrevistas.

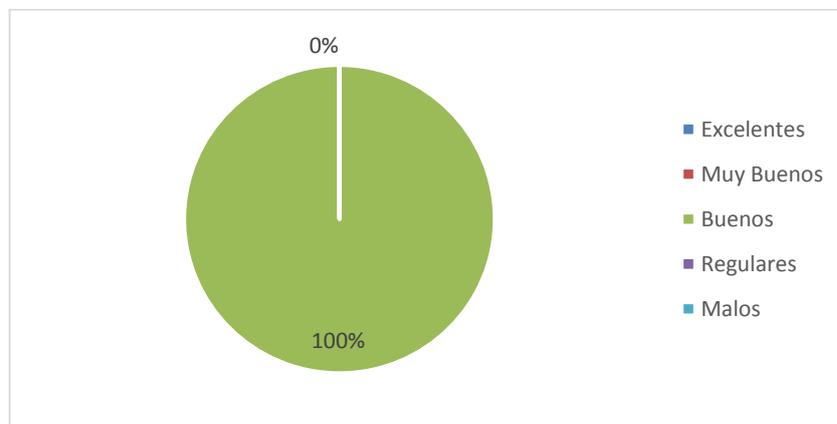
**14. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es?**

**Tabla 32-3:** Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Rápido	0	0,00%
2	Moderado	3	100%
3	Lento	0	0%
4	Extremadamente lento	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 32-3:** Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos

Fuente: Tabla No. 32

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los tres directivos (100%) coinciden en que el tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración es moderado.

**Interpretación**

Los resultados arrojan, que los tres funcionarios consideran que el tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración es moderado, lo cual podría indicar pequeños problemas al procesar y despachar los mismos; sin embargo, es necesario cotejar esta información con la encuesta realizada a la ciudadanía y con las otras entrevistas, pues la misma podría estar sesgada ya que esta entrevista en particular fue realizada a las personas que administran la Terminal

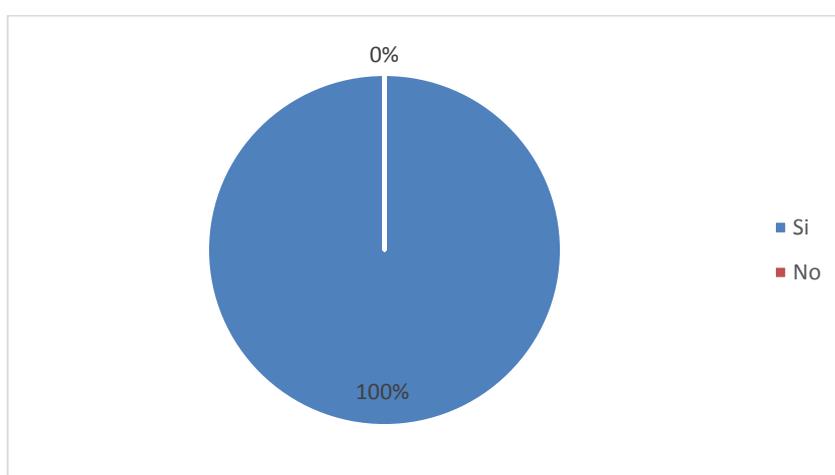
**15. ¿Se ha efectuado una medición de la calidad de los servicios que brinda la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., a la ciudadanía?**

**Tabla 33-3:** Medición de calidad

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	3	100,00%
2	No	0	0%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 33-3:** Medición de calidad

**Fuente:** Tabla No. 33

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los tres funcionarios (100%), coinciden en que se ha realizado una medición de la calidad de los servicios que brinda la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., a la ciudadanía.

### **Interpretación**

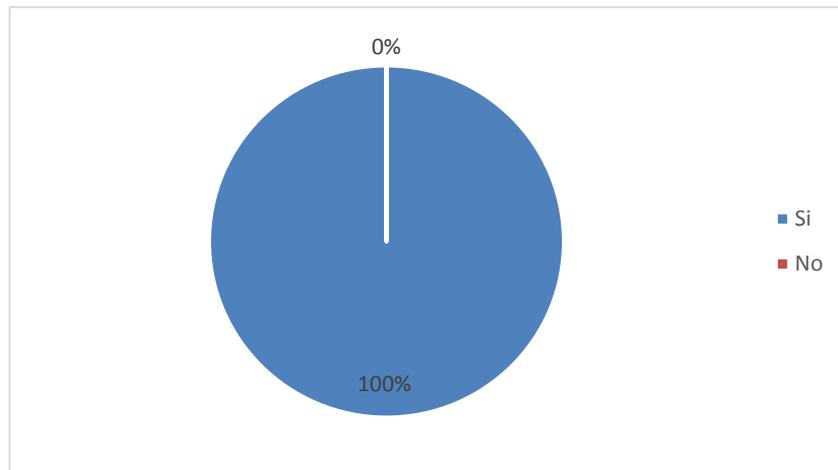
De acuerdo a la información recabada en la entrevista a los tres funcionarios se desprende, que ha existido preocupación por medir la calidad de los servicios que oferta la Terminal, lo cual evalúa la satisfacción de la ciudadanía.

**16. ¿Considera usted que el personal que labora en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?**

**Tabla 34-3:** Cualificación del personal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	3	100,00%
2	No	0	0%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 34-3:** Cualificación del personal

**Fuente:** Tabla No. 34  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los tres funcionarios que administran la Terminal (100%), consideran que están cualificados para las tareas que tienen que realizar.

### **Interpretación**

Los resultados arrojan, que los tres funcionarios consideran que están cualificados para las tareas que realizan, sin embargo, esta información será cotejada con los datos recabados en la encuesta y en las otras entrevistas, pues la misma podría estar sesgada ya que esta entrevista fue realizada directamente a los directivos que administran la Terminal.

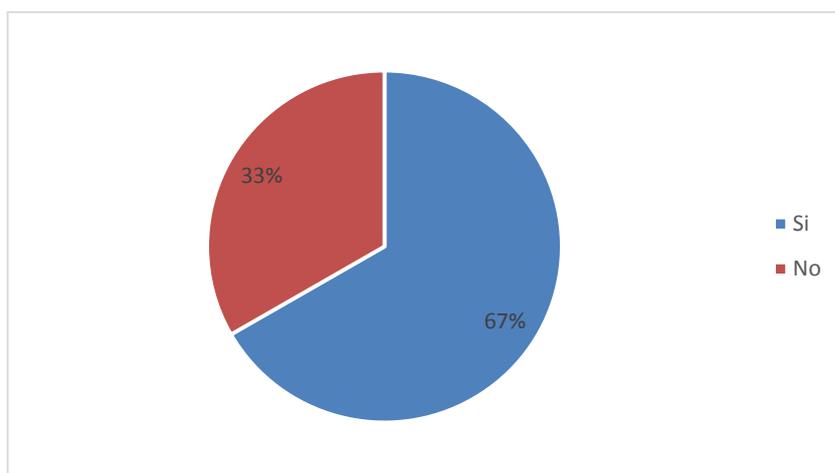
**17. ¿El personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con los recursos materiales suficientes, para llevar a cabo su trabajo?**

**Tabla 35-3:** Recursos con los que cuenta el personal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	2	67%
2	No	1	33%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 35-3:** Recursos con los que cuenta el personal

**Fuente:** Tabla No. 35

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De los tres funcionarios (100%), dos (67%) consideran que el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo; el funcionario restante (33%), opina lo contrario.

### **Interpretación**

Los resultados evidencian que los funcionarios de la Terminal no carecen de los recursos materiales para llevar a cabo su trabajo.

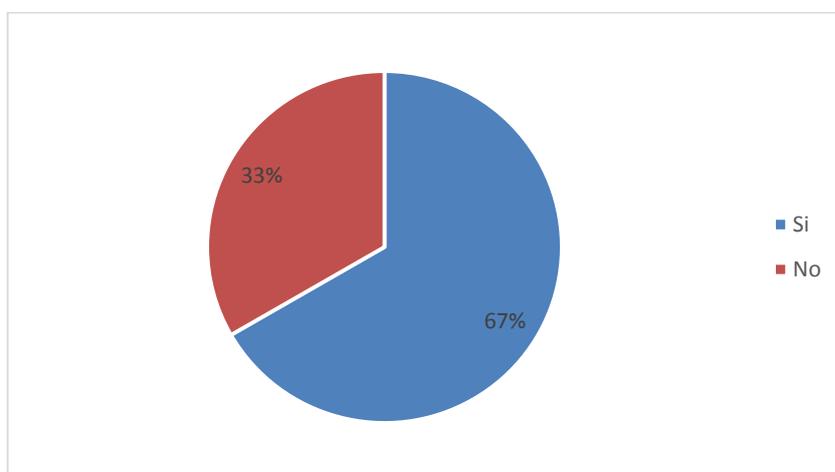
18. ¿Considera usted si la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con suficientes recursos para brindar los servicios que demanda la ciudadanía?

**Tabla 36-3:** Recursos para brindar servicios

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	2	67%
2	No	1	33%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 36-3:** Recursos para brindar servicios

**Fuente:** Tabla No. 36

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De los tres funcionarios (100%), dos (67%) consideran que el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con los recursos para brindar los servicios que demanda la ciudadanía; el funcionario restante (33%), opina lo contrario.

### **Interpretación**

Los resultados evidencian que los funcionarios de la Terminal no carecen de los recursos para brindar los servicios que demanda la ciudadanía.

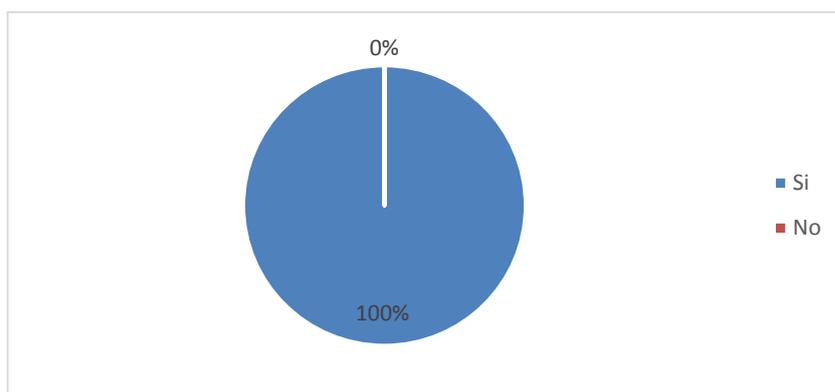
**19. ¿Considera usted, si el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía?**

**Tabla 37-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	3	100%
2	No	0	0%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 37-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

**Fuente:** Tabla No. 37

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los tres funcionarios (100%), consideran que el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía

### **Interpretación**

Los resultados arrojan, que los tres funcionarios consideran que el personal de la Terminal Terrestre Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar los servicios a la ciudadanía; sin embargo, esta información será cotejada con los datos recabados en la encuesta y en las otras entrevistas, pues la misma podría estar sesgada ya que esta entrevista fue realizada directamente a los directivos que administran la Terminal.

**20. ¿Administrativamente, de que unidad del GADM de Morona depende la Administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

De acuerdo a lo manifestado por los tres funcionarios entrevistados, administrativamente la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., depende de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GAD Morona.

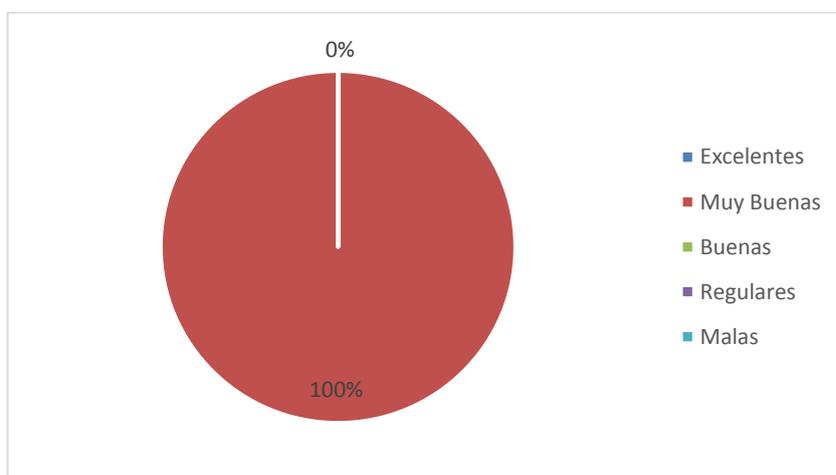
**21. ¿Cómo califica la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 38-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0,00%
2	Muy Buenas	3	100%
3	Buenas	0	0%
4	Regulares	0	0,00%
5	Malas	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 38-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

**Fuente:** Tabla No. 38

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los tres funcionarios entrevistados (100%), consideran que la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es muy buena.

**Interpretación**

De acuerdo a lo manifestado por los funcionarios, la calidad de las instalaciones de la Terminal es muy buena, lo cual se constituye en una fortaleza para la institución.

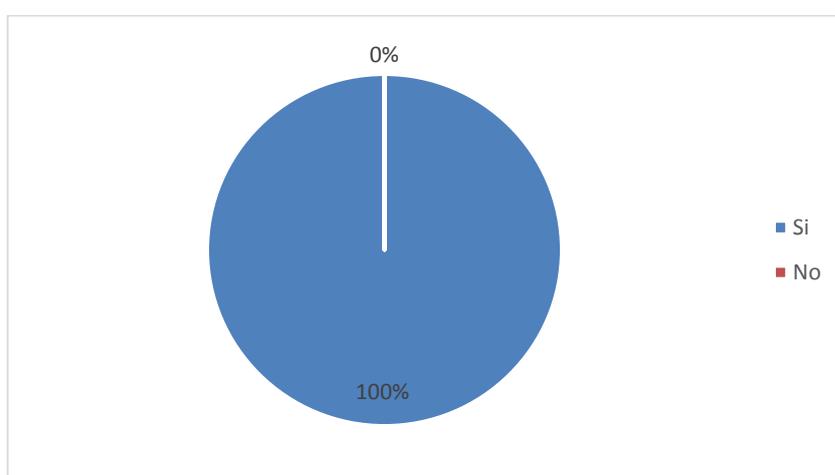
**22. ¿Las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada de trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?**

**Tabla 39-3:** Comodidad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	3	100%
2	No	0	0%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 39-3:** Comodidad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 39

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los tres funcionarios (100%), coinciden en que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada de trámites y la espera de los pasajeros y usuarios

### **Interpretación**

El hecho de que las instalaciones de la Terminal Terrestre brinden las comodidades necesarias para la salida, llegada de trámites y la espera de los pasajeros y usuarios, podría significar que en cuanto a infraestructura la Institución cuenta con una potencial fortaleza.

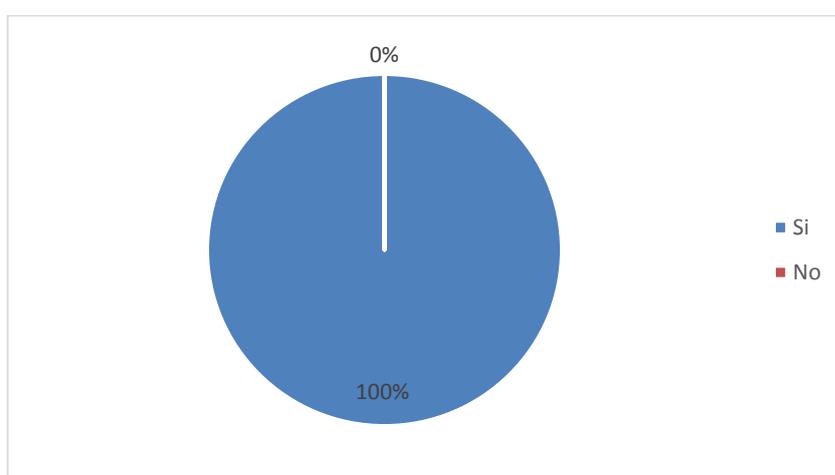
**23. ¿Considera usted que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?**

**Tabla 40-3:** Inclusividad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	3	100%
2	No	0	0%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 40-3:** Exclusividad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 40

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los tres funcionarios entrevistados (100%) consideran que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas).

### **Interpretación**

El hecho de que las instalaciones de la Terminal Terrestre sean inclusivas, demuestra la preocupación del GAD Municipal de Morona por los grupos de atención prioritaria, lo cual se constituye en una fortaleza de la Terminal.

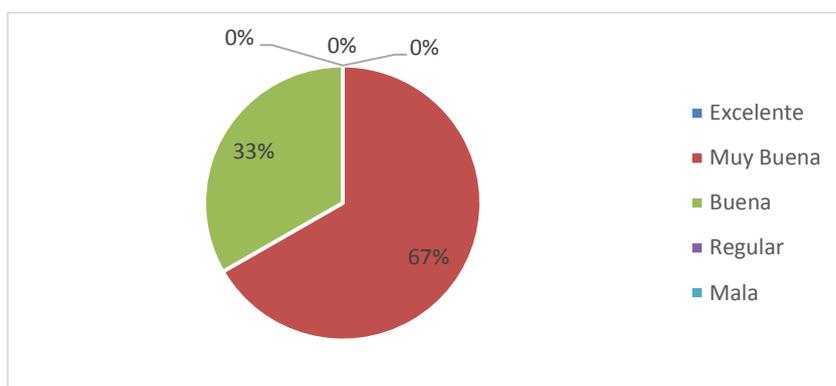
**24. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transportes, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 41-3:** Atención en las boleterías

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	2	67%
3	Buena	1	33%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 41-3:** Atención en las boleterías

Fuente: Tabla No. 41

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los tres funcionarios entrevistados (100%), dos (67%) consideran que la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es muy buena; la persona restante (33%), opina que la atención en las mismas, es buena.

**Interpretación**

De acuerdo a la mayor parte de los funcionarios entrevistados, la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal es muy buena, sin embargo, esta información deberá ser cotejada con los datos recabados en la encuesta realizada a la ciudadanía y las otras entrevistas.

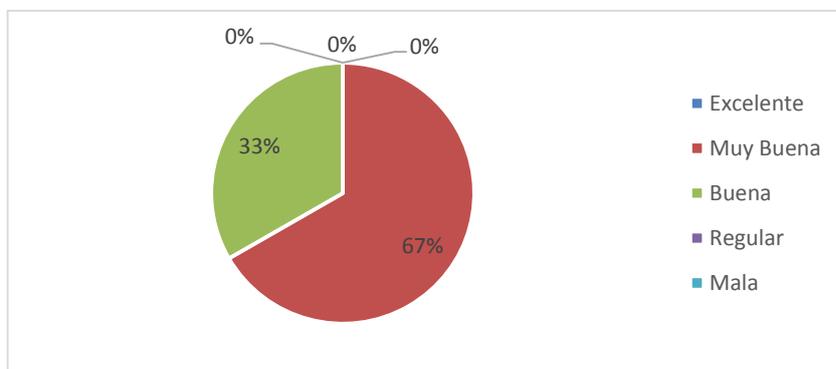
**25. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 42-3:** Atención de cooperativas y empresas de transporte

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	1	33%
3	Buena	2	67%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 42-3:** Atención en las boleterías

**Fuente:** Tabla No. 42

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los tres funcionarios entrevistados (100%), uno (33%) considera que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es muy buena; los dos funcionarios restantes (67%), piensan que la misma es buena.

**Interpretación**

El hecho de que la mayoría de los funcionarios consideren que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal es únicamente buena, podría significar que existen ciertos problemas subsanables que afectan que la misma alcance la excelencia.

**26. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

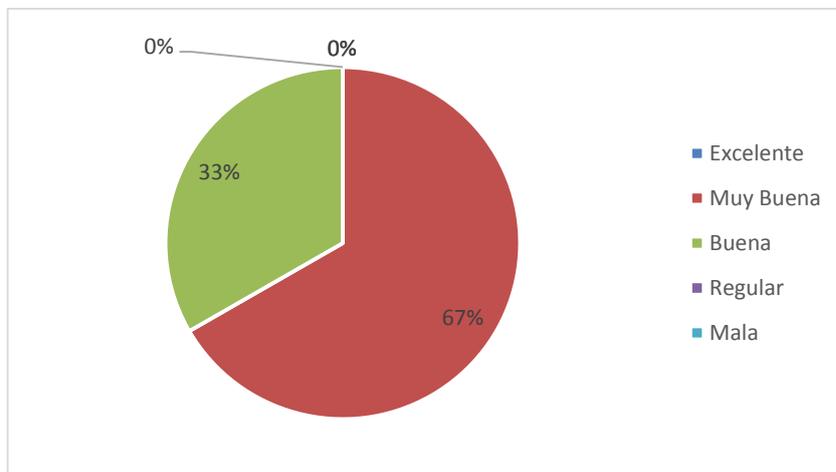
**Tabla 43-3:** Atención de locales comerciales

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	2	67%
3	Buena	1	33%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Gráfico 43-3:** Atención de locales comerciales



**Gráfico 44-3:** Atención de locales comerciales

**Fuente:** Tabla No. 43

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los tres funcionarios entrevistados (100%), dos (67%) consideran que la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales que trabajan en la Terminal, es muy buena; la persona restante (33%) piensa que la misma es buena.

**Interpretación**

Los resultados evidencian que la atención brindada por los locales comerciales en la Terminal, en su mayoría es muy buena; sin embargo, esta información deberá ser cotejada con los datos recabados en la encuesta realizada a la ciudadanía y en las otras entrevistas.

**27. ¿Qué deficiencias cree usted que tiene la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

Los funcionarios que laboran en la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., consideran que la misma presenta las siguientes deficiencias:

- Falta de organización
- Falta de implementación de sistemas de gestión

**28. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

Los funcionarios entrevistados consideran que se puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., a través de los siguientes mecanismos:

- Implementar sistema de gestión
- Capacitación periódica del personal
- Mejora y cumplimiento de la ordenanza que rige para la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.
- Elaboración de una guía para la administración de la Terminal

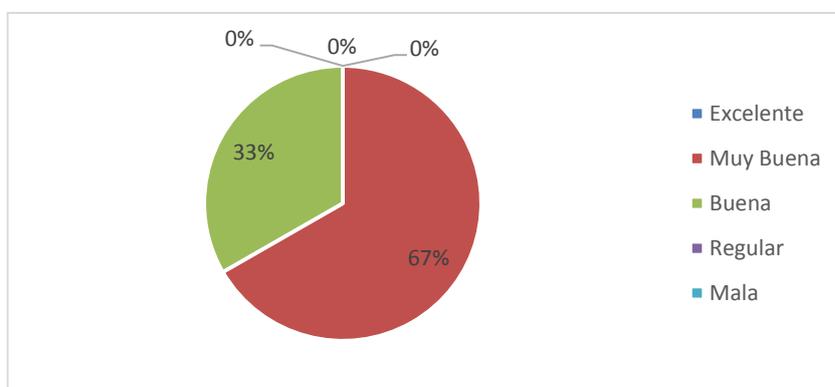
**29. ¿Cómo es la relación de los empleados de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., con la ciudadanía, transportistas, policía, comerciantes?**

**Tabla 44-3:** Relación de los empleados de la Terminal con los usuarios

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	2	67%
3	Buena	1	33%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		3	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 45-3:** Relación de los empleados de la Terminal con los usuarios

Fuente: Tabla No. 44

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De los tres funcionarios entrevistados (100%), dos (67%) consideran que es muy buena la relación de los empleados de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., con la ciudadanía, transportistas, policía, comerciantes; la persona restante (33%), piensa que la misma es buena.

### **Interpretación**

Los resultados evidencian que, en su mayoría, la relación de los empleados de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., con la ciudadanía, transportistas, policía y comerciantes, es muy buena; hecho que podría constituirse en una fortaleza para la Institución.

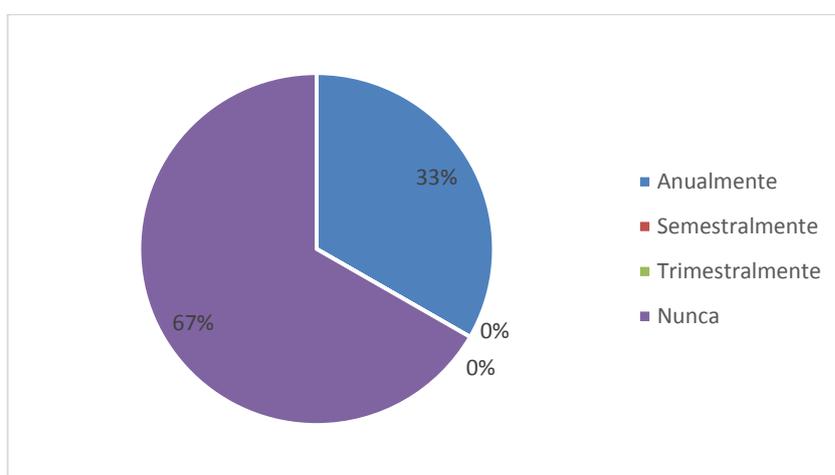
**30. ¿Cada que tiempo es capacitado el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 45-3:** Tiempo de capacitación del personal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Anualmente	1	33%
2	Semestralmente	0	0%
3	Trimestralmente	0	0%
4	Nunca	2	67%
TOTAL		3	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 46-3:** Tiempo de capacitación del personal

**Fuente:** Tabla No. 45

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los tres funcionarios entrevistados (100%), uno (33%) asegura que el personal es capacitado anualmente, y los dos restantes (67%) afirman que nunca han recibido capacitación.

**Interpretación**

De acuerdo a la mayoría de los funcionarios que laboran en la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., nunca han recibido capacitación, hecho que se constituiría en una debilidad para la Institución.

**3.8.2. *Entrevista a transportistas que operan en la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal v. Del cantón Morona.***

Es menester mencionar que en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. operan 20 cooperativas y/o empresas de transporte, entre las cuales se encuentran:

**Cooperativas de Taxis**

- Cooperativa de Taxis 29 de Mayo

**Cooperativas y/o empresas de transporte interprovinciales**

- Cooperativa Sucúa
- Cooperativa Baños
- Cooperativa Centinela
- Cooperativa Macas Ltda.
- Cooperativa Turismo Oriental
- Cooperativa San Francisco
- Cooperativa Riobamba
- Cooperativa Unidos
- Cooperativa Sangay
- Cooperativa Loja

**Cooperativas y/o empresas de transporte interprovinciales**

- Cooperativa Orient Rut
- Cooperativa Valle del Upano
- Cooperativa 16 de Agosto
- Cooperativa Sucúa
- Cooperativa Macas Ltda.
- Rayo de Luna

### **Cooperativas y/o empresas de transporte intercantionales**

- Rayo de Luna
- Cooperativa Macas Ltda.

### **Cooperativas y/o empresas de transporte urbano**

- Transcucutú
- Trujama
- Valdivia

Al constituir una población pequeña la totalidad de las cooperativas, se procedió a realizar la entrevista a un transportista de cada una de ellas.

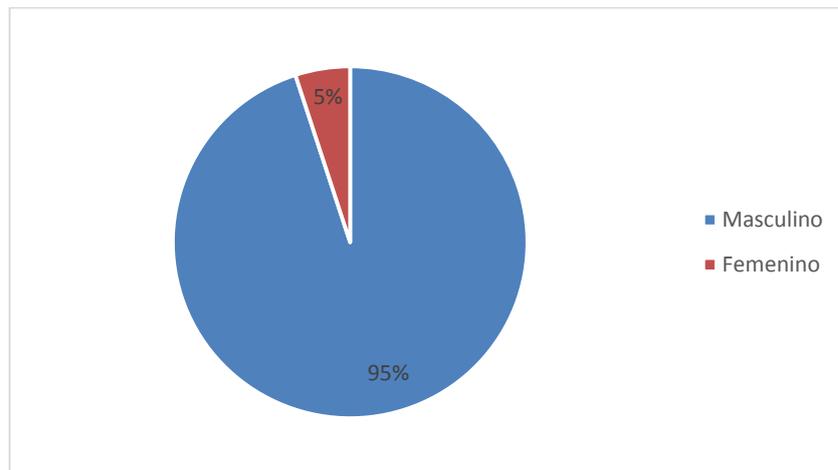
## Sexo

**Tabla 46-3: Sexo**

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Masculino	19	95,00%
2	Femenino	1	5,00%
TOTAL		20	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 47-3: Sexo**

**Fuente:** Tabla No. 46

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 20 personas entrevistadas, 19 (95%) correspondían a personas del sexo masculino y 1 (5%) al sexo femenino.

### **Interpretación**

De la información se desprende, que existen más transportistas pertenecientes al sexo masculino que del sexo femenino.

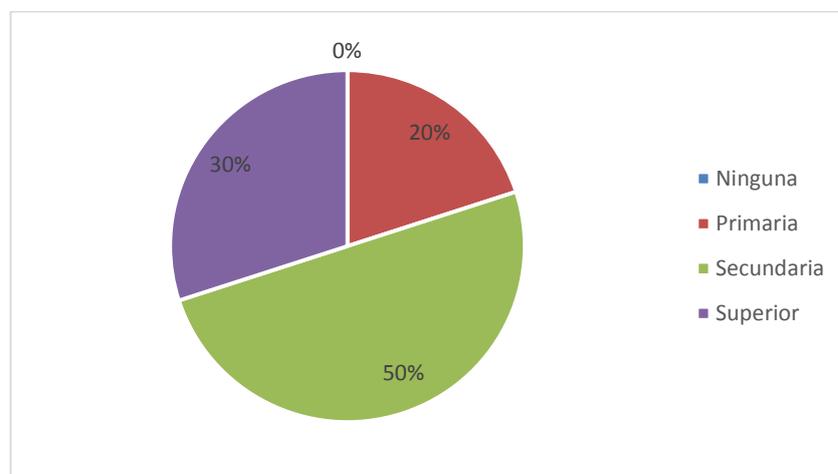
## Escolaridad

**Tabla 47-3:** Escolaridad

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Ninguna	0	0,00%
2	Primaria	4	20,00%
3	Secundaria	10	50,00%
4	Superior	6	30,00%
TOTAL		20	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 48-3:** Escolaridad

**Fuente:** Tabla No. 47

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De las 20 personas entrevistadas (100%), 4 (20%) han cursado únicamente la primaria, 10 (50%) la secundaria y 6 (30%) tienen título de educación superior.

### Interpretación

Dentro de la población entrevistada, la mayor parte de personas que trabajan como transportistas, han cursado únicamente la secundaria.

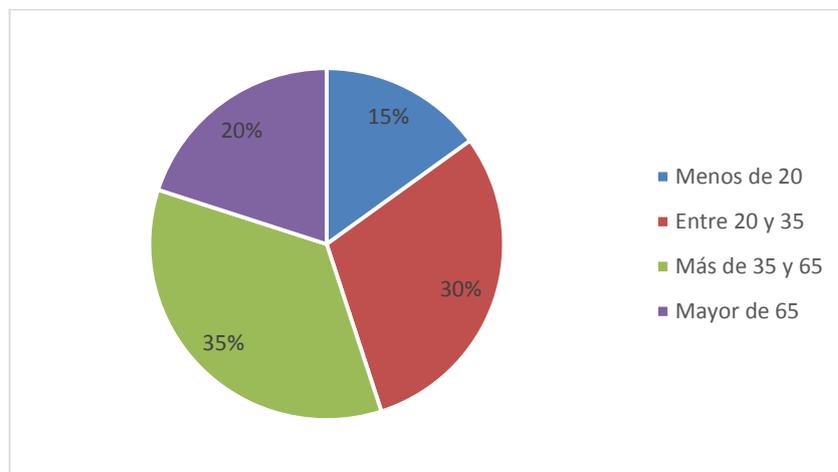
## Edad

**Tabla 48-3:** Edad

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Menos de 20	3	15,00%
2	Entre 20 y 35	6	30%
3	Más de 35 y 65	7	35%
4	Mayor de 65	4	20,00%
TOTAL		20	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 49-3:** Edad

**Fuente:** Tabla No. 48

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

De las 20 personas entrevistadas (100%), 3 (15%) tienen menos de 20 años, 6 (30%) se encuentran entre los 20 y 35 años, 7 (35%) están en el rango de edad entre los 35 y 65 años y 4 (20%) tienen más de 65 años.

### **Interpretación**

De la información recabada se desprende, que el grupo de personas entrevistadas están en un rango de edades diverso; sin embargo, por una ligera mayoría, se destaca el grupo de personas que están entre los 35 y 65 años.

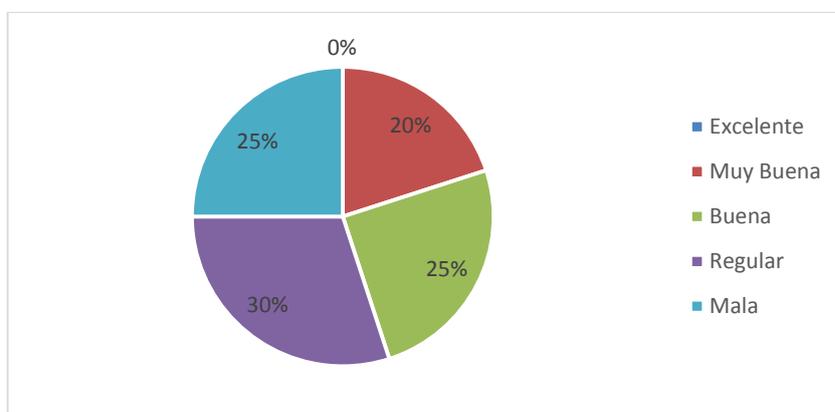
**1. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 49-3:** Atención a la ciudadanía

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	4	20%
3	Buena	5	25%
4	Regular	6	30,00%
5	Mala	5	25,00%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 50-3:** Atención a la ciudadanía

Fuente: Tabla No. 49

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 20 personas entrevistadas (100%), 4 (20%) consideran que es muy buena la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 5 (25%) piensan que es buena, 6 (30%) opinan que es regular y 5 (25%) creen que es mala.

**Interpretación**

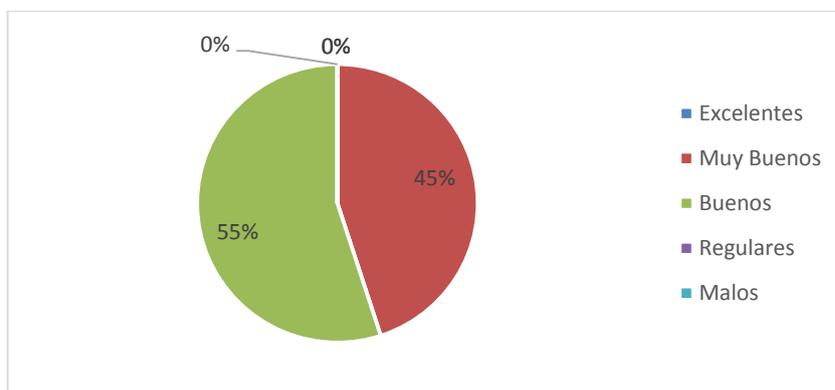
Existe una diversidad de opiniones con respecto a la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal, sin embargo, ligeramente destaca aquella en la cual los transportistas piensan que la atención es regular. En base a este antecedente, existe la posibilidad de que se estén presentando problemas subsanables que interfieren con la calidad de la atención, y evitan que la misma llegue a ser excelente.

**2. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 50-3:** Servicios que se brindan a la ciudadanía

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0,00%
2	Muy Buenos	9	45%
3	Buenos	11	55%
4	Regulares	0	0,00%
5	Malos	0	0,00%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 51-3:** Servicios que se brindan a la ciudadanía

Fuente: Tabla No. 50  
Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 20 personas entrevistadas, 9 (45%) consideran muy buenos los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.; los 11 restantes (55%) opinan que son buenos.

**Interpretación**

La opinión de los transportistas en cuanto los servicios que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V, se ubican en los criterios de ser muy buenos y buenos; sin embargo, ligeramente destaca aquella opinión en la cual los mismos son considerados buenos, hecho que podría ser un indicio que existen problemas subsanables que interfieren en que estos servicios alcancen la excelencia.

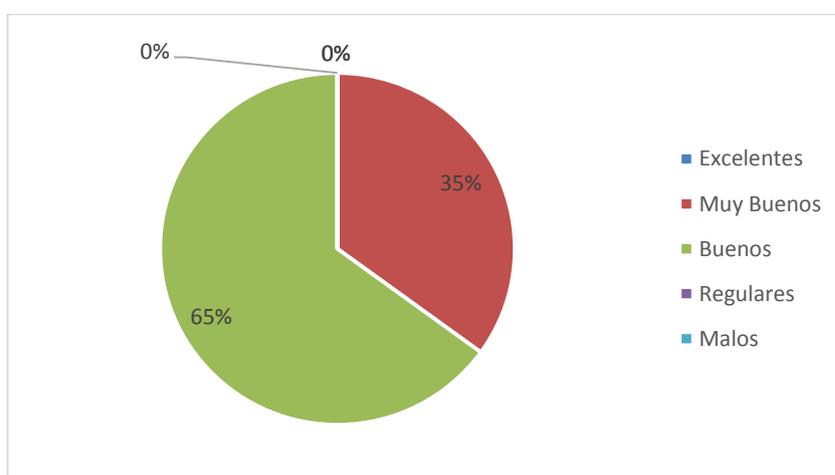
### 3. ¿Cómo considera los servicios de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. en relación a los servicios de otras ciudades del país?

**Tabla 51-3:** Comparación con los servicios de otras ciudades

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0,00%
2	Muy Buenos	7	35%
3	Buenos	13	65%
4	Regulares	0	0,00%
5	Malos	0	0,00%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 52-3:** Comparación con los servicios de otras ciudades

Fuente: Tabla No. 51

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### **Análisis**

De las 20 personas entrevistadas (100%), 7 (35%) consideran muy buenos los servicios de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. en relación a los servicios de otras ciudades del país, los 11 entrevistados restantes (65%) opinan que son buenos.

#### **Interpretación**

La opinión de los transportistas al comparar los servicios de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. con los de otras ciudades, se ubican en los criterios de ser muy buenos y buenos; sin embargo, ligeramente destaca aquella opinión en la cual los mismos son considerados buenos, hecho que podría ser un indicio que existen problemas subsanables que interfieren en que estos servicios alcancen la excelencia.

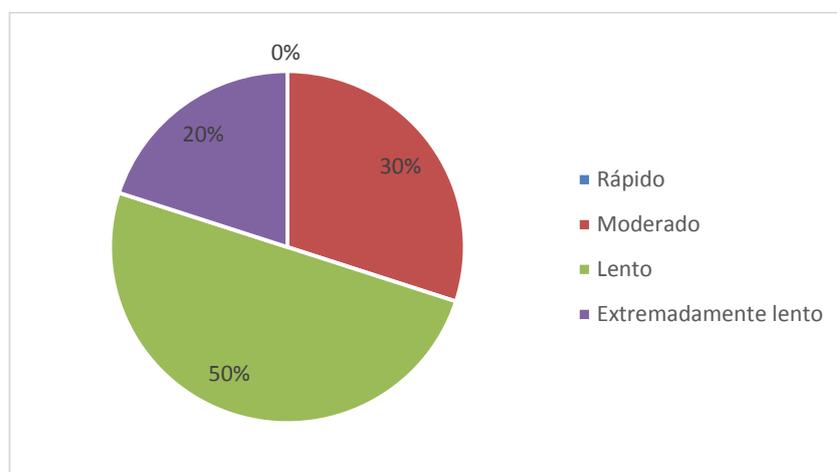
#### 4. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es?

**Tabla 52-3:** Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Rápido	0	0,00%
2	Moderado	6	30%
3	Lento	10	50%
4	Extremadamente lento	4	20,00%
TOTAL		20	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 53-3:** Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos

**Fuente:** Tabla No. 52

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### **Análisis**

De las 20 personas entrevistadas (100%), 6 (30%) consideran que es moderado el tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 10 (50%) lo consideran lento y 4 (20%) creen que es extremadamente lento.

#### **Interpretación**

En base a la información recabada, se puede colegir que existen ciertos problemas en cuanto al procesamiento y despacho de trámites y/o reclamos ingresados a la administración, hecho que podría deberse a la falta de planificación que contribuye al establecimiento de límites de tiempo.

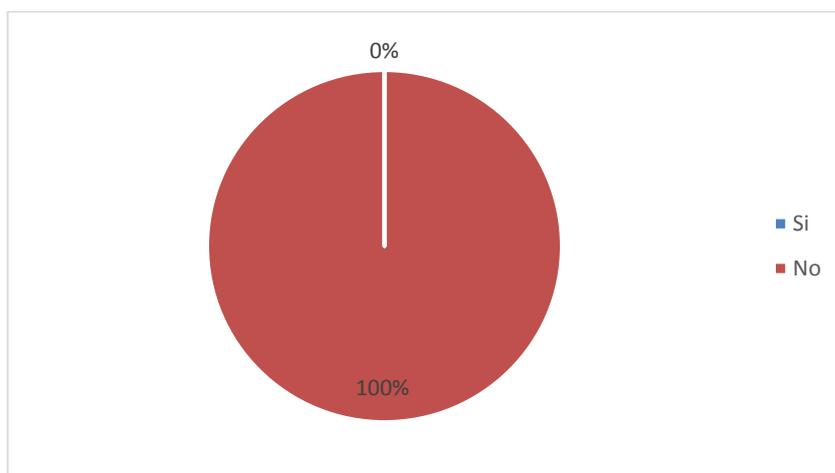
**5. ¿Considera usted que el personal que labora en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?**

**Tabla 53-3:** Cualificación del personal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	20	100%
TOTAL		20	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 54-3:** Cualificación del personal

**Fuente:** Tabla No. 53

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Las 20 personas entrevistadas (100%) consideran que el personal que labora en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., no es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar.

**Interpretación**

Existe la posibilidad de que existan problemas entre los transportistas y el personal que labora en la Terminal, debido a la falta de una adecuada planificación que guíe los procesos que se dan en la Institución, hecho que estaría afectando a ambas partes.

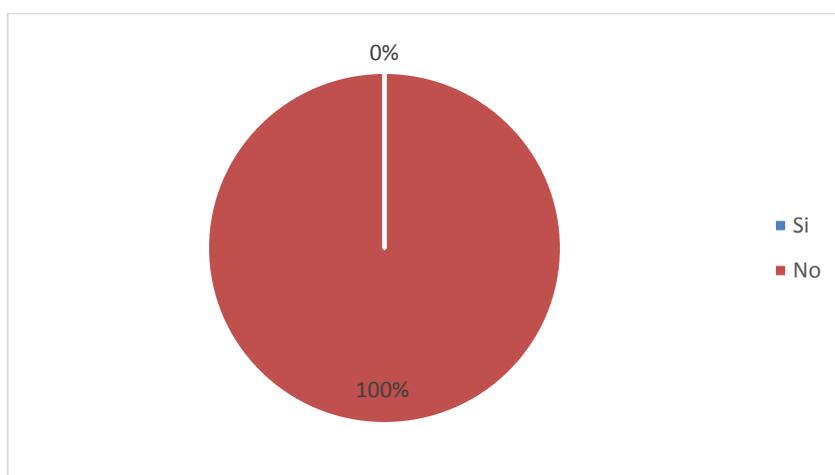
**6. ¿Considera usted, si el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía?**

**Tabla 54-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	20	100%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 55-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

Fuente: Tabla No. 54

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los 20 entrevistados (100%) consideran que el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., no aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía.

**Interpretación**

De la información recabada se desprende la posibilidad de que no se dé un aprovechamiento adecuado de los recursos de la Terminal por parte del personal, hecho que afectaría a los servicios que se brindan a la ciudadanía.

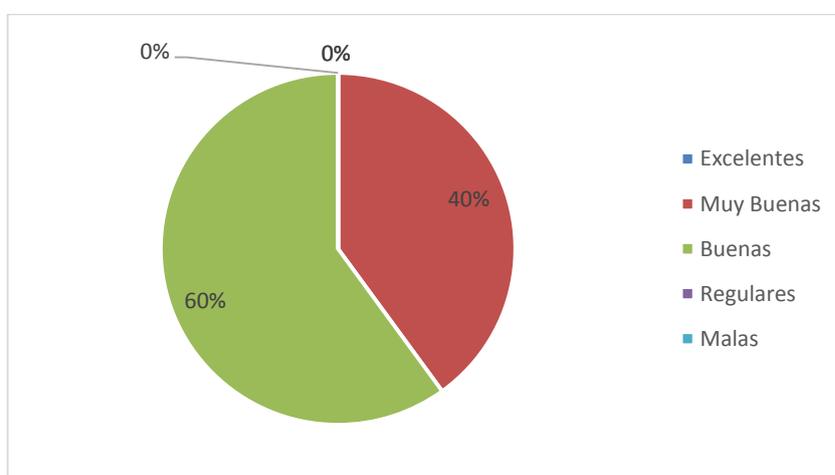
**7. ¿Cómo califica la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 55-3:** Calidad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0%
2	Muy Buenas	8	40%
3	Buenas	12	60%
4	Regulares	0	0%
5	Malas	0	0%
TOTAL		20	100%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 56-3:** Calidad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 55

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los 20 entrevistados (100%), 8 (40%) consideran que es muy buena la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., las 12 personas restantes (60%) las consideran únicamente buenas.

**Interpretación**

Existe la posibilidad de que existan pequeños problemas que deben ser subsanados en las instalaciones de la Terminal, motivo por el cual, la mayor parte de los transportistas las consideran únicamente buenas.

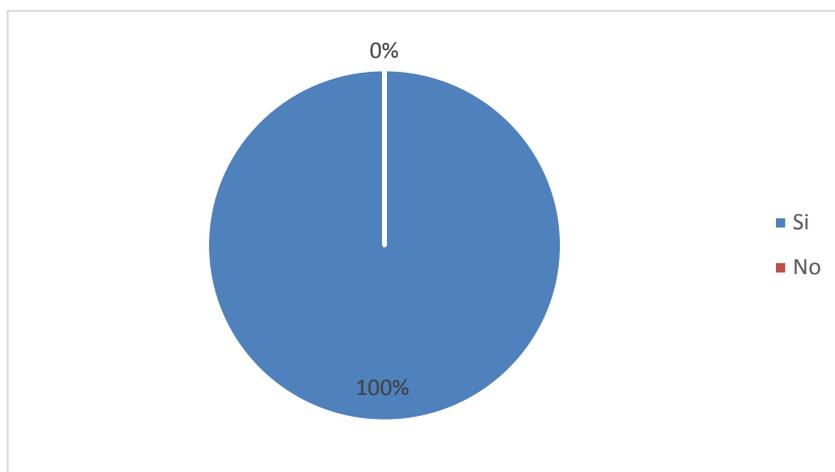
**8. ¿Las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?**

**Tabla 56-3:** Comodidad brindada por las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	20	100%
2	No	0	0%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 57-3:** Comodidad brindada por las instalaciones

Fuente: Tabla No. 56

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los 20 entrevistados (100%) consideran que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios.

**Interpretación**

Las instalaciones de la Terminal no presentan problemas en cuanto a la comodidad brindada para la salida, llegada, trámites y espera de los pasajeros y usuarios.

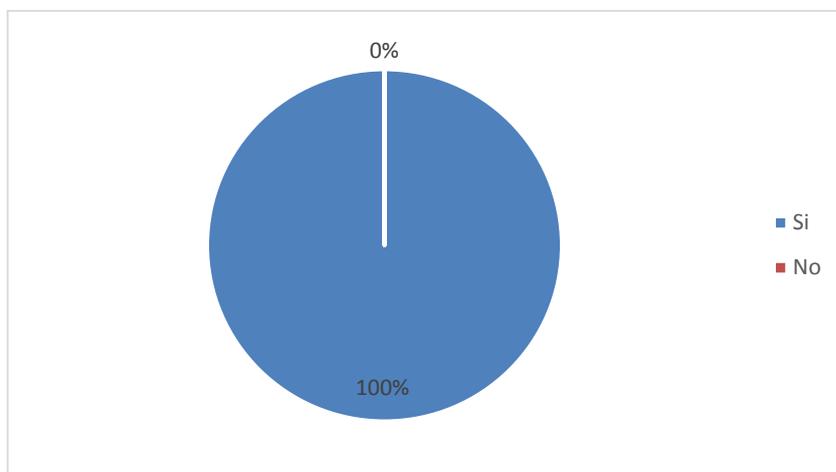
**9. ¿Considera usted que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?**

**Tabla 57-3:** Inclusividad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	23	100%
2	No	0	0%
TOTAL		23	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 58-3:** Exclusividad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 57

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los 20 entrevistados (100%) consideran que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas).

### **Interpretación**

De la información se desprende, que, dentro de la gestión de las autoridades del GAD Municipal de Morona, ha existido preocupación por los grupos de atención prioritaria al momento de construir la Terminal.

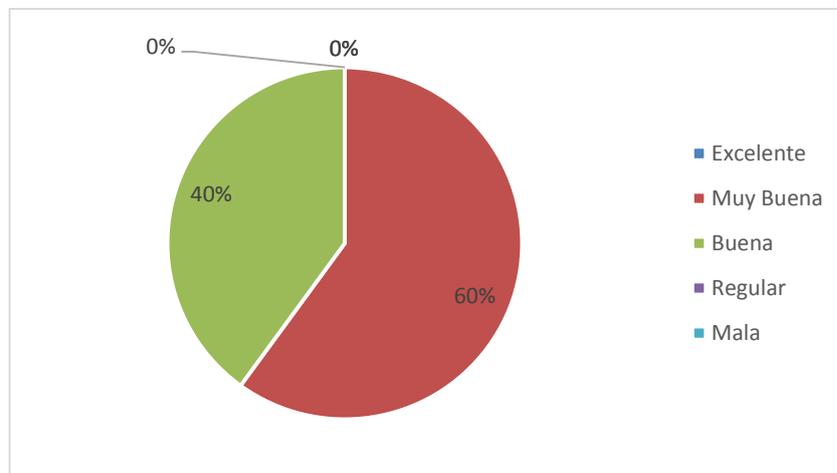
**10. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transportes, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 58-3:** Atención en boleterías de cooperativas y empresas de transporte

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	12	60%
3	Buena	8	40%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 59-3:** Atención en boleterías de cooperativas y empresas de transporte

Fuente: Tabla No. 58

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los 20 entrevistados (100%), 12 (60%) consideran que es muy buena la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transportes, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V; mientras que las 8 personas restantes (40%) piensan que es buena.

**Interpretación**

De la información recabada se desprende, que la mayor parte de los transportistas consideran que la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal, es muy buena; hecho que podría indicar que existen problemas mínimos que deben ser solucionados, para que la misma alcance la excelencia.

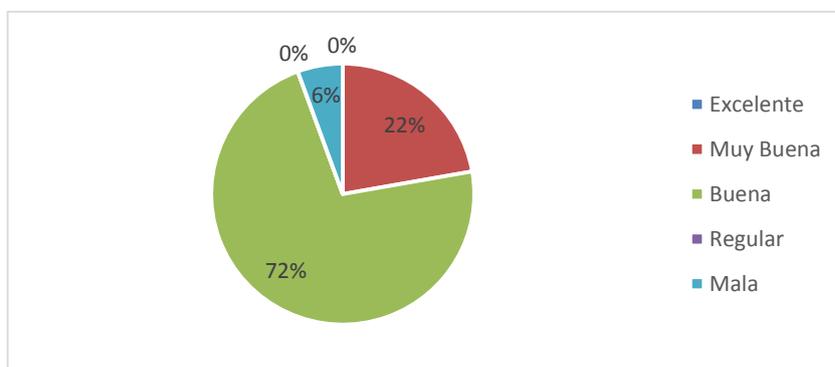
**11. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 59-3:** Atención a la ciudadanía de cooperativas y empresas de transporte

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	4	22%
3	Buena	13	72%
4	Regular	0	0,00%
5	Mala	1	6%
TOTAL		18	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 60-3:** Atención a la ciudadanía de cooperativas y empresas de transporte

Fuente: Tabla No. 59

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los 20 entrevistados (100%), 4 (22%) consideran muy buena la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 13 (72%) piensan que es buena, y la persona restante (6%) opina que es mala.

**Interpretación**

De la información se desprende que la mayor parte de entrevistados consideran que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal, es buena; este hecho, podría ser un indicio de que la misma presenta ciertos obstáculos que le impiden alcanzar la excelencia.

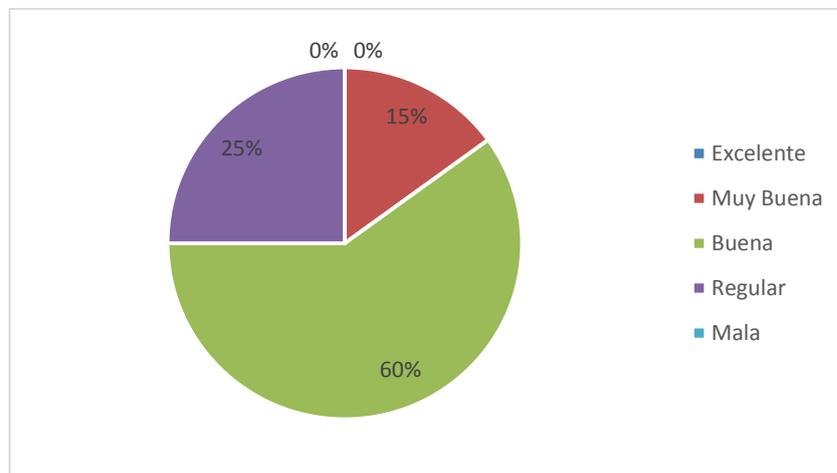
**12. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 60-3:** Atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	3	15%
3	Buena	12	60%
4	Regular	5	25%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		20	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 61-3:** Atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales

Fuente: Tabla No. 60

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De los 20 entrevistados, 3 (15%) consideran que es muy buena la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, 12 (60%) piensan que es buena y las 5 personas restantes (25%) piensan que es regular.

**Interpretación**

La mayor parte de los entrevistados consideran que la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, es buena; este resultado puede ser un indicio de que existen ciertos problemas con respecto a la atención al cliente de parte las personas que manejan los mismos.

**13. ¿Qué deficiencias cree usted que tiene la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

De acuerdo a los transportistas entrevistados, la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. presenta dos deficiencias:

- El mal aprovechamiento de los recursos de la Terminal por parte del personal
- Una administración deficiente

**14. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

De acuerdo a los transportistas entrevistados, la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. debería mejorar en los siguientes aspectos:

- La administración
- El trato a los usuarios

### 3.8.3. Entrevista a comerciantes que arriendan locales comerciales en la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal v. Del cantón Morona

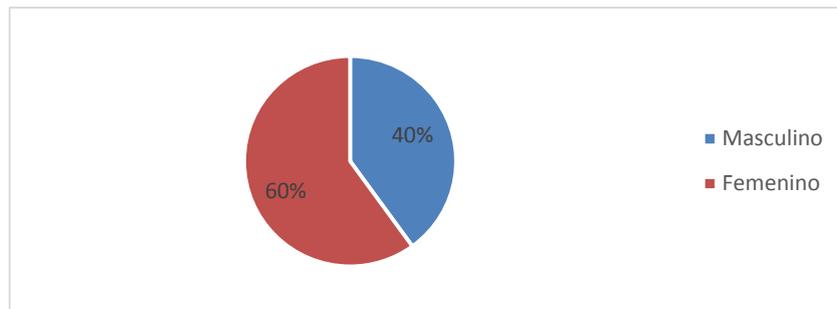
La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. posee 30 locales comerciales de los cuales, 25 se encuentran ocupados.

#### Sexo

**Tabla 61-3: Sexo**

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Masculino	10	40,00%
2	Femenino	15	60%
TOTAL		25	100,00%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 62-3: Sexo**

Fuente: Tabla No. 61  
Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### Análisis

De las 25 personas entrevistadas (100%), 10 (40%) correspondían al sexo masculino y 15 (60%) al sexo femenino.

#### Interpretación

De la información se desprende que existe una tendencia ligeramente mayor de alquilar locales comerciales en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., por parte de las mujeres.

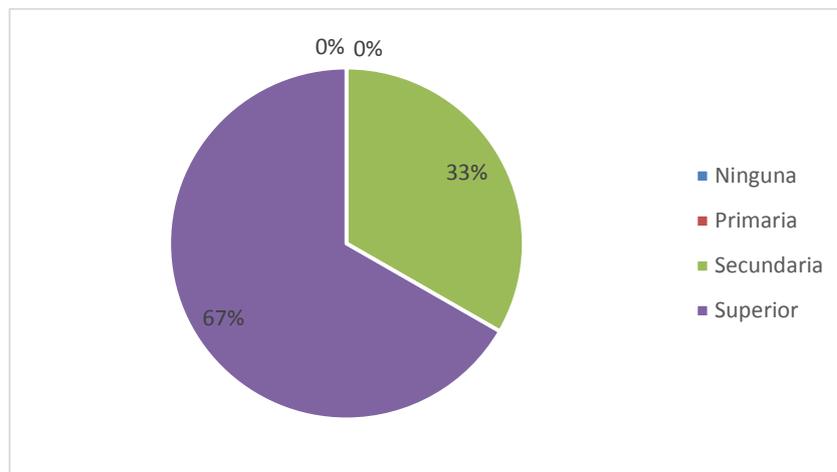
## Escolaridad

**Tabla 62-3:** Escolaridad

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Ninguna	0	0,00%
2	Primaria	0	0,00%
3	Secundaria	8	33,33%
4	Superior	17	66,67%
TOTAL		25	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 63-3:** Escolaridad

**Fuente:** Tabla No. 62

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De las 25 personas entrevistadas, 8 (33%) tienen únicamente estudios de educación secundaria, y 17 (67%) han cursado estudios de tercer nivel.

### Interpretación

Los locales comerciales de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., se encuentran alquilados en su mayoría, por personas que tienen estudios de tercer nivel.

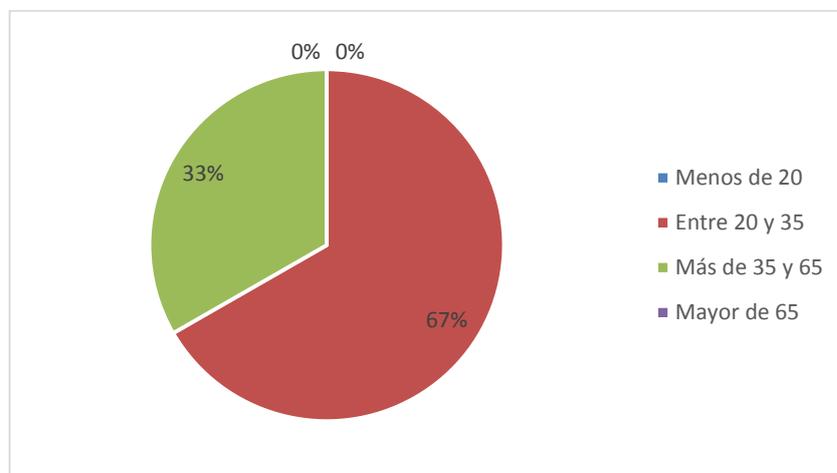
## Edad

**Tabla 63-3: Edad**

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Menos de 20	0	0,00%
2	Entre 20 y 35	17	67%
3	Más de 35 y 65	8	33%
4	Mayor de 65	0	0,00%
TOTAL		25	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 64-3: Edad**

Fuente: Tabla No. 63

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

### Análisis

De las 25 personas entrevistadas, 17 (67%) se encuentran entre los 20 y 35 años y 8 (33%) entre los 35 y 65 años.

### Interpretación

La mayor parte de las personas entrevistadas se encuentran en el rango de edad entre los 20 y 35 años, lo cual indica que los arrendatarios de los locales comerciales son adultos jóvenes, que generalmente tienen familias que mantener.

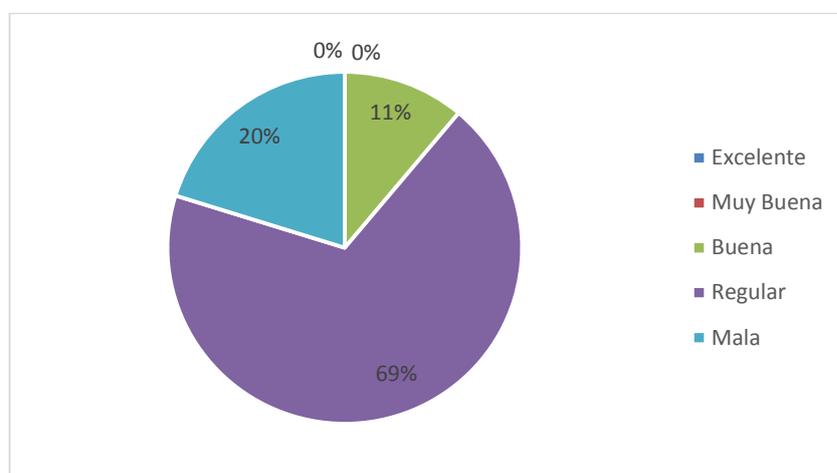
**1. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 64-3:** Atención que brindan a la ciudadanía los administradores

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	0	0%
3	Buena	3	11%
4	Regular	17	69%
5	Mala	5	20%
TOTAL		25	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 65-3:** Atención que brindan a la ciudadanía los administradores

Fuente: Tabla No. 64

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 25 personas entrevistadas (100%), 3 (11%) consideran que es buena la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 17 (69%) piensan que es regular y 5 (20%) opinan que es mala.

**Interpretación**

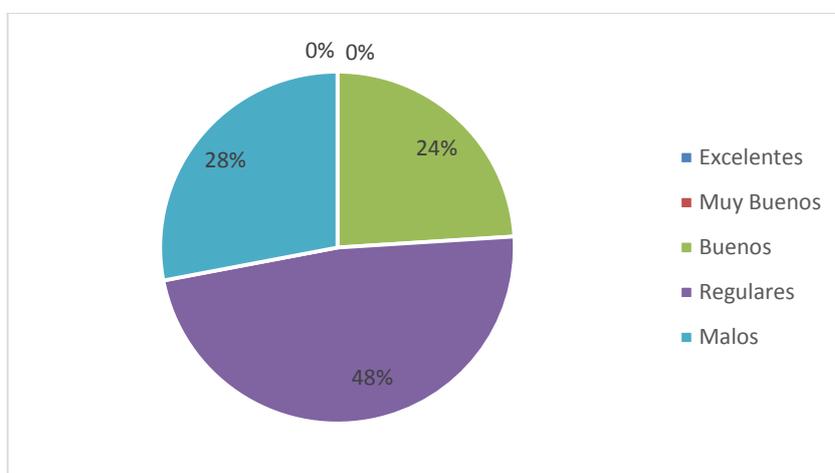
En base a la información recabada se puede colegir, que la mayor parte de los arrendatarios de locales comerciales de la Terminal se encuentran inconformes con la atención que brindan a la ciudadanía los administradores, hecho que podría atribuirse a la falta de una planificación estratégica que guíe a la misma.

**2. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 65-3:** Servicios que se brindan a la ciudadanía en la Terminal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0,00%
2	Muy Buenos	0	0%
3	Buenos	6	24%
4	Regulares	12	48%
5	Malos	7	28%
TOTAL		25	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 66-3:** Servicios que se brindan a la ciudadanía en la Terminal

Fuente: Tabla No. 65  
Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 25 personas entrevistadas, 6 (24%) consideran que son buenos los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc. que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 12 (48%) piensan que son regulares y 7 (28%) opinan que son malos.

**Interpretación**

La mayor parte de los arrendatarios opinan que los servicios que se brindan a la ciudadanía en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son regulares, lo cual es un indicador de que existen ciertos problemas que interfieren con la calidad de la atención, que podrían deberse a la falta de un plan estratégico.

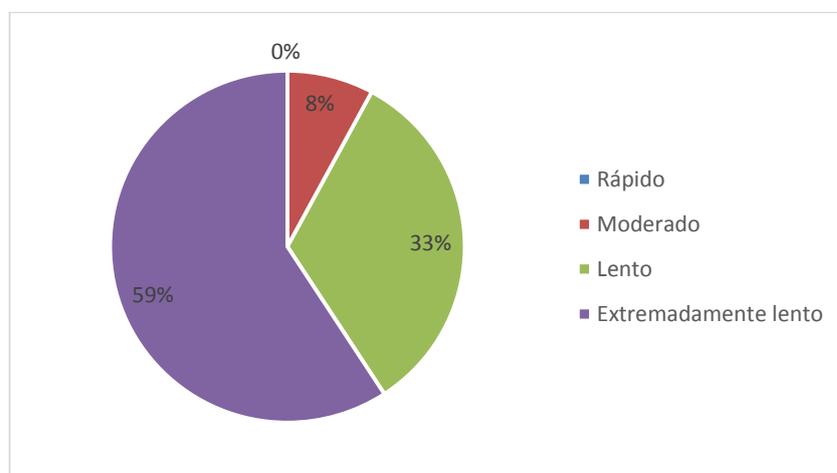
### 3. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es?

**Tabla 66-3:** Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Rápido	0	0,00%
2	Moderado	2	8%
3	Lento	8	33%
4	Extremadamente lento	15	59%
TOTAL		25	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 67-3:** Tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración

Fuente: Tabla No. 66

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### Análisis

De las 25 personas entrevistadas (100%), 2 (8%) consideran que es moderado el tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 8 (33%) piensan que es lento y 15 (59%) opinan que es extremadamente lento.

#### Interpretación

En base a la información recabada, se evidencia de que existen ciertas dificultades en cuanto al procesamiento y despacho de trámites y/o reclamos ingresados a la administración de la Terminal, los mismos que pueden ser solucionados si se formula un plan estratégico.

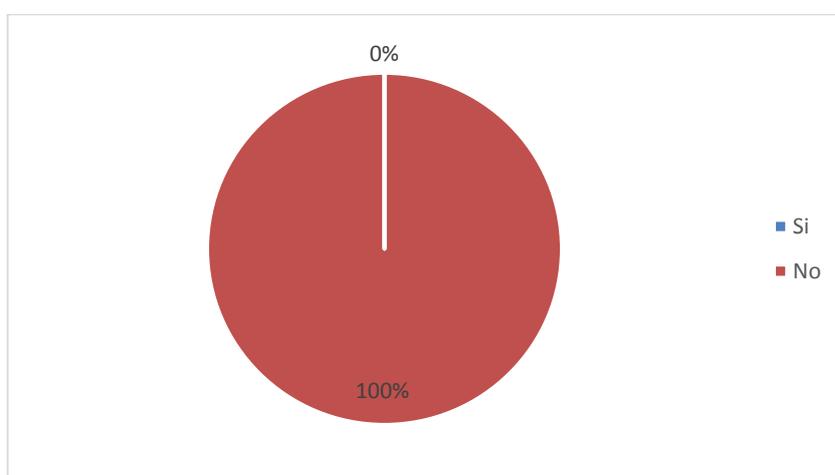
**4. ¿Considera usted que el personal que labora en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?**

**Tabla 67-3:** Cualificación del personal

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	25	100%
TOTAL		25	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 68-3:** Cualificación del personal

**Fuente:** Tabla No. 67

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Las 25 personas entrevistadas consideran que el personal que labora en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., no es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar.

**Interpretación**

De la información se desprende, que existe cierta inconformidad por parte de los arrendatarios de los locales comerciales de la Terminal, con respecto a la cualificación del personal que labora en la Terminal.

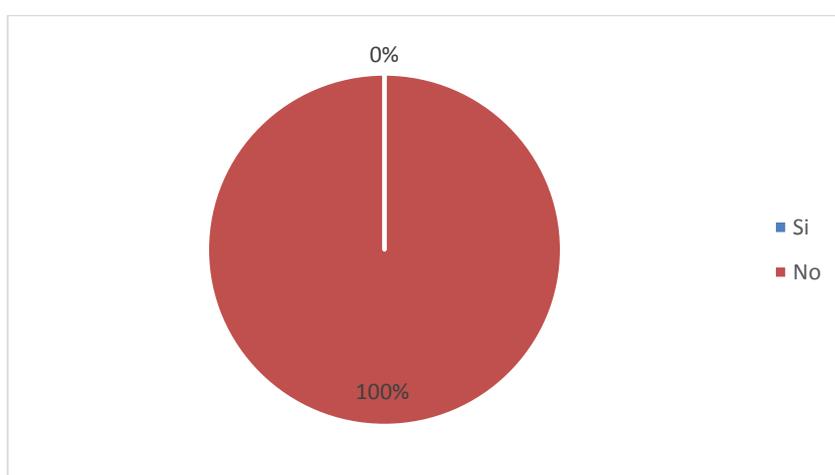
**5. ¿Considera usted, si el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía?**

**Tabla 68-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	0	0,00%
2	No	25	100%
TOTAL		25	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 69-3:** Aprovechamiento eficiente de los recursos

Fuente: Tabla No. 68

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Los 25 entrevistados (100%) consideran que el personal de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., no aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía.

**Interpretación**

De la información recabada se desprende la posibilidad de que no se dé un aprovechamiento adecuado de los recursos de la Terminal por parte del personal, hecho que afectaría a los servicios que se brindan a la ciudadanía.

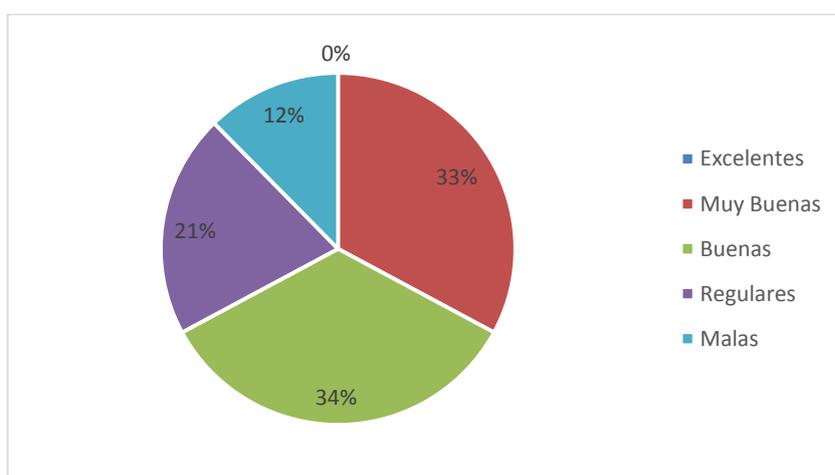
**6. ¿Cómo califica la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 69-3:** Calificación de la calidad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelentes	0	0%
2	Muy Buenas	8	32,00%
3	Buenas	9	36,00%
4	Regulares	5	20%
5	Malas	3	12%
TOTAL		25	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 70-3:** Calificación de la calidad de las instalaciones

Fuente: Tabla No. 69

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 25 personas entrevistadas, 8 (33%) consideran que es muy buena la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 9 (36%) piensan que son buenas, 5 (20%) creen que son regulares y 3 (12%) opinan que son malas.

**Interpretación**

Una ligera mayoría de los entrevistados coincide, en que la calidad de las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V es únicamente buena, hecho que podría atribuirse a problemas subsanables que se estén presentando en la infraestructura de esta Institución.

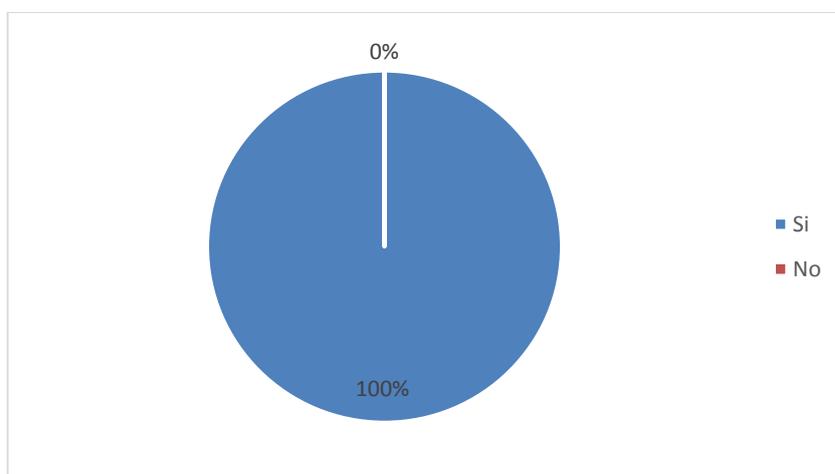
**7. ¿Las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?**

**Tabla 70-3:** Comodidad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	25	100%
2	No	0	0%
TOTAL		25	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 71-3:** Comodidad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 70

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

Las 25 personas entrevistadas (100%) coinciden en que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios.

**Interpretación**

Existe satisfacción en cuanto a la comodidad que brindan las instalaciones de la Terminal.

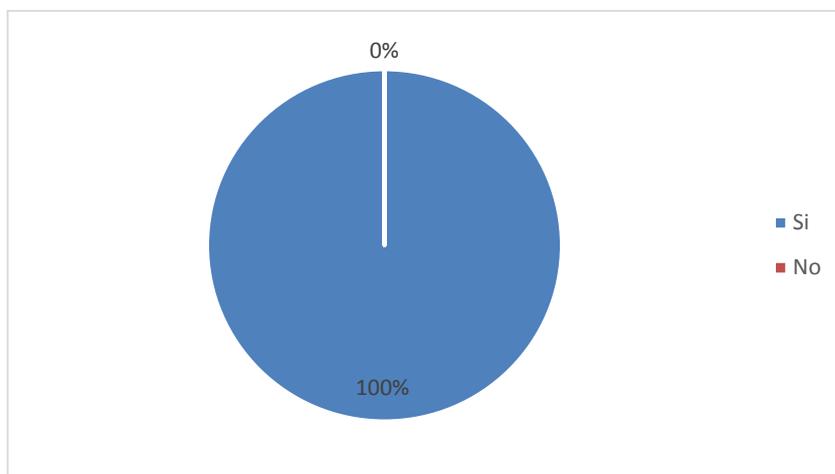
**8. ¿Considera usted que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?**

**Tabla 71-3:** Inclusividad de las instalaciones

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	25	100%
2	No	0	0%
TOTAL		25	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 72-3:** Exclusividad de las instalaciones

**Fuente:** Tabla No. 71

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

### **Análisis**

Los 25 entrevistados (100%) consideran que las instalaciones de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas).

### **Interpretación**

Es evidente que las autoridades del GAD Municipal de Morona al momento de construir la Terminal Terrestre, se preocuparon por los grupos de atención prioritaria.

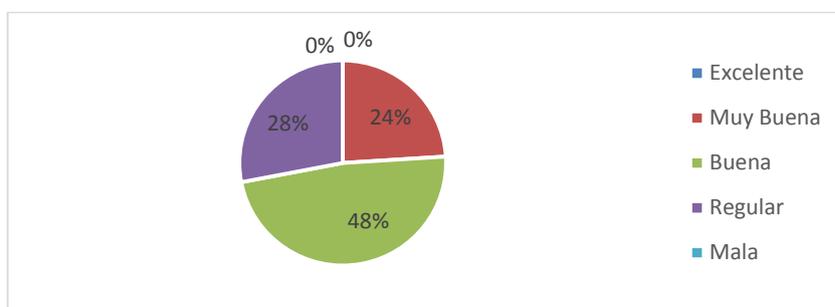
**9. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transporte, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 72-3:** Atención en boleterías de las cooperativas y empresas de transporte

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	6	24%
3	Buena	12	48%
4	Regular	7	28%
5	Mala	0	0%
TOTAL		25	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 73-3:** Atención en boleterías de las cooperativas y empresas de transporte

Fuente: Tabla No. 72

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 25 personas entrevistadas (100%), 6 (24%) consideran que es muy buena la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transporte, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 12 (48%) la consideran buena y 7 (28%) la consideran regular.

**Interpretación**

La mayor parte de los entrevistados consideran buena la atención en las boleterías de las cooperativas y empresas de transporte, hecho que podría deberse a ciertos obstáculos en la atención al cliente derivados de la falta de una planificación estratégica que guíe la gestión de la Terminal.

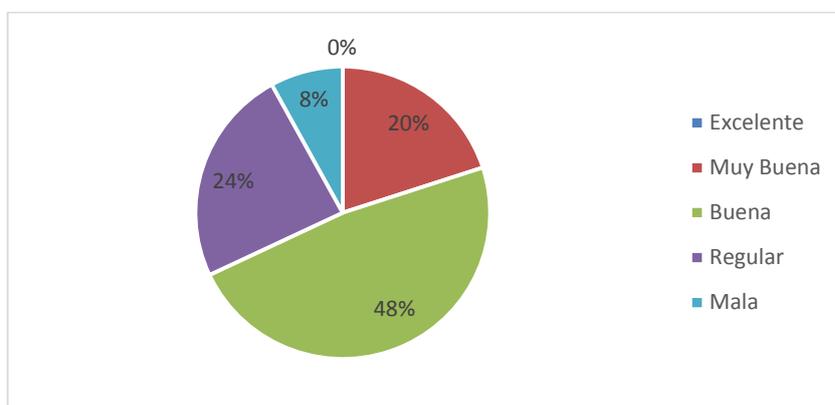
**10. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes, que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 73-3:** Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	0	0,00%
2	Muy Buena	5	20%
3	Buena	12	48%
4	Regular	6	24,00%
5	Mala	2	8%
TOTAL		25	100,00%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 74-3:** Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte

**Fuente:** Tabla No. 73

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 25 personas entrevistadas, 5 (20%) consideran que es muy buena la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 12 (48%) la consideran buena, 6 (24%) creen que es regular y 2 (8%) la consideran mala.

**Interpretación**

La mayor parte de los entrevistados consideran, que la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal, es buena; este hecho podría atribuirse a que existen ciertos problemas subsanables, los mismos que podrían derivarse de la falta de un plan estratégico que guíe la gestión de esta Institución.

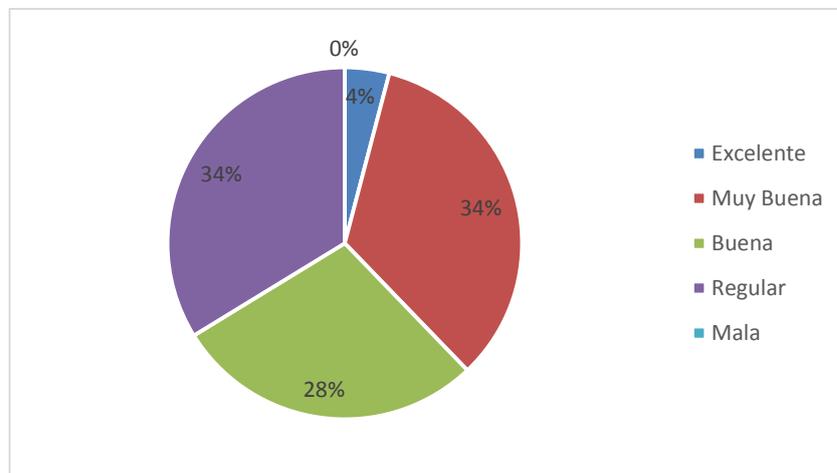
**11. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

**Tabla 74-3:** Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte

Ord.	Opción de Respuesta	Frecuencia	%
1	Excelente	1	4%
2	Muy Buena	8	34%
3	Buena	7	28%
4	Regular	8	34%
5	Mala	0	0,00%
TOTAL		25	100,00%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.



**Gráfico 75-3:** Atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transporte

Fuente: Tabla No. 74

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

**Análisis**

De las 25 personas entrevistadas, 1 (4%) consideran que es excelente la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., 8 (34%) piensan que es muy buena, 7 (28%) creen que es buena y 8 (34%) opinan que es regular.

**Interpretación**

En base a los resultados, se puede colegir que existen ciertos problemas con respecto a la atención que brindan los locales comerciales, hecho que podría derivarse de que no existe un plan estratégico que guíe la gestión de la Terminal.

**12. ¿Qué deficiencias cree usted que tiene la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, las deficiencias que presenta la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., son las siguientes:

- Mala administración
- Falta de guardianía
- No existe señalética
- No existe una planificación que guíe la gestión de la Terminal

**13. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, la gestión, el funcionamiento y la operación de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., podría mejorar en los siguientes aspectos:

- Con respecto a la atención al ciudadano
- Con respecto a la administración
- Con respecto al cumplimiento de la ordenanza

**14. ¿El volumen de ventas de su negocio justifica el valor del canon de arrendamiento que usted paga en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?**

De acuerdo a lo manifestado por los arrendatarios de los locales de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., el volumen de ventas de los negocios no justifica el valor del arrendamiento pagado.

## **CAPITULO 4: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1. Título**

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V., DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN MORONA, PERÍODO 2018 – 2023

### **4.2. Contenido de la propuesta**

#### ***4.2.1. Introducción***

La provincia de Morona Santiago está conformada por doce cantones, se ubica el centro – sur de la Región Amazónica del Ecuador y ocupa un territorio con una extensión 25.690 km<sup>2</sup>. Al año 2010, en Morona Santiago habitaban 147.940 personas (censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, por el Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC-). La Provincia posee recursos naturales únicos e invaluables que son interés público para el país y el mundo, los mismos que poseen un gran potencial para el desarrollo del turismo en la provincia y en el cantón Morona.

El cantón Morona está conformado por las 8 parroquias rurales y una parroquia urbana, según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 75-4:** División Político – Administrativa del cantón Morona

<b>PARROQUIAS</b>	<b>SUPERFICIE Km2</b>	<b>ALTURA (msnm)</b>
9 de Octubre	227,2	<b>2.600</b>
Cuchaentsa	401,5	<b>1.000</b>
General Proaño	42,4	<b>1.100</b>
Macas	56,9	<b>1.070</b>
Río Blanco	480,4	<b>1.000</b>
San Isidro	149,5	<b>1.100</b>
Sevilla Don Bosco	2.208,0	<b>1.100</b>
Sinaí	342,3	<b>2.600</b>
Zúñac	718,2	<b>2.800</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4.626,4</b>	

**Fuente:** Gobierno Municipal del cantón Morona (2016)

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

La ciudad de Macas es simultáneamente la cabecera cantonal del cantón Morona y cabecera de la Provincial de Morona Santiago. Según la información obtenida a través del censo de población y vivienda del año 2010, en la ciudad de Macas habitaban 20 611 hombres y 20 544 mujeres, dando un total de 41155 habitantes.

Macas, es sede del Gobierno Municipal del cantón Morona (GMCM), el mismo que es una persona jurídica de derecho público, que goza de autonomía política, administrativa y financiera. Por disposición expresa del artículo 29 del Código Orgánico De Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), el GMCM está integrado por las siguientes funciones:

- a) De legislación, normatividad y fiscalización;
- b) De ejecución y administración; y,
- c) De participación ciudadana y control social.

Según el artículo 264 de la Constitución de la República, el GMCM tiene que ejecutar catorce competencias constitucionales exclusivas y dieciocho funciones asignadas en el COOTAD. La competencia número seis, se refiere a la gestión del tránsito y el transporte público que el GMCM debe ejecutar en la jurisdicción cantonal. Dicha competencia dispone: “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008.p.138).

El Concejo Nacional de Competencias, mediante la Resolución N°. 006-CNC.2012, publicada en el Registro Oficial N°. 712 del 29 de mayo de 2012, transfirió la competencia de “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal” al GMCM, al cual, se lo ubico en el modelo de gestión tipo C.

Efectuada la referida transferencia, el GMCM insertó en su estructura orgánica, a la “Dirección de Gestión de Tránsito y Transporte”, en cuyo seno operan la “Unidad de Transporte Terrestre” y la “Unidad de Transito y Seguridad Vial”. La Misión de la Dirección de Gestión de Tránsito y Transporte es “Planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial dentro territorio del Cantón Morona y garantizar la prestación del servicio de transporte terrestre, con niveles de eficiencia” (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2011, p. 63). Cabe mencionar que la “Administración del nuevo Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.” opera bajo la tutela de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GADCM.

Por otro lado, por varias décadas en el centro de la ciudad de Macas, funcionó la antigua Terminal Terrestre, la misma que se ubicaba junto al Mercado Central de Macas en las calles Amazonas y 10 de Agosto. Dicha infraestructura, era disfuncional para el uso que se le daba, pues sus instalaciones eran completamente incomodas para pasajeros, transportistas, comerciantes y para el público en general. Adicionalmente, por estar junto al Mercado Central, se desfavorecía la higiene y se generaba congestión vehicular en el centro de la urbe.

Ante dicho fenómeno el GMCM tomó la decisión de construir el nuevo terminal terrestre de la ciudad de Macas. En los estudios definitivos en base a los cuales se construyó la nueva terminal, se determinó que la operación de la misma la autofinanciaría en un 90%, pues se calculó que servirá a más de 7.400 personas por día.

La construcción de la nueva terminal inició el 13 de febrero de 2016 en un predio ubicado en el barrio Universitario, en la Avenida Luis Felipe Jaramillo y las calles Dolores Noguera, Natividad Palacios y Desiderio Andramuño. La terminal fue inaugurada el 24 de febrero de 2018. La obra fue construida con un financiamiento otorgado por el Banco de Desarrollo del Ecuador BP (BDE), por USD 8.3 millones, la misma que incluyó varias obras de regeneración urbana en la zona aledaña a la terminal. En los estudios definitivos, se previó que el funcionamiento de la nueva terminal genere 108 nuevos empleos.

“La nueva terminal, construida en un área de 2.6 hectáreas, posee varias zonas distribuidas en 2 plantas. El primer piso cuenta con 28 estacionamientos para buses, 19 andenes de embarque

y desembarque, 57 estacionamientos vehiculares, 12 locales comerciales y 22 para boleterías y encomiendas, baterías sanitarias en perfectas condiciones, y un departamento médico con personal capacitado las 24 horas del día. La planta alta tiene una sala de usos múltiples y oficinas administrativas” (Banco de Desarrollo del Ecuador BP, 2018.p. 1).

#### **4.2.2. El entorno de la nueva terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal V., de la ciudad de Macas.**

El entorno de una organización, comprende los factores externos que influyen en la misma. El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen

en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el global (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008.p.38).

##### **4.2.2.1. El Macro Entorno**

Según el Art. 7 de “La Ordenanza Que Regula la Administración del Terminal Terrestre “Dr. Roberto Villarreal V.” de la Ciudad De Macas y sus Comunidades”, la “Administración del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.”, es una dependencia de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GMCMM. Lo mencionado permite visualizar que los factores que le afecten o beneficien al GMCMM, pueden incidir en la sostenibilidad de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

##### **4.2.2.1.1. Factores Políticos**

Entre otros, los factores políticos que pueden incidir en la estabilidad de una organización en corto, mediano y largo plazo son los siguientes:

- Tipo y características del sistema político vigente.
- Transparencia, solidez y madurez del sistema político.
- Nivel de estabilidad del gobierno.
- Probabilidades de cambio político.
- Grado de tendencia intervencionista del gobierno.
- Existencia de políticas de bienestar social (Ferrón Vílchez, s.f.p.8)

#### **4.2.2.1.2. Sistema Político**

La Constitución de la República define al Ecuador como un “Estado Constitucional de Derechos y Justicia, que se organiza en forma de república y se gobierna de forma descentralizada”. El estado según la constitución se compone de la siguiente institucionalidad:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos (Asamblea Nacional Constituyente, 2008.p.120)

A la estructura institucional antes mencionada, se le denomina en la constitución como “El Sector Público”, el mismo que se entiende opera bajo principios constitucionales y legales para alcanzar el Buen Vivir de la población y los Objetivos del Régimen de Desarrollo.

Desde la perspectiva territorial, el estado se organiza en regiones, provincias, cantones, y parroquias rurales (Asamblea Nacional Constituyente, 2008.p.126)

#### **4.2.2.1.3. Transparencia**

Pese a que tanto en la Constitución de la República como en varias leyes del Ecuador, se hace referencia de forma explícita, como de forma implícita “que la gestión de las instituciones públicas debe estar enmarcada en prácticas honestas y transparentes”, el país, por varias décadas se ha visto conmovido por un gran número de escándalos de corrupción, ocurridos en las distintas funciones e instituciones del estado, tanto a nivel del gobierno central, como a nivel de los gobiernos autónomos descentralizados.

Sobre lo mencionado, la Revista Rupturas en el artículo denominado “Ecuador o la corrupción nuestra de cada día” señala lo siguiente:

La corrupción política al incluir a los poderes legislativos, judicial, ejecutivo, tiende a fomentar la organización de un modo de funcionamiento que ampara, cuida y recluta a otros en función de que la red de este sistema opere como la Mafia a sabiendas que el pueblo está pasivo o paralizado en un sistema de perversión narcisista que funciona. Transgredir la ley es el goce del corrupto, superar el temor a una sanción un posible castigo (Rupturas, Revista de Investigación, Análisis y Opinión, s.f.p.1).

Es conocido y de dominio público, que en las últimas décadas ex autoridades y funcionarios públicos han sido sentenciados por prácticas de corrupción y se encuentran privados de la libertad, y en otros casos se encuentran prófugos de la justicia.

Lo anterior, deja ver que existe escasa honestidad y transparencia en la administración de la institucionalidad pública del Ecuador.

#### **4.2.2.1.4. Políticas Financieras**

El gobierno de Rafael Correa Delgado enfocó su gestión en la perspectiva ideológica del “Socialismo del Siglo XXI”, al respecto en el sitio web GK (2017) se menciona:

“El proyecto de la Revolución Ciudadana en Ecuador apostaba por el gasto y la inversión estatal como el motor principal para alcanzar un mayor desarrollo. Y aunque no se puede negar mejoras como en infraestructura existen grandes cuestionamientos sobre la incidencia de este gasto en forjar el camino de nuestra economía para que sea sostenible y genere desarrollo” (p.1)

Cabe mencionar que luego del gobierno de Rafael Correa, el País quejo sumido en una profunda crisis financiera, sobre lo cual en el sitio web GK (2017) se dice: “El resultado de los ingresos y egresos del Gobierno Central en el año 2016 arrojaron un déficit de 5.548 millones de dólares que fueron cubiertos con deuda interna y externa” (p.1). El presidente de la República Lenin Moreno en entrevista en el sitio web el CORREO (s.f.) mencionó: “aunque el país no está quebrado, enfrenta una situación económica difícil, esto debido a la falta de medida. Así lo indicó durante la reunión con el Frente de Lucha contra la Corrupción. "No hay tal mesa servida, esa es la pura y neta verdad”” (p.1).

Según información publicada en el Boletín sobre deuda pública del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), el Producto Interno Bruto del Ecuador al año (2018) fue de 109,454 (miles) y la

Deuda Pública se situó en 45,2% de citado PIB (p.3), Lo referido deja ver la grave situación financiera y económica por la que atraviesa el país.

Por otro lado, según la Asamblea Nacional (2018): “Los gobiernos autónomos descentralizados participarán del veintiuno por ciento (21%) de ingresos permanentes y del diez por ciento (10%) de los no permanentes del presupuesto general del Estado” (74). Lo que permite concluir, que, si la situación financiera del país es precaria, la situación de los Gobiernos Autónomos Descentralizados será similar o peor. En relación a lo mencionado, según el Centro de Estudios Fiscales del SRI (2017):

“Al ser las transferencias el principal componente de los ingresos municipales, su alta volatilidad hace que el grueso de los ingresos sea también volátil. Esto es un problema, principalmente porque causa incertidumbre sobre los ingresos futuros y difícilmente se pueden elaborar agendas programáticas de largo plazo”

#### **4.2.2.1.5. Estabilidad política del Ecuador**

Según Valencia (s.f.) “El siglo XX en Ecuador está marcado por una serie de golpes de estado y cambios en el poder de manera abrupta, donde no se ha planteado un marco constitucional lo suficientemente sólido para trascender y permitir transiciones pacíficas.” (p.1). A inicios del presente siglo, la situación política cambió poco, pues el 20 de abril de 2005, el Congreso Nacional destituyó a Lucio Gutiérrez, quien fue remplazado por Alfredo Palacio. El 15 de enero de 2017 asumió la presidencia Rafael Correa Delgado, quien gobernó el país por más de una década. Correa terminó su mandato salpicado por varios escándalos de corrupción.

En los últimos dos años varios asambleístas de diferentes partidos políticos fueron destituidos por cometer actos reñidos con la ley y la ética pública.

#### *4.2.2.1. De la Economía*

La economía del Ecuador en los últimos años ha atravesado por serias dificultades, fenómeno que se ve reflejado en el crecimiento negativo del PIB en los últimos períodos fiscales. Según el CESLA.COM (2019):

La reducción de subsidios destaca en las medidas económicas de Ecuador. El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC), en su serie bruta, para septiembre de 2018 mostró

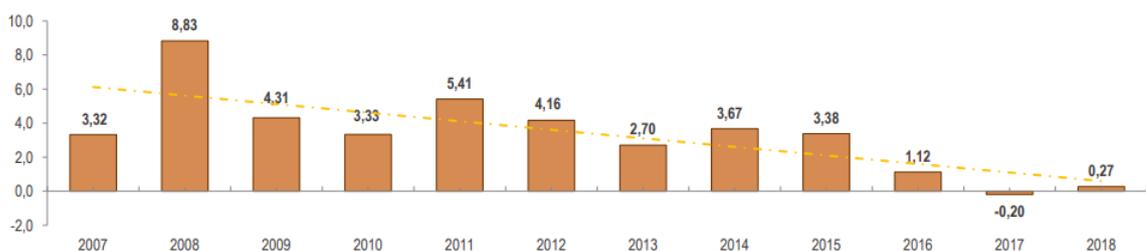
una variación mensual negativa de 3,9%, lo cual, según el Banco Central del Ecuador (BCE), se generó principalmente por la reducción de la producción y exportación de rubros como pescado, camarón, petróleo; y también por la reducción de la producción en sectores como: transporte, comercio, servicios financieros y gobierno. El IDEAC corregido por el ciclo-tendencia que permite evidenciar el crecimiento a mediano plazo, muestra una variación positiva de 1,3% en el tercer trimestre de 2018, evidenciando una recuperación de la producción, ya que en el trimestre espejo del 2017, se evidenció una variación trimestral negativa de 1,1% (p.1)

Por otro lado, según nota recogida en el sitio web telesurtv.net (2018):

“El déficit fiscal de Ecuador cerró 2017 en 5.838 millones de dólares, es decir, 43 por ciento más que en 2016; para hacer frente a la situación económica Moreno ha tratado de atraer la inversión extranjera al país. Según Cordes, los problemas de Ecuador no se limitan a la crisis fiscal, sino también a la pérdida de competitividad y a un crecimiento que, “además de no generar empleo, depende en gran medida del gasto público, que a su vez se ha venido financiando con nueva deuda””, (p.1).

Desde el año 2007 al año 2018 la inflación anual del IPC a diciembre de cada año ha sufrido las variaciones que se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico 76-4:** Inflación Anual del IPC A Diciembre de Cada Año - Porcentajes, 2007 - 2018



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2019)

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

El economista Pablo Dávalos en el sitio web “actualidad.rt” (2019), manifestó: “esta es una crisis creada por razones políticas y en conformidad a los intereses de los empresarios”.

Cabe mencionar que el gobierno de turno, como fruto de la supuesta crisis, ha reducido la cantidad de empleados de las instituciones del ejecutivo y ha reducido el presupuesto de todas las instituciones que conforman el sector público.

#### 4.2.2.2. *Gobernabilidad*

Según El Telégrafo (2018),

“La gobernabilidad es la capacidad técnica con la que un gobierno cuenta para atender a las demandas de los ciudadanos de manera eficaz. La estabilidad, la legitimidad y la eficiencia son esenciales para este fin, y deben verse como el sustrato para la gobernabilidad. El capital político neto resulta del balance que existe apoyo y oposición del ambiente autorizante -los poderes del estado- y de los actores políticos que tienen influencia sobre dichos poderes”. (p.1).

Para Hurtado, (2018):

“Los problemas de gobernabilidad de la democracia ecuatoriana, por ser estructurales, han conspirado contra todos los gobiernos, cualquiera sea su ideología y orientación política. A ellos se debe el fracaso de costosos programas de estabilización macroeconómica, la interrupción de promisorios procesos de crecimiento, el desperdicio de oportunidades ofrecidas por la economía internacional, la deficiente respuesta a crisis mundiales, la poca atención que se ha dado a programas destinados a mejorar la calidad de la educación, el mantenimiento de la pobreza, la permanencia de la inequidad social, el atraso del país respecto a otros del continente, la vulnerabilidad de las instituciones democráticas y la frustración sufrida por el pueblo ecuatoriano en los fatídicos años de fin de siglo. Ocho son los problemas estructurales de gobernabilidad de la democracia ecuatoriana, a los que se debe que el buen gobierno haya sido un hecho excepcional” (p.1)

Lo anterior deja ver que en el Ecuador existe una alta fragmentación política, conflictividad, populismo y exclusión social, aspectos que inciden en la baja gobernabilidad del Ecuador.

#### 4.2.2.3. *Producto Interno Bruto (PIB)*

Según el Banco Mundial (2018) el crecimiento del PIB anual del Ecuador desde el año 2010 al año 2017 fue:

**Tabla 76-4:** Crecimiento del PIB anual del Ecuador

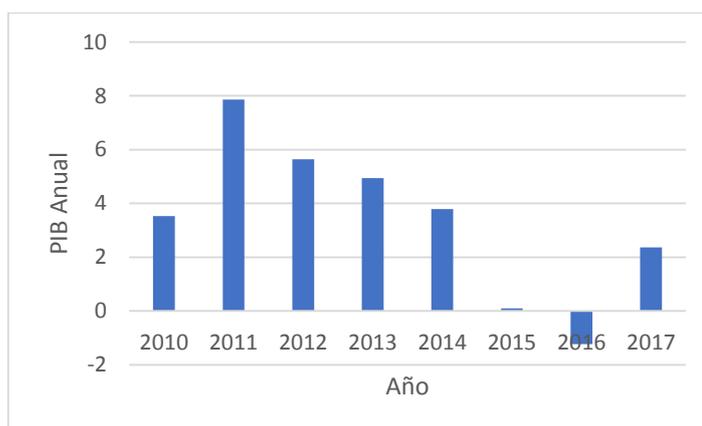
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
3.52529867	7.86814092	5.64196207	4.94651127	3.78886855	0.09887261	-1.22638398	2.36838653

Fuente: Banco Mundial (2018)

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

Los datos presentados corresponden a las bases de datos del Banco Mundial y de la OCDE, sobre cuentas nacionales.

**Gráfico 77-4:** Crecimiento del PIB anual del Ecuador



Fuente: Banco Mundial (2018)

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

Lo presentado corrobora lo que se mencionó en los numerales anteriores del presente trabajo de titulación, respecto a la precaria situación de la economía del país en los últimos tres años, pues, como se aprecia en el gráfico, en el año 2016 el crecimiento del PIB fue negativo. Cabe mencionar que el PIB es uno de los principales indicadores de la economía de un país.

#### 4.2.2.4. Empleo y desempleo

Según CESLA.COM (2019):

Para septiembre de 2018 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 4,0%, la de empleo adecuado 39,6% y la de empleo no adecuado 55,7%, ninguna de las cifras presenta cambios estadísticamente significativos en relación con septiembre de 2017, lo que evidencia el estancamiento que atraviesa la economía del país, la falta de generación de empleo desde el sector privado y la falta de impacto de las políticas laborales aplicadas durante los dos últimos años. En el empleo adecuado se ubican las personas que tienen ingresos iguales o superiores al salario mínimo, mientras que en el empleo no adecuado están los subempleados, las personas con empleos no remunerados y con otros empleos no plenos. Por lo cual, no es tanto el desempleo el gran problema de Ecuador, sino el empleo no adecuado, ya que durante la última década a bordeado tasas del 50% (p.3).

Según El Universo (2019).

“El empleo pleno en el Ecuador -que contabiliza a los empleados que trabajan al menos 40 horas y ganan al menos el salario básico- cayó del 42,3% al 40,6%, informó la mañana de este miércoles el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Se trata de una variación estadísticamente significativa dentro del periodo diciembre 2017 a diciembre de 2018, según el organismo. Adicionalmente, el INEC indicó que el subempleo -cuando una persona gana menos del salario básico y trabaja menos de 40 horas- también bajó de manera estadísticamente significativa al pasar del 19,8% al 16,5%.” (p.1)

De la información presentada en párrafos anteriores, se aprecia que la población tiene escasas oportunidades de acceder al empleo formal y adicionalmente se aprecia una reducción progresiva de dicho empleo.

#### 4.2.2.5. Aspectos Socio – Culturales

Según el sitio web DefiniciónABC (s.f.):

“Se utiliza el término sociocultural para hacer referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales de una comunidad o sociedad. De tal modo, un elemento sociocultural tendrá que ver exclusivamente con las realizaciones humanas que puedan servir tanto para organizar la vida comunitaria como para darle significado a la misma. Cuando se aplica el adjetivo de sociocultural a algún fenómeno o proceso se hace referencia a una realidad construida por el hombre que puede tener que ver con cómo interactúan las personas entre sí mismas, con el medio ambiente y con otras sociedades. En este sentido, avances o creaciones socioculturales del hombre, desde los primeros días de su existencia, pueden ser las diferentes formas de organización y jerarquización social, las diversas expresiones artísticas, la creación de instituciones que tuvieran por objetivo ordenar la vida en comunidad, la instauración de pautas morales de comportamiento, el desarrollo de las religiones y estructuras de pensamiento, la creación de sistemas educativos, etc.” (p.1).

**Tabla 77-4:** Población por etnia en Morona Santiago

Cantón	Indígenas		Mestizos		Blancos		Negros		Otros	
	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Morona	1.878	14.356	14.976	7.133	1.015	455	50	9	1065	218
Gualaquiza	283	4.354	6.208	5.308	413	176	31	8	297	84
Limón Indanza	181	2.206	3.160	3.703	109	147	2	2	71	141
Palora	261	2.163	2.658	1.478	142	92	12	10	79	41
Santiago de Méndez	195	3.263	1.838	3.465	137	192	4	11	103	87
Sucúa	886	5.494	6.081	4.380	636	532	13	9	189	98
Huamboya	76	6.938	768	558	39	52	1	2	16	16
San Juan Bosco	50	934	1.280	1.519	14	33	3	1	43	31
Taisha	462	17.209	529	165	30	20	0	0	15	7
Logroño	142	3.970	1196	227	114	37	0	0	30	7
Pablo Sexto	81	802	589	275	21	21	2	0	23	9
Tiwintza	539	4.815	534	877	47	92	11	3	31	46
<b>Total</b>	<b>5.034</b>	<b>66.504</b>	<b>39.817</b>	<b>29.088</b>	<b>2.717</b>	<b>1.849</b>	<b>129</b>	<b>55</b>	<b>1.962</b>	<b>785</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010)

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

Respecto a la composición étnica de la población de la provincia de Morona Santiago, el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago (2015) señala lo siguiente:

“Según el Censo, 2010 en la provincia de Morona Santiago cuenta con 147.940 habitantes, el 48% son indígenas. Los cantones de mayor porcentaje de población indígena siguen siendo: Taisha 96%, Huamboya 83%, Tiwintza 77% y Logroño 71%; un porcentaje representativo también lo mantienen Pablo Sexto 48%, Morona 39% y Santiago de Méndez 37%. El Gráfico 43 muestra el predominio de la población indígena en las zonas rurales, mayormente en los cantones Taisha y Morona, seguido por Huamboya, Sucúa y Tiwintza. San Juan Bosco y Pablo VI, son los cantones con menor población de las nacionalidades” (p.160).

En Morona Santiago habitan las etnias Shuar, Ashuar, las mismas que se concentran en el área rural de la provincia. Dichas etnias conviven con los ecosistemas amazónicos y mantienen una gran cantidad de manifestaciones culturales como el shamanismo, las danzas y música étnicas, comidas como los ayanpacos, la chicha de yuca y de chonta, etc.

En Morona Santiago son notorias manifestaciones religiosas como las misas a la Virgen Purísima de Macas. Cabe mencionar que la Misión Salesiana tubo un rol protagónico en la conformación social y cultural de la Morona Santiago.

#### 4.2.2.6. *Demografía*

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Morona Santiago (2015):

“Morona Santiago está constituida por diferentes grupos culturales, entre ellos las nacionalidades Shuar y Achuar siendo estos los habitantes más antiguos, la Nacionalidad Kichwa de la Sierra ingresó cuando comenzaron a abrirse las vías de acceso hacia los poblados de la Amazonía; mientras que el pueblo mestizo llegó a través de flujos migratorios internos de neocolonización, en un primer momento de manera espontánea y esporádica, posteriormente motivada por proyectos de desarrollo, por la situación social y económica nacional y por el mejoramiento de los accesos viales, convirtiéndose en flujos migratorios internos, sistemáticos y persistentes” (133).

De la información del censo de población y vivienda efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2010, la Provincia de Morona Santiago tenía la siguiente población:

**Tabla 78-4:** Población de Morona Santiago por cantones

<b>Cantón</b>	<b>Población</b>	<b>%</b>
Morona	41155	27.8
Gualaquiza	17162	11.6
Limón Indanza	9722	6.6
Palora	6936	4.7
Santiago	9295	6.3
Sucúa	18318	12.4
Huamboya	8466	5.7
San Juan Bosco	3908	2.6
Taisha	18437	12.5
Logroño	5723	3.9
Pablo VI	1823	1.2
Tiwintza	6995	4.7
<b>TOTAL</b>	<b>147940</b>	

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010)

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

La población provincial en los períodos intercensales 2001 - 2010 evolucionó según el siguiente detalle:

**Tabla 79-4:** Evolución de la Población en Morona Santiago

<b>Población</b>	<b>Censo</b>	
	<b>2001</b>	<b>2010</b>
Urbana	38472	49659
Rural	76940	98281
Provincial	115412	147940

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (2001, 2010)

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

La población provincial creció en un 22%.

Por otro lado, la población del cantón Morona al año 2010 fue:

**Tabla 78-4:** Población del cantón Morona por parroquias al año 2010

<b>Cantón</b>	<b>Población</b>	<b>%</b>
Morona	41155	27.8
Gualaquiza	17162	11.6
Limón Indanza	9722	6.6
Palora	6936	4.7
Santiago	9295	6.3
Sucúa	18318	12.4
Huamboya	8466	5.7
San Juan Bosco	3908	2.6
Taisha	18437	12.5
Logroño	5723	3.9
Pablo VI	1823	1.2
Tiwintza	6995	4.7
<b>TOTAL</b>	<b>147940</b>	

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010)

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### 4.2.2.7. *Tasa de natalidad y mortalidad*

Según Wikipedia.org, (s.f.) la tasa de la natalidad “es una medida de cuantificación de la fecundidad, que refiere a la relación que existe entre el número de nacimientos ocurridos en un cierto periodo y la cantidad total de efectivos del mismo periodo” (p.1).

Según el INEC (2016) La tasa global de fecundidad de Morona Santiago fue de 4,4 hijos en el 2012 y de 3, 9 en el año 2015 (p.9)

#### 4.2.2.8. *Nivel educativo y tasa de escolaridad*

La tasa de natalidad (tasa por mil habitantes) de Morona Santiago al año 2015 fue de 21,67 (ecuadorencifras.gob.ec, 2015, p. 82). El promedio de años de escolaridad de la provincia de Morona Santiago al año 2010 fue 8.0, el rezago escolar de 15 años a más fue de 14,53% y la tasa de analfabetismo fue del 6,6% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013.p.4).

#### 4.2.2.9. *Factores Tecnológicos*

Respecto de los factores tecnológicos, la Escuela Europea de Management (s.f.) menciona:

La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. Tendrá mayores posibilidades de éxito una empresa que haya integrado un nuevo software que le permite agilizar el servicio de distribución (reduciendo costes y mejorando la satisfacción del cliente) que otra cuya tecnología se haya quedado obsoleta (p. 1)

Los factores tecnológicos clave para la Escuela Europea de Management (s.f.) son:

Nivel de desarrollo tecnológico.

Grado de implantación de tecnologías de la información.

Grado de obsolescencia tecnológica.

Porcentaje del PIB dedicado a I+D+i.

Número de investigadores.

Número de patentes/año.

Impacto de internet y de las tecnologías emergentes (p. 1)

Guaipatín & Schwartz (2014) señala que “según las tendencias de América Latina, Ecuador está especializado en temas como medio ambiente o ecología y ciencias agrícolas, pero tiene muy poca producción en otras áreas como ciencias de la computación, ciencias materiales y biología molecular” (p. 82)

Para (González Márquez & Romero Doylethy, 2018), respecto de la tecnología mencionan:

“La tecnología avanza constantemente y cada vez se crean más empresas con modelos de negocio del siglo XXI. Las empresas deben efectuar una cultura de innovación mediante capacitaciones, debido a esto se le recompensará con capacidad monetaria, infraestructura y los recursos necesarios para poder incorporar dichas tecnologías. A cada mejora tecnológica su inversión será mayor. Así que solo las empresas que cuenten con índices de rentabilidad muy altos serán las empresas capaces de adquirir estas mejoras formando una estructura robusta a nivel de empresa, capaz de cumplir sus objetivos a través de la inversión” (p. 3).

La adopción de tecnología para automatizar los servicios que brinda la Terminal Terrestre Roberto Villarreal V., puede ser un actor determinante en la calidad de los servicios que brinda a los diferentes usuarios de la misma.

#### 4.2.2.10. *Factores ambientales*

Para el sitio web “gk.city” (2019):

“Este año en el Ecuador todavía se esperan las amnistías propuestas por el presidente Lenín Moreno para líderes sociales y ambientales. Los conflictos entre pueblos indígenas y empresas por cuenta de las consultas previas continúan y la reestructuración de varias entidades del Estado trae consigo grandes retos.” (p. 1)

Morona Santiago posee ecosistemas tales como bosques húmedos tropicales primarios y secundarios (explotados por el ser humano), los mismos que albergan una rica diversidad biológica a nivel de flora y de fauna. Son famosas las áreas como el “Parque Nacional Sangay” (una parte se asienta en Morona Santiago), la cordillera del KUTUKU y la cordillera del Condor, que son formaciones naturales consideradas como áreas de alta concentración biológica.

Cabe mencionar que lamentablemente la mayor parte de estos ecosistemas han sido explotados y deteriorados para actividades humanas tales como la extracción de la madera, la ampliación de la frontera agrícola, la apertura de vías entre otras actividades degradadoras de ecosistemas.

#### 4.2.2.11. *Factores legales*

El 20 de octubre de 2008, entro en vigencia la Constitución de la República del Ecuador, la misma que reformó la estructura del “sector público” (puede decirse que “sector público” es equivalente al término “estado”), y distribuyó las capacidades de acción en áreas denominadas “competencias exclusivas y concurrentes” entre los distintos niveles de gobierno. Cabe mencionar que el numeral seis del artículo 264 de la Constitución, determina como competencia constitucional exclusiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales la de “Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal”. Por tal razón los GAD Municipales ejercen actividades como el control y regulación del tránsito en sus territorios.

Por otro lado, el literal c) del artículo 55 del COOTAD dispone a los Gobierno Municipales: “Planificar, construir y mantener la vialidad urbana; el literal f) del mismo artículo dispone:

“Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal”. Lo mencionado, permite que los GAD municipales están facultados para construir la obras como terminales terrestres y regular el tránsito en la jurisdicción.

#### **4.2.3. Análisis del micro entorno**

La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., administrativamente depende de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GMCM. Lo mencionado, deja ver que el microentorno de la Terminal Terrestres Roberto Villarreal V., está conformado por la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GMCM, por el Gobierno Municipal del cantón Morona y el cantón Morona.

Los factores que se abordan en el análisis del microentorno se los detalla en los siguientes numerales.

##### *4.2.3.1. Factores Político – institucionales*

El Gobierno Municipal del cantón Morona es una persona Jurídica de derecho público, que se rige por las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador, del COOTAD. En el ámbito del transporte se rige por las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial y del Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial.

##### *4.2.3.2. Factor “Percepción de los Actores Involucrados” en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.*

Los actores involucrados en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son: a) la ciudadanía usuaria del terminal, b) los transportistas y c) los comerciantes que arriendas los locales comerciales de la terminal.

##### **a) Percepción de la ciudadanía**

La información sobre percepción ciudadana se al extrajo de las encuestas efectuadas a la ciudadanía.

El cien por ciento responde que la terminal no tiene un plan estratégico y desconocen la Visión y Misión de la Terminal.

Solo el 22% conoce los servicios de la Terminal Terrestre

La mayor parte de la ciudadanía encuestada considera que la atención de los administradores fluctúa entre muy buena y regular, lo que deja ver cierto nivel de insatisfacción.

La ciudadanía respondió que los servicios de la terminal fluctúan entre muy buenos y regulares.

La ciudadanía considera que los tiempos de los trámites son lentos y extremadamente lentos.

El 95 % de la ciudadanía considera que el personal no está calificado para las tareas que debe cumplir.

El 95% de la ciudadanía encuestada considera que las instalaciones brindan comodidades para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios.

El 100% de los encuestados considera que las instalaciones son inclusivas.

El 74% de los encuestados considera que la atención en boleterías es buena

La mayor parte de encuestados considera que el servicio de las cooperativas interprovinciales, intraprovinciales, intracantonales, de transporte urbano y de taxis es buena.

La mayor parte de la ciudadanía considera que la atención en los locales comerciales es buena.

b) Percepción de los transportistas

La mayor parte de los entrevistados consideran que la atención de los administradores fluctúa entre buena y regular.

La mayor parte de los encuestados consideran que los servicios de la terminal son buenos. La misma opinión existe frente a los servicios que se prestan en terminales de otras ciudades.

La mayor parte de los entrevistados consideran que los trámites son lentos.

El 100% de los entrevistados consideran que el personal no está calificado para la realización de las funciones a ellos asignadas. La misma respuesta se emite sobre el uso de los recursos de la terminal.

La opinión, respecto a las instalaciones de la terminal fluctúan entre muy buenas y buenas.

El 100% de los entrevistados consideran que las instalaciones brindan comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios. LA misma respuesta se dio a la inclusión de las instalaciones.

La opinión respecto a la atención boleterías fluctúan entre muy buena y buena.

La opinión, respecto a la atención de las cooperativas de transporte fluctúan entre muy buena y buena.

La mayor parte de los entrevistados consideran que la atención en los locales comerciales fluctúa entre buena y regular.

Respecto a las deficiencias que tiene la Terminal Terrestre se menciona que existe un mal aprovechamiento de los recursos y una administración deficiente.

Con respecto a los aspectos en los que se puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de la terminal, se menciona en la administración y el trato a los usuarios.

c) Percepción de los comerciantes

Sobre la atención a la ciudadanía por parte de los administradores, la mayor parte de los comerciantes opinan que la atención es regular.

Sobre los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc, los comerciantes opinan la mayor parte de los comerciantes consideran que son regulares.

Sobre el tiempo de respuesta a los trámites, la mayoría considera que el tiempo de los tramites es lento.

El 100% de los comerciantes considera que el personal de la terminal no está calificado para el realizar las funciones a ellos encomendados. La misma percepción se tiene sobre el uso de los recursos.

Sobre la calidad de las instalaciones la mayor parte de las opiniones fluctúan entre muy buenas y regulares.

Respecto de las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios el 100% opina que si brindan las comodidades necesarias. La misma opinión se tiene respecto de la inclusividad de las instalaciones.

La mayor parte de las opiniones sobre la atención en las boleterías varían entre muy buena y regular.

Respecto de la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes la mayor parte de las opiniones fluctúan entre muy buena y regular.

Sobre la atención que se brindan a la ciudadanía los locales comerciales la mayor parte de los criterios fluctúan entre muy buena y regular.

Respecto de las deficiencias que tiene la Terminal Terrestre se menciona la mala administración y la falta de guardianía.

Sobre los aspectos a mejora se menciona: la atención al ciudadano, la administración y el cumplimiento de la ordenanza

Respecto el volumen de ventas y el canon de arrendamiento se menciona que no se justifica dicho canon.

#### 4.2.3.3. *Factor Participación de la ciudadanía en el cantón Morona*

Por obligación legal dispuesta en el COOTAD, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), deben conformar un Sistema de Participación Ciudadana, el mismo que incluso debe constituirse en una función de los GAD e integrarse a la Ejecutiva – administrativa y a la función de Legislación y Fiscalización.

Con el propósito de cumplir con lo dispuesto en el COOTAD, el GAMC conformó mediante “La Ordenanza que Norma el Sistema de Participación Ciudadana del Cantón Morona”, conformó el Sistema Cantonal de Participación Ciudadana de Morona (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2014.p. 22).

Es de público conocimiento, que dicho sistema no ha operado de acuerdo a la ordenanza de su creación, pues, a decir de la ciudadanía ha existido un débil apoyo del GMCM a dicho sistema, aspecto que provocó la apatía y el desinterés de la ciudadanía en participar en la gestión del GAD.

Pese a lo manifestado en párrafo anterior, la ciudadanía del cantón Morona es emprendedora y optimista, pues en los últimos diez años en la ciudad de Macas se han creado un número importante de emprendimientos, los mismos que contribuyen al desarrollo del cantón.

#### 4.2.3.4. *Factor Económico – Financiero*

Según el Centro de Estudios Fiscales / SRI (2017):

“Los ingresos de los GAD se clasifican en tres grupos: ingresos propios, transferencias del gobierno central (en adelante transferencias) y donaciones del sector privado y organismos internacionales. Los ingresos propios y las transferencias han representado en promedio, desde el año 2000, el 99% de los ingresos totales” (p. 2).

Lo mencionado deja ver la débil estructura económica financiera a de los GAD, aspecto que incide de forma directa en la calidad de la obra pública y de los servicios que brindan los GAD a la ciudadanía. Lo mencionado se repite en el GMCM, pues el 87% de su presupuesto lo obtiene de las transferencias del Gobierno Central (Gobierno Municipal del cantón Morona, 2015, p. 1)

#### 4.2.3.5. *Desarrollo Institucional;*

En el componente Político Institucional de la actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Morona, realizada por el Gobierno Municipal del Cantón Morona (2017) se formuló el proyecto denominado “Mejoramiento de las Capacidades Administrativas y Financieras del GADMCM” (p. 37) debido a que en el GMCM se presentan problemas tales como una alta cartera vencida, bases de datos de convenios desactualizadas y a la subsistencia de una administración pública poco eficiente e ineficaz.

Lo mencionado permite apreciar la debilidad institucional del GMCM, dicho aspecto puede afectar el logro de los resultados planteados tanto en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Morona, como en los en el ejercicio de las competencias constitucionales exclusivas.

#### 4.2.3.6. *Estabilidad Laboral;*

En el GMCM laboran personal de carrera y de contratado. El personal de carrera posee estabilidad laboral, mientras que el personal de contrato, permanece por un máximo de dos años en el GMCM, esto debido a las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Servicio Público.

#### 4.2.3.7. *Análisis Interno de la Terminal Terrestre Dr.*

El Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., pertenece al Gobierno Municipal del cantón Morona. El equipo directivo del terminal terrestre, está bajo la depende de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GMCM.

La administración del terminal terrestre se encuentra regulada por “La Ordenanza que Regula la Administración del Terminal Terrestre “Dr. Roberto Villarreal V.” de la Ciudad de Macas y Sus Comunidades.””. Esta ordenanza determina que la terminal Terrestre es una dependencia de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial del GMCM, aspecto que torna onerosa y lenta la gestión del terminal y le resta velocidad de respuesta a los requerimientos de los usuarios.

Respecto al personal que labora en la terminal, se debe mencionar que los tres administradores del terminal tienen estabilidad en dicha dependencia, la otra parte del personal que labora en la Terminal Terrestre de la ciudad de Macas, pertenece al Gobierno Municipal del Cantón Morona,

motivo por el cual rota de forma constante. Dicho aspecto que no permite el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en las actividades que se deben realizar en la terminal.

Según el Gobierno Municipal del Cantón Morona (2017), las funciones que realizan los administradores del terminal de Macas son las siguientes:

- a) “Controlar permanentemente que el personal operativo, transportistas, usuarios y personas relacionadas con la prestación del servicio de transporte público
- b) Controlar los servicios de transporte público en todos sus ámbitos de operación dentro del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.
- c) Coordinar directamente la implantación de espacios de información y controlar el ornato e higiene dentro del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.
- d) Controlar los locales arrendados o concesionados con la finalidad de verificar que cumplan el servicio para el que fueron otorgados y las disposiciones emitidas.
- e) Realizar estudios técnicos sobre las tasas, arriendos y otros aspectos financieros y administrativos del Terminal Terrestre para conocimiento y aprobación del Concejo Municipal.
- f) Garantizar los servicios de seguridad y de mantenimiento del Terminal Terrestre en forma permanente.
- g) Supervisar el personal de empleados y trabajadores del Terminal Terrestre y controlar las actividades operacionales de servicios contratados.
- h) Informar sobre hechos que se suscitaren dentro del Terminal Terrestre con la finalidad de hacer conocer a las instancias correspondientes para la sanción respectiva de ser el caso” (p. 4-5),

#### **4.2.4. Fortalezas y Debilidades**

Los instrumentos de investigación empleados en el presente trabajo de titulación permitieron determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

**Tabla 80-4:** Fortalezas y Debilidades del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Terminal diseñado y construido bajo norma técnica del Ministerio de Transportes y Obras Públicas.	Rotación del personal operativo
Funcionarios administrativos poseen títulos de tercer nivel	No se cumple la ordenanza que regula la administración del terminal
Asignación presupuestaria a la Terminal de parte del GADMC	Presupuesto insuficiente para la operación global del terminal
Estabilidad laboral del personal administrativo	Terminal terrestre no cuenta con un plan estratégico
Ordenanza que regula la administración del terminal	Escasa difusión de los servicios que oferta el terminal
Buenos servicios al público	Lentitud en las respuestas a los trámites que efectúan los usuarios
Instalaciones en muy buen estado, cómodas, operativas e inclusivas	Personal poco calificado
Servicios información alimentación y médico para viajeros, turistas, transportistas	Incapacidad de los administradores para vincular a la ciudadanía y demás usuarios en la gestión estratégica de la terminal
Buena relación de los administradores con la ciudadanía y demás involucrados	No se ha definido estructura orgánica ni otras herramientas de gestión
	Inadecuadas decisiones de las autoridades del GMCM respecto del terminal
	Fallas en la infraestructura de la terminal
	Mediocre servicio de los administradores a los usuarios
	Falta de capacitación al personal
	Dependencia de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, dificulta la gestión de la terminal.
	Los administradores no aprovechan adecuadamente los recursos del terminal
	Falta de señalética al interior del terminal

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### 4.2.5. Oportunidades y Amenazas

Con el uso de las herramientas y técnicas de investigación se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas para la terminal terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

**Tabla 81-4:** Oportunidades y Amenazas del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

Oportunidades	Amenazas
Alta demanda de los servicios del terminal	Situación económica del país
Buena percepción ciudadana de los servicios del terminal	Inestabilidad política del país
Potencial turístico de la provincia de Morona Santiago	Mediocre servicio de transporte público de acceso a la terminal
Potencialidades y capacidades de la población	Mediocre servicio en boleterías
Marco legal que regula para el transporte público y la seguridad vial	Mediocre servicio de las cooperativas de transporte
GMCM recibió y ejerce la competencia planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal	Mediocre servicio en los locales comerciales de la terminal
	Autoridades municipales no dimensionan la importancia de la gestión estratégica de la terminal
	Falta de cultura de las personas en cuanto al uso de los servicios que ofrece la Terminal
	Falta de delimitación de vías de acceso al terminal
	Falta de control a los transportistas

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

##### 4.2.5.1. Ponderación de Factores

Esta técnica permite valorar cuán importante son los factores internos y externos a la organización. Para determinar la importancia que tiene los factores sujetos a los análisis estratégicos, se procede de la siguiente forma:

- a. Se hace una lista de todos los factores internos y externos
- b. Se debe asignar un peso específico a cada uno de los factores sometidos al análisis (internos y externos), teniendo cuidado que el total de la suma de todos los factores sea igual a uno
- c. Usando una escala de 1(valor más bajo) a 5 (valor más alto), se califica a cada uno de los factores (internos y externos)
- d. Se debe multiplicar el peso específico por la calificación asignada. Producto de lo cual se obtiene el “peso ponderado” de cada factor.

Este método permite visualizar la importancia de los factores y por tanto concentrarse los que mayor peso ponderado tienen (a la postre los estratégicos).

#### 4.2.5.2. Ponderación de Factores Internos

En la siguiente tabla se somete al análisis del peso ponderado a los factores internos.

**Tabla 82-4:** Fortalezas y Debilidades de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES ANALIZADOS</b>	<b>PESO ESPE.</b>	<b>IMPORTANCIA PONDERADA</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Terminal diseñado y construido bajo norma técnica del Ministerio de Transportes y Obras Públicas.	0.05	5	0.25
Funcionarios administrativos poseen títulos de tercer nivel	0.03	4	0.12
Asignación presupuestaria a la Terminal de parte del GADMC	0.04	4	0.16
Estabilidad laboral del personal administrativo	0.04	4	0.16
Ordenanza que regula la administración del terminal	0.04	5	0.2
Buenos servicios al público	0.04	5	0.2
Instalaciones en muy buen estado, cómodas, operativas e inclusivas	0.05	5	0.25

Servicios información alimentación y médico para viajeros, turistas, transportistas	0.04	5	0.2
Buena relación de los administradores con la ciudadanía y demás involucrados	0.04	4	0.16
<b>TOTAL, FORTALEZAS</b>			1.7
<b>DEBILIDADES</b>			
Rotación del personal operativo	0.04	4	0.16
No se cumple la ordenanza que regula la administración del terminal	0.05	5	0.25
Presupuesto insuficiente para la operación global del terminal	0.04	4	0.16
Terminal terrestre no cuenta con un plan estratégico	0.06	5	0.3
Escasa difusión de los servicios que oferta el terminal	0.03	4	0.12
Lentitud en las respuestas a los trámites que efectúan los usuarios	0.04	5	0.2
Personal poco calificado	0.04	5	0.2
Incapacidad de los administradores para vincular a la ciudadanía y demás usuarios en la gestión estratégica de la terminal	0.05	4	0.2
No se ha definido estructura orgánica ni otras herramientas de gestión	0.04	5	0.2
Inadecuadas decisiones de las autoridades del GMCM respecto del terminal	0.05	5	0.25
Fallas en la infraestructura de la terminal	0.04	4	0.16
Mediocre servicio de los administradores a los usuarios	0.04	5	0.2
Falta de capacitación al personal	0.03	4	0.12

Dependencia de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, dificulta la gestión de la terminal.	0.03	4	0.12
Los administradores no aprovechan adecuadamente los recursos del terminal	0.03	4	0.12
Falta de señalética al interior del terminal	0.02	4	0.08
<b>TOTAL, DEBILIDADES</b>			5.35
<b>TOTAL, F+D</b>			7.05

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### 4.2.5.3. Ponderación de Factores Externos

En la siguiente tabla se somete al análisis del peso ponderado a los factores externos

**Tabla 83-4:** Oportunidades y Amenazas de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES ANALIZADOS</b>	<b>PESO ESPE.</b>	<b>IMPORTANCIA PONDERADA</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Alta demanda de los servicios del terminal	0.07	5	0.35
Buena percepción ciudadana de los servicios del terminal	0.07	5	0.35
Potencial turístico de la provincia de Morona Santiago	0.07	5	0.35
Potencialidades y capacidades de la población	0.06	5	0.3
Marco legal que regula para el transporte público y la seguridad vial	0.06	4	0.24

GMCM recibió y ejerce la competencia planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal	0.06	4	0.24
<b>TOTAL, OPORTUNIDADES</b>			1.83
<b>AMENAZAS</b>			
Situación económica del país	0.07	5	0.35
Inestabilidad política del país	0.05	4	0.2
Mediocre servicio de transporte público de acceso a la terminal	0.06	5	0.3
Mediocre servicio en boleterías	0.06	4	0.24
Mediocre servicio de las cooperativas de transporte	0.06	5	0.3
Mediocre servicio en los locales comerciales de la terminal	0.06	4	0.24
Autoridades municipales no dimensionan la importancia de la gestión estratégica de la terminal	0.06	5	0.3
Falta de cultura de las personas en cuanto al uso de los servicios que ofrece la Terminal	0.07	4	0.28
Falta de delimitación de vías de acceso al terminal	0.05	4	0.2
Falta de control a los transportistas	0.07	5	0.35
<b>TOTAL, AMENAZAS</b>			2.18
<b>TOTAL, O+A</b>			4.01

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### 4.2.5.4. Análisis FODA o DAFO

En la siguiente tabla se efectúa el análisis cruzado de los factores internos y externos de la Terminal de Macas. Este análisis permite determinar los factores estratégicos, en los que se deben concentrar los administradores de la Terminal Dr. Roberto Villarreal V. Los factores estratégicos son los elementos esenciales a partir del cual se diseñan los programas y proyectos que permitan alcanzar la Misión y la Visión de la Terminal de la ciudad de Macas. Cabe aclarar que el cruce de factores se realizó en combinaciones de uno a uno y multifactoriales.

**Tabla 84-4:** Análisis FODA para la determinación de los factores estratégicos

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terminal diseñado y construido bajo norma técnica del Ministerio de Transportes y Obras Públicas.</li> <li>2. Funcionarios administrativos poseen títulos de tercer nivel</li> <li>3. Asignación presupuestaria a la Terminal de parte del GADMC</li> <li>4. Estabilidad laboral del personal administrativo</li> <li>5. Ordenanza que regula la administración del terminal</li> <li>6. Buenos servicios al público</li> <li>7. Instalaciones en muy buen estado, cómodas, operativas e inclusivas</li> <li>8. Servicios información alimentación y médico para viajeros, turistas, transportistas</li> <li>9. Buena relación de los administradores con la ciudadanía y demás involucrados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación del personal operativo</li> <li>2. No se cumple la ordenanza que regula la administración del terminal</li> <li>3. Presupuesto insuficiente para la operación global del terminal</li> <li>4. Terminal terrestre no cuenta con un plan estratégico</li> <li>5. Escasa difusión de los servicios que oferta el terminal</li> <li>6. Lentitud en las respuestas a los trámites que efectúan los usuarios</li> <li>7. Personal poco calificado</li> <li>8. Incapacidad de los administradores para vincular a la ciudadanía y demás usuarios en la gestión estratégica de la terminal</li> <li>9. No se ha definido estructura orgánica ni otras herramientas de gestión</li> <li>10. Inadecuadas decisiones de las autoridades del GMCM respecto del terminal</li> <li>11. Fallas en la infraestructura de la terminal</li> </ol>

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>		<p>12. Mediocre servicio de los administradores a los usuarios</p> <p>13. Falta de capacitación al personal</p> <p>14. Dependencia de la Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, dificulta la gestión de la terminal.</p> <p>15. Los administradores no aprovechan adecuadamente los recursos del terminal</p> <p>16. Falta de señalética al interior del terminal</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b> <b>Maximizar oportunidades</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b> <b>Minimizar debilidades</b> <b>aprovechar oportunidades</b></p>
<p>1. Alta demanda de los servicios del terminal</p> <p>2. Buena percepción ciudadana de los servicios del terminal</p> <p>3. Potencial turístico de la provincia de Morona Santiago</p> <p>4. Potencialidades y capacidades de la población</p> <p>5. Marco legal que regula para el transporte público y la seguridad vial</p> <p>6. GMCM recibió y ejerce la competencia planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal</p>	<p>F1 - F7 - O1: Aprovechar y mantener la calidad técnica y operativa de las instalaciones para atender la alta demanda de los servicios de la terminal</p> <p>F8 – O3 – O4: Mejorar los servicios de la terminal, para contribuir a usufructuar el potencial turístico de la provincia, aprovechando las potencialidades y capacidades de la ciudadanía.</p> <p>F2 – F3 – F4 – F9 – O2: Aprovechar la preparación y la estabilidad de los administradores, para brindar servicios que incrementen la satisfacción ciudadana</p>	<p>D4 – D9 – D15 – O1 – O2: Ejecutar el plan estratégico e implementar herramientas de gestión organizacional para brindar servicios de calidad y para mantener la buena percepción ciudadana</p> <p>D3 – D5 – D14 – D8 – O5 – O6: Incrementar el presupuesto y mejorar la recaudación, para ejercer eficiente y de forma autónoma, la parte correspondiente de la competencia de tránsito, socializando los servicios a la ciudadanía.</p> <p>D2 – O5: Aprovechar el marco legal y la descentralización de la competencia de transporte para promover el</p>

		cumplimiento de la ordenanza de la terminal. D6 – D11 – O3: Mejorar el tiempo de respuesta a los trámites mediante la gestión por procesos
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> <b>Minimizar amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> <b>Minimizar debilidades</b> <b>evitar amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica del país</li> <li>2. Inestabilidad política del país</li> <li>3. Mediocre servicio de transporte público de acceso a la terminal</li> <li>4. Mediocre servicio en boleterías</li> <li>5. Mediocre servicio de las cooperativas de transporte</li> <li>6. Mediocre servicio en los locales comerciales de la terminal</li> <li>7. Autoridades municipales no dimensionan la importancia de la gestión estratégica de la terminal</li> <li>8. Falta de cultura de las personas en cuanto al uso de los servicios que ofrece la Terminal</li> <li>9. Falta de delimitación de vías de acceso al terminal</li> <li>10. Falta de control a los transportistas</li> </ol>	<p>F6 -F7-F8 - A1 – A2 – Aprovechar la calidad de las instalaciones y optimar los servicios, para mejorar la recaudación y reducir el impacto de la situación económica e inestabilidad política</p> <p>F5 – F9- A3 – A4- A5 – A6: Aplicar la ordenanza, aprovechando la buena relación de los administradores con los involucrados, para mejorar los servicios transporte, boleterías y comercio</p> <p>F2 – A7 – A8 – A10: Concienciar a las autoridades del GADMC sobre la importancia del terminal, y a la ciudadanía sobre el buen uso de los servicios</p>	<p>D2 – A10: Controlar a los transportistas, en coordinación con la Dirección de Transito del GADMC y la Policía Nacional</p> <p>D14 – A7: Descentralizar la gestión del terminal terrestres para atender ágilmente los requerimientos de los usuarios</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### 4.2.5.5. Ponderación de las Estrategias

En esta sección, se procede a ponderar y priorizar las estrategias definidas en el Análisis FODA para la determinación de los factores estratégicos. Para realizar dicha actividad se empleó una tabla que contiene las estrategias que vinculan las fortalezas y las oportunidades (FO), las fortalezas y las amenazas (FA), las debilidades y las oportunidades (DO) y las debilidades y las amenazas (DA).

**Tabla 85-4:** Ponderación y priorización de estrategias

<b>ESTRATEGIAS A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>(FO) Maximizar F y O</b>			
F1 - F7 - O1: Aprovechar y mantener la calidad técnica y operativa de las instalaciones para atender la alta demanda de los servicios de la terminal	0.35	5	1.75
F8 – O3 – O4: Mejorar los servicios de la terminal, para contribuir a usufructuar el potencial turístico de la provincia, aprovechando las potencialidades y capacidades de la ciudadanía.	0.4	5	2
F2 – F3 – F4 – F9 – O2: Aprovechar la preparación y la estabilidad de los administradores, para brindar servicios que incrementen la satisfacción ciudadana	0.25	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4.75</b>
<b>(FA) Maximizar F y Minimizar A</b>			
F6 -F7-F8 - A1 – A2 – Aprovechar la calidad de las instalaciones y optimar los servicios, para mejorar la recaudación y reducir el impacto de la situación económica e inestabilidad política	0.35	5	1.75
F5 – F9- A3 – A4- A5 – A6: Aplicar la ordenanza, aprovechando la buena relación de los administradores con los involucrados, para mejorar los servicios transporte, boleterías y comercio	0.35	5	1.75
F2 – A7 – A8 – A10: Concienciar a las autoridades del GADMC sobre la importancia del terminal, y a la ciudadanía sobre el buen uso de los servicios	0.3	5	1.5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>5</b>
<b>(DO) Minimizar D y Maximizar O</b>			
D4 – D9 – D15 – O1 – O2: Ejecutar el plan estratégico e implementar herramientas de gestión organizacional para brindar servicios de calidad y para mantener la buena percepción ciudadana	0.35	5	1.75

D3 – D5 – D14 – D8 – O5 – O6: Incrementar el presupuesto y mejorar la recaudación, para ejercer eficiente y de forma autónoma, la parte correspondiente de la competencia de tránsito, socializando los servicios a la ciudadanía.	0.25	5	1.25
D2 – O5: Aprovechar el marco legal y la descentralización de la competencia de transporte para promover el cumplimiento de la ordenanza de la terminal.	0.15	4	0.6
D6 – D11 – O3: Mejorar el tiempo de respuesta a los trámites mediante la gestión por procesos	0.25	5	1.25
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4.85</b>
<b>(DA) Minimizar D y A</b>			
D2 – A10: Controlar a los transportistas, en coordinación con la Dirección de Tránsito del GADMC y la Policía Nacional	0.5	4	2
D14 – A7: Descentralizar la gestión del terminal terrestres para atender ágilmente los requerimientos de los usuarios	0.5	5	2.5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2</b>

**Fuente:** Investigación de campo, procesamiento de la información

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

A través de la tabla anterior se determinó que las estrategias con mayor peso ponderado son las FA cuyo peso es de 5, luego se ubican las DO con un peso de 4.85, a continuación, se ubican las FO con un peso de 4.75 y finalmente se ubican las DA con un peso de 2.

#### **4.2.6. Alineación del Plan Estratégico con el Marco Legal Vigente**

La normativa que regula el funcionamiento y a la cual debe orientarse la gestión del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. es la siguiente:

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito Y Seguridad Vial
- Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial

- La Ordenanza que Regula la Administración del Terminal Terrestre “Dr. Roberto Villarreal V.” de la Ciudad De Macas y sus Comunidades.
- La reforma a la Ordenanza que regula la administración, funcionamiento, ocupación y uso de las diferentes áreas del terminal terrestre de pasajeros Dr. Roberto Villarreal de la ciudad de Macas.

### **4.3. Marco estratégico del plan**

Los elementos estratégicos que van a guiar la ejecución del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de la ciudad de Macas son los que mencionan a continuación:

#### **4.3.1. Visión**

Ogliastri (2009), manifiesta que:

“la Visión son hechos concretos, resultados esperados, responde a la pregunta: ¿Cómo nos imaginamos, ¿cómo queremos que sea la empresa dentro de diez años? La Visión es un poderoso instrumento de dirección estratégica que debe revisarse anualmente en una etapa madura del proceso de planeamiento estratégico. Una visión clara permite coordinar mejor el trabajo de todos hacia el largo plazo, así como entusiasmar a la organización hacia” (p. 45-46)

En construcción de la Visión de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de la ciudad Macas se utilizaron los siguientes elementos orientadores:

¿Cómo será esta empresa cuando haya alcanzado su madurez (o continúe creciendo) en unos años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cuáles serán los valores y actitudes clave de la empresa?

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella? (Entrepreneur, 2009, p. 1)

## **VISIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V. DE LA CIUDAD DE MACAS**

En el 2023 la Terminal Terrestre Roberto Villarreal V. es líder a nivel nacional por la alta calidad y la calidez de sus servicios de llegada, salida, turísticos, transporte, de conexión y otros, cuenta con personal motivado y comprometido, utiliza eficientemente sus instalaciones y tecnología de punta, que le permiten alcanzar su sostenibilidad económico - financiera.

### **4.3.2. Misión**

Según Ogliastri (2009) la misión puede ser:

La Misión puede ser un instrumento de orientación estratégica para evaluar cada decisión que involucre recursos importantes de la organización. Si la Misión de una empresa es competir estableciendo los estándares de precio y valor del mercado, tiene que continuamente desarrollar y mantener esas capacidades sin perder el Norte. La Misión es como una brújula estratégica, instrumento particularmente útil en tiempos borrascosos y guía para la formulación concreta de la Visión y de la estrategia, tema de los párrafos siguientes (p. 45).

Para Ogliastri (2009) la Misión debe responder a las siguientes cuatro preguntas básicas:

“¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción? ¿Cómo trabaja su institución: ¿hay algo diferente en su método, en el medio o en la forma de llegar a sus objetivos?, ¿Para quién trabaja su empresa, cuáles son sus partes constituyentes y su grupo objetivo de servicio? ¿Por qué hace lo que hace, qué es lo que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia? Estas preguntas implican la identidad institucional, la capacidad que la distingue de otras, sus concretos valores y responsabilidades sociales” (p. 44).

Los elementos orientadores para formular la Misión de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. fueron:

¿Por qué estás en este negocio?

¿Quiénes son tus clientes?

¿Qué imagen de tu negocio quieres transmitir?

¿Cuál es la naturaleza de tus productos o servicios?

- ¿Qué nivel de servicio vas a dar?
- ¿Qué roles van a tener tus empleados y tú?
- ¿Qué tipo de relación vas a tener con los empleados?
- ¿En qué te diferencias de la competencia?
- ¿Cómo usarás la tecnología, capital, procesos y servicios para alcanzar tus metas?
- ¿Qué filosofías ocultas o valores guiaron las respuestas anteriores? (Entrepreneur, 2009, p. 1)

## **MISIÓN DE LA TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V. DE LA CIUDAD DE MACAS**

Conectar a Morona Santiago con la región amazónica y el país, por medio servicios de transporte de excelencia, desplegando una gestión y operación estratégicas, eficientes y sostenibles, con instalaciones cómodas, inclusivas y seguras que contribuyan a aprovechar el potencial turístico de la provincia.

### ***4.3.3. Objetivos estratégicos del Plan***

Los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., se dependen de la Visión, de la Misión y de la matriz de ponderación de los factores estratégicos. Los objetivos estratégicos deben ser alcanzados de forma eficiente, en el mediano y largo plazo (horizonte de planificación) y su importancia radica en aporte de los mismos a la construcción de la Visión y la Misión.

Para la definición de los objetivos estratégicos se empleó el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC), el mismo que permite enlazar las estrategias y con objetivos clave de desempeño de una empresa. El BSC permite intervenir en perspectivas clave de una empresa u organización, tales como: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos de negocio y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Cabe aclarar que en una empresa la principal perspectiva es la financiera, pero al ser la Terminal Terrestre una unidad del GMCM la principal perspectiva es la del cliente, que en el presente caso son los pasajeros, turistas, transportistas, usuarios y ciudadanía en general.

**Tabla 86-4:** Objetivos estratégicos y Perspectivas BSC de la Terminal Terrestre

<b>PASAJEROS – USUARIOS - CIUDADANÍA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
Superar las expectativas de los pasajeros, turistas y ciudadanía en general, a través de la prestación de servicios de alta calidad	Alcanzar la sostenibilidad económica - financiera, a través del cobro de tarifas equitativas	Mejorar continuamente los procesos de la cadena de valor y de la cadena de soporte de la terminal	Fortalecer permanentemente las capacidades, competencias, habilidades y destrezas del personal de la terminal

**Fuente:** Investigación de campo, propuesta de Cintya Coronel, 2019.

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

En base a la combinación de la matriz del BCS y matriz de ponderación y priorización de estrategias se realizó el siguiente mapa estratégico de la terminal:

**Tabla 87-4:** Estrategias y Objetivos estratégicos de la Terminal

		<b>PERSPECTIVAS</b>			
		<b>PASAJEROS – USUARIOS - CIUDADANÍA</b>	<b>FINANCIERA</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>
<b>ESTRATEGIAS</b>		Superar las expectativas de los pasajeros, turistas y ciudadanía en general, a través de la prestación de servicios de alta calidad	Alcanzar la sostenibilidad económica - financiera, a través del cobro de tarifas equitativas	Mejorar continuamente los procesos de la cadena de valor y de la cadena de soporte de la terminal	Fortalecer permanentemente las capacidades, competencias, habilidades y destrezas del personal de la terminal
<b>E1</b>	Aprovechar y mantener la calidad técnica y operativa de las instalaciones para atender la alta demanda de los servicios de la terminal	X			
<b>E2</b>	Mejorar los servicios de la terminal, para contribuir a usufructuar el	X			

	potencial turístico de la provincia, aprovechando las potencialidades y capacidades de la ciudadanía.				
<b>E3</b>	Aprovechar la preparación y la estabilidad de los administradores, para brindar servicios que incrementen la satisfacción ciudadana				X
<b>E4</b>	Aprovechar la calidad de las instalaciones y optimar los servicios, para mejorar la recaudación y reducir el impacto de la situación económica e inestabilidad política		X		
<b>E5</b>	Aplicar la ordenanza, aprovechando la buena relación de los administradores con los involucrados, para mejorar los servicios transporte, boleterías y comercio			X	
<b>E6</b>	Concienciar a las autoridades del GADMC sobre la importancia del terminal, y a la ciudadanía sobre el buen uso de los servicios			X	

<b>E7</b>	Ejecutar el plan estratégico e implementar herramientas de gestión organizacional para brindar servicios de calidad y para mantener la buena percepción ciudadana			X	
<b>E8</b>	Incrementar el presupuesto y mejorar la recaudación, para ejercer eficiente y de forma autónoma, la parte correspondiente de la competencia de tránsito, socializando los servicios a la ciudadanía		X		
<b>E9</b>	Aprovechar el marco legal y la descentralización de la competencia de transporte para promover el cumplimiento de la ordenanza de la terminal.			X	
<b>E10</b>	Mejorar el tiempo de respuesta a los trámites mediante la gestión por procesos			X	
<b>E11</b>	Controlar a los transportistas, en coordinación con la Dirección de Tránsito del GADMC y la Policía Nacional			X	
<b>E12</b>	Descentralizar la gestión del terminal terrestres para atender ágilmente			X	

	los requerimientos de los usuarios				
--	------------------------------------	--	--	--	--

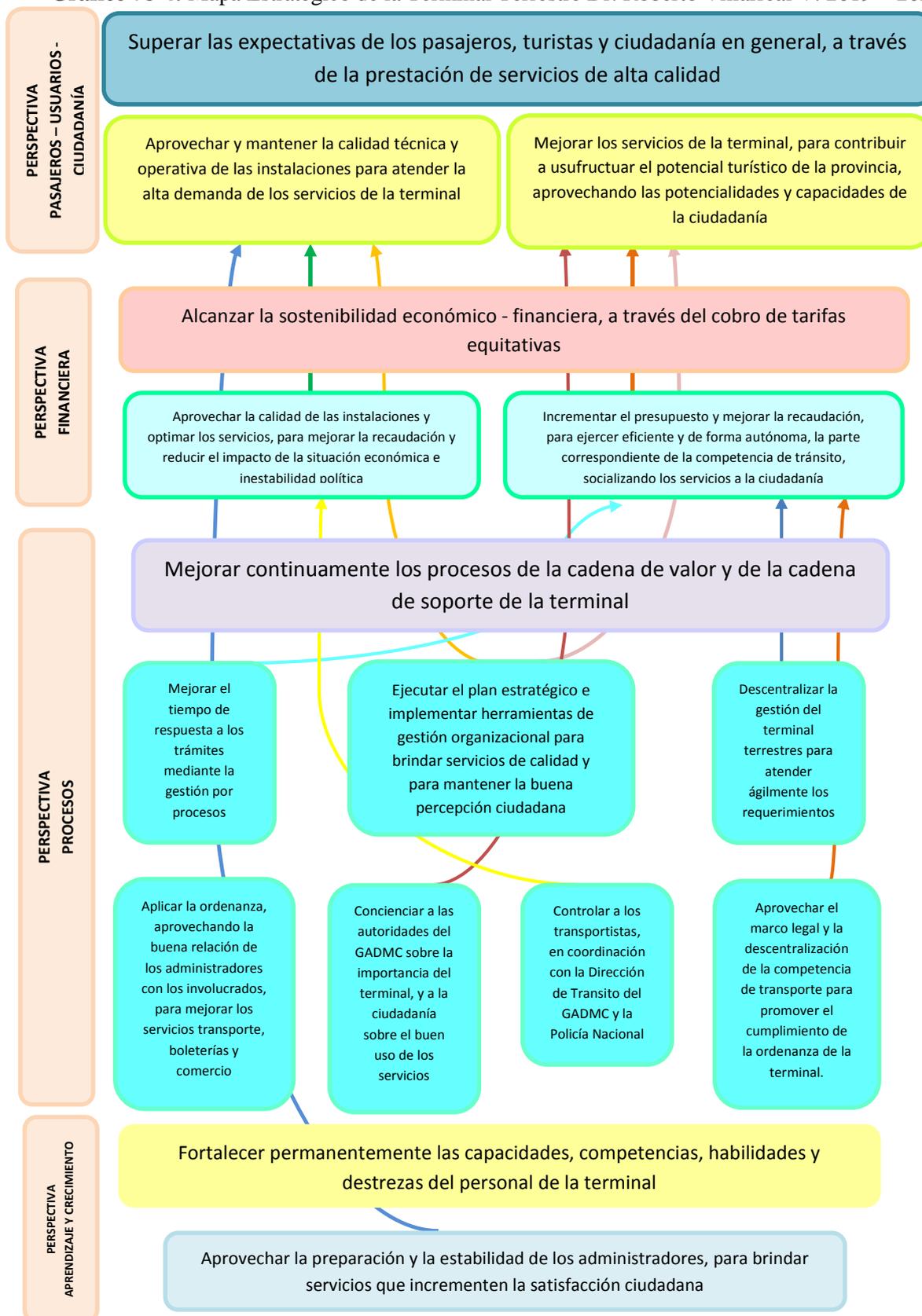
**Fuente:** Investigación de campo, propuesta de Cintya Coronel, 2019.

**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### ***4.3.4. Mapa estratégico del Plan***

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización, y describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (PENSEMOS, s.f.p. 1). El mapa estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villareasl V., se presenta a continuación.

**Gráfico 78-4:** Mapa Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. 2019 – 2023



**Fuente:** Investigación de campo, propuesta de Cintya Coronel, 2019.  
**Elaborado por:** Cintya Coronel, 2019.

#### 4.3.5. Valores de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

Compromiso

Inclusión

Trabajo en equipo

Calidad

Sostenibilidad

#### 4.4. Alineación Estratégica

Según el sitio web [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com) (s.f.) la alineación estratégica:

“es un proceso continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Como un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente” (p. 1)

De la definición anterior se desprende que todas las acciones que se efectúen en una organización deben dirigirse al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y por tanto a alcanzar la Misión y la Visión. Lo mencionado implica que el Plan Estratégico, debe contener proyectos, los mismos deben formular, ejecutar y evaluar en el contexto del Plan Estratégico. Los proyectos del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son los siguientes:

**Tabla 88-4:** Proyectos del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre

<b>Estrategia</b>	<b>No.</b>	<b>Proyecto (s)</b>	<b>Contexto</b>	<b>Indicador (s)</b>	<b>Responsables</b>
Aprovechar y mantener la calidad técnica y operativa de las instalaciones para atender la alta demanda de los servicios de la terminal	1	Mantenimiento integral de las instalaciones de la terminal	Terminal terrestre	Volumen de obra ejecutado / Volumen de obra planificado	Administradores terminal – Dirección Obras Públicas GMCM
	2	Mantenimiento higienizado de las instalaciones	Terminal terrestre	Ambientes higienizados / Ambientes totales	Administradores terminal

Mejorar los servicios de la terminal, para contribuir a usufructuar el potencial turístico de la provincia, aprovechando las potencialidades y capacidades de la ciudadanía.	1	Sistema de gestión de la calidad de los servicios de la terminal	Terminal terrestre	Servicios mejorados / Servicios totales	Administradores terminal
	2	ITUR del terminal	Terminal terrestre	Unidad implementada	Administradores terminal
Aprovechar la preparación y la estabilidad de los administradores, para brindar servicios que incrementen la satisfacción ciudadana	1	Sistema de medición de la satisfacción ciudadana	Terminal terrestre	Sistema implementado / Sistema planificado	Administradores terminal
	2	Aplicación para smartphone, para publicitar los servicios de la terminal	Morona Santiago – Resto del país	Aplicación en uso	Administradores terminal – Dirección TIC GMCM
Aprovechar la calidad de las instalaciones y optimar los servicios, para mejorar la recaudación y reducir el impacto de la situación económica e inestabilidad política	1	Estudio técnico de las tarifas de los diferentes servicios	Terminal Terrestre	Estudio	Administradores terminal
	2	Ordenanza de las tarifas de los servicios de la terminal	Terminal terrestre	Sistema implementado / Sistema Planificado	Administradores terminal – Dirección Jurídica del GMCM – Concejo Municipal

Aplicar la ordenanza, aprovechando la buena relación de los administradores con los involucrados, para mejorar los servicios transporte, boleterías y comercio	1	Plan de socialización de la ordenanza	Terminal Terrestre	Plan implementado	GMCM, Administradores del terminal
	2	Sistema de medición de cumplimiento de la ordenanza	Terminal terrestre	Sistema implementado	GMCM, Adminiistradores terminal
Concienciar a las autoridades del GADMC sobre la importancia del terminal, y a la ciudadanía sobre el buen uso de los servicios	1	Plan de sensibilización a las autoridades del GMCM	Terminal terrestre	Plan ejecutado	Administradores terminal
	2	Plan de sensibilización ciudadana	Terminal terrestre	Plan ejecutado	Administradores terminal
Ejecutar el plan estratégico e implementar herramientas de gestión organizacional para brindar servicios de calidad y para mantener la buena percepción ciudadana	1	Plan de socialización de los proyectos del Plan Estratégico	Terminal terrestre	Plan ejecutado / Plan formulado	Administradores terminal
	2	Sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico	Terminal terrestre	Modelo implementado	Administradores terminal
Incrementar el presupuesto y mejorar la	1	Sistema de recaudación Recaudación	Terminal Terrestre	Sistema Implementado	Administradores terminal

recaudación, para ejercer eficiente y de forma autónoma, la parte correspondiente de la competencia de tránsito, socializando los servicios a la ciudadanía		multimodal (física, on line, pre pago)			
	2	Plan de socialización a la ciudadanía de los servicios de la terminal	Provincia de Morona Santiago		GMCM Administradores terminal
Aprovechar el marco legal y la descentralización de la competencia de transporte para promover el cumplimiento de la ordenanza de la terminal	1	Estudio de definición de alcance de la competencia de transporte para la terminal terrestre	Terminal terrestre	Estudio realizado	Administradores Terminal
	2	Sistema de monitoreo de la ejecución de competencia de tránsito – ordenanza de la terminal	Terminal Terrestre	Reportes a la entidad rectora de competencia de tránsito y transporte	Administradores Terminal
Mejorar el tiempo de respuesta a los trámites mediante la gestión por procesos	1	Sistema de seguimiento electrónico al tiempo de respuesta a los trámites de los usuarios	Terminal Terrestre	Sistema implementado y operando	Administradores Terminal - GMCM
	2	Modelo de gestión por procesos	Terminal Terrestre	Modelo implementado y operando	Administradores Terminal - GMCM

Controlar a los transportistas, en coordinación con la Dirección de Transito del GADMC y la Policía Nacional	1	Sistema de vigilancia electrónica a transportistas	Terminal Terrestre	Sistema implementado y operando	Administradores Terminal - GMCM
	2	Planes de control conjuntos a transportistas (Policía - GMCM)	Terminal Terrestre - Al rededores de la Terminal Terrestre	Planes ejecutados / Planes definidos	Administradores Terminal - Policía Nacional
Descentralizar la gestión del terminal terrestres para atender ágilmente los requerimientos de los usuarios	1	Ordenanza de descentralización de la gestión	Terminal Terrestre - GMCM	Ordenanza en ejecución	Administradores Terminal - Dirección Jurídica del GMCM - Concejo Municipal
	2	Modelo de gestión descentralizada	Terminal Terrestre	Modelo de gestión implementado	Administradores Terminal

Fuente: Investigación de campo – Propuesta de Cintya Coronel, 2019.

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### 4.5. Presupuesto de los Proyectos del Plan Estratégico

El presupuesto de los proyectos del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de la ciudad de Macas se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 89-4:** Presupuesto de los Proyectos del terminal Terrestre

No.	PROYECTOS	DETALLE - ITEM				Total
		Servidores Públicos Terminal GCMC	Tecnología	Materiales e Insumos	Financiero	
1	Mantenimiento integral de las instalaciones de la terminal	4800	1600	500	60000	66900
2	Mantenimiento higienizado de las instalaciones	2000	500	120	20000	22620
3	Sistema de gestión de la calidad de los servicios de la terminal	800	200	700	3000	4700
4	ITUR del terminal	500	200	100	4500	5300
5	Sistema de medición de la satisfacción ciudadana	400	200	100	300	1000
6	Aplicación para smartphone, para publicar los servicios de la terminal	2000	700	250	3000	5950
7	Estudio técnico de las tarifas de los diferentes servicios	400	400	120	1200	2120
8	Ordenanza de las tarifas de los servicios de la terminal	600	100	120		820

9	Plan de socialización de la ordenanza	300	300	120	2500	3220
10	Sistema de medición de cumplimiento de la ordenanza	300	450	120	2500	3370
11	Plan de sensibilización a las autoridades del GMCM	300	300	120		720
12	Plan de sensibilización ciudadana	300	300	120	2500	3220
13	Plan de socialización de los proyectos del Plan Estratégico	300	300	120	2500	3220
14	Sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico	300	200	120		620
15	Sistema de Recaudación multimodal (física, on line, pre pago)	500	450	120	800	1870
16	Plan de socialización a la ciudadanía de los servicios de la terminal	300	300	120	2500	3220
17	Estudio de definición de alcance de la competencia de	200	150	100		450

	transporte para la terminal terrestre					
18	Sistema de monitoreo de la ejecución de competencia de transito – ordenanza de la terminal	300	300	120		720
19	Sistema de seguimiento electrónico al tiempo de respuesta a los trámites de los usuarios	300	400	120	800	1620
20	Modelo de gestión por procesos	600	600	200	1200	2600
21	Sistema de vigilancia electrónica a transportistas	1200	800	300	30000	32300
22	Planes de control conjuntos a transportistas (Policía - GMCM)	800	500	300		1600
23	Ordenanza de descentralización de la gestión	600	100	120		820
24	Modelo de gestión descentralizada	700	300	120		1120
<b>TOTAL POR ITEM</b>		18800	9650	4350	137300	170100
<b>TOTAL GENERAL</b>						

Fuente: Investigación de campo – Propuesta de Cintya Coronel, 2019.

Elaborado por: Cintya Coronel, 2019.

#### 4.6. Cronograma estimado para la ejecución de los Proyectos del Plan Estratégico

El cronograma que se presente en la siguiente tabla es referencial y en el mismo se presenta el tiempo estimado de inicio y de fin de los proyectos del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de la ciudad de Macas.

**Tabla 90-4:** Cronograma Estimado de Ejecución de los Proyectos

No.	Proyectos	AÑOS																			
		2019				2020				2021				2022				2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Mantenimiento integral de las instalaciones de la terminal			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X
2	Mantenimiento higienizado de las instalaciones			X	X			X	X			X	X			X	X			X	X
3	Sistema de gestión de la calidad de los servicios de la terminal		X	X		X				X				X				X			
4	ITUR del terminal			X	X																
5	Sistema de medición de la satisfacción ciudadana		X	X		X				X				X				X			
6	Aplicación para smartphone,			X	X	X	X														

	para publicitar los servicios de la terminal																			
7	Estudio técnico de las tarifas de los diferentes servicios				X	X	X													
8	Ordenanza de las tarifas de los servicios de la terminal							X	X											
9	Plan de socialización de la ordenanza				X	X														
10	Sistema de medición de cumplimiento de la ordenanza				X	X	X	X			X				X					X
11	Plan de sensibilización a las autoridades del GMCM				X	X	X			X		X			X					X
12	Plan de sensibilización ciudadana				X	X	X			X		X			X					X
13	Plan de socialización de los proyectos del				X	X	X			X		X			X					X

	Plan Estratégico																			
14	Sistema de monitoreo y evaluación del Plan Estratégico			X	X	X			X			X			X				X	
15	Sistema de recaudación multimodal (física, on line, pre pago)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	Plan de socialización a la ciudadanía de los servicios de la terminal			X	X	X			X			X			X				X	
17	Estudio de definición de alcance de la competencia de transporte para la terminal terrestre			X	X	X														
18	Sistema de monitoreo de la ejecución de competencia de tránsito –				X	X			X			X			X				X	



<b>Comienzo de la Ejecución del Plan y de los Proyectos</b>	Junio de 2019
<b>Fin de la Ejecución del Plan y de los proyectos</b>	31 de diciembre de 2023
<b>Indicador de Cumplimiento</b>	Proyectos ejecutados / Proyectos Planificados
<b>Seguimiento</b>	Mensual
<b>Evaluación del Plan</b>	Primer Trimestre de 2024

## CONCLUSIONES

- El marco teórico y marco conceptual, en conjunto con los métodos y técnicas de investigación permitieron reunir, procesar y analizar la información necesaria y suficiente para desarrollar el presente trabajo de titulación en concordancia con las normas académicas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- En la fase del diagnóstico del presente plan se reunió información estratégica que permitió concluir que la administración que desarrolla el personal encargado de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de la ciudad de Macas es empírica, pese a que los administradores de la terminal cuentan con título de tercer nivel. Dicho estilo de gestión está generando dificultades de orden técnico, que de no corregirse dicho fenómeno se pueden generar problemas de orden operativo y hasta de orden legal
- En la fase de la propuesta se estructuró el marco estratégico y el marco programático de la Planificación Estratégica de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de la ciudad de Macas. Dicho Plan contiene la Visión, la Misión, los objetivos estratégicos del Plan. A partir de los elementos en mención se desarrollaron los proyectos que deben ser ejecutados en el horizonte de tiempo de la Plan Estratégico de la Terminal.

## RECOMENDACIONES

- Que se gestione ante las autoridades del Gobierno Municipal del cantón Morona y socializar a la ciudadanía para que se institucionalice el Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.
- Que se ejecute el Plan Estratégico de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. de tal forma que se despliegue una verdadera gestión estratégica en la Terminal Terrestre, para que se alcance la sostenibilidad financiera y se satisfaga plenamente las necesidades de los usuarios y ciudadanía en general.
- Que se ejecute los proyectos contenidos en el presente plan estratégico, pues los mismos fueron definidos en función del análisis estratégico de los diferentes fenómenos tanto internos como externos que afectan positiva o negativamente a la Terminal Terrestre y están alineados a la Visión y a la Misión.
- Que se cree y opere un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de la Terminal Terrestre, con el propósito medir el progreso y evaluación del Plan Estratégico en su conjunto, así como, de cada uno de los proyectos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño del Sector Público*. Santiago: CEPAL.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2018). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito: Lexis.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones CEP.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro022019.pdf>
- Banco de Desarrollo del Ecuador BP. (2018). *Inauguración de la Imponente Terminal Terrestre de Macas, Gracias al BDE*. Obtenido de <https://bde.fin.ec/inauguracion-de-la-imponente-terminal-terrestre-de-macas-gracias-al-bde/>
- Centro de Estudios Fiscales / SRI. (IV de 2017). *Dependencia financiera de los GAD Municipales y la generación de ingresos propios*. Obtenido de [https://cef.sri.gob.ec/pluginfile.php/32891/mod\\_page/content/89/NR\\_1742.pdf](https://cef.sri.gob.ec/pluginfile.php/32891/mod_page/content/89/NR_1742.pdf)
- Club Tablero de Comando. (s.f.). *Alineación Estratégicas ¿Que es y Como beneficia a las organizaciones?*. Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/tu-trabajo-diario-la-alineacion-estrategica/>
- Comité Ejecutivo para la Reforma del Estado – CEPRE. (s.f.). *Glosario de términos utilizados en Planificación Estratégica*. Obtenido de [https://harteaga.files.wordpress.com/2009/09/glosario\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://harteaga.files.wordpress.com/2009/09/glosario_planificacion_estrategica.pdf)
- Cuellar, J. C., & Burgwal, G. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa, Apicada a Gobiernos Locales*. Quito: Abya Yala.
- Definición ABC. (s.f.). *Definición del Terminal*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/terminal.php>
- El Universo. (16 de Enero de 2019). *Empleo pleno en Ecuador cae al 40% al cerrar el 2018*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/01/16/nota/7141547/empleo-pleno-ecuador-cae-406-cerrar-2018>
- Escuela Europea de Management. (s.f.). *Cómo Analizar los factores tecnológicos de una empresa*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>

- Ferrón Vílchez, V. (s.f.). *Guía de trabajo autónomo: “análisis del entorno de la empresa”*.  
Obtenido de <https://veraferron.files.wordpress.com/2012/10/gta-entorno-de-la-empresa.pdf>
- Gobierno Autónomo Decentralizado Provincial de Morona Santiago . (2015). *Actualización del diagnóstico del PDOT 2011*. Obtenido de <https://moronasantiago.gob.ec/Descargas/rendiciondecuentas/2016/PDOT%202015-2019.pdf>
- Gobierno Municipal del Cantón Morona. (2011). *Reglamento orgánico funcional por procesos del gobierno municipal del cantón morona*. Obtenido de [http://www.morona.gob.ec/sites/default/files/LY\\_A\\_ESTRUCTURA/1.%20REGLAMENTO%20ORGANICO%20FUNCIONAL%20POR%20PROCESOS%20DEL%20GMC.pdf](http://www.morona.gob.ec/sites/default/files/LY_A_ESTRUCTURA/1.%20REGLAMENTO%20ORGANICO%20FUNCIONAL%20POR%20PROCESOS%20DEL%20GMC.pdf)
- Gobierno Municipal del cantón Morona. (2016). *División político-administrativa*. Obtenido de <http://www.morona.gob.ec/?q=content/divisi%C3%B3n-pol%C3%ADtico-administrativa>
- Gobierno Municipal del Cantón Morona. (2014). *Ordenanza que norma el sistema de participación ciudadana del cantón morona*. Obtenido de: <http://www.morona.gob.ec/?q=node/316>
- Gobierno Municipal del cantón Morona. (2015). *Sistema Nacional de Información*. Obtenido de: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1460000290001\\_DOCUMENTO%20FINAL%20PCDOT\\_M%202015-2019\\_15-03-2015\\_21-36-57.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1460000290001_DOCUMENTO%20FINAL%20PCDOT_M%202015-2019_15-03-2015_21-36-57.pdf)
- Gobierno Municipal del Cantón Morona. (Septiembre de 2017). *Plan estratégico institucional del gobierno autónomo descentralizado del cantón morona*. Obtenido de [http://www.morona.gob.ec/sites/default/files/LY\\_K\\_PLANES/PEI%20\\_GMCM2017\\_ACTUAL.pdf](http://www.morona.gob.ec/sites/default/files/LY_K_PLANES/PEI%20_GMCM2017_ACTUAL.pdf)
- González Márquez, J. L., & Romero Doylethy, Y. P. (2018). *La innovación tecnológica en las empresas y su impacto positivo dentro del ecuador*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/innovacion-empresas-ecuador.html>
- Guaipatín, C., & Schwartz, L. (2014). *Ecuador Análisis del Sistema Nacional de Innovación*. Obtenido de <https://atenea.epn.edu.ec/bitstream/25000/320/1/CTI-MON-Ecuador-An%C3%A1lisis-del-Sistema-Nacional-de-Innovaci%C3%B3n.pdf>
- Gürtler, G., Bain, C., & Shikiya, H. (s.f.). *Glosario de Términos para el Fortalecimiento de Capacidades en Porcesos Estratégicos*. Buenos Aires: Creas, Actalianza.
- Hernández Cabrera, J. L. (s.f.). *Planeación estratégica, definición, metodología*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos* (7ª ed.). México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (16 de X de 2013). *La tasa de analfabetismo se redujo de 9,0% a 6,8% entre 2001 y 2010*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo\\_educacion\\_censo\\_poblacion\\_vivienda.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/capitulo_educacion_censo_poblacion_vivienda.pdf)
- Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. (2005). *Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación en la Administración Pública*. Guadalajara: indetec.
- Martínez Pérez, R., & Rodríguez Esponda, E. (s.f.). *Manual de la Metodología de la Investigación Científica*. Obtenido de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual\\_de\\_metodologia\\_deinvestigaciones\\_1.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam/manual_de_metodologia_deinvestigaciones_1.pdf)
- Mattar, J., & Cuervo, L. (Octubre de 2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Obtenido de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (31 de I de 2019). *Deuda pública*. Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/Bolet%C3%ADn-Deuda-P%C3%ABblica-Enero-2019\\_finalOK.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/Bolet%C3%ADn-Deuda-P%C3%ABblica-Enero-2019_finalOK.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1998). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa, Guía Didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación, Diseño y Ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pimentel Villalaz, L. (2007). *Introducción al Concepto de Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill Educación.
- Robert, A. (1998). *El Control de Gestión Marco, Entorno Proceso*. Barcelona: Harvard Business School.
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago: ILPES.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional* (2ª ed.). Quito: SENPLADES.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s.f). *Instructivo Metodológico para la Formulación de Planes Operativos Anuales (POA) Institucionales*. Quito: SENPLADES.

Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica* (4ª ed.). México: Limusa.

# ANEXOS

**Anexo A:** Encuesta Realizada para el Levantamiento de Información

**ENCUESTA PARA LA CIUDADANÍA Y USUARIOS DEL TERMINAL TERRESTRE  
DR. ROBERTO VILLARREAL V. DEL CANTÓN MORONA**

**Objetivo:** Recolectar información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. 2018-2023.

**Instrucciones:** Marcar con una X la respuesta que considere apropiada. Sus respuestas son un aporte valioso que contribuirá a alcanzar el objetivo planteado.

**DATOS GENERALES**

**SEXO**

MASCULINO: ( )

FEMENINO: ( )

**ESCOLARIDAD**

NINGUNA: ( )

PRIMARIA: ( )

SECUNDARIA: ( )

SUPERIOR: ( )

**EDAD:**

Menos de 20: ( )

Entre 20 y 35: ( )

Más de 35 y 65: ( )

Mayor de 65: ( )

1. ¿Por qué motivo visita usted La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Por irse de viaje	Por venir de viaje	Por recibir a Alguien	Por acompañar a alguien	Por encomiendas	Por información
( )	( )	( )	( )	( )	( )

2. ¿Con que frecuencia visita usted La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Diariamente    Semanalmente    Mensualmente    Trimestralmente    Anualmente

( )

( )

( )

( )

( )

3. ¿Qué medio utiliza para llegar a La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Taxi

Bus

Vehículo  
Propio

Motocicleta

Otro

( )

( )

( )

( )

( )

4. ¿Conoce usted si La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con un plan estratégico?

Si ( ) No ( )

5. ¿Conoce usted cuales son la Visión y la Misión de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Si ( ) No ( )

6. ¿Conoce usted cuales son los servicios que brinda a La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Si ( ) No ( )

7. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

8. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes ( ) Muy Buenos ( ) Buenos ( ) Regulares ( ) Malos ( )

9. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. es?

Rápido ( ) Moderado ( ) Lento ( ) Extremadamente lento ( )

10. ¿Considera usted que el personal que labora en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?

Si ( ) No ( )

11. ¿Cómo califica calidad de las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes ( ) Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( )

12. ¿Las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?

Si ( ) No ( )

13. ¿Considera usted que las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?

Si ( ) No ( )

14. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boletarías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

15. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes interprovincial, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

16. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes intraprovincial, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

17. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes intracantonal, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

18. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes urbano, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

19. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de taxis, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

20. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

( )

( )

( )

( )

( )

**Anexo B:** Entrevista a directivos y personal técnico y administrativo de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Cantón Morona

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y EL PERSONAL TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V. DEL CANTÓN MORONA**

**Objetivo:** Recolectar información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., período 2018 - 2023

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que considere apropiada. Sus respuestas son un aporte valioso que contribuirá a la formulación del Plan Estratégico.

**DATOS GENERALES:**

NOMBRES: \_\_\_\_\_ CARGO: \_\_\_\_\_

AÑOS DE SERVICIO EN EL GADM Morona: \_\_\_\_\_ SEXO: M ( ) F: ( )

**ESCOLARIDAD**

NINGUNA: ( ) PRIMARIA: ( ) SECUNDARIA: ( ) SUPERIOR: ( )

**EDAD:**

Menos de 20: ( ) Entre 20 y 35: ( ) Más de 35 y 65: ( ) Mayor de 65: ( )

1. ¿Dispone La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., de un Plan Estratégico?

Si ( ) No ( )

2. Si no dispone de plan estratégico, ¿cuáles son las razones por las que La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. no dispone de un plan estratégico que guie su gestión en el largo plazo?

.....  
.....  
.....

3. Convocaron en alguna ocasión (es) los Directivos de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. a reuniones a la ciudadanía, transportista, arrendatarios, etc., ¿para formular la planificación estratégica de la Terminal?

Si ( ) No ( )

4. ¿Poseé La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., una Misión y una Visión que guía la gestión de los directivos en el largo plazo?

Si ( ) No ( )

5. ¿Existe algún tipo de organigrama, o manuales de funciones en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

Si ( ) No ( )

6. ¿Existe un Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Si ( ) No ( )

7. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., para alcanzar los objetivos institucionales?

.....  
.....  
.....

8. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., que le impiden alcanzar los objetivos institucionales?

.....  
.....  
.....

9. ¿Qué oportunidades del entorno debe aprovechar La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., para alcanzar los objetivos institucionales?

.....  
.....  
.....

10. ¿Qué amenazas del entorno debe contrarrestar La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., para alcanzar los objetivos institucionales

.....  
.....  
.....

11. ¿Cuáles son los servicios que brinda a la ciudadanía La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

.....  
.....  
.....  
.....

12. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

13. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes      Muy Buenos      Buenos      Regulares      Malos  
                       

14. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es?

Rápido      Moderado      Lento      Extremadamente lento  
                 

15. ¿Se ha efectuado una medición de la calidad de los servicios que brinda La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., a la ciudadanía?

Si            No     

16. ¿Considera usted que el personal que labora en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?

Si            No     

17. ¿El personal de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con los recursos materiales suficientes, para llevar a cabo su trabajo?

Si            No     

18. ¿Considera usted si La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., cuenta con suficientes recursos para brindar los servicios que demanda la ciudadanía?

Si            No     

19. ¿Considera usted, si el personal de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía?

Si            No     

20. ¿Administrativamente, de que unidad del GADM de Morona depende la Administración de la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Alcaldía	Dirección Administrativa	Dirección de Gestión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿Cómo califica calidad de las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes	Muy Buenas	Buenas	Regulares	Malas
( )	( )	( )	( )	( )

22. ¿Las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

23. ¿Considera usted que las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

24. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boletarías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

25. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

26. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

27. ¿Qué deficiencias cree usted que tiene La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

.....  
.....  
.....

28. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

.....  
.....  
.....

29. ¿Cómo es la relación de los empleados de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., con la ciudadanía, transportistas, policía, comerciantes?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

30. ¿Cada que tiempo es capacitado el personal de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Anualmente	Semestralmente	trimestralmente
( )	( )	( )

**Anexo C:** Entrevista a transportistas que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Cantón Morona

**ENTREVISTA A TRANSPORTISTAS QUE OPERAN EN LA TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V. DEL CANTÓN MORONA**

**Objetivo:** Recolectar información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. 2018-2023.

**Instrucciones:** Marcar con una X la respuesta que considere apropiada. Sus respuestas son un aporte valioso que contribuirá a alcanzar el objetivo planteado.

**DATOS GENERALES**

**SEXO**

MASCULINO: ( )

FEMENINO: ( )

**ESCOLARIDAD**

NINGUNA: ( )

PRIMARIA: ( )

SECUNDARIA: ( )

SUPERIOR: ( )

**EDAD:**

Menos de 20: ( )

Entre 20 y 35: ( )

Más de 35 y 65: ( )

Mayor de 65: ( )

1. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

( )

( )

( )

( )

( )

2. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes

Muy Buenos

Buenos

Regulares

Malos

( )

( )

( )

( )

( )

3. ¿Cómo considera los servicios de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. en relación a los servicios de otras ciudades del país?

Excelentes

Muy Buenos

Buenos

Regulares

Malos

( )

( )

( )

( )

( )

5. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es?

Rápido	Moderado	Lento	Extremadamente lento
( )	( )	( )	( )

6. ¿Considera usted que el personal que labora en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

7. ¿Considera usted, si el personal de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía?

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

8. ¿Cómo califica calidad de las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes	Muy Buenas	Buenas	Regulares	Malas
( )	( )	( )	( )	( )

9. ¿Las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

10. ¿Considera usted que las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?

Si	( )	No	( )
----	-----	----	-----

11. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boletarías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

12. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

13. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
( )	( )	( )	( )	( )

14. Que deficiencias cree usted que tiene La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

.....  
.....  
.....

15. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

.....  
.....  
.....

**Anexo D:** Entrevista a comerciantes que arriendan locales en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. del Cantón Morona

**ENTREVISTA A COMERCIANTES QUE ARRIENDAN LOCALES EN LA TERMINAL TERRESTRE DR. ROBERTO VILLARREAL V. DEL CANTÓN MORONA**

**Objetivo:** Recolectar información necesaria para la elaboración del Plan Estratégico del Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. 2018-2023.

**Instrucciones:** Marcar con una X la respuesta que considere apropiada. Sus respuestas son un aporte valioso que contribuirá a alcanzar el objetivo planteado.

**DATOS GENERALES**

**SEXO**

MASCULINO: ( )

FEMENINO: ( )

**ESCOLARIDAD**

NINGUNA: ( )

PRIMARIA: ( )

SECUNDARIA: ( )

SUPERIOR: ( )

**EDAD:**

Menos de 20: ( )

Entre 20 y 35: ( )

Más de 35 y 65: ( )

Mayor de 65: ( )

1. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los administradores de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

( )

( )

( )

( )

( )

2. ¿Cómo considera usted que son los servicios de: información turística, servicios higiénicos, aseo, etc., que se brindan a la ciudadanía en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes

Muy Buenos

Buenos

Regulares

Malos

( )

( )

( )

( )

( )

3. ¿El tiempo de respuesta a los trámites y/o reclamos ingresados a la administración de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es?

Rápido

Moderado

Lento

Extremadamente lento

( )

( )

( )

( )

4. ¿Considera usted que el personal que labora en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., es lo suficientemente cualificado para las tareas que tiene que realizar?

Si

( )

No

( )

5. ¿Considera usted, si el personal de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V., aprovecha eficientemente los recursos que posee para brindar servicios a la ciudadanía?

Si ( ) No ( )

6. ¿Cómo califica calidad de las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelentes ( ) Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( )

7. ¿Las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. brindan las comodidades necesarias para la salida, llegada, trámites y la espera de los pasajeros y usuarios?

Si ( ) No ( )

8. ¿Considera usted que las instalaciones de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V. son inclusivas (permiten el acceso a personas con algún tipo de discapacidad a todas las áreas)?

Si ( ) No ( )

9. ¿Cómo considera usted que es la atención en las boletarías de las cooperativas y empresas de transportes que operan en la Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

10. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía las cooperativas y empresas de transportes, que operan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

11. ¿Cómo considera usted que es la atención que brindan a la ciudadanía los locales comerciales, que trabajan en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

12. Que deficiencias cree usted que tiene La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.

.....  
.....  
.....

13. ¿En qué aspectos cree usted que puede mejorar la gestión, el funcionamiento y la operación de La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

.....  
.....  
.....

14. ¿El volumen de ventas de su negocio justifica el valor del cano de arrendamiento que usted paga en La Terminal Terrestre Dr. Roberto Villarreal V.?

.....  
.....  
.....