



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

CARRERA: INGENIERÍA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN GESTIÓN DE TRANSPORTE

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORAS:

IVETTE JACQUELINE HUILCA HERRERA

PILAR CAROLINA MENDOZA OLMEDO

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión de Transporte, ha sido desarrollado por las Srtas. Ivette Jacqueline Huilca Herrera y Pilar Carolina Mendoza Olmedo, en cumplimiento a las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga
DIRECTOR

Ing. Francisco Xavier Bravo Calderón
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ivette Jacqueline Huilca Herrera y Yo, Pilar Carolina Mendoza Olmedo; declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra 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 autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 03 de abril del 2017

Ivette Jacqueline Huilca Herrera

C.I. 060403795-2

Pilar Carolina Mendoza Olmedo

C.I. 060473988-8

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional motivación y apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis hermanas Doménica y Madelaine, por siempre creer en mí, y en especial a mi hermano Luis, por ser mi soporte constante en la realización de este trabajo y mi principal inspiración para terminarlo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Ivette Jacqueline Huilca Herrera

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mis padres Miguel Mendoza y Pilar Olmedo por ser el apoyo fundamental para alcanzar este sueño tan anhelado.

A mi hijo Alejandro Gualoto quien fue la inspiración diaria y constante para alcanzar esta meta, por su comprensión, amor y paciencia en todo momento durante mi carrera universitaria.

A mis hermanos, novio y amigos con quienes compartí momentos especiales, anécdotas y alegrías por ser quienes estuvieron apoyándome y contribuyeron de alguna manera para culminar con este trabajo.

Pilar Carolina Mendoza Olmedo

AGRADECIMIENTO

Primeramente, le doy gracias infinitas a Dios por haberme dado la fuerza y el valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, quienes en este largo trayecto me han demostrado su amor incondicional corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos. A mis hermanos por ser la fuente de la felicidad en mi vida, y a toda mi familia que de una u otra manera estuvieron siempre conmigo.

A mis profesores, por todas las enseñanzas brindadas, y la colaboración para la realización de este proyecto.

Y por último a todos mis compañeros y amigos, con los cuales emprendimos este gran sueño, con quienes trabajamos duro para llegar a nuestra meta, y a Carolina por ser una excelente compañera y amiga.

Ivette Jacqueline Huilca Herrera

A Dios por haberme brindado vida, salud y sabiduría para poder culminar con éxito esta etapa de mi carrera universitaria.

A mi familia por ser los artífices de la consecución de este objetivo, brindándome siempre su apoyo desinteresado día tras día.

A los docentes de la Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por los conocimientos impartidos en las aulas de clase, de manera especial al Ing. Marcelo Villalba y al Ing. Francisco Bravo por la valiosa asesoría brindada para el desarrollo del trabajo de titulación.

Al Doc. Cesar Padilla Administrador del Terminal Terrestre de la ciudad de Riobamba por la predisposición y ayuda que brindada para la ejecución de esta investigación.

Pilar Carolina Mendoza Olmedo

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general	vi
Índice de gráficos.....	x
Índice de tablas	xii
Índice de anexos.....	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Administración	8
2.2.1.1 Funciones de la administración.....	8
2.2.1.2 Elementos de la administración	9
2.2.1.3 El proceso administrativo	10
2.2.1.4 La administración pública.....	11
2.2.1.5 Diferencias entre administración pública y privada	11
2.2.1.6 Características que definen a la administración pública.....	12
2.2.1.7 Calidad de Servicio.....	12
2.2.1.8 Metodología SERVQUAL.....	14

2.2.2	Modelo de gestión	16
2.2.2.1	Importancia del modelo de gestión	16
2.2.2.2	Características y aplicación de un modelo de gestión	17
2.2.2.3	Modelo de gestión para empresas públicas.....	17
2.2.3	La gestión por procesos	18
2.2.3.1	Objeto de la gestión por procesos	19
2.2.3.2	Principios de la gestión por procesos.....	19
2.2.3.3	Beneficios de la gestión por procesos	19
2.2.3.4	Requisitos a considerar para una gestión por procesos en el sector público ...	20
2.2.4	Los procesos	20
2.2.4.1	Definición de proceso	21
2.2.4.2	Elementos del proceso	21
2.2.4.3	Clasificación de los Procesos.....	24
2.2.4.4	Mapa de Procesos	26
2.2.4.5	Representación gráfica de los procesos	28
2.2.4.6	Diagrama de Flujo	29
2.2.4.7	Los procedimientos.....	31
2.2.4.8	Objetivos de los Procedimientos.....	31
2.2.4.9	Importancia de los procedimientos	31
2.2.4.10	Características de los procedimientos.....	31
2.2.4.11	Diferencia entre proceso y procedimiento	32
2.2.5	Transporte.....	32
2.2.5.1	Clasificación del Transporte	33
2.2.5.2	Organización del Sistema de Transporte Público	33
2.2.5.3	Principios y Procedimientos de Organización del transporte público	34
2.2.5.4	Sistemas de transporte	35
2.2.5.5	Terminal de Transporte Terrestre por carretera	37
2.3	IDEA A DEFENDER	38
2.4	VARIABLES	38
2.4.1	Variable Independiente.....	38
2.4.2	Variable Dependiente	38
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		39
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	39

3.2.1.	Tipos de estudio de la investigación.....	39
3.2.2.	Diseño de la investigación.....	39
3.2.2.1.	Aspectos Administrativos.....	40
3.2.2.2.	Aspecto Técnico.....	41
3.2.2.3.	Gestión de Talento Humano: Procesos.....	41
3.2.2.4.	Comportamiento Organizacional.....	42
3.2.2.5.	Financiero.....	42
3.2.2.6.	Prestación del servicio del Terminal.....	43
3.2.2.7.	Prestación del servicio de las operadoras.....	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
3.3.1	Población.....	45
3.3.2	Muestra.....	45
3.4	MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	47
3.4.1	Métodos.....	46
3.4.2	Técnica.....	47
3.4.3	Instrumentos.....	48
3.5	RESULTADOS.....	50
3.5.1	Resultado de las entrevistas realizadas a las autoridades encargadas de la Gestión del Terminal Terrestre del cantón Riobamba.....	50
3.5.2	Análisis de documentos (Organigrama).....	62
3.5.3	Análisis y resultados de la ficha de observación.....	62
3.5.4	Análisis y resultados de la encuesta aplicada al talento humano del terminal terrestre.....	65
3.5.5	Análisis y resultados de la encuesta aplica a las operadoras de transporte y arrendatarios del terminal terrestre.....	75
3.5.6	Análisis y resultados del cuestionario SERVQUAL aplicado a los usuarios del servicio de transporte.....	83
3.5.7	Cuadro Resumen diagnóstico.....	92
3.6	VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER.....	95
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	97
4.1	TÍTULO.....	97
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	97
4.2.1	Situación actual.....	97
4.2.1.1	Gestión Administrativa.....	97

4.2.1.2	Gestión técnica-operativa	101
4.2.2.	Desarrollo del modelo de Gestión por procesos	113
4.2.2.1	Gestión Administrativa	113
4.2.2.2	Gestión técnica – operativa.....	156
	CONCLUSIONES	162
	RECOMENDACIONES.....	163
	BIBLIOGRAFÍA	164
	ANEXOS	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proceso administrativo como sistema abierto	10
Gráfico 2: Elementos del proceso	23
Gráfico 3: Cadena de valor de Porter.....	27
Gráfico 4: Mapa de procesos organización de servicios.....	28
Gráfico 5: Simbología en los diagramas de flujo	30
Gráfico 6: Principios y procedimientos de Organización de un Sistema de Transporte Público	34
Gráfico 7: Caracterización del Sistema de Transporte	36
Gráfico 8: Reclutamiento y selección	65
Gráfico 9: Descripción de puesto.....	66
Gráfico 10 Recibe capacitación	67
Gráfico 11: Frecuencia que recibe capacitación	68
Gráfico 12: Conoce Visión y Misión	69
Gráfico 13: Como brinda el servicio.....	70
Gráfico 14: Cultura y hábitos.....	71
Gráfico 15: Calificación liderazgo.....	72
Gráfico 16: Comunicación.....	73
Gráfico 17: Importancia implemento modelo de gestión	74
Gráfico 18: Gestión Administrativa.....	75
Gráfico 19: Interés desempeño de funciones	76
Gráfico 20: Satisfacción Gestión Administrativa	77
Gráfico 21: Seguridad	78
Gráfico 22: Incremento de arriendo por mejor servicio.....	79
Gráfico 23: Infraestructura adecuada.....	80
Gráfico 24: Mejora de operatividad.....	81
Gráfico 25: Aspectos para mejorar la calidad del servicio	82
Gráfico 26: Promedio de percepciones para cada dimensión	87
Gráfico 27: Relación expectativa- percepción.....	88
Gráfico 28: Índice de calidad de servicio	91
Gráfico 29: tiempo de permanencia Parte A, día 1	105
Gráfico 30: tiempo de permanencia Parte A, día 2.....	107
Gráfico 31: tiempo de permanencia Parte B, día 1	110

Gráfico 32: tiempo de permanencia Parte B, DÍA 2.....	112
Gráfico 33: Cadena de Valor Terminal Terrestre Riobamba.....	114
Gráfico 34: Organigrama por procesos.....	121
Gráfico 35: Barreras Vehiculares	159
Gráfico 36: Torniquete Bidimensional	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	45
Tabla 2: Muestra aplicada el factor de corrección	46
Tabla 3: Respuesta 1- Entrevista a autoridades	50
Tabla 4: Respuesta 2- Entrevista a autoridades	51
Tabla 5: Respuesta 3- Entrevista a autoridades	52
Tabla 6: Respuesta 4- Entrevista a autoridades	53
Tabla 7: Respuesta 5- Entrevista a autoridades	54
Tabla 8: Respuesta 6- Entrevista a autoridades	55
Tabla 9: Respuesta 7- Entrevista a autoridades	56
Tabla 10: Respuesta 8- Entrevista a autoridades	57
Tabla 11: Respuesta 9- Entrevista a autoridades	58
Tabla 12: Respuesta 10- Entrevista a autoridades	60
Tabla 13: Respuesta 11-Entrevista a autoridades	61
Tabla 14: Resultado de observación directa	62
Tabla 15: Resultado de observación participante	64
Tabla 16: Reclutamiento y selección	65
Tabla 17: Descripción de puesto.....	66
Tabla 18: Recibe capacitación	67
Tabla 19: Frecuencia que recibe capacitación	68
Tabla 20: Conoce Visión y Misión	69
Tabla 21: Como brinda el servicio.....	70
Tabla 22: Cultura y hábitos.....	71
Tabla 23: Calificación liderazgo	72
Tabla 24: Comunicación.....	73
Tabla 25: Importancia implemento modelo de gestión	74
Tabla 26: Nivel de Servicio Gestión Administrativa	75
Tabla 27: Interés por desempeño de funciones.....	76
Tabla 28: Satisfacción de la Gestión Administrativa.....	77
Tabla 29: Seguridad al utilizar las instalaciones.....	78
Tabla 30: Incremento de arriendo por mejor servicio.....	79
Tabla 31: Infraestructura adecuada.....	80

Tabla 32: Mejora de operatividad.....	81
Tabla 33: Aspectos para mejorar la calidad del servicio	82
Tabla 34: Elementos tangibles.....	83
Tabla 35: Fiabilidad.....	84
Tabla 36: Capacidad de respuesta.....	85
Tabla 37: Seguridad.....	86
Tabla 38: Empatía.....	86
Tabla 39: Análisis de brechas ponderadas.....	90
Tabla 40: Cuadro Resumen Diagnóstico	92
Tabla 41: Software de Cooperativas de Transporte.....	102
Tabla 42: División de parqueaderos	103
Tabla 43: Tiempo de permanencia en minutos Parte A día 1	104
Tabla 44: INDICADORES PARTE A, DÍA 1	106
Tabla 45: Tiempo de permanencia en minutos Parte A día 2.....	106
Tabla 46: INDICADORES PARTE A, DÍA 2	107
Tabla 47: RESUMEN DE INDICADORES PARTE A	108
Tabla 48: Tiempo de permanencia en minutos Parte B día 1	109
Tabla 49: INDICADORES PARTE B, DÍA 1.....	110
Tabla 50: Tiempo de permanencia en minutos Parte B día 2	111
Tabla 51: INDICADORES PARTE B, DÍA 2.....	112
Tabla 52 RESUMEN DE INDICADORES PARTE B	113
Tabla 53: Cuadro de trabajo 2017 terminal terrestre interprovincial.....	118
Tabla 54: Características del estilo de dirección autoritario-benévolo.....	125
Tabla 55: Características del estilo de dirección participativo	126
Tabla 56: Políticas y su desarrollo.....	127
Tabla 57: Registro control de actividades.....	130
Tabla 58: Proceso de organización del TH.....	132
Tabla 59: Proceso Provisión del TH-Reclutamiento	133
Elaborado por: Ivette H., Carolina M. Tabla 60: Proceso Provisión del TH-Selección	133
Tabla 61: Proceso de Provisión del TH-Contratación	135
Tabla 62: Programa de capacitación.....	139
Tabla 63: Presupuesto de Capacitación	140
Tabla 64: Cronograma de capacitación al TH	141
Tabla 65: Propuestas y costos	143

Tabla 66: Propuestas y costos	144
Tabla 67: Equivalentes de fórmulas para cálculos de tasas del terminal	146
Tabla 68: Tasa ocupacional del Terminal	146
Tabla 69: Tasa ocupacional módulos.....	146
Tabla 70: Tasa por arrendamiento:	147
Tabla 71: Costo anual de operación mantenimiento e inversión (Q)	148
Tabla 72: Índice de inflación (i)	148
Tabla 73: Número Anual de pasajeros (Nap)	148
Tabla 74: Ingresos por TIP	149
Tabla 75: Ingreso mensual por TIP	150
Tabla 76: Proceso de prestación del servicio.....	152
Tabla 77: Proceso prestación del servicio de las operadoras a los usuarios	154

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista a las autoridades del Terminal Terrestre Riobamba.....	166
Anexo 2: Análisis de documentos (organigrama GADM Riobamba).....	166
Anexo 3: Ficha de Observación.....	168
Anexo 4: Encuesta Dirigida al talento humano del Terminal Terrestre Riobamba.....	169
Anexo 5: Encuesta Dirigida a las operadoras de transporte y arrendatarios del Terminal Terrestre Riobamba.....	170
Anexo 6: Encuesta Dirigida a los usuarios del Terminal Terrestre Riobamba.....	171
Anexo 7: Número promedio diario de usuarios.....	172
Anexo 8: POA Dirección de Movilidad	173
Anexo 9: Cálculo de tasas por servicios del Terminal Terrestre	174
Anexo 10: Fotografías	175

RESUMEN

El “Modelo de gestión por procesos para el terminal terrestre del cantón Riobamba, provincia Chimborazo.” Se desarrolló con la finalidad de proporcionar una herramienta administrativa y técnica que permita mejorar la calidad del servicio que se brinda. La investigación se desarrolla utilizando información documental y digital proporcionada por la Dirección de Movilidad, Administración del Terminal, Dirección de Talento Humano y Dirección Rentas del municipio de Riobamba. Culminada la etapa investigativa se determina que dentro del aspecto administrativo no se cuenta con ninguna herramienta que ayude a gestionar las actividades desarrolladas en esta institución y en el aspecto operativo es necesario establecer reformas y mejoras en varios parámetros relacionados a la operatividad, el talento humano que labora en la institución manifiesta en un 91% que es de vital importancia establecer un modelo de gestión por procesos para brindar un mejor servicio. En virtud de lo antes mencionado se desarrolla la propuesta de modelo de gestión por procesos en la cual se establecen acciones a realizarse para cada aspecto analizado estos son: gestión administrativa, gestión del talento humano, comportamiento organizacional, prestación del servicio, gestión técnica-operativa y gestión financiera. Por tal motivo se recomienda implementar cada acción propuesta con la finalidad de que el terminal terrestre brinde un servicio de calidad a las operadoras de transporte y a los usuarios.

Palabras claves: MODELO DE GESTIÓN. GESTIÓN POR PROCESOS. ADMINISTRACIÓN. OPERATIVIDAD.

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The “Process management model for the transport terminal of the Riobamba canton, Chimborazo province.” It was developed with the aim of providing an administrative and technical tool to improve the quality of the service provided. The research is developed using documentary and digital provided by the Mobility Management, Terminal Administration, Human Talent Management and Revenue Management Of the municipality of Riobamba. According to the investigation stage, it is determined that, within the administrative aspect, there is no tool to help manage the activities carried out in this institution, it is 91% that it is of vital importance to establish a management model by processes to provide A better service. Based on the above, the proposal for a process-based management model is developed, which establishes actions to be performed for each aspect analyzed: Administrative management, human talent management, organizational behavior, service delivery, technical-operational management and financial management. For this reason it is recommended to implement each proposed action in order that the transport terminal provides a quality service to transport operators and users.

Keywords: MANAGEMENT MODEL. PROCESS MANAGEMENT. ADMINISTRATION. OPERATIVITY.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al organigrama estructural por procesos del GADM Riobamba, la Administración del Terminal Terrestre Interprovincial de la ciudad de Riobamba es un subproceso de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, la cual tiene como función principal brindar una gestión y movilidad de calidad para todos quienes hacen uso de los servicios ofertados, teniendo como objetivo el ofrecer los medios necesarios para que la población utilice el terminal como un centro de transferencia y así pueda desplazarse de una forma segura, rápida y eficaz.

El Terminal Terrestre Interprovincial de la ciudad de Riobamba fue remodelado en el año 2013, sin embargo dicho rediseño se enfocó más hacia la parte técnica, descuidando de esta manera la parte administrativa que cumple un rol muy importante para el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones que tiene a su cargo el terminal interprovincial, y que es indispensable que exista una guía o un modelo para poder desarrollar mejor estas funciones.

Se logrará satisfacer esta necesidad mediante un estudio el cual se basa en la obtención e interpretación de información que se generará producto de encuestas y entrevistas a personas que conforman la parte administrativa y talento humano de esta institución como a los usuarios del terminal, con la finalidad de conocer la situación actual en la parte del desarrollo de funciones administrativas y técnicas, así como las necesidades que requieren ser atendidas.

El presente trabajo de titulación está estructurado de la siguiente manera: el Capítulo I hace referencia a el planteamiento del problema, su formulación, delimitación y justificación así como también el objetivo general y los objetivos específicos, mismos que se pretenden alcanzar en el transcurso de la investigación.

El Capítulo II corresponde a los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica que establece las bases teórico – conceptuales de los temas a tratar en el presente trabajo de titulación, idea a defender y las variables, independiente dependiente.

El Capítulo III se refiere al marco metodológico que se encuentra compuesto por la modalidad y tipos de investigación aplicados para el desarrollo del trabajo de titulación,

además se determina la población sobre la cual se trabajará, con su respectiva muestra de la cual se obtendrá la información pertinente, conjuntamente se determinarán los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que se aplican para la ejecución del presente trabajo investigativo y por último se enmarcan los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas.

El Capítulo IV correspondiente al marco propositivo se titula: “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.” Se presenta el desarrollo del trabajo de campo, en el cual se establece el contenido de la propuesta del trabajo de titulación, partiendo por el diagnóstico general de la situación actual del terminal de la ciudad, continuando con la propuesta de acciones para la problemática de cada aspecto que se tomó en esta investigación.

Y finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones por parte de las autoras.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El transporte terrestre ha venido evolucionando hasta convertirse en el medio habitual de desplazamiento de la mayoría de las personas en las ciudades. Hoy en día este movimiento se controla y reglamenta en las Terminales de transporte que proporcionan espacios necesarios a los usuarios para la espera y abordaje de autobuses.

Esta tarea se ha venido gestionando, regulando y controlando por parte de la Agencia Nacional de Tránsito, misma que según mandato constitucional y con la finalidad de mejorar la calidad del servicio para el usuario, entregó las competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados GAD's del país, hasta mayo de 2015.

La transferencia de competencias en TTTSV hacia los GAD's es un proceso de descentralización que se viene efectuando desde el año 2012, conforme a la Resolución N° 006 del Consejo Nacional de Competencias, con el objetivo de consolidar un nuevo régimen de desarrollo, centrado en el buen vivir, a través de un modelo de autonomías que aporten en la construcción de un progreso justo y equilibrado del territorio nacional.

El Consejo Nacional de Competencias ha establecido tres modelos de gestión: A, B y C, para el ejercicio de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Metropolitanos y Municipales, diferenciándolos en función de las necesidades territoriales cantonales en tránsito transporte terrestre y seguridad vial, experiencia y requisitos mínimos de sostenibilidad del servicio.

Una vez que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba asumió la competencia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial el 1 de octubre del 2014 se crea la Dirección de Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte, entidad que tiene por objetivo regular y controlar las actividades y operaciones de transporte terrestre y tránsito del cantón Riobamba, además entre sus principales funciones se encuentran el Fortalecimiento de la calidad de servicio de movilidad, tránsito y transporte, el

cumplimiento de las Leyes y Reglamentos, elevando la calidad de vida de los usuarios del sistema vial del Cantón Riobamba.

A partir de la mencionada fecha, la administración del terminal terrestre de la ciudad pasó a ser controlada y regulada por la Dirección de Movilidad, por lo que se ha buscado implementar estrategias que permitan mejorar la calidad de servicio de movilidad interprovincial, desde su construcción e implementación la terminal terrestre no cuenta con una herramienta técnica y de gestión que permita administrar y planificar adecuadamente la operatividad de los servicios y el control que se debe manejar conjuntamente con las operadoras de transporte público interprovincial.

Evidentemente, el Terminal Terrestre del cantón Riobamba, desde su creación hasta la actualidad presenta una desorganización en lo que corresponde a la gestión en sí de sus funciones y actividades, además se evidencia la falta de planificación, regulación y control en la administración y operatividad de los servicios que presta esta entidad, debido a que esta gestión tan importante se la ha venido manejando de una manera empírica, sin tener una base o un modelo de procesos realizados anteriormente que sirvan como guía para el correcto funcionamiento.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo influye la creación de un Modelo de Gestión por procesos en el funcionamiento administrativo y operativo del terminal terrestre del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

El presente trabajo de investigación se desarrollara en el Terminal Terrestre de Riobamba y se delimitará de acuerdo a los siguientes aspectos:

a. De contenido

Objeto de estudio: Servicio y atención al usuario.

Campo de acción: Gestión de Transporte Terrestre.

b. Espacial

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Riobamba.

Parroquia: Lizarzaburu

Dirección: Avenida La Prensa y calle Rey Cacha.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es de vital importancia para los ciudadanos, las operadoras de transporte público interprovincial y todos los implicados en el proceso de gestión del terminal terrestre del Cantón Riobamba, lo que se busca como resultado al finalizar el presente trabajo es mejorar las condiciones en las que opera el terminal terrestre logrando un servicio de calidad, eficiente y seguro permitiendo de este modo el desarrollo económico, social y una movilidad de calidad para los usuarios de este servicio.

La realización de este tema es de gran relevancia para el cantón y la provincia, debido a que las competencias de tránsito transporte terrestre y seguridad vial que fueron asumidas hace tiempo y por ende para las ciudades medianas y pequeñas la ejecución de esta investigación se constituiría en un modelo a seguir.

Dentro de las funciones de un terminal se establecen las siguientes: “Determinar y dotar de estacionamiento planificado a los vehículos de transporte masivo de pasajeros previa a su partida y al momento del arribo; además dotar a los pasajeros la estancia temporal, condiciones adecuadas de seguridad, sanidad, comunicación y bienestar general”; lo que enfatiza la importancia de ofrecer un mejor servicio.

Como contribución al término de la investigación se elaborará un modelo de gestión para la terminal terrestre del cantón Riobamba documento que contendrá los lineamientos básicos para la correcta administración del talento humano, la infraestructura y la prestación del servicio, abarcando de este modo aspectos administrativos y operacionales, se aplicará conocimientos y técnicas adquiridas a lo largo de nuestra carrera.

Los principales beneficiarios de este proyecto de investigación son los usuarios del transporte público interprovincial, las operadoras de transporte interprovincial, el GADM Riobamba ya que se les facilitara una herramienta técnica y administrativa la

cual podrán utilizar para mejorar los servicios que se brindan en la terminal terrestre y garantizar a la ciudadanía una movilidad sostenible y sustentable.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un modelo de gestión por procesos para el terminal terrestre del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos administrativos y técnicos bajo los cuales opera el terminal terrestre del cantón Riobamba.
- Formular el modelo de gestión administrativo para mejorar la calidad del servicio que brinda el terminal terrestre del cantón Riobamba.
- Diseñar el modelo técnico para optimizar la operatividad del terminal terrestre del Cantón Riobamba.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En lo que respecta a este tema de investigación son pocos los trabajos realizados a nivel internacional; sin embargo al realizar el proceso de indagación bibliográfica sobre modelos de gestión para terminales terrestres se obtuvo la siguiente información:

En el ámbito Latinoamericano la investigación denominada “Modelo Administrativo para un Terminal Terrestre en Cajamarca”. En la que menciona que el principal problema de las terminales terrestres en Perú y principalmente en Cajamarca es la informalidad administrativa en la que operan las cooperativas de transporte público como se señala a continuación: *“En la actualidad, no existe un Terminal Terrestre que fomente el orden y organización dentro del departamento de Cajamarca por ello se está presentando un modelo administrativo para el terminal terrestre en Cajamarca para lograr la formalización de las empresas de transporte”*. (Berrocal, 2015). En este caso de estudio entre los principales problemas administrativos y técnicos existe una inadecuada distribución de espacios para las empresas de transporte público, falta de revisión técnica de vehículos y conductores, desorden en la llegada y salida de buses, ausencia de control y responsabilidad por parte de las autoridades, por lo que se pretende mitigar estos problemas con la aplicación del modelo administrativo.

En el contexto nacional existe un trabajo de investigación aplicado a la Terminal Terrestre de Guayaquil dicho trabajo se denomina “Procesos de planificación de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil para la gestión remodelada terminal multicomercio de transporte y servicios Dr. Jaime Roldos Aguilera”. En la que concluye que *“Con los objetivos estratégicos establecidos en el Balanced Scorecard se mejoró el tráfico en la operación de los buses de transporte intercantonales e interprovinciales, se incrementaron los ingresos por regularización de uso de la nueva terminal, tales como la tasa de uso de andenes, tasa por uso de parqueo y tasa por uso de torniquetes de acceso a la dársena de andenes de tráfico. Además con la definición de las funciones y responsabilidades correspondientes en la etapa operativa de los miembros de la Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, se mejoró la productividad en los procesos y permitió la descentralización de las decisiones del día a día”*. (Pico, 2009)

En lo concerniente al ámbito local no existen trabajos de investigación relacionados a este tema, por lo que este trabajo de titulación podrá ser tomado como referencia para posteriores investigaciones de este tipo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social “. De la Administración de Empresas, a reserva de analizar más adecuadamente el concepto de estas, podemos formular esta definición: “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.” (Reyes, 2004)

2.2.1.1 Funciones de la administración

La teoría clásica de la administración se resalta por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia; Según (Fayol & Taylor, 1986), toda empresa debe de cumplir con seis funciones básicas:

- a) **Funciones técnicas.-** Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.
- b) **Funciones comerciales.-** Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.
- c) **Funciones financieras.-** Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

- d) Funciones de seguridad.- Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.
- e) Funciones contables.- Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.
- f) Funciones administrativas.- Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.

2.2.1.2 Elementos de la administración

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás. En la Administración podemos encontrar 5 funciones administrativas: (Koontz & Weihrich, 2007)

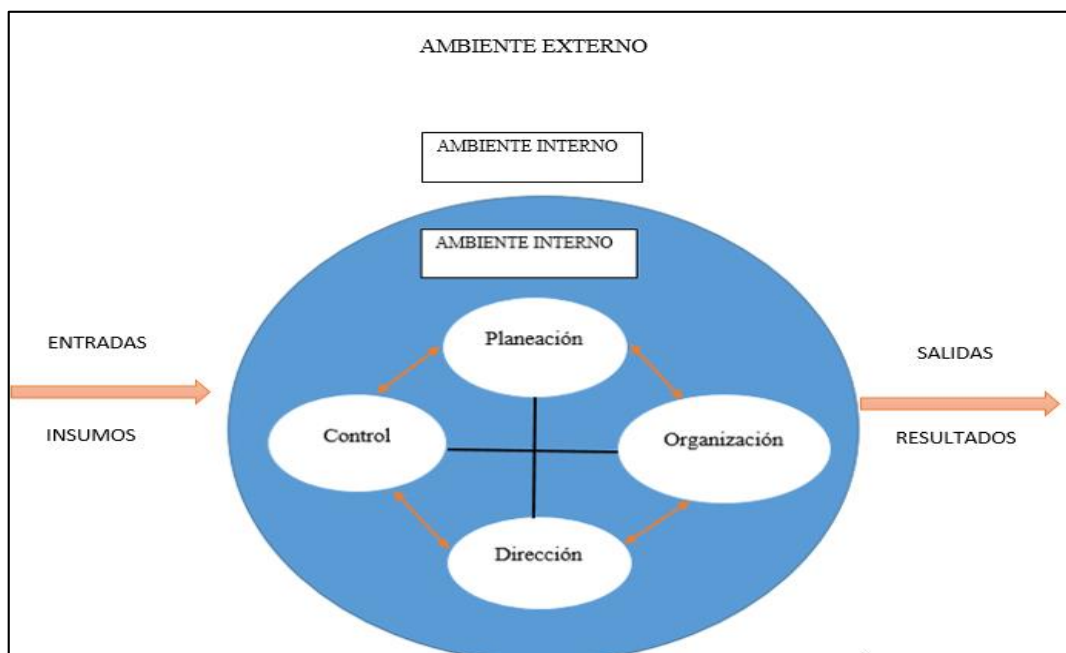
- a) Planeación.- Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.
- b) Organización.- Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se hacen, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
- c) Integración de personal.- Consiste en ocupar con personas los puestos de la estructura de la organización y en mantener esos puestos ocupados.
- d) Dirección.- Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

- e) Control.- Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones correctivas que hicieran falta.

2.2.1.3 El proceso administrativo

La estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial que para ser eficaz, necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse. La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo, cuando se consideran por separado la planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas, cuando se toman en conjunto en un enfoque global para alcanzar objetivos conforman el proceso administrativo. En consecuencia las funciones administrativas no constituyen identidades separadas, aisladas sino que por el contrario son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias reciprocas. (Chiavenato, 2001)

Gráfico 1: Proceso administrativo como sistema abierto



Fuente: Administración-Procesos administrativo (Chiavenato, 2001)

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

2.2.1.4 La administración pública

En el libro “Principios de administración pública “escrito por (Guerrero O. , 1997) en el que define a la administración pública como “La actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen; los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad”.

Además la administración pública también es tomada como una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado. (Camacho, 2016)

Es comúnmente aceptado que la Administración Pública se lleva a cabo mediante las actividades que tienen el siguiente contenido:

- a) Mantener el orden público
- b) Satisfacer las necesidades de la población y
- c) Conducir el desarrollo económico y social, partiendo siempre de la base jurídica de que el acto administrativo se realiza bajo un orden jurídico, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas particulares y concretas.

2.2.1.5 Diferencias entre administración pública y privada

Tanto la administración pública como privada tienen problemas estructurales y funcionales semejantes sin embargo ambas tienen características bien definidas que siempre permitirá diferenciarlas, la administración pública se enfoca en ofrecer servicios y productos a la sociedad utilizando los recursos humanos, financieros, materiales, políticos, tecnológicos y de poder, mediante el proceso de decisión.

Se debe considerar que a más de la Ciencia de la Administración Pública existe la Ciencia de la Administración Privada y que ambas tienen características comunes, pero también principios, reglas y objetivos que les distinguen y separan.

2.2.1.6 Características que definen a la administración pública

No existe una relación inmediata entre actividad de la Administración y recursos financieros. Ello hace muy difícil medir la eficiencia o el rendimiento de la Administración en términos normales. Además la definición de los parámetros de eficiencia y eficacia tiene una fuerte dimensión política.

La dinámica organizativa se encuentra fuertemente condicionada por los límites normativos que delimitan la gestión del personal: los rígidos mecanismos de entrada al nuevo personal; su vinculación, una vez dentro, con la Administración y las escasas posibilidades de modificar las pautas negativas de comportamiento y de premiar las positivas son las características más notorias. Todo ello hace que la problemática de los grupos humanos que dirigen y forman parte de las administraciones públicas como una de las cuestiones capitales para los estudiosos de las organizaciones.

Si las administraciones públicas no compiten en un mercado económico si lo hacen en un mercado político y administrativo. En un mercado político ya que la existencia de una pluralidad de administraciones públicas hace que éstas compitan entre sí por unos recursos que en su mayoría recauda y distribuye una única instancia. A nivel intra-administrativo las diferentes unidades (ministerios, consejerías, direcciones generales, entes autónomos, etc.) compiten para conseguir de las instancias político-administrativas centrales el mayor volumen de recursos. (Ramío, 1999)

2.2.1.7 Calidad de Servicio

Ante la creciente importancia que ha adquirido la calidad en estos últimos años, existe el pensamiento que si se trataba de un concepto novedoso para la dirección de las empresas o era algo que había surgido con anterioridad. Aunque para tratar calidad como una filosofía de gestión bastaría con hacer referencia a las últimas tres décadas, un concepto que viene desde hace tiempo. En realidad la calidad no aparece en un momento concreto del tiempo, si no que se ha ido desarrollando según las

circunstancias y necesidades. Aunque sería posible remontarse a las primeras civilizaciones (egipcios o fenicios) o la Edad Media (corporativismo artesanal), para hablar de calidad, lo cierto es que la era industrial ha proporcionado un marco más adecuado para el desarrollo de la misma.

Cuando se aborda el tema de calidad no solo se refiere a un producto, también a un servicio, solo que la calidad en este caso es intangible. Son experiencias personales que los clientes tienen con el empleado que representa a la empresa. Debido al interés mostrado por éstas por cumplir la calidad y las necesidades de los clientes en cuanto al servicio que se les brinde, surgió la necesidad de definir el término “calidad en el servicio”. (LLorens & Fuentes, 2005).

Un servicio de calidad no es solamente “ajustarse a las especificaciones”, sino más bien ajustarse a las expectativas del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes independientemente de lo rápidamente que se realicen no están dando un servicio de calidad. (Berry, L; Bennette, D; Brown, C, 1989).

Para los autores (Zeithaml, V; Bitner, N; Gremler, D., 2009) (Los servicios poseen características como:

- La intangibilidad: Los servicios son acciones, en lugar de objetos, es decir, no se puede ver, tocar, oler, ni almacenar, como los productos. Ésta intangibilidad trae consigo algunas desventajas como; la dificultad de exhibirlo o comunicarlo con facilidad, la fijación de precios es difícil, no pueden patentarse con facilidad.
- Heterogeneidad o variabilidad: No hay servicios que sean precisamente iguales, así como también, no hay clientes con expectativas iguales. El desempeño del personal puede diferir de un día para otro, y esto afecta a la entrega del servicio y la percepción de los clientes de ese servicio.
- Naturaleza perecedera: Los servicios no duran para siempre, una vez producida y consumida, se acaba, es decir, tiene un tiempo determinado. Los servicios no pueden ser guardados, almacenados, revendidos o devueltos.
- La producción y consumo del servicio se realiza de manera simultánea: En el caso de los productos, éstos deben ser producidos primero, luego vendidos y

finalmente consumidos, en cambio los servicios, son vendidos primero y luego producidos y consumidos de manera simultánea.

- La inseparabilidad: El servicio es inseparable con el personal de la empresa y los clientes. La producción y entrega del servicio, dependen de las acciones que realicen los clientes internos y externos de la empresa.
- Y lo más importante es el tiempo del servicio: El tiempo de servucción² debe ser mínima, como el tiempo de espera de atención al cliente.

2.2.1.8 Metodología SERVQUAL

La cuantificación sistemática de la calidad que el cliente percibe de un servicio no es tarea fácil. Se requiere de herramientas que ayuden a las empresas a comprender mejor el significado de valor para el cliente, así como el grado en que sus esfuerzos están cumpliendo con las necesidades y expectativas de los mismos. Esta necesidad llevó al desarrollo de varias técnicas y metodologías para la medición de la satisfacción de los clientes. Una de las más aplicadas en la actualidad, especialmente en empresas norteamericanas, es la metodología SERVQUAL, desarrollada por Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1988 en sus estudios realizados para su trabajo “Delivering Quality Service”

Con SERVQUAL, los autores desarrollaron un modelo que identifica las cinco dimensiones básicas que caracterizan a un servicio, las cuales son representadas en un cuestionario de 22 preguntas. Los datos obtenidos de dicha fuente permiten identificar y cuantificar las 5 brechas más importantes que determinan el grado de satisfacción en los clientes, y por lo tanto, la calidad de un servicio.

Los servicios poseen características especiales, las cuales son tomadas en consideración por los clientes para formarse un juicio respecto a la calidad del mismo. Estas características son integradas en 5 dimensiones generales, las cuales se describen a continuación:

a) Elementos tangibles: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

b) **Fiabilidad:** implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

c) **Capacidad de respuesta:** representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

d) **Seguridad (Garantía):** son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

e) **Empatía:** es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes. El nivel de importancia de cada una de estas dimensiones depende tanto del tipo de servicio que ofrece la empresa como del valor que cada una implica para el cliente, lo cual se verá reflejado directamente en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes.

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios

Brecha 1: evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

Brecha 2: ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en

muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

Brecha 3: se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

Brecha 4: se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

Brecha 5: esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

2.2.2 Modelo de gestión

Los modelos de gestión administrativa son en realidad una arquitectura de sistemas de gestión y control aplicados a un paradigma específico de una empresa determinada. Un sistema de gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una situación; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. (Adarme, 2005)

2.2.2.1 Importancia del modelo de gestión

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite la

optimización del tiempo empleado en cada uno de los procesos ejecutables dentro del negocio, así como la entrega y recepción al usuario de un servicio de mayor calidad.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permite la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza dentro de cada área asignada. (Adarme, 2005).

2.2.2.2 Características y aplicación de un modelo de gestión

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del modelo de gestión administrativa:

- a) Homogenización funcional: atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- b) Identificación de las necesidades de información: estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del modelo de gestión administrativa.
- c) Definición de modelo de negocio: constituye el conjunto de servicios que se prestan en el negocio, así como la interrelación entre los mismos.
- d) Definición de ajustes funcionales: modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- e) Definición de herramientas de gestión: permiten dar cobertura a las necesidades de información requerida para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas asignadas. (Adarme, 2005)

2.2.2.3 Modelo de gestión para empresas públicas

En la actualidad se observa que existe un conjunto de modelos de gestión que pueden ser utilizados por la administración pública. Al parecer, ya no hay un modelo único que desplaza a los demás y se convierte en la fórmula milagrosa que hará que los objetivos y

las metas del Estado se alcancen de manera óptima. Se mencionan los modelos de gestión por procesos, por resultados, por competencias y por objetivos.

Hay un pluralismo de propuestas que podrán elegirse dependiendo de las características de cada administración pública, de cada institución e incluso de cada programa. Se puede afirmar que ya no hay una sola receta de vigencia universal, sino que la efectividad del modelo depende de las condiciones concretas (históricas, institucionales, legales, económicas, sociales). (García, 2015)

2.2.3 La gestión por procesos

La Gestión por Procesos se basa en la elaboración de modelos de los sistemas con los que opera una institución u organización, concibiendo al sistema como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos de causa y efecto. En este sentido el propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar por medio de los modelos, que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes involucradas.

La Norma Internacional ISO 9001-2008 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, dice que se deben identificar los procesos necesarios y su funcionamiento a través de la organización. En otro apartado señala que se debe “determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y luego matiza que “la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”. (García, 2015)

La gestión por procesos permite:

- Eliminar las principales causas de los problemas
- Garantizar que todos los procesos de la empresa sean gestionados directamente donde se ejecutan.
- Eliminar el trabajo innecesario que no genera beneficios al cliente final.
- Mantener los niveles alcanzados y mejorarlos.
- Facilitar que la alta dirección disponga de más tiempo para pensar en el futuro de la empresa.

En general la Gestión por procesos permite alcanzar los planteamientos determinados por la propuesta de la Organización por Procesos. (Agudelo, 2012)

2.2.3.1 Objeto de la gestión por procesos

Mediante la gestión por procesos se pretende:

- a) Conocer de forma sistémica a la organización, adquiriendo una visión horizontal de la misma.
- b) Mejorar la interacción de las diferentes áreas en la búsqueda del perfeccionamiento de los procesos que las atraviesan y por ende en los resultados de los mismos.
- c) Favorecer el trabajo en equipo e interdisciplinario, el intercambio de información y búsqueda de soluciones a problemas comunes.
- d) Concienciar al personal del impacto de su tarea en cada proceso, independientemente de su posición jerárquica y área a la que pertenece.

2.2.3.2 Principios de la gestión por procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso:

- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

2.2.3.3 Beneficios de la gestión por procesos

Al implementar un modelo de gestión por procesos en una organización se obtiene los siguientes beneficios:

- Eliminación de actividades que no agregan valor y de duplicidades funcionales.
- Alineamiento entre los requerimientos del cliente, las estrategias y las actividades.
- Mejor calidad de los productos (bienes y servicios).
- Incremento en la satisfacción del cliente.
- Mejora de la eficiencia y eficacia de las instituciones; con la consecuente reducción del costo.

2.2.3.4 Requisitos a considerar para una gestión por procesos en el sector público

- a) Liderazgo y cultura organizacional.- Es necesario enfrentar la existente y marcada cultura de la jerarquía y el miedo , a más de los fuertes rechazos al cambio dentro de las organizaciones públicas, es vital empoderar a los colaboradores y mantener un liderazgo claro y firme con visión a largo plazo.
- b) Competencias técnicas para el desarrollo de la gestión por procesos.- Es importante lograr que el sector público sea atractivo para el talento humano especializado, considerando que la gestión por procesos implica la adquisición de herramientas y tecnologías que permitan llevarla a la práctica.
- c) Continuidad y plazos en los enfoques de gestión.- Para logara la eficiencia y eficacia de la gestión por procesos es necesario que está tenga un enfoque continuo independientemente de las personas que lo dirijan, además hay que comprender que este modelo de gestión es un esfuerzo a mediano y largo plazo.

2.2.4 Los procesos

El tema de los procesos se consideraba sobre todo en el contexto de la organización industrial como Organización de procesos u Organización de flujos de operaciones (Operations Management), concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos de operación etc., aunque el tema de la organización de flujos operativos presuponía la organización en departamentos con aplicación de este criterio, dentro de las estructuras organizativas.

En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que

la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza entonces a la estructura como infraestructura que contiene o sostiene a los procesos. (Mallar, 2010)

2.2.4.1 Definición de proceso

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs) productos o servicios obtenidos de otros proveedores y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Se define al proceso como: "Una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Carrasco, B., 2001, pg.11). La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad, la versión 2008 de la norma ISO 9001, se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación .

Así, en procesos industriales, la idea anterior se concreta en la entrada de materiales (materia prima), que finaliza en un producto terminado de más valor, utilizando máquinas, energía, recursos y mano de obra. En los procesos de tipo administrativo, también existen actividades y se utilizan recursos (insumos), en particular el tiempo de las personas, que se transforman, agregándoles valor y generando básicamente un servicio. (Mallar, 2010)

2.2.4.2 Elementos del proceso

Los elementos que conforman un proceso son:

- a) Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
- b) Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

- Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.
 - Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.
- c) Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad. Si el input es información, puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión. Puede también tratarse de la transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos como por ejemplo bases de datos.

A su vez se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostal), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

d) Outputs: son básicamente de dos tipos:

- Bienes: tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.
- Servicios: intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente. (Mallar, 2010).

Gráfico 2: Elementos del proceso



Fuente: La gestión: un enfoque de gestión eficiente (Mallar, 2010)

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Hay que tener en cuenta que no todas las actividades que se realizan en las organizaciones son procesos, para determinar si una actividad es un proceso tiene que cumplir con los siguientes aspectos:

- La actividad debe tener una misión o propósito claro.
- Contiene entradas y salidas.
- Se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- Debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

Un proceso comprende obviamente, una serie de actividades realizadas en diferentes áreas de la organización, que deberán agregar valor, proporcionando así un servicio a su cliente. Así la gestión por procesos es una forma de organización, en la cual debe prevalecer la visión del cliente por sobre las actividades de la organización. Se definen los procesos y se gestionan de modo estructurado, y sobre la mejora de cada uno de ellos se basa la mejora de toda la organización.

Al desarrollar un enfoque hacia el proceso se ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto

con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio. (Mallar, 2010)

2.2.4.3 Clasificación de los Procesos

Según el autor (Pérez, 2010) en su libro denominado “Gestión por procesos “menciona que no existe normalización ni práctica generalmente aceptada sobre la clasificación de los procesos, por lo que el autor distingue los procesos por su misión y se propone la siguiente clasificación: procesos operativos, procesos de apoyo, procesos de gestión y procesos de dirección. Los cuales se detallaran a continuación.

- **Procesos Operativos**

Combinan y transforman recursos para proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de un proceso de otro tipo. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Los procesos operativos interactúan y se concatenan en la conocida como “cadena de valor” y lo que se comúnmente se conocen como” procesos del negocio”, existirán tantos procesos de negocio como negocios distintos tenga la empresa, por la diferente composición de los procesos que integran cada cadena de valor.

Estos procesos corresponden al área 7 de ISO 9001, esta es la primera visión que se debe tener del enfoque a proceso, ya que hablamos de un proceso de responsabilidad a nivel de dirección.

- **Procesos Apoyo**

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de los clientes internos dentro de estos se incluyen los siguientes:

Proceso de gestión de recursos humanos.- Se dice que una persona está integrada cuando se comporta y toma decisiones coherentes con el escenario interno y externo;

dentro de este proceso se incluye la selección y contratación, acogida e integración, comunicación interna desarrollo de las personas y evaluación.

Procesos de aprovisionamiento.- Se tratar sobre bienes de inversión, maquinaria, hardware, software, procesos de mantenimiento de la infraestructura incluyendo los servicios generales.

Procesos gestión de proveedores.- Se refiere al hecho de que los proveedores son un valioso recurso externo que hay que gestionar e integrar a la empresa.

Sistema de gestión de calidad.- Este proceso proporciona recursos en forma de procedimientos ya que estos son herramientas para ayudar a todas las personas a ser más eficaces.

- Procesos de Gestión

Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa y oportuna.

Todos estos procesos de gestión son transversales a toda empresa, se han de identificar los puntos de recogida de datos y los de entrega de la información, su interacción con los procesos operativos y de apoyo.

- Procesos de Dirección

Se los concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa, entre estos están los procesos de:

- Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia
- Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos

- Comunicación interna
- Revisión de resultados por la dirección

Es importante que las organizaciones realicen la adaptación a un sistema de gestión por procesos total y no solamente cambiando o reemplazando “departamentos por procesos” si no de forma que toda la administración se enfoque a los procesos vinculando la gestión por procesos con las estrategias de la empresa.

2.2.4.4 Mapa de Procesos

Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales (por departamentos), en algún área pudiera haber un “nicho de poder” planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad del procesos, que no debe ir acompañada de autoridad ejecutiva sobre los recursos para no interferir con la jerarquía.

Sin embargo la satisfacción del cliente vine determinada por el coherente desarrollo de los procesos del negocio en su conjunto, más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suele ser más visible desde el cliente que desde el interior de la empresa.

Como una primera aproximación del enfoque a proceso, en la siguiente figura se ha reproducido la conocida como “Cadena de Valor” de Porter porque puede dar ideas para la identificación de los auténticos procesos clave (interfuncionales). (Pérez, 2010)

Gráfico 3: Cadena de valor de Porter



Fuente: Gestión por procesos (Pérez, 2010)

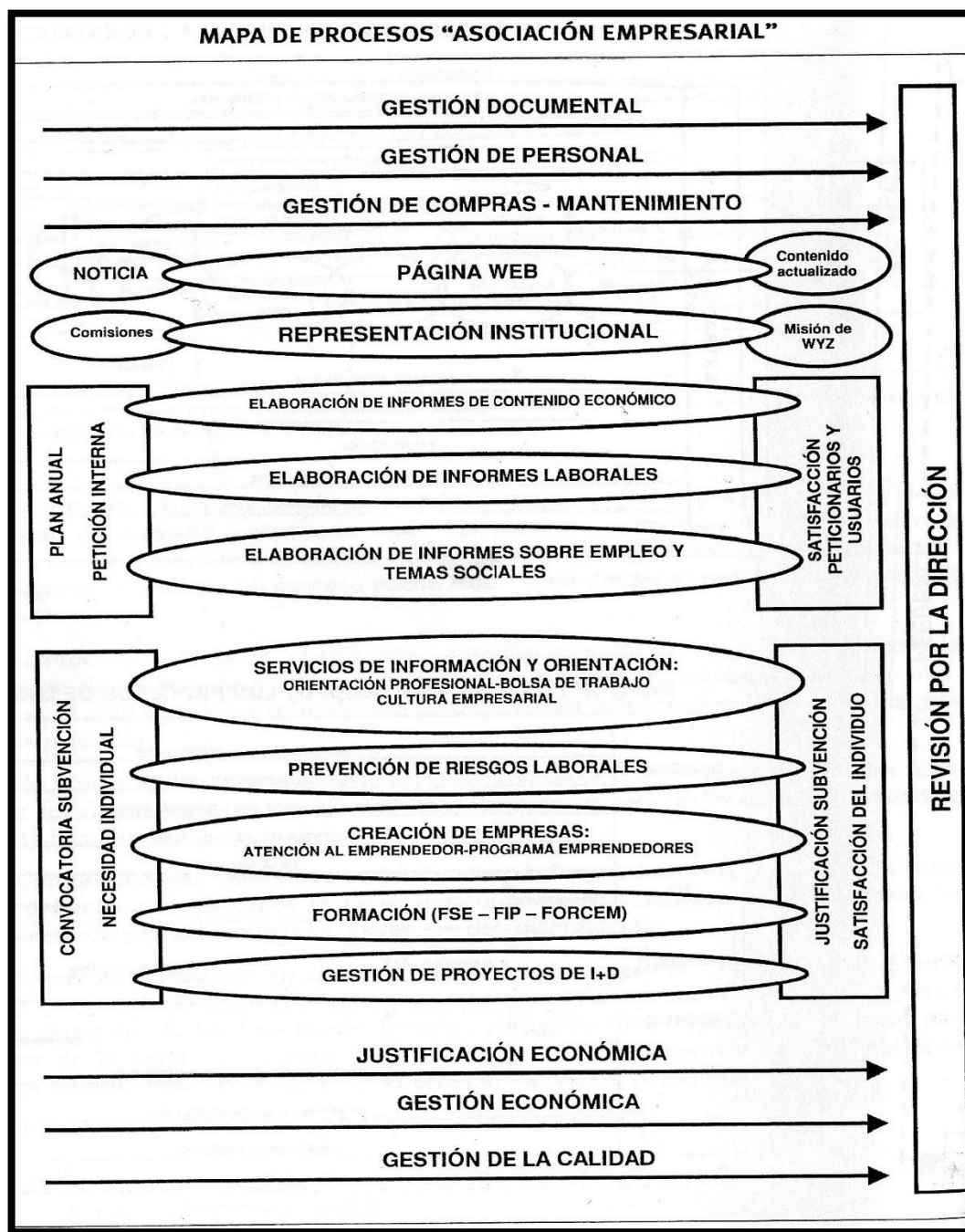
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

La primera visión que se tiene de la empresa y si es grafica es mejor, es la del procesos de negocio incluyendo todos los procesos operativos. Es claro que esta visión nos proyecta hacia el cliente y los objetivos globales de la organización. El proceso negocio utiliza como entradas laterales el output de los diferentes procesos de apoyo y de gestión; en el grafico se constata que al cliente lo que le interesa es el coherente desarrollo de este proceso global interfuncional, más que los procesos parciales.

Completada esta visión inicial del proceso de negocio, se añade en la parte superior del grafico los procesos de apoyo que son los que proporcionan recursos y en la parte inferior los procesos de gestión que controlan, evalúan y dan información.

A continuación se ilustra un mapa de procesos de una organización de servicios, ya que este trabajo de investigación se aplicará a un organismo que proporciona el servicio de transporte interprovincial.

Gráfico 4: Mapa de procesos organización de servicios



Fuente: Gestión por procesos (Pérez, 2010)

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

2.2.4.5 Representación gráfica de los procesos

Existe una serie de símbolos normalizados por las normas ANSI que se utilizan para la presentación formal de los diagramas. Familiarizarse con ellos tiene ventajas e inconvenientes:

- La principal ventaja es que permite una comunicación en un perímetro amplio con una única interpretación
- El inconveniente es que requiere que todo el mundo este familiarizado con el significado de los símbolos.

Dado que los diagramas no son más que una herramienta grafica para facilitar la comunicación, la ejecución y algunos análisis de los procesos, El uso de la simbología formal, se puede reducir a lo siguiente:

- Los rectángulos representan una actividad
- El rombo representa decisión, generando dos secuencias alternativas en el proceso
- El inicio y fin se representan mediante una elipse


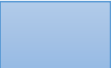







Los diagramas admiten diferente nivel de detalle en cuanto al número de actividades a incluir, según el objetivo perseguido, para que estos diagramas sean la herramienta grafica básica de comunicación estos deben ser fácilmente entendibles, manejables, comunicables y comprensibles, lo que minimiza su rigor. (Pérez, 2010)

2.2.4.6 Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. Existe una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables.

Es así que El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense (ANSI) por sus siglas en inglés; es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos. El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos, con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa. (Calderon & Ortega, 2009)

Gráfico 5: Simbología en los diagramas de flujo

Símbolo	Significado	Uso
	Inicio/ Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Datos	Indica entrada o salida de datos
	Almacenamiento/ archivo	Indica el deposito permanente de un documento o información dentro de un archivo
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar distintas operaciones
	Conector	Conecta dentro de página, representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página, enlaza dos pasos no consecutivos en una misma pagina
	Conector de pagina	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo

Fuente: <http://www.ansi.org/>

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Un aspecto importante antes de realizar el diagrama de flujo es establecer qué grado de profundidad se pretende en la descripción de actividades, procurando mantener siempre un mismo nivel de detalle.

2.2.4.7 Los procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. (Koontz, 1998)

2.2.4.8 Objetivos de los Procedimientos

El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

2.2.4.9 Importancia de los procedimientos

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

"Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

2.2.4.10 Características de los procedimientos

Los procedimientos poseen las siguientes características:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Los procedimientos además poseen las siguientes características, enfocadas desde otro punto de vista:

- Por no ser un sistema; ya que un conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.
- Por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

2.2.4.11 Diferencia entre proceso y procedimiento

Es importante aclarar las diferencias entre proceso y procedimiento; ya que un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman ciertos elementos de entrada en resultados ya sea este un producto o servicio, mientras que un procedimiento es la forma detallada de cómo se llevara a cabo el proceso. (Guerrero G. , 2011)

2.2.5 Transporte

El transporte es una actividad del sector terciario, entendida como el desplazamiento de objetos, animales o personas de un lugar o punto de origen hasta otro punto de destino en un vehículo (medio o sistema de transporte) que utiliza una determinada infraestructura (red de transporte). Esta ha sido una de las actividades terciarias que mayor expansión ha experimentado a lo largo de los últimos dos siglos, debido a la industrialización; al aumento del comercio y de los desplazamientos humanos tanto a escala nacional como internacional; y los avances técnicos que se han producido y que han repercutido en una mayor rapidez, capacidad, seguridad y menor coste de los transportes. (Wikipedia, 2016)

- **Transporte por carretera**

Es aquel desplazamiento realizado en una carretera abierta al público con un vehículo. El trayecto o desplazamiento por carretera tiene como fin, normalmente, el transporte de pasajeros o mercancías; Si bien, por carretera también se encuentran

desplazamientos de vehículos especiales destinados a la seguridad o rescate de emergencia del ciudadano. (Wikipedia, 2016)

2.2.5.1 Clasificación del Transporte

El transporte puede ser clasificado de varias maneras de forma simultánea. Por ejemplo, referente al tipo de viaje, al tipo de elemento transportado o al acceso. Por ejemplo, el transporte de pasajeros generalmente se clasifica en transporte público y el transporte privado. (Illich, 1974)

- **Transporte Público**

El transporte público, como parte del conjunto de la movilidad urbana, queda por tanto definido como un sistema de medios (infraestructuras y vehículos) para llevar personas de un lugar a otro de la ciudad. Este sistema está caracterizado, según los criterios presentados por Illich, por la motorización (transporte) y por la colectividad (público).

- **Transporte Privado**

El transporte privado, adquirido por personas particulares o empresas y cuyo uso queda restringido a sus dueños (el usuario es el dueño del vehículo utilizado). Este tipo de transporte utiliza medios cuyos pasajeros no son los propietarios de los mismos, siendo servidos por terceros. Los servicios de transporte público pueden ser suministrados tanto por empresas privadas como públicas.

2.2.5.2 Organización del Sistema de Transporte Público

Existen cinco pasos principales y jerárquicos para la organización de un sistema de transporte público:

- Elaborar una declaración coherente de políticas de transporte urbano, y delinear estrategias para implementarlas.
- Instalar un proceso de planificación eficaz.
- Especificar una estructura adecuada y manejable y la composición de la industria del transporte.
- Desarrollar un régimen regulador apropiado.

- Establecer instituciones de planificación y regulación eficaces.

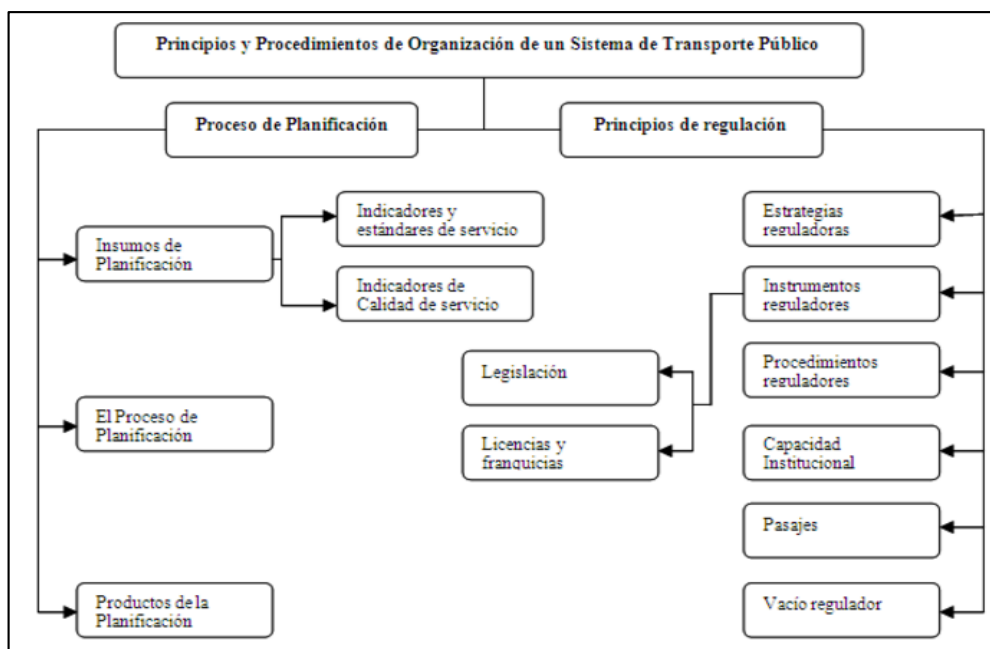
2.2.5.3 Principios y Procedimientos de Organización del transporte público

Generalmente, el estado de desarrollo del sistema de buses urbanos refleja el nivel de desarrollo de la economía de las ciudades, por lo que es necesario proponer constantemente principios y procedimientos de organización de los distintos sistemas de transporte público masivo, es entonces esencial que las autoridades del transporte:

- Reconozcan la importancia y necesidad de mantener un "Bloque de Políticas coherentes".
- Construyan los cimientos para una Planificación y Regulación sistemática del transporte público.
- Una vez establecidos los cimientos, identifique los pasos de desarrollo ya que las normas son progresistas de acuerdo al espacio y el tiempo.

Un esquema de procedimiento está determinado por las acciones a seguir para alcanzar un sistema eficiente con un buen nivel de satisfacción al usuario, a continuación en la gráfica se determina este proceso:

Gráfico 6: Principios y procedimientos de Organización de un Sistema de Transporte Público



Fuente: Metodología del Transporte (Fabricio Vargas Merino)

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

2.2.5.4 Sistemas de transporte

Un sistema de transporte es un “conjunto de instalaciones fijas (redes y terminales), entidades de flujo (vehículos) y un sistema de control que permiten movilizar eficientemente personas y bienes, para satisfacer necesidades humanas de movilidad” (Manheim, 1979).

Según Torres Gemeil (2007) el Sistema de Transporte es el conjunto de modos, medios e instalaciones o infraestructura, que sirven de base material para la ejecución, por el hombre, de las actividades de transportación, a través de las relaciones económicas y jurídicas establecidas en una organización social.

De esta definición, se extraen los elementos que componen el sistema, el cual puede clasificarse en dos grupos:

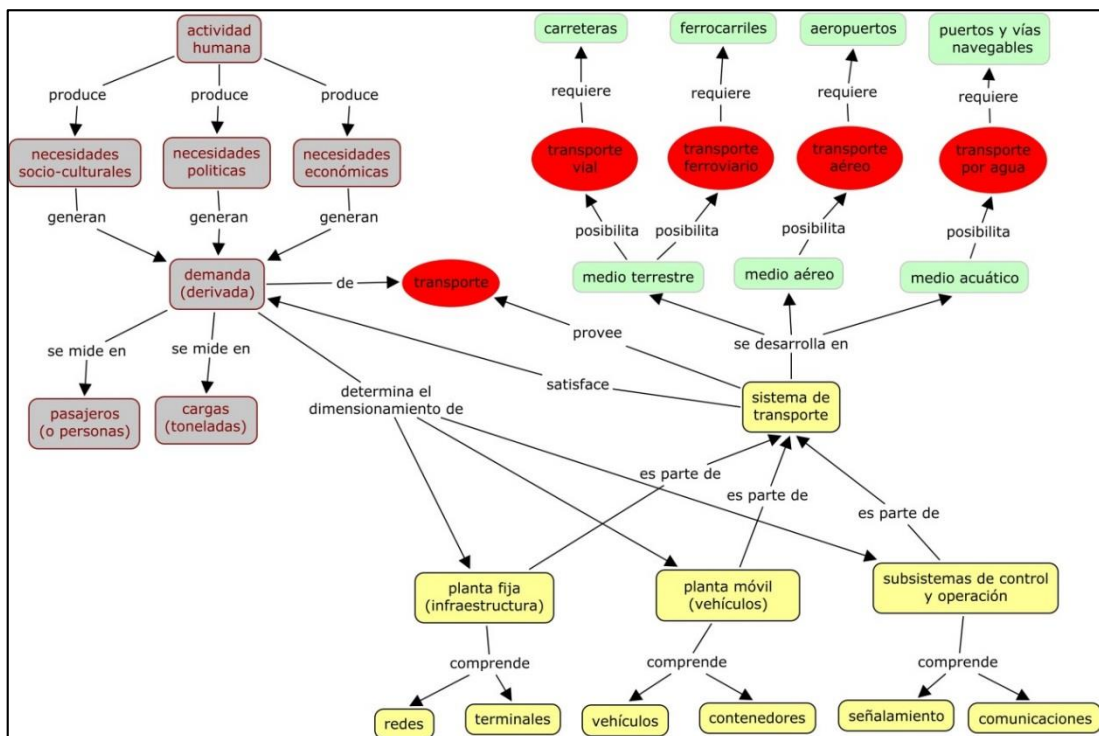
- a) Base Material: compuesta por modos, medios y la infraestructura del transporte:
 - Modos: Se denomina Modo de transporte a la forma tecnológica de efectuar las transportaciones. Los principales modos de transporte son los siguientes: transporte acuático, transporte ferroviario, transporte automotor, transporte aéreo y transporte por tuberías.
 - Medios: son los vehículos, que sirven de soporte material a la circulación de las cargas y pasajeros. Las características de los medios varían según los modos.
 - Infraestructura: la componen las instalaciones fijas, para las operaciones de los medios de transporte y para su atención técnica y presentan características propias en cada modo de transporte, por ejemplo: en el transporte ferroviario: vías férreas, estaciones, talleres ferroviarios, etc. En el transporte automotor: autopistas y carreteras, bases de operación, talleres, etc. En el transporte acuático: atraques, dársenas, talleres navales, etc. En el transporte aéreo: aeropuertos, talleres, etc.

- b) Relaciones Económicas y Jurídicas: Durante el proceso de análisis se deben definir las relaciones económicas y jurídicas y el medio geográfico en que el sistema de transporte estudiado se desenvuelve.

- **Caracterización del Sistema de Transporte**

Un sistema de transporte introduce los conceptos referidos a su composición, su clasificación tecnológica (medio y modo), y su finalidad para satisfacer necesidades humanas de movilidad.

Gráfico 7: Caracterización del Sistema de Transporte



Fuente: Sistemas de Transporte - Caracterización del sistema de transporte de la República Argentina
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

- **Elementos de caracterización**

Son las diversas dimensiones que permiten caracterizar un sistema y/o un servicio de transporte.

a) Caracterización de la infraestructura:

- a. Redes
- b. Terminales

- b) Caracterización de la oferta
 - a. Empresas/entidades operadoras
 - b. Equipamiento
 - c. Oferta de servicios
- c) Caracterización de la demanda
- d) Regulación (reglamentación)
 - a. Regulación técnica
 - b. Regulación Económica
- e) Financiamiento

2.2.5.5 Terminal de Transporte Terrestre por carretera

Se consideran terminales de transporte terrestre de pasajeros por carretera el conjunto de instalaciones que integran una unidad de servicios permanentes, junto a los equipos, órganos de administración, servicio a los usuarios, a las operadoras de transporte y su flota vehicular; donde se concentran las operadoras autorizadas o habilitadas que cubren rutas que tienen como origen destino o se encuentran en tránsito por el respectivo municipio. (CNTTTSV, 2010)

- **Características de un terminal terrestre**

Un terminal terrestre posee las siguientes características funcionales basadas en la infraestructura estas son:

- Estructura arquitectónica de grandes dimensiones, áreas, espacios y mobiliario, incluyendo espacio para la circulación peatonal, sala de espera, baterías sanitarias, etc.
- Áreas de embarque y desembarque de pasajeros: andenes de llegada, rampas, bordillos, control sistematizado de llegada de vehículos, organización y distribución de andenes considerando los tipos de transporte; además se deberá contar con sistemas de información a los pasajeros y regulación de tiempos de espera.
- Patios de pre-salida hace referencia a los estacionamientos para unidades de transporte de acuerdo a las salidas programadas, ordenamiento de las unidades, determinación de los requerimientos de un software de control de frecuencias con

indicación de horarios y tiempos de permanencia, ventas de pasajes, control de pasajeros y conductores

- Patio de reserva, este lugar está destinado para el estacionamiento de vehículos particulares, área de mecánica básica preventiva, lavado, etc. (CNTTTTSV, 2010)

- **Clasificación de un terminal terrestre**

Según su ámbito de operación y tipos de servicio de transporte se clasifica en:

- Terminales para el servicio de transporte nacional e internacional de pasajeros, que permite la recepción y distribución de los buses en los servicios intra e interprovincial.
- Terminales para el servicio de transporte colectivo/ masivo urbano de pasajeros, que sirven un determinado número de rutas urbanas, para distribuir los viajes y dar servicios comunes a los usuarios de este servicio. Pertenecen a esta clasificación los terminales de servicio urbano de transporte y las paradas en el área urbana. (CNTTTTSV, 2010)

2.3 IDEA A DEFENDER

¿La elaboración del modelo de gestión por procesos permite mejorar el servicio administrativo y operativo del terminal terrestre del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo?

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de gestión por procesos

2.4.2 Variable Dependiente

Terminal Terrestre de Riobamba

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo será considerado de tipo no experimental debido a que no se realizan experimentos de laboratorio, sino la investigación se desarrollara en el lugar de los hechos, donde se observa y analiza el problema para posteriormente mediante la utilización de técnicas e instrumentos necesarios, se pueda proponer una solución que mejore la situación actual del tema a analizar.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este trabajo es esencial determinar las tipologías de investigación, ya que de estas dependerán el desarrollo de las posteriores técnicas y metodologías a seguir.

3.2.1. Tipos de estudio de la investigación

Se utilizaran dos tipos de investigación los cuales se detallan a continuación: Descriptiva.- Este tipo de investigación permite narrar los sucesos que se están estudiando, además señala las características diferenciadoras de cada fenómeno o problema.

De campo.- Se utilizara este tipo de investigación porque se estará presentes en el lugar de los hechos, analizando los acontecimientos que suceden entorno al fenómeno.

3.2.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se basará en los dos más importantes aspectos que se desea analizar en esta investigación que es la administración y la operatividad del Terminal Terrestre de Riobamba, a su vez estos dos aspectos se subdividirán en puntos importantes relacionados a los mismos; lo cual se detallara a continuación:

3.2.2.1. Aspectos Administrativos

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	PREGUNTAS
Modelo	✓ Gestión	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha aplicado algún modelo de Gestión para la administración del Terminal Terrestre?
Planificación	✓ Plan	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta el terminal terrestre con algún tipo de plan? Mencione. • ¿Existen los recursos necesarios para cumplir algún de plan?
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura ✓ Reglamentos ✓ Procesos ✓ Procedimientos 	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta con una estructura organizacional? • ¿Se posee un reglamento interno? • ¿Las funciones que se realizan en el terminal siguen un proceso?
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento humano ✓ Estilos de dirección 	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con que estilo de dirección se maneja la institución? • ¿Cómo está definida la jerarquización?
Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados ✓ Indicadores de gestión ✓ Cumplimiento de objetivos 	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se ha cumplido con los objetivos planteados? • ¿Se han establecido indicadores de gestión?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

3.2.2.2. Aspecto Técnico

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	ITEMS A OBSERVAR
Equipos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hardware ✓ Sistema informático ✓ Infraestructura reglamentaria ✓ Flota vehicular 	Exploratoria	Ficha de observación	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario • Equipos tecnológicos • Estado de flota vehicular • Programas o sistemas informáticos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

3.2.2.3. Gestión de Talento Humano: Procesos

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	PREGUNTAS
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento ✓ Selección 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se realiza reclutamiento y selección de personal?
Integración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño y descripción de puestos 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumple con la descripción del puesto al nuevo personal?
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación ✓ Beneficios 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar el servicio?
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente laboral ✓ Higiene y Seguridad 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El ambiente laboral le parece seguro?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

3.2.2.4. Comportamiento Organizacional

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	PREGUNTAS
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios ✓ Valores ✓ Hábitos ✓ Compromisos 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La cultura y hábitos que se manejan dentro de la organización son adecuados?
Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Liderazgo 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En una escala de 1 al 5, cómo calificaría el liderazgo en el ambiente laboral? • ¿Le parece que existe una buena comunicación entre los socios y trabajadores?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina

3.2.2.5. Financiero

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	PREGUNTAS
Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reportes diarios 	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza el proceso de recaudación?
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto 	Exploratoria	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se maneja un presupuesto anual en la institución?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

3.2.2.6. Prestación del servicio del Terminal

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	PREGUNTAS
TH	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Nivel de competitividad ✓ Conducta 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo considera el servicio que presta el terminal terrestre? • ¿La administración del Terminal se interesa por el desempeño de sus funciones?
Operadoras de transporte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción de necesidades ✓ Seguridad ✓ Costo 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se siente satisfecho con el servicio brindado por el Terminal? • ¿Se siente seguro al utilizar las instalaciones del terminal? • ¿Le parece equitativo el valor que ud. paga por utilizar dichas instalaciones?
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infraestructura 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La infraestructura del terminal es adecuada para el desarrollo de sus funciones? • ¿La distribución de espacios es favorable para la prestación de su servicio?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

3.2.2.7. Prestación del servicio de las operadoras

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGAC.	INSTRUMENTO	PREGUNTAS
Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flota vehicular ✓ Materiales ✓ Instalaciones 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los vehículos que emplean el servicio son modernos? • ¿Se siente seguro al viajar con la flota vehicular existente?
Cap. De respuesta Y Fiabilidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento humano ✓ Servicio eficaz ✓ Confiabilidad 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El TH le brinda la información necesaria? • ¿Se ofrece un servicio rápido? • ¿El th está dispuesto a ayudar en sus requerimientos? • ¿El Th le brinda un servicio rápido? • ¿La atención al usuario es satisfactoria? • ¿El Talento humano le produce confianza?
Empatía Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades ✓ Errores ✓ Atención individualizada ✓ Necesidades del usuario ✓ Preocupación por intereses 	Exploratoria	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen procesos para brindar un servicio de calidad? • ¿Considera que el terminal debería invertir en un método para brindad un servicio libre de errores? • ¿Recibe usted atención individualizad? • ¿ El personal se preocupa por sus intereses?

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población en estudio de este trabajo de investigación es extensa por lo que se ha separado por diversos grupos, los cuales serán los ejecutivos que están a cargo del terminal terrestre, empezando por el director de Movilidad y el Administrador del terminal, en otro grupo se encuestara el talento humano que labora en esta institución entre ellos están la secretaria, inspectores, recaudadores, limpieza etc., que suman un total de 22 personas. Por otro lado se encuentran las 20 operadoras de transporte que trabajan en el terminal de Riobamba sumando un total de 524 unidades; además existen arrendatarios del terminal como la empresa eléctrica, agua potable, islas y pequeños comerciantes etc. los mismos que dan un total de 52 y por último están los usuarios del servicio de transporte interprovincial que arriban a la terminal terrestre de Riobamba, en un promedio de 20 pasajeros por 280 unidades que laboran diariamente obteniendo así una tasa promedio de 5600 usuarios al día. Para obtener la información de manera efectiva se estratificará a la población anteriormente mencionada según los datos y estadísticas que se entregó por la Administración del Terminal Terrestre de Riobamba.

Tabla 1: Población

Estrato	Frecuencia	%
Ejecutivos	2	0,04
Talento Humano	22	0,39
Operadoras y arrendatarios	52	0,92
Usuarios	5600	98,65
Total	5676	100%

Fuente: Administración Terminal Terrestre

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

3.3.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

En la que al remplazar los valores respectivos a este estudio tenemos:

$$n = \frac{5676}{0.05^2(5676 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{5676}{15.1875}$$

$$n = 373,73$$

Como resultado obtenemos de valor muestral 374, pero se debe aplicar el factor de corrección con la siguiente formula:

$$Fc = \frac{n}{m}$$

$$Fc = \frac{374}{5676}$$

$$Fc = 0.06589147287$$

Ahora se debe aplicar el factor de corrección a cada estrato obteniendo, el siguiente cuadro de estratos para la muestra corregida:

Tabla 2: Muestra aplicada el factor de corrección

Estrato	Frecuencia	%
Ejecutivos	2	0,53
Talento Humano	22	5,88
Operadoras y arrendatarios	50	13,37
Usuarios	300	80,22
Total	374	100%

Fuente: Tabla 1

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

3.4 MÉTODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Para llevar a cabo este trabajo investigativo se utilizará los diversos métodos existentes, según la fase en la que se encuentre la investigación, entre estos tenemos:

El método inductivo se utiliza para analizar los problemas desde los aspectos particulares hasta los aspectos más generales, mediante el estudio de pruebas que permitan medir la probabilidad de los argumentos planteados, así como de las reglas para construir argumentos inductivos, con la utilización de este método lograremos semejar el modelo de gestión apropiado para esta organización pública.

En cuanto al método deductivo se utiliza para analizar los problemas o fenómenos desde los aspectos generales hasta los aspectos más particulares, es así que podríamos mencionar que esta investigación utilizara este tipo de metodología ya que se pretende llegar a conclusiones particulares sobre las condiciones en las que opera y se administra el terminal terrestre de Riobamba.

Finalmente el método analítico el cual se basa en analizar cada paso del desarrollo de la investigación, se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis, será el más usado en el campo; este método será de gran ayuda para poder llegar a determinar la satisfacción de los usuarios en base a sus reacciones ante la prestación del servicio antes y después de la propuesta del modelo de gestión por procesos.

3.4.2 Técnica

Las técnicas que se aplicarán para desarrollar el tema propuesto serán:

Observación: Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real; es observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarlo para posterior análisis. Puede darse de dos clases la participante y no participante, en este caso como investigadoras somos las responsables de tomar los datos, para ello se debe involucrar directamente con la actividad u objeto de la investigación.

Encuesta: Es una de las técnicas más utilizadas para obtener información en los trabajos de investigación, esta permitirá obtener datos reales proporcionados por la muestra en estudio, las encuestas serán dirigidas al talento humano del terminal terrestre, a los usuarios de este servicio así como a las operadoras del transporte y arrendatarios de los servicios del terminal.

Entrevista: La entrevista que se realizará tiene como objetivo conocer el criterio y opinión de las autoridades que tienen a su cargo la administración y operatividad del terminal terrestre interprovincial de la ciudad de Riobamba, lo que evidenciará la necesidad de establecer la propuesta de un modelo de gestión por procesos.

Análisis de Documentos: El análisis de documentos es la técnica de investigación donde se debe tratar de encontrar la información documental necesaria para las investigaciones. En los documentos se puede encontrar la historia de la entidad, estado económico, financiero de la misma, las principales herramientas de administración, etc.

3.4.3 Instrumentos

El instrumento que se empleará para ejecutar la investigación será:

Guía de observación: Son fichas que se utilizan en la observación no estructurada para registrar datos.

Cuestionario: Son un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas, las cuales serán entregadas a la muestra se recomienda utilizar mayoritariamente preguntas cerradas que abiertas.

Cuestionario Servqual: Es una herramienta utilizada para medir la satisfacción del usuario respecto a un servicio, para este trabajo de titulación el cuestionario será aplicado a los usuarios del transporte público interprovincial. Este cuestionario consta de veintidós preguntas relacionadas a las cinco dimensiones del servicio, las cuales son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles; las mismas que se evaluarán en un rango de calificación del 1 al 7, donde 1 representa extremadamente insatisfecho y 7 extremadamente satisfecho.

Guía de entrevista: La guía de entrevista es un protocolo que cumple la función de ayudar al entrevistador en cuanto a los temas a tratarse o conceptualizaciones; sin embargo este instrumento puede realizarse como un listado de preguntas específicas sobre las cuales se espera obtener respuestas a lo que se denomina entrevista estructurada. Para desarrollar la investigación se utilizara una guía con un listado de cuatro preguntas de tipo abiertas.

Formulario para índice de rotación: Este instrumento permitirá realizar el estudio de parqueaderos necesario para determinar el aspecto operativo del terminal terrestre interprovincial, con la finalidad de calcular la oferta y demanda que se ofrece en los espacios destinados para el efecto, el conteo se realizara en dos días, viernes y sábado ya que existe más afluencia de vehículos y personas al terminal; el horario será de 8:00 a 17:00.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultado de las entrevistas realizadas a las autoridades encargadas de la Gestión del Terminal Terrestre del cantón Riobamba.

Tabla 3: Respuesta 1- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	1.- ¿Cuenta el terminal terrestre con algún tipo de plan?	El terminal terrestre cuenta con varios planes y proyectos para efectuarse, los cuales se realizan mediante aprobación del consejo, previamente analizados.
2	Dr. César Padilla	Administrador		El municipio de Riobamba se maneja en base a planes y proyectos, los mismo que son presentados y aprobados en el mes de noviembre, el terminal no está exento a todos los planes y proyectos que apruebe que sean aprobados en el municipio; los planes son presentados por la dirección de movilidad.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 4: Respuesta 2- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	2.- ¿Existen los recursos necesarios para cumplir con algún plan?	Los recursos que existen han disminuido, se entrega un presupuesto anual para las actividades y proyectos que es necesaria su ejecución, entonces si los planes son previamente analizados y aprobados, es porque se cuenta con el presupuesto.
2	Dr. César Padilla	Administrador		Todos los planes y proyectos que son aprobados, es porque existe los recursos disponibles para ejecutarlos, sin embargo no todos los planes que son presentados se aprueban por el consejo, debido a situación económica por la que atraviesan los GAD's

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 5: Respuesta 3- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	3.- ¿Cuenta el terminal con una estructura organizacional?	El terminal no cuenta con una estructura propia, sin embargo existe una estructura organizacional del municipio, en la cual se creó recientemente la Dirección de Movilidad, tránsito y transporte, a la cual se le encargó La planificación y el control del terminal.
2	Dr. César Padilla	Administrador		Existe una estructura organizacional general del municipio, la cual se encuentra en el departamento de talento humano, esta estructura global nos ubica como un subproceso de la dirección de movilidad mas no se cuenta con una estructura interna.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 6: Respuesta 4- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	4.- ¿Se posee un reglamento interno?	Si, en efecto como entidad municipal, el terminal cuenta con sus reglamentos internos, elaborados por técnicos y personal capacitado para la elaboración de los mismos.
2	Dr. César Padilla	Administrador		En el mes de marzo del año pasado existieron una serie de cambios en el terminal por lo que se han elaborado reglamentos internos que sirven para proteger de cierta manera lo estipulado en la ordenanza que ha estado vigente durante mucho tiempo convirtiéndose en obsoleta, por lo que se está realizando un procesos de reforma en la ordenanza. Se han realizado dos reglamentos que han servido para regular el comercio interno y las frecuencias extremas que se asumieron desde el 18 de noviembre del anterior año

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 7: Respuesta 5- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	<p align="center">5.- ¿Quién toma las decisiones administrativas en la institución?</p>	<p>El Administrador que trabaja ahí, es el encargado de la toma de decisiones que se necesitan en la institución, si es algo más serio o de mayor alcance se dirigen a mi persona, para tratar de solucionar.</p>
2	Dr. César Padilla	Administrador		<p>Dentro del terminal yo, en calidad de administrador pero pertenecemos a la Dirección de Movilidad tránsito y Transporte por lo que cuando existen problemas o inconvenientes grandes es el director quien se encarga de tomar cualquier decisión</p>

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 8: Respuesta 6- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	6.- ¿Cómo está definida la jerarquización?	En primer orden está el señor alcalde, es quien está en el primer rango, y de ahí se desglosan los distintos departamentos, y direcciones, ahí consta la dirección de movilidad, como un subproceso.
2	Dr. César Padilla	Administrador		En el mismo esquema organizacional que maneja el municipio manejamos nosotros internamente, sin embargo empíricamente el terminal se maneja con una estructura vertical piramidal, existen los cargos de administrador del terminal, secretaria, inspectores, recaudadores, guardias, conserjes y el personal de limpieza, siendo eso el personal que posee el terminal; pero lo único que se estipula en el organigrama es el administrador.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 9: Respuesta 7- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	7.- ¿Se ha cumplido con los objetivos planteados?	Al momento de plantear objetivos se los hace con el firme propósito de que sean cumplidos, por ende cada uno de los objetivo planteados son cumplidos de cualquier forma.
2	Dr. César Padilla	Administrador		Todos los planes y proyectos que son aprobados por el concejo cantonal son cumplidos a cabalidad ya que al final de cada año todos los proyectos presentados deben ser cumplidos, caso contrario existe una sanción de por medio, por ende es obligación cumplir a cabalidad con todos los proyectos aprobados.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 10: Respuesta 8- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	8.- ¿Se han establecido indicadores de gestión?	Indicadores de gestión no están establecidos, no se cuenta con esa herramienta que básicamente es muy útil.
2	Dr. César Padilla	Administrador		Todos los indicadores técnicos que se puedan manejar de la terminal terrestre son manejados por la ANT que es el organismo rector en material de tránsito interprovincial, ellos se encargan de llevar los registros y estadísticas de los vehículos y pasajeros, por lo que la administración del terminal no puede asumir esas competencias.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 11: Respuesta 9- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	<p>9.- ¿Cómo se realiza el proceso de recaudación?</p>	<p>El proceso de recaudación lo maneja directamente la administración con la municipalidad.</p>
2	Dr. César Padilla	Administrador		<p>El terminal trabaja desde las 2:00 am hasta las 23:00 pm que sale el último turno, durante todo ese tiempo hay personas que rotan en la caseta de recaudación; se trabaja de lunes a domingo incluido feriados por que el terminal por norma no puede cerrar, hay cuatro grupos que rotan las casetas ellos recaudan por: Vehículos que ingresan con la frecuencia otorgada por la ANT, vehículos que ingresan a dejar pasajeros y los carros particulares; ellos cobran, pasan el reporte diario al inspector, el inspector llena un formulario que le hace llegar al administrador a diario, una vez</p>

				<p>que el recaudador genera el comprobante de pago en el sistema el dinero recaudado debe coincidir con el valor registrado en el sistema; esa es la forma en que trabaja la recaudación.</p> <p>Los depósitos se hacen diarios, viene personal del Banco de Pacifico y se lleva el dinero todas las mañanas.</p>
--	--	--	--	---

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 12: Respuesta 10- Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	<p align="center">10.- ¿Se maneja un presupuesto anual en la institución?</p>	Si se maneja un presupuesto anual como dirección de movilidad, mas no como terminal terrestre, el municipio segrega un valor para cada dirección o departamento.
2	Dr. César Padilla	Administrador		Hablando como GAD existe un presupuesto anual, los cuales son aprobados por los proyectos que se presenten al concejo cantonal, todo se maneja en base a presupuestos y a los requerimientos que cada organismo tenga según los proyectos a desarrollarse.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 13: Respuesta 11-Entrevista a autoridades

N°	Nombre del funcionario	Cargo	Pregunta	Respuesta
1	Ing. Jonnathan Carrera	Director de Gestión de Movilidad, tránsito y Transporte	11.- ¿Se ha aplicado algún modelo de Gestión para la administración del Terminal Terrestre?	Desde la fecha en que esta dirección asumió las competencias no se ha implementado ningún modelo de gestión para llevar a cabo la administración del terminal; simplemente se la ha venido realizando de la forma tradicional,, las actividades se desarrollan empíricamente sin ningún procedimiento o proceso.
2	Dr. César Padilla	Administrador		Lo que respecta a la administración del terminal terrestre no cuenta con un modelo de gestión, y por lo que tengo conocimiento, en las administraciones anteriores tampoco se ha utilizado esta herramienta que sería de gran ayuda para mejorar la gestión que realiza el terminal en sí.

Fuente: Entrevista a autoridades

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

3.5.2 Análisis de documentos (Organigrama)

Se ha hecho el análisis respectivo del anexo 2, en el que se muestra la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Riobamba. En primera instancia está el organigrama estructural por procesos, el mismo que indica que se parte del Consejo Cantonal como un proceso gobernante, del desglose de todo esto vienen los procesos agregadores de valor que son diez, dentro de estos procesos se encuentra la Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte, la misma que cuenta con una asesoría jurídica, y a su cargo maneja seis unidades: la unidad de servicios generales, unidad administrativa financiera, unidad de gestión y control de los servicios de transporte, unidad de atención al cliente y por último se encuentran los TERMINALES TERRESTRES.

Se ha observado claramente que los terminales no cuentan con una estructura organizacional propia, simplemente pasan a ser un subproceso de la Dirección de Movilidad.

3.5.3 Análisis y resultados de la ficha de observación

Tabla 14: Resultado de observación directa

Infraestructura Civil	<ul style="list-style-type: none">• Construcción moderna• Su localización genera congestión vehicular• En la parte trasera de salida de vehículos los andenes son escasos• Las mallas traseras están en mal estado• Falta de señalética e información
Equipos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Computadoras en la Administración y oficinas de operadoras de transporte• Impresoras• Una pantalla en la sala de espera de pasajeros que no

	<p>funciona</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brazos mecánicos para ingreso y salida de vehículos dañados.
Mobiliario	<ul style="list-style-type: none"> • Puertas de ingreso automáticas no funcionan • Sala de espera con sillas deterioradas • Servicios higiénicos con falta de mantenimiento (urinarios rotos) • Basureros suficientes en todo el terminal • La zona de cafeterías está en perfectas condiciones • Los quioscos de pequeños comerciantes son limpios y aptos para cumplir sus funciones
Estado de la flota vehicular	<ul style="list-style-type: none"> • Las unidades en su mayoría son modernas • Algunas unidades están sucias en la parte externa
Distribución de espacios	<ul style="list-style-type: none"> • Existen locales que no se utilizan • Las casetas de la parte posterior son muy grandes y no se utilizan • Existen espacios muertos en la parte de atrás, grandes áreas verdes sin uso.

Fuente: Ficha de Observación

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En lo que refiere a infraestructura civil, se ha analizado primeramente, que la ubicación de la terminal ya no es la adecuada debido a que por ser un punto de atracción genera mucho movimiento de personas, y los vehículos que ingresan y salen a cumplir con sus funciones de transporte interprovincial ocasionan congestión vehicular. La

construcción es relativamente moderna, tiene un aspecto agradable exteriormente, sin embargo la parte interna necesita una readecuación o remodelación.

Los equipos tecnológicos si se deberían aumentar para brindar información a los usuarios del servicio que presta el termina, como pantallas informativas, etc.

En lo que respecta al mobiliario del terminal se observó que existe mucho descuido, las puertas de ingreso y salida son de vital necesidad que estén funcionando en perfectas condiciones, al igual que se debería hacer un mantenimiento en lo que son sillas y baños.

La flota vehicular en su mayoría está en buenas condiciones, ya que son unidades modernas.

La distribución de espacios si necesita una readecuación ya que existen muchos espacios muertos en la parte posterior que se deberían dar un buen uso con la creación de un pequeño parque para los niños ya que existen áreas verdes suficientes.

Tabla 15: Resultado de observación participante

<p>Programas o sistemas informáticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de recaudo Fast-Pro, mismo que está obsoleto • Tienen conexión directa con los sistemas informáticos del departamento de Rentas del Municipio de Riobamba 	
---	--	--

Fuente: Ficha de Observación

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Es muy importante que el terminal cuente con un sistema informático moderno que sea de ayuda, para realizar todas las actividades, entre ellas la recaudación de dinero que se hace de los vehículos que ingresan, el sistema que actualmente se utiliza es muy antiguo y ya no sirve.

3.5.4 Análisis y resultados de la encuesta aplicada al talento humano del terminal terrestre

1. ¿Se realiza reclutamiento y selección de personal?

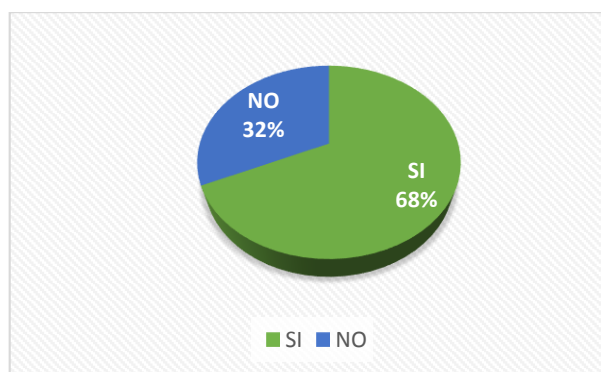
Tabla 16: Reclutamiento y selección

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	15	68%
NO	7	32%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 8: Reclutamiento y selección



Fuente: Tabla N°. 15

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- De los 22 encuestados 15 respondieron que si se realiza el reclutamiento y selección lo que conforma el 68%, mientras que 7 personas equivalente al 32% respondieron que no se realiza este proceso.

Interpretación.- El reclutamiento y la selección de personal es uno de los aspectos más importantes dentro de la gestión del talento humano; en el GAD de Riobamba se está realizando este proceso pero no en su totalidad, cabe recalcar que realizar estos procesos es de suma importancia para poder brindar un servicio de calidad.

2. ¿Se cumple con la descripción del puesto al nuevo personal?

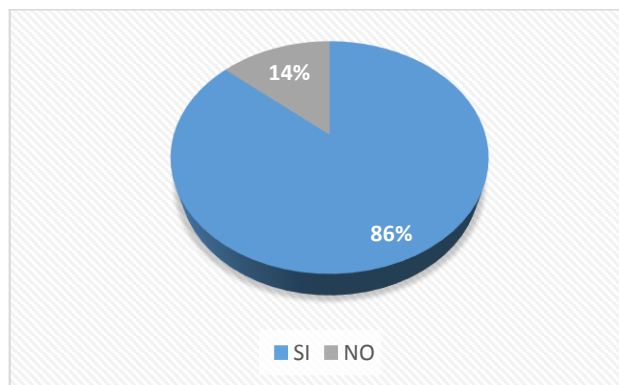
Tabla 17: Descripción de puesto

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	19	86%
NO	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 9: Descripción de puesto



Fuente: Tabla N. 16

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- De los 22 encuestados, el 86% equivalente a 19 personas manifestaron que si se realiza la descripción del puesto, mientras que 3 personas equivalentes al 14% mencionaron que no se ha realizado este proceso.

Interpretación.- La descripción de puestos consiste en explicar al nuevo personal cuáles serán sus funciones, obligaciones y responsabilidades al tomar a cargo un puesto de trabajo, al observar la gráfica se aprecia que en la mayoría de personal que trabaja en el terminal si se ha realizado la descripción de puestos.

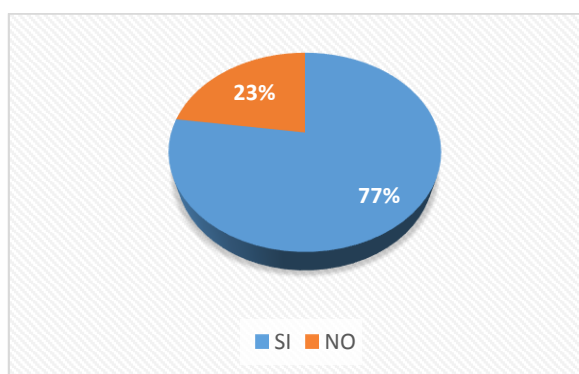
3. ¿Recibe algún tipo de capacitación para mejorar el servicio?

Tabla 18: Recibe capacitación

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	17	77%
NO	5	23%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 10 Recibe capacitación



Fuente: Tabla N. 17
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- Del total de encuestados que son 22, el 77% equivalente a 17 personas respondieron que si reciben capacitación, por otro lado el 23% equivalente a 5 personas señalaron que no han recibido capacitaciones.

Interpretación.- La capacitación es un aspecto muy importante que influye en la calidad de servicio, es importante capacitar al TH para que este actualizado sobre atención al cliente, efectividad, productividad, etc. Por lo que se observa en el grafico la mayoría de servidores públicos si han recibido algún tipo de capacitación, sin embargo es importante capacitar a todo el personal del terminal en los temas antes mencionados.

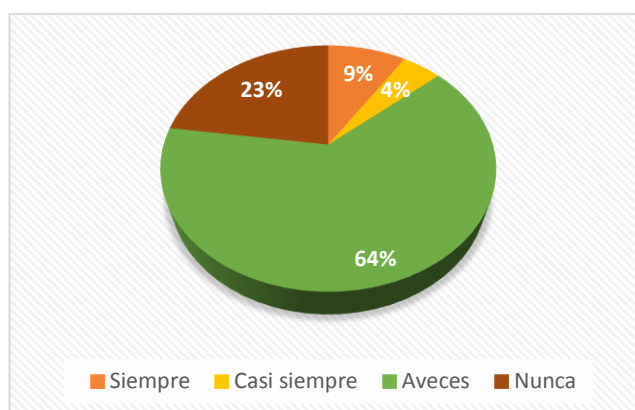
4. ¿Cada que tiempo recibe capacitación para mejorar el servicio?

Tabla 19: Frecuencia que recibe capacitación

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	2	9%
Casi siempre	1	5%
A veces	14	64%
Nunca	5	23%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 11: Frecuencia que recibe capacitación



Fuente: Tabla N. 18

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- Como se parecía en la gráfica de frecuencia de capacitación el 9% es decir dos personas respondieron que siempre reciben capacitación, el 5% equivalente a una persona respondió que casi siempre reciben capacitación, el 64% correspondiente a 14 personas respondieron que solo a veces reciben la capacitación y finalmente el 23% equivalente a 5 personas respondieron que nunca reciben capacitación

Interpretación.- Esta pregunta está estrechamente relacionada con la anterior, y que si reciben o no capacitación se quería determinar la frecuencia con la que la reciben, así fue que las respuestas se enfocaron en que solo a veces recibían capacitación seguido de las respuestas que nunca la reciben, por lo que es importante, programar capacitaciones específicas para esta área.

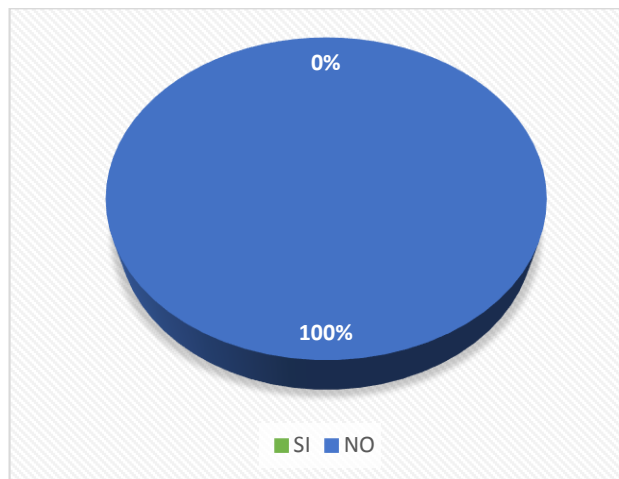
5. ¿Conoce la misión y visión de la Terminal Terrestre de Riobamba?

Tabla 20: Conoce Visión y Misión

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	22	100%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 12: Conoce Visión y Misión



Fuente: Tabla N. 19
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- La grafica es muy clara de las 22 personas encuestadas en su totalidad mencionaron que no conocen la visión ni la misión del terminal terrestre de Riobamba.

Interpretación.- Es notorio que el talento humano que labora en el terminal terrestre de Riobamba no conoce absolutamente nada de los aspectos filosóficos de esta institución, debido a que no poseen ninguno de estos aspectos, por comentarios de los encuestados supimos que solo existe una misión y visión general para toda la municipalidad.

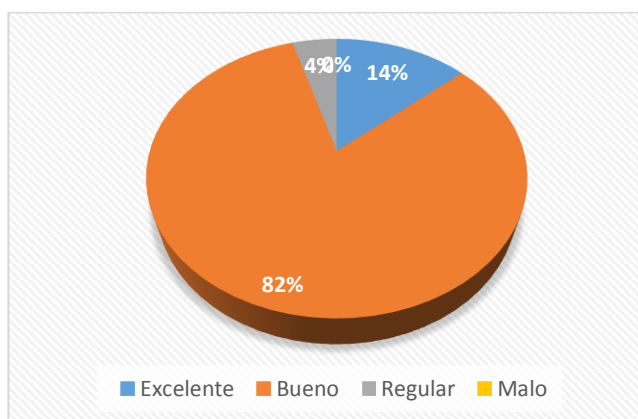
6. ¿Cómo considera usted que brinda el servicio a los usuarios?

Tabla 21: Como brinda el servicio

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	3	14%
Bueno	18	82%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 13: Como brinda el servicio



Fuente: Tabla N. 20
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- De los 22 encuestados el 82% equivalente a 18 personas opinaron que brindan el servicio en una escala de bueno, seguido del 14% equivalente a 3 personas que señalaron que brindan el servicio de forma excelente, y finalmente el 5% equivalente a una persona que respondió regular.

Interpretación.- Esta pregunta se realizó con la finalidad de realizar una autoevaluación al talento humano sobre la forma de cómo están brindando el servicio según su propio criterio, en la que se obtuvo como mayoría que lo realizan de forma buena es decir tienen errores para también aspectos positivos al brindar el servicio, sin

embargo existió una respuesta en la escala de regular lo que significa que está persona reflexiono que falta mejorar muchos aspectos para brindar un servicio de calidad.

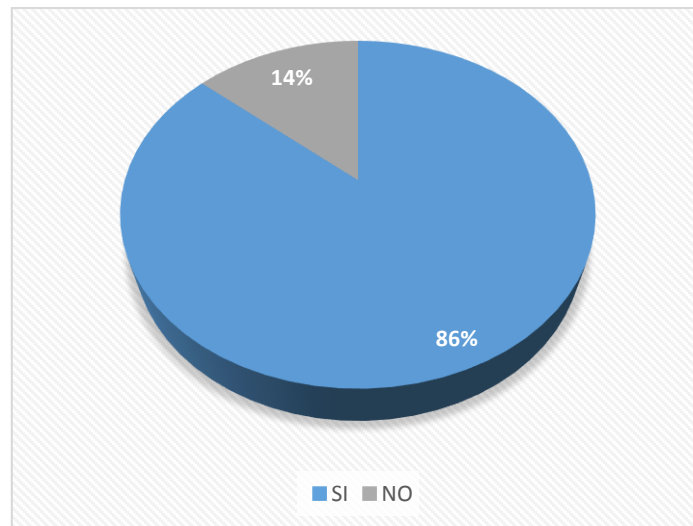
7. ¿La cultura y hábitos que se manejan dentro de la organización son adecuados?

Tabla 22: Cultura y hábitos

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	19	86%
NO	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 14: Cultura y hábitos



Fuente: Tabla N. 21
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- Como se muestra en la gráfica del total de encuestados, el 86% equivalente a 19 personas respondió que la cultura y hábitos que se manejan si son los adecuados, mientras que el 14% correspondiente a 3 personas manifestó que no son los adecuados.

Interpretación.- La cultura y hábitos que se manejan dentro de la institución deben ser las adecuadas para tener un ambiente laboral saludable, al analizar la gráfica se observa que la gran mayoría está de acuerdo en la cultura y hábitos que cada persona desarrolla

en el entorno laboral, pero también existe una mínima de cantidad de personas a las que no les parece adecuado los principios que se están manejando.

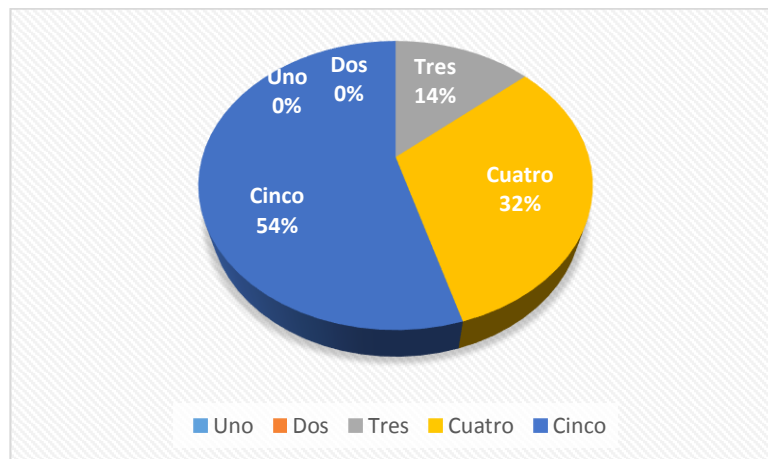
8. ¿En una escala del 1 al 5 cómo calificaría el liderazgo en el ambiente laboral?

Tabla 23: Calificación liderazgo

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Uno	0	0%
Dos	0	0%
Tres	3	14%
Cuatro	7	32%
Cinco	12	54%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 15: Calificación liderazgo



Fuente: Tabla N. 22
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- En esta grafica se representa la calificación de cada encuestado al liderazgo que se lleva en el terminal de Riobamba, la calificación es del 1 al 5; por lo que la mayoría el 54% equivalente a 12 personas dieron una calificación de cinco puntos, seguido del 32% correspondiente a 7 personas que dieron una calificación de cuatro puntos, seguido del 14% con la calificación de tres puntos, las calificaciones de uno y dos no obtuvieron ningún valor por lo que se representa con el 0%.

Interpretación.- Es importante analizar desde el punto de vista del TH como aprecian el liderazgo por parte de la administración, se obtuvo una calificación de cinco puntos como la respuesta con mayor porcentaje, lo que significa que la mayoría se siente satisfecho con el líder actual, este caso el administrador.

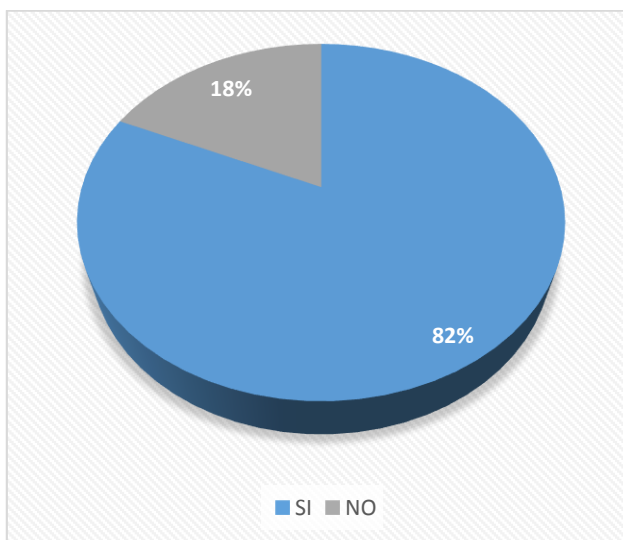
9. ¿Le parece que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?

Tabla 24: Comunicación

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	18	82%
NO	4	18%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 16: Comunicación



Fuente: Tabla N. 23
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- De los 22 encuestados el 82% correspondiente a 18 encuestados señalaron que si existe una buena comunicación entre compañeros, sin embargo el 18% restante mencionaron que no existe una buena comunicación.

Interpretación.- La comunicación entre compañeros es un aspecto fundamental para el desarrollo de un clima laboral seguro y saludable para todos, a lo que la mayoría de TH del terminal respondió que existe una buena relación de comunicación.

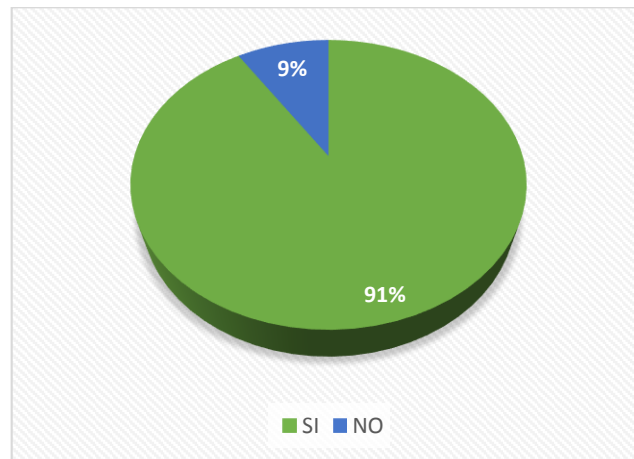
10. ¿Considera usted que es importante implementar un modelo de gestión por procesos para mejorar la operatividad del terminal?

Tabla 25: Importancia implemento modelo de gestión

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	20	91%
NO	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuestas al TH del terminal
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 17: Importancia implemento modelo de gestión



Fuente: Tabla N. 24
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis.- Del total de encuestados el 91% es decir 20 personas opinaron que si es importante implementar un modelo de gestión, mientras que 9% equivalente a 2 personas mencionaron que no es importante implar un modelo de gestión.

Interpretación.- La implementación de un modelo de gestión moderna al terminal terrestre de Riobamba conlleva un sin número de cambios estructurales que permitan sobre todo mejorar la calidad de servicio que se está ofreciendo actualmente, es decir implementar un modelo es un reto y más aún para las instituciones públicas que se financian únicamente a través de presupuestos gubernamentales, sin embargo la mayoría de servidores públicos piensan que si sería importante y de gran ayuda adquirir un nuevo modelo de gestión por procesos.

3.5.5 Análisis y resultados de la encuesta aplica a las operadoras de transporte y arrendatarios del terminal terrestre

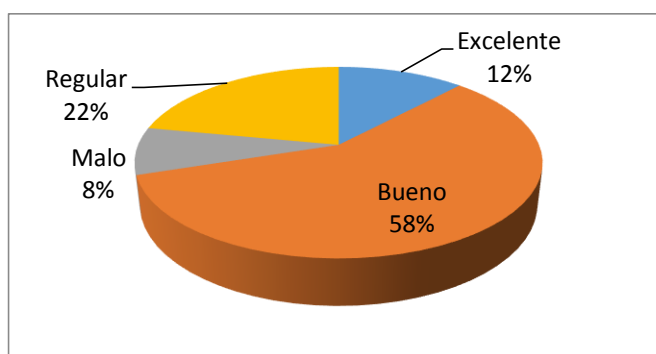
1. ¿Cómo considera la gestión administrativa del Terminal Terrestre de Riobamba?

Tabla 26: Nivel de Servicio Gestión Administrativa

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	6	12%
Bueno	29	58%
Malo	4	8%
Regular	11	22%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 18: Gestión Administrativa



Fuente: Tabla N. 25
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- De los 50 encuestados, 6 indicaron que la gestión administrativa del terminal es excelente representando el 12%, de igual forma 29 opinaron que es bueno siendo el 58%, seguido de 4 personas que opinaron que la gestión es mala representando el 8% y finalmente 11 respondieron que es regular siendo el 22% del total de los resultados.

Interpretación.- En base a las respuestas obtenidas por parte de las operadoras de transporte y a los arrendatarios del terminal terrestre interprovincial de Riobamba, se obtuvo que la mayoría en un 58% piensa que la gestión administrativa realizada por la entidad que está a cargo del terminal es buena; es decir que han existido factores

positivos que los operadoras y arrendatarios han percibido en la administración actual, sin embargo los criterios son divididos ya que el 22% opino que la gestión administrativa ha sido regular.

2. ¿La administración del terminal terrestre se interesa por el desempeño de sus funciones?

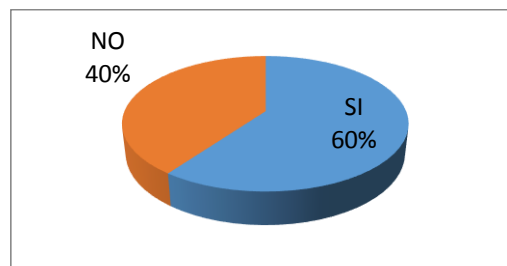
Tabla 27: Interés por desempeño de funciones

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	30	60%
NO	20	40%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 19: Interés desempeño de funciones



Fuente: Tabla N. 26

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Del total de encuestados, 30 indicaron que la administración del terminal si se interesa por el desarrollo de sus funciones representando el 60% de las repuestas y 20 encuestados opinaron que no se interesan por el desempeño de sus funciones.

Interpretación.- Cuando se hace referencia al desempeño de sus funciones nos referimos a las actividades que realizan tanto como las operadoras de transporte y los arrendatarios en cada caso las funciones de las operadoras son la venta de boletos a los pasajeros y la promoción de las rutas y frecuencias de cada operadora; los funciones de los arrendatarios son las ventas y negocios que tienen como cafeterías, heladerías, etc. Interpretando las respuestas en su mayoría opinan que la administración si se preocupa

por el desempeño de sus actividades ya sea ubicándolos en forma adecuada o brindándoles las facilidades que requieran.

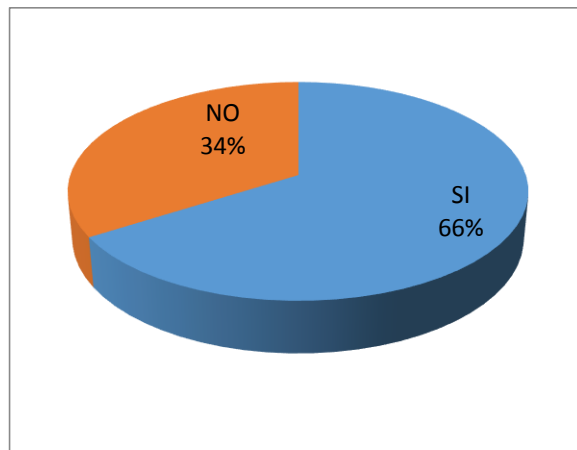
3. ¿Se siente satisfecho con la gestión realizada por el terminal?

Tabla 28: Satisfacción de la Gestión Administrativa

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	33	66%
NO	17	34%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 20: Satisfacción Gestión Administrativa



Fuente: Tabla N. 27
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En base a las 50 encuestas realizadas, 33 indicaron que se sienten satisfechos con la gestión del terminal representando el 66%, mientras que el 34% correspondiente a 17 encuestados manifestaron que no se sienten satisfechos, en esencia estas respuestas están ligadas a la valoración que se realizó en la pregunta número uno.

Interpretación.- La satisfacción está estrechamente ligada con la calidad de servicio, en este caso los usuarios vienen a ser las operadoras y arrendatarios, y el prestador de servicio es el terminal por lo que es importante conocer la satisfacción de los usuarios

en lo que se obtuvo como resultados que la mayoría de usuarios está satisfecho con la administración del terminal.

4. ¿Con respecto a la delincuencia, siente usted seguridad al utilizar las instalaciones del terminal?

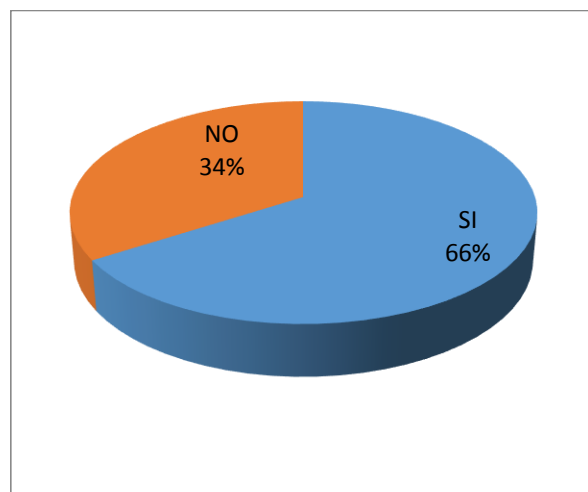
Tabla 29: Seguridad al utilizar las instalaciones

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	16	32%
NO	34	68%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 21: Seguridad



Fuente: Tabla N. 28

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Al analizar la gráfica de seguridad se puede apreciar que el 66% de encuestados opinaron que si sienten seguros al utilizar las instalaciones del terminal, sin embargo el 34% declaró que no se sienten seguros al permanecer en sus puestos de trabajo en el terminal.

Interpretación.- De las respuestas obtenidas en esta pregunta se obtuvo que la mayoría de operadoras y arrendatarios se sienten seguros en la terminal respecto a la delincuencia que existe en la ciudad, cabe mencionar que dentro de las instalaciones existe una caseta policial y un policía municipal, en base a las opiniones de los usuarios que no se sienten seguros supieron mencionar que existen robos principalmente a los pasajeros y equipajes y no existe la presencia de policías o guardias armados.

5. ¿Estaría dispuesto a pagar un incremento del valor de arriendo y recibe un mejor servicio?

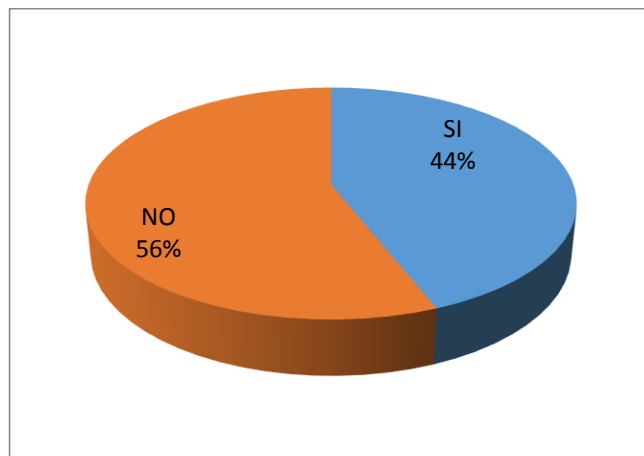
Tabla 30: Incremento de arriendo por mejor servicio

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	22	44%
NO	28	56%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 22: Incremento de arriendo por mejor servicio



Fuente: Tabla N. 29

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Respecto a esta pregunta de los 50 encuestados el 56% que es equivalente a 28 usuarios dijeron que no estarían dispuestos a pagar un incremento del arriendo y en menor porcentaje con 44% equivalente a 22 encuestados manifestaron que si pagarían más si existieran mejoras.

Interpretación.- Debido a la situación económica por la que atraviesa el país en este momento, la mayoría de personas mencionaron que no estarías dispuestas a pagar un incremento del valor de arriendo, así se realicen algunas mejoras en el ámbito administrativo y operativo, sin embargo un gran número manifestó también que si estarían dispuestos a hacerlo, ya que con las mejoras se incrementara el número de pasajeros por lo que esto generará más ventas y más economía en el terminal.

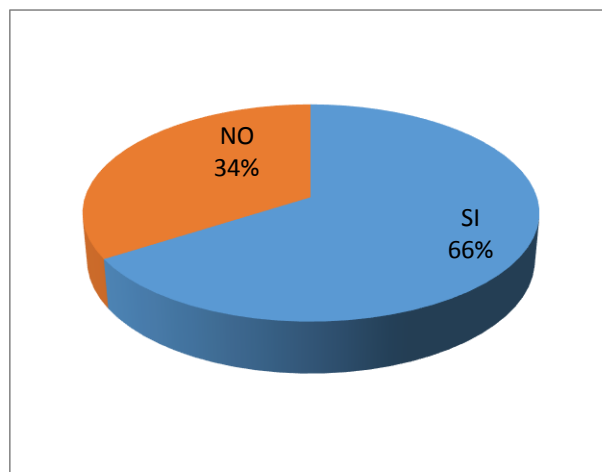
6. ¿La infraestructura del terminal es adecuada para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 31: Infraestructura adecuada

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	33	66%
NO	17	34%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 23: Infraestructura adecuada



Fuente: Tabla N. 30
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Del total de encuestados, 33 indicaron que la infraestructura si es adecuados para la realización de las actividades de cada uno de ellos, representando el 66%, mientras que el 34% equivalente a 17 personas manifestaron que no es adecuada.

Interpretación.- En base a las respuestas obtenidas por parte de las operadoras de transporte y a los arrendatarios del terminal terrestre interprovincial de Riobamba, se obtuvo la opinión de la mayoría de que los espacios si son adecuados para la realización de sus actividades tales como ventas, prestación de servicios higiénicos, ventas de boletos, locales de comida, etc. Pero un porcentaje de ellos manifestaron que no es adecuada ya que la infraestructura está limitada y para la correcta realización de sus actividades se requeriría de un espacio más amplio.

7. ¿Cree usted que se debe mejorar la operatividad del terminal terrestre de Riobamba?

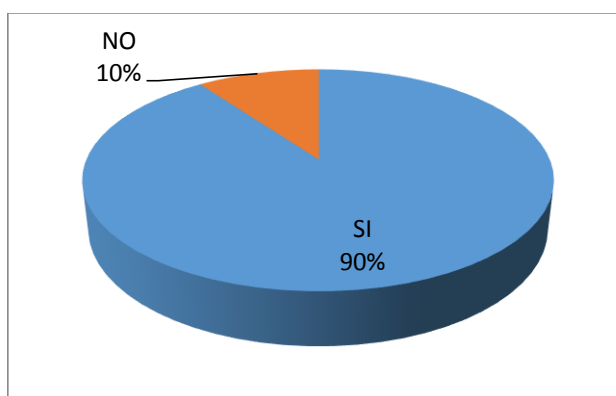
Tabla 32: Mejora de operatividad

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	45	90%
NO	5	10%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 24: Mejora de operatividad



Fuente: Tabla N. 31

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- De los 50 encuestados, 45 indicaron que si se debería mejorar la operatividad conformando el 90% de las respuestas, mientras que el 10% restante equivalente a 5 encuestados manifestaron que no se debería mejorar la operatividad.

Interpretación.- El término operatividad del terminal hace referencia a las condiciones administrativas y técnicas que manejan en el mismo con la finalidad de mejorar la calidad del servicio en beneficio de los usuarios y los prestadores del servicio, por lo que la mayoría respondió que si se debería implementar herramientas que permitan mejorar estos aspectos.

8. ¿Qué aspecto cree que debería cambiar el terminal terrestre de Riobamba para mejorar la calidad del servicio?

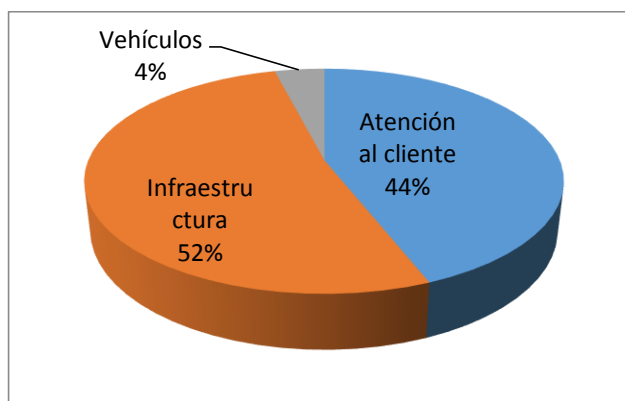
Tabla 33: Aspectos para mejorar la calidad del servicio

OPCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
Atención al cliente	22	44%
Infraestructura	26	52%
Vehículos	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuestas a las operadoras de transporte y arrendatarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Gráfico 25: Aspectos para mejorar la calidad del servicio



Fuente: Tabla N. 32

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Del total de encuestados, el 52% equivalente a 26 encuestados manifestaron que el aspecto a cambiar debería ser la infraestructura, seguido del 44% es decir 22 encuestados que señalaron debería mejorar la atención al cliente y finalmente el 4% equivalente a 2 encuestados respondieron que se debería mejorar los vehículos.

Interpretación.- Es importante analizar según el criterio de los usuarios del terminal terrestre que aspecto se debería cambiar o mejorar para tener un excelente servicio, Es así que la mayoría de usuarios del terminal es decir operadoras y arrendatarios piensan que se debe mejorar la infraestructura, con la finalidad de brindarles un espacio amplio y cómodo para la ejecución de sus actividades; mientras que otro importante porcentaje de encuestados manifestó que se debería mejorar la atención al cliente, ya que lo primordial en el servicio siempre será el cliente.

3.5.6 Análisis y resultados del cuestionario SERVQUAL aplicado a los usuarios del servicio de transporte

Como ya se ha explicado anteriormente el cuestionario servqual consta de 22 preguntas correspondientes a las cinco dimensiones en las que se evalúa la satisfacción del cliente respecto al servicio. Para realizar el análisis correspondiente se estableció claramente las expectativas y las percepciones de cada uno de las clientes encuestados, que en base a la formula muestral se obtuvo un total de 300 usuarios.

El primer paso para el procesamiento de la información consiste en consolidar las respuestas en una base de datos que permita ordenar los resultados de los 22 ítems en sus respectivas dimensiones. Posteriormente se deberá calcular el promedio para cada ítem y a su vez para cada dimensión; además se deberá calcular la brecha entre las expectativas y las percepciones de cada respuesta. La brecha se calcula restando la percepción menos la expectativa, a continuación se detallan los valores promedios obtenidos en la base de datos y el cálculo de la respectiva brecha.

Tabla 34: Elementos tangibles

Expectativa (E)	Puntaje	Percepciones (P)	Puntaje	Brecha (P-E)
E1. Los vehículos que emplean el servicio son modernos	7,0	P1. Los vehículos que emplean el servicio son modernos	5,9	-1.1
E2. El área interna del vehículo en amplia y cómoda	6,9	P2. El área interna del vehículo en amplia y cómoda	5,6	-1.3

E3. Los Choferes y auxiliares de servicio (controladores) tienen una apariencia personal agradable	7,0	P3. Los Choferes y auxiliares de servicio (controladores) tienen una apariencia personal agradable	5,1	-1.9
E4. Los folletos o guías con información sobre rutas y frecuencias, están disponibles	7,0	P4. Los folletos o guías con información sobre rutas y frecuencias, están disponibles	3,4	-3,6
Promedio	6,9	Promedio	5,0	-1.9

Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En la tabla N°34 se muestra la primera dimensión que es elementos tangibles, consta de cuatro preguntas y se puede apreciar los valores promedios obtenidos de las trecientas encuestas, tanto de las expectativas como de las percepciones, así mismo el cálculo de la respectiva brecha.

Tabla 35: Fiabilidad

Expectativa (E)	Puntaje	Percepciones (P)	Puntaje	Brecha (P-E)
E1. Cuando el servicio de transporte promete hacer algo lo cumple	6,9	P1. Cuando el servicio de transporte promete hacer algo lo cumple	4,4	-2.5
E2. .-Cuando tengo algún problema la Adm. del terminal muestra interés en resolverlo	6,8	P2. .-Cuando tengo algún problema la Adm. del terminal muestra interés en resolverlo	4,4	-2.4
E3. La atención al usuario que prestan las unidades de transporte es satisfactoria.	7,0	P3. La atención al usuario que prestan las unidades de transporte es satisfactoria.	5,2	-1.8
E4. El servicio de transporte cumple con puntualidad los horarios establecidos de salida del terminal	6,9	P4. El servicio de transporte cumple con puntualidad los horarios establecidos de salida del terminal	5,6	-1.3
E5. .-Las operadoras de transporte le brindan un servicio libre de errores	7,0	P5. .-Las operadoras de transporte le brindan un servicio libre de errores	4,8	-2.2

Promedio	6,9	Promedio	4,9	-2
-----------------	-----	-----------------	-----	----

Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En la tabla N°35 se muestra la segunda dimensión que es fiabilidad, consta de cinco preguntas, en la tabla se observa los valores promedios obtenidos del total de encuestas, tanto de las expectativas como de las percepciones y el cálculo de la brecha.

Tabla 36: Capacidad de respuesta

Expectativa (E)	Puntaje	Percepciones (P)	Puntaje	Brecha (P-E)
E1. Los tiempos de viaje van de acuerdo a las distancias entre origen y destino de cada ruta.	7,0	P1. Los tiempos de viaje van de acuerdo a las distancias entre origen y destino de cada ruta.	5,5	-1.5
E2. La boletería de las operadoras de transporte le brinda información necesaria sobre cuando se llevará a cabo el servicio (horarios, rutas y frecuencias)	6,9	P2. La boletería de las operadoras de transporte le brinda información necesaria sobre cuando se llevará a cabo el servicio (horarios, rutas y frecuencias)	5,5	-1.4
E3. -Las operadoras de transporte ofrecen un servicio rápido	6,9	P3. -Las operadoras de transporte ofrecen un servicio rápido	5,2	-1.7
E4. El chofer y auxiliar de servicio están dispuestos a ayudar en lo que Ud. requiera	6,9	P4. El chofer y auxiliar de servicio están dispuestos a ayudar en lo que Ud. Requiera	5,2	-1.4
Promedio	6,9	Promedio	5,4	-1.5

Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En la tabla N° 36 se muestra la tercera dimensión que es capacidad de respuesta, consta de cuatro preguntas, al igual que las anteriores tablas muestra los promedios de cada ítem que conforman esta dimensión.

Tabla 37: Seguridad

Expectativa(E)	Puntaje	Percepciones (P)	Puntaje	Brecha (P-E)
E1. El chofer y auxiliar de servicio están capacitados para responder las dudas que ud. presente.	7,0	P1. El chofer y auxiliar de servicio están capacitados para responder las dudas que ud. presente.	5,3	-1.7
E2. -El comportamiento del personal de las operadoras de transporte transmite confianza	7,0	P2. -El comportamiento del personal de las operadoras de transporte transmite confianza	5,2	-1.8
E3. Se siente seguro al utilizar el servicio de transporte	7,0	P3. Se siente seguro al utilizar el servicio de transporte	5,2	-1.8
E4. El personal de las operadoras de transporte tiene un comportamiento amable	7,0	P4. El personal de las operadoras de transporte tiene un comportamiento amable	5,2	-1.8
Promedio	7,0	Promedio	5,2	-1.8

Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En la tabla N° 37 se muestra la cuarta dimensión que es seguridad, consta de cuatro preguntas, en la que se muestra los promedios parciales y el promedio total de esta dimensión, de igual forma se presenta el cálculo de la brecha

Tabla 38: Empatía

Expectativa(E)	Puntaje	Percepciones (P)	Puntaje	Brecha (P-E)
E1. Recibe usted atención individualizada durante la prestación del servicio	6,9	P1. Recibe usted atención individualizada durante la prestación del servicio	4,5	-2.4
E2. - El horario de servicio le resulta cómodo para sus necesidades	7,0	P2. - El horario de servicio le resulta cómodo para sus necesidades	5,5	-1.5
E3. El chofer y auxiliar de servicio le brindan atención personalizada	7,0	P3. El chofer y auxiliar de servicio le brindan atención personalizada	4,5	-2.5

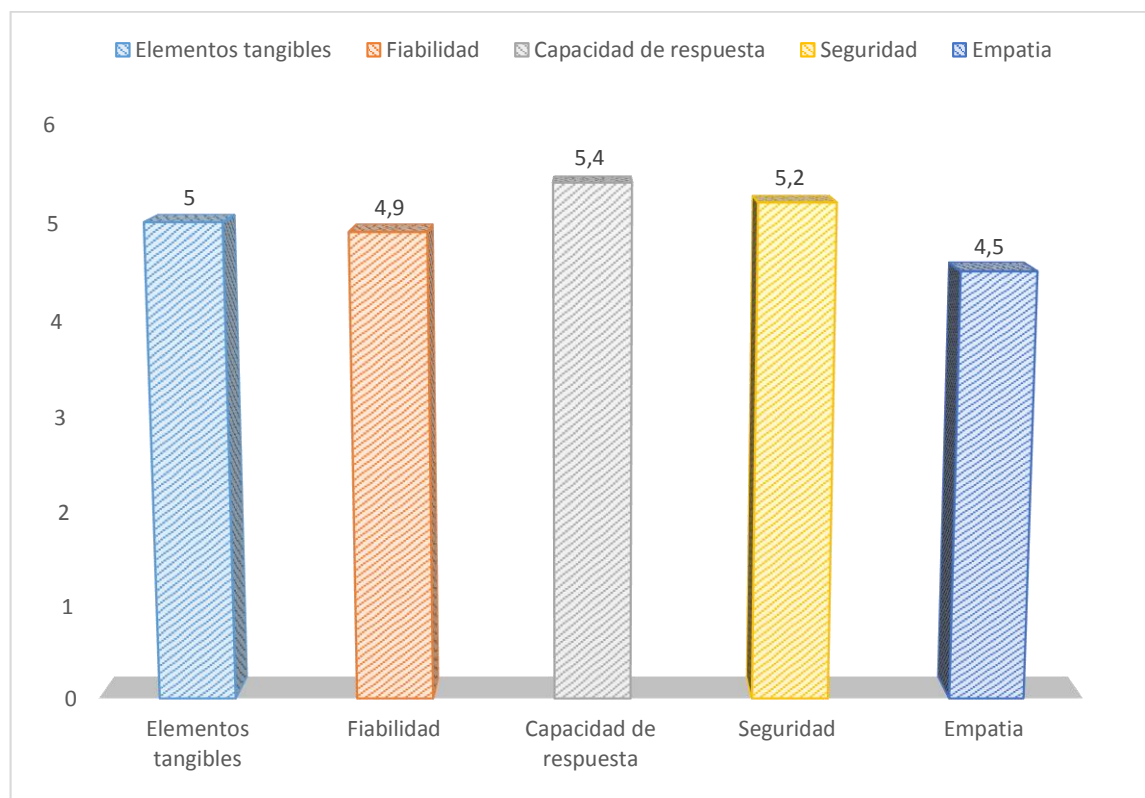
E4. La Adm. del terminal terrestre de Riobamba se preocupa por sus intereses	7,0	P4. La Adm. del terminal terrestre de Riobamba se preocupa por sus intereses	3,7	-3.3
E5. - El personal de las operadoras de transporte comprende sus necesidades específicas	7,0	P5. - El personal de las operadoras de transporte comprende sus necesidades específicas	4,3	-2.7
Promedio	7,0	Promedio	4,5	-2.5

Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En la tabla N°38 se presenta la última dimensión que es empatía, de igual forma que en las tablas anteriores se muestran los promedios del total de encuestados, esta dimensión consta de cinco preguntas y con las anteriores hacen un total de veintidós. Reflejando en cada una de estas los promedios de expectativas y percepciones.

Gráfico 26: Promedio de percepciones para cada dimensión

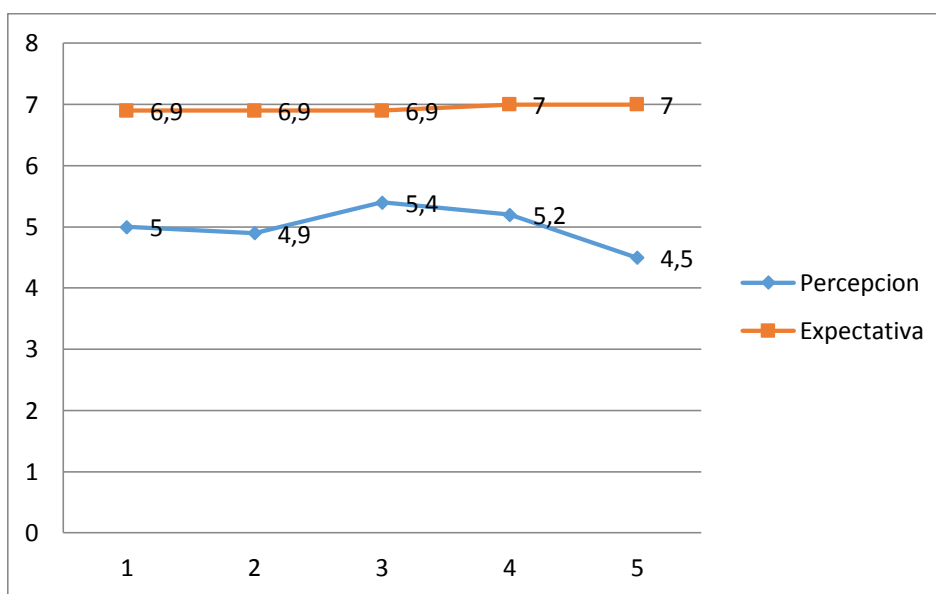


Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Como muestra la gráfica la dimensión que tuvo un promedio más alto según las percepciones de los usuarios es la capacidad de respuesta, es decir que los usuarios se sienten satisfechos con esta dimensión, por otro lado la dimensión más afectada fue empatía teniendo el promedio más bajo.

Gráfico 27: Relación expectativa- percepción



Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En esta figura se realizó la comparación entre los promedios de las expectativas y los promedios de la percepción del servicio y como se aprecia la percepción está muy por debajo de lo que los usuarios desean obtener cuando se les brinda el servicio de transporte interprovincial en el terminal de Riobamba.

El valor obtenido del cálculo de las brechas de cada dimensión, en todos los ítems es un valor negativo y considerable, lo que quiere decir que los usuarios se sienten insatisfechos con el servicio brindado.

Además el cálculo de las brechas nos servirá para conocer el Índice de Calidad de Servicio, para lo cual se debe tomar en cuenta las ponderaciones de cada dimensión, esta ponderación se realiza distribuyendo 100 puntos entre las cinco dimensiones; la distribución debe ser de acuerdo a la importancia que los usuarios le den a cada dimensión.

El objetivo de este procedimiento es recalcular los valores de expectativas y percepciones para cada dimensión; se lo realiza multiplicando los valores originales por el peso asignado a la dimensión.

Una vez realizado este proceso se vuelve a calcular la brecha de igual forma que se calculó antes, es decir percepción menos expectativa pero esta vez tomando los puntajes ponderados, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 39: Análisis de brechas ponderadas

Dimensiones Servqual		Ponderación	Puntajes Obtenidos			Puntajes Ponderados		
Dimensión	Descripción	Peso	Expectativas	Percepciones	Brecha	Expectativas	Percepciones	Brecha
E. Tangibles	La apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal, y material de comunicación.	20,00	6,9	5,0	-1,9	138,00	100,00	-38,00
Fiabilidad	La aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura confiable y precisa.	15,00	6,9	4,9	-2,0	103,5	73,5	-30,00
Cap. Respuesta	La predisposición y rapidez para ayudar a los usuarios	10,00	6,9	5,4	-1,5	69,00	54,00	-15,00
Seguridad	El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad.	25,00	7,0	5,2	-1,8	175,00	130,00	-45,00
Empatía	El cuidado y atención individual que se les proporcione a los usuarios.	30,00	7,0	4,5	-2,5	210,00	135,00	-75,00
		100,00				-40.60		

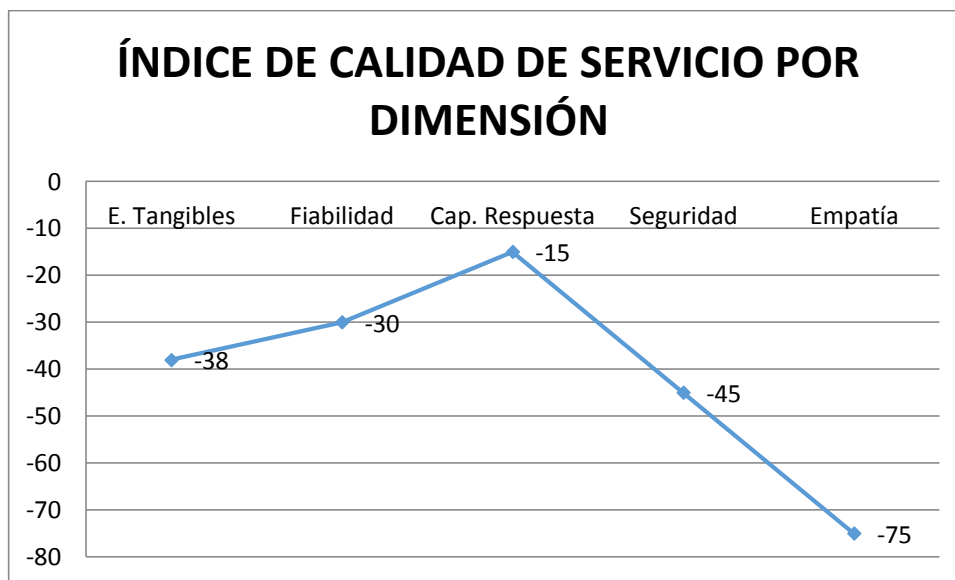
Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- En base a esta tabla, se puede observar que las brechas más significativas son de la dimensión de empatía, seguido de seguridad y elementos tangibles con resultados de -75,-45,-38 respectivamente; por lo que las estrategias de mejora deben estar enfocadas para estas dimensiones.

En este caso el Indicador de Nivel de Calidad del Servicio de transporte es -40,6 este valor surge como resultado del cálculo del promedio de las brechas ponderadas para cada dimensión ; al ser un indicador negativo significa que las expectativas del usuario no están siendo cubiertas por la percepción que este tiene del servicio que se le está brindando . Por lo que se deben buscar acciones o planes de mejora, basados en estos aspectos.

Gráfico 28: Índice de calidad de servicio



Fuente: Encuestas Servqual, aplicada a usuarios

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Análisis.- Para el análisis de esta figura se utilizaron los valores de las brechas ponderadas de cada dimensión, lo que permita observar claramente que la dimensión en la que existen más falencias es en empatía, mientras que la que se acerca un poco a la satisfacción de los usuarios es la dimensión de capacidad de respuesta, lo que permite aseverar que las acciones de mejora y seguimiento se deberán enfocar en la dimensión de empatía.

3.5.7 Cuadro Resumen diagnóstico

En el presente cuadro se realizara un resumen de las categorías analizadas en el diseño de la investigación, una vez concluida la investigación de campo, se detalla la situación actual de cada aspecto y cuál sería su solución o mejora.

Tabla 40: Cuadro Resumen Diagnóstico

ASPECTO	FACTORES	SITUACIÓN ACTUAL	ACCIÓN O SOLUCIÓN
Aspectos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan ✓ Estructura ✓ Toma de decisiones ✓ Liderazgo ✓ Resultados ✓ Cumplimiento de objetivos 	Todos los aspectos relacionados a la administración son procesos globales, es decir el terminal no posee autonomía administrativa, depende de su órgano superior.	Establecer, un modelo de gestión por procesos que abarquen los cuatro elementos de la administración según las necesidades y realidad del terminal terrestre, para de este modo conseguir la autonomía administrativa.
Aspecto Técnico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hardware ✓ Sistema informático ✓ Equipos ✓ Infraestructura reglamentaria 	El terminal terrestre cuenta con la infraestructura básica para su funcionamiento, sin embargo existe muchas falencias en el aspecto tecnológico e informático.	Proponer nuevos sistemas informáticos para el desarrollo de las actividades, así como implementar torniquetes para el ingreso de los usuarios por una sola entrada hacia los andenes
Gestión de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización ✓ Integración ✓ Desarrollo ✓ Seguridad 	La selección reclutamiento de personal son procesos que no se han aplicado en el terminal, pero sobre todo en cuanto a capacitaciones y cursos y desarrollo del personal existe grandes vacíos.	Proponer los procesos básicos de la gestión del TH y programar un plan de capacitaciones para el personal sobre las mejoras implementadas y la atención al cliente entre otros.
Comportamiento o Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principios ✓ Cultura ✓ Hábitos ✓ Comunicación ✓ Liderazgo 	La cultura y hábitos que se manejan actualmente en la organización son acéptales, no ha existido inconvenientes entre compañeros de	Elaborar el modelo de gestión por procesos en el mismo que se establezca principalmente los aspectos filosóficos

		trajo, la comunicación es buena y se sienten conformes con el liderazgo actual.	propios del terminal terrestre de Riobamba. Para incentivar en el cumplimiento del TH.
Aspecto Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recaudación ✓ Presupuesto 	El aspecto financiero está regido por los presupuestos que se asigna a cada GAD y estos a su vez a cada dependencia en base a los proyectos que presenten; los valores que ingresan al terminal por cobro de tasas son significativos por lo que se desea optimizar el sistema de recaudo	Proponer en el modelo de gestión por procesos varias mejoras en el sistema de recaudación, sistema de emisión de boletos, en infraestructura, etc. Además de calcular la nueva tasa por ingreso del torniquete y hacer una breve comparación de ingresos y egresos.
Prestación del servicio del terminal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Seguridad ✓ Costo ✓ Infraestructura 	Los arrendatarios y operadoras de transporte, son quienes ocupan las instalaciones del terminal, en un promedio mayor los encuestados se sienten satisfechos con el servicio que les brinda el terminal. Recalaron la inseguridad que se genera al no existir guardias o policías armados.	Establecer en el modelo de gestión el proceso de prestación de servicio, y las estrategias de administración y motivación con la finalidad de incrementar las ventas de los arrendatarios y las operadoras a más de mejorar el aspecto de las instalaciones físicas del terminal.

<p>Prestación del servicio de las operadoras</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ E. tangibles ✓ Fiabilidad ✓ Cap. De respuesta ✓ Seguridad ✓ Empatía 	<p>Para esta categoría se aplicó la metodología servqual, la que nos arrojó que los usuarios del servicio de transporte no se sienten satisfechos al momento de moverse, como resultado de este metodología la dimensión más afectada fue la de empatía y seguridad, la empatía es sobre el cuidado y atención individualizada a los usuarios y seguridad se refiere a la cortesía y transmitir confianza.</p>	<p>Establecer el proceso de prestación de servicio de las operadoras a los usuarios, además de proponer estrategias de mejora sobre las dimensiones de satisfacción al cliente afectado, para que las veinte operadoras de transporte interprovincial que laboran en la terminal de Riobamba puedan aplicarlas con la finalidad de tener usuarios satisfechos al moverse.</p>
--	---	--	---

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

3.6 VERIFICACION DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender se demuestra en base a los resultados que se obtuvieron al aplicar los instrumentos de la investigación como las encuestas entrevistas, ficha de observación y el análisis de documentos, estos fueron aplicados a personas clave que tienen relación directa con la administración y operatividad del terminal como el administrador del terminal el director de movilidad tránsito y transporte, al TH que trabaja dentro de la institución, a las operadoras y arrendatarios del terminal y finalmente a los usuarios del servicio de transporte interprovincial; dando como resultado la vital necesidad de establecer un modelo de gestión por procesos que facilite y ayude en la administración y operatividad del terminal terrestre.

En las entrevistas realizadas a los servidores públicos encargados de la administración del terminal mencionaron que no se cuenta con algún tipo de plan estratégico tampoco una estructura orgánica propia además de que ninguna actividad que se realiza consta con un proceso definido que permita brindar un servicio eficiente y efectivo.

De la encuesta realiza al personal que labora en el terminal terrestre de Riobamba el 91% menciona que es sumamente importante establecer un modelo de gestión por procesos.

De las operadoras y arrendatarios la mayoría el 66% se siente satisfecho con la gestión administrativa que se está realizando actualmente, sin embargo consideran la importancia de establecer el modelo de gestión para implementar nuevas estrategias de administración.

Finalmente los usuarios del servicio de transporte se encuentran insatisfechos con un índice de nivel de calidad de servicio de -40,6 esto se determinó mediante la aplicación del cuestionario servqual, por lo que es necesario proponer estrategias de mejora del servicio que ofrecen las operadoras de transporte.

Por lo expuesto anteriormente es factible la implementación de un modelo de gestión por procesos para el terminal terrestre de la ciudad de Riobamba con la finalidad de mejorar el servicio administrativo y operativo del mismo.

Respecto al aspecto técnico mediante la observación se pudo deducir que la edificación tiene un aspecto moderno y cuenta con las instalaciones básicas para su funcionamiento, sin embargo se determinó la necesidad de restaurar el mobiliario y mejorar las instalaciones exteriores para que el terminal terrestre mantenga un aspecto agradable.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Situación actual

4.2.1.1. Gestión Administrativa

A. Aspectos administrativos

➤ Planeación

En lo concerniente a la planeación actualmente solo se cuenta con el Plan Operativo Anual (POA) en el que se establecen los proyectos que se tengan previsto realizar en el terminal terrestre, este plan es aprobado por el Concejo Municipal del cantón en los meses finales de cada año, de este modo permite establecer el presupuesto para cada dependencia del municipio.

A más del POA el terminal terrestre no cuenta con ningún otro tipo de plan que permita administrar de una forma más apropiada esta institución pública.

➤ Organización

Respecto a la organización se determinó que el terminal terrestre no cuenta con una estructura organizacional propia o interna; simplemente forma parte del organigrama general por procesos del municipio de Riobamba, en este organigrama por procesos el terminal terrestre es considerado como un sub-proceso de la Dirección de Tránsito, Movilidad y Transporte, misma que consta como un proceso agregador de valor.

Según la resolución administrativa que aprueba el organigrama general de procesos, los procesos agregadores de valor son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de servicios destinados a usuarios externos, estos permiten cumplir con la misión y los objetivos de la municipalidad.

Sin embargo es indispensable que el terminal terrestre interprovincial de la ciudad cuente con un organigrama por procesos interno, para que se pueda administrar de una mejor forma.

➤ **Dirección**

En el tema de estilos de dirección la administración no tiene conocimientos sobre que estilos de liderazgo se está manejando dentro de la institución, sin embargo nosotros preguntamos algo más empírico que nos permita conocer cómo se realiza este proceso de la administración; la pregunta fue ¿quién toma las decisiones dentro del terminal terrestre?, a lo que nos respondió que están a cargo de una sola persona, en este caso el administrador y si fuera un caso más grave la toma decisiones pasa a su jefe inmediato.

Esta respuesta tiene relación con el estilo autocrático-benévolo, ya que las características de estilo determinan que la organización establece una estructura jerárquica y todo debe desarrollarse conforme a las mismas, es decir el liderazgo se maneja de forma jerárquica tal como lo mencionó el administrador del terminal; sin embargo no existe un ambiente tenso de trabajo más bien existe buena relación y comunicación interna por lo que las características de este estilo se apegan a la realidad que afronta el terminal terrestre.

➤ **Control**

El control es un aspecto importante para establecer una adecuada administración, respecto a esto actualmente no se realiza ningún tipo de control administrativo, simplemente se cumplen con los objetivos establecidos en el POA, ya que en caso de no hacerlo están sujetos a sanciones administrativas. Es importante recalcar que no se realiza ningún tipo de registro o documento de control que permita llevar algún tipo de estadística para analizar los problemas y las posibles soluciones.

B. Gestión del Talento Humano

➤ Procesos de la GTH

La gestión del talento humano conlleva cuatro principales procesos que son: organización, integración, desarrollo y seguridad; cada uno de estos aspectos fueron tomados en cuenta en la obtención de información, como principales resultados se obtuvo que el reclutamiento y selección lo realiza directamente el departamento de TH del municipio de Riobamba

En cuanto a integración del talento humano, es decir la descripción de puestos y actividades lo realiza el administrador del terminal y en algunos casos un encargado de la dirección de TH. Finalmente en los procesos de desarrollo y seguridad se analizó los temas de capacitaciones ya que es importante mantener al personal capacitados en temas de interés relacionados a las actividades que realizan en sus puestos de trabajo; actualmente el personal recibe escasas capacitaciones que no están relacionadas a los temas de interés de los mismos.

C. Comportamiento organizacional

En lo referente a este aspecto de la administración, se analizaron los valores, principios, hábitos y comunicación que se manejan dentro del terminal terrestre, en la actualidad no cuentan con un documento donde se especifique la misión, visión y los valores como existen en otras instituciones.

Cabe recalcar que la municipalidad del cantón Riobamba si cuenta con estos aspectos filosóficos, pero al ser nuestro objeto de estudio el terminal terrestre interprovincial es importante establecer un comportamiento organizacional interno, aunque los principios y hábitos que han venido practicando han aportado mucho a crear un ambiente de trabajo saludable.

D. Aspecto financiero

Hay muchos puntos al analizar el aspecto financiero principalmente y lo más importante son las recaudaciones que se realizan diariamente en el terminal terrestre, en la actualidad existe recaudaciones por tres tipos de tasas que se detallan a continuación:

- Tasa por ocupación del terminal
- Tasa por ocupación de módulos
- Tasa de arrendamiento

Los valores que se cobran por cada una de estas tasas lo calcula el departamento de rentas del municipio de Riobamba, los factores a tomar en cuenta para estos cálculos son: el número de usuarios anuales, los costos por mantenimiento y operación del terminal, la tasa de inflación entre otros.

El presupuesto que se maneja para el terminal terrestre esta dado en base a los proyectos que se presenten en el POA, se asigna un presupuesto para la Dirección de Movilidad Tránsito y Transporte y esta a su vez le asigna su correspondiente a la terminal.

E. Prestación del servicio del terminal a las operadoras y arrendatarios

Lo que se determinó en cuanto a la prestación del servicio que da la terminal a las operadoras y arrendatarios fue positivo ya que en su mayoría se encontraban satisfechos con la gestión administrativa realizada, sin embargo las operadoras y los arrendatarios quienes vendrían a ser usuarios directos de las instalaciones del terminal desean que se apliquen estrategias para incrementar el número de usuarios ya que esto generaría más ingresos y economía para ellos.

Además se abordó el tema de que en el modelo de gestión por procesos que se desea implementar, se tome en cuenta ciertos servicios adicionales que pueda brindar la terminal terrestre para de este modo llegar a ser más competitivos.

F. Prestación del servicio de las operadoras a los usuarios

Para determinar la situación actual del servicio que ofrecen las operadoras de transporte interprovincial a los usuarios se utilizó el método Servqual, el cual nos permitió determinar que los usuarios están insatisfechos, principalmente en la dimensión de empatía y seguridad las cuales tratan sobre ofrecer un servicio más individualizado y cuidadoso y también que se les transmita confianza y seguridad.

Por tal motivo se pretende sistematizar cada proceso y procedimiento que se realiza desde que el usuario llega al terminal a adquirir su ticket de viaje hasta que llega a su destino de viaje, con la finalidad de establecer mejoras en el servicio de transporte interprovincial.

4.2.1.2. Gestión técnica-operativa

➤ Sistema Informático de Recaudación a las operadoras

El sistema informático que se utiliza en el terminal terrestre es un sistema obsoleto, que está en funcionamiento hace más de catorce años su nombre es FASTPRO, y ya no funciona correctamente, este sistema es aplicado para la recaudación de la tasa que cada frecuencia paga al entrar al terminal a cumplir con su turno. Este valor es recaudado en la caseta de entrada la cual genera un ticket el mismo que no es entregado a las unidades de transporte porque no existe otra persona que retire el ticket en la caseta de salida del terminal.

Hace años atrás existieron los brazos mecánicos que ayudaban al cobro del parqueadero interno del terminal, mismo que ahora están en nefastas condiciones, inservibles, ya no se utilizan, el cobro es netamente manual, en ocasiones se utiliza el sistema informático antes mencionado para realizar su cobro pero en otras ocasiones no, además existen parqueaderos en la parte delantera del terminal que son cobrados por el SEROT del municipio.

➤ Software de venta de boletos de viaje

Existen software con los que trabajan las operadoras de transporte para generar los tickets de viaje, sin embargo no todas las operadoras generan estos boletos, ya que en la mayoría de ocasiones los auxiliares de servicio de las unidades ingresan a los pasajeros al bus y venden directamente ellos los boletos del viaje, así mismo sucede con las personas que no salen desde el terminal terrestre y esperan los buses en distintos lugares del recorrido para hacer uso del servicio, ellos no compran su boleto en las oficinas de las diferentes cooperativas de transporte interprovincial.

A continuación, en el cuadro siguiente se detalla por operadoras el tipo de software que se utiliza para la venta de boletos:

Tabla 41: Software de Cooperativas de Transporte

No	COOPERATIVA	SOFTWARE
1	Flota Bolívar	TP_LINK THE RELIABLE CHOICE
2	10 de Noviembre ATENAS	PABLO KUONYENG
3	Vencedores	SYSCOFIN
4	Patria	EDISOFTWARE
5	CTA Alausí	SIAT 3000 EVOLUTION
6	Colta	SIAT 3000 EVOLUTION
7	Panamericana	TICKETS A MANO
8	Riobamba	SIAT 3000 EVOLUTION
9	Riobamba Express	SIAT 3000 EVOLUTION
10	Transportes Occidentales	SILOG
11	Sangay	TICKETS A MANO
12	San Juan	TICKETS A MANO
13	Cevallos Express	TICKETS A MANO
14	Ecuador Ejecutivo	SIAT 3000 EVOLUTION
15	Condorazo	TICKETS A MANO
16	22 de Julio	Sin Tickets
17	Unidos	TICKETS A MANO
18	Andina	SIAT 3000 EVOLUTION
19	Baños	TICKETS A MANO
20	Chunchi	TICKETS A MANO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

➤ Sistema de información al usuario

En lo que respecta a este punto muy importante, el terminal tiene una serie de falencias, dentro del terminal se cuenta con una pantalla que se supone debería ser informativa con las frecuencias que van a arribar y las que están por llegar, pero no es así, simplemente es un televisor más, el cual no tiene ningún sentido que esté ahí. Además son pocas las operadoras que cuentan con su pantalla informativa acerca de los horarios, rutas y frecuencias.

No existe ningún punto de información al usuario.

➤ **Infraestructura**

La infraestructura del terminal terrestre actualmente se encuentra en condiciones no muy buenas, se sabe que en el 2013 se hizo la reconstrucción del mismo, pero con el paso de los años se ha ido deteriorando absolutamente todo, en la parte interna, como se mencionó en la ficha de observación, existen sillas de espera en pésimas condiciones, además en cuanto a los espacios de la parte exterior existe un desperdicio grande, hay muchos espacios muertos, los cuales pueden ser utilizados en zonas infantiles con áreas verdes.

Los andenes no cuentan con la señalética necesaria, y su infraestructura civil está deteriorada, además las mallas con las que se cierra la parte posterior están totalmente dañadas e inservibles, también existen brazos mecánicos al ingreso y salida de vehículos de la parte posterior que no se utilizan, por las pésimas condiciones en las que se encuentran.

➤ **Parqueaderos**

Se ha visto necesario realizar el estudio del funcionamiento de los parqueaderos con los que cuenta el terminal terrestre, para ello se lo dividió en dos partes. La parte A se encuentra ubicada, en la entrada principal, mientras que la parte B, está al costado derecho y tiene el acceso por la calle Rey Cacha. Se ha distribuido de la siguiente manera:

Tabla 42: División de parqueaderos

PARQUEOS	N° CAJONES	TARIFA	RESPONSABLE
A	15	\$ 0.25	SEROT
B	19		
TOTAL	34		

Fuente: Observación de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Se realizó el conteo de vehículos que ingresan a los estacionamientos de ambas partes durante 2 días, de 8h00 a 17h00 en períodos de 15 minutos. La información recopilada se ingresó a una base de datos en Excel para realizar los cálculos concernientes. De los cuales se obtuvo la tasa de ocupación de los parqueaderos y el índice de rotación.

Se realizó el conteo de vehículos, mediante sus placas, en los diferentes intervalos de tiempo, el número de plazas ofertantes es de acuerdo al parqueadero, en este caso de la parte A son 15, y el índice de ocupación se calcula en base a la fórmula:

$$\text{índice de ocupación} = \frac{\text{vehículos estacionados}}{\text{plazas ofertantes}}$$

Una vez que se obtuvo el índice de ocupación por período de tiempo, se calculó el promedio de dicho índice, para obtener el índice de ocupación general.

De ahí los cálculos siguientes se los realizaorn con las respectivas fórmulas detalladas a continuación:

$$\text{N° de plazas ocupadas} = \frac{\text{número de plazas ofertantes}}{\text{índice de ocupación general}}$$

$$\text{N° de plazas disponibles} = \text{N° de plazas ofertantes} - \text{N° de plazas ocupadas}$$

Tiempo de permanencia en minutos

$$= \text{período de tiempo} * \text{el porcentaje de vehículos en cada período}$$

$$\text{índice de rotación} = \frac{\text{número de plazas ofertantes}}{\text{tiempo de permanencia en minutos}}$$

PARTE A, DÍA 1

Tabla 43: Tiempo de permanencia en minutos Parte A día 1

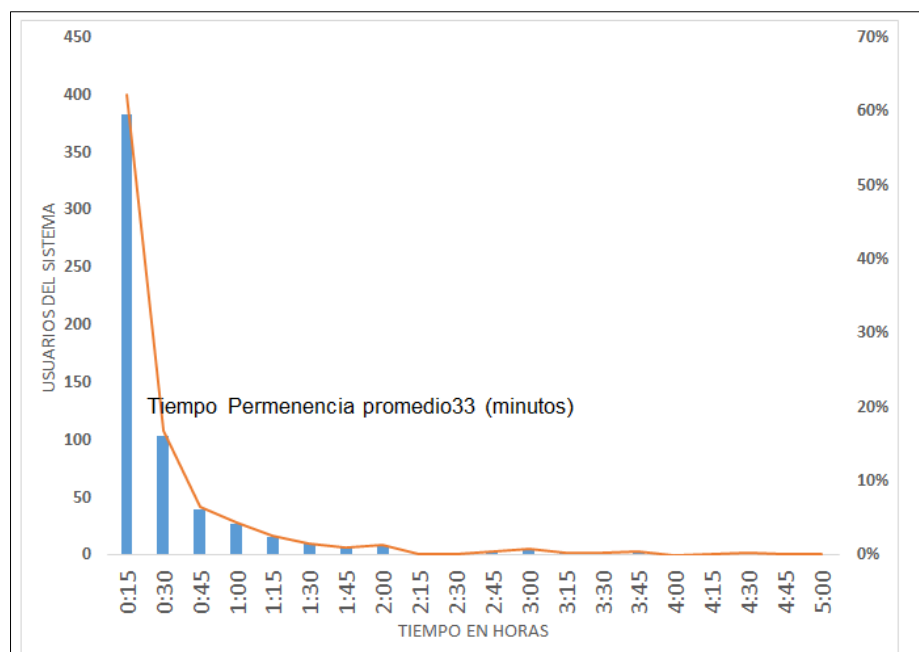
N°	Período	Minutos	N° Vehículos	Porcentaje	Tiempo de permanencia
1	15	0:15	383	62%	
2	30	0:30	104	17%	
3	45	0:45	40	6%	
4	60	1:00	27	4%	
5	75	1:15	16	3%	
6	90	1:30	10	2%	
7	105	1:45	6	1%	

8	120	2:00	8	1%
9	135	2:15	1	0%
10	150	2:30	1	0%
11	165	2:45	3	0%
12	180	3:00	5	1%
13	195	3:15	2	0%
14	210	3:30	2	0%
15	225	3:45	3	0%
16	240	4:00	0	0%
17	255	4:15	1	0%
18	270	4:30	2	0%
19	285	4:45	1	0%
20	300	5:00	1	0%
21	315	5:15	0	0%
22	330	5:30	0	0%
23	345	5:45	0	0%
24	360	6:00	0	0%
25	375	6:15	0	0%
26	390	6:30	0	0%
TOTAL VEHÍCULOS			616	

33
MINUTOS

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 29: TIEMPO DE PERMANENCIA Parte A, día 1



Fuente: Tabla N° 43
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Mediante la aplicación de éstas fórmulas se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 44: INDICADORES PARTE A, DÍA 1

Período		No. Vehículos Estacionados	No. Plazas Ofertantes	Índice de Ocupación
8:00	9:00	6	15	37%
9:00	10:00	8	15	50%
10:00	11:00	13	15	85%
11:00	12:00	11	15	75%
12:00	13:00	9	15	60%
13:00	14:00	5	15	32%
14:00	15:00	9	15	57%
15:00	16:00	9	15	58%
16:00	17:00	9	15	62%
Índice de Ocupación				57%
No. Plazas Ocupadas				9
No. Plazas Disponibles				6
Tiempo permanencia en minutos				33
Índice de rotación =No. Vehículos/cajón/hora				0,5

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

PARTE A, DÍA 2

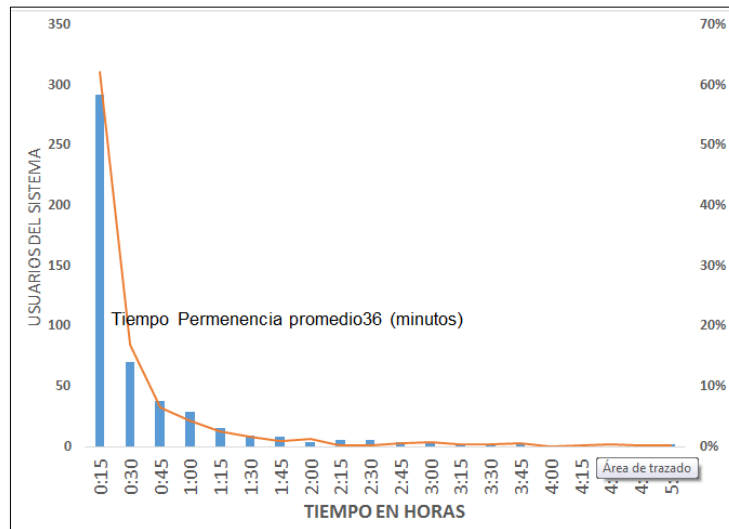
Tabla 45: Tiempo de permanencia en minutos Parte A día 2

N°	Período	Minutos	N° Vehículos	Porcentaje	Tiempo de permanencia
1	15	0:15	292	59%	36 minutos
2	30	0:30	70	14%	
3	45	0:45	38	8%	
4	60	1:00	29	6%	
5	75	1:15	15	3%	
6	90	1:30	9	2%	
7	105	1:45	8	2%	
8	120	2:00	4	1%	
9	135	2:15	6	1%	
10	150	2:30	6	1%	
11	165	2:45	4	1%	
12	180	3:00	3	1%	
13	195	3:15	1	0%	
14	210	3:30	1	0%	
15	225	3:45	3	1%	
16	240	4:00	0	0%	
17	255	4:15	1	0%	
18	270	4:30	0	0%	
19	285	4:45	0	0%	

20	300	5:00	2	0%
21	315	5:15	0	0%
22	330	5:30	0	0%
23	345	5:45	1	0%
24	360	6:00	1	0%
25	375	6:15	0	0%
26	390	6:30	2	0%
TOTAL DE VEHICULOS			496	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 30: TIEMPO DE PERMANENCIA Parte A, día 2



Fuente: Tabla N° 45
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Tabla 46: INDICADORES PARTE A, DÍA 2

Período	No. Vehículos Estacionados	No. Plazas Ofertantes	Índice de Ocupación
8:00 - 9:00	6	15	37%
9:00 - 10:00	9	15	58%
10:00 - 11:00	10	15	67%
11:00 - 12:00	8	15	55%
12:00 - 13:00	9	15	58%
13:00 - 14:00	8	15	54%
14:00 - 15:00	8	15	50%
15:00 - 16:00	10	15	63%
16:00 - 17:00	11	15	73%
Índice de Ocupación			57%
No. Plazas Ocupadas			9
No. Plazas Disponibles			6
Tiempo permanencia en minutos			36
Índice de rotación = No. Vehículos/cajón/hora			1,7

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Una vez obtenidos los indicadores de los dos días de conteos se realizó el resumen, calculando el promedio, para obtener un indicador general.

Tabla 47: RESUMEN DE INDICADORES PARTE A

INDICADORES	DIA 1	DIA 2	PROMEDIO
Índice de ocupación	57%	57%	57%
No. de plazas ocupadas	9	9	9
No. De plazas disponibles	6	6	6
Tiempo de permanencia en minutos	33	36	35
Índice de Rotación	0,5	1,7	1,1

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis:

Luego de haber obtenido los datos de los vehículos que hacen uso de los parqueaderos se puede observar que en la parte A, que cuenta con 15 cajones, el número de vehículos estacionados en los dos días de conteo es 1112, quedando como promedio un total de 556 vehículos por día, además el índice de ocupación del parqueadero es del 57%, por tanto la mayor parte del día pasa ocupado, con un tiempo promedio de permanencia por vehículo de 35 minutos, con respecto al índice de rotación el primer día de conteo está fluyendo muy bien con el 0,5, mientras que en el segundo día se incrementa este índice al 1,7, obteniendo un promedio de 1,1 es decir que por cajón, 1 vehículo pasa parqueado durante una hora.

PARTE B, DÍA 1

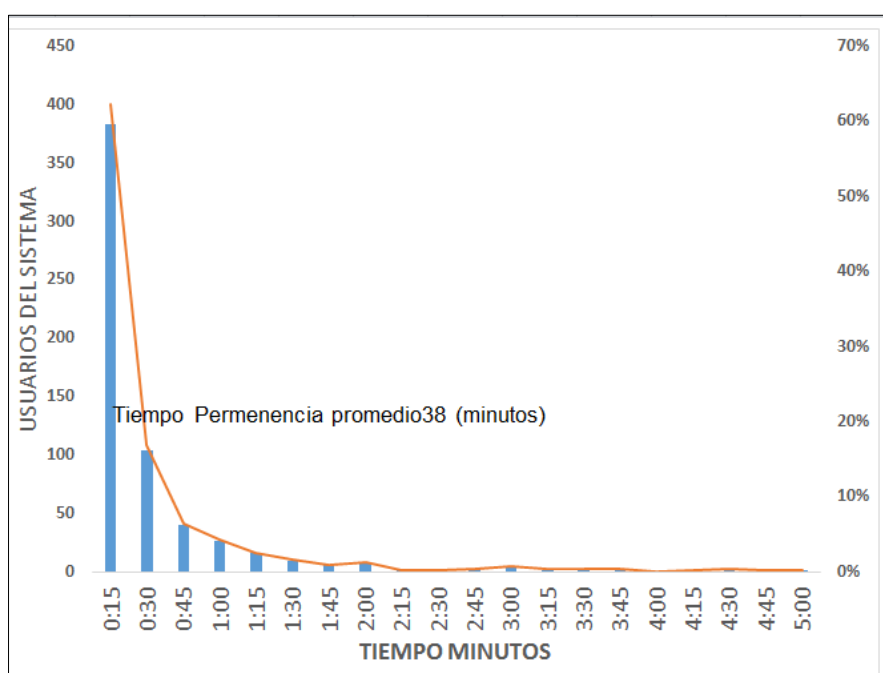
Tabla 48: Tiempo de permanencia en minutos Parte B día 1

N°	Período	Minutos	N° de vehículos	Porcentaje	Tiempo de permanencia
1	15	0:15	231	55%	38 Minutos
2	30	0:30	68	16%	
3	45	0:45	34	8%	
4	60	1:00	26	6%	
5	75	1:15	15	4%	
6	90	1:30	13	3%	
7	105	1:45	6	1%	
8	120	2:00	7	2%	
9	135	2:15	9	2%	
10	150	2:30	2	0%	
11	165	2:45	0	0%	
12	180	3:00	1	0%	
13	195	3:15	2	0%	
14	210	3:30	1	0%	
15	225	3:45	0	0%	
16	240	4:00	1	0%	
17	255	4:15	1	0%	
18	270	4:30	1	0%	
19	285	4:45	0	0%	
20	300	5:00	0	0%	
21	315	5:15	0	0%	
22	330	5:30	0	0%	
23	345	5:45	1	0%	
24	360	6:00	1	0%	
25	375	6:15	0	0%	
26	390	6:30	0	0%	
TOTAL DE VEHÍCULOS 420					

Fuente: Trabajo de campo

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 31: TIEMPO DE PERMANENCIA Parte B, día 1



Fuente: Tabla N° 48
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Tabla 49: INDICADORES PARTE B, DÍA 1

Período	No. Vehículos Estacionados	No. Plazas Ofertantes	Índice de Ocupación	
8:00	9:00	7	19	37%
9:00	10:00	10	19	54%
10:00	11:00	11	19	58%
11:00	12:00	12	19	63%
12:00	13:00	7	19	38%
13:00	14:00	2	19	12%
14:00	15:00	8	19	39%
15:00	16:00	12	19	62%
16:00	17:00	9	19	46%
Índice de Ocupación			45%	
No. Plazas Ocupadas			9	
No. Plazas Disponibles			10	
Tiempo permanencia en minutos			38	
Índice de rotación = No. Vehículos/cajón/hora			1,6	

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

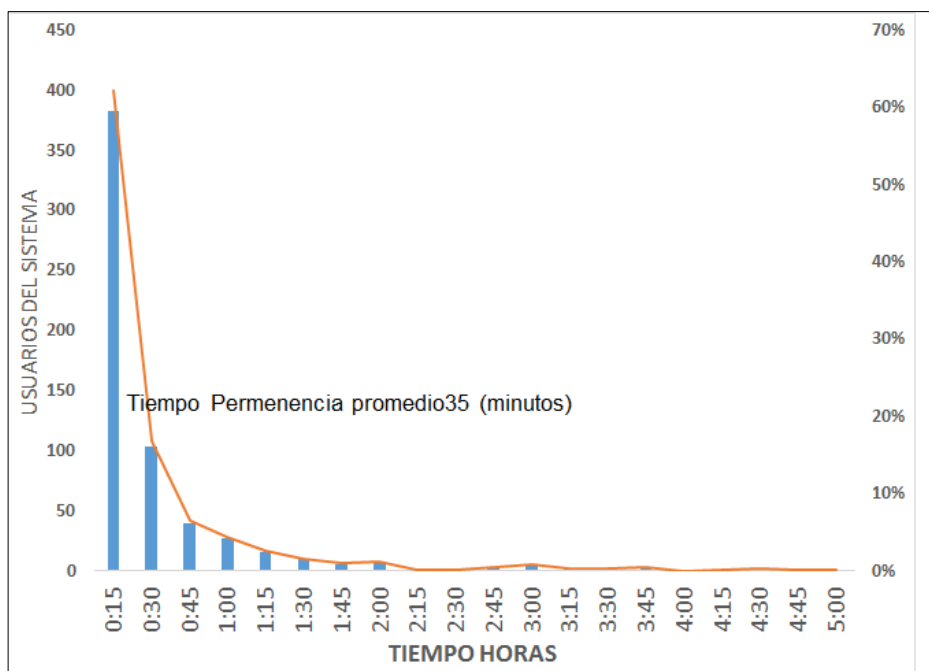
PARTE B, DÍA 2

Tabla 50: Tiempo de permanencia en minutos Parte B día 2

N°	Período	Minutos	N° de vehículos	Porcentaje	Tiempo de permanencia
1	15	0:15	326	61%	35 Minutos
2	30	0:30	84	16%	
3	45	0:45	39	7%	
4	60	1:00	29	5%	
5	75	1:15	14	3%	
6	90	1:30	13	2%	
7	105	1:45	4	1%	
8	120	2:00	4	1%	
9	135	2:15	2	0%	
10	150	2:30	2	0%	
11	165	2:45	2	0%	
12	180	3:00	1	0%	
13	195	3:15	2	0%	
14	210	3:30	2	0%	
15	225	3:45	3	1%	
16	240	4:00	0	0%	
17	255	4:15	1	0%	
18	270	4:30	2	0%	
19	285	4:45	0	0%	
20	300	5:00	0	0%	
21	315	5:15	0	0%	
22	330	5:30	0	0%	
23	345	5:45	1	0%	
24	360	6:00	0	0%	
25	375	6:15	0	0%	
26	390	6:30	0	0%	
TOTAL VEHÍCULOS			531		

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Gráfico 32: TIEMPO DE PERMANENCIA PARTE B, DÍA 2



Fuente: Tabla N° 50
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Tabla 51: INDICADORES PARTE B, DÍA 2

Período	No. Vehículos Estacionados	No. Plazas Ofertantes	Índice de Ocupación
8:00	6	19	32%
9:00	9	19	49%
10:00	11	19	58%
11:00	11	19	59%
12:00	11	19	57%
13:00	1	19	7%
14:00	7	19	34%
15:00	11	19	57%
16:00	8	19	41%
Índice de Ocupación			44%
No. Plazas Ocupadas			8
No. Plazas Disponibles			11
Tiempo permanencia en minutos			35
Índice de rotación = No. Vehículos/cajón/hora			1,7

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 52 RESUMEN DE INDICADORES PARTE B

INDICADORES	DÍA 1	DÍA 2	PROMEDIO
Índice de ocupación	45%	44%	44%
No. de plazas ocupadas	9	8	8
No. De plazas disponibles	10	11	11
Tiempo de permanencia en minutos	38	35	37
Índice de Rotación	1,6	1,7	1,6

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Análisis:

Luego de haber obtenido los datos de los vehículos que hacen uso de los parqueaderos se puede observar que en la parte B, que cuenta con 19 cajones, el número de vehículos estacionados en los dos días de conteo es 951, quedando como promedio un total de 475 vehículos por día, además el índice de ocupación del parqueadero es del 44%, por tanto esta zona de parqueo no está ocupada ni en la mitad, con un tiempo promedio de permanencia por vehículo de 37 minutos, de las 19 plazas existentes para parqueos, están disponibles 11 de ellas, y en cuanto al índice de rotación es de 1,6, un índice muy alto; esto quiere decir que en una hora por cajón esta solamente 1 vehículo.

4.2.2. Desarrollo del modelo de Gestión por procesos

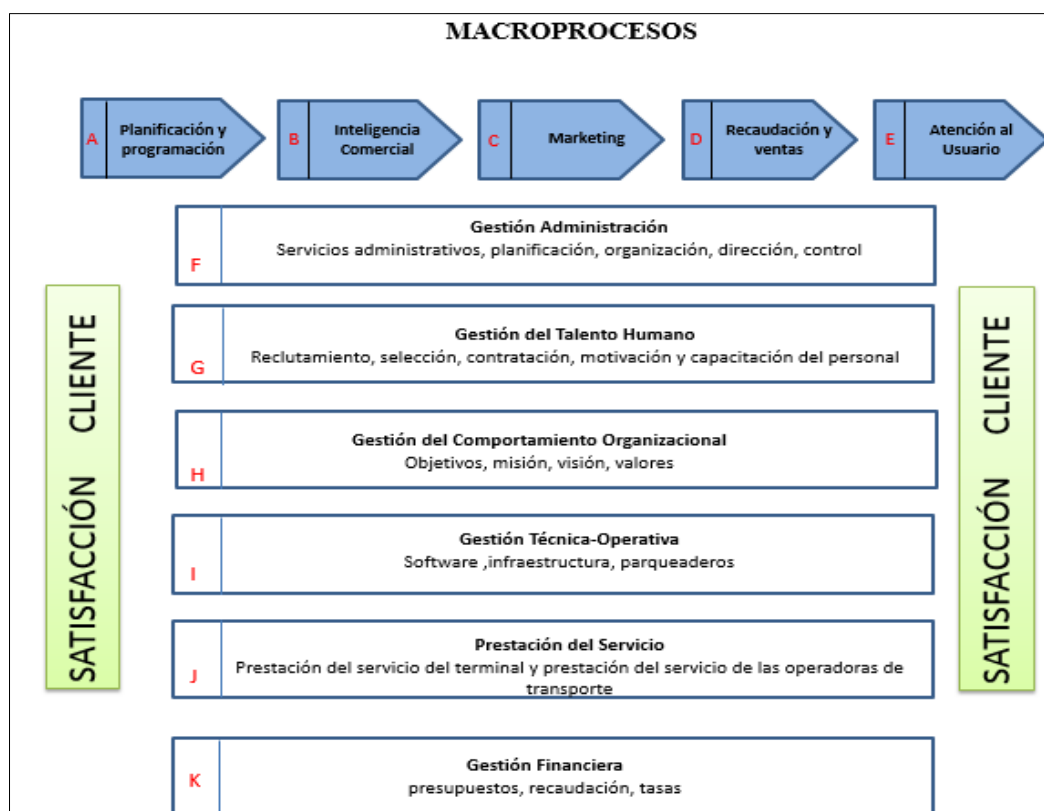
4.2.2.1. Gestión Administrativa

A. Aspectos Administrativos

➤ PLANIFICACIÓN

El terminal terrestre interprovincial de Riobamba no desarrolla procesos dentro de sus actividades de prestación de sus servicios y transportación, es por ello que en vista de las funciones que desempeña se diseñaron los siguientes procesos, que se focalizan en la cadena de valor indicada a continuación:

Gráfico 33: Cadena de Valor Terminal Terrestre Riobamba



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Los macro procesos se han desarrollado enfocados en las actividades que realiza el terminal terrestre, orientados siempre en el servicio al cliente.

- **Planificación y programación:** Realizar la programación de las actividades y planes de desarrollo de la empresa, con el fin de tener una correcta coordinación en los procesos institucionales y de apoyo, para así cumplir con los planes y programas trazados.
- **Inteligencia comercial:** en este macro proceso se propende mejorar los servicios existentes y de acuerdo al estudio de necesidades, diseñar nuevos servicios, los mismos que superen las expectativas de los usuarios o clientes.
- **Marketing:** todo servicio debe tener un posicionamiento, basado en las necesidades del usuario, si no las tiene, entonces debe crearlas. Para esto también es necesario crear estrategias para vender el servicio, difundándolo de manera adecuada en medios publicitarios o de cualquier forma que pueda tener un impacto emocional en el cliente.

- **Recaudación y ventas:** es sumamente importante, este macro proceso, ya que es el encargado de la recaudación del servicio que vamos a vender; al no existir un recaudo o cobranza adecuada bajo ciertos parámetros de control, la empresa se vería afectada.
- **Atención al usuario:** se mantiene contacto directo con el usuario a través de este macro proceso, por ello se debe establecer servicios que permitan que los usuarios dispongan todo tipo de información acerca del servicio que está ofreciendo la empresa, desarrollados en su beneficio total.

Estos seis macro procesos planteados, necesitan de procesos de apoyo, para que puedan ser realizados y alcancen los objetivos deseados, cada uno de estos procesos cumplen con una misión específica dentro del terminal terrestre, y son básicamente los factores de estudio que se tomaron en cuenta para la realización de este trabajo, a continuación se indica:

- **Gestión Administrativa:** se encarga de todos los elementos de la administración, planificación, dirección, organización, control, etc.
- **Gestión del talento humano:** este es el recurso más importante en la organización, para lo cual se determinará los procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal, además de establecer capacitaciones y motivaciones para sus colaboradores.
- **Comportamiento organizacional:** es un aspecto necesario para comprometer a los colaboradores a unir esfuerzos y cumplir con los objetivos de la organización y los objetivos individuales, a través del establecimiento de misión, visión, valores.
- **Prestación del servicio:** desarrollará el proceso de prestación de los servicios del terminal terrestre, dividido en dos partes, la primera es la prestación del servicio del terminal hacia sus arrendatarios, y la segunda la prestación del servicio de las operadoras a los usuarios.
- **Gestión técnica- operativa:** encargada de los sistemas informáticos e infraestructura necesaria para el funcionamiento adecuado del terminal terrestre.
- **Gestión financiera:** tiene relación con las inversiones, presupuestos y tasas que se implementarán a partir de la aplicación del presente modelo de gestión.

PLAN DE TRABAJO INSTITUCIONAL 2017

Identificación

Nombre de la Institución: Terminal Terrestre Interprovincial de Riobamba

Representante: Dr. Cesar Padilla

Elaboración: Ivette Huilca, Carolina Mendoza

Período de cobertura: Enero- Diciembre 2017

Objetivo

Planificar y controlar las actividades del proyecto relacionado con el terminal terrestre interprovincial, establecido en el Plan Operativo Anual de la Dirección de Movilidad del GADM Riobamba con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las acciones previstas para el periodo 2017.

Fundamentación

Un plan de trabajo es una herramienta de planificación que mediante su aplicación permite ordenar y sistematizar la información de modo que pueda tenerse una visión clara de los trabajos a realizar en una institución empresa tal como el terminal terrestre de la ciudad de Riobamba. El presente plan de trabajo permitirá realizar de forma optimizada los proyectos establecidos en el Plan Operativo Anual de la institución, el cual está debidamente aprobado por el concejo cantonal del GAD Municipal de Riobamba.

En el análisis de la información recogida sobre los aspectos administrativos relacionados al terminal terrestre, se llegó a determinar la necesidad de implementar una herramienta que permita planificar las actividades que se desarrollan en la institución, dichas actividades o proyectos están inmersos en el POA anual. Por tal motivo hemos escogido realizar el plan de trabajo institucional aplicado para el periodo enero-diciembre 2017.

Los principales benefactores del diseño e implementación del plan de trabajo institucional serán los entes encargados de la administración del terminal terrestre interprovincial en este caso la Dirección de Tránsito y Movilidad y el Municipio de Riobamba ya que con esta herramienta se optimizarán tiempos y recursos al ejecutar cada uno de los proyectos establecido, por lo que también existirán beneficiarios indirectos como son las operadoras de transporte y los arrendatarios de la institución, al ofrecerles un servicio rápido y de calidad.

Desarrollo del plan de trabajo

La ejecución del siguiente plan de trabajo, está basado en el proyecto previamente aprobado por el concejo municipal, mismo que se contempla dentro de los demás proyectos presentados por la Dirección de movilidad, cabe recalcar que se tomarán en cuenta las propuestas que se establecerán en cada aspecto de la investigación con su respectivo financiamiento.

El proyecto que se aplicará para el año 2017 en la terminal terrestre es el siguiente denominado: “Fortalecer la calidad de las instalaciones del terminal terrestre interprovincial” por lo que a continuación se establece las siguientes actividades del plan de trabajo:

Tabla 53: Cuadro de trabajo 2017 terminal terrestre interprovincial

ASPECTOS	ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	INDICADOR	FINANCIAMIENTO	TIPO DE ACTIVIDAD			RESPONSABLE	CRONOGRAMA(meses)													
						OBRA	BIEN	SERVICIO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Administrativos	Planificar Organizar Dirigir y controlar	Facilitar la gestion de todos los recursos que dispone el terminal terrestre	Optimizar tiempos y recursos en un 10%	Núm. de quejas atendidas/ Núm. de quejas recibidas	-			X	Administración del terminal														
Gestión del TH	Reclutamiento, selección, contratación y capacitación	Encontrar al personal idoneo para los puestos e incentivarlo a la superación personal	Capacitar al personal en un 100%	Personal capacitado/ Personal que trabaja en la institución	576,90			X	Dirección Talento Humano del GADMR														
Comportamiento Organizacional	Misión, visión y principios	Proporcionar al personal guías para crear un ambiente laboral saludable	Mejorar las relaciones internas y externas de la institución	Reuniones realizadas/Reu niones programadas	-			X	Administración del terminal														
Financiero	cáculo de nuevas tarifas ingresos y egresos	Determinar los ingresos del terminal en base a las tasas que recauda	Incrementar los ingresos en un 5%	Ingresos 2017/Ingresos 2016	-			X	Administración del terminal														
Prestación del servicio	Mantenimeinto de las instalaciones del terminal	Mantener en optimas condiciones el terminal, para beneficio de los usuarios	Mejorar en un 5% la apariencia de la infraestructura	Mobiliario restaurado/Mo biliario existente	13.600,00		X	Dirección de Movilidad y tránsito y transporte															
Técnico	Construcción del sistema de torniquetes	Ordenar el ingreso de pasajeros a los distintos andenes para su embarque	Regular en un 5% el tránsito peatonal interno del terminal	Fluidez en la movilización peatonal	52.000,00		X	Dirección de Movilidad y tránsito y transporte															

Fuente: POA 2017 Dirección de Movilidad

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Recursos

Para la ejecución del presente plan, la terminal terrestre cuenta con los recursos suficientes; el más importante de estos es el financiero ya que como se explicó anteriormente cada proyecto es debidamente planificado con meses de anterioridad para disponer o no el presupuesto y con ello la ejecución de cada proyecto.

Además cuenta con el talento humano capacitado para el desarrollo de cada actividad y proceso que se llevan a cabo en el diario funcionamiento de esta institución, es importante también recalcar la importante ayuda y participación de las operadoras de transporte y los señores arrendatarios de los locales que dispone la terminal, puesto que ellos son los principales colaboradores para prestar un servicio de calidad a los usuarios y mantener una buena imagen de la terminal terrestre interprovincial de Riobamba.

La infraestructura con la que actualmente se cuenta es un importante recurso para la realización de estas actividades, sin embargo está sujeta a mantenimiento continuo para garantizar la calidad de servicio que se preste. Además que al realizar el levantamiento de información en cuanto a infraestructura existen espacios disponibles en los que se podría implementar áreas verdes y de recreación.

Es importante también mencionar los recursos institucionales que pueda suministrar el Municipio de Riobamba en este caso, podrían ser asesores o consultores para la construcción de los torniquetes propuestos, equipos, maquinaria y operadores de la municipalidad, además en el aspecto tecnológico se podría implementar nuevos softwares que sistematicen los procesos.

Limitaciones

Para el desarrollo de este plan de trabajo no existen limitaciones importantes o trascendentes, debido a que existe una planificación previa para el establecimiento de este proyecto, sin embargo podrían aparecer imprevistos o situaciones de mayor importancia dentro de la institución que tengan que ser atendidas prioritariamente lo que conllevaría al retraso del cumplimiento de este plan y se convertiría en una limitación de tiempo.

Estrategias del plan de trabajo

Para alcanzar el objetivo del plan de trabajo institucional 2017 se propone las siguientes estrategias:

- Socializar el plan de trabajo a las partes interesadas para el cumplimiento y control de las actividades a realizarse para el proyecto y las actividades propuestas para el año 2017.
- Realizar una autoevaluación trimestralmente dentro de la institución con la finalidad de dar seguimiento al cronograma propuesto y al cumplimiento de las actividades.
- Aprovechar los espacios y la infraestructura sub-utilizada dentro de la terminal terrestre interprovincial en beneficio de los usuarios y la sociedad en general.
- Una vez implementado el sistema de torniquetes para el ingreso de pasajeros a los andenes, realizar un seguimiento y evaluación del funcionamiento para proponer una mejora continua a este nuevo sistema.

➤ **ORGANIZACIÓN**

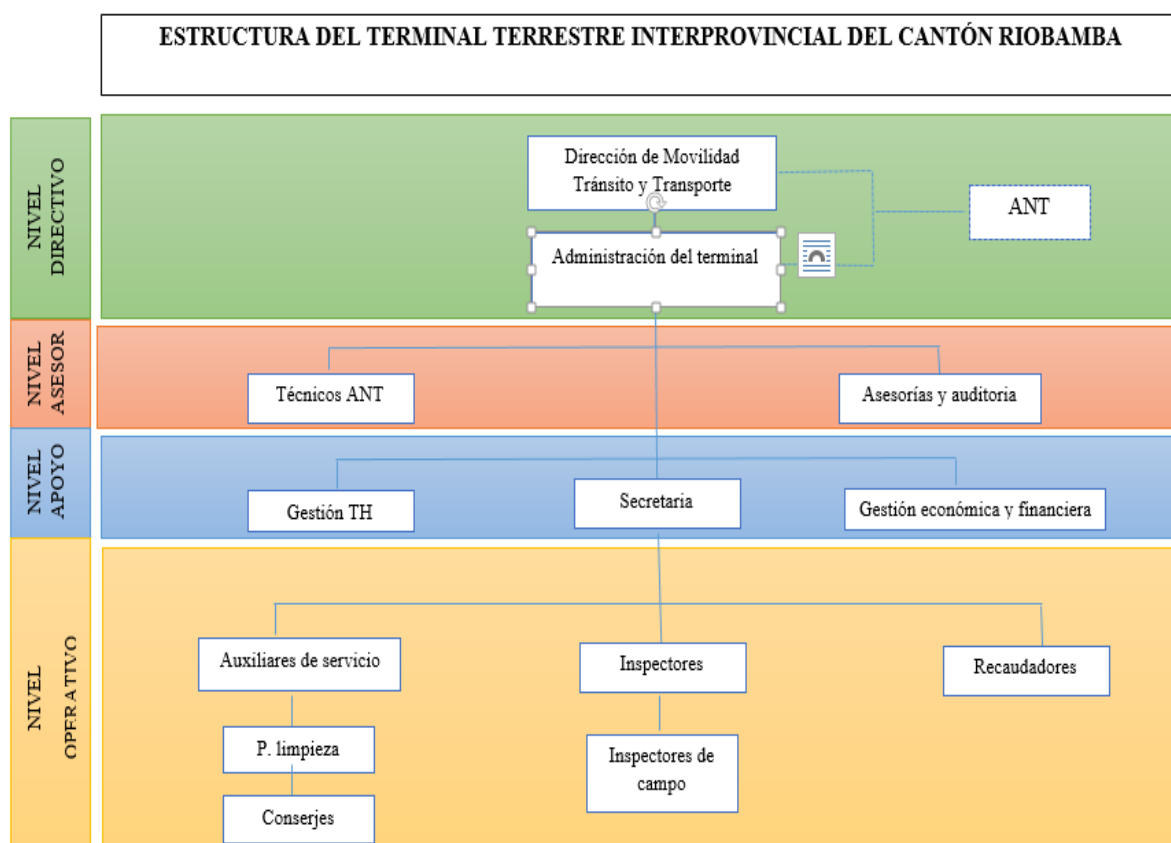
Estructura del terminal terrestre interprovincial

De los resultados que se obtuvo en el levantamiento y análisis de la información se determinó que es necesario establecer una estructura orgánica por procesos propia para el terminal terrestre interprovincial. En esta propuesta de organigrama por procesos, refleja en forma esquemática la posición o jerarquía de las áreas que conforman esta institución, así como las líneas de autoridad y asesoría.

La jerarquización propuesta corresponde a los rangos y grado de importancia de los procesos, agrupados de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Es importante mencionar que actualmente la institución no cuenta con ciertos cargos incluidos dentro de esta propuesta de organigrama del terminal, sin embargo creemos que es importante se tome en cuenta y se los implemente, ya que permitirán un mejor desarrollo a la organización y ofertar un servicio de calidad.

Gráfico 34: Organigrama por procesos del terminal terrestre interprovincial de Riobamba



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Descripción de la estructura:

✓ Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte

Es el ente municipal encargado de la administración, regulación, y control del terminal terrestre interprovincial, este organismo pertenece al Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba, en el cual se establecen los planes, proyectos, presupuestos que necesita el terminal y está en la obligación de velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales.

✓ Administración del terminal

Es quien está a cargo de la toma de decisiones internas lo designa el GADM de Riobamba, entre sus principales funciones están: Controlar las actividades ejecutadas

por el personal a su carga, disponer el uso conveniente de la infraestructura para las operadoras de transporte y los arrendatarios, velar por que se brinde un servicio de calidad en la terminal, controlar el cobro de las tasas municipales.

✓ **Agencia Nacional de Tránsito**

Esta entidad esta encarga de la regulación y el control del tránsito y transporte, sin embargo desde que se transfirieron las competencias a los municipios se quedaron a cargo de vigilar el transporte público interprovincial, por lo que ellos actúan como ente regulador, controlador y asesor dentro del terminal.

✓ **Técnico de la ANT**

Como propuesta incluimos este cargo en el organigrama por procesos ya que es necesario contar con un técnico para el asesoramiento de la regulación y control del terminal, se establece dentro de los procesos habilitantes, ya que en este puesto se encargarán de controlar y regular las frecuencias de los buses así como su estado mecánico, llantas, parabrisas; es decir los aspectos técnicos relacionados al transporte interprovincial.

✓ **Asesoría y auditoria**

De igual forma se propone se incluya este puesto de trabajo ya que permitirá un mejor funcionamiento de la terminal terrestre interprovincial, en lo que respecta a asesoría se desea implementar personal que realice proyectos de mejora en las instalaciones, o proyectos de mejora de calidad de servicio, etc. Y en cuanto a la auditoria se conoce que la municipalidad cuenta con un departamento de auditoria interna, pero se desea establecer una estructura propia por lo que debería contar el terminal con un auditor interno.

✓ **Secretaria**

Este cargo si está establecido en la actualidad dentro del funcionamiento diario del terminal, la secretaria tiene como funciones básicas elaborar los oficios y demás documentos que desee el administrador, además de programar las distintas actividades

que deba realizar el administrador, ordenar adecuadamente los archivos y documentos, entre otros.

✓ **Gestión de TH**

Se considera que la gestión del talento humano es una actividad primordial para el desarrollo de una institución que desea ser autónoma, por tal motivo se ha considerado establecer como nivel de apoyo la gestión del TH la cual se encargará del reclutamiento, selección y contratación del personal más idóneo para cada cargo.

✓ **Gestión económica y financiera**

Al igual que el cargo anterior es importante contar con este proceso de apoyo, en el cual se controlará y regulará el cobro y la recaudación de las tasas por los servicios que ofrece el terminal, además se pretende que la propia institución maneje los fondos y realice los distintos aspectos contables.

✓ **Inspectores**

En la actualidad existe el cargo de inspectores, por tal motivo están considerados dentro de la parte operativa del terminal terrestre ya que ellos están encargados de controlar y vigilar el orden de salida y entrada de los vehículos, además de que los conductores respeten los andenes de embarque y desembarque, que los boletos sean vendidos a todos los usuarios, entre otras.

✓ **Recaudadores**

Este cargo existe actualmente por lo que se contempla del organigrama, los recaudadores son las personas encargadas de cobrar las tasas municipales por los distintos conceptos anteriormente mencionados, su función es recolectar el dinero emitir el recibo de pago, realizar el informe diario de recaudación.

✓ **Auxiliar de servicios**

Se denomina auxiliar de servicios a las personas encargadas de la imagen y pulcritud de las instalaciones del terminal, por ello en este cargo se contempla al personal de

limpieza y al conserje quien se queda a cargo de la custodia del terminal en las madrugadas.

➤ **DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

Para la definición de un estilo de dirección dentro del terminal terrestre interprovincial, previamente en la fase del levantamiento y análisis de la información se obtuvo un panorama amplio de la percepción de los trabajadores hacia sus jefes por lo que se establecen los siguientes estilos de dirección, enmarcados en que siempre van a existir dos perspectivas o diferentes punto de vista por tanto la estructura orgánica se convertirá en un diseño flexible por los estilos de dirección:

Sistema Autoritario-benévolo

Se deriva del sistema de dirección autoritario el cual se basa en que la toma de decisiones las toma solamente el jefe, el poder está centrado en una sola persona y los trabajadores simplemente obedecen, no existe buena comunicación ni motivación para realizar el trabajo. Pero este no es el caso que se vive en el terminal terrestre ya que la información arrojó que existe una buena comunicación entre el líder y el talento humano, aunque la decisión siempre está a cargo del administrador e incluso de su superior el director de movilidad.

Por tal motivo el sistema o estilo de dirección que más se apega a la realidad laboral de esta institución es el sistema autoritario benévolo el cual es jerárquico pero menos férreo y menos cerrado; es más condescendiente y menos rígido.

Tabla 54: Características del estilo de dirección autoritario-benévolo

PROCESO DECISORIO	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS
<p>Centralizado por completo en la cúpula de la organización, aunque permite la delegación reducida de pequeñas decisiones meramente repetitivas basadas en rutinas y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior. Prevalece siempre el aspecto centralista.</p>	<p>Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones descendentes, aunque la cúpula se oriente en algunas comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores llega retroalimentación de sus decisiones.</p>	<p>La organización tolera que las personas se relacionen entre sí, con cierta condescendencia. Sin embargo, la interacción humana todavía es escasa y cuenta con una incipiente organización informal considerada una amenaza para los objetivos de la empresa.</p>	<p>Se hace énfasis en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia. Las recompensas simbólicas o sociales son escasas.</p>

Fuente: Chiavenato 9^{na} Edición.
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Sin embargo en este modelo de gestión sugerimos se considere tomar en cuenta estilos de liderazgo más abiertos como el sistema participativo, lo ponemos a consideración ya que se trata de una institución pública y por ende se debe mantener cierto nivel de jerarquía ya que de tal forma dicta los códigos aplicados a la gestión pública.

Sistema Participativo

Sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas.

Tabla 55: Características del estilo de dirección participativo

PROCESO DECISORIO	SISTEMA DE COMUNICACIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	SISTEMA DE RECOMPENSAS Y CASTIGOS
<p>Las decisiones se de legan por completo, los niveles inferiores de la organización. Aunque la cúpula de la organización defina las políticas y directrices que deben seguirse, sólo controla los resultados y deja que los diversos niveles jerárquicos se encarguen de las decisiones y las acciones.</p>	<p>Sistema de comunicaciones. Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal y lateral) y la empresa realiza cuantiosa sin versiones en sistemas informáticos, puesto que éstos son imprescindibles en el logro de la flexibilidad, eficiencia y eficacia.</p>	<p>Se hace énfasis en el trabajo en equipo. El surgimiento de grupos espontáneos es importante para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales (descripciones de cargos, relaciones formales pre vistas en el organigrama, etc.)</p>	<p>Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados</p>

Fuente: Chiavenato 9^{na} Edición.

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Políticas institucionales

Dentro de toda institución es esencial tener políticas empresariales con la finalidad de direccionar y orientar cada una de las áreas que contemplan la organización buscando siempre la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por ende se propone las siguientes políticas institucionales:

Tabla 56: Políticas y su desarrollo

POLITICA	DESARROLLO
DESARROLLAR UNA GESTIÓN CONFIABLE Y EFICIENTE AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA	El enfoque del servicio al usuario, para lograr que la ciudadanía identifique a la Empresa como un proveedor confiable y eficaz.
DESARROLLAR UNA GESTIÓN EXIGIBLE, VERIFICABLE Y OBSERVABLE	El terminal terrestre interprovincial de Riobamba fundamenta su gestión en la transparencia de su accionar, estableciéndose metas y compromisos realistas, y una rendición de cuentas de la gestión pública.
PROMOVER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	El terminal terrestre interprovincial de Riobamba incorpora en su organización la participación ciudadana a través de veedurías y otros mecanismos incluyentes, contribuyendo al empoderamiento de los machaleños en el desarrollo de su ciudad.
ENMARCAR LA GESTIÓN EN LA OPTIMIZACIÓN Y USO RESPONSABLE DE RECURSOS PÚBLICOS	Potenciar la conciencia de gestionar los recursos públicos con criterios de austeridad y prioridad.
RESPETAR LOS DERECHOS DEL CLIENTE	Una Empresa que garantiza el ejercicio de los derechos de los usuarios.

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

Políticas de contratación del Talento Humano

Los candidatos que aspiren a un puesto de trabajo dentro del terminal terrestre deberán:

- Ser ecuatoriano mayor de 18 años.
- Si es un candidato de otra nación contar con sus papeles personales en regla.
- Toda la documentación presentada por los candidatos será expuesta a verificación.
- La información al final de cada proceso será publicada en las oficinas de la administración del terminal terrestre.

- Los procesos establecidos en estos lineamientos deberán ser aprobados y ejecutados por la Dirección de Talento Humano del municipio de Riobamba.

➤ **CONTROL**

El control es un proceso importante de la administración el cual permite evaluar si se cumplen eficazmente los objetivos planteados en la organización; este aspecto está estrechamente ligado a la herramienta utilizada en la planificación, por lo que el control se realizará en base al plan de trabajo institucional 2017 a sus objetivos y metas, según se vaya ejecutando cada actividad propuesta en el proyecto.

Como instrumento para llevar a cabo el proceso de control se establecerá una hoja de chequeo o check list la cual permitirá verificar el cumplimiento de ciertas actividades dejando una constancia de que se inspeccionó la realización de algún tipo de proceso, además se realizará un registro que permita autoevaluar el desarrollo de las actividades planteadas en el plan de trabajo, en el cual se establecerán indicadores y resultados.

Como se estableció en el plan de trabajo se realizará una autoevaluación e inspección cada tres meses durante el año 2017; la hoja de chequeo y la hoja de registro que se manejarán son las siguientes:

Hoja de chequeo

CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES			
Trimestre: 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>			
Fecha:			
Inspector:			
Ítems inspeccionados: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>			
1. Aspecto Administrativo			
Se cumple con el plan de trabajo	SI	NO	N/P

Los puestos de trabajo están acorde al perfil profesional	SI	NO	N/P
2. Gestión del Talento humano			
El talento humano está capacitado para cumplir sus actividades	SI	NO	N/P
3. Comportamiento Organizacional			
Conocen la misión, visión y principios	SI	NO	N/P
Se cumplen los objetivos y políticas	SI	NO	N/P
4. Aspecto Financiero			
Está de acuerdo con el valor establecido para el torniquete	SI	NO	N/P
Existe la señalación adecuada dentro de la institución	SI	NO	N/P
5. Prestación del Servicio			
Las condiciones del terminal son óptimas para brindar sus servicios	SI	NO	N/P
Las instalaciones del terminal reciben mantenimiento	SI	NO	N/P
6. Aspecto técnico			
El flujo de pasajeros es continuo	SI	NO	N/P
OBSERVACIONES			
Nota: N/P= no presenciado			

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Esta hoja de chequeo se utilizara trimestralmente con la finalidad de ir verificando el cumplimiento de las actividades en base al cronograma propuesto en el plan de trabajo institucional, la inspección lo podrá realizar un funcionario de la Dirección de movilidad o el GADM Riobamba. Ahora para establecer los indicadores de gestión se propone el siguiente registro de control:

Tabla 57: Registro control de actividades

ACTIVIDAD	OBJETIVO	META	INDICADOR	COSTO		PRODUCTIVIDAD			CALIDAD		NIVEL DE CUMPLIMIENTO			ACCIÓN		CLIENTE		RESPONSABLE
				▲	▼	A	M	B	▲	▼	A	M	B	PREV.	CORREC.	SATISF.	INSATISF.	
Planificar Organizar Dirigir y controlar	Facilitar la gestión de todos los recursos que dispone el terminal	Optimizar tiempos y recursos en un 10%	Núm. de quejas atendidas/ Núm. de quejas recibidas		X	X			X		X			X		X		EAD
Reclutamiento, selección, contratación y capacitación	Encontrar al personal idoneo para los puestos e incentivarlo a la superación	Capacitar al personal en un 100%	Personal capacitado/ Personal que trabaja en la institución	X		X			X					X		X		EAD
Misión, visión y principios	Proporcionar al personal guías para crear un ambiente	Mejorar las relaciones internas y externas de la	Reuniones realizadas/Reuniones programadas		X		X		X		X				X	X		EAD
cálculo de nuevas tarifas ingresos y egresos	Determinar los ingresos del terminal en base a las tasas que	Incrementar los ingresos en un 5%	Ingresos 2017/Ingresos 2016		X	X			X					X		X		EAD
Mantenimiento de las instalaciones del terminal	Mantener en optimas condiciones el terminal, para beneficio de los	Mejorar en un 5% la apariencia de la infraestructura	Mobiliario restaurado/ Mobiliario existente	X			X		X					X		X		EAD
Construcción del sistema de torniquetes	Ordenar el ingreso de pasajeros a los distintos andenes para su	Regular en un 5% el tránsito peatonal interno del terminal	Fluidez en la movilización peatonal			X			X		X			X		X		EAD

Elaborado por: Ivette H., Carolina M

B. Gestión del talento humano

Lineamientos de reclutamiento, selección y contratación del talento humano

El reclutamiento, selección y contratación del personal es un proceso clave para brindar un servicio de calidad, ya que si contamos con el personal técnico calificado trabajando en un puesto acorde a sus características se obtendrá un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

Los presentes lineamientos describirán los procesos anteriormente mencionados los cuales se propone realizar para la contratación del personal de la terminal terrestre interprovincial, además proporcionará la información necesaria para identificar y seleccionar a los candidatos idóneos según las competencias y habilidades que requiera cada puesto de trabajo.

Objetivos

Los presentes lineamientos tienen por objeto:

- Establecer mecanismos y criterios para ocupar los puestos de trabajo dentro del terminal terrestre.
- Crear el proceso de reclutamiento selección y contratación del personal para garantizar que se cumpla con las necesidades de cada puesto de trabajo.

Alcance

Estos lineamientos serán aplicables para todas las áreas y puestos de trabajo del terminal terrestre, con excepción de los puestos cuya designación corresponda al consejo cantonal de la municipalidad de Riobamba.

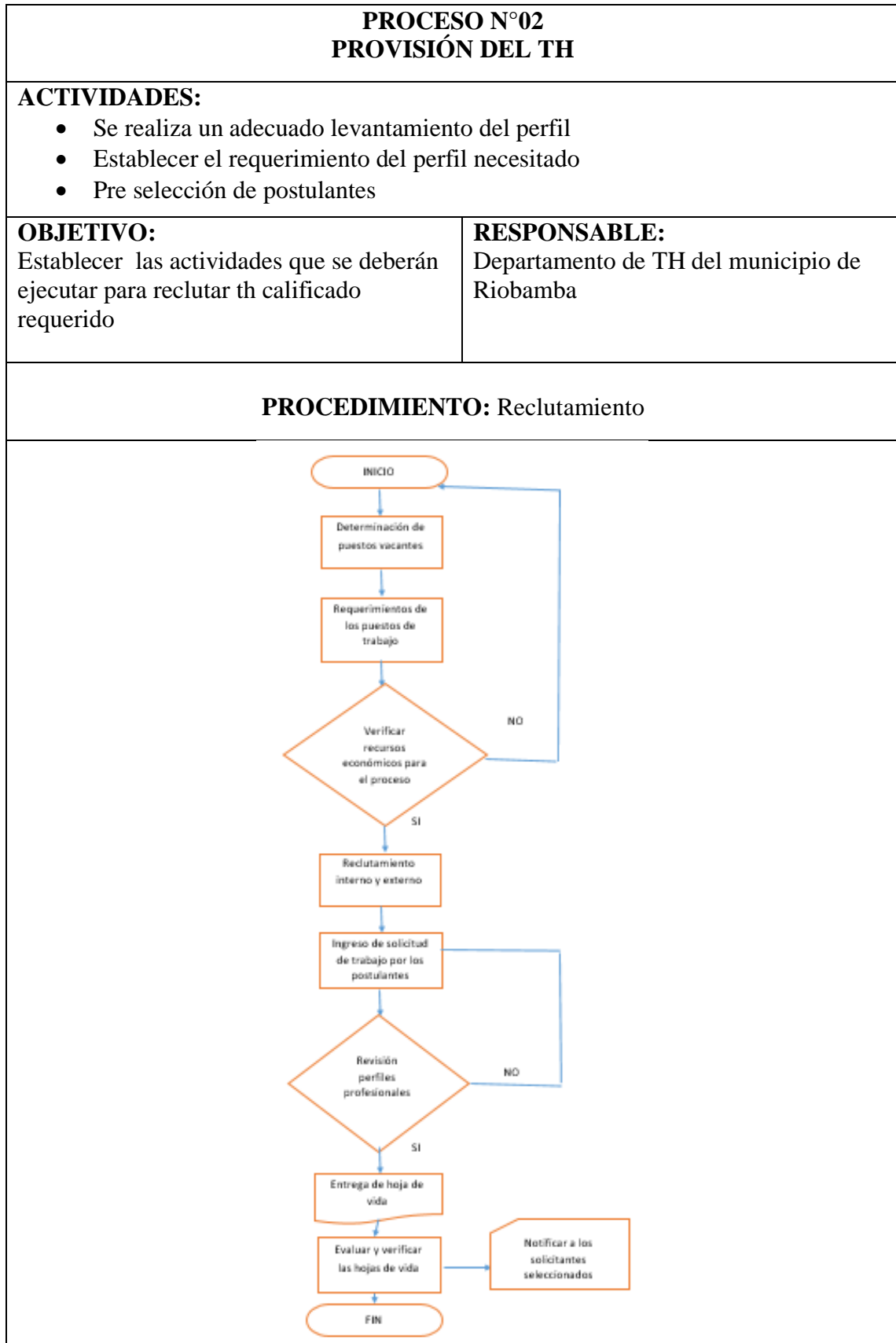
A continuación se detallaran cada uno de los procesos antes mencionados con su respectivo procedimiento:

Tabla 58: Proceso de organización del TH

PROCESO N°01 ORGANIZACIÓN	
<p>ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dedución y análisis de datos ocupacionales relativos a los cargos y sus cualidades necesarias para ocuparlo. • Numeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos del terminal 	
<p>OBJETIVO: Detallar cada puesto de trabajo que tiene el terminal terrestre de Riobamba</p>	<p>RESPONSABLE: Departamento de TH del municipio de Riobamba</p>
PROCEDIMIENTO: Descripción del puesto	
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> A[Catálogo de puestos en base al organigrama] A --> B[Especificaciones de cada puesto] B --> C{Revisión de normativa (manuales, leyes)} C -- NO --> A C -- SI --> D[Definición de competencias] D --> E[Determinación de funciones y responsabilidades] E --> F[Elaboración y firma de contrato] F --> FIN([FIN]) </pre>	

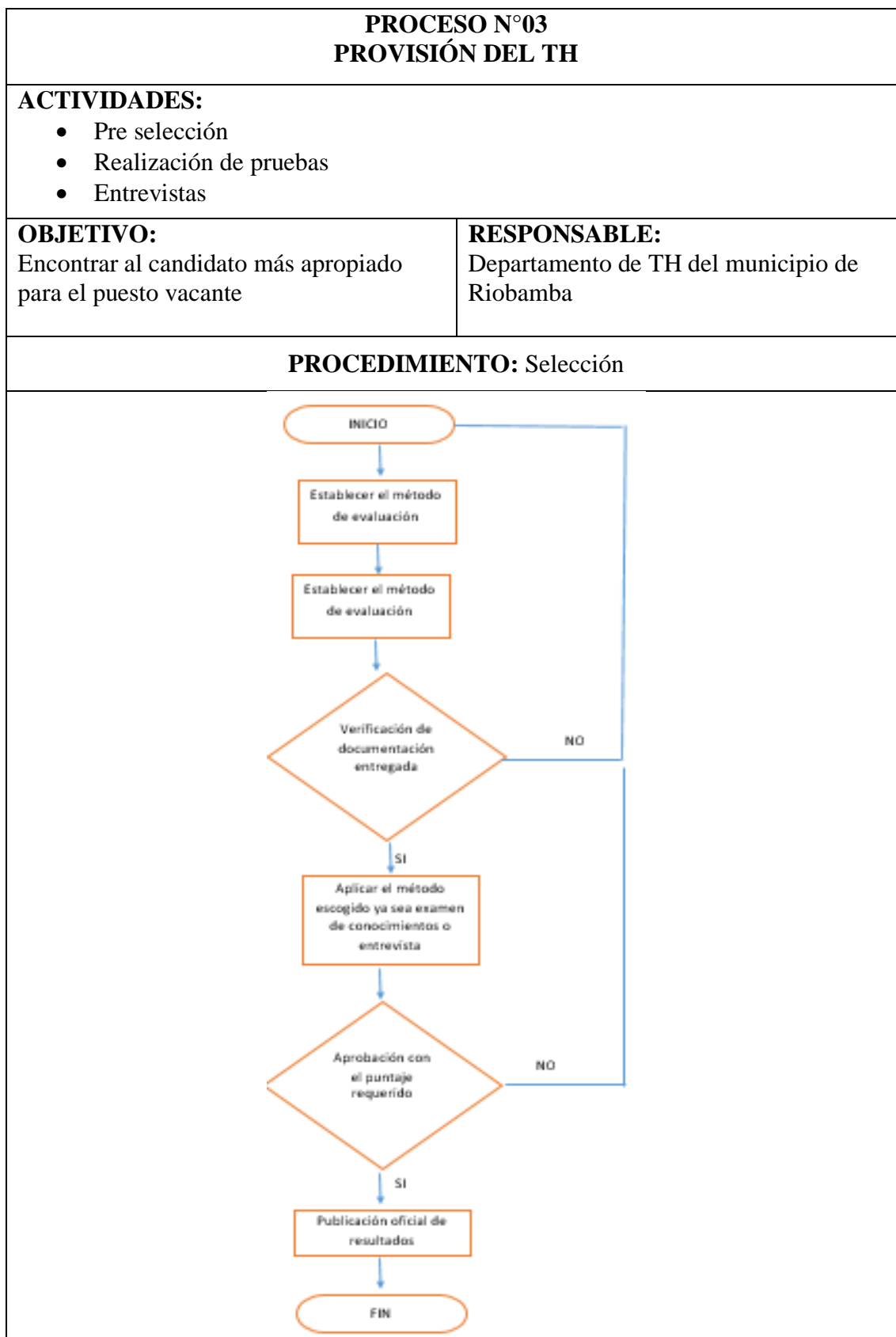
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 59: Proceso Provisión del TH-Reclutamiento



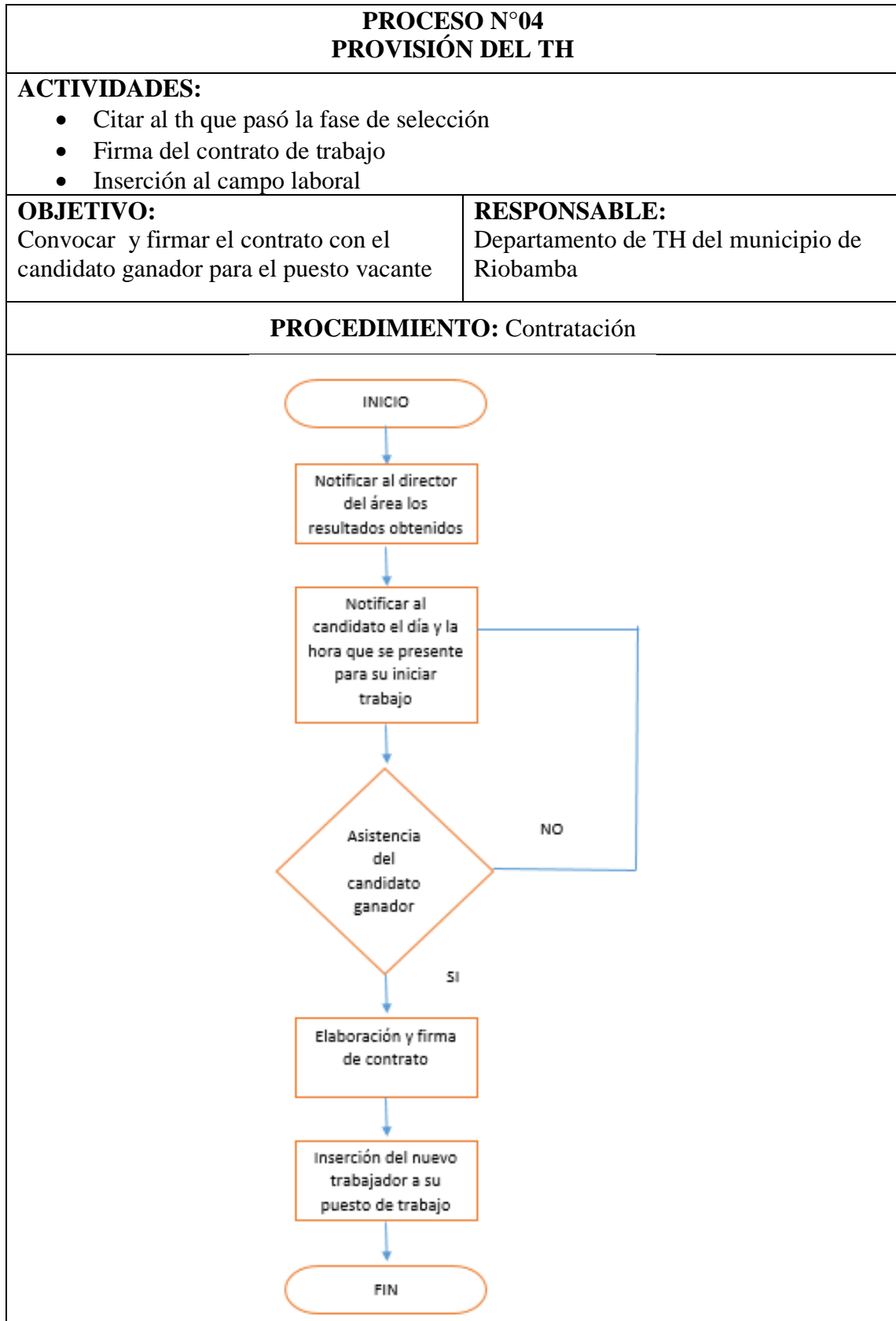
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 60: Proceso Provisión del TH-Selección



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Tabla 61: Proceso de Provisión del TH-Contratación



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Para el proceso de integración del talento humano se desarrolla un plan de capacitación para el personal que labora en la terminal terrestre interprovincial, a continuación:

Plan de capacitación

Actividad de la empresa

El Terminal Terrestre interprovincial es una institución pública bajo la administración del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, esta entidad se encarga de brindar alojamiento temporal para pasajeros y vehículos del transporte interprovincial.

Justificación

El recurso más importante en cualquier institución es el personal que diariamente realiza las actividades implicadas en el giro o razón de la organización. Para una organización que presta servicios el personal es el aspecto más esencial, ya que la conducta y rendimiento del personal influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros, por lo que constituir estos dos aspectos dentro de la institución permitiría que ésta alcance niveles elevados de competitividad, además que son parte esencial de los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La clave para obtener talento humano motivado está en la calidad del trato que recibe de parte de los ejecutivos o altos funcionarios, por lo que la base está en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les infundan diariamente. Cabe recalcar que es también importante el ambiente laboral debido a que éste facilita o interrumpe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Con estas premisas se conduce automáticamente a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos esenciales para mantener, modificar o cambiar las actitudes

y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado al mejoramiento del servicio que los funcionarios públicos ofrecen.

Por tal razón se establece el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del talento humano y la mejora en la atención al cliente.

Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Terminal Terrestre Interprovincial

Fines del plan de capacitación

El propósito de realizar esta capacitación es promover la eficacia y eficiencia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y con ello aumentar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental, ayuda a prevenir accidentes de trabajo y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir el desinterés y las conductas inapropiadas.
- Fomentar los conocimientos que poseen los colaboradores, en el ámbito científico de cada área en la que se desenvuelven pero sobre todo impulsar el área de la atención al cliente.

Objetivos del plan de capacitación

➤ **Objetivo General**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, brindando oportunidades de desarrollo individual y contribuyendo en la productividad y mejora de la calidad de servicio.

➤ **Objetivos Específicos**

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de cada actividad.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

Meta

Capacitar al 100% del personal que labora en el Terminal Terrestre Institucional entre los cuales se encuentra el administrador, inspectores, personal de apoyo, conserjes y guardias.

Estrategias

Las estrategias que se emplearán en este plan de capacitación son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se realizan cotidianamente.
- Presentación de casos particulares que se pueden suscitar en cada área.
- Realizar talleres para mejorar la conducta y la atención al cliente.
- Utilización de la metodología de exposición – diálogo.

Acciones a desarrollar

Para desarrollar el plan de capacitación es importante establecer los principales componentes y los temas sobre los cuales se desear instruir al personal, esto permitirá ejecutar el plan de una forma más organizada.

Es también importante establecer el cuadro con las acciones a realizar ya que en él se detallan los materiales y requerimientos para cada tema, logrando así proveer los expositores y facilitadores para llevar a cabo la capacitación de forma exitosa, para ello se considera lo siguiente:

Tabla 62: Programa de capacitación

COMPONENTE	TEMAS DE CAP.	OBJETIVO	RECURSOS	COSTO			MATERIALES	RESPONSABLE
				A	M	B		
Sistema Administrativo Institucional	Planificación y organización	Dar a conocer al personal los aspectos incorporados para una mejor administración	Humanos (expositores, participantes, facilitadores); Financiero (materiales)			X	Infraestructura, mobiliario, equipos multimedia, documentos	EAD(Municipio de Riobamba, Dirección de movilidad)
	Dirección y control							
	Gestión del TH							
	Cultura Organizacional							
Imagen Institucional	Relaciones Humanas	Fomentar en el personal una mejor conducta hacia los usuarios para mejorar el servicio	Humanos (expositores, participantes, facilitadores); Financiero (materiales)			X	Pizarra, marcadores, mesas de trabajo, hojas para realizar talleres	EAD(Municipio de Riobamba, Dirección de movilidad)
	Calidad en el servicio							
	Atención al cliente							
	Clima laboral							
Sistema Técnico Operativo	Paquetes informáticos	Instruir al personal sobre los sistemas informáticos para facilitar la prestación del servicio	Humanos (expositores, participantes, facilitadores); Financiero (materiales)			X	Infraestructura, equipos multimedia, documentos	EAD(Municipio de Riobamba, Dirección de movilidad)
	Sistema de información al usuario							
	Infraestructura							

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Financiamiento y presupuesto

Los recursos necesarios para ejecutar el plan de capacitación serán autofinanciados con los ingresos que genera la institución, para lo cual deberá estar debidamente presupuestado en el Plan Operativo Anual. A continuación se establece el presupuesto en el que se tratará de equilibrar el monto para que la realización de este plan sea posible.

Tabla 63: Presupuesto de Capacitación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Resma de papel bon	1	\$ 3,50	\$3,50
Esferos	22	\$ 0,25	\$5,50
Carpetas	22	\$ 0,30	\$6,60
Computadora portátil	1	\$ 315,00	\$315,00
Mini Proyector	1	\$ 120	\$120,00
Marcadores	3	\$ 0,60	\$1,80
Pizarra	1	\$ 90,00	\$90,00
Refrigerios	23	\$ 1,50	\$34,50
Expositores	3	Convenio	Convenio
TOTAL			\$576,90

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Nota: Para la elaboración del presupuesto se usó como base las veintidós personas que trabajan en la terminal terrestre interprovincial; los honorarios de los expositores no se incluyó ya que se pretende realizar a través de convenios para no generar más costos.

Cronograma

Establecer el cronograma es de gran importancia para la ejecución del plan, en este caso este cronograma inicia en el segundo semestre del año en curso, hasta que se dé la culminación y presentación de este trabajo de titulación. , por tal motivo proponemos el siguiente:

Tabla 64: Cronograma de capacitación al TH

ACTIVIDADES	MESES					
	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Planificación y organización						
Dirección y control						
Gestión del TH						
Cultura Organizacional						
Relaciones Humanas						
Calidad en el servicio						
Atención al cliente						
Clima laboral						
Paquetes informático						
Sistema de información al usuario						
Infraestructura						

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

C. Comportamiento organizacional

Aspectos filosóficos

Misión

Convertir el Terminal terrestre de Riobamba en una infraestructura moderna, limpia y ordenada, brindando un buen servicio tanto administrativo, de seguridad y de mantenimiento contando con personal calificado, eficiente y honrado, para alcanzar la efectiva y eficiente transportación interprovincial para personas nacionales y extranjeras.

Visión

Proyectar al Terminal Terrestre Interprovincial de Riobamba como una estación multifuncional que ofrezca los mejores servicios de transporte y comercio en el país.

Valores y Principios Organizacionales

Pro actividad: Tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir y actuar de manera positiva y propositiva sobre todos los problemas que

puedan ocurrir en la Terminal. Implica tomar la iniciativa en el diseño de propuestas de crecimiento de la empresa.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias derivadas de los actos que realiza cada persona y estar en la capacidad de dar respuesta por ellos. Entender que se deben respetar los lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y con las personas que interactuamos.

Servicio: Dar de manera espontánea, aportando calidez con una actitud permanente de colaboración, la ayuda y orientación que requieran los usuarios en el desarrollo de las actividades que adelanta la terminal de acuerdo a sus objetivos.

Sostenibilidad: Asegurar las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

Autocrítica: Aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la posibilidad de adquirir experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresa. Desarrollar la habilidad y capacidad de revisar las propias acciones y conductas y establecer acciones correctivas o de mejoramiento.

Perseverancia: Levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto sumado a una motivación empresarial.

Disposición al Cambio: Tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, para cuando las cosas no salen como se planean.

Igualdad: Definida como “el trato idéntico que un organismo, estado, empresa, asociación, grupo o individuo le brinda a las personas sin que medie ningún tipo de reparo por la raza, sexo, clase social, u otra circunstancia plausible de diferencia”

D. Gestión financiera

Mejoras y costos

Una vez establecidas las propuestas de mejora que se desean realizar tanto en la parte administrativa como operativa, es necesario establecer el valor de los costos de inversión y el modo de financiamiento que respalden cada una de estas propuestas.

Para esto hay que basarse en presupuestos reales que ya se asignaron previamente al terminal terrestre en el POA de la Dirección de Movilidad, por lo que cada actividad o implantación establecida en esta propuesta se ajusta a este presupuesto, para que sea posible la ejecución de cada una de esta.

A continuación se detallan las mejoras establecidas con su respectivo costo y presupuesto en base al POA:

Tabla 65: Propuestas y costos

PROPUESTAS	COSTOS
Plan de capacitación	\$576,90
Mantenimiento de las instalaciones y los bienes de la terminal para atender apropiadamente al usuario	13.600,00
Construcción e instalación del sistema necesario para que entre en funcionamiento los 3 torniquetes de acceso a los andenes	52.000,00
TOTAL	\$66.176,90

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Plan de capacitación

En la parte administrativa el plan de capacitación es la única actividad en la que se incurre en gastos, ya que se necesitan materiales y equipos para poderlo realizar el valor de \$576,90 esta previamente justificado en el presupuesto de dicho plan.

Mantenimiento de las instalaciones y bienes

Este rubro está establecido dentro del POA con un presupuesto de \$13.600,00 dólares, por ende en este rubro se ingresa el valor por los 6 juegos de sillas, el cerramiento de 274.25 metros de la parte posterior del terminal el material a utilizar será malla apropiada para cerramientos a más de remodelar las áreas verdes mediante la implementación de juegos para niños y jardines ornamentales, dentro de este rubro

también se considera la adquisición de dos barreras vehiculares para el control en los ingresos y salidas; la señalización vertical para los andenes es la de mayor necesidad por lo que también está considerado 2 canecas de pintura para poder señalar. Además se considera dos alcoholímetros una balanza y un tensiómetro digital para realizar el control respectivo a los conductores. Como se detalla a continuación:

Tabla 66: Propuestas y costos

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sillas	6	\$ 230,00	\$ 1.380,00
Malla (m)	274, 25	20,00	5.485,00
Juegos infantiles	1	1.800,00	1.800,00
Barreras Vehiculares	2	100,00	200,00
Caneca pintura de tráfico	4	135,00	540,00
Alcoholímetros	2	51,00	102,00
Balanza	1	170,00	170,00
Tensiómetro	1	30,00	30,00
Jardín	1	800,00	800,00
Software	1	3.093,00	3.093,00
TOTAL			\$ 13.600,00

Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Construcción e instalación sistema de torniquetes

Para que este sistema entre en funcionamiento la Dirección de Movilidad que está a cargo de realizar este proyecto determino en su POA un monto de \$52.000, 00 dólares con los torniquetes que se especificaron anteriormente más el costo de las adecuaciones que se necesiten hacer en las instalaciones para permitir el adecuado funcionamiento. Por lo que el costo total de inversión en mejoras previsto para el terminal terrestre interprovincial en el año 2017 asciende a \$ 66.176, 90.

Cálculo de tasas proyectadas

Existen tres tipos de tasas que actualmente se recaudan en el terminal estas son:

Tabla 66: Tasas de recaudo para el Terminal Terrestre

TIPO DE RECAUDO	MONTO
Tasa ocupación del terminal	0,25
Tasa ocupación módulos	1,47
Tasa de arrendamiento	4,10

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

El monto descrito en la tabla es el que se ha estado recaudando durante el año 2016 hasta la actualidad; sin embargo en el departamento de rentas nos facilitaron las fórmulas utilizadas para los cálculos de las cuatro tasas a más de un cuadro con los valores desde el año 2013.

Con estas cifras históricas hemos podido realizar el cálculo de las nuevas tarifas mediante proyecciones de cada una de las fórmulas utilizadas. Las formulas están dadas de la siguiente manera:

Cálculo del valor por ocupación del terminal (TOT):

$$TOT = \frac{Q(1+i)}{Nap}$$

Cálculo valor de ocupación de modulo, frecuencia ordinaria (TOM):

$$TOM = \frac{0,6 * Q * (1+i)}{Naf}$$

Calculo por metro para arrendamiento (CA):

$$CA = \frac{0,20 * Q(1+i)}{Aut * N}$$

Donde las equivalencias para las formulas son:

Tabla 67: Equivalentes de fórmulas para cálculos de tasas del terminal

Q =	Costo anual de operación, mantenimiento e inversión
Q =	Inversión (valor a ser amortizado en 20 años) \$ 1' 385,265,50
Q =	Costo anual de operación, mantenimiento
i =	Índice de inflación
Nap =	Número anual de pasajeros
Naf =	Número anual de frecuencias
Aut =	Área útil
N =	Numero de meses del año

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Para calcular la nueva tarifa se ha realizado proyecciones de los datos históricos mediante el método de la ecuación gráfica, a cada una de las equivalencias dándonos como resultado la siguiente tasa ocupacional del terminal:

Tabla 68: Tasa ocupacional del Terminal

Años	tasa ocupacional del terminal (\$)
2013	0,25
2014	0,22
2015	0,28
2016	0,25
2017	0,27
2018	0,27
2019	0,28
2020	0,28
2021	0,29
2022	0,30

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Mediante el método anteriormente señalado se obtuvieron los datos que se presentan en la tabla, se realizó la proyección para los siguientes cinco años.

Tabla 69: Tasa ocupacional módulos

Años	tasa ocupacional módulos(\$)
2013	2,5
2014	1,35
2015	1,69

2016	1,47
2017	1,49
2018	1,52
2019	1,65
2020	1,78
2021	1,86
2022	1,74

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

De igual forma se tomaron los valores históricos que se nos proporcionó por el departamento de rentas para proyectarlos a cinco años.

Tabla 70: Tasa por arrendamiento:

Años	Tasa de arrendamiento(\$)
2013	4,50
2014	3,54
2015	4,48
2016	4,10
2017	4,09
2018	4,06
2019	4,04
2020	4,01
2021	3,99
2022	3,96

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Finalmente tenemos la tasa de arrendamiento de los locales según el metro cuadrado, de igual forma se encuentra proyectado a cinco años.

Cálculo de la tasa por ingreso de pasajero (torniquete):

Para realizar el cálculo de ingreso por pasajero al terminal terrestre utilizaremos la fórmula de ocupación del terminal $Q(1+i)/Nap$; tomando en cuenta que se necesitan los valores proyectados al año 2017, mismo en el que se implementará el sistema de torniquetes, en el siguiente cuadro se establecerán los valores históricos y el valor proyectado a dicho año de cada ítem necesario para la fórmula.

Tabla 71: Costo anual de operación mantenimiento e inversión (Q)

Año	Costo anual de operación mantenimiento e inversión(\$)
2013	306226,41
2014	211078,19
2015	264856,88
2016	243232,44
2017	291252,85

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Para proyectar este valor se utilizó la fórmula de la tasa de crecimiento que es: $((\text{Valor presente} - \text{valor pasado}) / \text{valor pasado}) * 100$ de tal modo se obtiene una tasa que al ser multiplicada nos da el valor proyectado hacia el siguiente año tal como se muestra en la tabla.

Tabla 72: Índice de inflación (i)

Año	Índice de inflación
2013	0,0477
2014	0,027
2015	0,0367
2016	0,03
2017	0,1247

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

De igual forma se utilizó la tasa de crecimiento para determinar el valor proyectado al siguiente año, como se ve en la tabla.

Tabla 73: Número Anual de pasajeros (Nap)

Año	Núm. De pasajeros
2013	1688760
2014	964340
2015	975270
2016	1589690
2017	2591194

Fuente: Rentas GADM Riobamba
Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Para realizar la proyección del número de pasajeros para el año 2017 se tomó como referencia la tasa de crecimiento de la ciudad de Riobamba que es de 1, 63% según el

INEC 2010 por lo que simplemente se procede a multiplicar el valor histórico por dicha tasa, obteniendo como resultado el mostrado en la tabla.

Una vez obtenidos todos los datos proyectados al año 2017 se procede al cálculo de la nueva tasa misma que se denominará Tasa por Ingreso de Pasajero (TIP):

$$TIP = \frac{Q(1 + i)}{Nap}$$

$$TIP = \frac{291252,85 (1 + 0,1247)}{2591194}$$

$$TIP = 0,13$$

Por lo tanto el valor que se deberá recaudar por ingreso de pasajero (torniquete) será \$0,13 centavos de dólar, mismo que podría ser incluido en el costo del boleto de viaje que el usuario adquiera o a su vez deberá ser recaudado independientemente por la administración del terminal.

Ingresos que se percibirán por recaudación del TIP

Luego de determinar el valor de la tasa por ingreso de pasajero calcularemos el valor anual que ingresará al terminal terrestre por este concepto, para lo cual multiplicaremos el número de pasajeros previstos para el 2017 por el valor de la tasa esta operación es la siguiente:

Tabla 74: Ingresos por TIP

Nap ₂₀₁₇ =	2591194
TIP=	\$0,13
Total=	\$336. 855, 22


Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Recuperación de la inversión

Para determinar el período en el que se recuperará el capital de inversión que en este caso es de \$ 66.176,90, se dividirá el valor de los ingresos \$336. 855, 22 para el número de meses en los que ya se ponga en ejecución el proyecto, en base al cronograma y la realidad que afronta el terminal terrestre consideramos que la propuesta se aplicará desde el mes de mayo hasta diciembre del 2017 por lo que la división de los ingresos será para 8 meses, en el siguiente cuadro se muestra el valor mensual que ingresará:

Tabla 75: Ingreso mensual por TIP

Mayo	\$ 42.106,90
Junio	\$ 42.106,90
Julio	\$ 42.106,90
Agosto	\$ 42.106,90
Septiembre	\$ 42.106,90
Octubre	\$ 42.106,90
Noviembre	\$ 42.106,90
Diciembre	\$ 42.106,90
Total	\$ 336.855,20



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

Como se muestra en la tabla el valor de la inversión se recuperaría al segundo mes de aplicación de la propuesta, reflejando la rentabilidad de aplicar la misma.

E. Prestación del servicio del terminal terrestre a las operadoras y arrendatarios

Como se estableció al inicio de este trabajo de investigación los usuarios del terminal terrestre de la ciudad de Riobamba son las operadoras de transporte interprovincial debidamente autorizadas por el órgano rector en este caso la ANT que dispongan como origen o destino la ciudad de Riobamba. Y los arrendatarios de los locales e infraestructura del terminal dentro de los arrendatarios se distinguen los siguientes tipos: De servicio y comercio 52 locales y de transporte 20 oficinas para venta de boletos y 17 andenes de embarque y desembarque.

Para la prestación del servicio del terminal terrestre de Riobamba hacia sus arrendatarios, se ha visto conveniente usar las siguientes estrategias enfocadas a la administración.

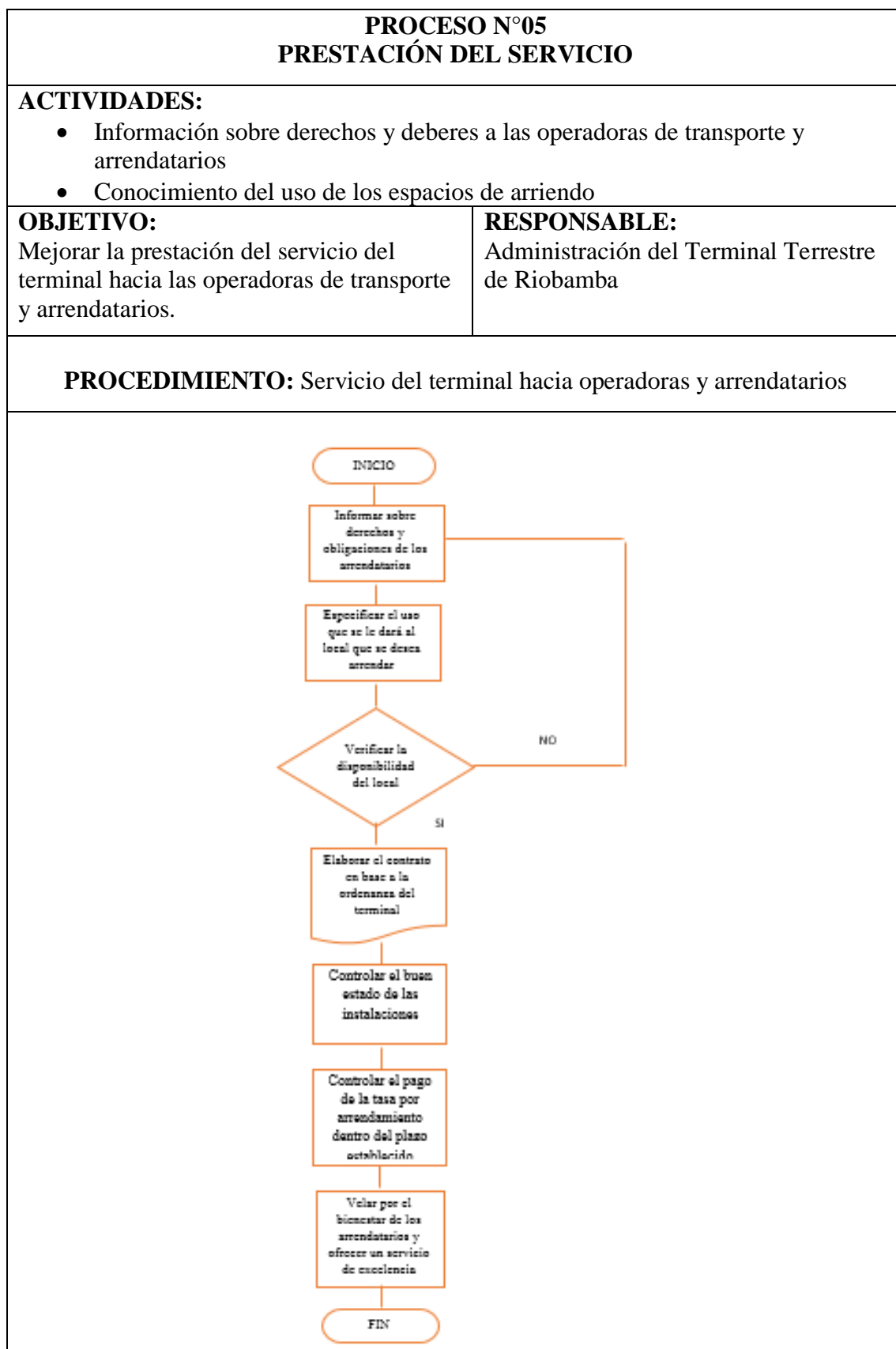
- Establecer el ciclo de mejora continua en base al trabajo en equipo.



- Analizar las tareas que realiza el terminal, con la participación del personal que labora en esta administración, buscando su optimización en tiempos y calidad de información gerencial,
- Elaborar circuitos administrativos ágiles, dinámicos y eficientes, de manera que se logre el correspondiente control interno y se pueda auditar de una manera fácil.
- Realizar evaluaciones periódicas de satisfacción al cliente mediante la aplicación de la metodología servqual.
- Seleccionar personal capacitado que desempeñe sus funciones acorde a las expectativas del cliente, que en este caso son los arrendatarios y operadoras.
- Implementar acciones y actividades basándose en el enfoque al cliente para garantizar su bienestar y satisfacción.

También se considera importante establecer el proceso de prestación del servicio de la terminal terrestre hacia las operadoras y arrendatarios para establecer un estándar al realizar este proceso, a continuación se detalla lo siguiente:

Tabla 76: Proceso de prestación del servicio



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

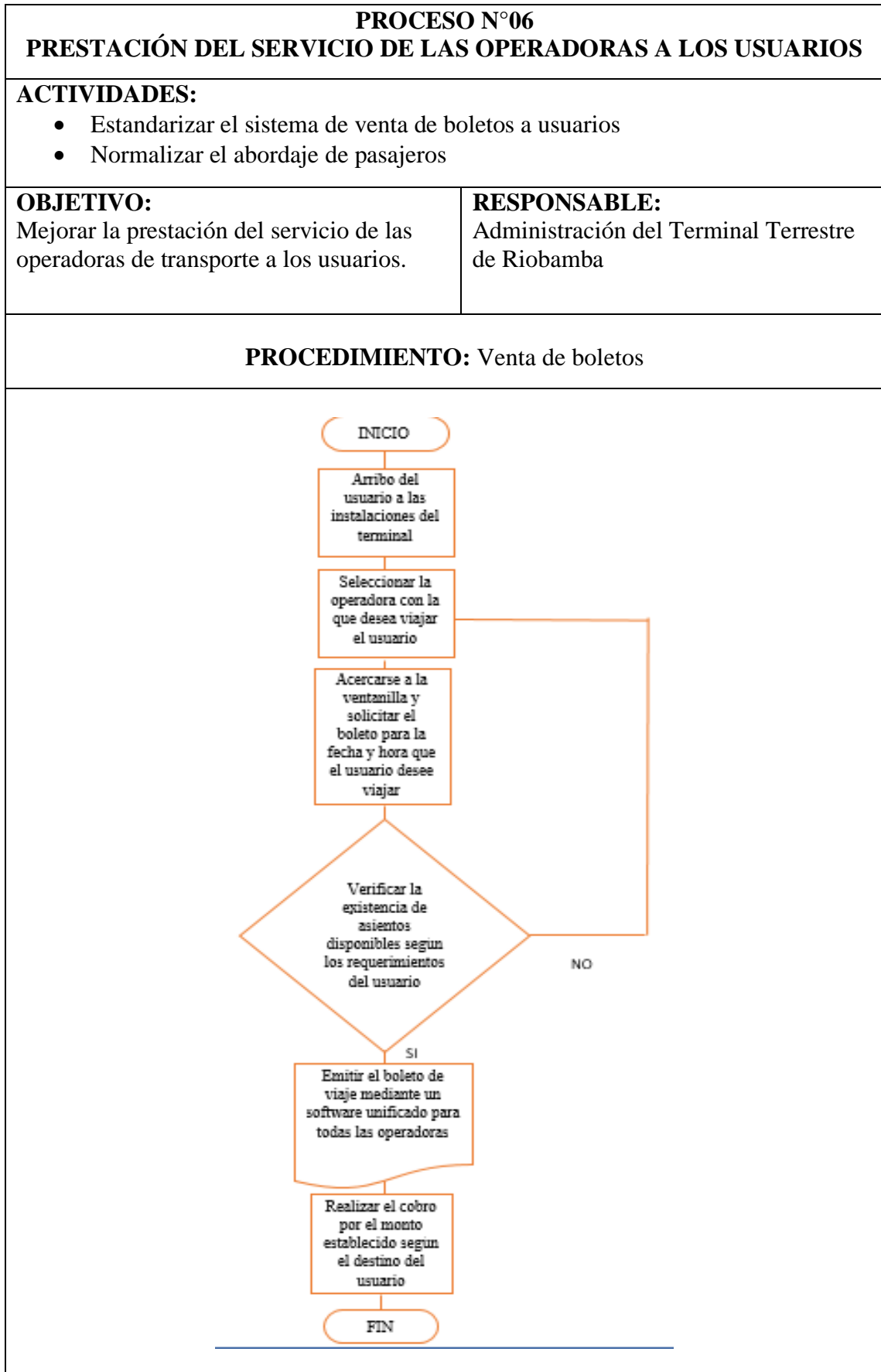
F. Prestación del Servicio de las operadoras de transporte a los usuarios

Dentro del modelo de gestión por procesos es importante mejorar el aspecto de la calidad de servicio que se ofrece a los usuarios por ende se aplicó el método servqual de satisfacción del usuario, dando como resultado que es vital implementar estrategias para mejorar la dimensión de empatía y seguridad, por lo que a continuación se establece las siguientes estrategias:

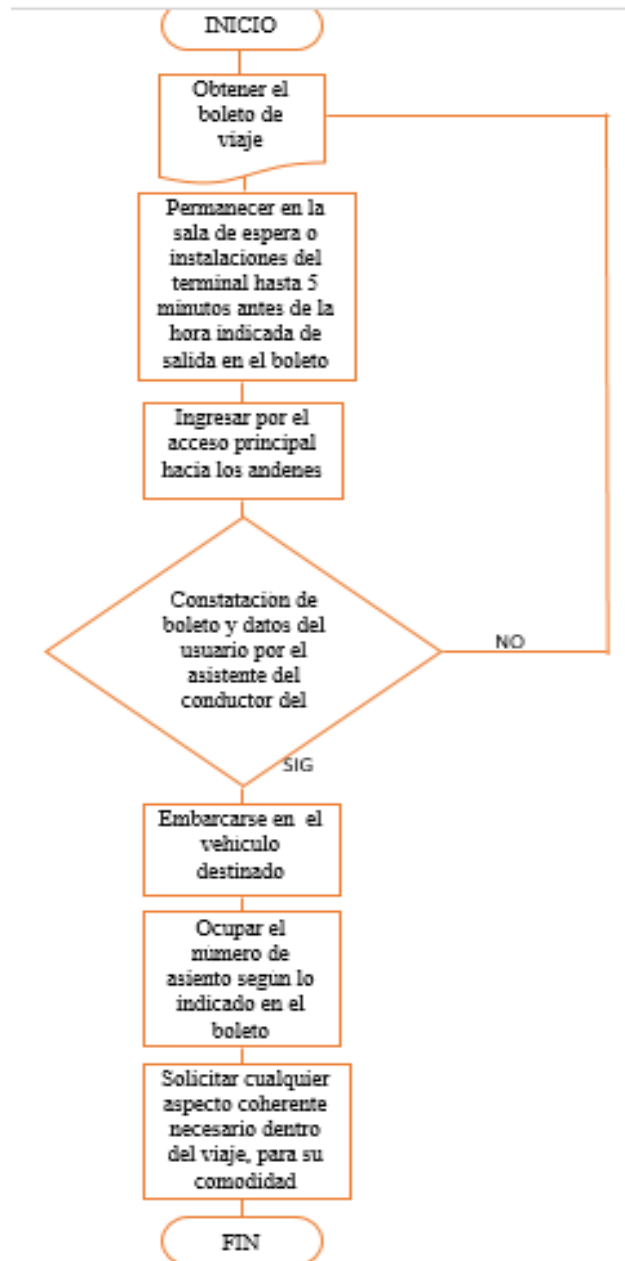
- Capacitar a los conductores profesionales y sus auxiliares en temas de atención al cliente para que el usuario se sienta cómodo y bien atendido al viajar.
- Incentivar en los conductores el manejo defensivo en las carreteras con la finalidad de mitigar los accidentes de tránsito.
- Como administración del terminal adquirir dos alcoholímetros para realizar las pruebas respectivas a los conductores profesionales en cada salida de frecuencia.
- Realizar el proyecto para implementar un dispensario médico para prevenir las condiciones de salud en las que se encuentran trabajando los conductores.
- Implementar el buzón de sugerencias en las instalaciones del terminal para acercarse más a los problemas que posean los usuarios.
- Dotar de guardias de seguridad armados que vigilen el bienestar de los usuarios y sus equipajes.

Es importante también establecer los procesos que se realiza en la prestación del servicio de transporte interprovincial de las operadoras hacia los usuarios, con la finalidad de que las actividades se realicen de forma ordenada y se trate de mitigar los errores que se den durante este proceso. A continuación se detalla lo siguiente:

Tabla 77: Proceso prestación del servicio de las operadoras a los usuarios



PROCEDIMIENTO: abordaje de pasajeros



Elaborado por: Ivette H., Carolina M.

4.2.2.2. Gestión técnica – operativa

Sistema Informático de Recaudación a las operadoras

Los sistemas informáticos han cambiado la forma en que operan las organizaciones actuales. A través de su uso se logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra ventajas competitivas o reducir la ventaja de los rivales. Es por esta razón que para realizar el recaudo de la tarifa establecida se propone la siguiente alternativa:

Adquirir un nuevo sistema de recaudo, mismo que ha sido analizado y el más favorable es el S.R.T. Sistema de recaudo de transporte de la empresa colombiana Recisa, este Sistema de Recaudo para Transporte S.R.T. es una plataforma robusta para la configuración, administración y consulta de los equipos que componen la topología de un sistema de recaudo, además gestiona la información de manera oportuna de los equipos que la generan. Este sistema es usado en las terminales de Colombia y su rendimiento es muy favorable.

El sistema cuenta con las siguientes características:

Software

- Sistema Web (PHP – Zend FrameWork)
- Motor DB PostgreSQL
- Servicios JAVA (Servidor – Concentrador)
- Aplicaciones en Terminales (VLT – TPS – ARYSTAS)

Hardware

- Concentradores de Recaudo (CDR)
- Terminales (VLT – TPS – ARYSTAS)
- Tarjetas Inteligentes Sin Contacto (TISC)
- Sistema de Comunicaciones.

Funcionalidades

- Sistema Transaccional (On-Line)
- Declaración de TISC (ISO14443A) y Lotes (Tipos).
- Personalización de Tarjetas.
- Configuración Topología de Recaudo.
- Configuración Estructura Tarifaria.
- Tarifas Diferenciales por Perfiles y Contratos.
- Configuración por Franjas Horarias y Días (Ordinarios y Festivos).
- Configuración de Transbordos Virtuales o Físicos.
- Lista Negra (Bloqueo Lógico o Electrónico).
- Envío de Remoto de Topología, Estructura Tarifaria y Listas.
- Envío Remoto para Versiones de Terminal (FOTA).
- Supervisión Actividad, Topología, Estructura Tarifaria y Listas.
- Reportes Estadísticos por Minutos, Días, Meses y Años.
- Reportes por Equipo o Localización.

Sistema informático de venta de boletos de viaje

Para que el terminal terrestre brinde un servicio de alta calidad a los usuarios, se propone que todas las operadoras de transporte utilicen un software para la emisión de los boletos hacia las personas que harán uso del servicio de transporte. No es conveniente que unas operadoras utilicen software distintos para realizar esta actividad, otras simplemente emitan los tickets de manera manual y otras no lo hacen.

La propuesta se basa en que se unifique la forma de emitir y vender los tickets del pasajero con un sistema informático común para todas las operadoras, así se podrán beneficiar tanto los pasajeros como las operadoras, no se incrementarán de manera arbitraria los costos de pasajes en feriados o cuando exista una alta demanda de usuarios, así mismo se podrá llevar un control estadístico de la demanda de usuarios por cooperativa, y también el recaudo del dinero se lo realizaría de manera más ordenada y clara.

Al conocer la situación actual de la emisión de boletos de viaje que emiten las operadoras de transporte interprovincial, se apreció que el software más actualizado y

utilizado por la mayoría de cooperativas es el SIAT 3000 EVOLUTION, por lo que el resto de operadoras deberán ponerse en contacto con el proveedor de este sistema o hacer un convenio mediante la Unión de Cooperativas.

Sistema de información al usuario

Un sistema de información al usuario es un conjunto de procesos enfocados a construir medios para facilitar al usuario la toma de decisiones sobre el servicio que desea recibir, garantizando siempre su atención individualizada para la satisfacción de sus necesidades.

Para la terminal terrestre interprovincial de la ciudad de Riobamba se proponen los siguientes medios de información al usuario:

- La instalación de dos televisores Led de 49” en la parte central de la sala de espera del terminal. Los mismos que informen al usuario sobre los horarios y las frecuencias próximas a salir.
- En cada oficina de las operadoras de transporte deben existir los horarios de salida de las frecuencias REALES, para que los usuarios puedan ver claramente y hacer uso del servicio cuando ellos lo requieran.
- Poner un punto de información en una isla dentro del terminal, el mismo que contenga material de apoyo acerca de los lugares turísticos de la ciudad de Riobamba y de las otras provincias, ya que el terminal al ser interprovincial tiene un flujo grande de personas como parte de promoción turística del país se ha visto conveniente el realizar este tipo de sistema.

Infraestructura

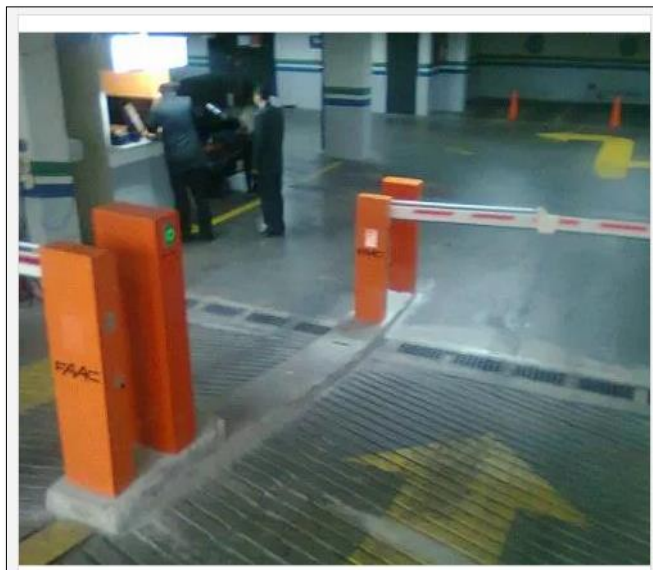
La terminal terrestre interprovincial fue remodelada en el año 2013 y se determinó una vida útil de 10 a 15 años, actualmente las instalaciones ya necesitan algunos cambios o reposiciones como del mobiliario de la sala principal de espera, señalizar horizontal y verticalmente los interiores y exteriores del terminal, entre otros.

Por tal motivo se detalla las acciones de reingeniería civil que se deben realizar en las instalaciones:

➤ **Cerramiento**

El cerramiento en la parte posterior, como se dijo en la situación actual, se encuentra deteriorado completamente, las mallas están en mal estado y rotas, además las puertas de acceso para los buses no tienen ningún tipo de control, es por ello que se puede tener acceso libremente al terminal por la parte de atrás, por esta razón que se propone cerrar completamente el terminal con 274.25 metros de malla, y además para el ingreso y salida de buses que cumplen sus frecuencias, se necesitan dos barreras vehiculares, controladas por las casetas existentes, las cuales servirán para el recaudo inmediato del ticket por ingreso de taxis o vehículos particulares al terminal.

Gráfico 35: Barreras Vehiculares



Fuente: Mercadolibre.com.ec

➤ **Espacios muertos**

Se propone rediseñar las áreas verdes con juegos infantiles y espacios naturales y recreacionales para niños. A fin de utilizar estos espacios y que no se queden como están ahora, como espacios peligrosos y oscuros.

➤ **Instalaciones internas**

Los espacios internos del terminal, si bien es cierto, son modernos, sin embargo se propone reemplazar los 6 juegos de sillas de espera tándem que están totalmente inservibles por nuevas. Estas sillas de espera metálicas son las más recomendables para

este tipo de lugares, ya que son las menos propensas a ser destruidas y tiene una vida útil de larga duración.

Es indispensable implementar señalética horizontal en todo el terminal terrestre, especialmente en la parte de los andenes a los cuales llegan y salen las operadoras de transporte. Ya que la función de la señalética es ayudar a los usuarios del terminal terrestre de Riobamba a identificar, regular y facilitar el acceso a los servicios requeridos.

➤ **Implementación de torniquetes**

Los torniquetes representan el elemento esencial para el control automático de acceso hacia los andenes en los cuales están las unidades de transporte para la prestación de su servicio. Los torniquetes son un método rápido y fiable para garantizar la seguridad y el control del acceso. Se activan mediante un sistema de control de acceso, como puede ser un lector de tarjetas, un dispositivo biométrico o un panel de control externo. En este caso, se propone un lector de ticket el cual es generado por la operadora de transporte al momento de realizar la venta del boleto al pasajero.

El sistema de control de acceso puede integrarse directamente en el torniquete o bien en un pedestal independiente, en recepción o en el puesto de seguridad. Cuando el cliente recibe la autorización para pasar, el mecanismo se desbloquea y permite al usuario avanzar empujándolo suavemente.

Se ha hecho el análisis respectivo, y para la implementación de este elemento de control se cree necesario utilizar 3 torniquetes de dos canales con las siguientes características:

Gráfico 36: Torniquete Bidimensional



Fuente: Mercadolibre.com.ec

Capacidad: 25 usuarios por minuto

Hardware:

- Fabricado en acero
- mecanismo bidireccional
- espacio para lectoras de proximidad Compatibilidad: con todos los paneles de acceso APX Y ROSSLARE

Información adicional:

- Diseñado para interiores
- Largo del brazo: 51 cm
- Temperatura de operación: 0° a 55°C
- Dimensiones: 111 x 98 x 42 cm

Características especiales: Es un mecanismo robusto para trabajo continuo y en caso de corte de energía los brazos se abaten.

➤ **Parqueaderos**

Actualmente no existe sobre demanda para los parqueaderos, la oferta es un poco superior a la demanda, sin embargo el índice de rotación es muy alto, especialmente en la parte B, esto quiere decir que los vehículos se estacionan por mucho tiempo. Por esta razón se propone por el momento mantener la tarifa establecida por el SEROT de \$ 0,25. Sin embargo, a futuro, debido al crecimiento de la población y de la tasa motorizada, sería necesario que se realice un estudio porque es probable que la demanda supere a la oferta, y ahí si se necesitaría el incremento de parqueaderos en el caso la infraestructura civil se prestara para esto, caso contrario se debería tomar medidas alternativas para mejorar el servicio del parqueadero, por ejemplo:

- Restringir el parqueo a los funcionarios del terminal
- Incrementar la tarifa del parqueadero hacia los usuarios.

CONCLUSIONES

- Mediante el diagnóstico de la situación actual del terminal terrestre del cantón Riobamba se pudo concluir que no cuenta con una herramienta de gestión que abarque los aspectos administrativos y operativos; por lo que se ha venido aplicando una gestión empírica hasta la actualidad.
- Se concluyó que los principales problemas que afronta el terminal terrestre están relacionados con el control de las operaciones tal como el acceso de pasajeros a los andenes, el deterioro de la infraestructura y la subutilización del espacio físico. En relación al estudio de parqueaderos no existe conflictos ya que la oferta es igual a la demanda.
- A través de la fase investigativa se determinó que la calidad de servicio que reciben los pasajeros por parte de las operadoras es bajo ya que se obtuvo un índice de -40,6 es decir que las expectativas de los usuario no están siendo cubiertas por la percepción que estos tiene del servicio que se le está brindando.
- Finalmente en base a la indagación se determinó que los principales aspectos que afectan en la organización son administrativos, de gestión de talento humano, de comportamiento organizacional, la gestión financiera, de prestación del servicio y de ámbito técnico.

RECOMENDACIONES

- Implementar el modelo de gestión por procesos establecido en el presente trabajo para mejorar la prestación del servicio del terminal y de las operadoras de transporte hacia los usuarios, a través de la Dirección de Movilidad Tránsito y Transporte y de la Administración del Terminal.
- En un futuro y en base al crecimiento de la población y de la tasa de motorización reubicar geográficamente el Terminal Terrestre Interprovincial ya que su actual ubicación es céntrica lo que genera congestionamiento; además mediante la realización de los estudios pertinentes constituir al Terminal Terrestre de Riobamba como una empresa pública.
- En coordinación con la Dirección de Turismo del municipio de Riobamba generar proyectos que atraigan más visitantes a la ciudad, esto generará más movimiento en el terminal terrestre he ahí la importancia de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Medellín: Incotec.
- Adarme, W. (2005). Gestión por Procesos: Técnicas Básicas. Bogotá: Feriva.
- Berry, L; et al .(1989). Calidad de Servicio: Una ventaja estratégica para instituciones financieras. Madrid: Díaz de Santos.
- Camacho, M. (2016). Teoria de la admnistración pública . México D.F: Porrúa.
- Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. Bogotá: McGraw-Hill .
- Fayol, H., & Taylor F. (1986). Administración Industrial y General. Barcelona:Orbis.
- Guerrero, O. (1997). Principios de Adminitración Pública. Bogotá: Unidad de publicaciones ESAP.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). Elementos de administración: un enfoque internacional. México D.F: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (1998). Administración, una perspectiva global. México D.F: McGraw-Hill.
- Llorens, F., & Fuentes, M.(2005). Gestión de la Calidad Empresarial.Madrid: Piramide.
- Manheim, M. (1979). Fundamentals of Transportation Systems Analysis. Cambridge: M.I.T. Press.
- Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid: ESIC.
- Reyes, A. (2004). Administración Moderna . México D.F: Limusa.
- Ramío, C. (1999). Teoria de la Organización y la Adminstración Publica .Madrid. Tecnos.
- Weil, A. (2003). Medición de la calidad de los servicios. Buenos Aires:Universidad del Cema.
- Zeithaml, V; et al. (2009). Marketing de servicio. México D.F: McGraw-Hill.

Berrocal, N. (2015). Modelo Administrativo para un Terminal Terrestre en Cajamarca. Cajamarca: Universidad Autonoma del Perú.

Pico, J. (2009). "Procesos 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" . Guayaquil: Escuela Superior Politecnica del Litoral.

Rodriguez, E. (2012). Diseño de un modelo de gestión administrativa para los negocios de tipo comercial de la comuna valdivia, cantón santa elena, año 2012. La libertad, Santa Elena, Ecuador: Universidad Estatal Peninsula de Santa Elena.

Concejo Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. (2010). Resolucion N° 053-DIR-2010-CNTTTTSV. Reglamento para la cracion, certificacion de habilitación técnica y homologación de las terminales terrestres de pasajeros. Quito: CNTTTTSV.

Calderon, S., & Ortega, J. (2009). Diagramas de flujo. Obtenido de: <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

García, E. (2015). Modelos de gestión. Obtenido de: <http://www.dca.gob.gt/index.php/section-table-2/item/32097-modelos-de-gesti%C3%B3n-en-el-sector-p%C3%ABlico-i>

Guerrero, G. (2011). Gestión por procesos. Obtenido de: http://es.slideshare.net/Gonzalo12345/gestin-por-procesos-9848472?next_slideshow=1

Illich, I. (1974). Transporte público urbano. Obtenido de: <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-transporte-publico-urbano.html>

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Obtenido de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082010000100004.

Wikipedia. (2016). Transporte por carretera. Obtenido de: https://es.wikipedia.org/wiki/Transporte_por_carretera.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de Entrevista a las autoridades del Terminal Terrestre Riobamba



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN GESTION DE TRANSPORTE**



GUIA DE ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES

RESPONSABLES:

ENTREVISTADO/A:

FECHA:

Luego de expresarle un cordial saludo, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de investigación denominado “Modelo de gestión por procesos para el terminal terrestre de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”; que se va a realizar.

1. ¿Se ha aplicado algún modelo de Gestión para la administración del Terminal Terrestre?
2. ¿Cuenta el terminal terrestre con algún tipo de plan? Mencione
3. ¿Existen los recursos necesarios para cumplir con algún plan?
4. ¿Cuenta el terminal con una estructura organizacional?
5. ¿Se posee un reglamento interno?
6. ¿Quién toma las decisiones administrativas en la institución?
7. ¿Cómo está definida la jerarquización?
8. ¿Se ha cumplido con los objetivos planteados?
9. ¿Se han establecido indicadores de gestión?
10. ¿Cómo se realiza el proceso de recaudación?
11. ¿Se maneja un presupuesto anual en la institución?

Anexo 2: Análisis de documentos (organigrama GADM Riobamba)



Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal
RIOBAMBA

**ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN
RIOBAMBA**

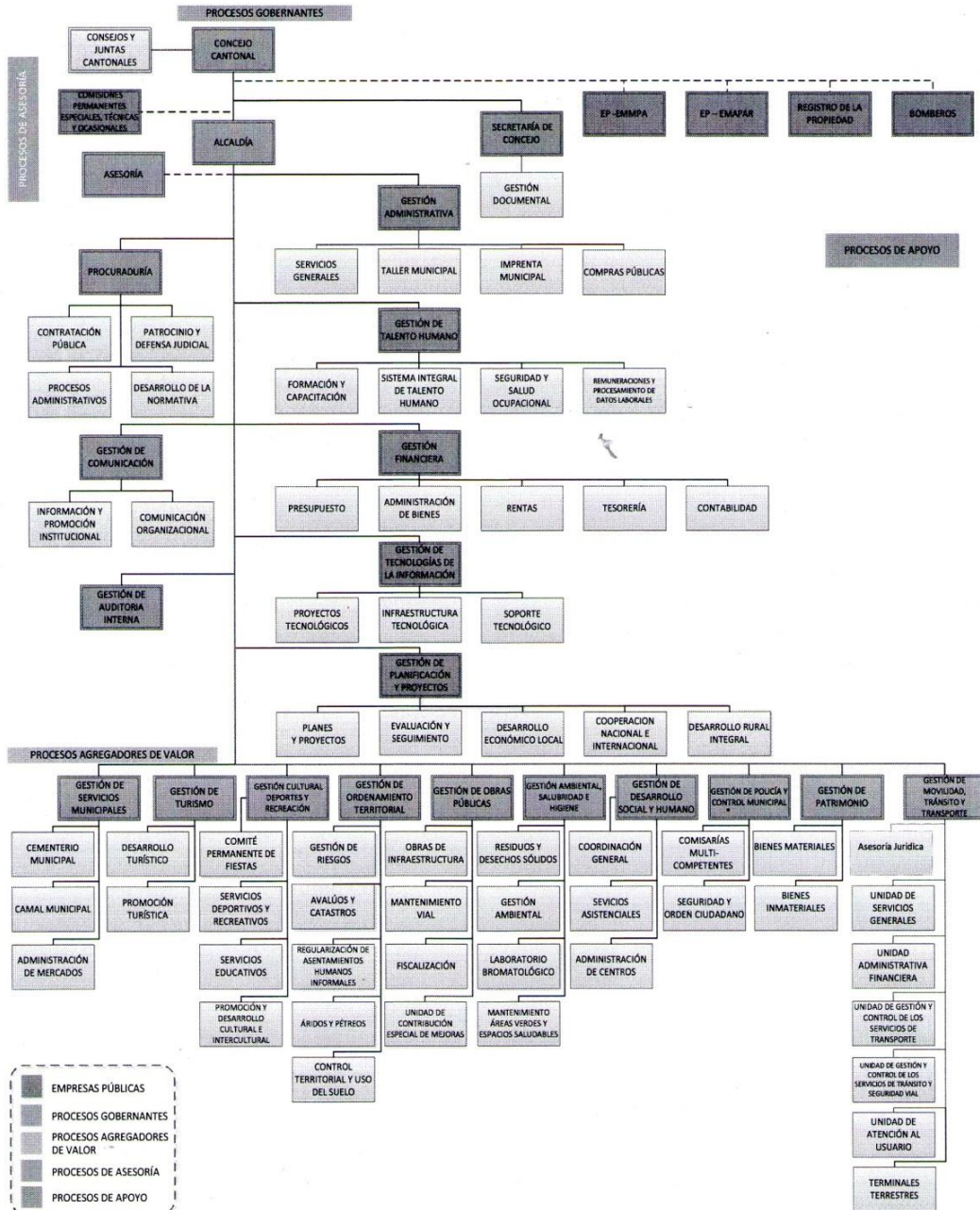
**GESTIÓN ADMINISTRATIVA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Código Proceso Padre:
EOP-GADMR

CÓDIGO: GA-097-1

Versión: 1.1

pág. 8 de 17



SECRETARÍA GENERAL DEL CONCEJO

5 de Junio y Veloz – Conmutador: 2966000 01-02-03 –Ext. 105-108 – Tele-Fax 2961014 – Casilla 06-01-24
Mail: sconcejo@gadmriobamba.gob.ec

Anexo 3: Ficha de Observación



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN GESTION DE TRANSPORTE



FICHA DE OBSERVACIÓN

OBSERVACION DE CAMPO		
DATOS	Ciudad:	
	Lugar:	
	Fecha:	
	Intervalo de observación (HE-HS):	
	Responsables:	
<u>OBSERVACIÓN DIRECTA</u>		
Infraestructura Civil		
Equipos tecnológicos		
Mobiliario		
Estado de la flota vehicular		
Distribución de espacios		
<u>OBSERVACION PARTICIPANTE</u>		
Programas o sistemas informáticos		

Anexo 4: Encuesta Dirigida al talento humano del Terminal Terrestre Riobamba



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERIA EN GESTION DE TRANSPORTE



Encuesta: Dirigida al talento humano que labora dentro del Terminal Terrestre de Riobamba.

Objetivo: Conocer la situación actual del terminal terrestre de Riobamba desde la perspectiva del talento humano interno que prestan sus servicios.

1. **¿Se realiza reclutamiento y selección de personal?**
 - a) SI
 - b) NO
2. **¿Se cumple con la descripción del puesto al nuevo personal?**
 - a) SI
 - b) NO
3. **Recibe algún tipo de capacitación para mejorar el servicio?**
 - a) SI
 - b) NO
4. **¿Cada que tiempo recibe capacitación para mejorar el servicio?**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Nunca
5. **¿Conoce la misión y visión de la Terminal Terrestre de Riobamba?**
 - a) SI
 - b) NO
6. **¿Cómo considera usted que brinda el servicio a los usuarios?**
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
7. **¿La cultura y hábitos que se manejan dentro de la organización son adecuados?**
 - a) SI
 - b) NO
8. **En una escala del 1 al 5 cómo calificaría el liderazgo en el ambiente laboral?**

1 2 3 4 5
9. **Le parece que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?**
 - a) SI
 - b) NO
10. **¿Considera usted que es importante implementar un modelo de gestión por procesos para mejorar la operatividad del terminal?**
 - a) SI
 - b) NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 5: Encuesta Dirigida a las operadoras de transporte y arrendatarios del Terminal Terrestre Riobamba



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA EN GESTION DE TRANSPORTE**



Encuesta dirigida a las operadoras de transporte y arrendatarios del Terminal Terrestre Riobamba

Objetivo: Conocer la situación actual desde la perspectiva de los usuarios del servicio que presta el Terminal Terrestre de Riobamba.

1. **¿Cómo considera la gestión administrativa del Terminal Terrestre de Riobamba?**
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Malo
 - d) Regular
2. **¿La administración del terminal terrestre se interesa por el desempeño de sus funciones?**
 - a) SI
 - b) NO
3. **¿Se siente satisfecho con la gestión realizada por el terminal?**
 - a) SI
 - b) NO
4. **¿Con respecto a la delincuencia, siente usted seguridad al utilizar las instalaciones del terminal?**
 - a) SI
 - b) NO
5. **¿Estaría dispuesto a pagar un incremento del valor de arriendo y recibe un mejor servicio?**
 - a) SI
 - b) NO
6. **¿La infraestructura del terminal es adecuada para el desarrollo de sus funciones?**
 - a) SI
 - b) NO
7. **¿Cree usted que se debe mejorar la operatividad del terminal terrestre de Riobamba?**
 - a) SI
 - b) NO
8. **¿Qué aspecto cree que debería cambiar el terminal terrestre de Riobamba para mejorar la calidad del servicio?**
 - a) Atención al cliente
 - b) Infraestructura
 - c) Vehículos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6: Encuesta Dirigida a los usuarios del Terminal Terrestre Riobamba



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERIA EN GESTION DE TRANSPORTE



Encuesta: Dirigida a los usuarios del Terminal Terrestre de Riobamba

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios que presta el Terminal Terrestre de Riobamba.

Indicaciones: Evalúe el servicio de 1 a 7 indicando el grado de SATISFACCIÓN, siendo 1 (extremadamente insatisfecho) y 7 (extremadamente satisfecho).

1.-Los vehículos que emplean el servicio son modernos	
2.-El área interna del vehículo es amplia y cómoda	
3.-Los Choferes y auxiliares de servicio (controladores) tienen una apariencia personal agradable	
4.-Los folletos o guías con información sobre rutas y frecuencias, están disponibles	
5.-Cuando el servicio de transporte promete hacer algo lo cumple	
6.-Cuando tengo algún problema la Adm. del terminal muestra interés en resolverlo	
7.-La atención al usuario que prestan las unidades de transporte es satisfactoria.	
8.-El servicio de transporte cumple con puntualidad los horarios establecidos de salida del terminal	
9.-Las operadoras de transporte le brindan un servicio libre de errores	
10.-Los tiempos de viaje van de acuerdo a las distancias entre origen y destino de cada ruta.	
11.-La boletería de las operadoras de transporte le brinda información necesaria sobre cuando se llevará a cabo el servicio (horarios, rutas y frecuencias)	
12.-Las operadoras de transporte ofrecen un servicio rápido	
13.-El chofer y auxiliar de servicio están dispuestos a ayudar en lo que ud requiera	
14.-El chofer y auxiliar de servicio están capacitados para responder las dudas que ud. presente.	
15.-El comportamiento del personal de las operadoras de transporte transmite confianza	
16.-Se siente seguro al utilizar el servicio de transporte	
17.-El personal de las operadoras de transporte tiene un comportamiento amable	
18.-Recibe usted atención individualizada durante la prestación del servicio	
19.-El horario de servicio le resulta cómodo para sus necesidades	
20.- El chofer y auxiliar de servicio le brindan atención personalizada	
21.-La Adm. del terminal terrestre de Riobamba se preocupa por sus intereses	
22.-El personal de las operadoras de transporte comprende sus necesidades específicas	

Anexo 7: Número promedio diario de usuarios



RIOBAMBA
GAD MUNICIPAL

www.gadmriobamba.gob.ec

Riobamba, 30 de enero del 2017.
Oficio Nro. GADMR-GMT-2017-022

Señoritas,
Carolina Mendoza
Ivette Huilca
Presente.

De mi consideración:

Mediante la presente me permito dirigirme a Ustedes, para expresarle un atento y cordial saludo, a la vez me permito ponerles en su conocimiento que para trámites o estudios internos del Terminal Terrestre Interprovincial manejamos el dato de 5.600 usuarios que diariamente hacen uso de las Instalaciones del Terminal en las diferentes rutas y frecuencias legalmente autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Abj. **CÉSAR PADILLA PALACIOS**
ADMINISTRADOR DEL TERMINAL
TERRESTRE INTERPROVINCIAL
CP/bj.

TERMINAL TERRESTRE INTERPROVINCIAL
Av. La Prensa y Daniel León Borja- Telf. 2962005
padillac@gadmriobamba.gob.ec

Anexo 8: POA Dirección de Movilidad

OBJETIVO:		REGULAR, MEJORAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES DEL TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL Y TRANSITO DEL CANTON RIOBAMBA																																					
COMPONENTE	META	ACTIVIDAD	* POLÍTICA IGUALDAD					* POLÍTICA AMBIENTE					FINANCIAMIENTO USD	TIPO DE COMPRA			PERIODO ESTIMADO DE COMPRA																						
																		1			2			3															
			1	2	3	4	5	6	7	1	2	3		4	5	OBR	BIEN	SERVIC	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D									
Planificación de la movilidad, tránsito y transporte dentro del Cantón Riobamba. Calidad del servicio en la señalética para seguridad vial	Se atenderá en movilidad transporte y tránsito al total de la población que es de 225.741 habitantes del cantón Riobamba según censo realizado por el INEC en el año 2010, para el año 2015, con transporte urbano en óptimas condiciones, vías con un mantenimiento preventivo periódico, señalización horizontal vertical, mejoramiento e implementación de semáforos (tipo let) y concientización sobre las leyes de tránsito.	PERSONAL TECNICO CALIFICADO												607.219,11			X																						
		ATENDER LOS REQUERIMIENTOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA													174.654,16			X																					
		MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y LOS BIENES DE LA DIRECCION PARA ATENDER APROPIADAMENTE AL USUARIO													15.092,64			X																					
		ADQUISICION Y MANTENIMIENTO DE LAS SEÑALÉTICAS TANTO VERTICAL COMO HORIZONTAL PARA DAR SEGURIDAD VIAL A LA POBLACION DEL CANTON													198.163,04			X																					
		ADQUISICIÓN DE UN CAMION TIPO CANASTA AISLADO													120.393,48			X																					
		SUB TOTAL COMPONENTE 1												1.115.522,43																									
Fortalecer la ciudad de las instalaciones del terminal terrestre provincial	Se realizará una inversión en las instalaciones del terminal terrestre interprovincial para controlar las frecuencias de salida de los vehículos y asegurar que el usuario reciba una adecuada atención	PERSONAL TECNICO CALIFICADO												260.834,59			X																						
		ATENDER LOS REQUERIMIENTOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA													22.470,00			X																					
		MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES Y LOS BIENES DE LA DIRECCION PARA ATENDER APROPIADAMENTE AL USUARIO													13.600,00			X																					
		CONSTRUCCION E INSTALACION DEL SISTEMA NECESARIO PARA QUE ENTRE EN FUNCIONAMIENTO LOS 3 TORNIQUETES DE ACCESO A LOS ANDENES													52.000,00			X																					
				SUBTOTAL COMPONENTE 2												348.904,59																							
		TOTAL PROYECTOS												1.464.427,02																									

Anexo 9: Cálculo de tasas por servicios del Terminal Terrestre

ANEXO N° 1

CALCULO DE TASAS POR SERVICIOS EN EL TERMINAL TERRESTRE INTERPROVINCIAL

CALCULO TASAS TERMINAL TERRESTRE, AÑOS 2013, 2014, 2015 y 2016

CALCULO VALOR DE TICKETTE POR PASAJERO E INGRESO DE TAXIS.- $TOT= Q(1+i)/Nap$

CALCULO VALOR DE OCUPACION MODULO, FRECUENCIA ORDINARIA.- $TOM=0,6*Q*(1+i)/Naf$

CALCULO VALOR POR METRO CUADRADO PARA ARRENDAMIENTOS.- $CA=,020*Q*(1+i)/Aut*N$

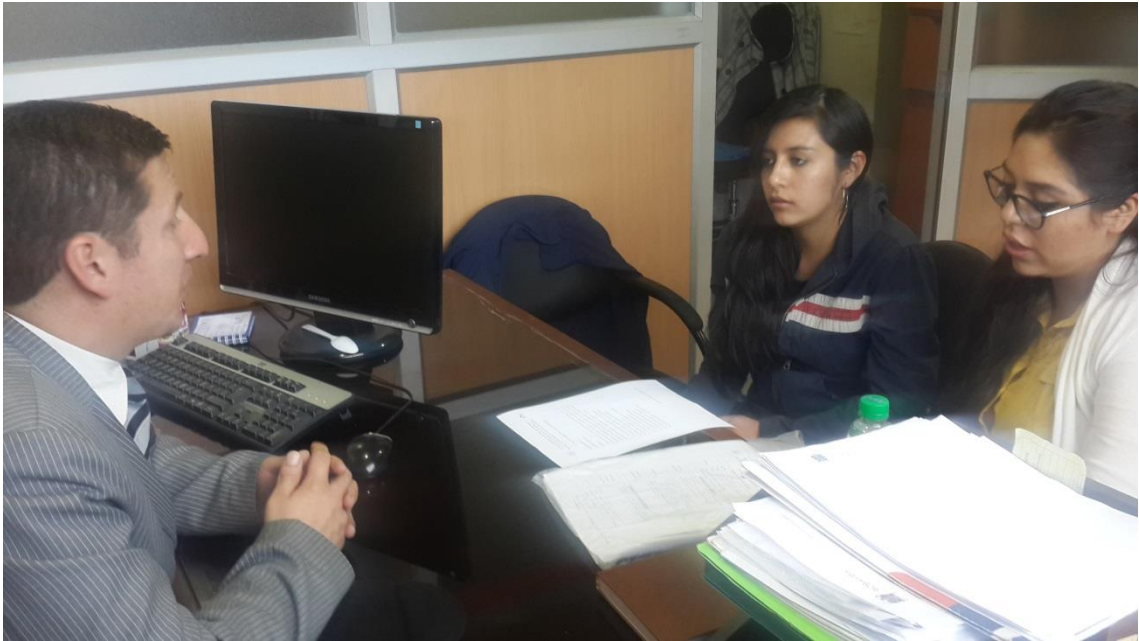
Equivalencias:

		AÑOS			
		2013	2014	2015	2016
Q	Costo anual de operación, mantenimiento e inversión	306.226,41	211.078,19	264.856,88	243.232,44
Q	Inversión (valor a ser amortizado en 20 años) \$ 1'395,265,50	69.763,28	69.763,28	69.763,28	69.763,28
Q	Costo anual de operación, mantenimiento	236.463,13	141.314,91	195.093,60	173.469,16
i	Índice de inflación	0,0477	0,0270	0,0367	0,03
Nap	Número anual de pasajeros	1.688.760	964.340	975.270	1.023.550
Naf	Número anual de frecuencias	93.820	96.434	97.527	102.355
Aut	Área útil	17.500	14.709,22	14.709,22	14.709,22
N	Número de meses año	12	12	12	12
TOT	TASA OCUPACION TERMINAL	0,25	0,22	0,28	0,25
TOM	TASA OCUPACION MODULOS	2,50	1,35	1,69	1,47
TUT	TASA UNIFICADA	2,75	1,57	1,97	1,72
CA	COSTO METRO CUADRADO PARA ARRENDAMIENTO	4,50	3,54	4,48	4,10

Eudocia Parra Hernández
JEFA DE RENTAS
 Riobamba, noviembre de 2015



Anexo 10: Fotografías



Entrevista con el Dr. Cesar Padilla, Administrador del Terminal terrestre



Puertas de acceso traseras en mal estado





Infraestructura Interna dañada



Encuestas





