



**MANCOMUNIDAD DE  
TRÁNSITO TUNGURAHUA**

---

**EMPRESA PÚBLICA  
MANCOMUNADA DE TRÁNSITO  
DE TUNGURAHUA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
2023-2026**

## CONTENIDO

1	PREFACIO .....	5
1.1	PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.....	5
1.2	QUIÉN DEBE UTILIZAR ESTE DOCUMENTO:.....	5
1.3	CONFIDENCIALIDAD .....	5
2	INTRODUCCIÓN.....	6
3	ALCANCE.....	6
4	METODOLOGÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
4.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	8
4.1.1	ANÁLISIS PEST.....	8
4.1.2	ANÁLISIS MODELO DE SERVICIO.....	9
4.1.3	ANÁLISIS FODA .....	10
4.1.4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	13
4.2	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA .....	13
4.2.1	TRADUCIR LA ESTRATEGIA .....	13
4.2.2	ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN .....	14
4.2.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
4.2.4	MAPA ESTRATÉGICO .....	15
4.2.5	INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS.....	15
4.2.6	INICIATIVAS Y PROYECTOS .....	16
4.2.7	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS: .....	17
4.2.8	ESTRATEGIA PROSPECTIVA.....	18
4.3	COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	19
5	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2023 - 2026.....	21
5.1	DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL.....	21
5.1.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA .....	22
6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	23
6.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	23
6.1.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	23
6.1.2	FACTORES POLÍTICOS .....	23
6.1.3	FACTORES ECONÓMICOS .....	25
6.1.4	FACTORES SOCIALES.....	27
6.1.5	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	27
6.1.6	ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO .....	28

6.2	ENTORNO SEGURIDAD VIAL .....	30
6.3	IMPORTANCIA REVISIÓN TÉCNICA Y MATRICULACIÓN VEHICULAR .....	38
6.4	ANÁLISIS INTERNO .....	39
6.4.1	SITUACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA.....	39
6.5	ANÁLISIS FODA .....	45
6.5.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	45
6.5.2	CALIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL FODA .....	45
6.6	ACCIONES ESTRATÉGICAS .....	47
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	52
7.1	MISIÓN Y VISIÓN .....	52
7.2	VALORES INSTITUCIONALES .....	52
7.3	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	53
7.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	56
7.5	MAPA ESTRATÉGICO .....	57
7.6	PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....	58
7.7	ANÁLISIS PROSPECTIVO – PRIORIZACIÓN DE ESCENARIOS, RIESGOS Y PLANTEAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN.....	62
8	ANEXOS .....	66
8.1	ANEXO 1. MODELO DE NEGOCIOS TO-BE – EPMTT.....	66
8.2	ANEXO 2. MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2023 – 2026.....	67
8.3	ANEXO 3. OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2023 – 2026 .....	68
8.4	ANEXO 4. CUESTIONARIO DIRECTIVOS: LEVANTAMIENTO DIAGNÓSTICO....	72
8.5	ANEXO 5. ESCENARIOS PROSPECTIVOS.....	74
8.6	ANEXO 6. MATRIZ DE RIESGOS PRIORIZADOS PARA APLICAR PLANES DE ACCIÓN ANTE POSIBLES ESCENARIOS .....	75
8.7	ANEXO 7. FICHAS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	76
8.7.1	PRY 1 - PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN .....	76
8.7.2	PRY 2 - PLAN DE COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL 78	
8.7.3	PRY 3 - IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO INTEGRAL DE CONTROL DE MOVILIDAD .....	79
8.7.4	PRY 4 - IMPLEMENTACIÓN DE CENTROS DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR (CRTV) MÓVILES.....	80
8.7.5	PRY 5 - PLAN INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE Y MOVILIDAD (SEÑALIZACIÓN VIAL, EVALUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA, MOVILIDAD SUSTENTABLE).....	81

8.7.6	PRY 6 - ESTUDIO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFRECER EN LA EMPRESA PUBLICA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA.....	82
8.7.7	PRY 7 - ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, PERCEPCIÓN, HÁBITOS, COMPORTAMIENTO, PRÁCTICAS Y ACTITUDES DE LA CIUDADANÍA ANTE LA DE SEGURIDAD .....	83
8.7.8	PRY 8 – DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL .....	84
8.7.9	PRY 9 - PLAN DE RELEVAMIENTO, ESTANDARIZACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS DE CADENA DE VALOR .....	85
8.7.10	PRY 10 - DIGITALIZACIÓN Y DESMATERIALIZACIÓN DE DOCUMENTOS Y TRAMITES INHERENTES A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.....	86
8.7.11	PRY 11 - MODELO PARA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS	87
8.7.12	PRY 12 - ESTUDIO DE MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	88
8.7.13	PRY 13 - POLÍTICAS DE TRANSPARENCIA, ÉTICA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN.....	89
8.7.14	PRY 14 - PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL.....	90
8.7.15	PRY 15 - PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL .....	91
8.7.16	PRY 16 - PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES .....	92
8.7.17	PRY 17 - PLAN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL...93	
8.7.18	PRY 18 - PLAN DE FORTALECIMIENTO Y RENOVACIÓN TECNOLÓGICA..94	
8.7.19	PRY 19 - REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS Y MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS .....	95
8.8	ANEXO 8. REGISTRO FOTOGRÁFICO .....	96

## 1 PREFACIO

### 1.1 PROPÓSITO DEL DOCUMENTO

El propósito principal de este documento es detallar el Plan Estratégico del período 2023-2026 de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua (EPMTT), alineando el entendimiento común sobre los objetivos estratégicos e indicadores necesarios para impulsar la obtención de los resultados deseados.

### 1.2 QUIÉN DEBE UTILIZAR ESTE DOCUMENTO:

Este documento es de uso y conocimiento común para todos los servidores de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, siendo una guía recurrente de información para su Gerente General, directores de unidad, personal de la institución, así como también pasa las autoridades de los GAD mancomunados y ciudadanía en general.

### 1.3 CONFIDENCIALIDAD

#### Términos de Confidencialidad

Este documento es de uso exclusivo y confidencial de los servidores de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua.

#### Política de divulgación de la información

El responsable de la actualización de este documento es la Gerencia General de la Mancomunidad.

#### Resumen de las actualizaciones

Versión	Fecha de versión	Naturaleza de actualización
1	Agosto 2022	Planificación estratégica 2023 – 2026.

#### Revisión del documento

Este documento será revisado y actualizado bajo los siguientes parámetros sin perjuicio de situaciones particulares que lo ameriten:

- Cuando se requiera la corrección o actualización de información.
- Siguiendo cualquier cambio o reestructuración.

## 2 INTRODUCCIÓN

La Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua como buena práctica de su administración establece su planificación estratégica cada 4 años, así como la asignación de los proyectos institucionales considerados en el plan operativo anual, mismo que se encuentra detallado en el presupuesto de la institución. Por lo que el presente documento describe la actualización de la Planificación Estratégica de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua para el período comprendido entre el 2023 – 2026.

Este nuevo proceso de planificación pretende consolidar la gestión e imagen actual de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua a través del liderazgo ejecutivo de sus directivos, así como determinar las prioridades de la organización a mediano y largo plazo.

El diseño de la estrategia institucional fue desarrollado en talleres de trabajo con el equipo ejecutivo y operativo de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, así como con los representantes de los GAD mancomunados, con quienes se articuló esfuerzos que se definen en un modelo de servicios y mapa estratégico institucionales, lineamientos y objetivos estratégicos y el planteamiento de indicadores y metas para el periodo de ejecución del Plan Estratégico 2023 - 2026.

Con la estrategia definida se alinean los principales proyectos con los objetivos de la EPMTT, así como se integran y articulan los esfuerzos de la institución.

## 3 ALCANCE

Este documento ha sido elaborado sobre la base del diagnóstico institucional de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, realizado mediante el análisis y revisión de la información normativa y procedimental de la empresa, su anterior plan estratégico, la ejecución de talleres de trabajo con las unidades y el personal que forman parte de la entidad; para diseñar una planificación alineada a la misión, atribuciones, principios y valores institucionales, que permita encaminar a la empresa como un referente en competencias de planificación, regulación y control del tránsito y transporte terrestre, como en el ordenamiento de la movilidad y seguridad vial de los cantones mancomunados. El alcance de este documento incluye la Planificación Estratégica Institucional para el período 2023 – 2026, resumida en objetivos, estrategias, indicadores, metas e iniciativas a ejecutarse para alcanzar la misión y visión establecidas.

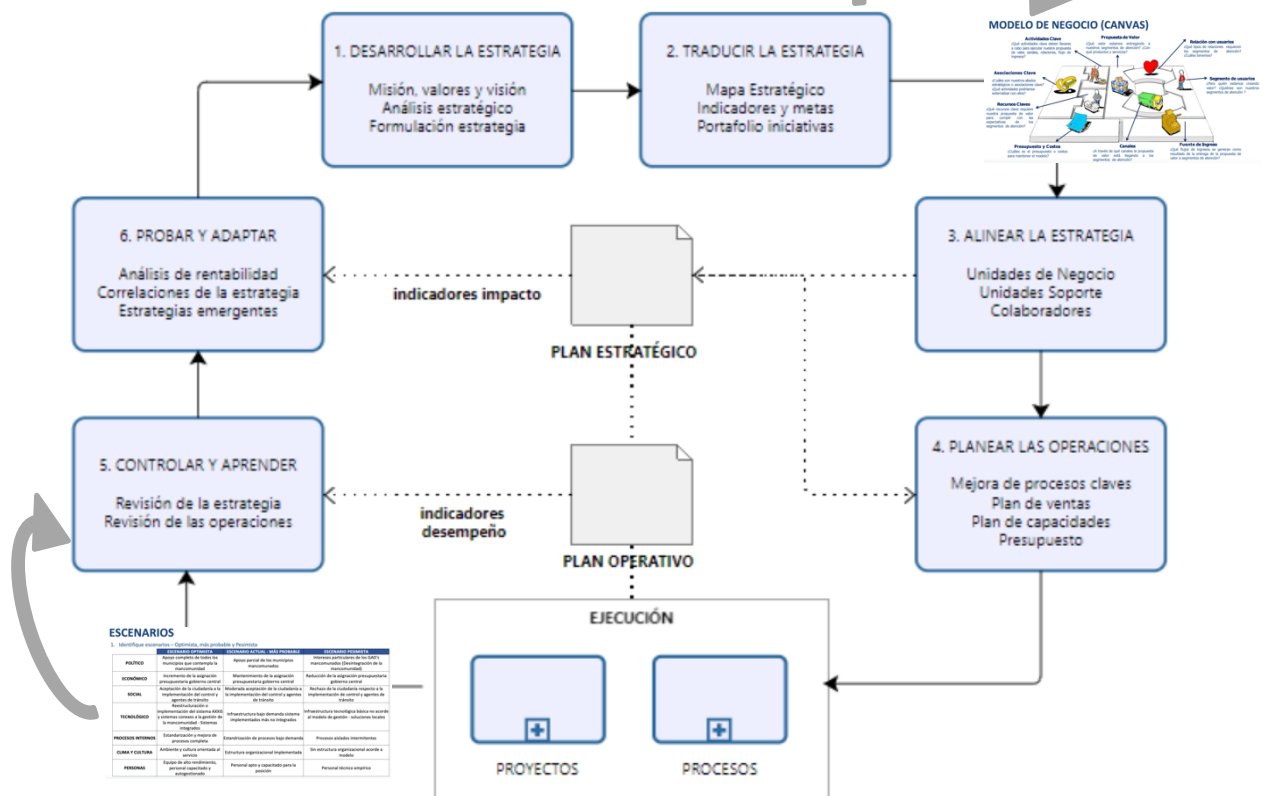
## 4 METODOLOGÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez cumplido el periodo del plan estratégico anterior, surge la necesidad de actualizar y elaborar la nueva Planificación Estratégica Institucional para el periodo 2023-2026 de la EPMTT; para esta actualización se aplicó diferentes metodologías utilizadas a nivel mundial para apoyar a las instituciones a definir los elementos requeridos para su planificación estratégica.

Sobre dicho análisis se definió que las metodologías a ser utilizadas para este ejercicio de planificación serían: la denominada **Execution Premium**, de Kaplan y Norton, la cual es una de las más utilizadas a nivel mundial; para definir el modelo de servicio de la empresa, se aplicó el modelo **Business Model Canvas** y para la planificación prospectiva se aplicó la técnica de **análisis de escenarios y riesgos**.

Las metodologías definidas cuentan con las siguientes etapas:

Metodología de la Planificación Estratégica



La aplicación de las metodologías se realizó en función a las siguientes fases: Diagnóstico estratégico, formulación de la estrategia, planificación estratégica y comunicación de la estrategia, detalladas a continuación:

## 4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La fase de diagnóstico cumple un papel fundamental ya que consiste en el análisis riguroso de información, normativa vigente, reglamentos y procedimientos internos, datos relativos relacionados con el ambiente externo e interno que impacta en los resultados organizacionales, es decir, permite identificar dónde y cómo está la organización ubicándola en el macroentorno, su sector y sus capacidades internas.

El diagnóstico estratégico aborda el análisis del entorno externo e interno de la empresa; en el estudio del ambiente externo se busca información pertinente y relevante que le sirva para ubicar a la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua dentro de un contexto político, económico, social y tecnológico, identificando amenazas y oportunidades que se pueden presentar; para esto se utilizó la *metodología PEST* como elemento de referencia.

### 4.1.1 ANÁLISIS PEST

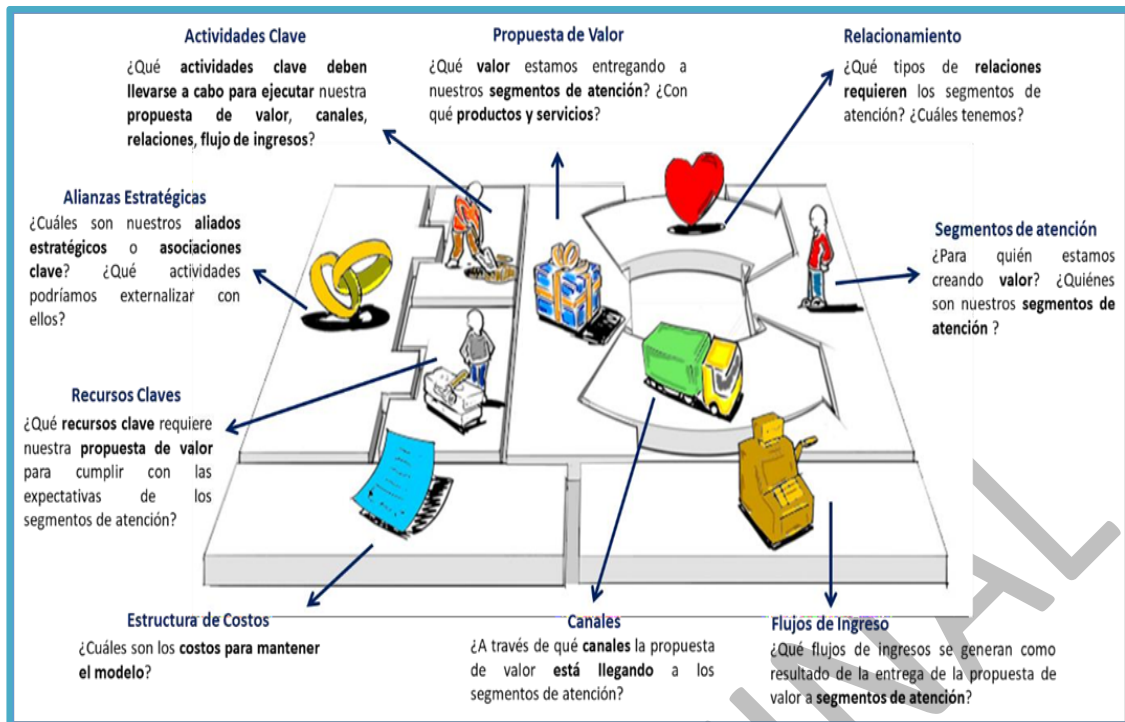
PEST es un acrónimo de los componentes que representan los siguientes factores del macroentorno de la empresa: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, que son elementos externos utilizados para evaluar el entorno en el que se encuentra la empresa.

- **Factores Políticos y Legales:** Evalúa el impacto de la gestión política y legislativa que pueda afectar el sector en que se desenvuelve la empresa. Las principales variables para analizar:
  - Gobierno nacional
  - Gobierno local
  - Seguridad jurídica
  - Regulaciones
  - Legislación del sector
  - Políticas y normativa del sector
  
- **Factores Económicos:** Evalúa las implicaciones económicas, todas las empresas se ven afectadas por factores económicos de orden local, nacional, internacional o global. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes y el costo del capital para las empresas, por esto las principales variables para analizar son:
  - Inflación
  - Riesgo país
  - Desempleo
  - PIB

- Precios internacionales
  - Tasas de interés
  - Ingreso per cápita
- **Factores Sociales:** Evalúa las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Las principales variables para analizar son:
- Factores demográficos de la población
  - Migración
  - Niveles educativos
  - Infraestructura educativa y cobertura
  - Generación de consumidores
- **Factores Tecnológicos:** Evalúa a la tecnología como una fuerza impulsora del servicio público, mejora la calidad y reduce los tiempos para ofrecer los productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, pero también en los sectores donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo de inversión, mantenimiento y operación. Las principales variables para analizar son:
- Tecnologías de la información
  - Hardware
  - Software
  - Seguridad informática
  - Innovación tecnológica

#### 4.1.2 ANÁLISIS MODELO DE SERVICIO

El estudio del ambiente interno indaga la situación actual en el modelo de servicio de la institución que permitirá identificar debilidades y fortalezas en sus procesos internos y oferta de servicio. Para ello, se utilizó la herramienta *Business Model Canvas* la cual se estructura en nueve componentes que integran la dinámica propia de una organización en término de generación de valor, es decir, describe perfectamente como: se crea, proporciona, capta y mantiene valor para los segmentos de atención, en este caso para los usuarios del transporte, tránsito y seguridad vial, así como para la ciudadanía en general.



Como se puede visualizar en la gráfica anterior, cada componente del modelo responde a una pregunta específica entorno a un modelo de servicios, permitiendo de esta forma conceptualizar el modelo en cuestión de una forma concisa, completa y concreta.

En el ejercicio de planificación estratégica para la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua se utilizó la herramienta Business Model Canvas como insumo del diagnóstico interno de la empresa; es decir, identificando fortalezas y debilidades, a través del análisis de la situación actual de la empresa (AS-IS), así también se utilizará como base para la optimización del modelo de servicio deseado (TO BE) y posterior aplicación del mapa estratégico organizacional.

Los resultados de estos análisis (externo e interno) generan la matriz **FODA** que debe ser priorizada a fin de determinar la búsqueda de acciones que permitan establecer los lineamientos estratégicos de la institución.

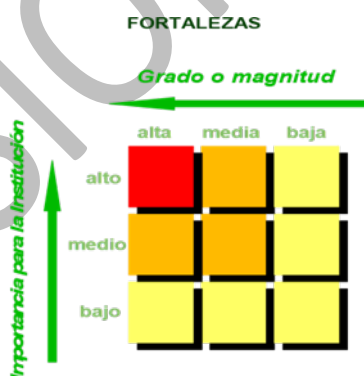
#### 4.1.3 ANÁLISIS FODA

El término FODA es un acrónimo que hace referencia a: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la empresa, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas y en cuyo caso se deberán tener identificadas para reaccionar sobre las mismas.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y las que le permiten tener una posición privilegiada frente a su competencia.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

Para realizar el análisis del entorno, es necesario priorizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en las entrevistas y talleres de trabajo realizados con los directivos de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, por lo que se conformaron varias matrices que se explican a continuación:

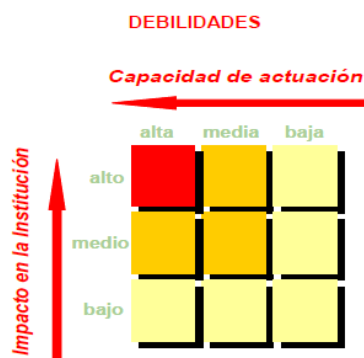
- **Priorización de Fortalezas:** La matriz relaciona el grado o magnitud y la importancia para la empresa, con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto positivo o negativo, identificándose como fortalezas de mayor impacto a aquellas ubicadas en el cuadrante superior.



- **Priorización de Oportunidades:** La matriz relaciona la capacidad de aprovechamiento que tiene la empresa y los beneficios potenciales o el nivel de impacto que pueden causar dichas oportunidades en caso de ser aprovechadas, identificándose como oportunidades de mayor impacto a aquellas ubicadas en el cuadrante superior, es decir, aquellas en las que la empresa tiene una alta capacidad de actuación y altos beneficios potenciales.



- **Priorización de Debilidades:** La matriz relaciona la capacidad de actuación frente a ellas y el impacto que generan para la empresa, con el fin de encontrar aquellas de mayor impacto negativo y que requieren ser trabajadas en un corto período de tiempo.



- **Priorización de Amenazas:** La matriz relaciona la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto que pueden causar dichas amenazas en caso de que lleguen a ocurrir, identificándose como amenazas de mayor impacto a aquellas ubicadas en el cuadrante superior, es decir, aquellas que tiene alta probabilidad de ocurrencia y que generan alto impacto para la empresa.



Con el análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para una empresa en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

#### 4.1.4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez analizadas y priorizadas las variables FODA se establecen acciones estratégicas para convertir las debilidades en fortalezas, mitigar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades. Con las acciones estratégicas se definen los lineamientos estratégicos, como principales pilares o direccionadores estratégicos dentro de los cuales se enmarcarán los objetivos y metas institucionales para los próximos cuatro años de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua.

La formulación de la estrategia hace referencia a elaborar las diferentes acciones o alternativas estratégicas que dispone la empresa para dar respuesta a los requerimientos e influencias identificados en el análisis estratégico.

#### 4.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

A partir del diagnóstico se generan *Lineamientos Estratégicos* que guiarán la acción y decisiones en el futuro. Se establece la propuesta de valor que es la “razón de ser” de la estrategia, donde se define la forma en que la organización creará y proveerá un valor agregado a sus usuarios y ciudadanía en general.



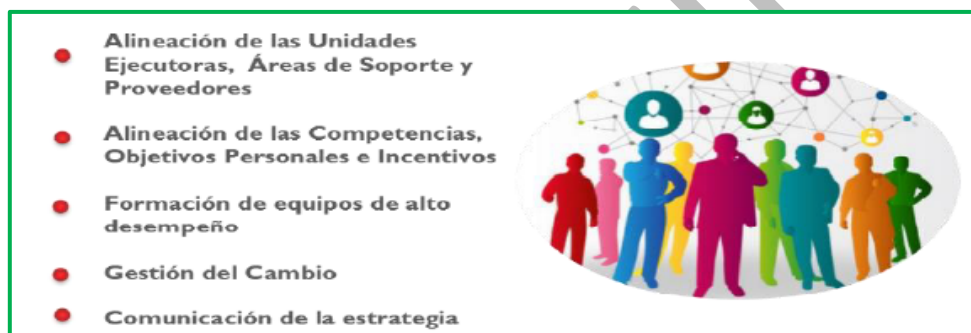
##### 4.2.1 TRADUCIR LA ESTRATEGIA

Planificación de la estrategia mediante las herramientas más efectivas como los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard; definiendo indicadores, metas e iniciativas. Se trata de traducir la visión y lineamientos estratégicos en acciones concretas que se deben ejecutar para alcanzarlos.



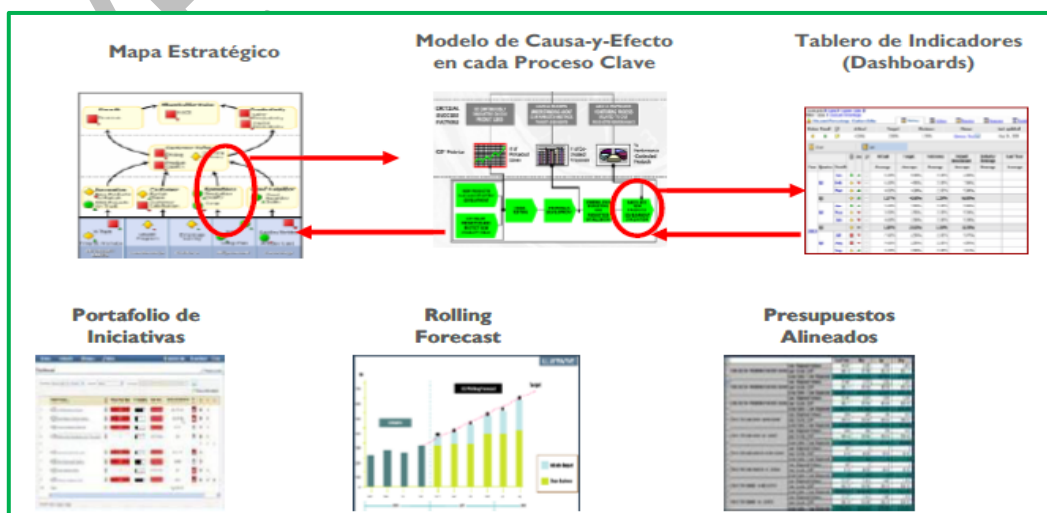
#### 4.2.2 ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN

Alineación de la empresa con la estrategia desdoblando los mapas estratégicos y el Balanced Scorecard a todas las unidades de la entidad. Alineación de los equipos y personas de la organización a través de los Scorecard personales, formación de equipos de alto desempeño, gestión del cambio y comunicación de la estrategia.



#### 4.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa se alinean las iniciativas con la estrategia y se define su planificación. Se planifican los presupuestos operativos y se delinear con la estrategia.



#### 4.2.4 MAPA ESTRATÉGICO

Una vez diseñada la estrategia de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, es necesario convertirla en acción, es decir, traducir la estrategia en objetivos claramente definidos, cuyo avance pueda ser medido a través de indicadores y metas. El mapa estratégico permite visualizar la estrategia en términos operativos, es una estructura lógica de objetivos concretos que direccionan el comportamiento y el desempeño de la institución.

El mapa estratégico es un diagrama en el que se identifican los objetivos estratégicos que debe perseguir la empresa, enmarcados dentro de los lineamientos estratégicos en los que se focaliza la estrategia y dentro de las cuatro perspectivas asignadas, donde se identifica la relación de causa y efecto entre cada una de ellas.

Los mapas estratégicos contienen las siguientes perspectivas:

- **Financiera:** Es una perspectiva de resultado enfocada en los logros financieros que la empresa debe alcanzar para incrementar el valor económico.
- **Usuarios:** De igual manera, es una perspectiva de resultado, que encamina a la organización a enfocarse en sus interesados y clientes a través de la propuesta de valor de la empresa.
- **Procesos Internos:** Es una perspectiva de gestión interna, los objetivos que se planteen en esta perspectiva deben ser encaminados a lograr la eficiencia organizacional, mejorar el relacionamiento con partes interesadas y generar servicios rentables.
- **Aprendizaje:** Es la perspectiva de los activos intangibles de la empresa, los objetivos que se encuentran en esta perspectiva deben estar relacionados con el capital humano, organizacional y tecnológico.

#### 4.2.5 INDICADORES Y METAS ESTRATÉGICAS

Los indicadores estratégicos representan la forma en que será medido y rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia, es decir, definen cómo se hará el seguimiento y monitoreo al logro de los objetivos estratégicos. Los indicadores estratégicos funcionan como una herramienta para llevar a las personas hacia el comportamiento deseado, comprobar el progreso de la institución y por ende el cumplimiento de su visión.

Los indicadores estratégicos responden directamente a la estrategia de futuro de la empresa, sus características son:

- Ser cuantificables (números absolutos, tasa, índice, porcentaje, etc.).
- Deben tener una frecuencia de actualización.
- Fórmula de cálculo claramente definida y sencilla.
- Disponer de fuentes de información confiables.

Los indicadores pueden ser de 3 tipos:

- **Indicadores de Impacto:** Medidas que determinan si se logró llegar a la visión de la institución traducida en sus grandes objetivos estratégicos y que como su palabra lo indica, impactan en todos los actores involucrados alrededor de la empresa (ciudadano, usuarios, GAD's mancomunados, etc.). Por ejemplo: Reducción de accidentes de tránsito, reducción de infractores de tránsito, aumento en el índice de seguridad y educación vial, etc.
- **Indicadores de Resultado:** Medidas que determinan si un objetivo ha sido alcanzado. Generalmente están orientados a mostrar resultados y no reflejan el proceso como tal. Cada objetivo debe contener un indicador de resultado para monitorear su progreso.
- **Indicadores de Desempeño:** Medidas que indican el comportamiento de un proceso. Estos indicadores son útiles para medir la eficiencia y eficacia de las unidades administrativas que apalancarán los resultados de los objetivos superiores.

Las metas representan el desempeño esperado de dichos indicadores. Se establecen según la frecuencia de cálculo del indicador y mantienen a la empresa concentrada en el mediano y largo plazo, todas las metas deben ser cuantificables y todos los indicadores deben contar con una meta que comunique claramente el desempeño esperado.

#### 4.2.6 INICIATIVAS Y PROYECTOS

De conformidad con el Project Management Institute (PMI), "un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único". De estos conceptos, se evidencia que la razón de un proyecto es alcanzar resultados o metas específicas dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente, y un lapso previamente definido. Se entiende por proyecto a una planificación consistente en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, con el fin expreso de alcanzar resultados específicos en

el marco de las limitaciones impuestas por factores previos condicionantes: un presupuesto, un lapso o una serie de calidades establecidas.

Los proyectos estratégicos son iniciativas claves que se desarrollan para cumplir los objetivos estratégicos cerrando la brecha existente entre los indicadores y sus respectivas metas. Por lo tanto, los proyectos estratégicos son esfuerzos temporales que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y concluye una vez que se alcanzan los objetivos.

La determinación de los proyectos estratégicos y de las unidades administrativas, se la realizó a través de una lluvia de ideas, donde se definieron las posibles iniciativas, necesarias para alcanzar los objetivos de gestión planteados, que son los de las perspectivas de: usuarios, procesos internos y de aprendizaje; se debe considerar que, al establecer estos proyectos, por causa-efecto impactarán en los objetivos de resultados que son los de la perspectiva financiera determinados en el mapa estratégico institucional.

Una vez establecida la lista preliminar de proyectos, se los clasificó entre proyectos estratégicos y operacionales, para así proseguir con la priorización a través del alineamiento con los objetivos estratégicos y lograr valor en el menor tiempo posible.

#### **4.2.7 CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS:**

Para la priorización de proyectos se consideraron varios criterios en distintas instancias.

1. Al realizar la primera lluvia de ideas de proyectos para objetivos de los mapas estratégicos, se desarrollarán innumerables iniciativas que surgieron de los distintos grupos de trabajo.
2. Esas iniciativas son inicialmente priorizadas en cada grupo de trabajo. Para priorizar inicialmente en los grupos se recurrió a dos criterios: a) el grado de alineamiento subjetivo a los objetivos estratégicos de su respectivo mapa estratégico; y b) que cumplan con el concepto de proyecto, es decir, que sean un esfuerzo temporal que genera un resultado único.
3. Posteriormente se realiza una plenaria con todos los participantes, donde cada grupo expone los proyectos que consideraron adecuados para su mapa estratégico.
4. En esta plenaria se identifican los proyectos que resultan similares entre cada grupo. Esos proyectos que comprendían un tema similar se juntaron para convertirse en proyectos corporativos, que sean transversales para toda la empresa. De esta manera se reduce el número de proyectos totales, al ser consolidados en proyectos institucionales.

5. El siguiente paso es hacer un análisis de alcance de proyectos, para identificar proyectos que eran susceptibles de integrarse en un solo proyecto. Por ejemplo, proyectos de mapeo de partes interesadas pudieron ser integrados con un proyecto de elaboración de reportes de sostenibilidad, proyectos de reciclaje de residuos y proyectos de ahorro de energía. Todos estos proyectos se integran en un solo proyecto de Sostenibilidad Institucional, que cuenta con diferentes fases para cumplir con el alcance determinado en los subproyectos que se integraron. De esta manera se logra consolidar proyectos dispersos, pero con el mismo objetivo general, en un solo programa (conjunto de proyectos relacionados entre sí).
6. En plenaria se utiliza un nuevo criterio para depurar el listado de proyectos. Este criterio es identificar si los proyectos realmente cumplen con un nivel de proyecto estratégico, o podrían quedarse como proyectos departamentales, los cuales deben ejecutarse, pero no entran en la visibilidad el plan estratégico.
7. El último criterio es el alineamiento estratégico. Este criterio traduce la magnitud en que el proyecto es capaz de mover el indicador del objetivo estratégico en dirección hacia la meta planteada. A mayor impacto sobre el indicador estratégico, mayor grado de alineamiento.

#### **4.2.8 ESTRATEGIA PROSPECTIVA**

Asimismo, para ajustar y contar con una planificación estratégica más apegada al entorno real en donde se desarrolla la empresa y sus distintos escenarios, se aplicó técnicas de planificación prospectiva.

La prospectiva se define como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas. Los métodos prospectivos se pueden considerar como una plataforma para la planeación estratégica, tratando de establecer las orientaciones y el conjunto de decisiones que se deben desarrollar para alcanzar el futuro deseado (Astigarra - 2016)

Consiste entonces, en construir un futuro deseable partiendo de la premisa o deseo de llegar hacia ese futuro, y no desde lo realizado en el pasado o el presente. Esta forma de mirar el futuro, rompe los paradigmas de revisión y concentración en lo que se hizo o se está haciendo y se centra en lo que se debe hacer, de tal manera que para llegar al futuro deseado se requiere de un análisis holístico, creativo, participativo y sistémico de las variables que influyen en ese futuro; así lo que busca el enfoque prospectivo es analizar minuciosamente todos los escenarios posibles, deseables, poco probables o catastróficos que pueden llegar a ocurrir que impacten en la gestión de la institución, y cómo mediante

la identificación, tratamiento y control de los riesgos o eventos posibles, se puede llegar a alcanzar el estado o futuro deseado.

En definitiva, lo que busca la planificación prospectiva es construir una estrategia robusta basada en el análisis de los posibles escenarios que puedan ocurrir y de acuerdo con este análisis, definir o desarrollar las estrategias, iniciativas y acciones que apalanquen el logro del futuro deseado, considerando y controlando las variables, riesgos o eventos que puedan suceder.



Figura 4. Planificación estratégica y prospectiva. (fuente. Instituto Español de Estudios Estratégicos)

Para aplicación de esta metodología hay varias técnicas y herramientas que se utilizan, las mismas que parten mucho del aporte, creatividad e involucramiento de todos sus actores. Así tenemos técnicas como: método Delphi, análisis VUCA, Análisis de escenarios, Teoría de las catástrofes, MICMAC, Backcasting, MACTOR, entre otras.

#### 4.3 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATÉGIA

Comprende un plan de socialización y comunicación a nivel institucional de los fundamentos filosóficos, lineamientos y objetivos estratégicos junto con sus indicadores y metas, hoja de ruta de los proyectos estratégicos que permitan alcanzar la visión.

Parte del plan de comunicación es dar a conocer a las partes interesadas y toda la institución (colaboradores) los resultados obtenidos en la medición de los objetivos estratégicos.

VERSIÓN FINAL

## 5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2023 - 2026

### 5.1 DESCRIPCIÓN INSTITUCIONAL

La Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua tiene su origen el 30 de marzo del 2015, mediante acto normativo de los GAD's Municipal de Baños de Agua Santa, Cevallos, Mocha, Santiago de Quero, San Pedro de Pelileo, Santiago de Píllaro, San Cristóbal de Patate, y Tisaleo, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 595, con autonomía técnica, administrativa y financiera, y teniendo jurisdicción coactiva. Cuenta con personería jurídica propia. Se rige de acuerdo con la Constitución de la República, las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas –LOEP-, del COOTAD, y las demás leyes de la República del Ecuador, las normas de carácter general que expidan los GAD's Municipal para la Mancomunidad.

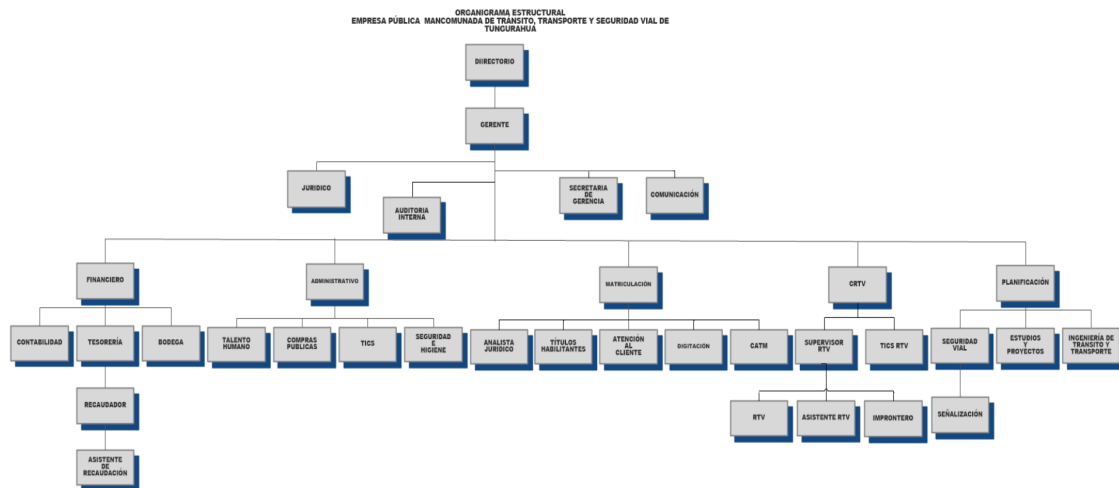
A partir de esa fecha la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua administra las competencias de matriculación y revisión vehicular, así como las competencias de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los gobiernos autónomos que forman parte de la mancomunidad.

La administración Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua como una práctica responsable de sus procesos de planificación institucional ha propiciado un ejercicio colaborativo y participativo con todas las unidades de la institución a fin de obtener un resultado que recoja diferentes criterios y experiencias de sus colaboradores.

Por lo cual, la presente Planificación Estratégica contó con la participación de:

NOMBRES	CARGO
HERNÁN WILFRIDO PICO ACOSTA	GERENTE GENERAL
MÓNICA DEL ROCÍO PUNGUIL FREIRE	DIRECTORA ADMINISTRATIVA
GLORIA DE LOURDES SEGOVIA ZAMORA	DIRECTORA FINANCIERA
LUIS ENRIQUE FIALLOS VACA	DIRECTOR DE MATRICULACIÓN
LUIS EDWIN VACA ALBÁN	DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN
ALVARO DAVID DÁVILA CHICAIZA	DIRECTOR CRTV (E)
LEONARDO FABIÁN CHÉRREZ GUAYTA	SUPERVISOR CRTV (E)
XAVIER SEBASTIÁN NÚÑEZ CAMPAÑA	ANALISTA TTHH
EDWIN FERNANDO PARRA ITURRALDE	TIC'S
CHRISTIAN JAVIER PAREDES JEREZ	TÉCNICO EN TÍTULOS HAB.
JHONNY PAÚL MORALES GUERRERO	TÉCNICO EN TRÁNSITO Y TRANS.
EDWIN GUILLERMO CÁRDENAS ORTIZ	ASESOR JURÍDICO
HUGO GABRIEL CRIOLLO CHASI	ANALISTA COMPRAS PÚBLICAS
LUIS IVAN FLORES TAMAYO	ANALISTA JURÍDICO
ALVARO DAVID MASABANDA TUCTA	ASISTENTE DE RTV
JAKSON WILFRIDO BUENAÑO BARRENO	REVISOR TÉCNICO VEHICULAR
CHRISTIAN PATRICIO ROBALINO MORALES	ANALISTA DE SEGURIDAD VIAL

### 5.1.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA



Fuente: Dirección Administrativa - EPMTT

La Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua a través de su estructura orgánica institucional definida actualmente cuenta con las competencias de un **Modelo de Gestión tipo "A"**, con el cual está facultada normativamente ejecutar las siguientes competencias:

- **Planificar** en el ámbito local el tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en la jurisdicción de la Mancomunidad.
- **Emitir directrices** y lineamientos en el ámbito local sobre la **regulación** de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los cantones que forman parte de la mancomunidad.
- **Proponer proyectos** de regulación de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los cantones que conforman la mancomunidad.
- **Establecer directrices** y lineamientos sobre el ejercicio del **control** de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los cantones que conforman la mancomunidad.
- **Celebrar acuerdos**, convenios, contratos, asociarse, convenir y establecer compromisos para el cumplimiento de sus fines con organismos del sector público o privado, nacionales o extranjeros, de conformidad con la ley.
- **Control operativo de la vía pública**, control operativo de las vías públicas de los cantones mancomunados, la revisión y matriculación vehicular.

## 6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua parte del conocimiento del contexto externo del macro y microentorno, en el cual se analiza aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos; así como también el análisis del sector del transporte y seguridad vial, los mismos que se detallan en los siguientes acápite.

En el contexto interno de la empresa, se establece una línea base de la situación de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua relacionada con la gestión administrativa y operativa; esta información es analizada en los talleres de trabajo por cada unidad responsable y corresponde a la información que permite determinar e identificar los principales retos que la Institución deberá asumir y enfrentar en el periodo de la planificación previsto para el año 2023-2026.

Para determinar el diagnóstico estratégico inicial de la institución, se generaron entrevistas con los principales ejecutivos y operativos de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, en las cuales se obtuvo la apreciación de los elementos que bajo su concepto describen la situación actual de la empresa.

### 6.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 6.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Debido a la fuerte influencia del macroentorno, se debe prever la formación de las futuras oportunidades y amenazas y adaptar a las mismas a la estrategia de desarrollo. En este apartado se hizo uso de la herramienta de análisis PEST, el cual considera los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos que afectan a la Institución.

#### 6.1.2 FACTORES POLÍTICOS

El año 2021 fue un año difícil para el mundo y en particular para el Ecuador debido a la continuidad de la emergencia sanitaria causada por la COVID-19, que ocasionó una profunda recesión aumentando la pobreza y evidentemente tiene un impacto en decisiones políticas para el país.

En el aspecto político relacionado al transporte y seguridad vial, lo más relevante es la aprobación a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, cuyos principales puntos son:

- Por 90 días contados desde la vigencia de la ley, se eliminarán los intereses y recargos de las infracciones de tránsito siempre que se cancele el 100% de la multa principal.

- Una vez al año, puedes recuperar hasta 15 puntos de tu licencia con un curso de concienciación, reeducación y rehabilitación de tu conducta.
- La jornada de trabajo de los conductores profesionales, en ningún caso podrá exceder el número de horas diarias determinadas por el Ministerio de Trabajo.
- Las operadoras que no cumplan con la obligación de afiliar al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a sus trabajadores, indistintamente del tipo de relación laboral o de contratación, serán intervenidas por la entidad de control competente.
- Se amplía la vida útil por cinco años a todos los vehículos de transporte público y comercial.
- Los Municipios que obtengan la autorización de la ANT podrán entregar licencias de conducir en tu propia ciudad.
- Cada dos años la ANT y los Municipios tendrán que hacer estudios técnicos para garantizar que pagues lo justo por tu pasaje.
- El servicio de transporte público podrá ser prestado sobre la base de un informe técnico basado en el Plan de Rutas y Frecuencias aprobado por la ANT o los Municipios, según su competencia.

Adicionalmente, en aspectos generales del entorno político nacional en el primer año de administración del presidente Guillermo Lasso, se identifican las siguientes acciones:

- ✓ Cumplió con su meta de vacunación de nueve millones de personas en 100 días, lo cual ayudó con la reactivación de algunos sectores entre ellos el transporte.
- ✓ Renegociación del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) logrando un ajuste de las metas con el FMI para que el mayor peso del esfuerzo fiscal recaiga en el sector estatal mediante un recorte al gasto público y, en menor medida, en la población, facilitando la aplicación de medidas que permitan la reactivación de la economía.
- ✓ El Gobierno acordó generar, mediante una reforma tributaria, nuevos ingresos en 2022 y 2023 por USD 1.900 millones; mientras tanto, el recorte al gasto público será de USD 4.300 millones entre 2022 y 2025. Con los últimos acontecimientos respecto al alza de combustibles, la meta de eliminar los subsidios en 2022 se ve en riesgo casi imposible de cumplir, por lo que ahora el FMI evaluará el impacto del abandono de las bandas de precios del diésel y las gasolinas de bajo octanaje.

- ✓ El Comité de Comercio Exterior (Comex) eliminó o redujo el arancel para 667 productos y grupos de productos importados, especialmente en bienes e insumos para la industria. El Gobierno también destrabó las negociaciones para firmar un acuerdo comercial con México, las cuales se habían congelado en enero de 2021, lo que permitiría la apertura para encontrar mayores facilidades de importancia en un sector como el transporte.
- ✓ Congeló en junio de 2022 con decreto no. 467 el precio del diésel en USD 1,75 y el de las gasolineras de bajo octanaje en USD 2,40.

### 6.1.3 FACTORES ECONÓMICOS

#### - Producto Interno Bruto.

El Banco Central del Ecuador reportó que la economía ecuatoriana creció 5,6% durante el tercer trimestre de 2021 en comparación con el mismo período de 2020. Así mismo, en el tercer trimestre de 2021, se registraron crecimientos interanuales en los sectores de refinación de petróleo, con 43,4%; alojamiento y servicios de comida, de 37,9%; acuicultura y pesca de camarón, con 19%; comercio, con 14,2%; y, actividades de servicios financieros, con 13,5%.

Existía la posibilidad de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para 2022. Pero no habrá cambio por el paro realizado en el mes de junio del presente. La economía crecerá 2,8% este año, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador. (*fuentes: Primicias.ec <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-pib-banco-central-paro/>*)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento del 3,5%, de la economía ecuatoriana para el 2022, cifra ligeramente superior a lo proyectado por el Banco Central del Ecuador (BCE) y a lo presentado por el Banco Mundial (BM), que señalan que el crecimiento será del 3,4%.

Esta afectación y el bajo crecimiento de los indicadores principales de la economía del Ecuador, pese a que se tuvo un precio del petróleo por encima de los 100 dólares por más de 5 meses, provocan a la interna del país efectos en cuanto al comportamiento de flujo de ingresos en la familia, afectando indirectamente a la generación de ingresos de la EPMTT debido que por consecuencia se genera falta de cumplimiento de obligaciones de la ciudadanía en relación con temas de revisión y matriculación vehicular.

#### - Inflación.

En diciembre 2021 la inflación mensual fue 0,07%, la inflación anual (dic. 21 – dic. 20) alcanzó el 1,94%. Como referencia en diciembre 2020 la inflación mensual se ubicó en -0,93%. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual fueron **el transporte con 0,12%**, alimentos y bebidas no alcohólicas con 0,03% y muebles, artículos para el hogar con 0,02%.

Para este primer semestre del año la variación mensual se encuentra en el 0,16%, con una inflación anual del 3,86% a julio del 2022. 9 de los 12 grupos de productos que conforma en índice de inflación se incrementaron, siendo el del **transporte con el mayor aumento de precios del 1,27%**.

Por este lado el resultado de la inflación se debe principalmente a la baja demanda de productos y servicios por parte de los consumidores que forman parte del mercado, lo cual ha traído afectación directa entre otras a las empresas de transporte que han visto disminuidos en gran medida el número de pasajeros y el temor de la pandemia que están vigentes en la mente de los ciudadanos desde hace dos años.

#### - **Canasta básica familiar**

La Canasta Básica Familiar (CBF) en diciembre 2021 costó USD 719,65; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 103,75% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,61% en referencia al mes anterior. Para el primer semestre del año la CBF alcanzó el costo de USD 753,62; el ingreso familiar promedio alcanza el USD 793,33, lo que cubre el 105,27% de la canasta básica.

Pese al incremento de ingreso familiar para este primer trimestre, este factor disminuye la disponibilidad de recursos destinados a egresos adicionales por parte de las familias ecuatorianas, ya que la canasta básica familiar también se incrementó en comparación con diciembre del 2021 en un 4,5%, provocando que las personas prioricen los rubros en los que gastan sus recursos, dejando de lado en ciertos casos las obligaciones como el mantenimiento y cuidado de sus vehículos, la revisión y matriculación de estos.

#### - **Riesgo País**

Al cierre del mes de diciembre 2021 el riesgo país se ubicó en 869 puntos, sin embargo y debido al paro nacional del mes de junio, este se ubica actualmente en los 1562 puntos.

Esto por su parte genera una gran limitante en cuanto a las fuentes de financiamiento para los GAD's, ya que las líneas de crédito se restringen y si le sumamos el riesgo país que encarece las pocas o casi nulas líneas de crédito a las que tiene acceso el país y con ello los GAD's municipales.

#### 6.1.4 FACTORES SOCIALES

##### ➤ Empleo

Los indicadores de empleo mostraban paulatina recuperación. Al último trimestre del 2021, el desempleo en Ecuador fue de 4,9%, esto representa una reducción de 1,3 puntos porcentuales (p.p.) con relación al 2020. Mientras que la tasa de empleo adecuado aumentó en 2,7 p.p. al pasar de 30,8% a 33,5%, en el mismo periodo. De igual forma, el subempleo se ubica en 22,7%, que representa una reducción en 1,7 p.p. anuales. Pese a la movilización indígena y al incremento de casos de COVID-19 en el segundo trimestre del año, el índice de desempleo a junio del 2022 bajó al 4,0% respecto al 5,1% del mismo periodo del año anterior: el subempleo se mantiene en el 23,06% al mes de junio del 2022, y se ha incrementado el empleo adecuado, ubicándose en el 34,0%.

Según el INEC, estas variaciones positivas en el empleo responden principalmente a la reactivación económica que se apalanca en el plan de vacunación. Sin embargo, la falta de un empleo estable provoca en la población la búsqueda de fuentes informales de ingresos lo cual se ve reflejado en la presencia de tramitadores o de comercio informal que afectan la operación normal de las instituciones reguladoras de tránsito y matriculación.

##### ➤ Pobreza

Según lo reportado por el INEC la tasa de pobreza a nivel nacional se ubica en 25.0%, a junio del presente año, con una disminución de 7 puntos porcentuales (p.p.) con respecto a junio del 2021; mientras que, la tasa de extrema pobreza a junio del 2022 es del 10.7%, inferior en 4 p.p. a la registrada en mismo período del 2021.

La *provincia de Tungurahua* mantiene un porcentaje de pobreza similar a la tasa de pobreza a nivel nacional, ubicándose en el 23,3%, según el INEC.

#### 6.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Ecuador no es un país productor de tecnología, aspecto que lo transforma en un consumidor, dando lugar a brechas en cuanto a su utilización que afectan principalmente a la población de menores recursos económicos.

El avance de la tecnología en los diferentes campos de la sociedad ha generado importantes transformaciones en el comportamiento de la población. Aspectos como la comunicación, información, salud, educación, comercio, administración, transporte,

entre otros, han sido apoyados con el desarrollo tecnológico permitiendo un mejor rendimiento y desempeño.

Durante los últimos años los servicios de transporte, la logística del transporte público y la movilidad civil han ido cambiando debido a los avances tecnológicos. Actualmente existen varias alternativas para movilizarse, entre las cuales están las aplicaciones móviles para programar un viaje, reservar un auto, compartir un auto en base al trayecto y/o solicitar una bicicleta como medio de transporte. Estas tendencias influyen en los negocios con el fin de que transformen sus procesos tradicionales implementando la tecnología y mejorando su nivel de eficiencia y competitividad.

En los próximos años, la tecnología influenciará en los medios de transporte mejorando sus servicios, facilitando las formas de pago y volviéndolo más eficiente. Los emprendedores y las empresas ecuatorianas se interesan cada vez más de los problemas de movilidad existentes en el país y buscan soluciones a la medida frente a los retos del mercado.

#### **6.1.6 ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO**









##### **MODELO DE NEGOCIO ACTUAL**

La Propuesta de Valor reflejada en el modelo de negocios va acompañada de las características o cualidades únicas de los productos o servicios, que surgen como resultado de ejecutar procesos operativos.

La aplicación del modelo de negocio se sustenta en una organización estructurada y definida en base a procesos Estratégicos, Agregadores de Valor y Habilitantes. Los primeros se enfocan en el direccionamiento y asesoramiento de la empresa, mientras los segundos se especializan en la razón de ser de la empresa y sus operaciones, y los últimos aquellos procesos que proporcionan el apoyo y/o soporte necesario para el desarrollo de las operaciones, brindando recursos a los mismos.

Como parte del proceso de planificación estratégica institucional se diagramó el modelo de negocios actual de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua obteniendo el siguiente resultado:

Modelo de servicio AS IS

MODELO DE NEGOCIOS ÓPTIMO DE MANCOMUNIDAD DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA				
<p><b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b> </p> <p>GADs mancomunados                      Agencia Nacional de Tránsito.                      Ministerio de Transporte y Obras Públicas.                      Policía Nacional.                      Unión provincial de transportistas.                      Sindicatos de choferes.                      Bancos y cooperativas.                      Operadoras de transporte.                      Instituciones educativas.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Procesos de matriculación y revisión vehicular.                      Procesos de generación de títulos habilitantes.                      Estudios de movilidad, tránsito, señalización y seguridad vial.                      Contratación pública de servicios requeridos.                      Mantenimiento de infraestructura física / señalización.                      Mantenimiento de infraestructura tecnológica.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <p>Revisión y Matriculación vehicular eficiente.                      Títulos habilitantes.                      Ingeniería de tránsito: diseño de movilidad eficiente, gestión de tránsito, señalización vertical y horizontal, gestión de la seguridad vial.                      Regulación de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los cantones mancomunados en el ámbito local.</p>	<p><b>RELACIONAMIENTO</b> </p> <p>Servicios completos de matriculación y revisión vehicular.                      Atención personalizada.                      Oferta de servicio de matriculación y títulos habilitantes.                      Campañas de seguridad vial.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE ATENCIÓN</b> </p> <p><b>USUARIOS DEL SERVICIOS DE MOVILIDAD</b></p> <p>Peatones.                      Conductores.                      Propietarios de vehículos.                      Operadoras de transporte público y comercial.                      GADs Mancomunados.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b> </p> <p>Infraestructura administrativa.                      CRTV moderna y funcional.                      Sistemas de revisión y matriculación vehicular.                      Talento humano competente.                      Capital humano.</p>		<p><b>CANALES</b> </p> <p>Pagina Web                      Redes sociales                      Centro de Revisión Técnica Vehicular                      CRTV – móviles                      Centro de control de tránsito                      Patios de retención                      Material POP</p>	<p>Usuarios de transporte público y comercial.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nómina de colaboradores</li> <li>- Gastos administrativos y de operación de infraestructura</li> <li>- Gastos de operación CRTV</li> <li>- Suministros</li> <li>- Comunicaciones</li> <li>- Capacitación</li> </ul>		<p><b>FLUJOS DE INGRESO</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas y contribuciones</li> <li>- Asignaciones gobierno central</li> <li>- Multas y sanciones</li> <li>- Títulos habilitantes</li> </ul>		

## 6.2 ENTORNO SEGURIDAD VIAL

A nivel mundial se considera que todos los aspectos de la movilidad segura deben ser adecuadamente gestionados a fin de obtener resultados positivos en esta área. En las últimas décadas, los sistemas para la gestión de la seguridad vial han evolucionado en países desarrollados hacia lineamientos centrales para una acción efectiva para reducir el impacto del alto costo de los siniestros en vías.

La influencia de un sistema de transporte por carretera es tan amplia que su seguridad, o falta de esta, afecta a una extensa gama de necesidades sociales. La seguridad vial, movilidad sin riesgo de muerte o lesiones, afecta la salud, la pobreza, la equidad, el medio ambiente, el empleo, la educación, la igualdad de género y la sostenibilidad de las comunidades. De hecho, la seguridad vial influye directa o indirectamente en muchos de los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas.

En Ecuador la transferencia de competencias traslada la responsabilidad de la gestión de la movilidad a los gobiernos autónomos descentralizados, por lo cual, son estos quienes deben contar con estructuras fortalecidas que les permitan afrontar esta responsabilidad con idoneidad y solvencia.

En este caso, la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua para ocuparse de la gestión de la movilidad.

Bajo este contexto la EPMTT requiere definir sus estrategias y líneas de acción orientadas al cumplimiento de su objetivo institucional tomando en cuenta los lineamientos del Ecuador en la materia, el cual a su vez ha considerado las directrices trazadas por organismos internacionales referentes como las Naciones Unidas.

A nivel nacional en octubre de 2021 el Ministerio de Transportes y Obras Públicas anunció la **“Estrategia de Movilidad Segura de Ecuador 2021-2030”** y la **“Política Nacional de Movilidad Urbana Sostenible”** que traza el camino para que Ecuador alcance la meta 2030 de reducir el 50 % de la cantidad de víctimas por siniestros viales.

A nivel internacional el enfoque del **Sistema Seguro** es considerado como el más apropiado para guiar la gestión de la seguridad vial, el cual se recomienda sea adoptado por los países de bajos y medianos ingresos.

El enfoque del Sistema Seguro reconoce que los seres humanos como usuarios de las vías son falibles y cometerán errores. También existen límites al intercambio de energía cinética que los humanos pueden tolerar (por ejemplo, durante la rápida desaceleración asociada con una colisión vial) antes de que se produzca una lesión grave o muerte. Una

parte clave del enfoque del Sistema Seguro exige que el sistema vial se diseñe para tomar en cuenta estos errores y vulnerabilidades a fin de evitar que los usuarios pierdan la vida o resulten gravemente lesionados en las vías.

En el sistema de movilidad se incluyen todos los factores que intervienen en el desplazamiento de personas y bienes, desde los aspectos institucionales, la infraestructura, los vehículos y las personas y su comportamiento.

Esta visión enfatiza que aquellos involucrados en el diseño del sistema de transporte vial necesitan aceptar y asumir la responsabilidad por la seguridad del sistema, y aquellos que utilizan el sistema necesitan asumir la responsabilidad por cumplir con las reglas y restricciones del sistema.

Alinea las diversas decisiones sobre gestión de la seguridad con decisiones sobre transporte y planificación que cumplen con metas económicas, humanas y ambientales más amplias. Todo ello es el campo de intervención de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua.

Esto representa un cambio fundamental en la manera de abordar la seguridad vial dado que, el enfoque del Sistema Seguro aborda los problemas de la seguridad considerando las interacciones de varios componentes del sistema de transporte, en lugar de implementar las contramedidas individuales de manera aislada. Esto significa que se tiene que abordar toda la gama de soluciones que tienen que ver con infraestructura, gestión del tránsito y velocidad, normas para vehículos y equipos, y comportamiento de los usuarios de la vía.

#### **Capacidades Institucionales:**

Las investigaciones muestran que un sólido sistema de gestión de la seguridad vial se correlaciona con buen desempeño en seguridad vial. El informe mundial sobre la prevención de lesiones del tráfico vial (2004) señala que hay dos elementos clave para una sólida gestión de la seguridad vial que son: un gerenciamiento fuerte y líder en seguridad vial eficaz y un liderazgo comprometido en seguridad vial.

La implementación del enfoque del Sistema Seguro requiere, para el caso de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua que se desarrolle y fortalezca su capacidad de gestión institucional a fin de lograr resultados que permitan reducir el número de muertes y lesiones graves, tal como promueve el plan para el Segundo Decenio de Acción de la OMS.

Un abordaje centrado en este propósito, según se recomienda en el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD por sus siglas en inglés), se enfoca en establecer y alcanzar metas ambiciosas de seguridad vial siguiendo un enfoque del Sistema Seguro.

Este informe se basa en las recomendaciones clave del informe mundial sobre prevención de los traumatismos causados por el tránsito que establece las iniciativas estratégicas necesarias para mejorar el desempeño de la seguridad vial del país.

De este análisis surge la importancia de que la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua pueda establecer su plan estratégico para identificar los problemas de la movilidad en la mancomunidad, las políticas y los entornos institucionales con respecto a las lesiones causadas por colisiones viales y la capacidad de prevención de dichas lesiones y, a partir de ello, preparar una estrategia y un plan de acción con asignación de recursos financieros y humanos para abordar el problema y alcanzar una movilidad segura.

Los lineamientos para la implementación de las recomendaciones del informe mundial han sido plasmados en un informe del Fondo Global para la Seguridad Vial del Banco Mundial. Este informe discute la gestión de la seguridad vial y el enfoque del Sistema Seguro, y brinda orientación detallada para el marco de gestión e inversión que se necesita para apoyar la implementación exitosa de las recomendaciones del Informe Mundial.

Todo ello ha sido considerado a la hora de elaborar las propuestas de este Plan Estratégico para la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, para con ello, contribuir eficazmente desde la mancomunidad al logro del objetivo nacional trazado para el 2030.

**Modelo de administración un sistema de movilidad óptimo:**

El Plan del Decenio por la Seguridad Vial 2021-2030 promueve planificar, ejecutar y evaluar una serie de acciones que contribuyan de manera conjunta y equilibrada al alcance de la meta mundial de reducir para el 2030 el 50 por ciento de los fallecidos en siniestros de tránsito.

Los ejes centrales y lineamientos sobre los cuales se sostiene esta estrategia son:

# PLAN MUNDIAL

DECENIO DE ACCIÓN PARA LA SEGURIDAD VIAL 2021-2030

La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró en su resolución 74/299 un **Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2021-2030**, con el objetivo de reducir las muertes y traumatismos debidos al tránsito **POR LO MENOS EN UN 50%** durante ese período.

En el **Plan Mundial** se describen las medidas necesarias para alcanzar esa meta, y se hace un llamamiento a los gobiernos y asociados para aplicar un **ENFOQUE DE SISTEMAS SEGUROS** integrado.

**¿QUÉ MEDIDAS?**

- Infraestructura vial segura
- Vehículos seguros
- Transporte multimodal y planificación del uso de la tierra
- Uso seguro de las vías de tránsito
- Respuesta después de los accidentes

**¿CÓMO APLICARLAS?**

- Marcos jurídicos
- Gestión de la velocidad (30)
- Fomento de la capacidad
- Género
- Tecnologías
- Prioridad a los países de ingresos bajos y medianos

**¿A QUIÉN CORRESPONDE?**

- Financiación
- Gobierno
- Fomento de la capacidad
- Sociedad civil
- Sector privado
- Entidades de financiación
- Organismos de las Naciones Unidas

Organización Mundial de la Salud | Naciones Unidas

Para más información, visitar: [DECENIO DE ACCIÓN PARA LA SEGURIDAD VIAL 2021-2030](#)

En todos ellos se aplicaron los conceptos de movilidad segura, denominada visión cero para el caso de Suecia, los cuales enuncian que es necesario abordar la problemática de la seguridad vial como un sistema en el cual los factores se entrelazan entre sí.

De este modo que las líneas de acción pueden sintetizarse en el siguiente cuadro de origen neozelandés:



Enfoque de Sistema Seguro

Fuente: Salve Vidas. Paquete de medidas técnicas de Seguridad Vial. OMS 2017

Este enfoque permite un abordaje holístico de los factores de riesgo asociados a los siniestros viales de manera de evitar los siniestros o al menos reducir sus consecuencias en casos de que se produzcan.

Sus principios básicos son:

- **Anticipa** y tiene en cuenta los errores humanos;
- **Incorpora diseños** de vías de tránsito y vehículos que reducen las fuerzas de colisión a niveles que están dentro de la tolerancia humana para prevenir la muerte o traumatismos graves;
- **Alienta** a quienes diseñan y mantienen las carreteras, fabrican vehículos y gestionan programas de seguridad a compartir la responsabilidad de la seguridad con los usuarios de la infraestructura vial, de modo que cuando se produzca una colisión, se busquen soluciones en todo el sistema, en lugar de culpar únicamente al conductor u otros usuarios de la carretera;
- **Persigue un compromiso** con la mejora proactiva y continua de las carreteras y los vehículos para que todo el sistema sea seguro y no solo los lugares o situaciones donde ocurrieron las últimas colisiones; y
- **Actúa** de conformidad con la premisa subyacente de que el sistema de transporte debe producir cero defunciones o traumatismos graves y que la seguridad no debe verse amenazada en aras de otros factores, como el costo o el objetivo de lograr unos tiempos de transporte más rápidos.

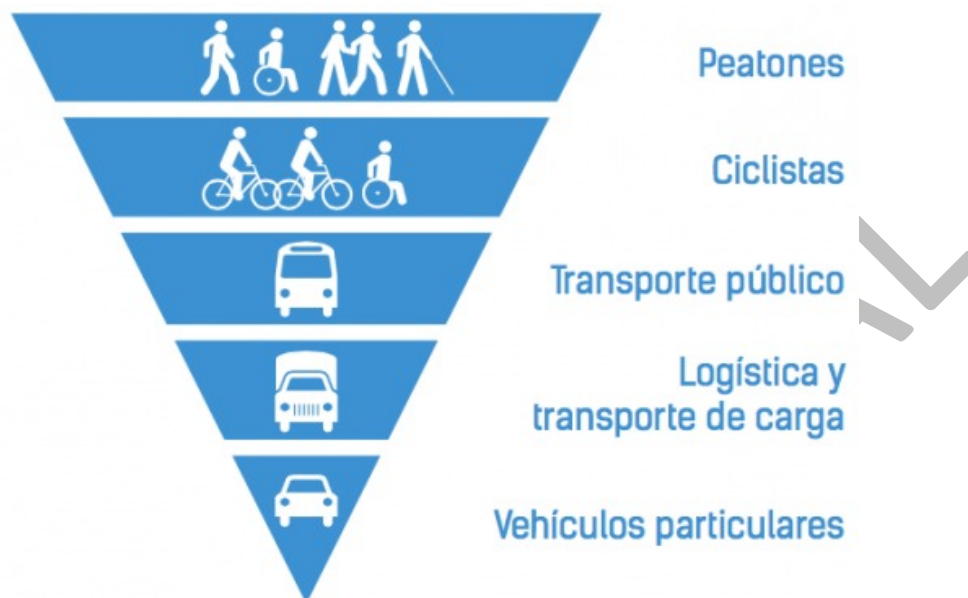
Un sistema seguro requiere comprender y gestionar de manera integral la interacción entre velocidad, vehículos, infraestructura y usuarios del espacio de movilidad.

Es por ello por lo que estos aspectos deben ser abordados de este modo por la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua y es así como han sido considerados para el Plan Estratégico institucional, fortaleciendo acciones que incluyan estos componentes de la movilidad segura en la mancomunidad.

Por otro lado, hoy se promueve que haya que devolver el espacio de la movilidad al ser humano y, a su vez protegerlo de eventuales daños que pueda ocasionarle la movilidad al resultar ser el usuario más vulnerable del sistema.

En este sentido es que el enfoque actual prioriza las decisiones que se orienten al cuidado de la vida y a considerar en primer lugar al ser humano en cualquier decisión que involucre a la movilidad de personas y bienes.

Esta última afirmación se representa habitualmente mediante el siguiente esquema de prioridad de decisión:



Esquema de prioridad de usuarios en la movilidad en la vía pública

Fuente: Los planes de movilidad urbana sostenible. Balance desde la perspectiva ecologista. Ecologistas en acción 2017

En esta pirámide invertida puede visualizarse que hoy en áreas urbanas la preferencia se da al usuario vulnerable, es decir a los peatones y ciclistas, promoviendo luego de ello el transporte público masivo de pasajeros mediante buses y finalmente al transporte de mercancías y al vehículo particular. En este mismo análisis cabe ampliar el concepto de usuario vulnerable dado que se incluye entre ellos especialmente a las personas con capacidades diferentes (tales como los que necesitan silla de ruedas o los carritos de niños), a los niños (tienen un ángulo de visión menor que los adultos), los adultos mayores (menor percepción en sus sentidos de vista y oído y movilidad más lenta) y personas moviendo cargas manualmente.

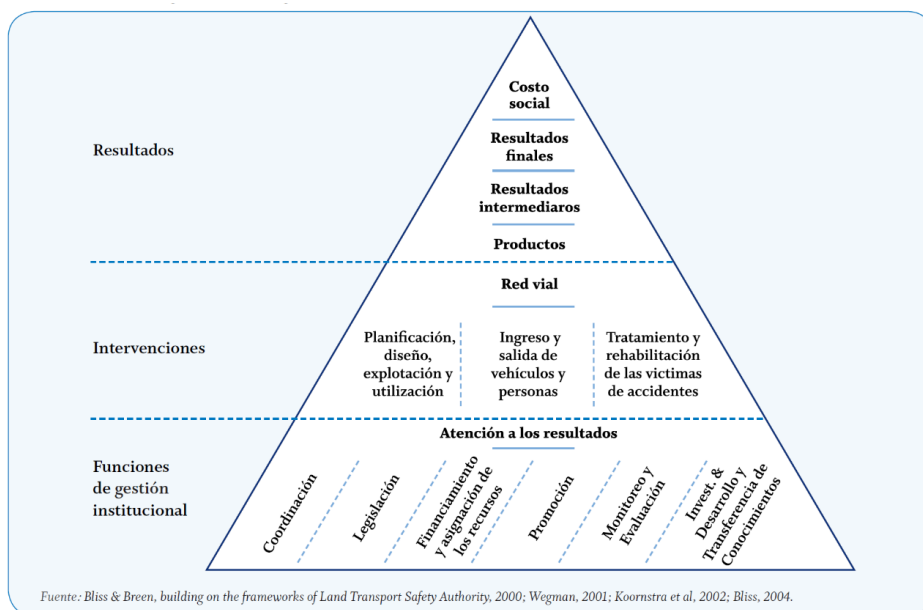
Esto da especial importancia al tratamiento de espacios peatonales y ciclovías, cuestiones consideradas en la estrategia de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua. Además, da relevancia a la política actual de señalización y estudios relacionados al tránsito y transporte de personas de los que se ocupa el área de planificación y regulaciones de la empresa.

Tomando como punto de partida estos lineamientos mundialmente aceptados, es posible analizar la estructura actual de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua y observar que la misma se ajusta a los fines institucionales de brindar una movilidad segura a los cantones mancomunados y que, contando con los equipo técnicos suficientes y fortalecidos puede atender las acciones propuestas desde esta visión internacionalmente exitosa la que, por otra parte se encuentra alineada a los ejes de acción establecidos en la Estrategia de Movilidad Segura de Ecuador 2021-2030.

Como podrá verse más adelante las estrategias propuestas se alinean perfectamente para atender la recomendación del Plan Mundial del Segundo Decenio en relación con el fomento de la capacidad institucional y profesional para contar con instituciones responsables de la movilidad fortalecidas y con capacidad suficiente para desempeñar su rol institucional de manera eficaz y eficiente. Por otro lado, la estructura será suficiente para ejecutar los proyectos planteados por la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua tiene competencia.

Adicionalmente, las recomendaciones del Informe Mundial destacan las dificultades de gestión a nivel nacional, regional y mundial, e insisten sobre el desarrollo de las capacidades institucionales para una gestión por resultados. Dan especial importancia a implementar una respuesta sistémica y sostenible para gerenciar los resultados de seguridad vial a nivel nacional, y la suma importancia del rol de la agencia líder en este proceso. Estas directrices de implementación se concentran en el desarrollo de un sistema de gestión de la seguridad vial y prestan atención a las responsabilidades relacionadas de la entidad a cargo de la movilidad para asegurar la celeridad y la eficacia institucionales.

Además, el sistema de gestión de la seguridad vial ilustrado en el siguiente gráfico puede considerarse como el conjunto de tres elementos interdependientes: las funciones de gestión institucional, las intervenciones, y los resultados.



Cuadro: Resultados de la gestión de la seguridad vial.

Fuente: "Sistema de datos. Manual para decisores y profesionales". OMS 2010

La gestión por resultados requiere una respuesta integrada y responsabilizada para todos los elementos del sistema.

Este modelo de sistema de gestión de la seguridad vial proviene del marco exhaustivo para el establecimiento de metas de Nueva Zelanda en 2010, que vinculó los resultados deseados a las intervenciones y las disposiciones institucionales relacionadas de implementación (Land Transport Safety Authority, 2000). El marco neozelandés fue adoptado por el Consejo europeo sobre la Seguridad de los Transportes (European Transport Safety Council, Wegman, 2001), lo que resaltó la gestión por resultados.

De este análisis surge la necesidad de tomar en cuenta todas las funciones necesarias (Coordinación, legislación, financiamiento, promoción de intervenciones, monitoreo, e investigación y desarrollo) de manera tal de lograr que los distintos componentes del sistema seguro aporten adecuadamente a la movilidad esperada. Para ello, es también importante contar con indicadores que nos permitan conocer el grado de avance y los resultados que se obtienen con estas intervenciones preventivas.

El abordaje propuesto para la elaboración del Plan Estratégico ha considerado estos lineamientos para orientar la futura gestión de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, tomando en cuenta las funciones, las posibles intervenciones asociadas para una movilidad segura y sus respectivos indicadores de desempeño para evaluar los avances logrados.

### 6.3 IMPORTANCIA REVISIÓN TÉCNICA Y MATRICULACIÓN VEHICULAR

Es preciso indicar que, a nivel internacional, la promoción del desafío de contar con vehículos seguros es una prioridad ineludible para lograr un sistema seguro de movilidad para todos los ciudadanos.

En este sentido los siguientes documentos expresan la importancia mencionada:

- **La Declaración de Estocolmo de la Tercera Conferencia Ministerial Mundial sobre Seguridad Vial:** Alcanzar los objetivos mundiales para 2030, de 19–20 de febrero de 2020 resolvió, en su inciso 12, *“asegurar que todos los vehículos producidos y vendidos para cada mercado para 2030 estén equipados con los niveles adecuados de seguridad, y que se ofrezcan incentivos para el uso de vehículos con un mayor nivel de seguridad siempre que sea posible”*.
- **La Resolución A/RES/74/299 de Naciones Unidas que declara la Segunda Década de Acción para la Seguridad Vial en el Mundo para el periodo 2021-2030,** “invita (artículo 15) a los Estados Miembros a que consideren la posibilidad de establecer mecanismos de evaluación periódica de los vehículos a fin de garantizar que todos los vehículos nuevos y en uso cumplan las normas básicas de seguridad pertinentes”.
- **El Plan Mundial para el Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2021-2039** elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), indica medidas recomendadas para garantizar la seguridad del vehículo, entre ellas se destacan:

Asegurarse de que se mantengan normas de seguridad armonizadas y de alta calidad durante todo el ciclo de vida del vehículo. Esto se puede hacer, por ejemplo, *mediante sistemas obligatorios de certificación y matriculación de vehículos nuevos y usados basados en los requisitos de seguridad establecidos y combinados con inspecciones periódicas.*

La República del Ecuador ha avanzado en la implementación de estas acciones que contribuyen a la reducción de víctimas por siniestros viales y al desarrollo de un sistema seguro de movilidad mediante la matriculación y la revisión técnica obligatoria anual.

La Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua haciendo eco de este esfuerzo ha implementado con éxito y eficacia su Centro de Revisión Técnica Vehicular en su jurisdicción demostrando de este modo su compromiso y alineamiento con los desafíos establecidos por las Naciones Unidas para el Decenio 2021-2030.

## **6.4 ANÁLISIS INTERNO**

### **6.4.1 SITUACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA MANCOMUNADA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA**

Para elaborar la Planificación Estratégica institucional es indispensable determinar la situación actual de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua, para lo cual, se generaron entrevistas con personal de la empresa, para establecer desde la perspectiva del ámbito de sus funciones, la percepción de las principales fortalezas y debilidades de la gestión interna, así como, la visión que proyectan de lo que debe ser la institución en el mediano y largo plazo. Con ellos también, se analizó información histórica de resultados administrativos y operativos de la institución.

Dentro del análisis se identificó el detalle de los principales proyectos ejecutados por la institución en el último periodo de planificación operativa anual.

#### **Principales proyectos ejecutados 2019 - 2022**

Como parte de la ejecución operativa de las principales competencias de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua se ha realizado los siguientes proyectos entre los más relevantes de la gestión de la anterior planificación estratégica.

#### **Situación financiera de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua**

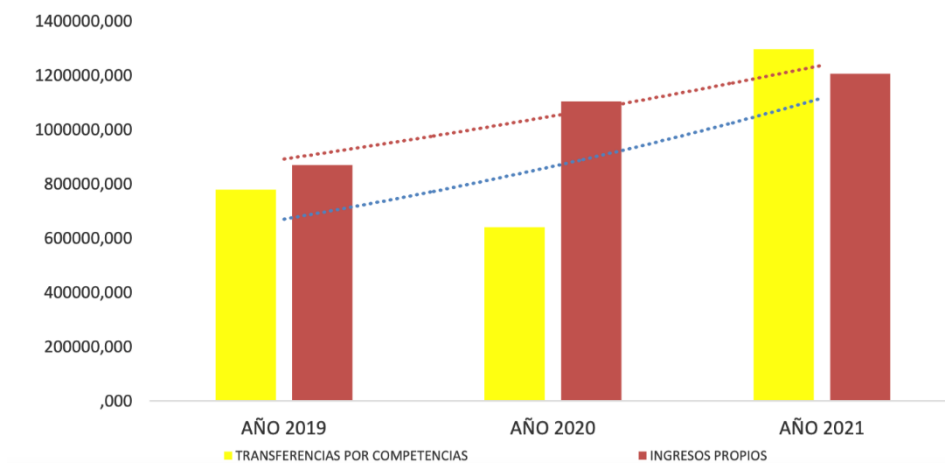
La situación financiera de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua es estable y en crecimiento, se evidencia que el volumen de sus ingresos propios en el año 2021 incrementó en un 9,1% respecto al año 2020 ascendiendo a 1'201.010,32, pese a la pandemia y a la reducción de ingresos familiares a nivel nacional y provincial, lo cual refleja la sólida gestión de la empresa, apalancada en un modelo de gestión orientado hacia el servicio y basado en un adecuado talento humano, procesos consistentes y una gestión tecnológica estable.

A continuación, se detallan los principales resultados de la gestión de ingresos y gastos operativos de la institución del año 2021:

**Principales Ingresos:**

RUBROS	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
<b>Transferencias por competencias</b>	778.992,40	640.302,26	1.297.136,81
<b>Ingresos propios</b>	869.769,42	1.104.552,33	1.206.680,47
<b>SUMAN</b>	<b>1.648.761,82</b>	<b>1.744.854,59</b>	<b>2.503.817,28</b>

FUENTE: Histórico de ingresos



Fuente: Informe de gestión año 2021

CONSOLIDACIÓN DE INGRESOS AÑO 2021					
MESES	INGRESOS			TOTAL	%
	TRANSFERENCIAS DIRECTAS COMPETENCIAS ASUMIDAS	TARIFARIO - VARIOS RUBROS	OTRO INGRESOS		
Enero	0,00	72.852,57	638,48	73.491,05	2,94
Febrero	66.759,28	108.314,00	857,96	175.931,24	7,03
Marzo	162.339,98	125.396,00	496,92	288.232,90	11,51
Abril	174.959,95	99.425,00	669,71	275.054,66	10,99
Mayo	135.047,31	99.878,00	363,00	235.288,31	9,40
Junio	128.587,45	104.092,00	352,00	233.031,45	9,31
Julio	133.601,45	95.096,50	694,37	229.392,32	9,16
Agosto	0,00	119.313,00	317,50	119.630,50	4,78
Septiembre	238.210,26	101.894,50	433,70	340.538,46	13,60
Octubre	113.417,99	88.499,00	366,14	202.283,13	8,08
Noviembre	93.870,96	90.283,00	316,35	184.470,31	7,37
Diciembre	50.342,18	95.966,75	164,02	146.472,95	5,85
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.297.136,81</b>	<b>1.201.010,32</b>	<b>5.670,15</b>	<b>2.503.817,28</b>	<b>100,00</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>108.094,73</b>	<b>100.084,19</b>	<b>472,51</b>	<b>208.651,44</b>	

Fuente: Informe de gestión año 2021

Como se puede observar en la gráfica anterior los principales rubros generados de ingresos para la institución corresponden a Transferencias Recibidas y Tarifario, los cuales han venido incrementándose en los dos últimos años. La implementación del Centro de Revisión Técnica Vehicular ha sido la principal razón para este crecimiento de los ingresos de la empresa, financiando actualmente el 50% del presupuesto institucional.

VERSIÓN FINAL

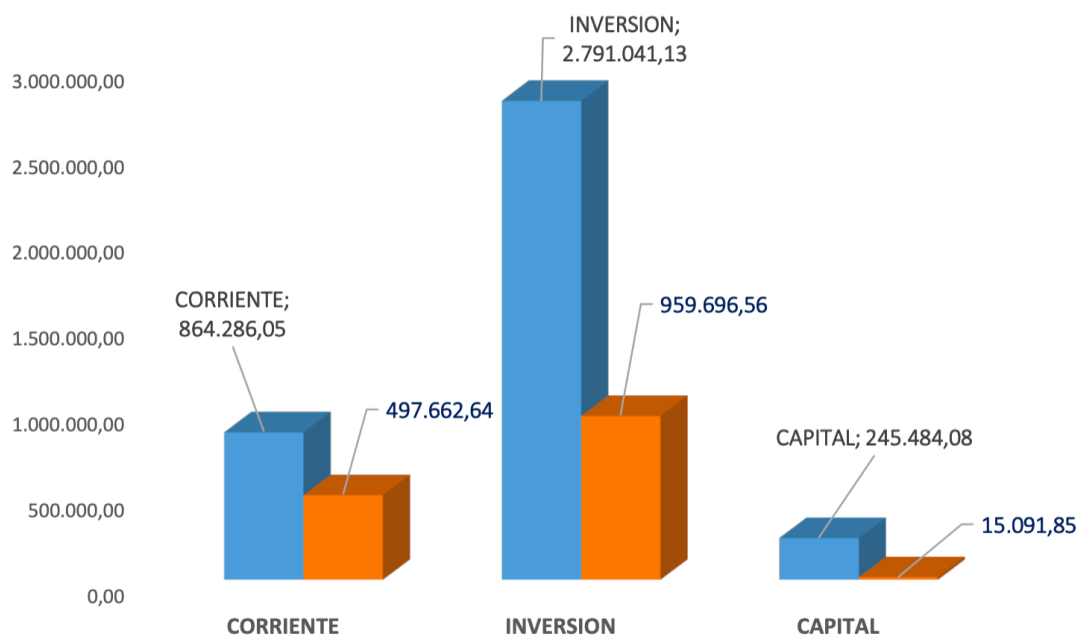
**Principales Egresos:**

<b>EJECUCIÓN DE GASTOS</b>				
<b>GRUPO DE GASTOS</b>		<b>CODIFICADO</b>	<b>DEVENGADO</b>	<b>%</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>		<b>3.900.811,26</b>	<b>1.472.451,05</b>	<b>37,75%</b>
<b>CORRIENTES</b>		<b>864.286,05</b>	<b>497.662,64</b>	<b>57,58%</b>
<b>51.</b>	Gasto personal	376.353,91	312.737,61	83,10%
<b>53.</b>	Bienes & servicios consumo	432.532,14	163.823,30	37,88%
<b>57.</b>	Otros gastos corrientes	55.400,00	21.101,73	38,09%
<b>INVERSION</b>		<b>2.791.041,13</b>	<b>959.696,56</b>	<b>34,38%</b>
<b>71.</b>	Gastos personal	669.243,64	453.065,35	67,70%
<b>73.</b>	Bienes servicios	608.558,11	283.597,65	46,60%
<b>75.</b>	Obra Pública	900.250,25	222.683,56	24,74%
<b>77.</b>	Otros gastos	3.000,00	350,00	11,67%
<b>78.</b>	Transferencias	609.989,13	0,00	0,00%
<b>CAPITAL</b>		<b>245.484,08</b>	<b>15.091,85</b>	<b>6,15%</b>
<b>84.</b>	Bienes de larga duración	245.484,08	15.091,85	6,15%

Fuente: Informe de gestión año 2021

Según lo identificado en la tabla anterior, se puede apreciar que los principales rubros de generación de egresos para la institución son los costos por remuneración del personal y el costo de bienes y servicios.

El comportamiento de la ejecución presupuestaria de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua en el último año arroja un cumplimiento inferior al 50% del presupuesto codificado.



Fuente: Informe de gestión año 2021

#### Estados financieros

ITEM	AÑO 2020	AÑO 2021
Patrimonio público	3.608.963,76	4.124.283,79
Resultado de ejercicios	515.320,03	921.219,82
Patrimonio acumulado	<b>4.124.283,79</b>	<b>5.045.503,61</b>

Fuente: Informe de gestión año 2021

GRUPO	AÑO 2020	AÑO 2021	% VARIACIÓN
<b>1 ACTIVOS</b>	<b>4.147.870,94</b>	<b>5.080.025,99</b>	
1.1 Operacionales - bancos	2.037.141,04	3.079.442,50	51,16
1.2 Financieras - pagos diferidos	13.867,92	9.557,81	-31,08
1.3 Inversiones en existencias	38.083,16	57.793,07	51,75
1.4 Inversiones en bienes de larga duración	2.042.184,94	1.892.093,17	-7,35
1.5 Inversiones en obras proyectos y programas	16.593,88	41.139,44	147,92
<b>2 PASIVOS</b>	<b>23.587,15</b>	<b>34.522,38</b>	
2.1 Deuda flotante - cuentas por pagar	23.587,15	34.522,38	46,36
<b>6 PATRIMONIO</b>	<b>4.124.283,79</b>	<b>5.045.503,61</b>	
6.1 Patrimonio acumulado	4.124.283,79	5.045.503,61	22,34

Fuente: Informe de gestión año 2021

De la información analizada se puede desprender las siguientes conclusiones:

- Los principales ingresos de la institución para el año 2021 han incrementado en alrededor del 10% respecto al año 2020, apalancados en la implementación del CRTV.
- Existe una independencia relativa de ingresos, gracias a los rubros propios que pueden cubrir casi el 50% del presupuesto anual, lo que coloca a la empresa en una situación favorable para ejecutar su operación y proyectarse a nuevos proyectos, como es el de la implementación del centro de control de tránsito y seguridad vial.
- El cumplimiento del presupuesto de la empresa en el año 2021 se refleja en un 38% aproximadamente, lo que puede significar una planificación operativa anual inflada, o a su vez, la falta de ejecución programática de los proyectos institucionales pendientes.
- El estado financiero refleja que en el último año la institución ha crecido en resultados y patrimonio, así como en activos-operaciones, con un margen de holgura financiero que permite evitar déficit presupuestario o disminuciones de transferencias por competencias del gobierno central.

VERSIÓN FINAL

## 6.5 ANÁLISIS FODA

La construcción de la matriz FODA, permite tener una visión global de la situación de la empresa y poder determinar la preparación para hacer frente a los desafíos del entorno. Este diagnóstico permite establecer estrategias con el fin de explotar las fortalezas, mejorar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

Para el análisis de estas variables se ha realizado un taller de trabajo junto con los directivos y operativos de la empresa, a fin de obtener su perspectiva sobre los aspectos a mejorar y potenciar, cuyo resultado se describe en los siguientes puntos.

### 6.5.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

En relación con lo descrito en el diagnóstico estratégico se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas que fueron priorizadas en base a las siguientes variables:

*Criterios de priorización de variables FODA*

<b>OPORTUNIDADES</b>	Capacidad de aprovechamiento	Baja capacidad de aprovechamiento	1	<b>FORTALEZAS</b>	Importancia para la Institución	Importancia baja	1
		Media capacidad de aprovechamiento	2			Importancia media	2
		Alta capacidad de aprovechamiento	3			Importancia alta	3
	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad Baja	1		Grado de Magnitud en el que se encuentra en la institución	Grado bajo de magnitud	1
		Probabilidad Media	2			Grado medio de magnitud	2
		Probabilidad Alta	3			Grado alto de magnitud	3
<b>AMENAZAS</b>	Impacto en la Institución	Bajo Impacto	1	<b>DEBILIDADES</b>	Capacidad de actuación	Baja capacidad	1
		Impacta medianamente	2			Capacidad media	2
		Alto Impacto	3			Alta capacidad	3
	Probabilidad de ocurrencia	Probabilidad Baja	1		Grado de Magnitud en el que se encuentra en la institución	Grado bajo de magnitud	1
		Probabilidad Media	2			Grado medio de magnitud	2
		Probabilidad Alta	3			Grado alto de magnitud	3

### 6.5.2 CALIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DEL FODA

Considerando las variables detalladas se identificó la siguiente prioridad de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas levantadas con los participantes de los talleres de trabajo:

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Situación financiera actual	1	Desarrollo tecnológico mundial	1	Falta de personal en unidades administrativas - TIC's	1	Cambio de autoridades
2	Ejecución de proyectos	2	Nuevas competencias asignadas por el organismo rector	2	Fortalecimiento área de tecnología	2	Acceso limitado de ciudadanía a tecnología
3	Autosustentable	3	Normativa de contratación publica	3	Marketing y publicidad	3	Normativa de contratación publica
4	Direccionamiento gobernante eficaz - gobernanza	4	Seguridad informática disponible en mercado	4	Espacio físico	4	Inestabilidad económica
5	Liderazgo de la gerencia general	5	Disponibilidad información	5	Falta de personal RTV	5	Dependencia de sistemas externos - AXXIS, SRI, ANT
6	Personal competente señalización	6	Directrices y compromisos internacionales hacia movilidad y seguridad vial	6	Ética profesional	6	Desconocimiento de normas de la ciudadanía
7	Equipo RTV adecuado	7	Asignación de recursos del gobierno central	7	comunicación interna y externa	7	Continuidad de los proyecto
8	Transparencia en la gestión	8	Alcaldes con criterio técnico	8	limitado acceso a tecnología	8	Intereses propios de los cantones mancomunados
9	Referente en gestión de tránsito	9	Servicios deficientes de los Convenios con GAD's para ejecutar procesos complementarios, como recaudación de ciertos impuestos o tasas	9	Conflictos internos	9	Pobreza y desigualdad social
10	Disponibilidad Flexibilidad del personal	10	Globalización - investigación de nuevos procesos	10	Servicio de atención al cliente	10	Hackeo de sistemas informáticos
		11	cambios constante en normativa	11	Comunicación interna	11	Corrupción alrededor del centro de revisión tránsito vehicular
		12	Seguridad informática disponible en mercado	12	Comunicación externa	12	Tramitadores
		13	Servicios compartidos	13	Falta persona unidad de planificación de tránsito		
				14	Desconocimiento normativa		
				15	Falta de colaboración		
				16	tiempos de ejecución de servicios de RTV		
				17	Estandarización		
				18	Reglamentación interna de procesos		
				19	Procesos burocráticos		

Cabe mencionar que las variables de FODA priorizado antes detalladas son únicamente las que obtuvieron un mayor puntaje de priorización, mientras que el resto de las variables identificadas se registraron en las hojas de trabajo de esta metodología y en su mayoría tienen relación con las priorizadas.

## 6.6 ACCIONES ESTRATÉGICAS

En función de la priorización de variables FODA identificadas en la situación actual de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua se desarrollaron cuatro matrices que permiten identificar las acciones estratégicas de ataque, adaptación, reacción y defensa, las cuales permiten establecer mecanismos para explotar los factores positivos del entorno externo e interno y protegerse o evitar los factores negativos como debilidades internas y amenazas del entorno. El resultado se detalla a continuación:

VERSIÓN FINAL

Acciones estratégicas de ataque		Oportunidades		
		1	Desarrollo tecnológico mundial	
		2	Nuevas competencias asignadas por el organismo rector	
		3	Normativa de contratación pública	
		4	Seguridad informática disponible en mercado	
		5	Disponibilidad información	
		6	Directrices y compromisos internacionales hacia movilidad y seguridad vial	
		7	Asignación de recursos del gobierno central	
		8	Alcaldes con criterio técnico	
		9	Servicios deficientes de los Convenios con GAD's para ejecutar procesos complementarios, como recaudación de ciertos impuestos o tasas	
		10	Globalización - investigación de nuevos procesos	
		11	cambios constante en normativa	
		12	Seguridad informática disponible en mercado	
		13	Servicios compartidos	
Fortalezas	1	Situación financiera actual	F1-O1-O6	Actualización tecnológica permanente para mejorar a continua del servicio
	2	Ejecución de proyectos	F1-O2	Equipar, justificar y justificar las competencias de control operativo, licencias, placas y brindar servicios a otros GAD's
	3	Autosustentable	F1-O5	Contar con una unidad de seguridad informática
	4	Direccionamiento gobernante eficaz - gobernanza	F1-O10	Implementar nuevos convenios de recaudación de los servicios que brindan los GAD's
	5	Liderazgo de la gerencia general	F2-O1	Elaboración de nuevos proyectos de desarrollos tecnológicos y de comunicación a los GAD'S
	6	Personal competente señalización	F2-O2	Implementación de proyectos de movilidad por las nuevas competencias de control operativo, placas, licencias
	7	Equipo RTV adecuado	F2-O3	Capacitar en las diferentes etapas de contratación públicas para elaboración de TDR
	8	Transparencia en la gestión	F2-O5	Gestionar con instituciones educativas para la elaboración de proyectos de seguridad informática
	9	Referente en gestión de tránsito	F2-O6-O7	Usar la información disponible en proyectos innovadores
	10	Disponibilidad Flexibilidad del personal	F2-O14	Elaboración de proyectos para ejecución de servicios de RTV, placas y control operativo
			F4-F5-O1 -O5	Gestionar la implementación de proyectos para el acceso de información y comunicación en los diferentes áreas de influencia
			F4-F5-O2	Elaboración e implementación de un plan operativo para las nuevas competencias
			F6-O1	Adaptación de vehículo señalización
			F6-O2	Implementación completa de señalización tanto horizontal como vertical, para la aplicación del control operativo
		F6-O6	Utilización de información para proyectos de señalización vertical y horizontal	
		F7-O1-O5-O6	Actualización de equipamiento de RTV acorde a las nuevas tecnologías	
		F7-O2	Autorización y certificación del RTV	
		F7-O7	Aplicación del plan mundial de seguridad vial	

\*Las acciones en amarillo son acciones estratégicas prioritizadas

Acciones estratégicas de adaptación		Oportunidades		
Acciones estratégicas de adaptación		1	Desarrollo tecnológico mundial	
		2	Nuevas competencias asignadas por el organismo rector	
		3	Normativa de contratación pública	
		4	Seguridad informática disponible en mercado	
		5	Disponibilidad información	
		6	Directrices y compromisos internacionales hacia movilidad y seguridad vial	
		7	Asignación de recursos del gobierno central	
		8	Alcaldes con criterio técnico	
		9	Servicios deficientes de los Convenios con GAD's para ejecutar procesos complementarios, como recaudación de ciertos impuestos o tasas	
		10	Globalización - investigación de nuevos procesos	
		11	cambios constante en normativa	
		12	Seguridad informática disponible en mercado	
		13	Servicios compartidos	
Debilidades	1	Falta de personal en unidades administrativas - TIC's	D10D2-01-02-06	Reforma al orgánico estructural, creando una dirección de TIC's
	2	Fortalecimiento área de tecnología	D1-D2-05	Implementación de protocolos de seguridad informática
	3	Marketing y publicidad	D3-D7-01-02	Aprovechar el desarrollo tecnológico para la elaboración de las campañas de publicidad
	4	Espacio físico	D3-D7-06-07	Actualización de la información con lo referente a movilidad, tránsito y transporte, en los diferentes canales de comunicación
	5	Falta de personal RTV	D4-01	Articulación operativa con diferentes tecnologías de comunicación
	6	Ética profesional	D4-02	Declaratoria de utilidad pública, y las elaboración de unidades desconcentradas en los cantones de Quero, Baños y Pillaro
	7	comunicación interna y externa	D4-05	Implementación de cámaras de seguridad en todos los espacios físicos públicos
	8	limitado acceso a tecnología	D4-06	Implementación del parque de educación vial
	9	Conflictos internos	D6-01	Implementación de cámaras de video vigilancia para detectar actos delictivos y proceder con la normativa legal sancionatoria
	10	Servicio de atención al cliente	D6-D7-02	Formación, implementación, monitoreo y control del código de ética en las nuevas competencias
	11	Comunicación interna	D6-03	Evitar que el personal que interviene en los procesos de contratación pública proporcione información privilegiada
	12	Comunicación externa	D6-05-06	Mejorar el control de la información, implementando seguridad de acceso.
	13	Falta persona unidad de planificación de tránsito	D6-07	Aplicar el plan decenal de la seguridad vial con ética
	14	Desconocimiento normativa	D7-03	Mejorar el proceso interno de contratación pública
	15	Falta de colaboración		
	16	tiempos de ejecución de servicios de RTV		
	17	Estandarización		
	18	Reglamentación interna de procesos		
	19	Procesos burocráticos		

\*Las acciones en amarillo son acciones estratégicas prioritizadas

Acciones estratégicas de reacción		Amenazas		
		1	Cambio de autoridades	
		2	Acceso limitado de ciudadanía a tecnología	
		3	Normativa de contratación pública	
		4	Inestabilidad económica	
		5	Dependencia de sistemas externos - AXXIS, SRI, ANT	
		6	Desconocimiento de normas de la ciudadanía	
		7	Continuidad del proyecto	
		8	Intereses propios de los cantones mancomunados	
		9	Pobreza y desigualdad social	
		10	Hackeo de sistemas informáticos	
		11	Corrupción alrededor del centro de revisión tránsito vehicular	
		12	Tramitadores	
Fortalezas	1	Situación financiera actual	F1-A1-A8	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa.
	2	Ejecución de proyectos	F1-A3	Mejorar y ejecutar de manera eficiente y oportuna el POA
	3	Autosustentable	F1-A4	Optimizar los recursos financieros - Mantener un colchón financiero para épocas de vacas flacas
	4	Direccionamiento gobernante eficaz - gobernanza	F1-A10	Adquirir sistemas de seguridad informática
	5	Liderazgo de la gerencia general	F2-A1-A7-A8	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa.
	6	Personal competente señalización	F2-A2	Incrementar puntos de información en los distritos
	7	Equipo RTV adecuado	F2-A4	Ejecución eficaz de proyectos
	8	Transparencia en la gestión	F2-A6	Socialización de normativas
	9	Referente en gestión de tránsito	F2-A9	Campañas de seguridad vial a la ciudadanía en general
	10	Disponibilidad Flexibilidad del personal	F3-A1	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa
			F3-A4	Realizar proyectos rentables
			F3-A7	Ejecución eficaz de proyectos
			F3-A8	Coordinar proyectos innovadores de descentralización
			F4-A1	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa.
			F4-A4	Realizar planes de emergencia
			F4-A6	Campañas de seguridad vial a la ciudadanía en general
			F4-A7	Controles periódicos de avances de proyectos con la creación de una departamento de proyectos
			F6-A1	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa.
			F6-A6	Campañas de seguridad vial a la ciudadanía en general
			F7-A1	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa.
		F7-A2	Incremento de línea móvil pesados y livianos	
		F7-A7	Contratar personal de acuerdo a las necesidades	
		F2-A4	Elaboración de proyectos innovadores para presentación de organismos internacionales	
		F4-F5-A4	Elaboración de una planificación financiera equilibrada para enfrentar contra ciclos	
		F6-A4	Asignación de recursos para señalización horizontal, vertical y semaforización	

\*Las acciones en amarillo son acciones estratégicas prioritizadas

<b>Acciones estratégicas de defensa</b>			<b>Amenazas</b>		
<b>Debilidades</b>	1	Falta de personal en unidades administrativas - TI		1	Cambio de autoridades
	2	Fortalecimiento área de tecnología		2	Acceso limitado de ciudadanía a tecnología
	3	Marketing y publicidad		3	Normativa de contratación pública
	4	Espacio físico		4	Inestabilidad económica
	5	falta de personal RTV		5	Dependencia de sistemas externos - AXXIS, SRI, ANT
	6	Ética profesional		6	Desconocimiento de normas de la ciudadanía
	7	comunicación interna y externa		7	Continuidad de los proyectos
	8	limitado acceso a tecnología		8	Intereses propios de los cantones mancomunados
	9	Conflictos internos		9	Pobreza y desigualdad social
	10	Servicio de atención al cliente		10	Hackeo de sistemas informáticos
	11	Comunicación interna		11	Corrupción alrededor del centro de revisión tránsito vehicular
	12	Comunicación externa		12	Tramitadores
	13	Falta persona unidad de planificación de tránsito	D1-A1	Acercamiento con candidatos para fortalecimiento de personal	
	14	Desconocimiento normativa	D1-A7	Asignación presupuestaria para personal	
	15	Falta de colaboración	D2-A2	Incremento de puntos tecnológicos de promoción e información	
	16	tiempos de ejecución de servicios de RTV	D2-A7	Asignación presupuestaria para personal para continuidad de proyectos	
	17	Estandarización	D3-A1	Difusión y relación entre relaciones públicos de instituciones	
	18	Reglamentación interna de procesos	D3-A2	Difusión por diferentes medios de servicios que ofrece la empresa	
	19	Procesos burocráticos	D3-A6	Campañas publicitarias sobre las normas de matriculación	
		D4-A1	Acercamiento con autoridades para establecer espacios físicos para descentralización		
		D4-A7	Coordinación con autoridades para la ejecución de los proyectos		
		D5-A1	Acercamiento con candidatos para fortalecimiento de personal		
		D5-A7	Asignación presupuestaria para personal para continuidad de proyectos CRTV		
		D6-A11	Incremento de sistema tecnológico anticorrupción		
		D7-A2	Difusión de servicios que ofrece la empresa; capacitación de relaciones humanas y trabajo en equipo		
		D7-A6	Difusión por diferentes medios de servicios que ofrece la empresa		
		D4-A4	Implementación de nuevos servicios públicos		

\*Las acciones en amarillo son acciones estratégicas prioritarias

## 7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es base fundamental para la construcción de la estrategia institucional y está conformado por los valores, la misión, la visión, lineamientos y los objetivos estratégicos.

Este instrumento metodológico ayuda a planear el camino a seguir con el fin de generar valor para los grupos de interés y asegurar la permanencia en el tiempo y el crecimiento que la Institución pretende alcanzar.

### 7.1 MISIÓN Y VISIÓN

Las definiciones para identificar el direccionamiento estratégico de la institución se generaron en los talleres de trabajo con todos los ejecutivos de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua que aportaron con su criterio y elementos para desarrollar la nueva visión y objetivos estratégicos institucionales para el periodo 2023 – 2026.

Los resultados alcanzados se detallan a continuación:

MISIÓN
“Garantizar un ecosistema de movilidad, eficiente y sostenible con procesos ágiles y transparentes para todos en la sierra central del Ecuador”

VISIÓN
“Al año 2026 contar con un sistema de movilidad innovador, ciudades seguras y atractivas para vivir y personas responsables con la comunidad en el territorio mancomunado”

### 7.2 VALORES INSTITUCIONALES

En el marco de la cultura organizacional de la institución, se establecen los siguientes valores:

**Responsabilidad:** cumplimos nuestras obligaciones adecuadamente en tiempo y forma, planificamos, orientamos y dirigimos nuestros esfuerzos y analizamos las consecuencias de nuestras acciones.

**Transparencia:** actuamos de manera íntegra, sin motivaciones ocultas de beneficio particular, priorizando las necesidades de nuestros usuarios y ciudadanos en general.

**Ética:** mantenemos una conducta ejemplar en todas nuestras actuaciones y comportamientos dentro y fuera de la institución.

**Eficiencia:** desarrollamos todas nuestras actividades de la manera óptima, rápida e igualmente correcta.

**Honestidad:** Somos francos y transparentes, siendo veraces en nuestros pensamientos y acciones, somos incorruptibles.

**Calidad:** aportamos valor a nuestros usuarios, ofrecemos condiciones y costos adecuados en la prestación de nuestros servicios.

**Iniciativa:** somos propositivos, buscamos y planteamos soluciones a los problemas que se presentan, a fin de aportar en la consecución de los objetivos Institucionales.

**Lealtad:** Ser fieles a la institución. Objetivos Estratégicos.

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas:

### 7.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Con el objeto de generar factores claves de éxito que permitan a la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua. alcanzar elementos diferenciadores y que fortalezcan el nexo con sus usuarios y asociados, se ha priorizado el desarrollo de líneas estratégicas, las mismas que se detallan a continuación:

## VISIÓN INSTITUCIONAL 2026



LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
<p>FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, IMAGEN Y POSICIONAMIENTO</p>	Actualización tecnológica permanente para mejorar continua del servicio
	Equipar, justificar y justificar las competencias de control operativo, licencias, placas y brindar servicios a otros GAD's
	Contar con una unidad de seguridad informática
	Implementar nuevos convenios de recaudación de los servicios que brindan los GAD's
	Reforma al orgánico estructural, creando una dirección de Tics
	Declaratoria de utilidad pública, y la elaboración de unidades desconcentradas en los cantones de Quero, Baños y Pillaro
	Mejorar el control de la información, implementando seguridad de acceso.
	Acercamiento a candidatos dándoles a conocer el trabajo de la empresa.
	Controles periódicos de avances de proyectos con la creación de un departamento de proyectos
	Autorización y certificación del RTV
	Incremento de línea móvil pesados y livianos
	Acercamiento con autoridades para establece espacios físicos para descentralización
	Incremento de sistema tecnológico anticorrupción
	Aprovechar el desarrollo tecnológico para la elaboración de las campañas de publicidad
Actualización de la información con lo referente a movilidad, tránsito y transporte, en los diferentes canales de comunicación	
Implementación del parque de educación vial	

	Incremento de puntos tecnológicos de promoción e información
	Difusión por diferentes medios de servicios que ofrece la empresa
CONTROL ÁGIL, EFICIENTE Y TRANSPARENTE DE TRANSPORTE	Implementación de proyectos de movilidad por las nuevas competencias de control operativo, placas, licencias
	Elaboración e implementación de un plan operativo para las nuevas competencias
	Implementación de cámaras de seguridad en todos los espacios físicos públicos
	Implementación de cámaras de video vigilancia para detectar actos delictivos y proceder con la normativa legal sancionatoria
	Formación, implementación, monitoreo y control del código de ética en las nuevas competencias
	Campañas publicitarias sobre las normas de matriculación
INFRAESTRUCTURA VIAL SEGURA	Implementación completa de señalización horizontal, vertical y semaforización para la aplicación del control operativo
	Utilización de información para proyectos de señalización vertical y horizontal
	Aplicación del plan mundial de seguridad vial
	Asignación de recursos para señalización horizontal, vertical y semaforización
VEHÍCULOS Y USUARIOS SEGUROS	Elaboración de proyectos para ejecución de servicios de RTV, placas y control operativo
	Actualización de equipamiento de RTV acorde a las nuevas tecnologías
	Socialización de normativas
	Campañas de seguridad vial a la ciudadanía en general
	Incremento de línea móvil pesados y livianos
	Acercamiento con autoridades para establecer espacios físicos para descentralización

Los lineamientos estratégicos definidos tienen como objetivo enmarcar el planteamiento de objetivos e iniciativas estratégicas para asegurar su correcta aplicación en función de alcanzar la visión institucional planteada.

#### 7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la ejecución del presupuesto institucional
	Incrementar la autosustentabilidad económica
USUARIO	Fortalecer la imagen institucional
	Implementar el control de la movilidad en los cantones mancomunados
	Diseñar y gestionar un sistema de transporte público y movilidad eficiente y seguro
	Incrementar el portafolio y oferta de servicios
PERSPECTIVA PROCESOS	Fortalecer el modelo de control de gestión institucional
	Optimizar los procesos de cadena de valor
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Mejorar el clima y cultura organizacional
	Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano
	Incrementar la disponibilidad y seguridad de los servicios tecnológicos de la institución
	Optimizar la estructura organizacional incrementando su eficiencia y eficacia

Los indicadores y metas definidos para cada objetivo estratégico se detallan como anexo al presente documento.

## 7.5 MAPA ESTRATÉGICO

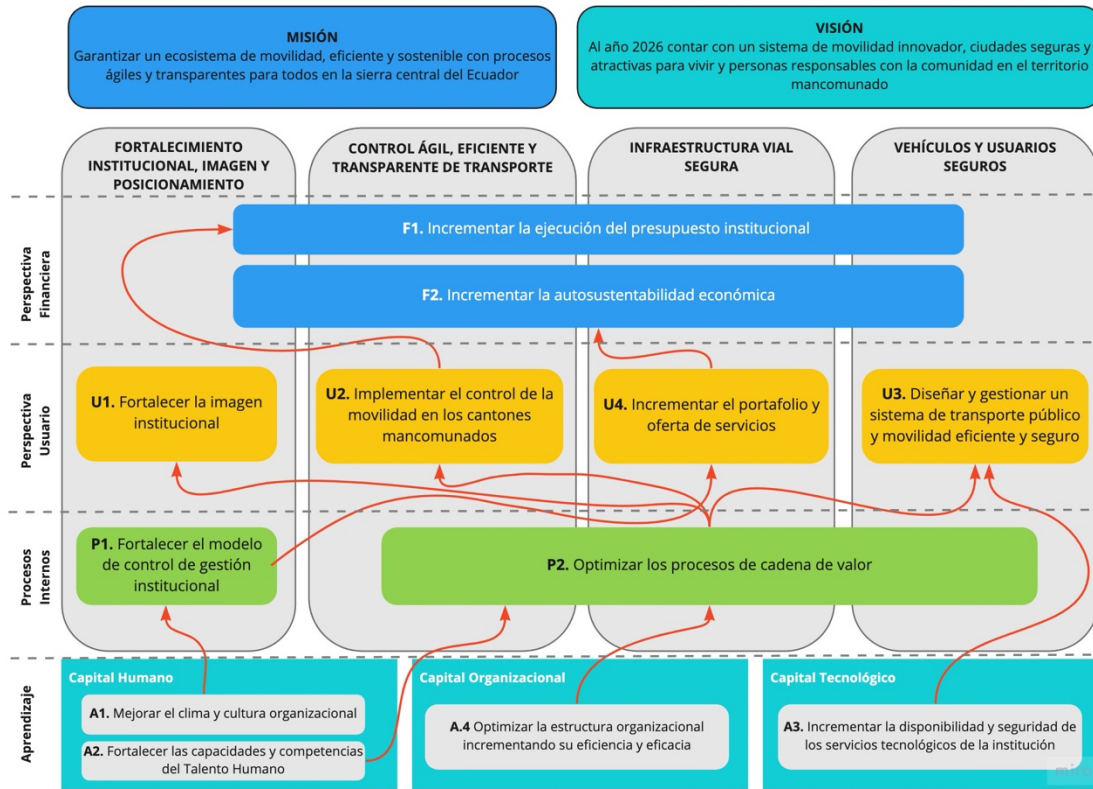
La Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua ha definido el mapa estratégico como un elemento constitutivo de su direccionamiento estratégico, para ello se traduce la estrategia, a través de las siguientes perspectivas: financiera, usuarios, procesos internos y aprendizaje.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran por qué una imagen es más poderosa que mil palabras. Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas institucionales.

- Los resultados financieros se consiguen únicamente si los objetivos que los apalancan se cumplen, es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva de los usuarios, así como de la perspectiva de procesos de la empresa.
- La propuesta de valor para los usuarios describe el método para generar mayor afluencia de usuarios de los servicios que la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua ofrece. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los usuarios siempre se encuentren satisfechos.
- Los procesos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- Si la perspectiva de aprendizaje no identifica claramente qué actividades (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.
- Finalmente se destaca que las acciones contempladas se alinean a los pilares del plan que son los lineamientos estratégicos y además se encuentran articuladas entre sí bajo una perspectiva sistémica, tal como se promueve desde la mirada de un sistema seguro de movilidad. En este contexto, alinear los objetivos de las perspectivas institucionales es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Una vez creado el mapa estratégico se convierte en una excelente herramienta de comunicación, ya que permite que todos los colaboradores comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico de la Empresa Pública Mancomunada de Tránsito de Tungurahua se describe a continuación:



## 7.6 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Sobre la base de los lineamientos y objetivos estratégicos definidos en la Planificación Estratégica para el periodo 2023 – 2026, se plantearon una serie de iniciativas que a través de su ejecución permitirán alcanzar los objetivos definidos.

Las iniciativas generadas por los responsables de las diferentes unidades pasan por un proceso de priorización para convertirse en proyectos estratégicos institucionales.

Los proyectos estratégicos presentados y priorizados para el presente periodo de Planificación Estratégica 2023 - 2026 son:

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
PERSPECTIVA USUARIOS	Fortalecer la imagen institucional	Plan estratégico de marketing y comunicación	Publicidad y promoción
			Marketing
			Campañas de comunicación
			Convenios con otros GADs

		Plan de coordinación y cooperación Interinstitucional	Convenios de colaboración con las operadoras y sindicatos de choferes
			Coordinación y cooperación con GAD's Provinciales y municipales
			Convenio colaboración con otros organismos de control
			Convenios interinstitucionales
	<b>Implementar el control de la movilidad en los cantones mancomunados</b>	Implementación del centro integral de control de movilidad	Implementación de las unidades móviles de RTV
			Salas de monitoreo y control
			Centros de revisión técnica vehicular Baños, Quero, Píllaro
			Creación de nuevos productos y servicios
			Implementación de sistema de video vigilancia
			Contar con el equipamiento e insumos
			Disponer de los espacios físicos
			Infraestructura
			Sistemas de comunicación
			Vehículos
			Centro de monitoreo y control
			Sistema de Identificación de placas
		Implementación de Centros de Revisión Técnica Vehicular (CRTV) móviles	CRT móvil
			Desconcentrar los servicios prestados en lo cantones mancomunados
	<b>Diseñar y gestionar un sistema de transporte público y movilidad eficiente y seguro</b>	Plan Integral de planificación y control de transporte terrestre y movilidad (Señalización vial, evaluación de infraestructura, movilidad sustentable)	Programa de educación empoderamiento social
			Transporte Seguro
Movilidad segura no motorizada			
Señalización horizontal y vertical de los cantones de la mancomunidad			
Disponer del equipo humano competente y adecuado			
Incentivar la utilización de vehículos de energía limpias			

			Implementación de los modelos de caja común
			Diseño normativo para creación de operadoras de transporte
			Implementación de sistema de identificación de información de operadoras de transporte
			Disminuir accidentes de tránsito en los cantones mancomunados
			Plan integral de señalización vial
			Campañas de seguridad y educación vial
			Estudios de siniestralidad de accidentes de tránsito
			Análisis de la normativa para tránsito
			Motivar proyectos de movilidad sostenible entre público y privado
			Plan integral de evaluación de infraestructura vial segura
			plan integral de movilidad sustentable cantonales
			Diseño e implementación de ciclovías
			Plan de semaforización inteligente
			Estudios de tráfico
<b>Incrementar el portafolio y oferta de servicios</b>	Estudio de nuevos productos y servicios a ofrecer en la empresa pública de tránsito de Tungurahua	Definir portafolio de servicios y productos	
		Proponer políticas que fortalezcan la seguridad Ciudadana	
	Estudio de identificación de necesidades, percepción, hábitos, comportamiento, prácticas y actitudes de la ciudadanía ante la de seguridad	Modelo de apoyo a la gestión de la seguridad ciudadana	
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>	<b>Fortalecer el modelo de control de gestión institucional</b>	Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento institucional	Modelo de control de gestión institucional
	<b>Optimizar los procesos de cadena de valor</b>	Plan de relevamiento, estandarización y medición de procesos de cadena de valor	Reducción de tiempos de atención
			Estandarización de procesos productivos

		Digitalización y desmaterialización de documentos y tramites inherentes a la gestión de la empresa	Desmaterialización de los documentos habilitantes Digitalización de trámites de matriculación Optimizar procesos - requisitos y tiempos Migrar servicios a canales virtuales
		Modelo para medición de la satisfacción de usuarios	Implementar modelo de medición de la satisfacción del usuario Revisar el esquema de modelo de atención a los usuarios Modelo de atención al cliente (usuario)
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>	<b>Mejorar el clima y cultura organizacional</b>	Estudio de medición de clima y cultura organizacional	Medición de clima y cultura Plan de comunicación interna
		Políticas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción	Intranet institucional Modelo de transparencia institucional
		Plan de evaluación de desempeño del personal	Plan de capacitación técnica y de competencias
	<b>Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano</b>	Plan de capacitación y desarrollo del personal	Evaluación de desempeño Análisis de brechas cargo-persona Cambios administrativos - polifuncionalidad - plan carrera
		Plan estratégico de tecnología de la información y telecomunicaciones	Plan de Estratégico de Tecnologías de Información
		Plan de seguridad de la información institucional	Asegurar la integridad y confidencialidad de la información del ciudadano Correr un estudio de pentesting - ethical hacking Implementación de un sistema de seguridad informática
	<b>Incrementar la disponibilidad y seguridad de los servicios tecnológicos de la institución</b>	Plan de renovación y mantenimiento de equipos informáticos	Plan de renovación y mantenimiento de equipos informáticos
		Plan de fortalecimiento y renovación tecnológica	Análisis de soluciones disponibles en el mercado para automatización de procesos Implementar el sistema de AXXIS Cloud
			Hardware, software, procesos y redes

	<b>Optimizar la estructura organizacional incrementando su eficiencia y eficacia</b>	Reestructura organizacional por procesos y manual de descripción, valoración y clasificación de cargos	Reestructuración orgánica
			Estructura orgánica del modelo de control de la movilidad
			Análisis de estructura organizacional alineada al nuevo modelo de gestión tipo A

## 7.7 ANÁLISIS PROSPECTIVO – PRIORIZACIÓN DE ESCENARIOS, RIESGOS Y PLANTEAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN

Para complementar el ejercicio de planificación estratégica de la empresa y que el mismo sea robusto, sustentable y aplicable en el tiempo, se estableció una herramienta prospectiva que tiene como base el análisis FODA levantado, aplicación de método Delphi, y la construcción de posibles escenarios que puedan afectar la consecución de los objetivos del plan estratégico; identificando los posibles riesgos o eventos que pueden suceder a lo largo de la ejecución y cumplimiento de la planificación, de tal manera que se incluya en la misma, las acciones o planes de contingencia y mitigación a ejecutar para que los escenarios priorizados se cumplan o se eviten, conforme a si los mismos son positivos o negativos para la empresa.

Así, los escenarios que se plantearon para la EPMTT son:

	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO ACTUAL - MÁS PROBABLE	ESCENARIO PESIMISTA
<b>POLÍTICO</b>	Apoyo completo de todos los municipios que contempla la mancomunidad	Apoyo parcial de los municipios mancomunados	Intereses particulares de los GAD's mancomunados (Desintegración de la mancomunidad)
<b>ECONÓMICO</b>	Incremento de la asignación presupuestaria gobierno central	Mantenimiento de la asignación presupuestaria gobierno central	Reducción de la asignación presupuestaria gobierno central
<b>SOCIAL</b>	Aceptación de la ciudadanía a la implementación del control y agentes de tránsito	Moderada aceptación de la ciudadanía a la implementación del control y agentes de tránsito	Rechazo de la ciudadanía respecto a la implementación de control y agentes de tránsito
<b>TECNOLÓGICO</b>	Reestructuración o implementación del sistema AXXIS y sistemas conexos a la gestión de la mancomunidad - Sistemas integrados	Infraestructura bajo demanda sistema implementados más no integrados	Infraestructura tecnológica básica no acorde al modelo de gestión - soluciones locales
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Estandarización y mejora de procesos completa	Estandarización de procesos bajo demanda	Procesos aislados intermitentes
<b>CLIMA Y CULTURA</b>	Ambiente y cultura orientada al servicio	Estructura organizacional implementada	Sin estructura organizacional acorde a modelo
<b>PERSONAS</b>	Equipo de alto rendimiento, personal capacitado y autogestionado	Personal apto y capacitado para la posición	Personal técnico empírico

De acuerdo los escenarios planteados, se aplicó la identificación, calificación y priorización de riesgos o eventos conforme la siguiente matriz:

Probabilidad	Amenazas								Oportunidades								Probabilidad
MA	L	4	M	8	A	12	A	16	A	16	A	12	M	8	L	4	MA
A	L	3	M	6	A	9	A	12	A	12	A	9	M	6	L	3	A
M	L	2	M	4	M	6	M	8	M	8	M	6	M	4	L	2	M
B	L	1	L	2	L	3	L	4	L	4	L	3	L	2	L	1	B
	B		M		A		MA		MA		A		M		B		
	Impacto negativo								Impacto positivo								
	1		2		3		4		4		3		2		1		

Matriz de priorización de riesgos estándar (MA=muy alto; A=Alto; M=Medio; B=Bajo)

Aplicando la matriz de riesgos, los escenarios priorizados fueron los resaltados en naranja:

	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO ACTUAL - MÁS PROBABLE	ESCENARIO PESIMISTA
<b>POLÍTICO</b>	Apoyo completo de todos los municipios que contempla la mancomunidad	Apoyo parcial de los municipios mancomunados	Intereses particulares de los GAD's mancomunados (Desintegración de la mancomunidad)
<b>ECONÓMICO</b>	Incremento de la asignación presupuestaria	Mantenimiento de la asignación presupuestaria	Reducción de la asignación presupuestaria
<b>SOCIAL</b>	Total aceptación de la ciudadanía al control y agentes de tránsito	Moderada aceptación de la ciudadanía al control y agentes de tránsito	Rechazo de la ciudadanía respecto a la implementación de control y agentes de tránsito
<b>TECNOLÓGICO</b>	Reestructuración o implementación del sistema AXXIS y sistemas conexos a la gestión de la mancomunidad - Sistemas integrados	Infraestructura bajo demanda sistema implementados más no integrados	Infraestructura tecnológica básica no acorde al modelo de gestión - soluciones locales
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Estandarización y mejora de procesos completa	Estandarización de procesos bajo demanda	Procesos aislados intermitentes
<b>CLIMA Y CULTURA</b>	Ambiente y cultura orientada al servicio	Estructura organizacional implementada	Sin estructura organizacional acorde a modelo
<b>PERSONAS</b>	Equipo de alto rendimiento, personal capacitado y autogestionado	Personal apto y capacitado para la posición	Personal técnico empírico

Junto con los escenarios priorizados, se estableció acciones a emprender y se definieron planes de mitigación y/o contingencia que se deberán aplicarse para lograr los objetivos del plan estratégico al mismo tiempo que gestionamos los escenarios posibles que se puedan presentar.

Las acciones y planes se describen a continuación:

Escenario	Acción a emprender	Consecuencia	Plan de Mitigación	Plan de Contingencia
Estandarización y mejora de procesos completa	<b>Incrementar el portafolio de procesos y servicios y automatizarlos</b>	Reducción de tiempos Satisfacción del usuario	Estructurar un plan de intervención de procesos	
Ambiente y cultura orientada al servicio	<b>Automatización de procesos Incremento a la oferta de servicios Comunicación interna</b>	Satisfacción al usuario Productividad y eficiencia	Difusión comunicación plan de incentivos planes de desarrollo	
Apoyo parcial de los municipios mancomunados	<b>Comunicación y promoción de las actividades y acciones que se ejecutan Participes de las actividades y decisiones que se ejecutan en la empresa</b>	Inestabilidad, incertidumbre	Socialización con los candidatos Conocer la gestión de la mancomunidad Rendición de cuentas Acercamiento previo con gremios y grupos de interés	Plan focalizado con los alcaldes que no están de acuerdo
Personal apto y capacitado para la posición	<b>Capacitación continua Plan de desarrollo, plan de carrera</b>	Productividad Mejoramiento institucional Satisfacción	Plan de capacitación anual - Detección de necesidades de capacitación	
Apoyo completo de todos los municipios que contempla la mancomunidad	<b>Mantener un esquema de comunicación permanente</b>	Fortaleza en la mancomunidad	Acercamiento previo con los candidatos	Fortalecer el plan de comunicación con los GAD's Sinergias apoyos
Total aceptación de la ciudadanía al control y agentes de tránsito	<b>Masificar el control y agentes de tránsito</b>	Reducir la accidentalidad Incremento de ingresos	Acercamiento y socialización con los grupos de interés Implementación de un plan piloto	
Reducción de la asignación presupuestaria de gobierno central	<b>Reducción de gastos</b>	Inestabilidad Deterioro en la calidad de servicios	Generación de fuentes de ingresos propios Incrementar el volumen de procesos para que no haya esta reducción Prudencia financiera	Optimización del gastos, reducción del tamaño de la organización









Es importante asignar un responsable y fechas de cumplimiento a las acciones y planes de mitigación y contingencias establecidos para su gestión y control; y colocarlos en la matriz de portafolio de proyectos y acciones estratégicas parte del plan estratégico.

La matriz completa se describe en el anexo 6 de este documento.

VERSIÓN FINAL

## 8 ANEXOS

### 8.1 ANEXO 1. MODELO DE NEGOCIOS TO-BE – EPMTT

MODELO DE NEGOCIOS ÓPTIMO EMPRESA PUBLICA MANCOMUNADA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA				
<p><b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GAD's municipales mancomunados.</li> <li>Agencia Nacional de Tránsito.</li> <li>AME</li> <li>Comisión de Tránsito del Ecuador.</li> <li>Ministerio de Transporte y Obras Públicas.</li> <li>Policía Nacional.</li> <li>Centros de revisión vehicular.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de matriculación y revisión vehicular.</li> <li>Procesos de generación de títulos habilitantes.</li> <li>Control de tránsito y movilidad.</li> <li>Estudios de tránsito, movilidad, señalización y seguridad vial.</li> <li>Gestión de la señalización vertical y horizontal.</li> <li>Contratación pública de servicios requeridos.</li> <li>Mantenimiento de infraestructura física institucional.</li> <li>Mantenimiento de infraestructura tecnológica institucional.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriculación: Revisión técnica y visual, renovación anual, traspasos, certificaciones, duplicados, bloqueos y remates.</li> <li>Títulos habilitantes: estudios de oferta y demanda de transporte público, habilitaciones, deshabilitaciones y cambios de socios o vehículos.</li> <li>Ingeniería de tránsito: estudios de tránsito, señalización y diseños de seguridad vial.</li> <li>Control Movilidad: Centro de gestión y monitoreo y agentes de control de tránsito.</li> <li>Proponer proyectos de regulación de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de los cantones mancomunados en el ámbito local.</li> </ul>	<p><b>RELACIONAMIENTO</b> </p> <p>Servicios y atención personalizada en los centros de matriculación y revisión vehicular.</p> <p>Asesoría individualizada en trámites y gestión de la movilidad y tránsito.</p> <p>Campañas digitales y presenciales de seguridad y educación vial.</p> <p>Atención a los requerimientos de movilidad y señalización vertical y horizontal.</p> <p>Gestión y control de la movilidad segura.</p>	<p><b>SEGMENTOS DE ATENCIÓN</b> </p> <p><b>USUARIOS DEL SERVICIOS DE MOVILIDAD</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Peatones.</li> <li>Conductores.</li> <li>Propietarios de vehículos.</li> <li>Operadoras de transporte público y comercial.</li> </ol>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b> </p> <p>Infraestructura administrativa. CRTV moderno y funcional. Sistemas de revisión y matriculación vehicular. Talento humano competente. Solvencia financiera. Infraestructura tecnológica.</p>				<p><b>CANALES</b> </p> <p>Pagina Web Redes sociales Centro de Revisión Técnica Vehicular CRTV – móviles Centro de control de tránsito Patios de retención Material POP</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nómina de colaboradores</li> <li>Gastos administrativos y de operación de infraestructura</li> <li>Gastos de operación CRTV y Centro de Control de Tránsito</li> <li>Suministros</li> <li>Comunicaciones</li> <li>Capacitación</li> </ul>			<p><b>FLUJOS DE INGRESO</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tasas y contribuciones</li> <li>Asignaciones gobierno central</li> <li>Multas y sanciones</li> <li>Títulos habilitantes</li> </ul>	

**8.2 ANEXO 2. MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2023 – 2026**

No.	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
		U1	U2	U3	U4	P1	P2	A1	A2	A3	A4
		Fortalecer la imagen institucional de la empresa mancomunada	Implementar el control de la movilidad en los cantones mancomunados	Promocionar un sistema de transporte público y movilidad eficiente y seguro	Incrementar el portafolio de servicios que ofrecer la empresa pública mancomunada de tránsito de Tungurahua	Fortalecer el modelo de control de gestión institucional	Optimizar los procesos de cadena de valor	Mejorar el clima y cultura organizacional	Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano	Incrementar la disponibilidad y seguridad de los servicios tecnológicos de la institución	Optimizar la estructura organizacional incrementando su eficiencia y eficacia
1	Plan estratégico de marketing y comunicación	2024									
2	Plan de coordinación y cooperación Interinstitucional	2024									
3	Implementación del centro integral de control de movilidad	2023									
4	Implementación de Centros de Revisión Técnica Vehicular (CRTV) móviles		2023								
5	Plan Integral de planificación y control de transporte terrestre y movilidad (Señalización vial, evaluación de infraestructura, movilidad sustentable)		2023								
6	Estudio de nuevos productos y servicios a ofrecer en la empresa pública de tránsito de Tungurahua			2023							
7	Estudio de identificación de necesidades, percepción, hábitos, comportamiento, prácticas y actitudes de la ciudadanía ante la de seguridad				2024						
8	Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento institucional				2026						
9	Plan de relevamiento, estandarización y medición de procesos de cadena de valor					2023					
10	Digitalización y desmaterialización de documentos y tramites inherentes a la gestión de la empresa						2024				
11	Modelo para medición de la satisfacción de usuarios						2025				
12	Estudio de medición de clima y cultura organizacional							2026			
13	Políticas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción							2026			
14	Plan de evaluación de desempeño del personal								2025		
15	Plan de capacitación y desarrollo del personal								2025		
16	Plan estratégico de tecnología de la información y telecomunicaciones									2024	
17	Plan de seguridad de la información institucional									2025	
18	Plan de fortalecimiento y renovación tecnológica									2024	
19	Reestructura organizacional por procesos y manual de descripción, valoración y clasificación de cargos										2023
		3	2	1	2	1	2	2	2	3	1

**8.3 ANEXO 3. OBJETIVOS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS 2023 – 2026**

PERSPECTIVAS	No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	MÉTRICA / VARIABLES	META	Frecuencia
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1	Incrementar la ejecución del presupuesto institucional	Ejecutar de manera eficiente el presupuesto asignado anualmente en la institución		Porcentaje de cumplimiento de ejecución presupuestaria	$((\text{Total Ejecución Presupuestaria anual devengada} / \text{Total Ejecución Presupuestaria anual planificada}) * 100)$	95%	Anual
	F2	Incrementar la autosustentabilidad económica	Generar los ingresos necesarios para mantener la operación de la EPMTT con adecuada calidad en la prestación de sus servicios		Variación Ingresos	$((\text{Total Ingresos Obtenidos presente año} / \text{Total Ingresos obtenidos año anterior}) - 1) * 100$	10%	Anual
USUARIO	U1	Fortalecer la imagen institucional	Fortalecer la Imagen y servicios de la EPMTT ante la comunidad de los GADs mancomunados y la ciudadanía en general	Plan estratégico de marketing y comunicación	Plan de Marketing y comunicación	$(\text{Numero de usuario nuevos - seguidores} / \text{Total de público objetivos}) * 100$	20%	Anual
				Plan de coordinación y cooperación Interinstitucional	Plan de cooperación interinstitucional	Numero de convenios de cooperación firmados	8	Anual
	U2	Implementar el control de la movilidad en los cantones mancomunados	Fortalecer el control de la movilidad en el ámbito de las competencias de los cantones mancomunados, aplicando el modelo de gestión tipo A completo con la puesta en marcha del centro de control y agentes de tránsito para la movilidad en los cantones mancomunados	Implementación del centro integral de control de movilidad	Centro Integral de Control Movilidad	Centro de. control implementado	100%	Anual
					Agentes operativos	Numero de agentes de transito operativos / Total de agentes de tránsito planificados	100%	Termino del plan
				Implementación de Centros de Revisión Técnica Vehicular (CRTV) móviles	CRTV móviles operativas	Numero de CRTV móviles implementados	1	Anual

	U3	<b>Diseñar y gestionar un sistema de transporte público y movilidad eficiente y seguro</b>	Planificar la ingeniería en tránsito, transporte y seguridad vial en el marco de las competencias de la EPMTT y apalancando los lineamientos establecidos en: "Estrategia de movilidad segura de Ecuador 2021 - 2030" y la Política Nacional de Movilidad Urbana sostenible"	Plan Integral de planificación y control de transporte terrestre y movilidad (Señalización vial, evaluación de infraestructura, movilidad sustentable)	Creación operadoras de transporte	Reglamento para creación de operadoras implementado	80%	Termino del plan
					Infraestructura vial segura	(infraestructura implementada / infraestructura requerida) * 100	80%	Anual
					Seguridad y educación vial	(Campañas de seguridad y educación vial ejecutadas / Campañas planificadas) * 100	80%	Anual
					Movilidad Sostenible	(Proyectos de movilidad sostenible implementados / Proyectos de movilidad sostenibles planteados) * 100	80%	Anual
	U4	<b>Incrementar el portafolio y oferta de servicios</b>	Brindar servicios complementarios a los que brinda actualmente bajo el marco legal u las competencias de la EPMTT	Estudio de nuevos productos y servicios a ofrecer en la empresa publica de tránsito de Tungurahua	Nuevos servicios	Numero de nuevos servicios implementados	1	Anual
					Estudio de necesidades y requisitos de seguridad ciudadana	Estudio de necesidades y percepción de la ciudadanía ante la seguridad levantando	1	Termino del plan
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>	P1	<b>Fortalecer el modelo de control de gestión institucional</b>	Implementar un sistema de control de gestión que ayude al cumplimiento de actividades operativas que apalancar los objetivos estratégicos mediante el	Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento institucional	Cumplimiento Plan Estratégico	(Proyectos estratégicos cumplidos / Proyectos estratégicos planteados) * 100	75%	Anual

			seguimiento periódico de los avances					
	P2	Optimizar los procesos de cadena de valor	Mejorar los procesos y servicios de cara al usuario y a la ciudadanía en general	Plan de relevamiento, estandarización y medición de procesos de cadena de valor	Procesos estandarizados	(numero de procesos estandarizados / total procesos cadena de valor) *100	75%	Anual
Digitalización y desmaterialización de documentos y tramites inherentes a la gestión de la empresa				Trámites digitalizados	(número de tramites digitalizados / total trámites)*100	30%	Anual	
Modelo para medición de la satisfacción de usuarios				Nivel de satisfacción del usuario	Net Promoter Score - NPS	50%	Anual	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	A1	Mejorar el clima y cultura organizacional	Medir y definir acciones concretas para mejorar el clima laboral y de esta manera constituir equipos de alto rendimiento generando una cultura de gestión e innovación	Estudio de medición de clima y cultura organizacional	Medición clima laboral	Promedio del total de puntaje de las dimensiones medidas para clima laboral	75%	Termino del plan
					Plan comunicación interna	Reglamento implementado	1	Termino del plan
				Políticas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción	Código de Ética	Reglamento implementado	1	Termino del plan
	A2	Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano	Capacitar técnica y conductualmente al personal de la EPMTT para el cumplimiento efectivo de sus procesos	Plan de evaluación de desempeño del personal	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño ejecutada	100%	Anual
				Plan de capacitación y desarrollo del personal	Plan de capacitación	Plan de capacitación ejecutado	90%	Anual
	A3	Incrementar la disponibilidad y seguridad de los	Implementar una gestión de tecnologías de la información y comunicación acorde a	Plan estratégico de tecnología de la información y telecomunicaciones	PETI	PETI Elaborado	100%	Anual

		<b>servicios tecnológicos de la institución</b>	los nuevos retos que tiene la empresa con la implementación del centro de control de movilidad	Plan de seguridad de la información institucional	Plan de seguridad de la información	Plan de seguridad de la información implementado	100%	Anual
				Plan de fortalecimiento y renovación tecnológica	Niveles de disponibilidad de servicios tecnológicos	(numero de horas disponibles / total de horas definidas) * 100	95%	Anual
	<b>A4</b>	<b>Optimizar la estructura organizacional incrementando su eficiencia y eficacia</b>	Asegurar que la EPMTT cuenta con una estructura sólida y adecuada a las necesidades de la organización	Reestructura organizacional por procesos y manual de descripción, valoración y clasificación de cargos	Brecha estructural	(unidades implementadas / unidades definidas modelo tipo A) * 100	90%	Anual

VERSIÓN FINAL

#### 8.4 ANEXO 4. CUESTIONARIO DIRECTIVOS: LEVANTAMIENTO DIAGNÓSTICO

- 1 ¿Cómo visualiza la institución en el largo plazo, en el 2030?
- 2 ¿Cómo visualiza a la institución en el año el 2026?
- 3 ¿Qué barreras internas o externas identifica usted que va a enfrentar la institución para llegar a esa visión?
- 4 ¿Desde el entorno externo, cuáles son las principales oportunidades que identifica para la institución?
- 5 ¿Desde el entorno externo, cuáles son las principales amenazas que identifica para la institución?
- 6 ¿Puede nombrarnos 3 problemáticas de su organización? Se refiere a los obstáculos o impedimentos que actualmente se presentan en la organización que dificultan su desarrollo y requieren atención
- 7 ¿Puede nombrarnos 3 desafíos que su institución se ha planteado? ¿Se refiere a los retos o metas relevantes en las cuales se deben centrar los esfuerzos futuros de la organización?
- 8 ¿Puede nombrarnos 3 potencialidades que su institución se ha planteado? Se refiere a los elementos o aspectos que la organización las puede obtener como un soporte real para la implementación de procesos o iniciativas que busquen el desarrollo de la organización
- 9 ¿Cuál sería el escenario más optimista que visualiza a corto y mediano plazo que influyan positiva o negativamente a la institución? (respecto a los problemas, desafío y potencialidades)
- 10 ¿Cuál sería el escenario más probable que visualiza a corto y mediano plazo que influyan positiva o negativamente a la institución? (respecto a los problemas, desafío y potencialidades)
- 11 ¿Cuál sería el escenario más pesimista que visualiza a corto y mediano plazo que influyan positiva o negativamente a la institución? (respecto a los problemas, desafío y potencialidades)
- 12 "¿Cómo calificaría el apoyo de los GAD's mancomunados para la gestión de la institución? Bueno. Malo, indiferente.
- 13 ¿Cuáles son las razones de su respuesta?"
- 14 ¿Cuáles son los aspectos principales que debería considerar la institución para potenciar la relación con los GAD's mancomunados?
- 15 ¿Cómo considera que es la relación de la Institución con las instituciones relacionadas (municipios, empresas de transporte)?
- 16 ¿Cuál considera que es el principal objetivo de la institución?
- 17 ¿Qué aspectos, procesos o elementos considera usted que podría optimizar la institución para mejorar el trabajo conjunto?
- 18 ¿Cuáles considera usted que son los principales clientes o usuarios de los servicios que presta la institución?

- 19 ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de la institución?
- 20 ¿Cómo califica usted al talento humano que trabaja en su unidad administrativa?
- 21 ¿Cuáles considera usted que deberían ser los aspectos para mejorar en lo que tiene que ver con el talento humano de la institución?
- 22 ¿Cómo califica el componente tecnológico del que dispone la institución?
- 23 ¿De acuerdo con su criterio cual sería el principal reto en el aspecto tecnológico de la institución?
- 24 ¿Cómo considera usted que es la relación laboral del personal de la institución?
- 25 De manera general ¿cuáles son los principales proyectos que considera debe emprender la institución en los siguientes 3 años en temas de: movilidad, tránsito, transporte terrestre y seguridad vial?
- 26 ¿Qué espera usted del proceso de planificación estratégica de la institución?

VERSIÓN FINAL

**8.5 ANEXO 5. ESCENARIOS PROSPECTIVOS**



	<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>ESCENARIO ACTUAL - MÁS PROBABLE</b>	<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>
<b>POLÍTICO</b>	Apoyo completo de todos los municipios que contempla la mancomunidad	Apoyo parcial de los municipios mancomunados	Intereses particulares de los GAD's mancomunados (Desintegración de la mancomunidad)
<b>ECONÓMICO</b>	Incremento de la asignación presupuestaria	Mantenimiento de la asignación presupuestaria	Reducción de la asignación presupuestaria
<b>SOCIAL</b>	Total, aceptación de la ciudadanía al control y agentes de tránsito	Moderada aceptación de la ciudadanía al control y agentes de tránsito	Rechazo de la ciudadanía respecto a la implementación de control y agentes de tránsito
<b>TECNOLÓGICO</b>	Reestructuración o implementación del sistema AXXIS y sistemas conexos a la gestión de la mancomunidad - Sistemas integrados	Infraestructura bajo demanda sistema implementados más no integrados	Infraestructura tecnológica básica no acorde al modelo de gestión - soluciones locales
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Estandarización y mejora de procesos completa	Estandarización de procesos bajo demanda	Procesos aislados intermitentes
<b>CLIMA Y CULTURA</b>	Ambiente y cultura orientada al servicio	Estructura organizacional implementada	Sin estructura organizacional acorde a modelo
<b>PERSONAS</b>	Equipo de alto rendimiento, personal capacitado y autogestionado	Personal apto y capacitado para la posición	Personal técnico empírico

### 8.6 ANEXO 6. MATRIZ DE RIESGOS PRIORIZADOS PARA APLICAR PLANES DE ACCIÓN ANTE POSIBLES ESCENARIOS

Aspecto	Escenario	Escenario	Acción a emprender	Consecuencia	Prob.	Imp.	Criticidad	Plan de Mitigación	Plan de Contingencia
PROCESOS INTERNOS	Optimista	Estandarización y mejora de procesos completa	<b>Incrementar el portafolio de procesos y servicios y automatizarlos</b>	Reducción de tiempos Satisfacción del usuario	3	4	12	Estructurar un plan de intervención de procesos	
CLIMA Y CULTURA	Optimista	Ambiente y cultura orientada al servicio	<b>Automatización de procesos Incremento a la oferta de servicios Comunicación interna</b>	Satisfacción al usuario Productividad y eficiencia	3	3	9	Difusión comunicación plan de incentivos planes de desarrollo	
POLÍTICO	Mas probable	Apoyo parcial de los municipios mancomunados	<b>Comunicación y promoción de las actividades y acciones que se ejecutan Participes de las actividades y decisiones que se ejecutan en la empresa</b>	Inestabilidad, incertidumbre	3	3	9	Socialización con los candidatos Conocer la gestión de la mancomunidad Rendición de cuentas Acercamiento previo con gremios y grupos de interés	Plan focalizado con los alcaldes que no están de acuerdo
PERSONAS	Mas probable	Personal apto y capacitado para la posición	<b>Capacitación continua Plan de desarrollo, plan de carrera</b>	Productividad Mejoramiento institucional Satisfacción	3	3	9	Plan de capacitación anual - Detección de necesidades de capacitación	
POLÍTICO	Optimista	Apoyo completo de todos los municipios que contempla la mancomunidad	<b>Mantener un esquema de comunicación permanente</b>	Fortaleza en la mancomunidad	2	4	8	Acercamiento previo con los candidatos	Fortalecer el plan de comunicación con los GAD's Sinergias apoyos
SOCIAL	Optimista	Total aceptación de la ciudadanía al control y agentes de tránsito	<b>Masificar el control y agentes de tránsito</b>	Reducir la accidentalidad Incremento de ingresos	2	4	8	Acercamiento y socialización con los grupos de interés Implementación de un plan piloto	
ECONÓMICO	Pesimista	Reducción de la asignación presupuestaria de gobierno central	<b>Reducción de gastos</b>	Inestabilidad Deterioro en la calidad de servicios	2	4	8	Generación de fuentes de ingresos propios Incrementar el volumen de procesos para que no haya esta reducción Prudencia financiera	Optimización del gastos, reducción del tamaño de la organización

**8.7 ANEXO 7. FICHAS DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS**



**8.7.1 PRY 1 - PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN**

 <div style="text-align: center;"><b>FICHA DE PROYECTO</b></div> <div style="text-align: right;">  </div>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer la imagen institucional de la empresa mancomunada			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de marketing y comunicación - MARKETING			
<b>RESPONSABLE</b>	Comunicación			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$0 - \$5.000,00	Se considera la ejecución del proyecto con un tercero experto en el tema, para lo cual se sumaría el tiempo de selección, adquisición y contratación de proveedores.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Diseñar, construir e implementar el plan de marketing alineado al plan estratégico institucional el mismo que busca captar más usuarios e incrementar los ingresos en la empresa.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024		3 MESES	
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Realizar un análisis de los resultados del estudio de mercado.	Comunicación	0.5	Mancomunidad
2	Definir objetivos y estrategias marketing y comunicación	Comunicación	0.5	Mancomunidad
3	Identificar segmentos, nichos y medios de interés	Comunicación	0.25	Mancomunidad
4	Determinar acciones para cada segmento objetivo	Comunicación	0.5	Mancomunidad
5	Presupuestar la ejecución del plan de comunicación	Comunicación	0.25	Mancomunidad
6	Diseñar hoja de ruta para la ejecución del plan de comunicación	Comunicación	0.5	Mancomunidad
7	Comunicar y alinear el plan con la estrategia	Comunicación	0.5	Mancomunidad
8	Evaluar la ejecución del plan de marketing y comunicación	Comunicación	2	Mancomunidad


**PRY 1 - PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer la imagen institucional			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan estratégico de marketing y comunicación - COMUNICACIÓN			
<b>RESPONSABLE</b>	Comunicación			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	Por Definir La implementación de un plan de comunicación para posicionamiento institucional se ejecuta con personal de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto. No se considera pauta en medios, ya que eso debe definirse como parte del Plan de Comunicación.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Se requiere disponer de un profesional que sea responsable de la gestión estratégica de comunicación institucional de la Mancomunidad de Tránsito de Tungurahua, a fin de que construya un Plan de Comunicación orientado en primer lugar a que la ciudadanía de los cantones mancomunados conozca de los servicios que ofrece la empresa.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024 <span style="float: right;">5 MESES</span>			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Realizar una evaluación del conocimiento de los ciudadanos de los cantones mancomunados respecto de los servicios que ofrece la empresa, así como de su percepción e imagen institucional.	Comunicación	2	Mancomunidad
2	Identificar los públicos objetivo	Comunicación	0.5	Mancomunidad
3	Diseñar material comunicacional para cada grupo objetivo, y para cada medio de comunicación	Comunicación	1	Mancomunidad
4	Estructurar Plan de Comunicación institucional	Comunicación	0.5	Mancomunidad
5	Desarrollar plan de comunicación institucional	Comunicación	1	Mancomunidad
6	Ejecutar plan inicial de comunicación institucional	Comunicación	Permanente	GAD Mancomunados



**8.7.2 PRY 2 - PLAN DE COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer la imagen institucional			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de coordinación y cooperación Interinstitucional			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	N/A La implementación de un plan de coordinación interinstitucional debe ejecutarse con personal de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Desarrollar un plan donde se establecen las directrices y acciones a realizar para mejorar la coordinación y cooperación con los GADs mancomunidades así como con otras instituciones involucradas en las gestión y control del tránsito, transporte terrestre y movilidad; finalmente contar con acuerdos o convenios formales que ayuden a la gestión y comunicación entre las partes.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024 3.5 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para la realización del plan de coordinación y cooperación	Gerencia General/Director de Planificación	0.25	Mancomunidad
2	Identificación y diagnóstico de la situación actual con los GADs y otras instituciones	Director de Planificación	0.25	Mancomunidad
3	Definición de los objetivos específicos, acuerdos e indicadores de los convenios	Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
4	Diseño del plan de coordinación y cooperación interinstitucional	Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
5	Implementación del plan mediante acuerdos o convenios de coordinación y cooperación interinstitucional	Gerencia General/Director de Planificación	2	Mancomunidad
6	Evaluación y ajuste del plan de coordinación y cooperación interinstitucional	Director de Planificación	permanente	Mancomunidad



### 8.7.3 PRY 3 - IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO INTEGRAL DE CONTROL DE MOVILIDAD

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Implementar el control de la movilidad en los cantones mancomunados			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Implementación del centro integral de control de movilidad			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$50.000,00 - \$150.000,00 La implementación de un centro integral de control de movilidad implica recursos económicos tanto para la infraestructura física y tecnológica como para la selección e incorporación del personal requerido.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Implementar la competencia de control integral de tránsito y transporte terrestre con la incorporación de agentes de tránsito en el territorio mancomunado, un centro de control integral con la infraestructura física, electrónica y tecnológicas completa, patios de retención y normativa y políticas internas para la correcta gestión de dicha competencias			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2023 6.5 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para la realización del centro de control y todos sus componentes	Gerencia General/Director de Planificación	1	Mancomunidad
2	Identificación y diagnóstico de la situación actual	Gerencia General/Director de Planificación	1	Mancomunidad
3	Definición de los objetivos específicos, estrategias y acciones a ejecutar	Gerencia General/Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
4	Priorización y ejecución ordenada y controlada de los componentes que forman parte del centro de control de tránsito	Director de Planificación	1	Mancomunidad
5	Implementación del centro integral de control de movilidad y todos sus componentes	Director de Planificación	3	Mancomunidad
6	Evaluación y ajuste del plan de coordinación y cooperación interinstitucional	Gerencia General/Director de Planificación	permanente	Mancomunidad

### 8.7.4 PRY 4 - IMPLEMENTACIÓN DE CENTROS DE REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR (CRTV) MÓVILES

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Implementar el control de la movilidad en los cantones mancomunados			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Implementación de Centros de Revisión Técnica Vehicular (CRTV) móviles			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación - CRTV			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	<table border="1"> <tr> <td>\$15.000,00 - \$25.000,00</td> <td>La implementación de CRTV móviles implica recursos económicos tanto para la infraestructura física y tecnológica como para el personal.</td> </tr> </table>	\$15.000,00 - \$25.000,00	La implementación de CRTV móviles implica recursos económicos tanto para la infraestructura física y tecnológica como para el personal.	
\$15.000,00 - \$25.000,00	La implementación de CRTV móviles implica recursos económicos tanto para la infraestructura física y tecnológica como para el personal.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Implementar CRTVs móviles que permitan brindar los servicios de revisión técnica vehicular a todos los cantones mancomunados, mejorando la satisfacción de los usuarios y ciudadanía en general			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	<table border="1"> <tr> <td>2023</td> <td>5 MESES</td> </tr> </table>	2023	5 MESES	
2023	5 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para implementación de CRTV móviles	Gerencia General/Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
2	Identificación y diagnóstico de la situación actual	Gerencia General/Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
3	Definición de los objetivos específicos, estrategias y acciones a ejecutar para implementación de CRTV móviles	Gerencia General/Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
4	Priorización y ejecución ordenada y controlada de los componentes que forman parte de la implementación de CRTV móviles	Director de Planificación	0.5	Mancomunidad
5	Implementación de o los CRTV móviles definidos	Director de Planificación	3	Mancomunidad
6	Evaluación y ajuste del plan de coordinación y cooperación interinstitucional	Gerencia General/Director de Planificación	permanente	Mancomunidad



### 8.7.5 PRY 5 - PLAN INTEGRAL DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE Y MOVILIDAD (SEÑALIZACIÓN VIAL, EVALUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA, MOVILIDAD SUSTENTABLE)

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Diseñar y gestionar un sistema de transporte público y movilidad eficiente y seguro			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan Integral de planificación y control de transporte terrestre y movilidad (Señalización vial, evaluación de infraestructura, movilidad sustentable)			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	<table border="1"> <tr> <td>\$ 150,000.00</td> <td>Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de la consultoría requerida para la elaboración del plan integral de movilidad.</td> </tr> </table>	\$ 150,000.00	Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de la consultoría requerida para la elaboración del plan integral de movilidad.	
\$ 150,000.00	Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de la consultoría requerida para la elaboración del plan integral de movilidad.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Un Plan de Movilidad y Seguridad Vial, es un conjunto de medidas que buscan un modelo de transporte más seguro y sostenible, cuyo objetivo es reducir accidentes de tráfico y costes asociados a ellos.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	<table border="1"> <tr> <td>2023</td> <td>7.25 MESES</td> </tr> </table>	2023	7.25 MESES	
2023	7.25 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para la realización del Plan integral de Movilidad	Gerencia General/Director de Planificación	1	Mancomunidad
2	Incluir presupuesto en POA del ejercicio económico correspondiente	Directora Financiera	0.25	Mancomunidad
3	Desarrollar el proceso de contratación de acuerdo a la normativa del SERCOP	Directora Administrativa	1	Mancomunidad
4	Desarrollar el Estudio	Consultor/Administrador del Contrato	3	GAD Mancomunados
5	Entregar y socializar los resultados a cada uno de las GAD Mancomunados	Gerente General/Consultor	1	GAD Mancomunados
6	Diseñar plan de trabajo para aplicar las recomendaciones del estudio.	Director de Planificación	1	Mancomunidad



**8.7.6 PRY 6 - ESTUDIO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A OFRECER EN LA EMPRESA PUBLICA DE TRÁNSITO DE TUNGURAHUA**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar el portafolio y oferta de servicios			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Estudio de nuevos productos y servicios a ofrecer en la empresa publica de tránsito de Tungurahua			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación - Estudios y Proyectos			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	<table border="1"> <tr> <td>\$2.000,00 - \$5.000,00</td> <td>Este proyecto debe desarrollarse con una empresa consultora experta en el tema y el tiempo de duración del proyecto será de aproximadamente 60 días.</td> </tr> </table>	\$2.000,00 - \$5.000,00	Este proyecto debe desarrollarse con una empresa consultora experta en el tema y el tiempo de duración del proyecto será de aproximadamente 60 días.	
\$2.000,00 - \$5.000,00	Este proyecto debe desarrollarse con una empresa consultora experta en el tema y el tiempo de duración del proyecto será de aproximadamente 60 días.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Conocer y comprender las preferencias y expectativas del mercado en el que se encuentra la empresa para determinar estrategias orientadas a brindar nuevos productos y servicios acorde a las competencias de la empresa.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024 <b>4 MESES</b>			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Realizar levantamiento de información y necesidades del mercado y usuario referente a productos y servicios	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
2	Elaborar términos de referencia	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
3	Invitar a empresas expertas estudios de mercado	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
4	Realizar proceso de adquisición y contratación pública	Dirección Planificación	1	Mancomunidad
	EJECUTAR PROYECTO	Dirección Planificación		Mancomunidad
5	MUESTRA: Identificación y determinación grupo objetivo	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
6	MERCADO: Evaluación del entorno, oferta y demanda	Dirección Planificación	0.5	Mancomunidad
7	ENCUESTAS: Diseño y validación del cuestionario con el cliente y aplicación físico o digital	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
8	GRUPOS FOCALES: Talleres presenciales con grupos objetivos	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
9	ANÁLISIS: Procesamiento y análisis de resultados	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
10	TÉCNICO-COMERCIAL: Determinación de la viabilidad	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
11	PROPUESTA DE SERVICIOS: Estrategia nuevos productos y servicios	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad
12	RESULTADOS: Presentación de resultados	Dirección Planificación	0.25	Mancomunidad



### 8.7.7 PRY 7 - ESTUDIO DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES, PERCEPCIÓN, HÁBITOS, COMPORTAMIENTO, PRÁCTICAS Y ACTITUDES DE LA CIUDADANÍA ANTE LA DE SEGURIDAD

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Establecer un portafolio de servicios que cubra las necesidades del mercado global			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Estudio de identificación de necesidades, percepción, hábitos, comportamiento, prácticas y actitudes de la ciudadanía ante la de seguridad			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación - Estudios y Proyectos			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$2.000,00 - \$5.000,00 Este proyecto debe desarrollarse con una empresa consultora experta en la ejecución de estudios de mercado y percepción, la duración del proyecto será de aproximadamente 60 días.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Conocer y comprender las necesidades, percepción, hábitos, comportamiento, prácticas y actitudes de la ciudadanía ante la de seguridad para determinar en que medida y competencias puede apoyar la empresa mancomunada de tránsito de Tungurahua en el mantenimiento de índices aceptables de seguridad ciudadana.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2026 <b>4 MESES</b>			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Realizar levantamiento de información y necesidades de la ciudadanía ante la seguridad	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
2	Elaborar términos de referencia	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
3	Invitar a empresas expertas estudios de mercado y percepciones	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
4	Realizar proceso de adquisición y contratación pública	Dirección de Planificación	1	Mancomunidad
	EJECUCIÓN DEL ESTUDIO	Dirección de Planificación		Mancomunidad
5	MUESTRA: Identificación y determinación grupo objetivo	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
6	MERCADO: Evaluación del entorno y su comportamiento	Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad
7	ENCUESTAS: Diseño y validación del cuestionario con el cliente y aplicación físico o digital	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
8	GRUPOS FOCALES: Talleres presenciales con grupos objetivos	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
9	ANÁLISIS: Procesamiento y análisis de resultados	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
10	TÉCNICO-COMERCIAL: Determinación las percepciones y necesidades de la ciudadanía ante la seguridad	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
11	PROPUESTA DE VALOR: Entrega de necesidades identificadas acorde a las competencias de la empresa	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
12	RESULTADOS: Presentación de resultados	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad

### 8.7.8 PRY 8 – DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer el modelo de control de gestión institucional				
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento institucional				
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación				
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	N/A	La implementación de un proceso de seguimiento y control de gestión institucional se ejecuta con personal de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Diseñar, construir e implementar el proceso de control de gestión mediante la aplicación de un sistema de seguimiento y monitoreo de indicadores lo cual ayudará a la empresa a lograr el cumplimiento de sus planes operativos, proyectos y objetivos estratégicos planteados.				
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024	6 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN	
1	Realizar levantamiento de información de proceso de control de gestión de la organización	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad	
2	Identificar brechas entre lo requerido y lo disponible - GAP ANÁLISIS	Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad	
3	Construir el modelo de control de gestión institucional	Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad	
4	Organización de los iniciativas y recursos a ejecutar en el ejercicio	Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad	
5	Implementar modelo de control de gestión institucional	Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad	
6	Medir y controlar los indicadores de resultado	Dirección de Planificación	3	Mancomunidad	
7	Definir y aplicar planes correctivos y ajustes a la planificación y gestión	Dirección de Planificación	1	Mancomunidad	
8	Seguimiento y evaluación del nuevo modelo de control de gestión (Actividad post implementación del proyecto)	Dirección de Planificación	2	Mancomunidad	



### 8.7.9 PRY 9 - PLAN DE RELEVAMIENTO, ESTANDARIZACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS DE CADENA DE VALOR

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Optimizar los procesos de cadena de valor			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de relevamiento, estandarización y medición de procesos de cadena de valor			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección de Planificación - Estudios y Proyectos			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$8.000,00 - \$15.000,00	Este proyecto debe desarrollarse por un tercero, al no contar la EPMTT con un área especializada en gestión de modelos de procesos y calidad.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Diseñar, construir e implementar los procesos de cadena de valor estandarizados en la empresa, para lo cual se identificará el mapa de procesos y cadena de valor, para aplicar metodologías de calidad ISO 9001:2015.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2023	6 MESES		
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento funcional para la estandarización de procesos de cadena de valor	Gerencia General/Director de Planificación	1	Mancomunidad
2	Incluir presupuesto en POA del ejercicio económico correspondiente	Directora Financiera	0.25	Mancomunidad
3	Desarrollar el proceso de contratación de acuerdo a la normativa del SERCOP	Directora Administrativa	1	Mancomunidad
1	Realizar levantamiento de información de los procesos de la organización	Consultor / Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad
2	Identificar brechas entre lo requerido y lo disponible - GAP ANÁLISIS	Consultor / Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
3	Construir el modelo de gestión por procesos	Consultor / Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad
4	Socializar y capacitar en el modelo de gestión por procesos	Consultor / Dirección de Planificación	0.25	Mancomunidad
5	Implementar modelo de gestión por procesos	Consultor / Dirección de Planificación	0.5	Mancomunidad
6	Diseño, desarrollo e implementación de procedimientos	Consultor / Dirección de Planificación	3	Mancomunidad
7	Diseño y elaboración de indicadores claves de gestión	Consultor / Dirección de Planificación	1	Mancomunidad
8	Seguimiento y evaluación del nuevo modelo de medición de procesos (Actividad post implementación del proyecto)	Director de Planificación	2	Mancomunidad



**8.7.10 PRY 10 - DIGITALIZACIÓN Y DESMATERIALIZACIÓN DE DOCUMENTOS Y TRAMITES INHERENTES A LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Optimizar los procesos de cadena de valor			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Digitalización y desmaterialización de documentos y tramites inherentes a la gestión de la empresa			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa - Tecnología (TIC's) - Matriculación			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	<table border="1"> <tr> <td>\$</td> <td>50,000.00</td> <td>Se considera que el proyecto deba ser contratado para su ejecución y puesta en marcha. El costo incluye la estructura de datos para la emisión, consulta y seguimiento de los títulos habilitantes sin considerar infraestructura.</td> </tr> </table>	\$	50,000.00	Se considera que el proyecto deba ser contratado para su ejecución y puesta en marcha. El costo incluye la estructura de datos para la emisión, consulta y seguimiento de los títulos habilitantes sin considerar infraestructura.
\$	50,000.00	Se considera que el proyecto deba ser contratado para su ejecución y puesta en marcha. El costo incluye la estructura de datos para la emisión, consulta y seguimiento de los títulos habilitantes sin considerar infraestructura.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Implementar una herramienta que permita organizar toda la información referente a los títulos habilitantes, permitiendo agilizar los procesos de otorgamiento, facilitando el control y emisión de documentos. Dentro de las bondades del sistema se encuentran: integridad, seguridad, velocidad en la búsqueda de la información.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	<table border="1"> <tr> <td>2025</td> <td>6 MESES</td> </tr> </table>	2025	6 MESES	
2025	6 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Levantamiento de la información relacionada con los procesos de los títulos habilitantes	TIC's - Director Matriculación	0.5	Mancomunidad
2	Preparación de requerimiento para la realización del proyecto	Director Matriculación / Directora Financiera	0.25	Mancomunidad
3	Incluir presupuesto en el POA del ejercicio económico correspondiente	Director Matriculación / Directora Financiera	0.25	Mancomunidad
4	Búsqueda de proveedores especialistas en desarrollo de base de datos	TIC's	0.5	Mancomunidad
5	Revisar y Analizar las alternativas existentes	TIC's	0.5	Mancomunidad
6	Desarrollar el proceso de contratación de acuerdo a la normativa del SERCOP	TIC's - Director Matriculación	1	Mancomunidad
7	Implementación de la Base de Datos y digitalización para Títulos Habilitantes y documentos	Contratista - TIC's - Director Matriculación y Control	3	Mancomunidad



**8.7.11 PRY 11 - MODELO PARA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer la imagen institucional			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Modelo para medición de la satisfacción de usuarios			
<b>RESPONSABLE</b>	Atención al cliente			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	N/A Este proyecto debe desarrollarse internamente por lo tanto el costo esta hundido en la nómina de la empresa.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Diseñar, desarrollar e implementar un modelo de medición de satisfacción del usuario, con el fin de identificar los puntos más relevantes de interacción con el usuario que ayuden a mejorar los procesos de cara al servicio.			
<b>US</b>	2024 2.25 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Realizar levantamiento de información y expectativas del usuario	Atención al cliente	0.25	Mancomunidad
3	Diseñar el modelo de medición de satisfacción de usuarios	Atención al cliente	0.5	Mancomunidad
2	Identificar brechas entre las expectativas y lo entregado al usuarios	Atención al cliente	0.25	Mancomunidad
4	Construir el modelo de medición de satisfacción del usuario	Atención al cliente	0.5	Mancomunidad
5	Socializar y capacitar en el modelo de medición de satisfacción del usuario	Atención al cliente	0.25	Mancomunidad
6	Implementar modelo de medición de satisfacción del usuario	Atención al cliente	0.5	Mancomunidad
7	Seguimiento y evaluación del nuevo modelo de medición de satisfacción del usuario (Actividad post implementación del proyecto)	Atención al cliente	2	Mancomunidad



**8.7.12 PRY 12 - ESTUDIO DE MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mejorar el clima y cultura organizacional			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Estudio de medición de clima y cultura organizacional			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	<table border="1"> <tr> <td>\$ 10,000.00</td> <td>Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de consultoría para desarrollar un estudio de clima laboral para el personal de la Mancomunidad.</td> </tr> </table>	\$ 10,000.00	Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de consultoría para desarrollar un estudio de clima laboral para el personal de la Mancomunidad.	
\$ 10,000.00	Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de consultoría para desarrollar un estudio de clima laboral para el personal de la Mancomunidad.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Elaborar un estudio de clima laboral trae como beneficio el facilitar la comprensión en cuanto a la situación interna de la empresa, también da a conocer las reacciones de los grupos ante las rutinas, normas, reglas y/o políticas impuestas por la dirección.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2026			
	5.5 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para la contratación del servicio de elaboración de un estudio de clima laboral	Directora Administrativa	0.5	Mancomunidad
2	Incluir presupuesto en POA del ejercicio económico correspondiente	Directora Financiera	0.5	Mancomunidad
3	Desarrollar el proceso de contratación de acuerdo a la normativa del SERCOP	Directora Administrativa	1	Mancomunidad
4	Desarrollar el estudio de clima laboral y cultura requerido	Consultor/Administrador del Contrato	2	Mancomunidad
5	Entregar y socializar los resultados con la Gerencia General	Directora Administrativa /Consultor	0.5	Mancomunidad
6	Definir el plan de acción a implementar de acuerdo a los resultados del estudio	Gerente General	1	Mancomunidad

**8.7.13 PRY 13 - POLÍTICAS DE TRANSPARENCIA, ÉTICA Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mejorar el clima y cultura organizacional			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Políticas de transparencia, ética y lucha contra la corrupción			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	N/A La implementación de un política de ética y transparencia en la gestión debe ejecutarse con personal de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Un políticas clara y precisa respecto a establecer un código de ética, transparencia y lucha contra la corrupción es necesario para potenciar a la empresa mancomunada ante el usuario y la ciudadanía, fortaleciendo su imagen y posicionamiento institucional como una empresa referente de la provincia y la región.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2026 2 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para la realización de la política	Dirección Administrativa	0.25	Mancomunidad
2	Preparación y establecimiento de los objetivos, normas y políticas que regirán la éticas y el buen comportamiento	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
3	Diagnostico de la situación actúa	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
4	Definir objetivos específicos y desarrollar las políticas	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
5	Elaborar el o los códigos de éticas, transparencia y lucha contra la corrupción	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
6	Aprobar el o los códigos y socializarlos con todo el personal	Dirección Administrativa	0.25	Mancomunidad



**8.7.14 PRY 14 - PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de evaluación de desempeño del personal			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa - Talento Humano			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	N/A	La implementación de un programa de capacitación técnica se ejecuta con personal de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto.		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La evaluación de desempeño es un proceso sistemático para calificar el rendimiento de un servidor según los objetivos de su puesto de trabajo, así como su productividad, grado de integración al equipo de trabajo y capacidad de crecimiento; con el único fin de desarrollar sus capacidades y por ende incrementar la eficiencia en la ejecución de los procesos de la mancomunidad.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2025	3 MESES		
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Definir indicadores de medición para establecer criterios de medición como pueden ser las funciones atadas al puesto	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
2	Elegir método de evaluación de desempeño	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
3	Generar instrumento o cuestionario de evaluación de desempeño	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
4	Aplicar evaluación de desempeño	Talento Humano	1	Mancomunidad
5	Interpretar los resultados de la evaluación de desempeño	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
6	Analizar y resolver reclamos	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
7	Realizar informe de evaluación de desempeño	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
9	Alinear resultados de la evaluación de desempeño con el plan de capacitación institucional	Talento Humano	Permanente	Mancomunidad
10	Evaluar resultados de la formalización del personal y reevaluar desempeño para validar brechas	Talento Humano	6	Mancomunidad



**8.7.15 PRY 15 - PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer las capacidades y competencias del Talento Humano			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de capacitación y desarrollo del personal			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	N/A La implementación de un programa de capacitación técnica se ejecuta con personal de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La Mancomunidad de Tránsito de Tungurahua debe desarrollar planes anuales de capacitación para todo el personal en sus diferentes áreas, esto con la finalidad de reforzar los niveles profesionales exigidos para la operación de la empresa en el nuevo modelo de gestión tipo A			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2025 3 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Establecer las competencias por cargo tipo	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
2	Identificar la brecha de cada colaborador respecto del manual de cargo	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
3	Definir las necesidades de capacitación	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
4	Diagnosticar y determinar necesidades de capacitación anual	Talento Humano	0.5	Mancomunidad
5	Consolidar necesidades de capacitación	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
6	Realizar proceso de alineación y selección de capacitaciones	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
7	Realizar matriz de necesidades de capacitación	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
8	Elaborar, comunicar y socializar plan de capacitación	Talento Humano	0.25	Mancomunidad
9	Ejecutar acciones de capacitación planificadas	Talento Humano	Permanente	Mancomunidad
10	Evaluar resultados de la formalización del personal	Talento Humano	6	Mancomunidad



**8.7.16 PRY 16 - PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar la disponibilidad y seguridad de los servicios tecnológicos de la institución			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan Estratégico de Tecnología de la Información - PETI			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$0,00 - \$5.000,00 El diseño e implementación del plan estratégico de tecnología es un esfuerzo que se debe ejecutar por el personal de TIC de la Mancomunidad, por lo que no demandaría erogación de recursos como parte del proyecto; aunque se recomienda para lograr el fortalecimiento tecnológico realizarlo con expertos.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La Mancomunidad de Tránsito de Tungurahua para fortalecer su infraestructura tecnológica y redes de cara a la implementación del modelo de gestión tipo A, debe contar con un plan estratégico de tecnología que defina y alinea a corto, mediano y largo plazo la gestión integral del hardware, software y redes de la institución.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024 2.5 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Conocer y alinear los objetivos de negocio con los tecnológicos	TIC's	0.25	Mancomunidad
2	Evaluar la situación actual de TI	TIC's	0.5	Mancomunidad
3	Definir el modelo de gestión operativo y las estrategias de TI	TIC's	0.5	Mancomunidad
4	Definir los objetivos de TI	TIC's	0.25	Mancomunidad
5	Crear el plan y presupuesto de ejecución de TI	TIC's	0.5	Mancomunidad
6	Plan de comunicación del PETI	TIC's	0.25	Mancomunidad
7	Ajustar plan estratégico de TI	TIC's	0.25	Mancomunidad
8	Monitorear la ejecución de los planes de acción definidos	TIC's	Permanente	Mancomunidad



**8.7.17 PRY 17 - PLAN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar la disponibilidad y seguridad de los servicios tecnológicos de la institución			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de Seguridad de la Información Institucional			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$5.000,00 - \$.8000,00 El diseño e implementación del plan de seguridad requiere de un experto en seguridad de la información e informática que pueda aplicar buenas prácticas como ISO 27000.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	La Mancomunidad de Tránsito de Tungurahua para fortalecer su infraestructura tecnológica y redes de cara a la implementación del modelo de gestión tipo A, debe contar con un plan estratégico de tecnología que defina y alinea a corto, mediano y largo plazo la gestión integral del hardware, software y redes de la institución.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	2024 2.5 MESES			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Identificación de activos de la organización a proteger	TIC's	0.25	Mancomunidad
2	Identificar y evaluar los riesgos que afectan a los activos de la organización	TIC's	0.5	Mancomunidad
3	Priorizar la protección de los activos de la organización	TIC's	0.5	Mancomunidad
4	Ejecutar las acciones identificadas	TIC's	0.25	Mancomunidad
5	Comunicar el plan de seguridad al personal	TIC's	0.5	Mancomunidad
6	Generar políticas de seguridad y formar al personal	TIC's	0.25	Mancomunidad
7	Calendarizar plan de seguridad para puesta en marcha de medidas de seguridad identificadas	TIC's	0.25	Mancomunidad
8	Monitorear la ejecución de los planes de acción definidos	TIC's	Permanente	Mancomunidad

**8.7.18 PRY 18 - PLAN DE FORTALECIMIENTO Y RENOVACIÓN TECNOLÓGICA**

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar la disponibilidad y seguridad de los servicios tecnológicos de la institución			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Plan de fortalecimiento y renovación tecnológica			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa - TIC's			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	Por Definir Se considera la realización del proyecto con recursos de la institución y validando los esquemas contractuales de la infraestructura actual vigente, se puede identificar la contratación de un servicio específico de mantenimiento, renovación o fortalecimiento.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Implementar un programa de fortalecimiento y renovación de infraestructura tecnológica que permita a la institución contar con equipos funcionales que logren las condiciones técnicas requeridas para cumplir con los parámetros de revisión técnica vehicular y el nuevo centro de control de tránsito, lo cual genera un impacto directo en la disponibilidad permanente del servicio y por ende en la satisfacción en el usuario.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	<b>2024</b> <b>6 MESES</b>			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Realizar una evaluación del estado actual de la infraestructura tecnológica y validar los procesos contractuales sobre vigencia de garantías y mantenimiento.	TIC's	0.5	Mancomunidad
2	Realizar una evaluación económica del impacto de implementar el programa de mantenimiento recurrente de la infraestructura.	Directora Financiera	0.5	Mancomunidad
3	Preparar la propuesta del plan anual de renovación y mantenimiento	TIC's	1	Mancomunidad
4	Definir la necesidad de contratar un servicio especializado de renovación y mantenimiento de equipos	TIC's	1	GAD Mancomunados
5	Desarrollar el plan de renovación y mantenimiento definido	TIC's	1	GAD Mancomunados
6	Realizar seguimiento al estado de equipos y siguientes mantenimientos o renovaciones	TIC's	2	Mancomunidad

### 8.7.19 PRY 19 - REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS Y MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

 <b>FICHA DE PROYECTO</b> 				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Optimizar la estructura organizacional incrementando su eficiencia y eficacia			
<b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b>	Reestructura organizacional por procesos y manual de descripción, valoración y clasificación de cargos			
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa - Talento Humano			
<b>COSTO REFERENCIAL</b>	\$ 50,000.00 Se considera la realización del proyecto con un tercero, en el costo se incluye la contratación de la consultoría requerida para la elaboración del un estatuto orgánico por procesos y manual de cargos de la EPMTT.			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Implementar el estatuto orgánico por procesos de la Mancomunidad de Tránsito de Tungurahua acorde al modelo de gestión tipo A. El estatuto es un instrumento legal que define la misión, principios, valores institucionales, estructura organizacional de gestión por procesos, puestos directivos, estructura básica, representaciones gráficas y estructura orgánica descriptiva de la institución. De igual manera el Manual de descripción, valoración y clasificación de cargos, será el instrumento que operativice el estatuto orgánico establecido, definiendo los cargos tipo necesarios y adecuados para la ejecución de las actividades en la mancomunidad.			
<b>AÑO DE EJECUCIÓN</b>	<b>2023</b> <b>5.5 MESES</b>			
No.	ACTIVIDADES	ÁREA / DEPARTAMENTO RESPONSABLES	DURACIÓN (meses)	LUGAR DE EJECUCIÓN
1	Preparar requerimiento para el desarrollo del Estatuto Orgánico de Gestión por procesos y manual de puestos	Gerencia General/Directora Administrativa	0.5	Mancomunidad
2	Incluir presupuesto en POA del ejercicio económico correspondiente	Directora Financiera	0.25	Mancomunidad
3	Desarrollar el proceso de contratación de acuerdo a la normativa del SERCOP	Directora Administrativa	1	Mancomunidad
4	Desarrollar el levantamiento del estatuto orgánico de gestión por procesos y manual de puestos	Consultor/Administrador del Contrato	3	Mancomunidad
5	Entregar y socializar los resultados a cada uno de las GAD Mancomunados	Gerente General/Consultor	0.25	Mancomunidad
6	Diseñar plan de trabajo para aplicar la nueva estructura y manual de puestos	Directora Administrativa / Talento Humano	0.5	Mancomunidad

## 8.8 ANEXO 8. REGISTRO FOTOGRÁFICO



VERSIÓN







VERSIÓN



VERSIÓN