



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
EL SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO.

AUTOR: JORGE VINICIO MALDONADO PAZMIÑO

TUTOR/ A METODOLÒGICO: Mg. Jesús Amparito Chamorro Vásconez

TUTOR TÉCNICO: PhD. Erika Sofía Escobar Redin

QUITO- ECUADOR

AÑO: 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del presente trabajo académico Propuesta de Modelo de Gestión Administrativa para el Sistema de Bicicleta Pública de Quito, elaborado por el Sr. Jorge Vinicio Maldonado Pazmiño y siendo estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Israel, por tanto, considero que el documento mencionado reúne los requisitos necesarios para ser expuesto a revisión y evaluación por parte del Tribunal de Grado que se digne respectivamente.

Por lo expuesto anteriormente, autorizo la presentación a fin de sustentar y defender la presente tesis.

Atentamente.

PhD. Erika Sofía Escobar Redin

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a la sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título de Ingeniero en Administración de Empresas, de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la facultad y la Universidad Israel, por tanto, se autoriza al postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

Presidente del Tribunal.

Vocal del Tribunal.

Vocal del Tribunal.

DEDICATORIA

A mi hijo Jahir Emiliano, que es mi inspiración y mi motor para cada paso que doy en la vida, por él, que es mi razón para no rendirme ante los tropiezos y fracasos, le dedico este pequeño paso que doy para que en el futuro sea una inspiración en los logros de el mismo.

A mi familia que siempre han sido un ejemplo de superación, trabajo y esfuerzo, padre, madre, hermana, esposa quienes nunca dejaron de confiar en mí.

El Autor

AGRADECIMIENTO

A mi padre Jorge Maldonado H. y mi madre Susana Pazmiño M., no me alcanzan las palabras para decir cuánto les agradezco el nunca rendirse ante mis fracasos, el siempre a pesar de todo nunca darme las espaldas, sin ustedes no sería ni la mitad de la persona que soy hoy en día, les agradezco por todas sus enseñanzas y valores que formaron la persona de bien que soy hoy, este logro que alcanzo el día de hoy es sin duda un pequeño reconocimiento para todo lo que han entregado en mí. Los amo infinitamente.

A la Universidad Tecnológica Israel, por darme el privilegio de pasar por sus aulas donde se imparten grandiosos conocimientos para hacer del mundo un lugar mejor.

Gracias

ÍNDICE

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE CUADROS	10
ÍNDICE DE GRAFICOS	12
RESUMEN	16
PALABRAS CLAVE.....	16
ABSTRACT	17
KEYWORDS	17
1. TEMA	18
2. MARCO CONTEXTUAL	18
3. PROBLEMA	19
4. OBJETIVO GENERAL.....	19
4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
5. IDEA A DEFENDER.....	19
6. VARIABLES	19
6.1 INDEPENDIENTE	19
6.2 DEPENDIENTE.....	19
CAPITULO I	20
MARCO TEORICO.....	20
HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	20
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	20
PROCESO ADMINISTRATIVO	22
PLANEACIÓN	22
ORGANIZACIÓN.....	23
DIRECCIÓN.....	24
CONTROL.....	25
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	25
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	26
CICLO DE DEMING	26
Grafico No 1. Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.	27
MATRIZ DAFO.....	28
ANÁLISIS EXTERNO.....	28
ANÁLISIS INTERNO	29

LOS PROCESOS	29
LOS PROCEDIMIENTOS.....	31
MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:	31
MANUALES DE FUNCIONES:.....	32
CAPITULO II	34
MARCO METODOÓGICO	34
HERRAMIENTAS	35
DISEÑO DE LA ENTREVISTA	35
Población.....	35
Objetivo de la entrevista.....	35
RESULTADOS OBTENIDOS	35
PREGUNTA No. 1	35
Cuadro No. 1	35
ANALISIS.....	36
PREGUNTA No. 2	36
Cuadro No. 2	36
ANALISIS.....	37
PREGUNTA No. 3	37
ANALISIS.....	37
PREGUNTA No. 4	38
ANALISIS.....	38
PREGUNTA No. 5	38
ANALISIS.....	39
PREGUNTA No. 6	39
ANALISIS.....	40
PREGUNTA No. 7	40
ANALISIS.....	40
PREGUNTA No. 8	41
ANALISIS.....	41
ANALISIS.....	42
PREGUNTA No. 10.....	42
ANALISIS.....	43
PREGUNTA No. 11.....	43
ANALISIS.....	43
PREGUNTA No. 12.....	44
ANALISIS.....	44

PREGUNTA No. 13	44
ANALISIS	45
PREGUNTA No. 14	45
ANALISIS	46
PREGUNTA No. 15	46
ANALISIS	46
PREGUNTA No. 16	46
ANALISIS	47
CAPITULO III	48
PROPUESTA	48
Esquema de la propuesta:.....	48
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	49
ANALISIS SITUACIONAL	49
ANALISIS MACROENTORNO	50
POLITICO	50
ECONÓMICO	50
SOCIAL.....	50
TECNOLÓGICO	50
ANALISIS MICROENTORNO	50
CLIENTE	50
COMPETIDOR	51
RECURSOS	51
UBICACIÓN	51
EQUIPO.....	51
INFRAESTRUCTURA	51
FINANCIEROS.....	52
Cuadro No. 1 PRESUPUESTO SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO PARA EL PERIODO MARZO 2017 MARZO 2018	52
ANALISIS FINANCIERO	53
ANALISIS DAFO del Sistema de Bicicleta Pública de Quito BICIQUITO	53
MATRIZ ESTRATEGÍAS	54
PROCESO ADMINISTRATIVO	55
PLANEACIÓN	55
MISION Y VISION	55
MISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO	55
VISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO	55

POLÍTICAS	56
POLÍTICAS DE CALIDAD DE BICIQUITO	56
POLÍTICAS AMBIENTALES	56
VALORES.....	56
OBJETIVOS.....	56
OBJETIVO GENERAL.....	56
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	56
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO	57
ORGANIZACIÓN	59
CARGOS BICIQUITO PROPUESTO	59
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BICIQUITO PROPUESTA	60
MANUAL DE FUNCIONES	61
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DISTINTOS CARGOS BICIQUITO.....	87
DIRECCIÓN	111
MECANISMOS DE ESTÍMULO Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	111
SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.....	111
CONTROL.....	111
SISTEMAS DE CONTROL.....	111
LEYES, NORMAS Y LINEAMIENTOS.....	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	113
Bibliografía	114
ANEXOS	116
ANEXO 1 ENTREVISTA	116
ANEXO 2 MAPA DE ESTACIONES BICIQUITO	119
ANEXO 3 MAPA PERIMETRO DE CIRCULACIÓN BICIQUITO	120
Plagiarism Checker X Originality Report	122
Internet Pages	141

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	20
Tipo de formación profesional requiere la operación de Bici-Quito	20
Cuadro No. 2	21
Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.....	21
Cuadro No. 3.....	22
El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo.....	22
Cuadro No. 4.....	23
El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado.....	23
Cuadro No. 5.....	24
El sistema de Bici-Quito tiene estructura Administrativa.....	24
Cuadro No. 6	25
Conoce de gestión administrativa	25
Cuadro No. 7	26
El personal conoce sus funciones y actividades	26
Cuadro No. 8	27
Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función	27
Cuadro No. 9	28
Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones	28
Cuadro No. 10	29
El proceso de servicio que ofrece la Bici-Quito en este momento es	29
Cuadro No. 11	30
Conoce si existe un plan de capacitación al personal	30
Cuadro No. 12	31
Las actividades de Bici-Quito se realizan por inducción o capacitación	31

Cuadro No. 13	32
Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente	32
Cuadro No. 14	33
Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores	33
Cuadro No. 15	34
Está definido la misión y metas de la operación	34
Cuadro No. 16	35
Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función	35
Cuadro No. 17. Matriz Dafo	39
Cuadro No 18. Variables internas	40

ÍNDICE DE GRAFICOS

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE CUADROS	10
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	12
1. TEMA	17
2. MARCO CONTEXTUAL	18
3. PROBLEMA	19
4. OBJETIVO GENERAL.....	19
4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
5. IDEA A DEFENDER.....	19
6. VARIABLES	19
6.1 INDEPENDIENTE	19
6.2 DEPENDIENTE.....	19
CAPITULO I	20
MARCO TEORICO.....	20
HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	20
GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	20
PROCESO ADMINISTRATIVO	22
PLANEACIÓN	22
ORGANIZACIÓN	23
DIRECCIÓN.....	24
CONTROL.....	25
IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	25
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	26
CICLO DE DEMING	26
Grafico No 1. Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.	27
MATRIZ DAFO	28
ANÁLISIS EXTERNO	28
ANÁLISIS INTERNO	29
LOS PROCESOS	29

LOS PROCEDIMIENTOS.....	31
MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:	31
MANUALES DE FUNCIONES:.....	32
CAPITULO II	34
MARCO METODOÓGICO	34
HERRAMIENTAS	35
DISEÑO DE LA ENTREVISTA	35
Población.....	35
Objetivo de la entrevista.....	35
RESULTADOS OBTENIDOS	35
PREGUNTA No. 1	35
Cuadro No. 1	35
ANALISIS	36
PREGUNTA No. 2	36
Cuadro No. 2	36
ANALISIS	37
PREGUNTA No. 3	37
ANALISIS	37
PREGUNTA No. 4	38
ANALISIS	38
PREGUNTA No. 5	38
ANALISIS	39
PREGUNTA No. 6	39
ANALISIS	40
PREGUNTA No. 7	40
ANALISIS	40
PREGUNTA No. 8	41
ANALISIS	41
ANALISIS	42
PREGUNTA No. 10	42
ANALISIS	43
PREGUNTA No. 11	43
ANALISIS	43
PREGUNTA No. 12	44
ANALISIS	44
PREGUNTA No. 13	44

ANALISIS	45
PREGUNTA No. 14	45
ANALISIS	46
PREGUNTA No. 15	46
ANALISIS	46
PREGUNTA No. 16	46
ANALISIS	47
CAPITULO 3	48
PROPUESTA	48
Esquema de la propuesta:.....	48
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	49
ANALISIS SITUACIONAL	49
ANALISIS MACROENTORNO	50
POLITICO	50
ECONÓMICO	50
SOCIAL.....	50
TECNOLÓGICO	50
ANALISIS MICROENTORNO	50
CLIENTE	50
COMPETIDOR	51
RECURSOS	51
UBICACIÓN	51
EQUIPO.....	51
INFRAESTRUCTURA	51
FINANCIEROS.....	52
Cuadro No. 1 PRESUPUESTO SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO PARA EL PERIODO MARZO 2017 MARZO 2018	52
ANALISIS FINANCIERO	53
ANALISIS DAFO del Sistema de Bicicleta Pública de Quito BICIQUITO	53
MATRIZ ESTRATEGÍAS	54
PROCESO ADMINISTRATIVO	55
PLANEACIÓN	55
MISION Y VISION	55
MISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO	55
VISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO	55
POLÍTICAS	56

POLÍTICAS DE CALIDAD DE BICIQUITO	56
POLÍTICAS AMBIENTALES	56
VALORES.....	56
OBJETIVOS.....	56
OBJETIVO GENERAL.....	56
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	56
ORGANIZACIÓN	59
CARGOS BICIQUITO PROPUESTO	59
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BICIQUITO PROPUESTA	60
MANUAL DE FUNCIONES	61
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DISTINTOS CARGOS BICIQUITO.....	87
DIRECCIÓN	111
MECANISMOS DE ESTÍMULO Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	111
SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.....	111
CONTROL.....	111
SISTEMAS DE CONTROL.....	111
LEYES, NORMAS Y LINEAMIENTOS.....	111
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES.....	113
Bibliografía	114
ANEXOS	116
ANEXO 1 ENTREVISTA	116
ANEXO 2 MAPA DE ESTACIONES BICIQUITO	119
ANEXO 3 MAPA PERIMETRO DE CIRCULACIÓN BICIQUITO	120
ANEXO 4 CONTRATO DE SERVICIO BICIQUITO.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

La movilidad es uno de los aspectos fundamentales de la vida y desarrollo de los conglomerados urbanos, esto conlleva grandes complejidades y acarrea un sinnúmero de problemas sociales, económicos y ambientales que afectan la funcionalidad y en general el convivir de sus ciudadanos. Las soluciones definitivas están lejos de ser encontradas como fórmulas estándar de aplicación, por lo que son motivo de estudios y experimentaciones en todo el mundo.

Evidenciando esta problemática se ha implementado el sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública el cual es uno de los pilares de la administración del actual Alcalde de Quito, Mauricio Rodas, ya que por el excesivo incremento de vehículos en las vías y la limitante que existe en la infraestructura vial es fundamental que se busque un transporte alternativo, que permita dar una movilidad fluida a los ciudadanos.

La nueva mejor opción, es la del transporte no motorizado, como tal la bicicleta, ya que este medio de movilización a más de ser una gran solución para el tráfico vial, es amigable con el medio ambiente, y mejora la salud de sus usuarios.

Por lo que, es importante que se potencie este medio de transporte alternativo como la bicicleta y en Quito se lo puede hacer a través de BiciQuito, que es el Sistema de Bicicleta Pública el cual se puede convertir en una de las mejores opciones de movilización para los quiteños.

Lastimosamente por la mala administración de este sistema no se ha potencializado este medio de transporte, pero al encontrarse actualmente administrado por la Agencia Metropolitana de Tránsito y con la realización del presente trabajo de titulación espero se pueda mejorar el servicio para bien de todos los ciudadanos.

PALABRAS CLAVE

MOVILIDAD, TRANSPORTE NO MOTORIZADO, GESTION ADMINISTRATIVA, BICICLETA, BICIQUITO.

ABSTRACT

Mobility in the fundamental aspects of the life and development of urban conglomerates, this entails great complexities and carries a number of social, economic and environmental problems that affect the functionality and in general the coexistence of its citizens. The definitive solutions are far from being found as standard formulas of application, reason for studies and experiments all over the world.

Evidencing this problem has been implemented the non-motorized transportation system of public bicycle which is one of the pillars of the administration of the current Mayor of Quito, Mauricio Rodas, that due to the excessive increase of vehicles on the roads and the limitation that exists in the road infrastructure, it is essential to look for an alternative transport that allows a fluid mobility for the citizens.

The new best option is non-motorized transport, such as the bicycle, since this means of mobilization, besides being a great solution for the road, is friendly to the environment and improves the health of its users.

Therefore, it is important that this alternative means of transport to the bicycle and in Quito can be done through BiciQuito, which is the Public Bicycle System which can be converted into one of the best mobilization options for Quito residents.

Unfortunately, due to the bad administration of this system, this means of transport has not been potentiated, but since it is currently managed by the Metropolitan Transit Agency and with the completion of this titling work, I hope that the service can be improved for all citizens.

KEYWORDS

MOBILITY, NON-MOTORIZED TRANSPORTATION, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, BIKE, BICYCLE.

1. TEMA

Modelo de gestión administrativa para el sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública de Quito.

2. MARCO CONTEXTUAL

El sistema de bicicleta pública de Quito, Bici-Quito es una alternativa de movilidad fomentada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para dar solución a los problemas de tráfico de la ciudad.

Bici-Quito fue implementado e inaugurado el 31 de Julio del 2012, bajo la administración del Alcalde Augusto Barrera quien llamo al sistema Bici-Q, servicio que empezó siendo administrado por el consorcio Construbicis-Linkearnet teniendo un valor anual de 25 dólares, pero a partir de octubre del 2013 el servicio se volvió gratuito con la finalidad de impulsar el uso del mismo.

Desde el año 2014 hasta la actualidad el sistema Bici-Quito fue adoptado por el alcalde entrante Mauricio Rodas, siendo éste, uno de los pilares de su administración.

En enero del 2015, terminó el contrato de prestación de servicio por parte del Consorcio Construbicis-Linkearnet, por lo que el servicio pasó a manos de la Corporación de Capacitación para la Productividad.

En febrero del 2016 se terminó la concesión con la Corporación y la operación del servicio la asumió el Municipio de Quito a través de la Secretaria de Movilidad. El 21 de abril del 2017 bajo la resolución No. SM-007-2017, se dio nuevamente el traspaso del manejo de la operación del sistema de bicicleta pública de Quito Bici-Quito, dicho traslado se realizó hacia la Agencia Metropolitana de Tránsito quien garantiza la prestación del servicio a través de su Dirección de Seguridad Vial.

El servicio actualmente se desempeña con 315 bicicletas convencionales y 300 bicicletas eléctricas que por el momento se encuentran deshabilitadas, el perímetro de acción es de alrededor de 21 kilómetros complementados entre las 25 estaciones de Bici-Quito y la red de ciclovías creadas por la Municipalidad, que se encuentran ubicadas estratégicamente en lugares de mayor afluencia de personas.

En la actualidad se registra alrededor 843 viajes en el Sistema de Bicicleta Pública, por lo que se ha convertido en una alternativa muy importante para la movilidad, ofreciendo a sus usuarios una movilidad rápida y eficiente además de ser agradable con el ambiente y apoyar a la salud de los mismos.

Muchos países en el mundo han aplicado este medio de transporte obteniendo resultados favorables para el tráfico vehicular, reducción de los niveles de contaminación. Por lo que para la administración del Alcalde Mauricio Rodas este sistema es fundamental para la movilidad de los ciudadanos de Quito.

3. PROBLEMA

El reiterado cambio de administración de la operación del sistema de bicicleta pública Bici-Quito, ha impedido que se desarrolle un modelo de gestión para la administración del mismo. ¿Cómo puede incidir en la operación del sistema de bicicleta pública Bici-Quito, el planteamiento de un modelo de gestión administrativo para el mismo?

4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativa para el transporte no motorizado del sistema de bicicleta pública de Quito.

4.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.1.1. Fundamentar teóricamente el Modelo de Gestión Administrativo.

4.1.2. Diagnosticar la situación actual del problema existente en el Sistema de Bicicleta Pública de Quito, utilizando herramientas de investigación científica.

4.1.3. Proponer un modelo de gestión administrativa que permita ser más eficaz y eficiente al Sistema de Bicicleta Pública de Quito.

5. IDEA A DEFENDER

El modelo de gestión administrativa contribuirá para la optimización del sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública de Quito y por ende del mejoramiento de la movilidad del Distrito Metropolitano de Quito.

6. VARIABLES

6.1 INDEPENDIENTE

Modelo de gestión administrativa

6.2 DEPENDIENTE

Optimización del sistema y mejoramiento de la movilidad del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es considerada una de las actividades más antiguas, interesantes y bella; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano.

En la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba lo que iba a realizar antes de actuar, un ejemplo claro era determinar cómo, cuándo y quien realizaría dicha actividad. Es racional pensar que alguien guiara al grupo y planear dicha ejecución, también es muy natural pensar en que se evaluaran las acciones realizadas, es decir analizar si se ejecutaban eficientemente las tareas o se cometían errores. (Hernandez & Rodriguez, 2012)

La vida en la comunidad requirió una mayor organización social, y poco a poco el ser humano creó formas de gobernar para mejorar la producción y la comercialización. (Hernandez & Rodriguez, 2012, pág. 22)

(Kaufmann, 2001, pág. 41) Indica que las PYMES carecen de “sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas”.

Tomando en cuenta este argumento, es necesario que toda organización sin importar su actividad o tamaño tenga su modelo de gestión administrativa para tener un mejor desempeño. Esta gestión administrativa, llamada por (Fayol, 1991, pág. 54) proceso administrativo y que “son localizables en cualquier trabajo del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa”.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Definición 1

La gestión administrativa tiene relación directa con el proceso de la administración, mismo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y el empleo de todos los recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Es por ese motivo que, (Ruiz, 1995, pág. 34) nos plantea lo siguiente:

Lo importante de la gestión administrativa y su análisis es porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa,

incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento. En todas las organizaciones grandes o pequeñas, se lleva la gestión administrativa.

Definición 2

Las teorías de administración tienen por objetivo el logro del orden y del progreso social, la integración y la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad. (Sander , 2010, pág. 25)

Para alcanzar dichos objetivos de manera eficiente y eficaz, las teorías positivistas de administración enfatizan el orden y el equilibrio y tienden a ser realistas y racionalistas. (AICD-OEA, 2014, pág. 11)

La gestión administrativa tiene relación con la forma de coordinar las actividades que realizan las empresas. Según (Ruiz, 1995, pág. 36) está considerada “como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama”. Lo cual admite poder incrementar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello realizar las funciones con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones.

La administración tiene similares definiciones para algunos autores, pero se puede conceptualizar adaptándolo al modelo de gestión, como se muestra a continuación:

Para (Koontz, 2007, pág. 19) el tema de la “administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Para la autora (Galindo Munch, 2006, pág. 72) “la administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización”.

Según (Stoner, 2006, pág. 35) la administración consiste en darle forma, de manera consiente y constante, a las organizaciones. Esta administración se basa en el proceso de planificación, dirección y control de los trabajos de los miembros de la organización y en usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Al analizar lo indicado por estos autores se puede considerar a la Gestión Administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el administrador desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Definición 3

La Gestión Administrativa es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. (Gonzales Peralta, 2013, pág. 34).

En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso. Siendo a su vez una ciencia con principios, conceptos y teorías. Se refiere también a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización; los individuos son parte fundamental que da vida a la organización.

Se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos, además es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa, deberá estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general. (Cardona, M. D. P. R. (2016)).

PROCESO ADMINISTRATIVO

Este proceso administrativo comprende cuatro etapas las cuales se detallan a continuación:

PLANEACIÓN

La planeación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Según (Reyes Ponce, 2005) "Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

Los elementos de la planeación de acuerdo con (Evans, 2008, pág. 35)) son los siguientes:

- **Los propósitos.** Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- **La investigación.** Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Los objetivos.** Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Las estrategias.** Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas.** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- **Programas.** Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Presupuestos.** Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.
- **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

ORGANIZACIÓN

La organización determina la formación de una estructura, con jerarquías necesarias y agrupación de actividades, para simplificar sus funciones dentro de la empresa.

Según (Martinez y Galindo, 2005, pág. 37) los elementos de la organización son:

1. División del trabajo

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y

agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

2. Coordinación

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos. (Del Refugio Palacios, 2017, pág. 5).

DIRECCIÓN

Es la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones para guiar a una organización a alcanzar los objetivos propuestos.

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos de acuerdo con (Crespo Ramos Tomás y López, 2003, pág. 16).

• Toma de decisiones

Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera. (Zuñiga, 2013, pág. 4).

• Integración

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar. (Aguilar Quiñonez, 2015, pág. 14).

• Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo con normas o patrones de conducta esperados. (Casadiego, 2011, pág. 4).

• Comunicación

La comunicación en cualquier grupo que se trate es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da. (D.C., 2014, pág. 25).

CONTROL

Es el proceso que permite regular y garantizar que las actividades planificadas se están cumpliendo, para el logro de los objetivos, esta parte del proceso además permite evaluar para hacer una retroalimentación y corregir errores de considerarlo necesario.

Elementos del control según (Crespo Ramos Tomás y López, 2003, pág. 16).

Establecimiento de estándares

Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control.

- **Medición de resultados**

La acción de medir la ejecución y los resultados puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.

- **Corrección**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

- **Retroalimentación**

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de organizar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito o fracaso que tenga dicha empresa. Se debe tener en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta por lo que siempre se debe estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

Para (García Castaño, 2011)

La Gestión Administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto, la gestión administrativa en una empresa se

encarga de realizar estas funciones utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. (pag.4).

En definitiva, se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se considera que es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Rosero, 2015, pág. 2).

Los microempresarios realizan un gran esfuerzo para lograr alcanzar sus metas y llegar a la idea de futuro que les gustaría alcanzar, pero se pierden por el camino, porque no realizan una verdadera gestión administrativa. (Sumba, 2014, pág. 4).

Es necesario que se rescaten los principios básicos de administración, en el cual el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación para enmendar errores.

Una microempresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el marco del proceso de gestión administrativa. (Sumba, 2014, pág. 5).

CICLO DE DEMING

Para (Jimeno Bernal, 2013) el nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés "Plan, Do, Check, Act". También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al

mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones.

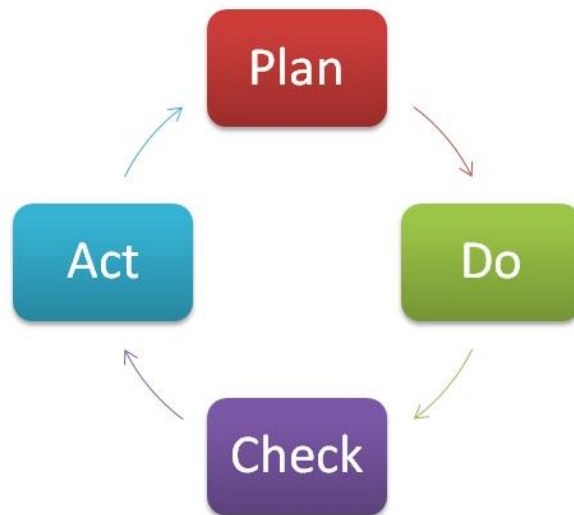


Grafico No 1. Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. **Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc. (ver Herramientas de Planificación).
2. **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
3. **Controlar o Verificar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. (ver Herramientas de Control). (Jimeno Bernal, 2013).
4. **Actuar (Act):** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades

antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. (Jimeno Bernal, 2013).

Hay varias formas de aplicar los principios de “Planificar, Hacer, Controlar y Actuar”. Para saber más puedes leer este artículo sobre cómo implantar Programas de Acciones (Correctivas, Preventivas y de Mejora), y también puedes consultar nuestro apartado de Herramientas de mejora. (Jimeno Bernal, 2013, pág. 28)

MATRIZ DAFO

Para (E, Roberto;, 2013)

La matriz de análisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (pag.28).

ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas. (Espinosa , 2013, pág. 29).

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado.
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con

suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

ANÁLISIS INTERNO

Para (E, Roberto;, 2013) En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. (pag.33)

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?
- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

Una vez terminado el análisis dafo trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles. (Espinosa , 2013)

LOS PROCESOS

Los procesos representan un área de la planeación y control a la que puede aplicarse el enfoque de sistema. Siendo ellos los encargados de conseguir que las cosas se realicen con efectividad y generando mayor productividad.

Los procesos en la organización nacieron como el resultado de realizar una determinada tarea empresarial, para luego convertirse en el modo en que se satisface las

necesidades del cliente tanto interno como externo. En este sentido, podemos definirlos como una sucesión de etapas lógicamente organizadas que tiene como resultados un producto que alguien usa. Así pues, los procesos son la transformación de insumos a los cuales se les agrega valor para obtener resultados que satisfacen la necesidad de alguien. A través de ellos se logra la interacción de las diferentes unidades estratégicas, las unidades tácticas y las unidades operativas.

Cuando los Procesos se encuentran controlados tienen características comunes que los hacen asegurar la eficacia, generando los resultados esperados; la eficiencia, minimizando los recursos empleados y asegurando la adaptabilidad a los cambios y necesidades del entorno.

Los procesos de una organización están divididos en tres categorías a saber:

- **Procesos Directores:** Se refieren a la dirección de la organización para proyectarla al futuro, mantenerla y mejorar su competitividad y monitorear las relaciones de la institución con el cliente y el entorno general.
- **Procesos propios de la Línea Básica:** Son aquellos cuyo producto o resultado son recibidos directamente por el cliente externo. Dan respuesta al cliente; por tanto de su **efectividad depende la satisfacción del cliente.**
- **Procesos de Apoyo:** Soportan la ejecución de los procesos propios de la línea básica del negocio, es decir, que su producto o resultado es recibido por otro proceso o por otra área de la organización.

Estas categorías de cualquier forma son complementarias y fundamentales para el desarrollo del objeto social de las organizaciones.

A su vez los procesos son identificados con diferentes definiciones, entre las se encuentran las siguientes:

- Conjunto de procedimientos (subprocesos) que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente para producir un resultado deseado por un usuario interno o externo.
- Conjunto de actividades generales que toman un insumo, le agregan valor generando un resultado (producto o servicio) que entregan a un cliente
- Conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades, relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones.
- Red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un sistema integrado para lograr resultados.

- Serie de fases de un fenómeno, etapas que deben seguirse para el logro de un objetivo.

LOS PROCEDIMIENTOS

- Verdadera guía de acción que detalla la forma bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Conformar una secuencia cronológica de acciones requeridas
- Sucesión cronológica y secuencial de operaciones, concatenadas entre sí, que constituyen una unidad orientadora para la realización de actividades y tareas específicas, dentro de un ámbito ordenado de aplicación. (Espinosa , 2013, pág. 35).
- Se caracteriza por tener un principio y un fin, una secuencia y la activa participación del talento humano. No se puede concebir sin un objetivo determinado.
- Particularización de un proceso. Sigue su misma estructura y secuencia, pero se refiere al detalle, no a la generalidad.

MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS:

- **Identificación del proceso:** Las variables contenidas son las siguientes:
- **Nombre del proceso:** Corresponde a la identificación (nombre) del proceso con enfoque administrativo a realizar.
- **Área titular:** Identifica la unidad administrativa de la estructura organizacional, en la que se concentra la realización y responsabilidad del procedimiento.
- **Objetivos:** Especifica lo que se pretende lograr con el procedimiento
- **Resultados esperados:** Es lo que se logra con el proceso o procedimiento.
- **Límites inicial y final:** Definen los procedimientos en los cuales se origina y termina los procesos.
- **Formatos:** Mediante éste numeral se pretende estandarizar en formas preestablecidas los contenidos mínimos de cada uno de los documentos que se elaboran o utilizan en el desarrollo de cada proceso.
- **Riesgos:** Consecuencia de lo que puede suceder en el desarrollo del proceso. Pensar en términos de costo, tiempo y calidad.
- **Controles ejercidos:** Revisiones, vistos buenos y/o diferentes formas con las cuales se previenen, corrigen o sancionan los riesgos, o las desviaciones al gestionar el proceso
- **Marco legal:** Hace referencia las normas que rigen a los procesos

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO: En este ítem se hace una descripción minuciosa del trámite que se sigue, para lo cual se establece un formato de presentación que contempla los siguientes datos:

- **Número de orden:** Corresponde a la ubicación del procedimiento dentro de los componentes del proceso.
- **Procedimiento:** Aquí se relaciona el conjunto de procedimientos correspondientes al proceso.
- **Área responsable:** Nombre a la cual está adscrita el responsable y dentro de la cual se realiza la actividad.
- **Responsable:** Identifica la denominación del cargo a cuyo titular le corresponde la realización de la actividad correspondiente.
- **Tiempo:** Identifica el tiempo promedio utilizado para la realización del procedimiento correspondiente.
- **Usuarios:** Define quienes son los clientes de los procedimientos.

LAS FUNCIONES

Sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo.

Compendios que describen cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de una Institución.

Conjunto de tareas, actividades y operaciones que se ejercen de manera sistemática en pro de objetivos y resultados concretos.

Su objetivo es ayudar a los dirigentes a ser más efectivos, a través de un entendimiento claro de su propio trabajo y del de sus diferentes colaboradores, desde el punto de vista primordial de los resultados. Ofrecen instrumentos de seguimiento y control, a través de ideas claras sobre los diferentes trabajos que deben llevarse a cabo. (E, Roberto;, 2013, pág. 25).

Permiten identificar a cada cual, qué parte le corresponde, cuál es su impacto y cuál su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de autoevaluación sobre los logros obtenidos en cada período de tiempo.

MANUALES DE FUNCIONES:

Las variables que contiene este formato son las siguientes:

- **Identificación del Cargo:** En esta se consigna el nombre sugerido o alterno que se utiliza durante el estudio de acuerdo a las labores que este involucra, la

dependencia a la cual pertenece el número de cargos con igual denominación dentro de ella.

- **Objetivo:** Indica para qué existe el cargo, cuál es su razón de ser.
- **Funciones del cargo:** Conformadas por las actividades que desempeñan quienes lo ocupen, con su respectivo resultado para cada una y las responsabilidades inherentes a sus labores.
- **Competencias:** Determinadas por el tipo de estudios y/o conocimientos, la experiencia y el perfil necesarios para ejercerlo de manera satisfactoria.

CAPITULO II

MARCO METODOÓGICO

La metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo de titulación son las siguientes:

El método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual permitió analizar los datos y cifras correspondientes al tema estudiado, y poder obtener resultados.

El método cualitativo o método no tradicional, se orientó a profundizar casos específicos y no a generalizar, permitió cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, por lo cual fue de gran utilidad en toda la propuesta del presente trabajo de titulación.

El método analítico-sintético, este método permitió estudiar los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual, y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera integral.

El método indicado permitió analizar el problema, la fundamentación teórica y sintetizar la propuesta.

El método Inductivo- Deductivo, la inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significó la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se lo aplicó en todo el proceso del desarrollo del Trabajo de Titulación.

Método Histórico-Lógico, este método se caracteriza por estudiar la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el análisis lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Este método fue utilizado para analizar los cambios dentro del sistema de Bicicleta Pública dentro del tiempo.

HERRAMIENTAS

Para el desarrollo del Trabajo de Titulación se utilizó también las siguientes técnicas de investigación:

Entrevista. - se aplicó una entrevista a manera de censo a todos los servidores que trabajan en la operación del Sistema de Bicicleta Pública de Quito.

La observación directa. - Se utilizó la observación directa para conocer, reconocer y analizar la problemática existente del objeto de estudio.

DISEÑO DE LA ENTREVISTA

La entrevista consta de un encabezado en el que constan datos generales y un cuestionario de 16 preguntas de opción múltiple.

Población

La encuesta se realizó en censo a todos los participantes de la operación de Bici-Quito, dando un total de 70 servidores municipales.

Objetivo de la entrevista

Obtener información de la situación actual del modelo de gestión administrativa que está utilizando en el sistema de bicicleta pública Bici-Quito, con la finalidad de proponer un modelo que mejora la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos.

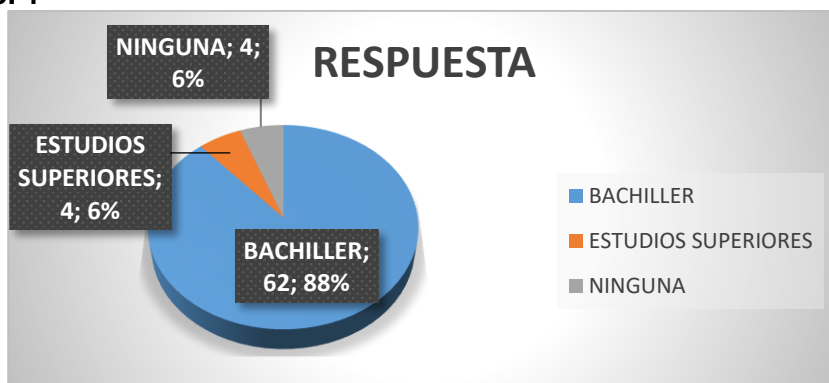
RESULTADOS OBTENIDOS

PREGUNTA No. 1

1. ¿Qué tipo de formación profesional requiere la operación de Bici-Quito?

Cuadro No. 1		
Tipo de formación profesional requiere la operación de Bici-Quito		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
BACHILLER	62	88.57%
ESTUDIOS SUPERIORES	4	5.71%
NINGUNA	4	5.71%
TOTAL	70	100 %
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Jorge Maldonado		

Gráfico No. 1



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La mayoría de los encuestados respondió que la formación profesional necesaria para desempeñar las funciones en el sistema BICIQUITO debe ser bachiller, mientras que hay una pequeña parte que opina se debe tener estudios superiores y ninguna preparación para desarrollar la actividad de operación de Biciquito.

Lo que se puede desprender es que, para llevar a cabo las funciones en la operación de BICIQUITO se necesitan al menos un nivel de estudio de bachillerato.

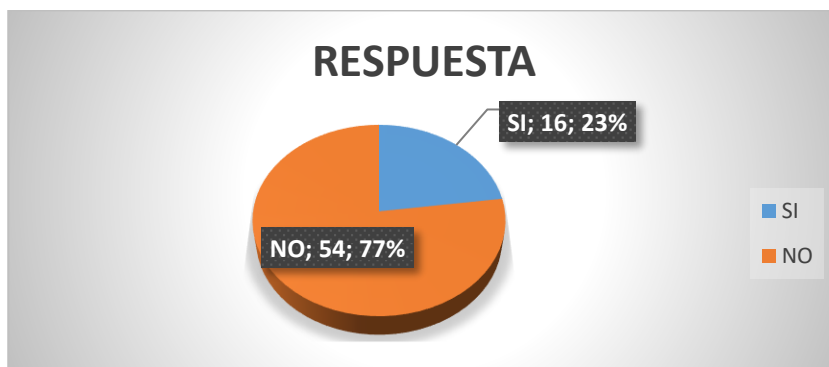
PREGUNTA No. 2

2. ¿Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?

Cuadro No. 2		
Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	16	22.86%
NO	54	77.14%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico No. 2



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Se obtuvo que la mayoría piensa que no existe una adecuada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos del sistema de BICIQUITO.

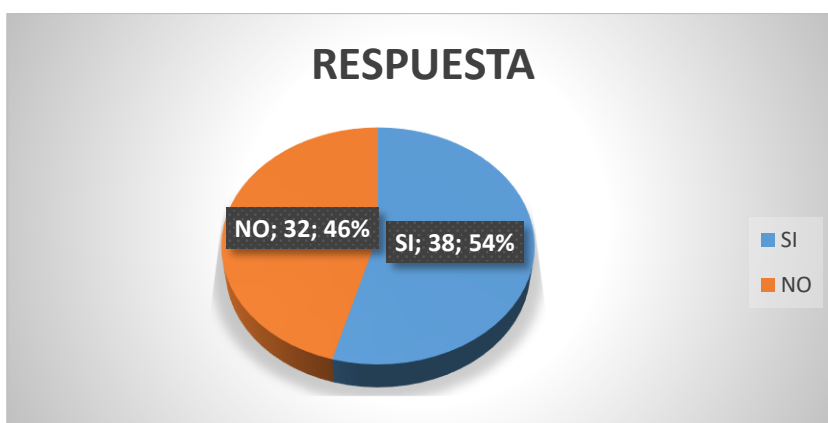
PREGUNTA No. 3

3. ¿El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

Cuadro No. 3		
El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	38	54.29%
NO	32	45.71%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico No. 3



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La mayoría de los encuestados opina que la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y que el sistema de BICIQUITO se desarrolle con normalidad.

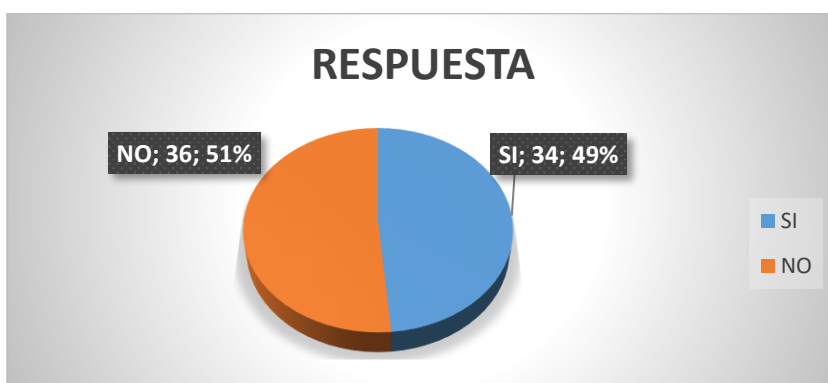
PREGUNTA No. 4

4. ¿El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado?

Cuadro No. 4		
El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	34	48.57%
NO	36	51.43%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico 4



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Del estudio se obtuvo que la mayoría opina que el espacio físico en el que se realiza la operación de BiciQuito no es el adecuado.

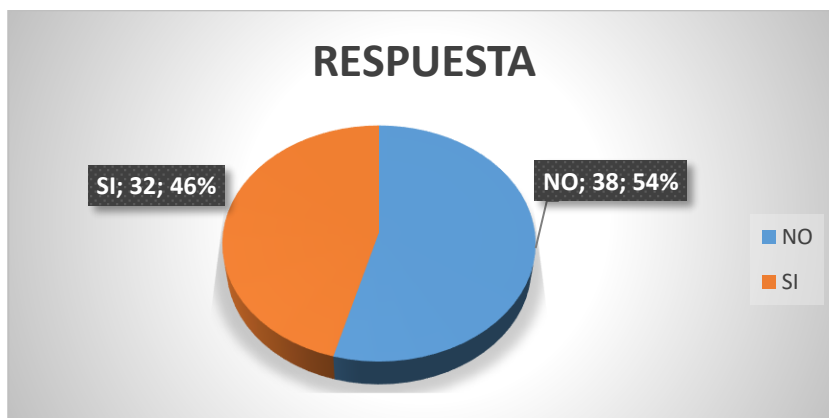
PREGUNTA No. 5

5. ¿Cree usted que existe una estructura Organizacional en el sistema de BiciQuito?

Cuadro No. 5		
Cree usted que existe una estructura organizacional en el sistema de BiciQuito.		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	32	45.71%
NO	38	54.29%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico 5



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Del universo que se realizó la entrevista, la mayoría cree que no existe una estructura Organizacional.

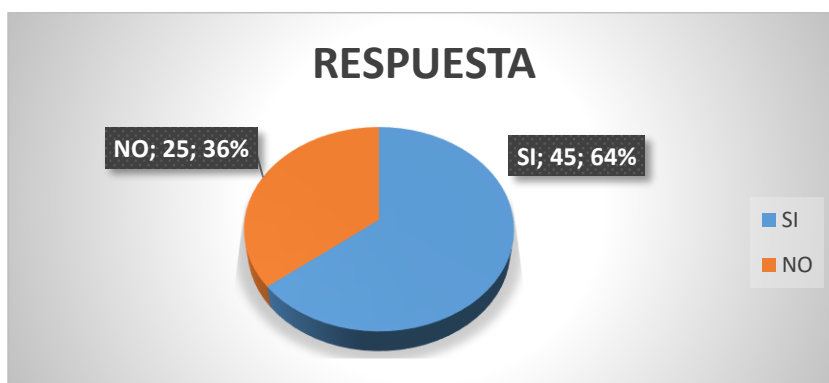
PREGUNTA No. 6

6. ¿Conoce de gestión administrativa?

Cuadro No. 6		
Conoce de gestión administrativa		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	45	64.29%
NO	25	35.71%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico 6



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La mayoría de los entrevistados si tiene conocimientos sobre gestión administrativa, mientras que el restante expreso que no conoce sobre el tema.

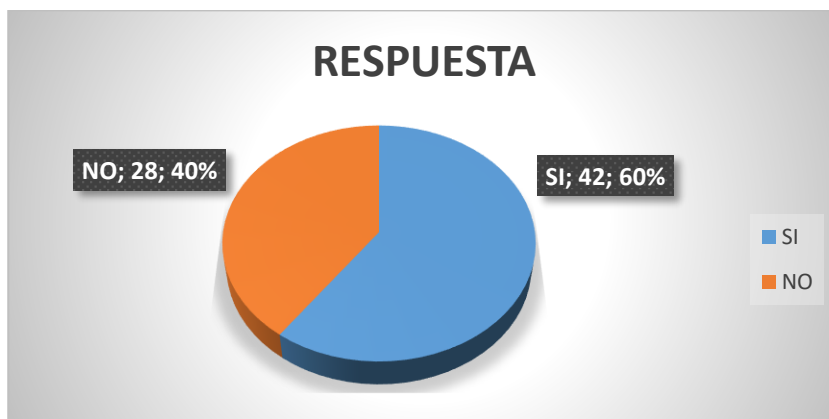
Lo que significa que en su mayoría si se puede trabajar con un modelo de gestión administrativa ya que el personal si tiene conocimientos y no se tendrá mucha dificultad en aplicar el modelo.

PREGUNTA No. 7

7. ¿El personal conoce sus funciones y actividades?

Cuadro No. 7		
El personal conoce sus funciones y actividades		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	42	60%
NO	28	40%
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Jorge Maldonado		

Gráfico 6



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

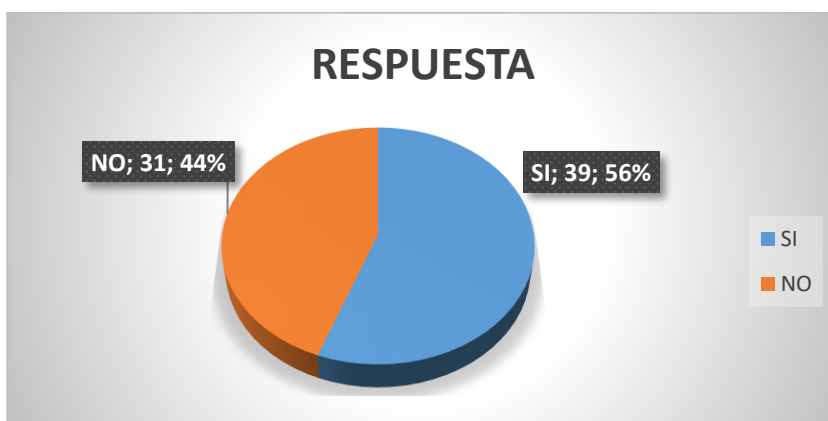
Un porcentaje levemente mayoritario afirmo que, si conoce sus funciones y actividades dentro del sistema de BICIQUITO, mientras que, un porcentaje considerable pero menor restante opinó que no conoce sus funciones y actividades. Por lo que se puede deducir que existe confusión entre los servidores al momento de desarrollar sus actividades.

PREGUNTA No. 8

8. ¿Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función?

Cuadro No. 8		
Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	39	55.71%
NO	31	44.29%
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Jorge Maldonado		

Gráfico 8



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Similar a la pregunta anterior, un porcentaje mayoritario indicó que si tiene claro los mismos mientras que un porcentaje menor pero considerable menciono lo contrario.

PREGUNTA No. 9

9. ¿Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones?

Cuadro No. 9		
Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	6	8.57%
NO	64	91.43%
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Jorge Maldonado		

Gráfico 9



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La gran mayoría del total de entrevistados afirma que no existe un manual de procedimientos, lo que determina que las actividades se realizan sin ninguna regulación.

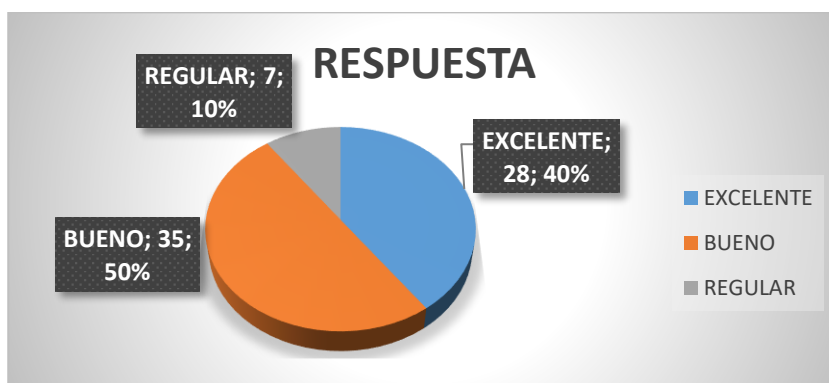
PREGUNTA No. 10

10. ¿El proceso de servicio que ofrece BiciQuito en este momento es?

Cuadro No. 10		
El proceso de servicio que ofrece BiciQuito en este momento es		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	28	40%
BUENO	35	50%
REGULAR	7	10%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico 10



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La percepción del servicio que se está brindando según los funcionarios dio como resultado, que a la mayoría le parece que el servicio es bueno, seguido un porcentaje importante que indica que el servicio es excelente mientras que un pequeño porcentaje menciona que el servicio que se está prestando a los ciudadanos es malo.

PREGUNTA No. 11

11. ¿Conoce si existe un plan de capacitación al personal?

Cuadro No. 11		
Conoce si existe un plan de capacitación al personal		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	2	2.86%
NO	68	97.14%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico 11



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Del universo que se realizó la entrevista se logró obtener que, la gran mayoría menciona que no conoce si existe un plan de capacitación al personal.

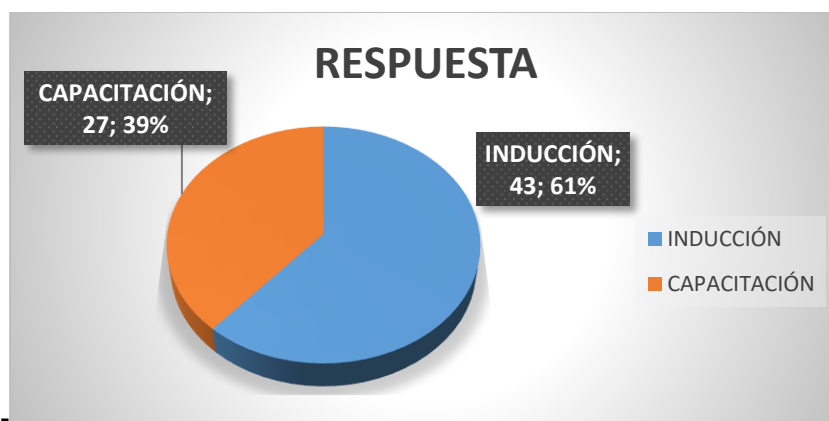
PREGUNTA No. 12

12. ¿Las actividades de Bici-Quito se realiza por inducción o capacitación?

Cuadro No. 12		
Las actividades de Bici-Quito se realiza por inducción o capacitación		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
INDUCCIÓN	43	61.43 %
CAPACITACIÓN	27	38.57%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico No. 12



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La mayoría de los entrevistados menciono que las actividades le fueron indicadas por inducción, mientras que el porcentaje restante indicó que, fueron indicadas mediante capacitación, lo cual repercute en la calidad del servicio que se presta a los usuarios.

PREGUNTA No. 13

13. ¿Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente?

Cuadro No. 13		
Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	12	17.14 %
NO	58	82.86%

Fuente: Investigación de campo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico No. 13



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Del total de entrevistados se obtuvo que la gran mayoría menciona que se siente inconforme con el servicio que se está prestando actualmente, lo que nos indica que se puede mejorar más la calidad de servicio.

PREGUNTA No. 14

14. ¿Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores?

Cuadro No. 14		
Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	6	8.57 %
NO	64	91.43%

Fuente: Investigación decampo. Junio 2017
Elaborado por: Jorge Maldonado

Gráfico No. 14



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

Un pequeño porcentaje indico que, si se realizan evaluaciones del rendimiento y calidad de las tareas de los servidores, al contrario, la gran mayoría de los entrevistados indicó que no se realiza ningún tipo de evaluación.

PREGUNTA No. 15

15. ¿Está definido la misión, visión y metas de la operación?

Cuadro No. 15		
Está definido la misión, visión y metas de la operación		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	3	4.29 %
NO	67	95.71%
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Jorge Maldonado		

Gráfico No. 15



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

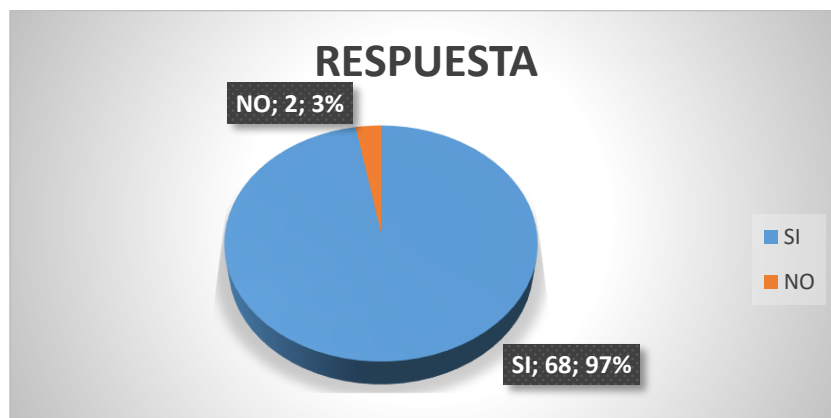
En cuanto a si están o no, definidas la misión visión y metas del sistema BICQUITO los servidores mencionaron en su gran mayoría que no estaban definidas y solamente un pequeño porcentaje pensó lo contrario.

PREGUNTA No. 16

16. ¿Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función?

Cuadro No. 16		
Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función		
OPCIONES	RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	68	97.14 %
NO	2	2.86%
Fuente: Investigación de campo. Junio 2017		
Elaborado por: Jorge Maldonado		

Gráfico No. 16



Fuente: Investigación de campo Junio 2017 **Elaborado:** Jorge Maldonado

ANALISIS

La gran mayoría de los entrevistados indico que, si le gustaría contar con un modelo de gestión administrativo y solamente un pequeño porcentaje menciona lo contrario, lo cual es muy importante ya que se cuenta con la aprobación de los servidores para poder llevar a cabo el modelo y que sirva para mejorar el desempeño laboral y por ende dar un mejor servicio al ciudadano.

CAPITULO III

PROPUESTA

La falta de definición de las actividades necesarias para que se lleve a cabo la operación del sistema de Bicicleta Pública de Quito, conlleva a que se realice una investigación en la que se utilicen herramientas administrativas para documentar las funciones y procedimientos que contribuyan al mejoramiento del sistema haciendo de este más eficiente, ofreciendo mayor calidad a los usuarios del mismo.

Para llevar a cabo esta documentación se realizó un análisis situacional del sistema BiciQuito y un estudio de cada uno de los cargos que intervienen en la operación, por lo que se ha definido la filosofía empresarial, así como también los manuales de funciones y procedimientos del Sistema de BiciQuito.

Para la propuesta de este Trabajo de Titulación se ha desarrollado un plan que contiene 3 partes, inicialmente un análisis situacional para continuar con el proceso administrativo y por último un análisis financiero de la operación, desglosándolos en el estudio de la siguiente forma:

Esquema de la propuesta:

1. ANALISIS SITUACIONAL

ANALISIS MACROENTORNO

- a. POLÍTICO
- b. ECONÓMICO
- c. SOCIAL
- d. TECNOLÓGICO

ANALISIS MICROENTORNO

- a. CLIENTE
- b. COMPETIDOR
- c. RECURSOS
 - UBICACIÓN.
 - EQUIPO.
 - INFRAESTRUCTURA.
 - FINANCIEROS

MATRIZ DAFO

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

a. PLANEACIÓN

- MISIÓN Y VISION
- POLÍTICAS.
- VALORES.
- OBJETIVOS.

b. ORGANIZACIÓN

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- FUNCIONES (MANUAL DE FUNCIONES).
- PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (MANUAL DE PROCEDIMIENTOS).

c. DIRECCIÓN

- MECANISMOS DE ESTÍMULO Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.

d. CONTROL

- SISTEMAS DE CONTROL.
- LEYES, NORMAS Y LINEAMIENTOS

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

ANÁLISIS SITUACIONAL

El sistema de Bicicleta Pública BICIQUITO es el medio de transporte alternativo implementado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, actualmente operado y administrado por la Agencia Metropolitana de Tránsito, el cual cuenta con una infraestructura que consta de 658 bicicletas manuales y 300 bicicletas eléctricas, distribuidas en 25 estaciones BiciQuito, ubicadas estratégicamente en lugares cercanos a los puntos de mayor afluencia, atracción o interés comercial, bancario, turístico o estudiantil.

Para la operación del sistema BICIQUITO se necesita el apoyo 85 colaboradores los cuales son Agentes de Tránsito.

ANALISIS MACROENTORNO

POLITICO

El Municipio de Quito implementó el sistema de Bicicleta Pública, para dar solución al transporte de los ciudadanos, lastimosamente no se le brindando el apoyo que necesita el proyecto, sin embargo con la administración del actual Alcalde de Quito Dr. Mauricio Rodas, se ha tomado la decisión de transferir la operación del Sistema de BiciQuito a la Agencia Metropolitana de Tránsito, con la finalidad de brindarle el apoyo necesario al sistema y mejorar el servicio hacia los usuarios y por ende tener una mayor aceptación por parte de los ciudadanos.

ECONÓMICO

La situación económica actual del país ha generado que las instituciones estatales reduzcan considerablemente sus presupuestos, así también ha ocurrido en el Municipio del D.M. Quito y más aún al encontrarse realizando la obra del Metro de Quito la cual es una obra trascendental, lo cual dificulta aún más que se destine recursos hacia otro tipo de proyectos.

SOCIAL

Los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito están cansados del tráfico vehicular y del exceso de tiempo que llevan sus traslados diarios, por lo que, están abiertos a utilizar nuevas alternativas de transporte, sin embargo, el sistema de bicicleta Pública de Quito no se ha promocionado lo suficiente como para abarcar cada vez a más ciudadanos, como se lo ha realizado en otros países quienes tienen un alto nivel de participación ciudadana.

TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos también se han enfocado en los medios de transporte alternativos, ya sea por el tráfico vehicular o la contaminación, se han desarrollado tecnologías referentes al transporte en bicicleta tales como: la bicicleta eléctrica, o la automatización de los sistemas de bicicletas públicas, que ya han sido aplicados en otros países obteniendo fabulosos resultados.

ANALISIS MICROENTORNO

CLIENTE

El sistema de bicicleta Pública de Quito, BiciQuito, está destinado para el uso de todos los ciudadanos mayores de 18 años, previa inscripción al servicio.

Lastimosamente no se ha obtenido la acogida que se esperaba alcanzar con el proyecto ya que se buscaba que este sistema se convierta en un medio de transporte masivo. Es importante mencionar también que no se tienen datos anteriores por lo que no se puede

realizar un análisis de crecimiento o reducción de usuarios, lo que si se tiene claro es que desde que la Agencia Metropolitana de Tránsito se hizo cargo de la operación de BiciQuito, se lleva un registro de los usuarios y se ha determinado que hasta la fecha existen 2124 ciudadanos que hacen uso del sistema de Bicicleta Pública con un promedio de 712 préstamos de bicicletas diarios, cabe mencionar que estos datos se han mantenido a la alza.

COMPETIDOR

El sistema de Bicicleta Pública de Quito, BiciQuito, al ser un servicio público gratuito implementado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, destinado para el uso de los ciudadanos, y al ser la única ciudad del Ecuador con este sistema al momento no cuenta con competidores directos.

Se podría mencionar que una posible competencia indirecta sean los productores y distribuidores de bicicletas, pero no tiene mucha inherencia en la prestación del servicio de BiciQuito, por este motivo no se puede realizar un análisis de competidores.

RECURSOS

UBICACIÓN

Todo el sistema de Bicicleta Pública de Quito se encuentra ubicado en el perímetro denominado Hipercentro que se encuentra comprendido entre el Centro histórico y el sector de la parada del sistema de transporte Trolebús de la Y, distribuidos en un total de 25 estaciones estratégicamente ubicadas a puntos de mayor afluencia, atracción o interés comercial, bancario, turístico o estudiantil. Ver mapa en anexos.

EQUIPO

BiciQuito para el desarrollo de toda la operación cuenta con:

- 658 bicicletas manuales.
- 350 bicicletas eléctricas.
- 2 camiones Rebalanceadores.
- 60 HandHelts.
- 55 Radios Motorola.

INFRAESTRUCTURA

En infraestructura el sistema de Bicicleta Pública de Quito, cuenta con:

- 25 estaciones con sus respectivas peanas. (Barandas para estacionamiento de bicicletas).
- 30 jaulas para almacenamiento de bicicletas en vía.
- 1 bodega de almacenamiento general y mantenimiento.
- 1 oficina para servicios ciudadanos.

FINANCIEROS

En cuanto al recurso financiero se debe mencionar que el presupuesto para la operación del sistema de Bicicleta Pública de Quito debe ser transferido desde la Secretaria de Movilidad como entidad rectora del transporte en el Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo aún no se ha realizado dicho traspaso por lo que los montos desembolsados hasta la fecha han corrido por cuenta de la Agencia Metropolitana de Tránsito, por lo cual se ha hecho un análisis de los gastos necesarios para el funcionamiento del sistema por un año de operación tomando en cuenta la fecha de transferencia de las competencias, es decir desde el mes de Marzo del 2017 a Marzo del 2018, dichos valores se desprenden en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1 PRESUPUESTO SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO PARA EL PERIODO MARZO 2017 MARZO 2018

DETALLE	VALOR	VALOR TOTAL
RECURSO HUMANO		
Salarios	\$1.113.956	
Uniformes	\$21.641	
Total Recurso humano		\$1.135.597
BICICLETAS		
Valor en libros	\$24.726	
Mantenimientos	\$67.484	
Recambio de componentes	\$68.472	
Rebalanceo	\$2.350	
Total Bicicletas		\$163.032
ESTACIONES		
Readecuación de infraestructura	\$209.560	
Total estaciones		\$209.560
TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN		
Plan de conectividad de datos	\$35.640	
Red celular GPRS	\$37.296	
Radiofrecuencia	\$21.840	
Total Trasmisión de Información		\$94.776
Servicio básicos		\$7.500
TOTAL		\$1.610.465

Fuente: Agencia Metropolitana de Tránsito

Elaborado por: Jorge Maldonado

De este cuadro se desprende que para llevar a cabo la operación de BiciQuito por un año tomando en cuenta todas las variables que el sistema necesita se llega a un total \$1.610.465 dólares, los cuales se deben desembolsar del presupuesto del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

ANALISIS FINANCIERO

Se debe tener en cuenta que, BiciQuito al ser un servicio público gratuito y operado y administrado por una Institución Pública, no se pretende obtener una utilidad económica, en realidad lo que se pretende es alcanzar la excelencia en la calidad del servicio para que los ciudadanos puedan disfrutar y gozar de la mejor manera de este medio de transporte, implementado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Por ese motivo no se profundiza en el estudio económico en el presente trabajo de titulación, sino se realiza un análisis del presupuesto necesario para que la operación de BiciQuito se desarrolle con normalidad.

Es importante mencionar también que el enfoque de todo el trabajo de titulación es el de mejoramiento de la administración del sistema y por ende en el mejoramiento de la calidad del servicio a los ciudadanos.

ANALISIS DAFO del Sistema de Bicicleta Pública de Quito BICIQUITO

Es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico organizacional, la matriz DAFO me permitirá determinar la situación actual del sistema de BICIQUITO, basándose en el estudio interno y externo de la organización analizándolas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, con la finalidad de plantear posibles estrategias para combatir la problemática existente y de esta forma hacer más eficiente al sistema.

CUADRO No. 1 MATRIZ DAFO

VARIABLES EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda por parte de los ciudadanos de nuevas alternativas de transporte, genera que se dé más apoyo a las iniciativas como la BiciQuito. 2. Muchos países ya han aplicado el sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública, por lo que se puede contar con las experiencias de los mismos para aplicarlos a nuestra realidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica del país. 2. Puesta en marcha del proyecto Metro de Quito, lo que quita recursos a la administración municipal. 3. La predominación de los ciudadanos por el uso del vehículo. 4. La ciudadanía no tiene una buena percepción del servicio.

<p>3. Apoyo por parte de la Administración Municipal.</p> <p>4. Se recibe el sistema con la infraestructura ya montada.</p> <p>5. La transferencia de la operación a la Agencia Metropolitana de Tránsito.</p> <p>6. Poder generar toda la información desde cero.</p>	
--	--

VARIABLES INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1. No incurrir en gastos de implementación.</p> <p>2. La Agencia Metropolitana de Tránsito cuenta con suficiente personal para efectuar la operación.</p> <p>3. Coyuntura con demás instituciones estatales.</p> <p>4. Incremento del número de bicicletas disponibles para los ciudadanos.</p> <p>5. Implementación de las bicicletas eléctricas.</p> <p>6. Capacidad de promocionar el servicio con el nombre de la Agencia Metropolitana de Tránsito.</p>	<p>1. El no contar con procedimientos y funciones definidas.</p> <p>2. La desmotivación del personal por la actividad realizada.</p> <p>3. Asumir la competencia de forma inesperada.</p> <p>4. Recibir el sistema con una mala imagen por parte de los ciudadanos, por recibir un mal servicio.</p> <p>5. Al no poseer un plan de capacitación hace que el personal no realice las actividades con calidad.</p> <p>6. Inexperiencia en manejo de sistemas como éste.</p>

Fuente: Agencia Metropolitana de Tránsito

Elaborado por: Jorge Maldonado

MATRIZ ESTRATEGÍAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F1-O4.- Fortalecer la infraestructura ya instalada para incentivar el uso del nuevo medio de transporte.</p> <p>F2-O5.- Aprovechar que la AMT cuenta con gran cantidad de servidores para cubrir todas las áreas de BiciQuito.</p> <p>F3-O5.- Aprovechar la coyuntura de la AMT para realizar alianzas estratégicas con otras instituciones.</p> <p>F6-O6.- Lanzar campañas publicitarias para generar una nueva base de datos de los usuarios inscritos.</p> <p>F4,5-O1.- Publicitar el uso de las bicicletas implementadas para</p>	<p>O6-D1,5.- La posibilidad de generar toda la información desde 0 nos permite, crear todo lo que nos haga falta.</p> <p>O3-D3,4.- El apoyo de la administración municipal nos permitirá sobrellevar el inesperado traspaso de la operación de BiciQuito y de igual forma nos permitirá mejorar la percepción de la calidad del servicio que tienen los ciudadanos.</p> <p>O4-D5.- Al recibir el sistema con la infraestructura ya</p>

	cubrir la demanda de un nuevo medio de transporte.	montada nos permitirá enfocarnos con más énfasis en el personal y brindarles la capacitación que sea necesaria.
AMENAZAS	<p>F1,3-A1,2.- Al recibir el sistema con la infraestructura ya instalada nos permite no incurrir en gastos de implementación que pueden afectar la economía de la institución.</p> <p>F2,6-A3,4.- Utilizar el personal y el nombre de la Agencia Metropolitana de Tránsito para mejorar la percepción que tienen los ciudadanos acerca del servicio de BiciQuito.</p>	<p>D3-A3.- El asumir la operación de forma inesperada nos permitirá intentar eliminar la predominación de los ciudadanos por el uso de los vehículos.</p> <p>D6-A4.- Se puede reducir la inexperiencia en el sistema y tratar de mejorar la percepción de los ciudadanos hacia el sistema.</p>

Fuente: Agencia Metropolitana de Tránsito

Elaborado por: Jorge Maldonado

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

MISION Y VISION

Son aspectos vitales para toda organización ya que es lo que brinda una dirección para el cumplimiento de objetivos dentro de una operación, contribuyen mayormente en la parte actitudinal más que procedimental.

MISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO

El sistema de bicicleta pública de Quito, BICIQUITO es un medio de transporte no motorizado destinado al beneficio de todos los ciudadanos de Quito, que les permite acercarse a su lugar de destino de forma gratuita, rápida y cómoda, evitándoles el tráfico vehicular, contribuyendo a la salud de los mismos y a la vez siendo amigables con el medio ambiente.

VISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO

Ser un referente a nivel nacional e internacional en cuanto al sistema de bicicleta pública se refiere, alcanzando altos niveles de participación ciudadana, utilizando infraestructura y equipos de última tecnología, siempre con la finalidad de brindar el mejor servicio a los ciudadanos.

POLÍTICAS

POLÍTICAS DE CALIDAD DE BICIQUITO

- BICIQUITO se esfuerza constantemente para brindar el mejor servicio a los quiteños y quiteñas.
- BICIQUITO se mantiene en constante aprendizaje e innovación para estar siempre a la vanguardia del transporte alternativo.
- BICIQUITO se preocupa por su personal por lo que les ofrece continuamente capacitaciones haciéndoles sentirse a gusto en su labor diaria.

POLÍTICAS AMBIENTALES

- BICIQUITO está comprometido con el cuidado ambiental.
- BICIQUITO promociona constantemente el uso de la bicicleta como medio de transporte para reducir el impacto ambiental.

VALORES

Los valores del Sistema de Bicicleta Pública de Quito, BICIQUITO, al ser una operación dedicada al servicio ciudadano se basan siempre en brindar la mejor atención a sus usuarios.

- Responsabilidad
- Respeto
- Puntualidad
- Equidad

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Brindar un transporte alternativo, rápido, cómodo y gratuito a los Quiteños y Quiteñas contribuyendo a su salud y a la vez siendo amigables con el medio ambiente de la ciudad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar los tiempos de traslado de los ciudadanos del D.M. Quito.
- Reducir el uso de vehículos particulares, contribuyendo a reducir el tráfico vehicular.
- Ayudar a la economía de los Quiteños y Quiteñas ya que al ser un medio de transporte gratuito contribuye al desarrollo de los mismos.
- Contribuir a la salud de los ciudadanos haciendo uso de la bicicleta como medio de transporte.
- Ser amigables con el medio ambiente reduciendo los niveles de emisión de gases contaminantes en la ciudad.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	META	PLAZO	RECURSOS
Mejorar los tiempos de traslado de los ciudadanos del D.M. Quito.	Promover el uso de bicicleta, para que puedan evitar la congestión vehicular y por ende reducir sus tiempos de traslado.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el número de bicicletas en cada estación para que los usuarios tengan disponible una bicicleta en cualquier momento. Implementar las bicicletas eléctricas las cuales contribuirán a reducir aún más el tiempo de traslado de los ciudadanos. 	<p>Kilómetros por minuto recorrido en automóvil = $\frac{\text{Minutos de recorrido}}{\text{Kilómetros recorridos}}$</p> <p>VERSUS</p> <p>Kilómetros por minuto recorrido en bicicleta = $\frac{\text{Minutos de recorrido}}{\text{Kilómetros recorridos}}$</p>	Incrementar el índice de kilómetros recorridos por minuto, en al menos 1 kilómetro por minuto del traslado de los ciudadanos.	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Bicicletas manuales. Bicicletas eléctricas. Implementación de ciclo vías. Mantenimiento de ciclo vías. Recursos financieros.
Reducir el uso de vehículos particulares, contribuyendo a reducir el tráfico vehicular.	Mejorar el servicio de Bici Quito y publicitar los beneficios del uso de la bicicleta.	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal para brindar un mejor servicio. Mostrar las estadísticas del número de vehículos que circulan en Pichincha. Concientizar sobre la congestión vehicular que existe en Quito. 	<p>Índice de vehículos por persona = $\frac{\text{Número de habitantes de Pichincha}}{\text{Número de vehículos matriculados Pichincha}}$</p> <p>Índice = 2.576.287 / 655.787</p> <p>Índice = 3.93 personas por cada vehículo</p>	Incrementar el índice de personas por cada vehículo en al menos 1 punto.	1 año	<ul style="list-style-type: none"> Bicicletas manuales. Bicicletas eléctricas. Implementación de ciclo vías. Mantenimiento de ciclo vías. Recursos financieros.

Ayudar a la economía de los Quiteños y Quiteñas ya que al ser un medio de transporte gratuito contribuye al desarrollo de los mismos.	Promocionar la gratuidad del servicio para que todos los ciudadanos puedan darse cuenta que pueden ahorrar dinero.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicitar mediante medios de comunicación la gratuidad del servicio. • Realizar un estudio de cuánto gasta un ciudadano normalmente en sus traslados diarios. 	Promedio de gasto de las personas que utilizan transporte público en Quito. 1 dólar según Édgar Jácome, director de la Unidad Metro de Quito. CONSULTADO 02/04/2018 www.ecuadorinmediato.com	Reducir el gasto diario de los ciudadanos en al menos 25%.	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso financiero. • Recursos humano. • Material publicitario.
Contribuir a la salud de los ciudadanos haciendo uso de la bicicleta como medio de transporte.	Dar a conocer los beneficios médicos de andar en bicicleta e incentivar al uso de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias del uso de bicicleta. • Campañas publicitarias de los beneficios médicos que tiene el uso de la bicicleta. 	La Encuesta Nacional de Salud (Ensanut 2014) cuantifica que 6 de cada 10 adultos ecuatorianos tienen sobrepeso u obesidad. CONSULTADO 02/04/2018 www.eltiempo.com.ec	Reducir el índice de sobrepeso u obesidad en Pichincha en al menos el 25%.	3 años	<ul style="list-style-type: none"> • Bicicletas manuales. • Bicicletas eléctricas. • Implementación de ciclo vías. • Mantenimiento de ciclo vías. Recursos financieros.
Ser amigables con el medio ambiente reduciendo los niveles de emisión de gases contaminantes en la ciudad.	Concientizar a los ciudadanos del daño que causa los gases contaminantes que emiten los vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias sobre la contaminación en el mundo. • Campañas publicitarias del daño que causa a la salud los gases contaminantes. • Capacitar sobre el calentamiento global. 	CONSUMO DE GASES QUE AFECTAN LA CAPA DE OZONO en el año 2007 fue de 150,7 Toneladas según Secretaría General de la Comunidad Andina. Estadísticas Ambientales. Decisión 699	Reducir el consumo de gases que afectan la capa de ozono en al menos 10%.	5 años	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso financiero. • Recursos humano. Material publicitario.

ORGANIZACIÓN

Dentro del proceso de organización se determinó que, del organigrama de la situación actual de Bici Quito es necesario el incremento de 18 servidores, con la finalidad de cumplir y cerrar todo el proceso de operación del sistema.

Ya que al no contar con estos 18 servidores se evidenció que se cumplía el proceso de operación de manera básica, por lo que al incrementar a 88 servidores se podrá mejorar la operación ya que se cubrirán todos los aspectos del proceso.

Siendo estos 18 cargos incrementados en el organigrama los siguientes:

- Coordinación financiera 1 servidor
- Coordinación legal 1 servidor
- Guardavías 6 servidores
- Recuperadores 4 servidores
- Celadores nocturnos 4 servidores
- Atención al usuario 2 servidores

TOTAL 18 SERVIDORES

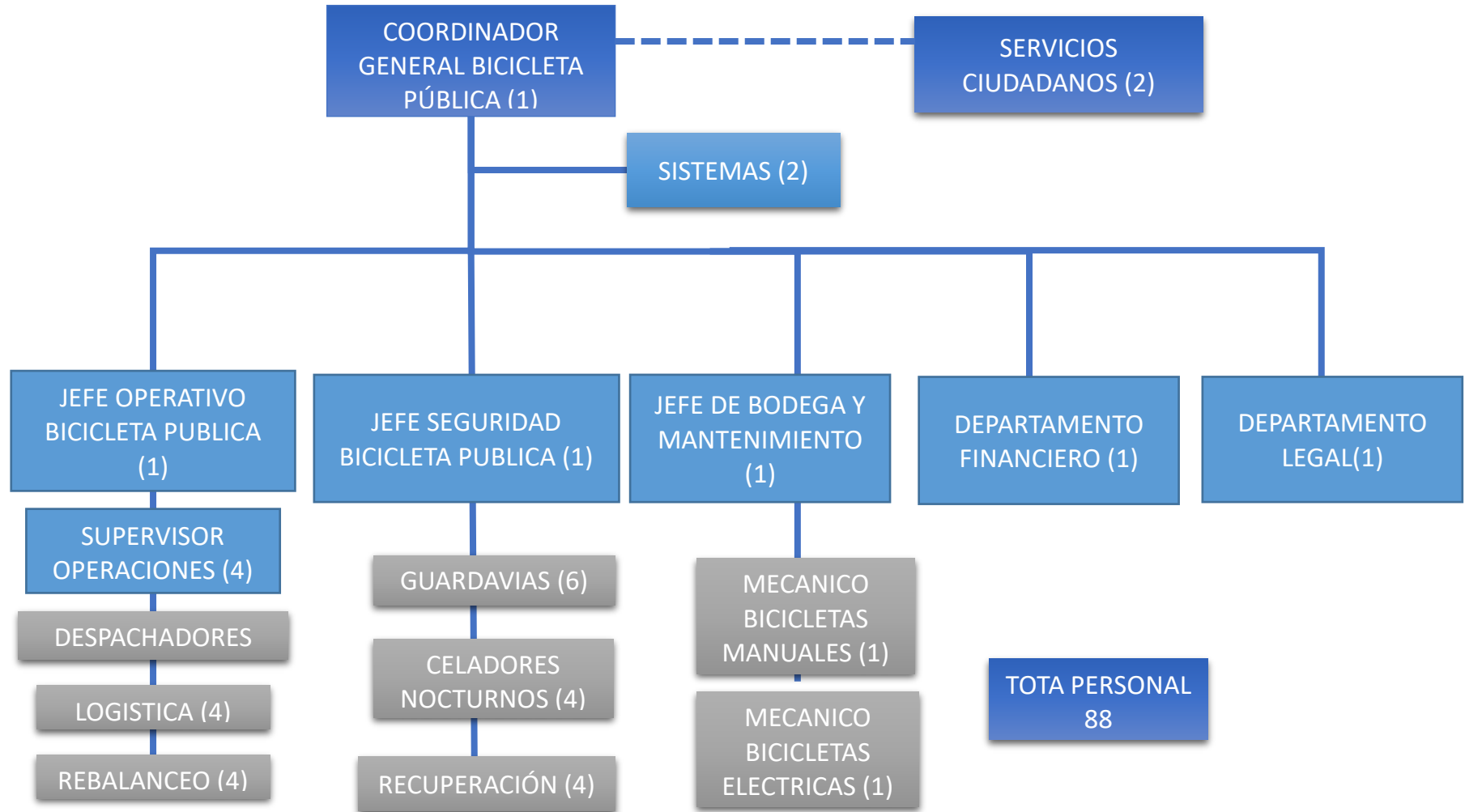
CARGOS BICIQUITO PROPUESTO

CARGO	NUMERO DE SERVIDORES
COORDINADOR GENERAL BICIQUITO	1
COORDINACION FINANCIERA	1
COORDINACION LEGAL	1
JEFE DE OPERACIONES BICIQUITO	1
JEFE DE SEGURIDAD BICIQUITO	1
JEFE DE MANTENIMIENTO	1
SUPERVISORES DE OPERACIONES	4
DESPACHADORES	50
LOGISTICA Y REBALANCEO	8
GUARDAVIAS	6
RECUPERADORES	4
CELADORES NOCTURNOS	4
MECANICO BICICLETAS MANUALES	1
MECANICO BICICLETAS ELECTRICAS	1
SISTEMAS	2
ATENCION AL USUARIO	2
TOTAL PERSONAL BICIQUITO	88 SERVIDORES

Fuente: Agencia Metropolitana de Tránsito

Elaborado por: Jorge Maldonado


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BICIQUITO PROPUESTA



**TOTA PERSONAL
88**

MANUAL DE FUNCIONES

Dentro del desarrollo del manual de funciones es importante mencionar, que se han desarrollado 13 manuales que constan de la descripción y funciones de cada puesto, los cuales determinan los perfiles profesionales que debe tener cada cargo del sistema de Bicicleta Pública de Quito.

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	1	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
Identificación y relaciones					
A. Identificación					
1. Nombre del puesto COORDINADOR GENERAL SISTEMA BICIQUITO					
2. Número de plazas 1					
3. Ubicación (física y administrativa) Av. Amazonas e Inglaterra Edif. Valderrama 5to. Piso.					
4. Ámbito de operación Todo el sistema de Bicicleta Pública de Quito					
B. Relaciones de Autoridad					
5. Jefe inmediato Director General de la Agencia Metropolitana de Tránsito					
6. Subordinados directos Jefe de operaciones, Jefe de seguridad, Jefe de mantenimiento, Coordinación financiera, Coordinación legal.					
Propósito del puesto Velar porque el sistema de BiciQuito funcione con la mayor eficiencia, contrarrestando cualquier inconveniente que pueda perjudicar el buen desenvolvimiento del sistema.					
Funciones					
<ul style="list-style-type: none">• Administrar el sistema de Bicicleta Pública de Quito. (bienes, estaciones, bicicletas, material comunicacional y herramientas tecnológicas)• Coordinar la operación y logística del Sistema BiciQuito.• Ser corresponsables con los Jefes de Operación de la custodia, recuperación y mantenimiento de las bicicletas, vehículos, handhelds y repuestos conforme a la ley.• Viabilizar soluciones sobre los puntos débiles del sistema.• Planificar lineamientos y objetivos de la Coordinación.• Elaborar instructivos y procedimientos para el manejo de robo o pérdida de bicicletas.• Encargarse de los trámites de denuncia por pérdida de bicicletas por trámites para cobros de seguros.• Monitorear el desempeño de la organización para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.• Coordinar la asistencia técnica del sistema informático de su Coordinación.• Garantizar que el sistema de bicicletas de Quito tenga el abastecimiento necesario en cada una de las estaciones habilitadas, vigilando que se cumpla con la distribución, balanceo y logística para su eficaz funcionamiento.• Planificar, programar y controlar el sistema buscando elevar niveles de servicio y de operación.					

- Gestionar el registro, la habilitación, deshabilitación y atención a los usuarios del sistema.
- Garantizar que los usuarios cumplan con las cláusulas descritas en el Contrato de Servicio de BiciQuito.
- Realizar la apertura y cierre de operaciones.
- Elaborar metodología para entrega – recepción de bienes recibidos.
- Evaluar el desempeño de cada equipo físico y las condiciones de la flota.
- Mantener reuniones periódicas de coordinación con Jefes de Grupo y supervisores.
- Revisar, evaluar semanal y mensualmente los datos obtenidos.
- Establecer indicadores de gestión.
- Programar POA y PAC de responsabilidades del área.
- Promover capacitación al personal.
- Promover capacitación al usuario (buen uso de bicicletas).
- Vigilar el cumplimiento de convenios interinstitucionales para el desarrollo y ejecución del sistema.
- Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado.
- Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente.
- Conforme la Ley ser custodio administrativo del mobiliario del sistema y designar los custodios finales.

Comunicación

1. Ascendente

Dirección General de la Agencia Metropolitana de Tránsito.

2. Horizontal

Departamento de Comunicación social de la Agencia Metropolitana de Tránsito.

3. Descendente

Jefes de Operación
 Jefe de seguridad
 Jefe de mantenimiento
 Supervisores
 Coordinación financiera
 Coordinación legal

4. Externa

Instituciones relacionadas con el correcto desempeño del sistema de BiciQuito.

Especificaciones

1. Conocimientos

Título tercer nivel en Administración o similares.


2. Experiencia

4 años en Coordinación de proyectos.
 2 años en administración pública.

3. Personalidad

Liderazgo
 Proactividad
 Fluidez de palabra
 Iniciativa
 Manejo de relaciones

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	2	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto JEFE DE OPERACIONES BICIQUITO 2. Número de plazas 1 3. Ubicación (física y administrativa) Perímetro de circulación BiciQuito. 4. Ámbito de operación Control de operatividad del sistema de Bicicleta Pública de Quito <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Coordinador General BiciQuito 6. Subordinados directos Supervisores <p>Propósito del puesto Controlar que la operación de BiciQuito no sea interrumpida y que el personal realice su trabajo de forma adecuada.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar lo planificado y programado por el Coordinador General, así como informarle todas las novedades del sistema. • Establecer lineamientos para lograr los objetivos de la Coordinación. • Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y supervisores. • Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado. • Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo. • Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su Área. • Promover el trabajo en equipo entre supervisores, logística, rebalanceo y despachadores. • Coordinar actividades con Jefe de Seguridad. • Organizar los requerimientos de rebalanceo a fin de optimizar recursos. • Ayudar a solventar problemas a los supervisores. • Velar por que se brinde la permanente oferta de bicicletas a fin de tender a cubrir el 100% de la demanda. • Mantener informado al personal sobre nuevas directrices del sistema. • Dar acompañamiento y motivación al personal • Monitorear el nivel de servicio que se presta en el Sistema de Bicicleta Pública por parte del personal. • Monitorear el nivel de servicio que brinda el Sistema Bicicleta Pública en referencia a satisfacción del usuario. • Evaluar (perceptible) costos de operación del sistema y proponer acciones que mejore la relación costo-beneficio. • Seguir directrices emitidas por sus superiores. 					

- Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente.

Comunicación

1. Ascendente

Dirección General de la Agencia Metropolitana de Tránsito.
 Coordinador General BiciQuito.

2. Horizontal

Jefe de Seguridad, Jefe de Mantenimiento, Coordinación de Sistemas.

3. Descendente

Supervisores
 Despachadores
 Rebalanceadores

4. Externa

Usuarios del sistema BiciQuito

Especificaciones

1. Conocimientos

Título tercer nivel en Administración o similares.

2. Experiencia

2 años en manejo de personal.


3. Personalidad

Liderazgo
 Proactividad
 Fluidez de palabra
 Iniciativa
 Manejo de relaciones

Elaboró

Revisó

Autorizó

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	3	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto JEFE DE SEGURIDAD BICIQUITO 2. Número de plazas 1 3. Ubicación (física y administrativa) Perímetro de circulación BiciQuito. 4. Ámbito de operación Control de infraestructura del sistema de Bicicleta Pública de Quito <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Coordinador General BiciQuito 6. Subordinados directos Personal de Guardavías Personal de Recuperadores de Bicicletas Personal de Celadores Nocturnos <p>Propósito del puesto</p> <p>Mantener en buen estado las bicicletas en la vía pública y evitar que las mismas se han extraviadas manteniendo siempre el número de bicicletas con el que se inicia la operación para nunca desabastecer el servicio.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar lo planificado y programado por el Coordinador General, así como informarle todas las novedades del sistema. • Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su Área. • Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y supervisores. • Velar por la seguridad y conservación de todas las bicicletas que conforman el sistema BiciQuito. • Tomar medidas adecuadas para evitar posibles robos, pérdidas y daños de las bicicletas que pernoctan en espacios públicos. • Seguir los lineamientos dispuestos por el Coordinador General. • Coordinar con ECU911 y CGM la vigilancia de estaciones desde cámaras. • Poner en conocimiento de la autoridad competente (Fiscalía General de Estado) la pérdida y daño del bien municipal. • Emitir informes de reporte de robos, pérdidas y deterioros dirigidos al Coordinador General del Sistema de Bicicletas Públicas. • Implementar medidas para brindar atención de primeros auxilios a usuarios de la bicicleta en caso de requerirlos. • Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su Coordinación. • Programar y asignar las zonas de cobertura del personal. • Establecer lineamientos para lograr los objetivos de la Coordinación • Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo. 					

- Dotar al personal de implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Seguir directrices emitidas por sus superiores.
- Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente.


Comunicación

- 1. Ascendente**
Coordinador General BiciQuito.
- 2. Horizontal**
Jefe de Operaciones, Jefe de Mantenimiento, Coordinación de Sistemas.
- 3. Descendente**
Supervisores
Despachadores
Rebalanceadores
Personal Guardavías
Personal Recuperadores de Bicicletas
Personal de Celadores nocturnos
- 4. Externa**
Usuarios del sistema BiciQuito

Especificaciones

- 1. Conocimientos**
Titulo tercer nivel en Administración o similares.
- 2. Experiencia**
2 años en manejo de personal.
- 3. Personalidad**
Liderazgo
Proactividad
Fluidez de palabra
Iniciativa
Manejo de relaciones

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	4	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
Identificación y relaciones					
A. Identificación					
1. Nombre del puesto JEFE DE MANTENIMIENTO BICIQUITO					
2. Número de plazas 1					
3. Ubicación (física y administrativa) Bodega del sistema (Parque Bicentenario).					
4. Ámbito de operación Mantenimiento					
B. Relaciones de Autoridad					
5. Jefe inmediato Coordinador General BiciQuito					
6. Subordinados directos Mecánico bicicletas manuales Mecánico bicicletas eléctricas					
Propósito del puesto Mantener en buen estado mecánico la flota de bicicletas con la finalidad de dar una rotación de las mismas brindando un servicio de calidad a los usuarios.					
Funciones					
<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar lo planificado y programado por el Coordinador General, así como informarle todas las novedades del sistema. • Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su Área. • Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y supervisores. • Establecer lineamientos para lograr los objetivos de la Coordinación. • Llevar fichas técnicas para cada bicicleta. • Elaborar el cronograma de mantenimiento de la flota vehicular y velar su cumplimiento. • Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado. • Llevar registro digital y físico sobre el estado mecánico y trabajos realizados a cada unidad de la flota bicicletas. • Gestionar la adquisición de herramientas y repuestos necesarios para el mantenimiento de la flota de bicicletas. • Coordinar las labores de los mecánicos. • Emitir reportes al Jefe Operativo. • Atender requerimientos de la Coordinación. • Realizar los trámites para dar de baja y obtención de permiso para ser canibalizadas las unidades que cumplen vida útil y no pueden seguir en circulación. • Llevar un inventario de la flota vehicular, herramientas, repuestos y suministros. • Garantizar por el orden y limpieza de la bodega. 					

- Encargarse de entregar las bicicletas limpias, secas y en óptimas condiciones para el despacho a estaciones.
- Llevar el registro diario de bicicletas que ingresan y salen de bodega.
- Coordinar el rebalanceo de estaciones con los supervisores.
- Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo.
- Seguir directrices emitidas por sus superiores.
- Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente.


Comunicación

- 1. Ascendente**
Coordinador General BiciQuito.
- 2. Horizontal**
Jefe de Operaciones.
Jefe de Seguridad.
Coordinación de Sistemas.
- 3. Descendente**
Mecánico de bicicletas manuales.
Mecánico de bicicletas eléctricas.
- 4. Externa**
Proveedores.

Especificaciones

- 1. Conocimientos**
Titulo tercer nivel en Administración o similares.
- 2. Experiencia**
2 años en manejo de bodega.
- 3. Personalidad**
Proactividad
Iniciativa
Organización

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	5	DE	13

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Identificación y relaciones

A. Identificación

1. **Nombre del puesto**
SUPERVISORES
2. **Número de plazas**
4
3. **Ubicación (física y administrativa)**
25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública.
4. **Ámbito de operación**
Operativo

B. Relaciones de Autoridad

5. **Jefe inmediato**
Jefe de Operaciones
6. **Subordinados directos**
Despachadores
Rebalanceadores

Propósito del puesto

Control del personal y solución a cualquier inconveniente que se presente y que pueda interrumpir el servicio a los usuarios.

Funciones

- Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y demás supervisores.
- Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado.
- Verificar que la apertura y cierre del servicio del sistema sea puntual.
- Monitorear el requerimiento de rebalanceo y coordinar su ejecución.
- Garantizar el buen servicio y trato cordial al usuario.
- Solventar los inconvenientes que reporten los operadores.
- Programar el relevo de operadores cuando tienen que ausentarse.
- Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo.
- Mantener informado a los superiores sobre desempeño del personal de estaciones, equipamiento (HH).
- Mantener informado a superiores sobre el nivel de servicio que se presta.
- Motivar al personal a su cargo sobre la importancia del servicio público.
- Realizar los informes de novedades suscitadas con el personal.
- Entrega física o digital del cierre y apertura de operaciones al jefe de grupo en el tiempo que este disponga.
- Realizar informes de novedades suscitadas con las bicicletas, estaciones y demás bienes para el respectivo procedimiento.
- Seguir directrices emitidas por sus superiores.

- Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente.


Comunicación

- 1. Ascendente**
 Coordinador General BiciQuito.
 Jefe de Operaciones.
 Jefe de Seguridad.
- 2. Horizontal**
 Personal de Guardavías
 Personal de Recuperadores de Bicicletas
- 3. Descendente**
 Despachadores
 Rebalanceadores
- 4. Externa**
 Usuarios.

Especificaciones

- 1. Conocimientos**
 Bachiller.
 Atención al cliente.
 Manejo del personal.
- 2. Experiencia**
 1 año en cargos similares.
- 3. Personalidad**
 Proactividad
 Iniciativa
 Liderazgo

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	6	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>C. Identificación</p> <p>7. Nombre del puesto DESPACHADORES</p> <p>8. Número de plazas 51</p> <p>9. Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública.</p> <p>10. Ámbito de operación Operativo</p> <p>D. Relaciones de Autoridad</p> <p>11. Jefe inmediato Supervisores</p> <p>12. Subordinados directos Ninguno</p> <p>Propósito del puesto Entregar y recibir las bicicletas con todas las garantías implementadas, brindando una excelente atención al cliente y por ende un servicio de calidad.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptar bicicletas para operación diaria, verificando estado de las mismas y registrar su entrega y recepción. • Dar un trato cordial al usuario e información confiable y completa. • Despachar bicicletas a usuarios verificando su estado. • Recibir bicicletas entregadas por usuario verificando el estado. • Reportar novedades que se presenten a sus supervisores. • Cuidar de la buena presentación de la estación y su entorno (cadena, carpa y estación) • Ser proactivos en dar solución de conflictos. • Anticipar con la debida antelación la necesidad de ausentarse (salud, etc). • Llevar un registro de requerimientos de bicicletas cuando no se cuenta con las disponibles (demanda real). • Velar por la seguridad de las bicicletas de su estación. • Limpiar y secar las bicicletas al finalizar la jornada y en momentos de baja demanda. • Llevar registro de bicicletas al inicio y cierre de jornada (cuadre). • Registrar todas las operaciones realizadas con las bicicletas de cada estación en los formatos entregados. • Reportar mediante cualquier medio la salida y llegada de bicicletas públicas. • Reportar el no arribo de una bicicleta después de 15 minutos del tiempo establecido en el contrato de uso de los usuarios. 					

- Portar los uniformes correctamente, según lo establecido por el Coordinador General del sistema BiciQuito.
- Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente.

Comunicación

5. Ascendente

Coordinador General BiciQuito.
 Jefe de Operaciones.
 Jefe de Seguridad.
 Supervisores.

6. Horizontal

Personal de Guardavías
 Personal de Recuperadores de Bicicletas
 Rebalanceadores

7. Descendente

Ninguna

8. Externa

Usuarios

Especificaciones

4. Conocimientos

Bachiller.
 Atención al cliente.


5. Experiencia

1 año en cargos similares.

6. Personalidad

Proactividad
 Iniciativa

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	7	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto GUARDAVIAS 2. Número de plazas 6 3. Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública. 4. Ámbito de operación Operativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Jefe de Seguridad 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto Controlar la libre circulación de ciclistas por las ciclo vías, y dar un mantenimiento preventivo a las bicicletas en vía.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el retiro de vehículos mal estacionados sobre la ciclo vía. • Gestionar de tránsito de ciclistas en las ciclo vías. • Ejecutar directrices y hacer seguimiento a los equipos, dentro de las funciones que se les ha otorgado. • Brindar auxilio mecánico básico de bicicletas en vía. • Brindar primeros auxilios básicos. • Realizar enlace con 911 en caso de requerirse. • Dar preferencia de paso en zonas no señalizadas. • Participar en campañas de concientización a la ciudadanía sobre preferencia de paso. • Cuidar, dar buen uso y responsabilizarse por las herramientas entregadas para el cumplimiento de sus funciones. • Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente. <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de seguridad. 2. Horizontal Recuperadores de Bicicletas. 3. Descendente Ninguna 4. Externa Usuarios de BiciQuito. 					

Especificaciones**1. Conocimientos**

Bachiller.

Acreditación como Agente de Tránsito.

2. Experiencia

Mecánica básica de bicicletas.


Atención al cliente.

3. Personalidad

Proactividad

Iniciativa

Elaboró**Revisó****Autorizó**

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	8	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto CELADORES NOCTURNOS 2. Número de plazas 4 3. Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública. 4. Ámbito de operación Operativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Jefe de Seguridad 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto</p> <p>Evitar pérdidas o robos de las bicicletas en la noche, así como también, rebalancear las mismas con la finalidad de que en la mañana los usuarios tengan suficiente oferta de bicicletas en todas las estaciones del sistema.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vigilar que las estaciones, no sean violadas sus seguridades, no haya vandalismo ni sean mal utilizadas por personas ajenas al sistema. • Rebalancear a las estaciones de acuerdo al inventario entregado para el inicio de la operación. • Conocer con absoluta claridad con cuantas bicicletas se cierra la operación • Custodiar, velar por las bicicletas que se quedan o pernoctan en la vía, estaciones, e inclusive las bodegas asignadas para que no se roben las bicicletas ni sus partes. • Verificar que las bicicletas permanezcan aseguradas. • No se produzca vandalismo contra las bicicletas. • Reportar las novedades a jefe de seguridad. • Poner en conocimiento de la autoridad competente (fiscalía General de Estado) la pérdida del bien municipal en su jornada de trabajo. • Ser Corresponsable con el custodio del móvil sobre su mantenimiento y buen uso • Seguir directrices emitidas por sus superiores. • Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de seguridad. 2. Horizontal 					

Recuperadores de Bicicletas.

3. Descendente

Ninguna

4. Externa

Policía Nacional.

Especificaciones

1. Conocimientos

Bachiller.

Licencia de Conducir tipo C

2. Experiencia


No indispensable.

3. Personalidad


Proactividad

Iniciativa

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	9	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto RECUPERADORES DE BICICLETAS 2. Número de plazas 4 3. Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública. 4. Ámbito de operación Operativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Jefe de Seguridad 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto Evitar pérdidas o robos de las bicicletas, actuar inmediatamente cuando se haya reportado la desaparición de una bicicleta.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar en vía que el préstamo esté activo y las bicicletas sean usadas correctamente. • Recuperar bicicletas que han sido tomadas sin que se verifique como usuario activo. • Retirar bicicletas encontradas fuera de la zona permitida o estacionadas dentro o fuera de ella. • Reportar al jefe de seguridad cada una de las recuperaciones exitosas o fallidas. • Seguir directrices emitidas por sus superiores. • Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de seguridad. 6. Horizontal Despachadores. 7. Descendente Ninguna 8. Externa Policía Nacional. Usuarios. 					

Especificaciones 4. Conocimientos Bachiller. Licencia de Conducir tipo A 5. Experiencia No indispensable. 6. Personalidad Proactividad Iniciativa		
Elaboró	Revisó	Autorizó


	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	10	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto MECANICO DE BICICLETAS 2. Número de plazas 2 3. Ubicación (física y administrativa) Bodega (Parque Bicentenario). 4. Ámbito de operación Operativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Jefe de Mantenimiento 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto Mantener las bicicletas en óptimo estado mecánico para que los usuarios puedan hacer uso de las mismas sin ningún inconveniente y la seguridad del caso.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de bicicletas convencionales. • Ejecutar directrices y hacer seguimiento a los equipos dentro de las funciones que se les ha otorgado. • Cuidar, dar buen uso y responsabilizarse por las herramientas entregadas para el cumplimiento de sus funciones. • Llenar fichas por cada una de las bicicletas sobre los trabajos realizados en ellas. • Emitir informe sobre bicicleta que ya no pueden ser reparadas para el respectivo trámite administrativo. • Realizar requerimiento de suministros ante jefe de mantenimiento • Mantener organizada la distribución de bicicletas en la bodega. • Seguir directrices emitidas por sus superiores. • Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Mantenimiento. 2. Horizontal Rebalanceadores. 3. Descendente Ninguna 					

- 4. Externa**
Proveedores.

Especificaciones

- 1. Conocimientos**
Bachiller.
Técnico en mecánica de bicicletas.
- 2. Experiencia**
1 año.
- 3. Personalidad**
Proactividad
Iniciativa

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------


	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	11	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto LOGISTICA Y REBALANCEO 2. Número de plazas 8 3. Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del sistema BiciQuito. 4. Ámbito de operación Operativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Jefe de Operaciones 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto Mantener equilibradas las 25 estaciones con un número de bicicletas que cubra la demanda de usuarios y evitar que los usuarios se queden sin bicicletas.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trasladar las bicicletas desde la bodega a las estaciones de acuerdo a planificación previa. • Trasladar bicicletas entre estaciones que requieren balanceo bajo coordinación con supervisor. • Trasladar bicicletas desde estaciones a bodega al término de la jornada. • Velar por el buen funcionamiento de los camiones y abastecimiento de combustible suficiente y oportuno. • Mantener los documentos del camión en orden, tales como matrícula y licencia vigentes. • Atender los requerimientos realizados por los supervisores sobre la movilización de bicicletas entre estaciones o desde bodega. • Cumplir la planificación ejecutada por los supervisores (optimización de viajes del camión) • Firmar el registro diario de ingreso y salida de bicicletas desde la bodega. • Evitar el mal trato de bicicletas en el proceso de rebalanceo. • Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Operaciones. Supervisores 					

- 2. Horizontal**
Despachadores.
- 3. Descendente**
Ninguna
- 4. Externa**
Ninguna

Especificaciones

- 1. Conocimientos**
Bachiller.
Licencia de conducir tipo B.
- 2. Experiencia**
No indispensable.
- 3. Personalidad**
Proactividad
Iniciativa

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------


	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	12	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto SISTEMAS 2. Número de plazas 2 3. Ubicación (física y administrativa) Oficina de sistemas, Bodega (Parque Bicentenario). 4. Ámbito de operación Operativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Coordinador General 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto</p> <p>Llevar el registro informático del uso de las bicicletas con los respectivos usuarios para poder verificar en caso de la no devolución de la bicicleta identificar al usuario y administrar las sanciones de acuerdo al contrato de BiciQuito.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos para minimizar las averías y fallos. • Encargarse de las actualizaciones de Hardware y Software. • Identificar el potencial desarrollo del software. • Revisar el espacio en disco y realizar desfragmentaciones. • Rastrear la ubicación de bicicletas. • Llevar el registro de usuarios del sistema (habilitado, sanciones). • Alimentar la base de préstamos y devoluciones de bicicletas. • Depurar datos, levantar estadísticas. • Informar la condición del usuario al personal operativo. • Instalar, probar, mantener y actualizar los equipamientos y software informáticos. • Desarrollar tareas necesarias para que el sistema se encuentre en las mejores condiciones en todo momento. • Mantener actualizada la página web de BiciQuito • Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Operaciones. 					

- Jefe de Seguridad.
- 2. Horizontal**
Despachadores.
- 3. Descendente**
Ninguna
- 4. Externa**
Ninguna

Especificaciones

- 1. Conocimientos**
Estudios superiores en Sistemas.
- 2. Experiencia**
1 año en cargos similares.
- 3. Personalidad**
Proactividad
Iniciativa

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	23/07/2017		
	Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	13	DE	13
DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<p>Identificación y relaciones</p> <p>A. Identificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre del puesto SERVICIOS CIUDADANOS 2. Número de plazas 2 3. Ubicación (física y administrativa) Av. Amazonas e Inglaterra Edif. Valderrama 1er. Piso. 4. Ámbito de operación Administrativo <p>B. Relaciones de Autoridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jefe inmediato Coordinador General 6. Subordinados directos Ninguno <p>Propósito del puesto Dar solución a cualquier requerimiento por parte de los usuarios del sistema de Bicicleta Pública de Quito.</p> <p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los requerimientos de los usuarios del sistema de BiciQuito, ya sea en forma presencial o vía telefónica. • Receptar la documentación para el registro de usuarios nuevos y para actualizar datos. • Atender y receptar las sugerencias y/o quejas de los usuarios, dar solución a las mismas o canalizarlas a la instancia superior de ser el caso. • Velar por mantener una buena aceptación de los usuarios al servicio en oficina o en campo. • Llevar ordenadamente el archivo de la documentación generada en el desempeño de sus funciones. • Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente <p>Comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ascendente Coordinador General BiciQuito. 2. Horizontal Jefe de Operación 3. Descendente Ninguna 4. Externa Usuarios <p>Especificaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Conocimientos Estudios superiores en Administración o similares. 					

Atención al cliente.

5. Experiencia

1 año en cargos similares.

6. Personalidad

Proactividad

Iniciativa

Facilidad de palabra

Elaboró	Revisó	Autorizó
----------------	---------------	-----------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DISTINTOS CARGOS BICIQUITO.

Dentro de este manual se desarrolló 13 procedimientos que influyen directamente en la operación del sistema, ya que siendo el área operativa la unidad básica de Bici Quito era importante definir el accionar de cada servidor en esta área para propiciar el mejoramiento del servicio a los ciudadanos.

Es importante mencionar que derivando de los resultados de la encuesta se determinó que la mayor falencia del sistema existía en la parte operativa, por ese motivo se realiza el siguiente manual de procedimientos.

PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE DISPOSICIONES

CARGO: COORDINADOR GENERAL

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


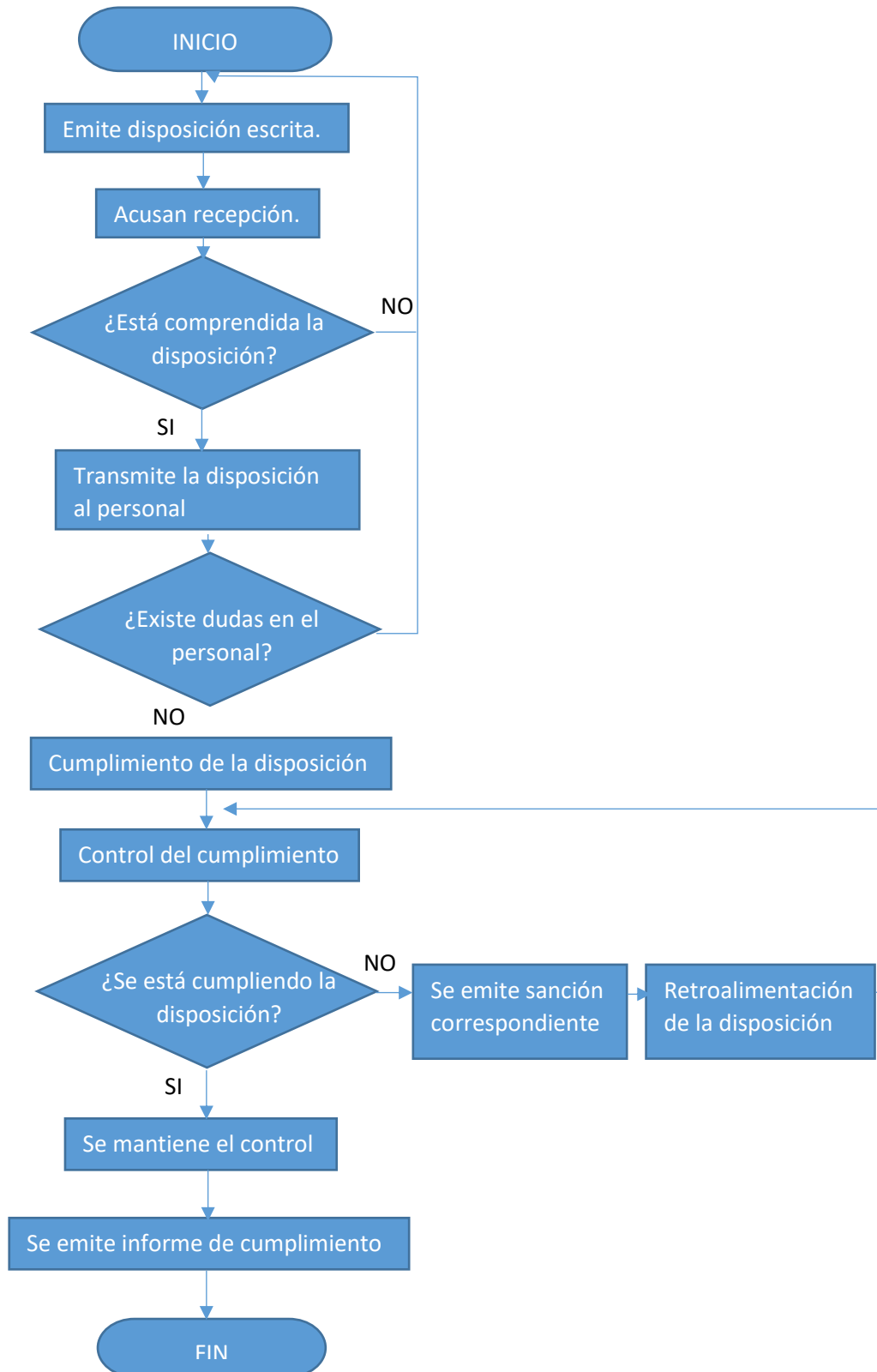
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	1	DE	12
CARGO: COORINADOR GENERAL BICIQUITO					
PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE DISPOSICIONES					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Coordinador General	Emite disposición escrita.			
2	Jefes de área	Reciben la disposición.			
2.1	Jefes de área	Verifican si la disposición es clara, caso contrario solicitan una retroalimentación.			
3	Jefes de área	Transmiten la disposición al personal correspondiente a su cargo.			
3.1	Personal Operativo	Verifican si la disposición es clara, caso contrario solicitan una retroalimentación.			
4	Personal Operativo	Se cumple la disposición.			
5	Jefes de área	Control del cumplimiento de la disposición.			
5.1	Coordinador General	Si, se verifica que no se está cumpliendo la disposición se emite la sanción correspondiente.			
5.2	Coordinador General	Se retroalimenta al personal sobre la disposición.			
6	Jefes de área	Se mantiene el control del cumplimiento de la disposición.			
7	Jefes de área	Se emite informe del cumplimiento de la disposición.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO EMISIÓN DE DISPOSICIONES



PROCEDIMIENTO: CONTROL DE OPERACIONES

CARGO: JEFE DE OPERACIONES

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


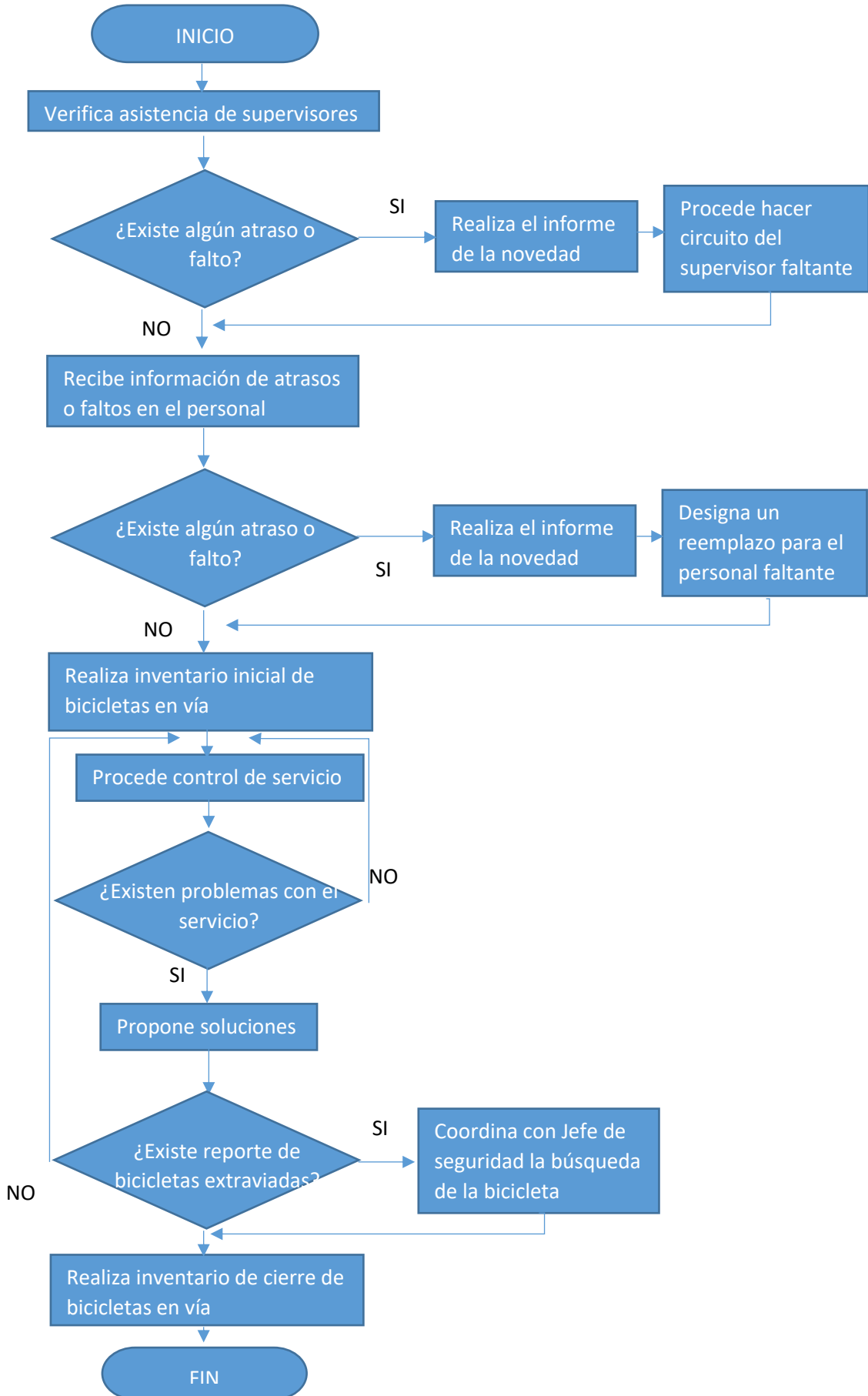
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO		FECHA 27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito		PÁGINA	2	DE 12
CARGO: JEFE DE OPERACIONES					
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE OPERACIONES					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Jefe de Operaciones	Verifica asistencia de supervisores.			
2.1	Jefe de Operaciones	En caso de encontrarse algún atraso o falta de supervisores se emite el informe respectivo.			
3	Jefe de Operaciones	En caso de falta de un supervisor controla el circuito del ausente.			
4	Jefe de Operaciones	Realiza el inventario inicial de bicicletas en vía.			
5	Jefe de Operaciones	Recibe información de atrasos o faltos de despachadores.			
5.1	Jefe de Operaciones	En caso de existir novedad con el personal realiza el informe correspondiente.			
5.2	Jefe de Operaciones	Designa un reemplazo para el despachador faltante.			
6	Jefe de Operaciones	Procede control de servicio.			
6.1	Supervisores	Informan si existe algún inconveniente con el servicio.			
6.2	Jefe de Operaciones	Propone soluciones para los inconvenientes.			
7	Supervisores	Reportan existencia de bicicletas extraviadas.			
7.1	Jefe de Operaciones	Coordina con Jefe de seguridad la búsqueda de la bicicleta.			
8	Jefe de Operaciones	Realiza el inventario de cierre de bicicletas en vía.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE OPERACIONES



PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD**CARGO: JEFE DE SEGURIDAD****FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**


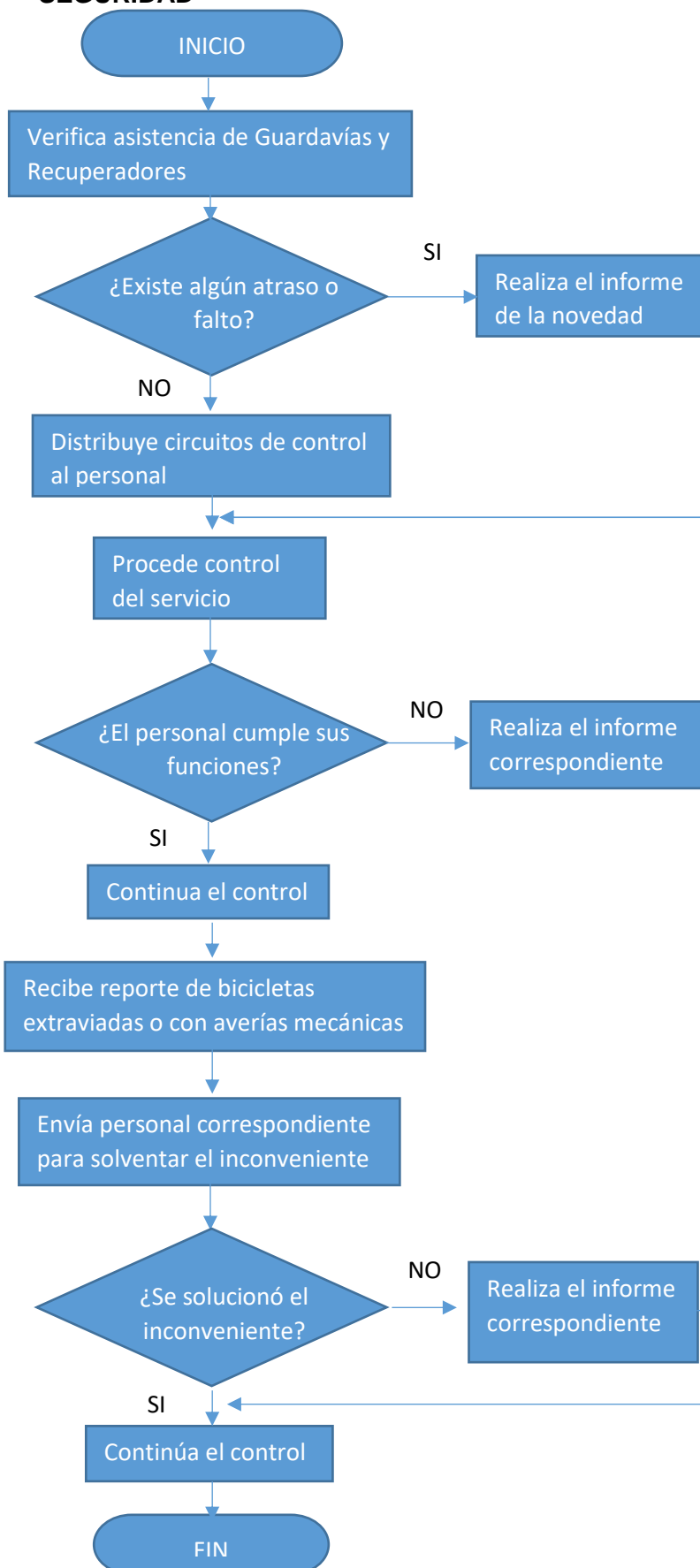
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017						
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	3	DE	12				
CARGO: JEFE DE OPERACIONES									
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD									
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN							
1	Jefe de Seguridad	Verifica asistencia de Guardavías y Recuperadores. En caso de encontrarse algún atraso o falta del personal se emite el informe respectivo. Distribuye circuitos de control al personal. Procede control del personal en sus funciones. En caso de no encontrarse al personal cumpliendo sus funciones, realiza el respectivo informe. Continúa el control. Recibe reporte de bicicletas extraviadas o bicicletas con averías mecánicas. Envía al personal correspondiente para solventar el requerimiento. En caso no poder solucionar el inconveniente realiza el informe correspondiente. Continúa el control.							
1.1	Jefe de Seguridad								
2	Jefe de Seguridad								
3	Jefe de Seguridad								
3.1	Jefe de Seguridad								
4	Jefe de Seguridad								
5	Jefe de Seguridad								
5.1	Jefe de Seguridad								
5.2	Jefe de Seguridad								
6	Jefe de Seguridad								
Elaboró	Revisó					Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD



PROCEDIMIENTO: MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO

CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


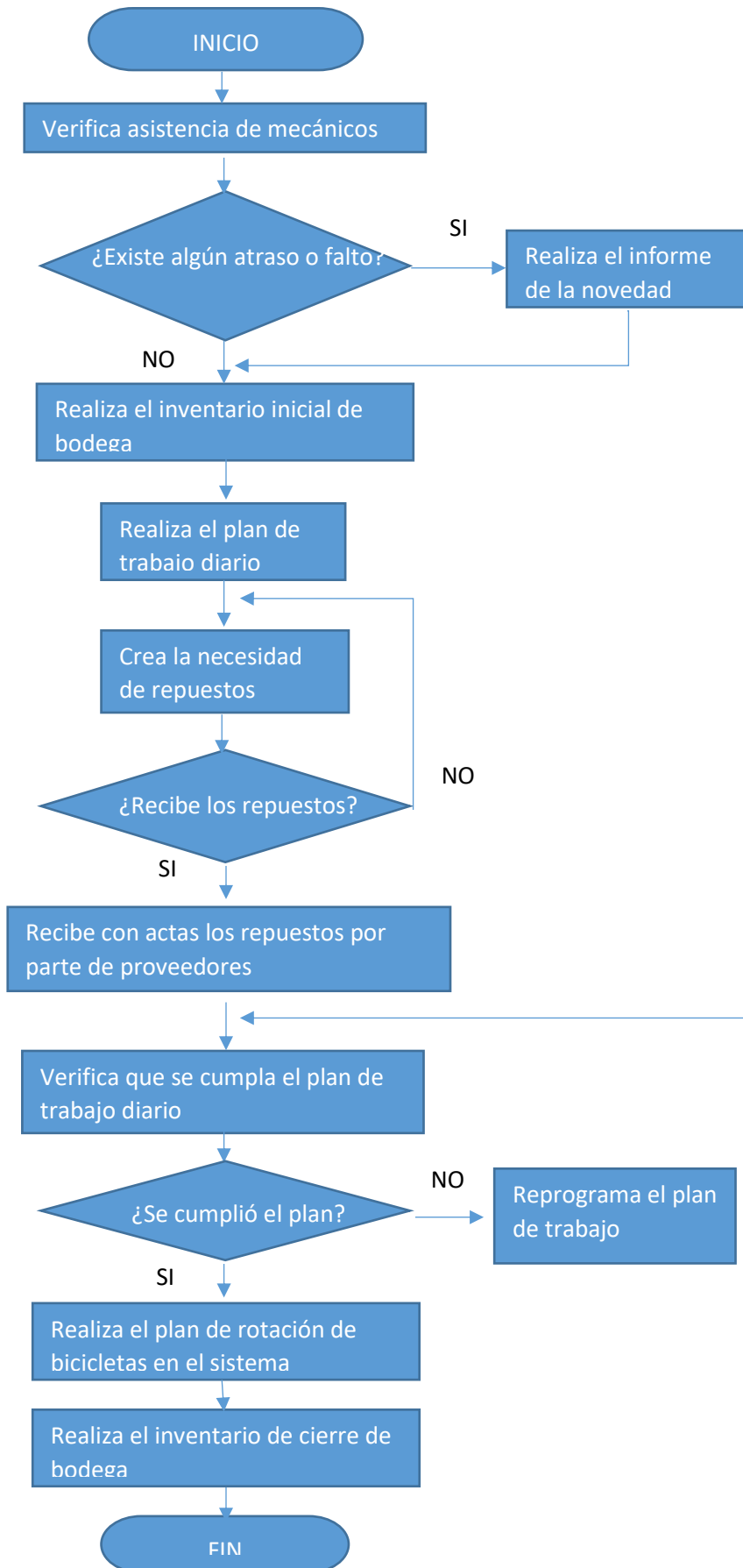
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	4	DE	12
CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO					
PROCEDIMIENTO: MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Jefe de Mantenimiento	Verifica asistencia de mecánicos.			
1.1	Jefe de Mantenimiento	En caso de encontrarse algún atraso o falta del personal se emite el informe respectivo.			
2	Jefe de Mantenimiento	Verifica el inventario inicial de bodega.			
3	Jefe de Mantenimiento	Realiza el plan de trabajo diario.			
4	Jefe de Mantenimiento	Genera la necesidad para la adquisición de repuestos.			
5	Jefe de Mantenimiento	Recibe los repuestos de proveedores.			
6	Jefe de Mantenimiento	Verifica que se cumpla el plan de trabajo diario.			
7	Jefe de Mantenimiento	En caso de no cumplirlo reprograma el plan.			
8	Jefe de Mantenimiento	Realiza el plan de rotación de bicicletas del sistema.			
9	Jefe de Mantenimiento	Realiza el inventario de cierre de bodega.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO



PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DESPACHADORES

CARGO: SUPERVISORES

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


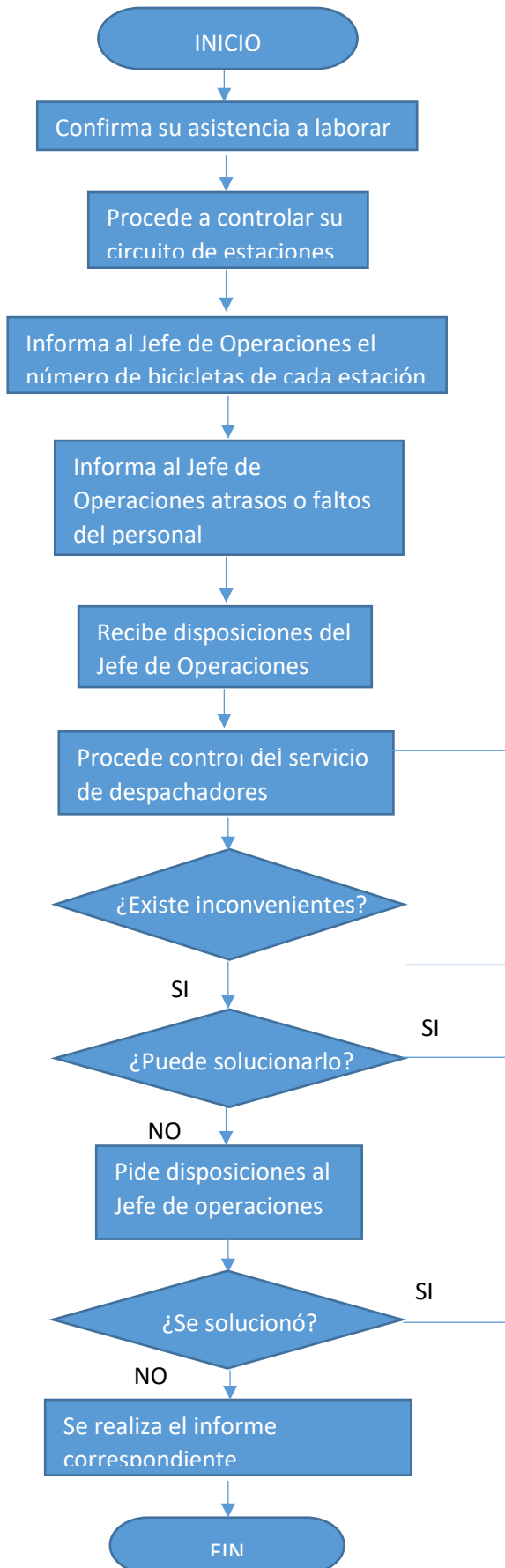
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	5	DE	12
CARGO: SUPERVISORES					
PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DESPACHADORES					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Supervisores	Confirma su asistencia al Jefe de Operaciones.			
2	Supervisores	Procede a controlar su circuito de estaciones.			
3	Supervisores	Envía al Jefe de Operaciones el número de bicicletas de cada estación.			
4	Supervisores	Informa al Jefe de Operaciones atrasos o faltos en el personal de despachadores.			
5	Supervisores	Recibe disposiciones del Jefe de Operaciones.			
6	Supervisores	Procede control del servicio.			
7	Supervisores	En caso de existir novedades con el servicio informa al Jefe de Operaciones.			
8	Supervisores	Continúa con el control.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE DESPACHADORES



PROCEDIMIENTO: PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS

CARGO: DESPACHADOR

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


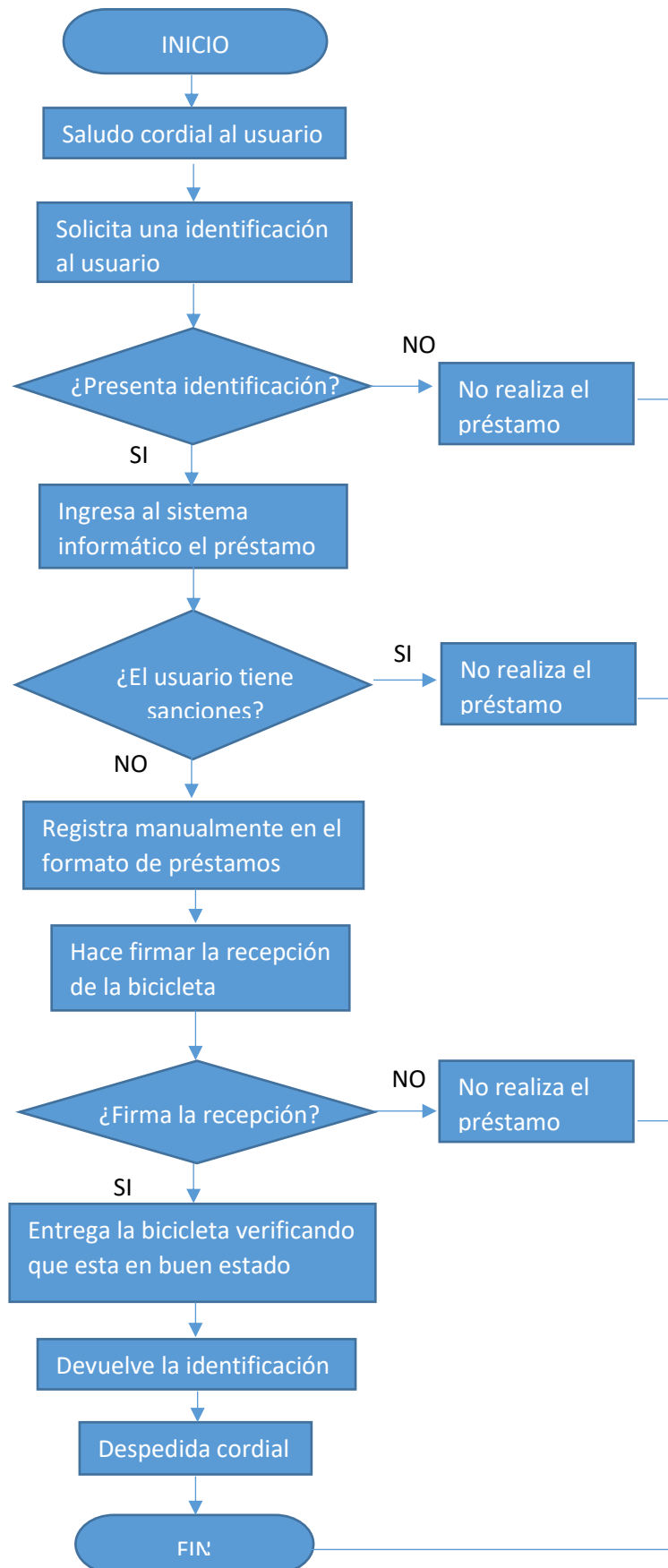
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	6	DE	12
CARGO: DESPACHADOR					
PROCEDIMIENTO: PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Despachador	Saludo cordial al usuario.			
2	Despachador	Solicita identificación al usuario.			
3	Despachador	Ingresa en el sistema informático el préstamo de la bicicleta.			
4	Despachador	Registra manualmente en el formato de préstamos.			
5	Usuario	Firma la recepción de la bicicleta.			
6	Despachador	Entrega la bicicleta verificando que está en buen estado.			
7	Despachador	Despedida cordial.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS



PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS

CARGO: DESPACHADOR

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


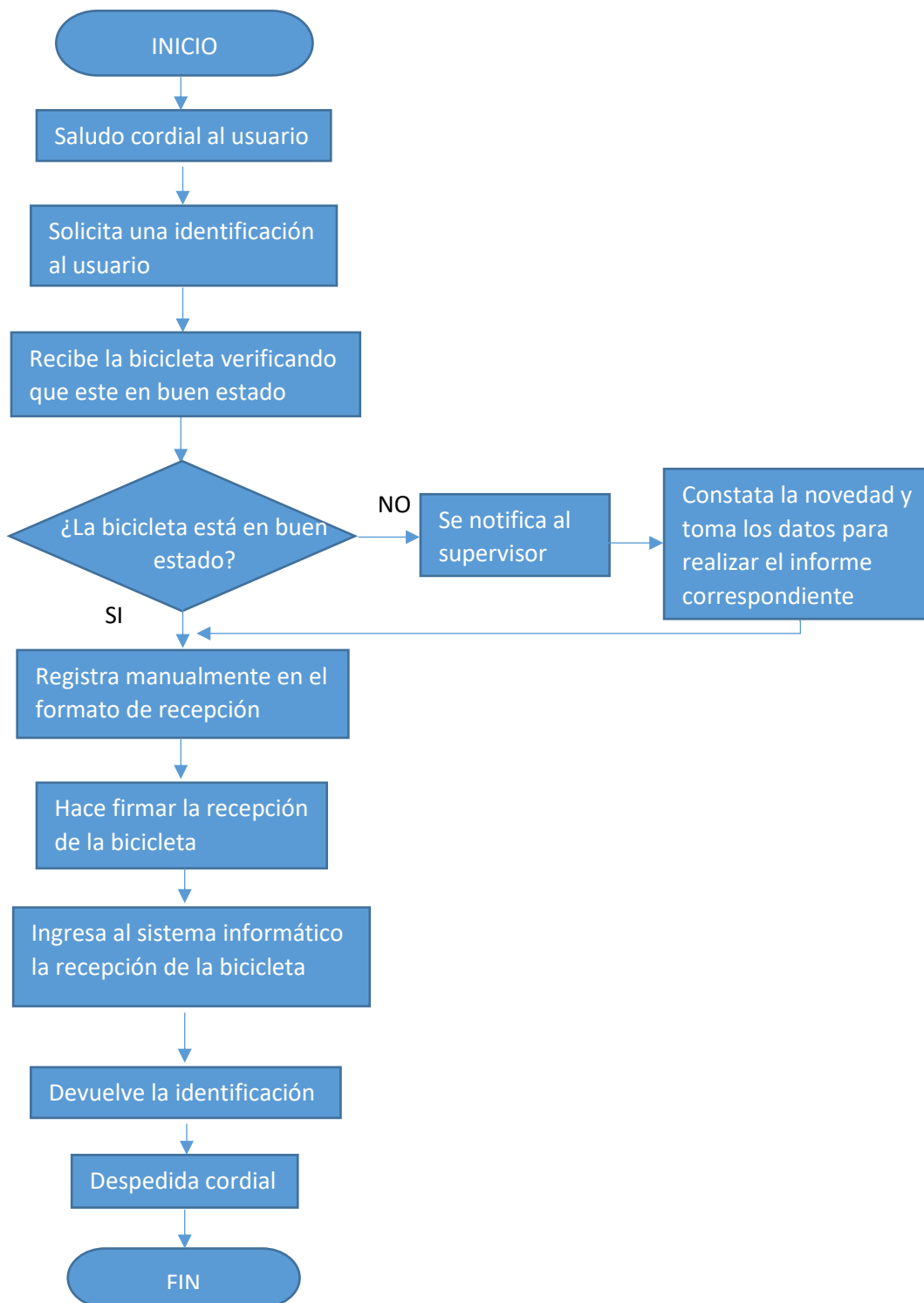
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	7	DE	12
CARGO: DESPACHADOR					
PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Despachador	Saludo cordial al usuario.			
2	Despachador	Solicita identificación al usuario.			
3	Despachador	Recibe la bicicleta verificando que este en buen estado.			
3.1	Despachador	En caso de verificar una novedad con la bicicleta se notifica al supervisor.			
3.2	Supervisor	Constata la novedad y recoge la información para hacer el informe correspondiente.			
4	Despachador	Registra manualmente en el formato de recepción.			
5	Usuario	Firma la entrega de la bicicleta.			
6	Despachador	Ingresa al sistema informático la devolución de la bicicleta.			
7		Entrega la identificación.			
8		Despedida cordial.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS



PROCEDIMIENTO: REBALANCEO DE BICICLETAS

CARGO: LOGISTICA Y REBALANCEO

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


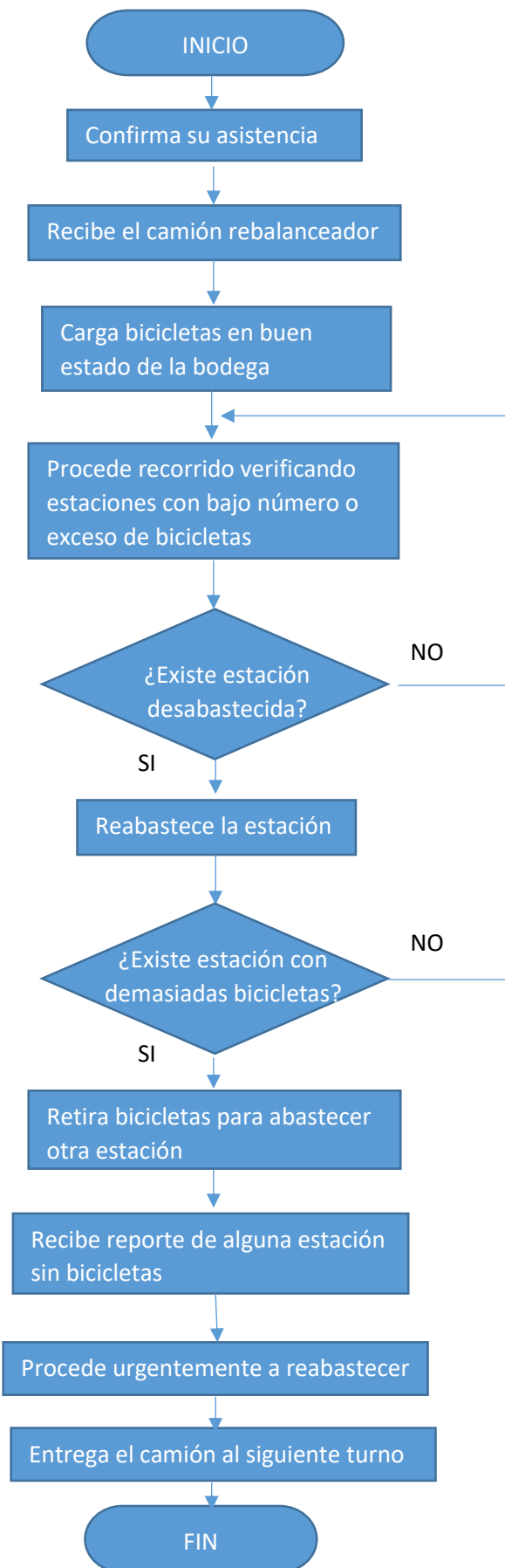
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	8	DE	12
CARGO: LOGISTICA Y REBALANCEO					
PROCEDIMIENTO: REBALANCEO DE BICICLETAS					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Rebalanceador	Confirma su asistencia.			
2	Rebalanceador	Recibe el camión rebalanceador.			
3	Rebalanceador	Carga bicicletas en buen estado de la bodega.			
4	Rebalanceador	Realiza recorrido verificando estaciones con bajo número o exceso de bicicletas.			
5	Rebalanceador	En caso de existir estación con bajo número de bicicletas la reabastece.			
6	Rebalanceador	En caso de existir estación con demasiadas bicicletas, retira algunas.			
7	Jefe de Operaciones	Emite reporte de alguna estación desabastecida.			
8	Rebalanceador	Procede urgentemente a reabastecer. Entrega el camión al siguiente turno.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO REBALANCEO DE BICICLETAS



PROCEDIMIENTO: CONTROL CICLOVÍAS Y MANTENIMIENTO EN VÍA

CARGO: GUARDAVÍAS

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


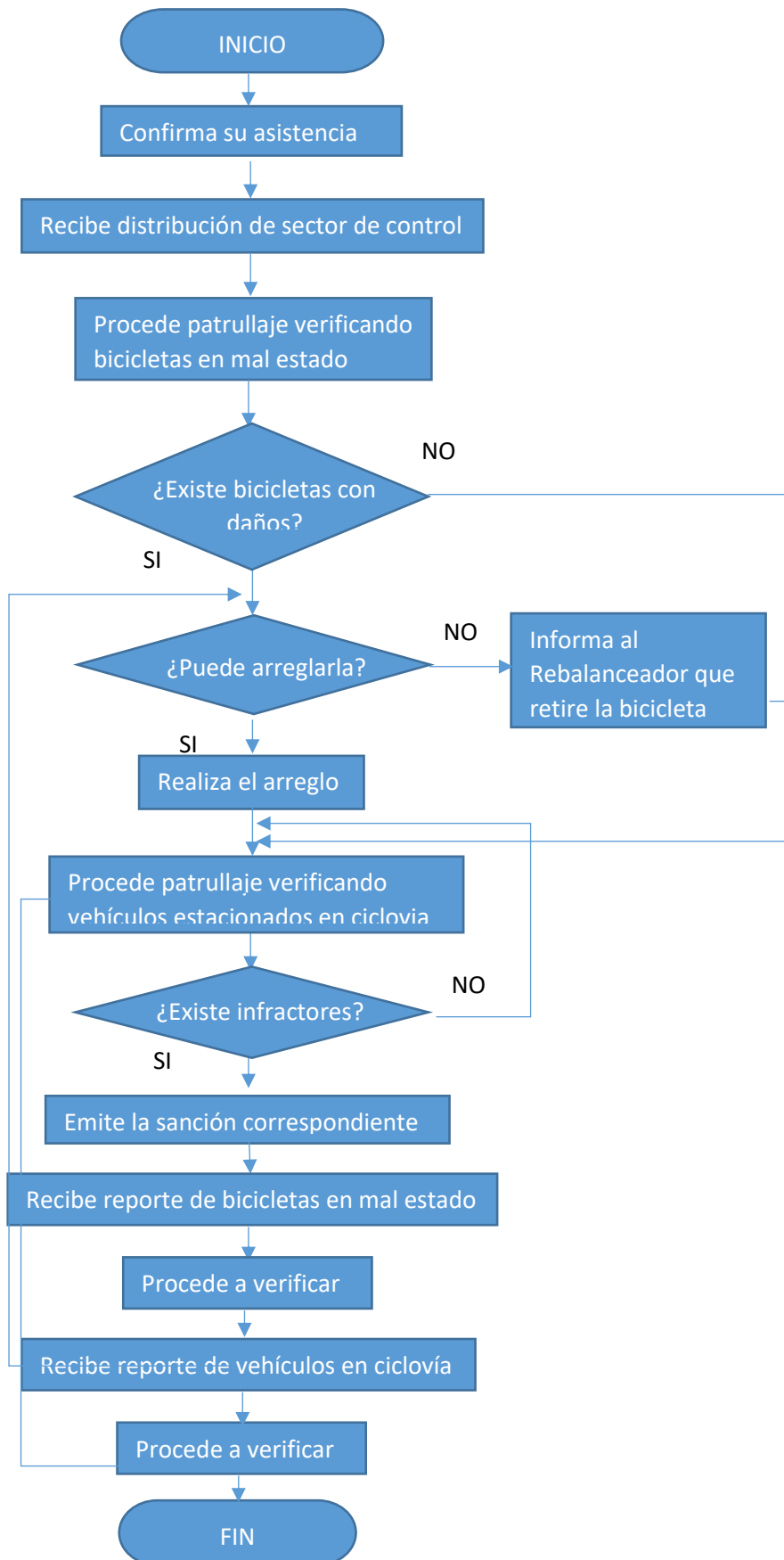
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	9	DE	12
CARGO: GUARDAVÍAS					
PROCEDIMIENTO: CONTROL CICLOVÍAS Y MANTENIMIENTO EN VÍA					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Guardavías	Confirma su asistencia.			
2	Jefe de seguridad	Distribuye su sector de control.			
3	Guardavías	Procede recorrido verificando bicicletas con llantas en mal estado en las estaciones de su sector.			
3.1	Guardavías	En caso de existir bicicletas con llantas en mal estado procede a su arreglo.			
3.2	Guardavías	En caso de no poder arreglarla solicita a Rebalanceador que retire la bicicleta.			
4	Guardavías	Procede patrullaje en su sector de control verificando vehículos estacionados en la ciclovia.			
5	Guardavías	En caso de existir vehículos infractores emite la sanción correspondiente.			
6	Jefe de Seguridad	Emite reporte de bicicletas en mal estado.			
7	Guardavías	Procede a verificar.			
8	Jefe de Seguridad	Emite reporte de vehículos estacionados en ciclovia.			
9	Guardavías	Procede a verificar.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE CICLOVÍAS Y MANTENIMIENTO EN VÍA



PROCEDIMIENTO: ARREGLO DE BICICLETAS

CARGO: MECÁNICO

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


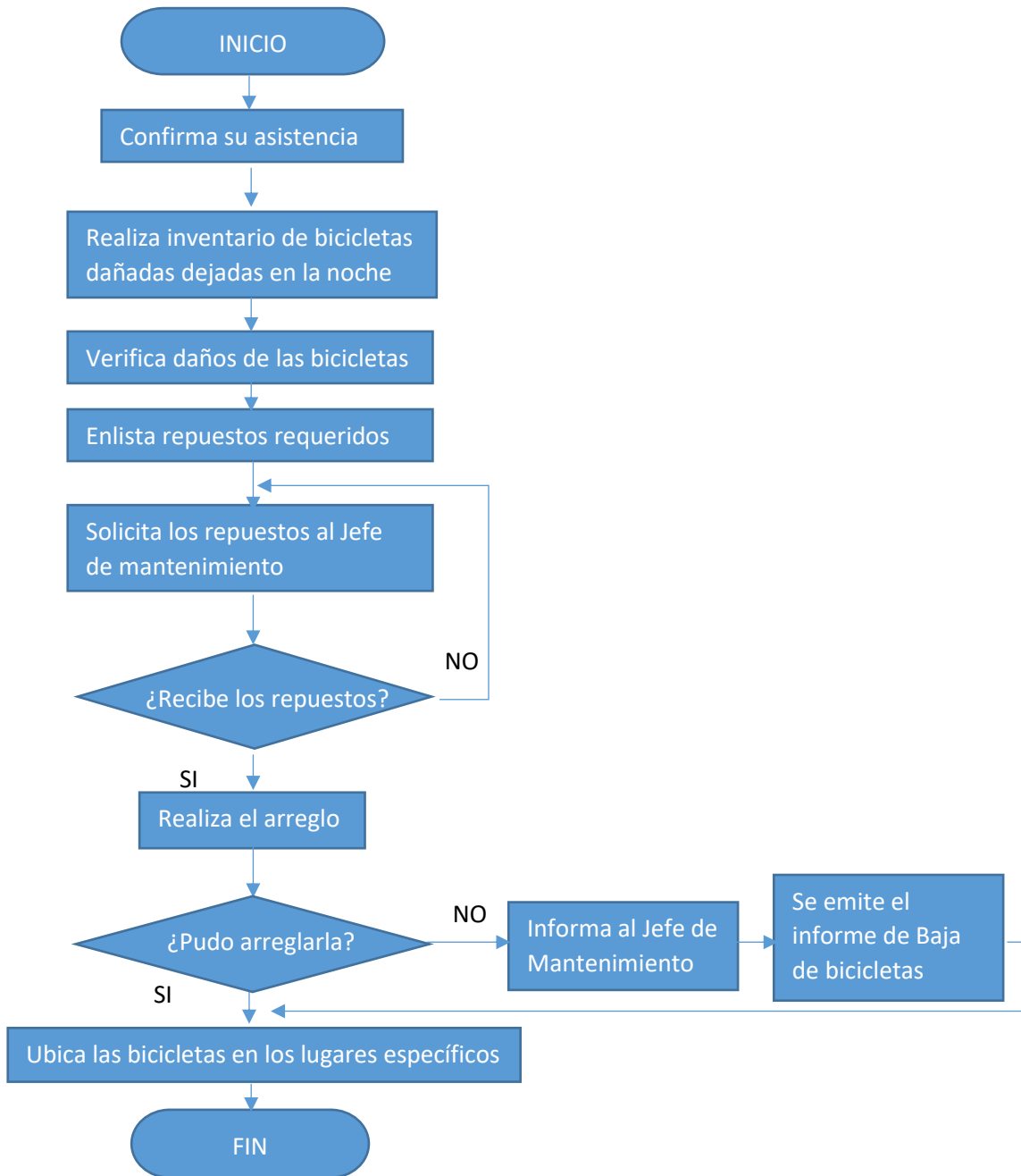
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	10	DE	12
CARGO: MECÁNICO					
PROCEDIMIENTO: ARREGLO DE BICICLETAS					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Mecánico	Confirma su asistencia.			
2	Mecánico	Realiza inventario de bicicletas en mal estado dejadas en la noche.			
3	Mecánico	Verifica los daños de las bicicletas.			
3.1	Mecánico	Enlista repuestos requeridos para los arreglos.			
4	Mecánico	Solicita a Jefe de Mantenimiento los repuestos.			
5	Mecánico	Realiza los arreglos de acuerdo con el plan de trabajo diario del Jefe de Mantenimiento.			
5.1	Mecánico	En caso de no poder arreglar alguna bicicleta informa al Jefe de mantenimiento.			
6	Jefe de mantenimiento	Emite informe de baja de bicicletas que no pueden ser arregladas.			
7	Mecánico	Ubica las bicicletas arregladas en el sitio para ser sacadas a vía.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO ARREGLO DE BICICLETAS



PROCEDIMIENTO: CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO

CARGO: CELADORES NOCTURNOS

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


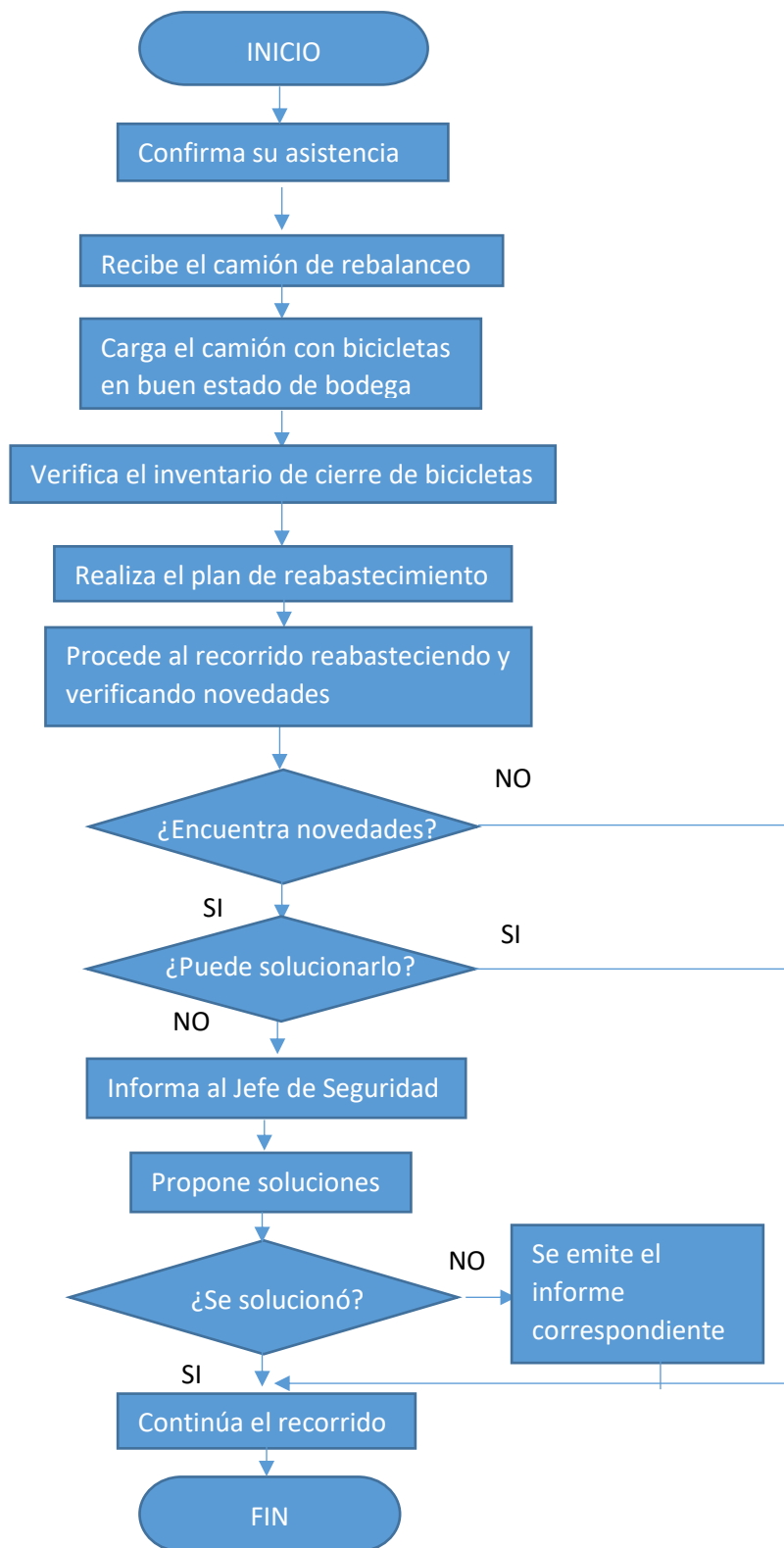
 BICICLETA PÚBLICA	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	11	DE	12
CARGO: CELADORES NOCTURNOS					
PROCEDIMIENTO: CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Celador Nocturno	Confirma su asistencia.			
2	Celador Nocturno	Recibe el camión de rebalanceo.			
3	Celador Nocturno	Carga el camión con bicicletas en buen estado de bodega.			
4	Celador Nocturno	Verifica el inventario de cierre de operaciones entregado por el Jefe de Operaciones.			
5	Celador Nocturno	Realiza el plan de reabastecimiento.			
6	Celador Nocturno	Procede hacer el rebalanceo y verificación de novedades.			
7	Celador Nocturno	En caso de encontrar novedades y no poder solucionarlo, informa al Jefe de Seguridad.			
8	Jefe de Seguridad	Propone soluciones.			
9	Jefe de Seguridad	En caso de no poder solucionar se emite el informe correspondiente.			
10	Celador Nocturno	Continúa el recorrido.			
11	Celador Nocturno	Emite el inventario de rebalanceo nocturno.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO



PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES

CARGO: SISTEMAS

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


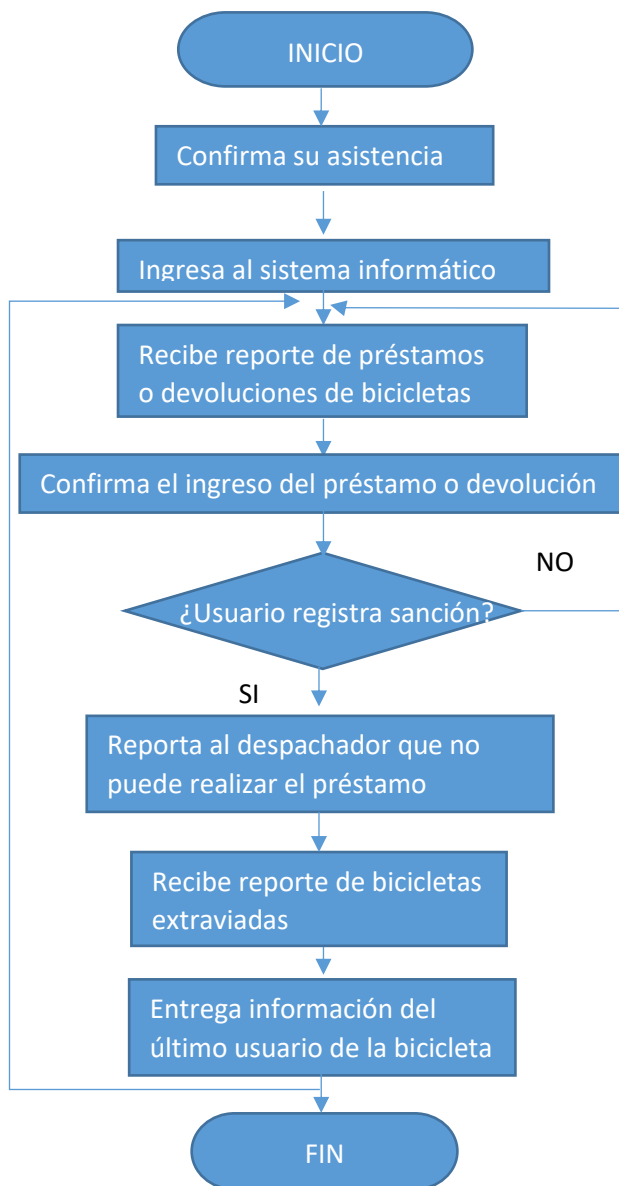
	AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO	FECHA	27/07/2017		
	Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito	PÁGINA	12	DE	12
CARGO: OPERADOR DE SISTEMAS					
PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES					
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN			
1	Operador de sistemas	Confirma su asistencia.			
2	Operador de sistemas	Ingresa al sistema informático.			
3	Despachadores	Reporta préstamo o devolución de bicicletas.			
4	Operador de sistemas	Confirma el ingreso al sistema del préstamo o devolución.			
5	Operador de sistemas	En caso de que el usuario registre una sanción informa al despachador la novedad.			
6	Operador de sistemas	Procede hacer el rebalanceo y verificación de novedades.			
7	Operador de sistemas	En caso de encontrar novedades y no poder solucionarlo, informa al Jefe de Seguridad.			
8	Operador de sistemas	Continúa registros.			
9	Jefe de Seguridad	Reporta bicicletas extraviadas.			
10	Operador de sistemas	Entrega información del último usuario de la bicicleta.			
Elaboró	Revisó	Autorizó			

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO REGISTRO DE PRÉSTAMOS Y DEVOLUCIONES DE BICICLETAS



DIRECCIÓN

MECANISMOS DE ESTÍMULO Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Como mecanismos de estímulos y desarrollo personal de los servidores del sistema de Bicicleta Pública se ha propuesto la implementación del Programa denominado “Despachador del Mes”, el cual consiste en determinar, mediante los sistemas de control al servidor municipal que tenga las mejores evaluaciones, para elegirlo como el despachador del mes y que reciba como premio un día libre como reconocimiento a su esfuerzo y entrega en sus actividades diaria.

Otro mecanismo de estímulo que se plantea es la de promover actividades deportivas para la recreación de los servidores del sistema de bicicleta pública de Quito, este estímulo consiste en brindar un tiempo determinado de las horas de servicio para que los servidores procedan a realizar actividades deportivas.

SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.

En cuanto a la capacitación del personal del sistema de Bicicleta Pública de Quito, se plantea generar un plan de capacitación que genere al menos 3 capacitaciones al año, buscando siempre la especialización del personal y el mejoramiento de las actividades que se desarrollan en el sistema.

CONTROL

SISTEMAS DE CONTROL

En cuanto al control interno del personal que labora en el sistema de Bicicleta Pública de Quito, se puede decir que se realiza un control directo efectuado por la cadena de mando del sistema, los cuales son los 2 Supervisores Operativos, la Jefe de Operaciones y el Coordinador General de BiciQuito, es decir que, se realiza 3 controles con los diferentes niveles jerárquicos, lo que ha dado buenos resultados ya que el personal se mantiene en constante supervisión.

Sin embargo, es importante llevar un control externo, por lo que se propone realizar un control de calidad del servicio con los usuarios del sistema, en los cuales se puede utilizar herramientas como la encuesta o la entrevista y obtener información del rendimiento del personal con respecto a los usuarios.

LEYES, NORMAS Y LINEAMIENTOS

Al transferirse la operación del Sistema de Bicicleta Pública de Quito hacia la Agencia Metropolitana de Tránsito, se destinó a los agentes de tránsito para cubrir esta operación

por lo que, al ser unos servidores públicos municipales la ley que se utiliza para el ámbito laboral es la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

La cual indica en sus artículos lo siguiente:

Art. 2.- Objetivo. - El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación. (Losep, 2010)

Art. 3.- Ámbito.- Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende: 1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional; 2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; 3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y, 4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos. (Losep, 2010).

Por lo que, para efecto de todas las acciones que se deban tomar en el ámbito laboral, siempre será basándose en lo que establezca la LOSEP.

CONCLUSIONES

- Se ha logrado fundamentar teóricamente mediante la bibliografía estudiada, todo lo que comprende un Modelo de Gestión Administrativo, utilizando conceptos, teorías y herramientas de autores especialistas en el tema.
- Se logró evidenciar la problemática existente en el sistema de Bicicleta Pública de Quito, mediante la utilización de herramientas de investigación tales como la entrevista, que permitió profundizar en el problema y proponer soluciones a los mismos.

- Se desarrolló un manual de funciones con 13 cargos y sus respectivos perfiles profesionales de acuerdo a la necesidad de BiciQuito y de igual manera se realizó un manual de procedimientos que describe 12 procedimientos del área principal de sistema, siendo está el área operativa, dichos manuales contribuirán para el mejoramiento de las actividades operativas y por ende al mejoramiento de la calidad del servicio hacia la ciudadanía.
- Se propuso un Modelo de Gestión Administrativa que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio hacia los ciudadanos, estableciendo lineamientos para que todo el personal del sistema mejore sus actividades y por ende mejore el sistema de BiciQuito.

RECOMENDACIONES

- Mantener actualizadas las conceptualizaciones y teorías con referencia a la administración en general y de la administración de procesos que son los claves para un modelo de gestión administrativa de una institución o empresa.
- Realizar estudios permanentes para diagnosticar la situación del modelo de Gestión utilizado por la institución y poder proponer mejoras al modelo que permitan reducir los errores de gestión.
- Aplicar el Modelo de Gestión Administrativa propuesto, ya que en la actualidad al no existir un modelo de gestión provoca una serie de inconvenientes anteriormente ya descritos, por lo que hace necesario que se aplique este modelo con la brevedad posible y se obtenga resultados positivos inmediatos.

Bibliografía

- Aguilar Quiñonez, V. E. (2015). *DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMPUTEX, UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- AICD-OEA. (2014). *Boletín Informativo Colección La Educación. No. 118*. Obtenido de Artículo Paradigma funcionalista de Administración:
http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/paradigma1.aspx
- Cardona, C. R. (M. D. P. R. (2016)). *Fundamentos de administración*. Ecoe ediciones.
- Casadiago, A. (11 de Noviembre de 2011). *Dirección en la administración*. Obtenido de Dirección: <https://es.slideshare.net/casadres/direccion-10344918>
- Crespo Ramos Tomás y López, Y. J. (2003). *Administración de Empresas Vol. II*. Editorial Mad. España.
- D.C., E. (2014). *Generalidades de la administración*. Obtenido de Administración: https://www.academia.edu/16458591/GENERALIDADES_DE_LA_ADMINISTRACION
- Del Refugio Palacios, M. (18 de Enero de 2017). *Organización*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariadelrefugiopalac/eq3-organizacin-parte-1>:
<https://es.slideshare.net/>
- E, Roberto;. (27 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa*. Obtenido de FODA: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Espinosa , R. (29 de Julio de 2013). *Estrategia marketing*. Obtenido de marketing.
- Evans, J. L. (2008). *Administración y Control de Calidad*. México: 7ª Edición.
- Fayol, H. (1991). *Administración industrial y general*. Buenos Aires, Argentina.: El Ateneo.
- Galindo Munch, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. México: Trillas. 2da Edición.
- García Castaño, L. F. (27 de Octubre de 2011). *Gestión administrativa*. Obtenido de Comentarios: <https://prezi.com/t-en2kpiuaja/vanessa-y-luisa-tga-208144/>
- Gonzales Peralta, E. E. (2013). *LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MEDICINAS DE LIMA METROPOLITANA*. Lima: U.S.M.P.
- Hernandez, S., & Rodriguez, G. (2012). *Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (Tercera edición)*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jimeno Bernal, J. (23 de Agosto de 2013). *El Ciclo PDCA*. Obtenido de pdcahome: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- Kaufmann, D. A.-L. (2001). *Governance matters*.. World Bank Working Paper, nº 2196.

- Koontz, H. Y. (2007). *Administración - Una Perspectiva Global (12ª. Edición)*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Lara Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación un enfoque por competencias*. Mexico: Alfaomega.
- Losep, L. O. (2010). <http://www.seguridad.gob.ec>. Obtenido de <http://www.seguridad.gob.ec>: http://www.seguridad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/04/ley_organica_del_servicio_publico.pdf
- Martinez y Galindo. (2005). *Administración de empresas*. 2do Ed. Mc Grw Hill.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas 2: Teoría y Práctica*. México: Limusa. .
- Rosero, C. (2015). *Modelo de gestión administrativa*. Obtenido de Marco Conceptual: https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Ruiz, J. (1995). *Fundamentos para el análisis de Gestión Administrativa*. Caracas.: Editorial PANAPO.
- Sander , B. (2010). *Educación, Administración y Calidad de Vida: Caminos Alternativos del Consenso y del Conflicto*. Buenos Aires: Santillana.
- Stoner, F. G. (2006). *Administración*. Pearson Educación. 6ta Edición.
- Sumba, R. (2014). *Gestión administrativa*. Obtenido de repositorio: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/739/1/SUMBA_RUTH_MODELO_GESTI%C3%93N_ADMINISTRATIVA.pdf
- Zuñiga, E. (29 de Noviembre de 2013). *Dirección*. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/jwpremhxcidn/direccion/>
- <http://www.elcomercio.com/datos/pichincha-tasa-autos-personas-vehiculos.html>
CONSULTADO 02/04/2018
- https://www.cepal.org/deype/noticias/noticias/6/44576/05_EC-Estadisticas-ambientales.pdf
CONSULTADO 02/04/2018
- http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=197877 CONSULTADO 02/04/2018

ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



CARRERA: INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo. - Obtener información de la situación actual del modelo de gestión administrativa que se está utilizando en el sistema de bicicleta pública Bici-Quito, con la finalidad de proponer un modelo que contribuya a mejorar el servicio.

FECHA: _____ **HORA:** _____

CARGO QUE DESEMPEÑA: _____

1. ¿Qué tipo de formación profesional requiere el departamento?

BACHILLER	
ESTUDIOS SUPERIORES	
NINGUNA	

2. ¿Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos?

SI	
NO	

3. ¿El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

SI	
NO	

4. ¿El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado?

SI	
NO	

5. ¿Cree usted que existe una estructura Organizacional en el sistema de BiciQuito?

SI	
NO	

6. ¿Conoce de gestión administrativa?

SI	
NO	

7. ¿El personal conoce sus funciones y actividades?

SI	
NO	

8. ¿Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función?

SI	
NO	

9. ¿Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones?

SI	
NO	

10. ¿El proceso de servicio que ofrece la Bici-Quito en este momento es?

EXCELENTE	
BUENO	
REGULAR	

11. ¿Conoce si existe un plan de capacitación al personal?

SI	
NO	

12. ¿La realización de las actividades de Bici-Quito se realiza por inducción o capacitación?

INDUCCION	
CAPACITACION	

13. ¿Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente?

SI	
NO	

14. ¿Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores?

SI	
NO	

15. ¿Está definido la misión, visión y metas de la operación?

SI	
NO	

16. ¿Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función?

SI	
NO	

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2 MAPA DE ESTACIONES BICIQUITO

ESTACIONES BICIQUITO

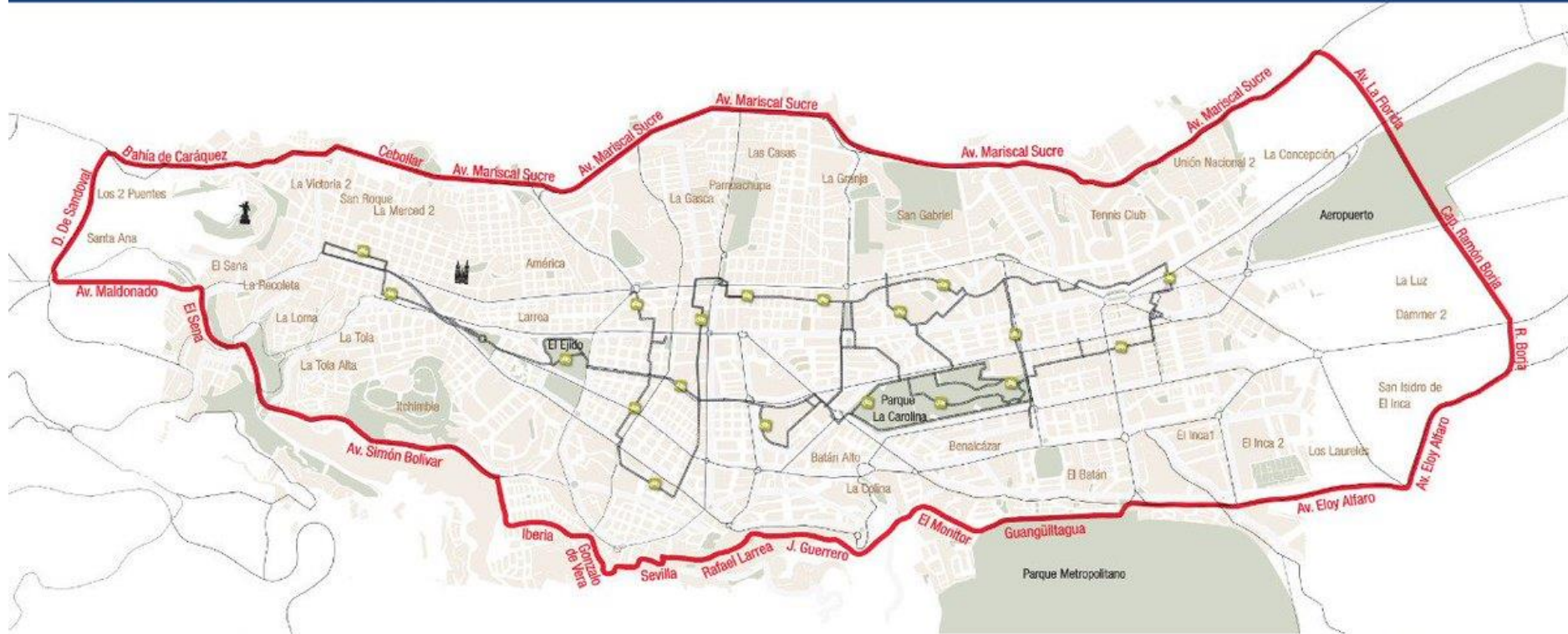


#PedaleaQuito



ANEXO 3 MAPA PERIMETRO DE CIRCULACIÓN BICIQUITO

PERÍMETRO DE CIRCULACIÓN BICIQUITO



#PedaleaQuito



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Vinicio Maldonado Pazmiño, CI 171751081-0 autor del trabajo de graduación:

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas** en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de difundir el respectivo trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, Abril del 2018

Atentamente.

Jorge Vinicio Maldonado Pazmiño.

C.I. 171751081-0

Plagiarism Checker X Originality Report



Plagiarism Quantity: 8% Duplicate

Date	lunes, agosto 14, 2017
Words	1340 Plagiarized Words / Total 15798 Words
Sources	More than 47 Sources Identified.
Remarks	Low Plagiarism Detected - Your Document needs Optional Improvement.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE: INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO. AUTOR: JORGE VINICIO MALDONADO PAZMIÑO TUTORA: MSC. ERICKA ESCOBAR AÑO: 2017

ÍNDICE ii ÍNDICE DE TABLAS v ÍNDICE DE GRÁFICOS vi 1. TEMA 1 2. MARCO CONTEXTUAL 1 3. PROBLEMA 2 4. OBJETIVO GENERAL 2 4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 2 5. IDEA A DEFENDER 2 6. VARIABLES 3 6.1 INDEPENDIENTE 3 6.2

DEPENDIENTE 3 CAPÍTULO 1 4 MARCO TEÓRICO 4 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN 4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA 4 PROCESO ADMINISTRATIVO 6 PLANEACIÓN 6 ORGANIZACIÓN 7 DIRECCIÓN 8 CONTROL 9 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA 9 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA 10 CICLO DE DEMING 10 MATRIZ DAFO 12 ANÁLISIS EXTERNO 12 ANÁLISIS INTERNO 13 LOS PROCESOS 14 LOS PROCEDIMIENTOS. 15 MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: 15 Manuales de Funciones: 17 CAPÍTULO II 18 MARCO METODOLÓGICO 18 HERRAMIENTAS 19 DISEÑO DE LA ENTREVISTA 20 CAPÍTULO 3 36 PROPUESTA 36 1. ANÁLISIS SITUACIONAL 38 1.1. ANÁLISIS MACROENTORNO 38 1.1.1. POLÍTICO 38 1.1.2. ECONÓMICO 38 1.1.3. SOCIAL 38 1.1.4. TECNOLÓGICO 39 1.2.

ANÁLISIS DAFO del Sistema de Bicicleta Pública de Quito BICIQUITO 39 ESTRATEGIAS FO FA DO DA 41 2. PROCESO ADMINISTRATIVO 42 2.1. PLANEACIÓN 42 2.1.1. MISIÓN Y VISIÓN 42 2.1.2. POLÍTICAS 42 POLÍTICAS AMBIENTALES 43 2.1.3. VALORES 43 2.1.4. OBJETIVOS 43 2.2. ORGANIZACIÓN 44 2.2.1. CARGOS BICIQUITO PROPUESTO 44 2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BICIQUITO PROPUESTA 45 2.3. MANUAL DE FUNCIONES 46 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DISTINTOS CARGOS BICIQUITO. 78 1.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO EMISIÓN DE DISPOSICIONES 79 2. PROCEDIMIENTO: CONTROL DE OPERACIONES 80 2.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 80 2.2.

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE OPERACIONES 80 3. PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD 82 3.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 82 3.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD 82 4. PROCEDIMIENTO: MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO 84 4.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 84 4.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO 84 5. PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DESPACHADORES 86 5.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 86 5.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE DESPACHADORES 86 6. PROCEDIMIENTO: PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS 88 6.1.

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 88 6.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS 88 7. PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS 90 7.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 90 7.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS 90 8. PROCEDIMIENTO: REBALANCEO DE BICICLETAS 92 8.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 92 8.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO REBALANCEO DE BICICLETAS 92 9. PROCEDIMIENTO: CONTROL CICLOVAS Y MANTENIMIENTO EN VEA 94 CARGO: GUARDAVAS 94 9.1.

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 94 9.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE CICLOVAS Y MANTENIMIENTO EN VEA 94 10. PROCEDIMIENTO: ARREGLO DE BICICLETAS 96 10.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 96 10.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO ARREGLO DE BICICLETAS 97 11. PROCEDIMIENTO: CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO 98 11.1. FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 98 11.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CUSTODIA Y REBALANCEO

NOCTURNO 98 12. PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES 100 12.1.

FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO 100 12.2. DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES DE BICICLETAS 100 ÍNDICE DE CUADROS Cuadro No.1 20 Tipo de formación profesional requiere la operación de Bici-Quito 20 Cuadro No. 2 21 Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos 21 Cuadro No. 3 22 El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo 22 Cuadro No.

4 23 El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado 23 Cuadro No. 5 24 El sistema de Bici-Quito tiene estructura Administrativa 24 Cuadro No. 6 25 Conoce de gestión administrativa 25 Cuadro No. 7 26 El personal conoce sus funciones y actividades 26 Cuadro No. 8 27 Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función 27 Cuadro No. 9 28 Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones 28 Cuadro No.

10 29 El proceso de servicio que ofrece la Bici-Quito en este momento es 29 Cuadro No. 11 30 Conoce si existe un plan de capacitación al personal 30 Cuadro No. 12 31 Las actividades de Bici-Quito se realizan por inducción o capacitación 31 Cuadro No. 13 32 Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente 32 Cuadro No. 14 33 Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores 33 Cuadro No.

15 34 Está definido la misión y metas de la operación 34 Cuadro No. 16 35 Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función 35 Cuadro No. 17. Matriz Dafo 39 Cuadro No 18. Variables internas 40 ÍNDICE DE GRAFICOS Gráfico No. 1 20 Gráfico No. 2 21 Gráfico No. 3 22 Gráfico 4 23 Gráfico 5 24 Gráfico 6 25 Gráfico 7 26 Gráfico No. 8 27 Gráfico 9 28 Gráfico 10 29 Gráfico 11 30 Gráfico No. 12 31 Gráfico No. 13 32 Gráfico No. 14 33 Cuadro No. 15 34 Gráfico No. 16 35

1.

TEMA Modelo de gestión administrativa para el sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública de Quito.

2. MARCO CONTEXTUAL El sistema de bicicleta pública de Quito, Bici-Quito es una alternativa de movilidad fomentada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, para dar solución a los problemas de tráfico de la ciudad. Bici-Quito fue implementado e inaugurado el 31 de Julio del 2012, bajo la administración del Alcalde Augusto Barrera quien llamo al sistema Bici-Q, servicio que empezó siendo administrado por el consorcio Construbicis-Linkearnet teniendo un valor anual de 25 dólares, pero a partir de octubre del 2013 el servicio se volvió gratuito con la finalidad de impulsar el uso del mismo.

Desde el año 2014 hasta la actualidad el sistema Bici-Quito fue adoptado por el alcalde entrante Mauricio Rodas, siendo este, uno de los pilares de su administración. En enero del 2015, termino el contrato de prestación de servicio por parte del Consorcio Construbicis-Linkearnet, por lo que el servicio pasó a manos de la Corporación de Capacitación para la Productividad. En febrero del 2016 se terminó la concesión con la Corporación y la operación del servicio la asumió el Municipio de Quito a través de la Secretaría de Movilidad.

El 31 de febrero del 2017 bajo la resolución No. 1354313 se dio nuevamente el traspaso del manejo de la operación del sistema de bicicleta pública de Quito Bici-Quito, dicho traslado se realizó hacia la Agencia Metropolitana de Tránsito quien garantiza la prestación del servicio a través de su Dirección de Seguridad Vial. El servicio actualmente se desempeña con 315 bicicletas convencionales y 300 bicicletas eléctricas que por el momento se encuentran deshabilitadas, el perímetro de acción es de alrededor de 21 kilómetros complementados entre las 25 estaciones de Bici-Quito y la red de ciclovías creadas por la Municipalidad, que se encuentran ubicadas estratégicamente en lugares de mayor afluencia de personas.

En la actualidad se registra alrededor 843 viajes en el Sistema de Bicicleta Pública, por lo que se ha convertido en una alternativa muy importante para la movilidad, ofreciendo a sus usuarios una movilidad rápida y eficiente además de ser agradable con el ambiente y apoyar a la salud de los mismos. Muchos países en el mundo han aplicado este medio de transporte obteniendo resultados favorables para el tráfico vehicular, reducción de los niveles de contaminación. Por lo que para la administración del Alcalde Mauricio Rodas este sistema es fundamental para la movilidad de los ciudadanos de Quito. 3.

PROBLEMA El reiterado cambio de administración de la operación del sistema de bicicleta pública Bici-Quito, ha impedido que se desarrolle un modelo de gestión para la administración del mismo. ¿Cómo puede incidir en la operación del sistema de bicicleta pública Bici-Quito, el planteamiento de un modelo de gestión administrativo para el mismo? 4. OBJETIVO GENERAL Diseñar un modelo de gestión administrativa para el transporte no motorizado del sistema de bicicleta pública de Quito. 4.1.

OBJETIVOS ESPECIFICOS 4.1.1. Fundamentar teóricamente el Modelo de Gestión Administrativo.

4.1.2. Diagnosticar la situación actual del problema existente en el Sistema de Bicicleta Pública de Quito, utilizando herramientas de investigación científica. 4.1.3. Proponer un modelo de gestión administrativa que permita ser más

eficaz y eficiente al Sistema de Bicicleta Pública de Quito. 5. IDEA A DEFENDER El modelo de gestión administrativa contribuir para la optimización del sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública de Quito y por ende del mejoramiento de la movilidad del Distrito Metropolitano de Quito. 6. VARIABLES 6.1 INDEPENDIENTE Modelo de gestión administrativa 6.2

DEPENDIENTE Optimización del sistema y mejoramiento de la movilidad del Distrito Metropolitano de

Quito. CAPÍTULO 1 MARCO TEORICO HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN La administración es considerada una de las actividades más antiguas, interesantes y bella; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano. En la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba lo que iba a realizar antes de actuar, un ejemplo claro era determinar cómo, cuándo y quien realizaría dicha actividad.

Es racional pensar que alguien guiara al grupo y planear dicha ejecución, también es muy natural pensar en que se evaluaran las acciones realizadas, es decir analizar si se ejecutaban eficientemente las tareas o se cometían errores. (Hernandez & Rodriguez, 2012) La vida en la comunidad requiere una mayor organización social, y poco a poco el ser humano creó formas de gobernar para mejorar la producción y la comercialización. (Hernandez & Rodriguez, 2012, pág. 22) (Kaufmann, 2001, pág.

41) Indica que las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficiente, también de tecnologías propias de la gestión y desarrollo de sus actividades productivas. Tomando en cuenta este argumento, es necesario que toda organización sin importar su actividad o tamaño tenga su modelo de gestión administrativa para tener un mejor desempeño. Esta gestión administrativa, llamada por (Fayol, 1991, pág.

54) proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Definición 1 La gestión administrativa tiene relación directa con el proceso de la administración, mismo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y el empleo de todos los recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Es por ese motivo que, (Ruiz, 1995, pág.

34) nos plantea lo siguiente: Lo importante de la gestión administrativa y su análisis es porque a través de dicha gestión se pueden analizar y examinar los sistemas administrativos de la empresa, incluyendo los procedimientos, políticas, métodos, funciones, estructura, recursos, planes y programas, entre otros, para evaluar y determinar su buen funcionamiento. En todas las organizaciones grandes o pequeñas, se lleva la gestión administrativa. Definición

2 Las teorías de administración tienen por objetivo el logro del orden y del progreso social, la integración y la cohesión social, la satisfacción de las necesidades sociales y la reproducción estructural y cultural de la sociedad. (Sander, 2010, p. 6).

25) Para alcanzar dichos objetivos de manera eficiente y eficaz, las teorías positivistas de administración enfatizan el orden y el equilibrio y tienden a ser realistas y racionalistas. (AICD-OEA, 2014, p. 11) La gestión administrativa tiene relación con la forma de coordinar las actividades que realizan las empresas. Según (Ruiz, 1995, p. 36) está considerada como un conjunto ordenado de estructuras y procesos, que deben ser preparados para provocar las transformaciones que la realidad reclama.

Lo cual admite poder incrementar sus capacidades en cuanto a adaptación, aprendizaje y crecimiento y con ello realizar las funciones con eficiencia y eficacia en el ámbito donde se encuentran las organizaciones. La administración tiene similares definiciones para algunos autores, pero se puede conceptualizar adaptándolo al modelo de gestión, como se muestra a continuación: Para (Koontz, 2007, p. 6).

19) el tema de la administración comprende la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, basada en la habilidad de conducir a sus integrantes. Para la autora (Galindo Munch, 2006, p. 72) la administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad de los resultados de cualquier tipo de organización. Según (Stoner, 2006, p. 35) la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante, a las organizaciones.

Esta administración se basa en el proceso de planificación, dirección y control de los trabajos de los miembros de la organización y en usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas. Al analizar lo indicado por estos autores se puede considerar a la Gestión Administrativa como el conjunto de acciones mediante las cuales el administrador desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Definición 3 La Gestión Administrativa es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. (Gonzales Peralta, 2013, p. 34) En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso. Siendo a su vez una ciencia con principios, conceptos y teorías.

Se refiere también a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización; los individuos son parte fundamental que da vida a la organización. Se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos, además es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa, deberá estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general. PROCESO ADMINISTRATIVO Este proceso administrativo comprende cuatro etapas las cuales se detallan a continuación: PLANEACIÓN La planeación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

Según (Reyes Ponce, 2005) Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior. Los elementos de la planeación de acuerdo a (Evans, 2008, p. 35) son los siguientes: Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social. La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos. Los objetivos.

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Políticas.

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización. Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Presupuestos.

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan. Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. ORGANIZACIÓN La organización determina la formación de una estructura, con jerarquías necesarias y agrupación de actividades, para simplificar sus funciones dentro de la empresa. Según (Martinez y Galindo, 2005, p. 37) los elementos de la organización son: 1.

División del trabajo Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con

base en su similitud. 2. Coordinación Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos. (Del Refugio Palacios, 2017, p.4).

5) DIRECCIÓN Es la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones para guiar a una organización a alcanzar los objetivos propuestos. La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos de acuerdo con (Crespo Ramos Tomás y López, 2003, p.16) Toma de decisiones Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera. (Zuñiga, 2013, p.4).

4) Integración Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducen, o dicho en otras palabras, se les ambientan; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar. (Aguilar Quiñonez, 2015, p.14) Motivación La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados. (Casadiego, 2011, p.4).

4) Comunicación La comunicación en cualquier grupo que se trate es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le da. (D.C., 2014, p.25) CONTROL Es el proceso que permite regular y garantizar que las actividades planificadas se estén cumpliendo, para el logro de los objetivos, esta parte del proceso además permite evaluar para hacer una retroalimentación y corregir errores de considerarlo necesario.

Elementos del control según (Crespo Ramos Tomás y López, 2003, p.16) Establecimiento de estándares Es la aplicación de una unidad de medida, que sirve como modelo, guía o patrón con base en lo cual se efectuará el control. Medición de resultados La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida. Corrección La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

Retroalimentación El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de organizar un negocio debido a que de ella depende el éxito o fracaso que tenga dicha empresa.

Se debe tener en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se presenta por lo que siempre se debe estar informados de cómo realizarla de manera correcta. Para (García Castaño, 2011) La Gestión Administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas.

Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estas funciones utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. (pag.4)

En definitiva, se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente. Un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes, identificando aquellas relaciones básicas; este tipo de modalidad de descripción se denomina modelo y se utiliza para representar aquellas relaciones complejas. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Se considera que es el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Rosero, 2015, p.4).

2) Los microempresarios realizan un gran esfuerzo para lograr alcanzar sus metas y llegar a la idea de futuro que les gusta alcanzar, pero se pierden por el camino, porque no realizan una verdadera gestión administrativa. (Sumba, 2014, p.4) Es necesario que se rescaten los principios básicos de administración, en el cual el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación para enmendar errores.

Una microempresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el marco del proceso de gestión administrativa. (Sumba, 2014, p.5) CICLO DE DEMING Para (Jimeno Bernal, 2013) El nombre del Ciclo PDCA (o Ciclo PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés Plan, Do, Check, Act. (pag.8) También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales). El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones. / Grafico No 1. Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes: Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc. (ver Herramientas de Planificación). Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta.

Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. (ver Herramientas de Control). (Jimeno Bernal, 2013) Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora.

Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar. (Jimeno Bernal, 2013) Hay varias formas de aplicar los principios de Planificar, Hacer, Controlar y Actuar. Para saber más puedes leer este artículo sobre cómo implantar Programas de Acciones (Correctivas, Preventivas y de Mejora), y también puedes consultar nuestro apartado de Herramientas de mejora. (Jimeno Bernal, 2013, pág.

28) MATRIZ DAFO Para (E, Roberto;, 2013) La matriz de análisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (pag.28) ANÁLISIS EXTERNO En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera.

Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz dafo divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas. (Espinosa , 2013, pág. 29) Oportunidades: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado. Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? ANÁLISIS INTERNO Para (E, Roberto;, 2013) En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, donde la matriz de análisis dafo trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

(pag.33) Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? Una vez terminado el análisis dafo trataremos de aprovechar nuestros puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles. (Espinosa , 2013) LOS PROCESOS Los procesos representan un área de la planeación y control a la que puede aplicarse el enfoque de sistema.

Siendo ellos los encargados de conseguir que las cosas se realicen con efectividad y generando mayor productividad. Los procesos en la organización nacieron como el resultado de realizar una determinada tarea empresarial, para luego convertirse en el modo en que se satisface las necesidades del cliente tanto interno como externo. En este sentido, podemos definirlos como una sucesión de etapas lógicamente organizadas que tiene como resultados un producto que alguien usa.

Así pues, los procesos son la transformación de insumos a los cuales se les agrega valor para obtener resultados que satisfacen la necesidad de alguien. A través de ellos se logra la interacción de las diferentes unidades estratégicas, las unidades tácticas y las unidades operativas. Cuando los Procesos se encuentran controlados tienen

características comunes que los hacen asegurar la eficacia, generando los resultados esperados; la eficiencia, minimizando los recursos empleados y asegurando la adaptabilidad a los cambios y necesidades del entorno.

Los procesos de una organización están divididos en tres categorías a saber: Procesos Directivos: Se refieren a la dirección de la organización para proyectarla al futuro, mantenerla y mejorar su competitividad y monitorear las relaciones de la institución con el cliente y el entorno general. Procesos propios de la Línea Básica: Son aquellos cuyo producto o resultado son recibidos directamente por el cliente externo. Dan respuesta al cliente; por tanto de su efectividad depende la satisfacción del cliente.

Procesos de Apoyo: Soportan la ejecución de los procesos propios de la línea básica del negocio, es decir, que su producto o resultado es recibido por otro proceso o por otra área de la organización. Estas categorías de cualquier forma son complementarias y fundamentales para el desarrollo del objeto social de las organizaciones. A su vez los procesos son identificados con diferentes definiciones, entre las se encuentran las siguientes: Conjunto de procedimientos (subprocesos) que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente para producir un resultado deseado por un usuario interno o externo.

Conjunto de actividades generales que toman un insumo, le agregan valor generando un resultado (producto o servicio) que entregan a un cliente Conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades, relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones. Red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un sistema integrado para lograr resultados. Serie de fases de un fenómeno, etapas que deben seguirse para el logro de un objetivo. LOS PROCEDIMIENTOS.

Verdadera guía de acción que detalla la forma bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Conformada por una secuencia cronológica de acciones requeridas Sucesión cronológica y secuencial de operaciones, concatenadas entre sí, que constituyen una unidad orientadora para la realización de actividades y tareas específicas, dentro de un ámbito ordenado de aplicación. (Espinosa, 2013, p. 35) Se caracteriza por tener un principio y un fin, una secuencia y la activa participación del talento humano. No se puede concebir sin un objetivo determinado.

Particularización de un proceso. Sigue su misma estructura y secuencia, pero se refiere al detalle, no a la generalidad. MANUALES DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS: Identificación del proceso: Las variables contenidas son las siguientes: Nombre del proceso: Corresponde a la identificación (nombre) del proceso con enfoque administrativo a realizar. Área titular: Identifica la unidad administrativa de la estructura organizacional, en la que se concentra la realización y responsabilidad del procedimiento.

Objetivos: Especifica lo que se pretende lograr con el procedimiento Resultados esperados: Es lo que se logra con el proceso o procedimiento. Límites inicial y final: Definen los procedimientos en los cuales se origina y termina los procesos. Formatos: Mediante este numeral se pretende estandarizar en formas preestablecidas los contenidos mínimos de cada uno de los documentos que se elaboran o utilizan en el desarrollo de cada proceso. Riesgos: Consecuencia de lo que puede suceder en el desarrollo del proceso. Pensar en términos de costo, tiempo y calidad.

Controles ejercidos: Revisiones, vistos buenos y/o diferentes formas con las cuales se previenen, corrigen o sancionan los riesgos, o las desviaciones al gestionar el proceso Marco legal: Hace referencia las normas que rigen a los procesos DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PROCESO: En este ítem se hace una descripción minuciosa del trámite que se sigue, para lo cual se establece un formato de presentación que contempla los siguientes datos: Número de orden: Corresponde a la ubicación del procedimiento dentro de los componentes del proceso. Procedimiento: Aquí se relaciona el conjunto de procedimientos correspondientes al proceso.

Área responsable: Nombre a la cual está adscrita el responsable y dentro de la cual se realiza la actividad. Responsable: Identifica la denominación del cargo a cuyo titular le corresponde la realización de la actividad correspondiente. Tiempo: Identifica el tiempo promedio utilizado para la realización del procedimiento correspondiente. Usuarios: Define quienes son los clientes de los procedimientos. Las Funciones Sistematizan la información sobre los diferentes aspectos organizacionales necesarios para la ejecución de un trabajo.

Compendios que describen cada una de las funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas a cada cargo dentro de una institución. Conjunto de tareas, actividades y operaciones que se ejercen de manera sistemática en pro de objetivos y resultados concretos. Su objetivo es ayudar a los dirigentes a ser más efectivos, a través de un entendimiento claro de su propio trabajo y del de sus diferentes colaboradores, desde el punto de vista primordial de los resultados.

Ofrecen instrumentos de seguimiento y control, a través de ideas claras sobre los diferentes trabajos que deben llevarse a cabo. (E, Roberto, 2013, p. 25) Permiten identificar a cada cual, qué parte le corresponde, cuál es su impacto y cuál su aporte a los resultados colectivos esperados, además de realizar procesos de autoevaluación sobre los logros obtenidos en cada período de tiempo. Manuales de Funciones: Las variables que contiene este formato son las siguientes: Identificación del Cargo: En esta se consigna el nombre sugerido o alterno que se utiliza durante el estudio de acuerdo a las labores que este involucra, la dependencia a la cual pertenece el número de cargos con igual denominación dentro de ella. Objetivo: Indica para qué existe el cargo, cuál es su razón de ser.

Funciones del cargo: Conformadas por las actividades que desempeñan quienes lo ocupen, con su respectivo resultado para cada una y las responsabilidades inherentes a sus labores. Competencias: Determinadas por el tipo de estudios y/o conocimientos, la experiencia y el perfil necesarios para ejercerlo de manera satisfactoria. CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO La metodología que se va a utilizar para el desarrollo de la presente tesis son las siguientes: El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los

fenómenos sociales, lo cual permite derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado.

(Lara Muñoz, 2013, pág. 215) El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, permite cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según fueron percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Método analítico-sintético Este método permite estudiar los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis). (Lara Muñoz, 2013, pág.

216) El Método analítico-sintético permite analizar el problema, la fundamentación científica y sintetizar la propuesta. Inductivo- Deductivo. Lo inductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares.

El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. (Gortari, 2008, pág. 28) La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos.

Se lo aplica en todo el proceso del desarrollo del Trabajo de Titulación. Histórico-Lógico. Es conocido por muchos que el método histórico estudia la trayectoria de los fenómenos y acontecimientos en su devenir histórico, mientras que el método lógico investiga las leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia.

Se lo utilizo para realizar la propuesta. (Bijarro Hernandez, 2014, pág. 21) HERRAMIENTAS Se utilizarán también las siguientes técnicas para el desarrollo de la investigación: Entrevista La observación directa: sirvió para conocer la problemática existente del objeto de estudio. DISEÑO DE LA ENTREVISTA La entrevista consta de un encabezado en el que consta con el encabezado y un cuestionario de 16 preguntas de opción múltiple.

Población La encuesta se realizó en censo a todos los participantes de la operación de Bici-Quito, dando un total de 70 servidores municipales. Objetivo de la encuesta Obtener información de la situación actual del modelo de gestión administrativa que está utilizando en el sistema de bicicleta pública Bici-Quito, con la finalidad de proponer un modelo que optimice los recursos. PREGUNTA No. 1 1. ¿Qué tipo de formación profesional requiere la operación de Bici-Quito? Cuadro No.

1 Tipo de formación profesional requiere la operación de Bici-Quito OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE BACHILLER 62 88.57% ESTUDIOS SUPERIORES 4 5.71% NINGUNA 4 5.71% TOTAL 70 100 % Gráfico No. 1 / Fuente: Investigación de campo junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 88.57% de los encuestados respondió que la formación profesional necesaria para desempeñar las funciones en el sistema BICQUITO debe ser bachiller, también se obtuvo que el 5,71% piensa que se debería tener estudios superiores y el 5.71% restante opina que no se necesita ninguna preparación para desempeñar dichas funciones.

Lo que se puede desprender es que, para llevar a cabo las funciones en la operación de BICQUITO se necesitan al menos un nivel de estudio de bachillerato. PREGUNTA No. 2 2. ¿Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos? Cuadro No. 2 Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 33 47.14% NO 37 52.86% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No.

2 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS Se obtuvo que el 47.14% opina que si existe una adecuada comunicación mientras que el restante 52.82% que representa su mayoría piensa que no existe una adecuada comunicación entre los distintos niveles jerárquicos del sistema de BICQUITO. PREGUNTA No. 3 3. ¿El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo? Cuadro No.

3 El personal de la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para el desarrollo de su trabajo OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 57 81.43% NO 13 18.57% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No. 3 / Fuente: Investigación de campo junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 81.43% opina que la entidad cuenta con los recursos e implementos necesarios para llevar a cabo su trabajo y que el sistema de BICQUITO se desarrolle con normalidad.

PREGUNTA No. 4 4. ¿El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado? Cuadro No. 4 El espacio físico con el que cuenta la entidad es el adecuado OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 34 48.57% NO 36 51.43% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 4 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS Existe una opinión compartida ya que el 48.57% respondió que el espacio si es adecuado mientras que el 51.43% opina la contrario. PREGUNTA No. 5 5.

¿Cree usted que el sistema de Bici-Quito tiene estructura Administrativa? Cuadro No. 5 El sistema de Bici-Quito tiene estructura Administrativa OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 38 54.29% NO 32 45.71% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 5 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS Del universo que se realizó la entrevista el 54.29% piensa que, si existe una

estructura Administrativa, en cambio el 45.71% opinó que no existe una estructura Administrativa.

PREGUNTA No. 6 6. ¿Conoce de gestión administrativa? Cuadro No. 6 Conoce de gestión administrativa OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 45 64.29% NO 25 35.71% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 6 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 64.29% respondió que, si tiene conocimientos sobre gestión administrativa, mientras que el 35.71% expresó que no conoce sobre el tema. Lo que significa que en su mayoría se puede trabajar con un modelo de gestión administrativa ya que el personal si tiene conocimientos y no se tendrá mucha dificultad en aplicar el modelo. PREGUNTA No. 7 7. ¿El personal conoce sus funciones y actividades? Cuadro No.

7 El personal conoce sus funciones y actividades OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 42 60% NO 28 40% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 7 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 60% afirmó que si conoce sus funciones y actividades dentro del sistema de BICIQUITO, por el contrario, el 40% restante opinó que no conoce sus funciones y actividades. Por lo que se puede deducir que existe confusión entre los servidores al momento de desarrollar sus actividades. PREGUNTA No. 8 8.

¿Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función? Cuadro No. 8 Tiene claro los procedimientos a seguir para cumplir con su función OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 48 68.57% NO 22 31.43% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 8 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS En cuanto a los procedimientos el 68.57% indicó que si tiene claro los mismos mientras que el 31.43% indicó lo contrario. PREGUNTA No. 9 9.

¿Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones? Cuadro No. 9 Existe un manual de procedimientos para llevar a cabo las funciones OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 6 8.57% NO 64 91.43% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 9 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 8.57% indicó que si existe un manual de procedimientos, por el contrario el 91.43% indicó que no existe dicho manual.

Lo que determina según la mayoría de entrevistados es que no existe un manual de procedimientos que regular, optimizar y por ende brindar un mejor servicio. PREGUNTA No. 10 10. ¿El proceso de servicio que ofrece la Bici-Quito en este momento es? Cuadro No. 10 El proceso de servicio que ofrece la Bici-Quito en este momento es OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE EXCELENTE 28 40% BUENO 35 50% REGULAR 7 10% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 10 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS La percepción del servicio que se está brindando según los funcionarios dio como resultado, el 40% indica que es excelente, el 50% le parece que el servicio es bueno y el 10% indica que el servicio que se está prestando a los ciudadanos es malo. PREGUNTA No. 11 11. ¿Conoce si existe un plan de capacitación al personal? Cuadro No.

11 Conoce si existe un plan de capacitación al personal OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 2 2.86% NO 68 97.14% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico 11 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS Del universo que se realizó la entrevista se logró obtener que el 2.86% indica que si existe un plan de capacitación y el 97.14% restante menciona que no conoce si existe un plan de capacitación al personal. PREGUNTA No. 12 12.

¿Las actividades de Bici-Quito se realiza por inducción o capacitación? Cuadro No. 12 Las actividades de Bici-Quito se realizan por inducción o capacitación OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE INDUCCIÓN 43 61.43 % CAPACITACIÓN 27 38.57% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No. 12 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 61.43% mencionó que las actividades le fueron indicadas por inducción, mientras que el 38.57% indicó que fueron realizadas mediante capacitación, lo cual repercute en la calidad del servicio que se presta a los usuarios. PREGUNTA No. 13 13.

¿Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente? Cuadro No. 13 Está conforme con el proceso de servicio que se da actualmente OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 12 17.14 % NO 58 82.86% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No.13 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS Del total de entrevistados se obtuvo que el 17.14% opina que si está de acuerdo con el servicio que está dando al usuario, en cambio el 82.86% menciona que no está de acuerdo con el servicio, lo que nos indica que se puede mejorar más la calidad de servicio. PREGUNTA No. 14 14.

¿Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores? Cuadro No.14 Se realizan exámenes para evaluar el rendimiento y calidad de las tareas de los servidores OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 6 8.57 % NO 64 91.43% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No. 14 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 8.57% indicó que si se realizan evaluaciones del rendimiento y calidad de las tareas de los servidores, al contrario el 91.43% indicó que no se realiza ningún tipo de evaluación. PREGUNTA No. 15 15. ¿Está definido la misión y metas de la operación? Cuadro No.

15 Está definido la misión y metas de la operación OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 3 4.29 % NO 67 95.71% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No. 15 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS En cuanto a si están o no definidas la misión y metas del sistema BICIQUITO los servidores mencionaron en un 4.29% que si están definidas y el 95.71% que no lo están. PREGUNTA No. 16 16.

¿Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función? Cuadro No. 16 Le gustaría tener un modelo de gestión administrativo que sirva de orientación a su función OPCIONES RESPUESTA PORCENTAJE SI 68 97.14 % NO 2 2.86% Fuente: Investigación de campo Elaborado por: Jorge Maldonado Gráfico No. 16 / Fuente: Investigación de campo Junio 2017 Elaborado: Jorge Maldonado ANALISIS El 97.14% indico que si le gustaría contar con un modelo de gestión administrativo y solamente el 2.86% menciono lo contrario, lo cual es muy importante ya que se cuenta con la aprobación de los servidores para poder llevar a cabo el modelo y que sirva para brindar el desempeño laboral y por ende dar un mejor servicio al ciudadano.

CAPÍTULO 3 PROPUESTA La falta de definición de las actividades necesarias para que se lleve a cabo la operación del sistema de Bicicleta Pública de Quito, conlleva a que se realice una investigación en la que se utilicen herramientas administrativas para documentar las funciones y procedimientos que contribuyan al mejoramiento del sistema haciendo de este más eficiente, ofreciendo mayor calidad a los usuarios del mismo. Para llevar a cabo esta documentación se realizó un estudio de cada uno de los cargos que intervienen en la operación, por lo que se ha definido los manuales de funciones y procedimientos del Sistema de BiciQuito.

Para la propuesta de este Trabajo de Titulación se ha desarrollado un plan que contiene 3 partes, inicialmente un análisis situacional para continuar con el proceso administrativo y por último un análisis financiero de la operación, desglosándolos en el estudio de la siguiente forma: ANALISIS SITUACIONAL ANALISIS MACROENTORNO POLITICO ECONOMICO SOCIAL TECNOLOGICO ANALISIS MICROENTORNO CLIENTE COMPETIDOR RECURSOS UBICACION. INSTALACIONES. INFRAESTRUCTURA. FINANCIEROS INGRESOS, RECURSOS EGRESOS MATRIZ DAFO PROCESO ADMINISTRATIVO PLANEACION MISION Y VISION POLITICAS. VALORES. OBJETIVOS. ORGANIZACION ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

FUNCIONES (MANUAL DE FUNCIONES). PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS (MANUAL DE PROCEDIMIENTOS). DIRECCION MECANISMOS DE ESTIMULO Y DESARROLLO DE PERSONAL. SISTEMAS DE CAPACITACION. CONTROL SISTEMAS DE CONTROL. LEYES, NORMAS Y LINEAMIENTOS 1. ANALISIS SITUACIONAL El sistema de Bicicleta Pública BICIQUITO es el medio de transporte alternativo implementado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, actualmente operado y administrado por la Agencia Metropolitana de Tránsito, el cual cuenta con una infraestructura que consta de 658 bicicletas manuales y 300 bicicletas eléctricas, distribuidas en 25 estaciones BiciQuito, ubicadas estratégicamente en lugares cercanos a los puntos de mayor afluencia, atracción o interés comercial, bancario, turístico o estudiantil. Para la operación del sistema BICIQUITO se necesita el apoyo 85 colaboradores los cuales son Agentes de Tránsito.

1.1. ANALISIS MACROENTORNO 1.1.1. POLITICO El Municipio de Quito implementó el sistema de Bicicleta Pública, para dar solución al transporte de los ciudadanos, lastimosamente no se le ha brindado el apoyo que necesita el proyecto, sin embargo con la administración del actual Alcalde de Quito Dr. Mauricio Rodas, se ha tomado la decisión de transferir la operación del Sistema de BiciQuito a la Agencia Metropolitana de Tránsito, con la finalidad de brindarle el apoyo necesario al sistema y mejorar el servicio hacia los usuarios y por ende tener una mayor aceptación por parte de los ciudadanos. 1.1.2.

ECONOMICO La situación económica actual del país ha generado que las instituciones estatales reduzcan considerablemente sus presupuestos, así también ha ocurrido en el Municipio del D.M. Quito y más aún al encontrarse realizando la obra del Metro de Quito la cual es una obra trascendental, lo cual dificulta aún más que se destine recursos hacia otro tipo de proyectos. 1.1.3.

SOCIAL Los ciudadanos del Distrito Metropolitano de Quito están cansados del tráfico vehicular y del exceso de tiempo que llevan sus traslados diarios, por lo que, están abiertos a utilizar nuevas alternativas de transporte, sin embargo, el sistema de bicicleta Pública de Quito no se ha promocionado lo suficiente como para abarcar cada vez a más ciudadanos, como se lo ha realizado en otros países quienes tienen un alto nivel de participación ciudadana.

1.1.4. TECNOLÓGICO Los avances tecnológicos también se han enfocado en los medios de transporte alternativos, ya sea por el tráfico vehicular o la contaminación, se han desarrollado tecnologías referentes al transporte en bicicleta tales como: la bicicleta eléctrica, o la automatización de los sistemas de bicicletas públicas, que ya han sido aplicados en otros países obteniendo fabulosos resultados. 1.2.

ANALISIS DAFO del Sistema de Bicicleta Pública de Quito BICIQUITO Es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico organizacional, la matriz DAFO me permitirá determinar la situación actual del sistema de BICIQUITO, basándose en el estudio interno y externo de la organización analizándolas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta con la finalidad de plantear posibles estrategias para combatir la problemática existente y de esta forma hacer más eficiente al sistema. Cuadro No. 17.

Matriz Dafo VARIABLES EXTERNAS OPORTUNIDADES AMENAZAS Búsqueda por parte de los ciudadanos de nuevas alternativas de transporte, genera que se dé más apoyo a las iniciativas como la BiciQuito. Muchos países ya han aplicado el sistema de transporte no motorizado de bicicleta pública, por lo que se puede contar con las experiencias de los mismos para aplicarlos a nuestra realidad. Apoyo por parte de la Administración Municipal. Se recibe el sistema con la infraestructura ya montada.

La transferencia de la operación a la Agencia Metropolitana de Tránsito. Poder generar toda la información desde cero. Situación económica del país. Puesta en marcha del proyecto Metro de Quito, lo que quita recursos a la administración municipal. La predominación de los ciudadanos por el uso del vehículo. La ciudadanía no tiene una buena percepción del servicio. Fuente: propia Elaborado por: Jorge Maldonado Cuadro No 18. Variables internas VARIABLES INTERNAS FORTALEZAS DEBILIDADES No incurrir en gastos de implementación.

La Agencia Metropolitana de Tránsito cuenta con suficiente personal para efectuar la operación. Coyuntura con

demás instituciones estatales. Incremento del número de bicicletas disponibles para los ciudadanos. Implementación de las bicicletas eléctricas. Capacidad de promocionar el servicio con el nombre de la Agencia Metropolitana de Tránsito. El no contar con procedimientos y funciones definidas. La desmotivación del personal por la actividad realizada. Asumir la competencia de forma inesperada.

Recibir el sistema con una mala imagen por parte de los ciudadanos, por recibir un mal servicio. Al no poseer un plan de capacitación hace que el personal no realice las actividades con calidad. Inexperiencia en manejo de sistemas como este. Fuente: propia Elaborado por: Jorge Maldonado ESTRATEGIAS FORTALEZAS FORTALEZAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES F1-O4.- Fortalecer la infraestructura ya instalada para incentivar el uso del nuevo medio de transporte. F2-O5.-

Aprovechar que la AMT cuenta con gran cantidad de servidores para cubrir todas las áreas de BiciQuito. F3-O5.- Aprovechar la coyuntura de la AMT para realizar alianzas estratégicas con otras instituciones. F6-O6.-Lanzar campañas publicitarias para generar una nueva base de datos de los usuarios inscritos. F4,5-O1.-Publicitar el uso de las bicicletas implementadas para cubrir la demanda de un nuevo medio de transporte. O6-D1,5.-

La posibilidad de generar toda la información desde 0 nos permite, crear todo lo que nos haga falta. O3- AMENAZAS Fuente: propia Elaborado por: Jorge Maldonado 2. PROCESO ADMINISTRATIVO 2.1. PLANEACIÓN 2.1.1. MISION Y VISION Son aspectos vitales para toda organización ya que es lo que brinda una dirección para el cumplimiento de objetivos dentro de una operación, contribuyen mayormente en la parte actitudinal más que procedimental.

MISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO El sistema de bicicleta pública de Quito, BICIQUITO es un medio de transporte no motorizado destinado para el beneficio de todos los ciudadanos de Quito, que les permite acercarse a su lugar de destino de forma gratuita, rápida y cómoda, evitandoles el tráfico vehicular, contribuyendo a la salud de los mismos y a la vez siendo amigables con el medio ambiente. VISION SISTEMA BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BICIQUITO Ser un referente a nivel nacional e internacional en cuanto al sistema de bicicleta pública se refiere, alcanzando altos niveles de participación ciudadana, utilizando infraestructura y equipos de última tecnología, siempre con la finalidad de brindar el mejor servicio a los ciudadanos. 2.1.2. POLITICAS POLITICAS DE CALIDAD DE BICIQUITO BICIQUITO se esfuerza constantemente para brindar el mejor servicio a los quiteños y quiteñas.

BICIQUITO se mantiene en constante aprendizaje e innovación para estar siempre a la vanguardia del transporte alternativo. BICIQUITO se preocupa por su personal por lo que les ofrece continuamente capacitaciones haciéndoles sentirse a gusto en su labor diaria. POLITICAS AMBIENTALES BICIQUITO está comprometido con el cuidado ambiental. BICIQUITO promociona constantemente el uso de la bicicleta como medio de transporte para reducir el impacto ambiental. 2.1.3.

VALORES Los valores del Sistema de Bicicleta Pública de Quito, BICIQUITO, al ser una operación dedicada al servicio ciudadano se basan siempre en brindar la mejor atención a sus usuarios. Responsabilidad Respeto Puntualidad Equidad 2.1.4. OBJETIVOS OBJETIVO GENERAL Brindar un transporte alternativo, rápido, cómodo y gratuito a los Quiteños y Quiteñas contribuyendo a su salud y a la vez siendo amigables con el medio ambiente de la ciudad. OBJETIVOS ESPECIFICOS Mejorar los tiempos de traslado de los ciudadanos del D.M. Quito.

Reducir el uso de vehículos particulares, contribuyendo a reducir el tráfico vehicular. Ayudar a la economía de los Quiteños y Quiteñas ya que al ser un medio de transporte gratuito contribuye al desarrollo de los mismos. Contribuir a la salud de los ciudadanos haciendo uso de la bicicleta como medio de transporte. Ser amigables con el medio ambiente reduciendo los niveles de emisión de gases contaminantes en la ciudad. 2.2. ORGANIZACIÓN 2.2.1.

CARGOS BICIQUITO PROPUESTO CARGO NUMERO DE PERSONAS COORDINADOR GENERAL BICIQUITO 1 COORDINACION FINANCIERA 1 COORDINACION LEGAL 1 JEFE DE OPERACIONES BICIQUITO 2 JEFE DE SEGURIDAD BICIQUITO 1 JEFE DE MANTENIMIENTO 1 SUPERVISORES DE OPERACIONES 4 DESPACHADORES 51 LOGISTICA Y REBALANCEO 8 GUARDAVIAS 6 RECUPERADORES 4 CELADORES NOCTURNOS 4 MECANICO BICICLETAS MANUALES 1 MECANICO BICICLETAS ELECTRICAS 1 SISTEMAS 2 ATENCION AL USUARIO 2 TOTAL PERSONAL BICIQUITO 88 SERVIDORES

2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BICIQUITO PROPUESTA

2.3.

MANUAL DE FUNCIONES / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 1 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto COORDINADOR GENERAL SISTEMA BICIQUITO Número de plazas 1 Ubicación (física y administrativa) Av. Amazonas e Inglaterra Edif. Valderrama 5to. Piso. Alcance de operación Todo el sistema de Bicicleta Pública de Quito Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Director General de la Agencia Metropolitana de Tránsito Subordinados directos Jefe de operaciones, Jefe de seguridad, Jefe de mantenimiento, Coordinación financiera, Coordinación legal.

Propósito del puesto Velar porque el sistema de BiciQuito funcione con la mayor eficiencia, contrarrestando cualquier inconveniente que pueda perjudicar el buen desenvolvimiento del sistema. Funciones Administrar el sistema de Bicicleta Pública de Quito. (bienes, estaciones, bicicletas, material comunicacional y herramientas tecnológicas) Coordinar la operación y logística del Sistema BiciQuito. Ser corresponsables con los Jefes de Operación de la custodia, recuperación y mantenimiento de las bicicletas, vehículos, handhelds y repuestos conforme a la ley.

Viabilizar soluciones sobre los puntos débiles del sistema. Planificar lineamientos y objetivos de la Coordinación. Elaborar instructivos y procedimientos para el manejo de robo o pérdida de bicicletas. Encargarse de los trámites de denuncia por pérdida de bicicletas por trámites para cobros de seguros. Monitorear el desempeño de la organización para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. Coordinar la asistencia técnica del sistema informático de su Coordinación.

Garantizar que el sistema de bicicletas de Quito tenga el abastecimiento necesario en cada una de las estaciones habilitadas, vigilando que se cumpla con la distribución, balanceo y logística para su eficaz funcionamiento. Planificar, programar y controlar el sistema buscando elevar niveles de servicio y de operación. Gestionar el registro, la habilitación, deshabilitación y atención a los usuarios del sistema. Garantizar que los usuarios cumplan con las cláusulas descritas en el Contrato de Servicio de BiciQuito. Realizar la apertura y cierre de operaciones.

Elaborar metodología para entrega y recepción de bienes recibidos. Evaluar el desempeño de cada equipo físico y las condiciones de la flota. Mantener reuniones periódicas de coordinación con Jefes de Grupo y supervisores. Revisar, evaluar semanal y mensualmente los datos obtenidos. Establecer indicadores de gestión. Programar POA y PAC de responsabilidades del área. Promover capacitación al personal. Promover capacitación al usuario (buen uso de bicicletas). Vigilar el cumplimiento de convenios interinstitucionales para el desarrollo y ejecución del sistema.

Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado. Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente. Conforme la Ley ser custodio administrativo del mobiliario del sistema y designar los custodios finales. Comunicación Ascendente Dirección General de la Agencia Metropolitana de Tránsito.

Horizontal Departamento de Comunicación social de la Agencia Metropolitana de Tránsito. Descendente Jefes de Operación Jefe de seguridad Jefe de mantenimiento Supervisores Coordinación financiera Coordinación legal Externa Instituciones relacionadas con el correcto desempeño del sistema de BiciQuito. Especificaciones Conocimientos Título tercer nivel en Administración o similares. Experiencia 4 años en Coordinación de proyectos. 2 años en administración pública.

Personalidad Liderazgo Proactividad Fluidez de palabra Iniciativa Manejo de relaciones Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 2 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto JEFE DE OPERACIONES BICIQUITO Número de plazas 1 Ubicación (física y administrativa) Perímetro de circulación BiciQuito. Alcance de operación Control de operatividad del sistema de Bicicleta Pública de Quito Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Coordinador General BiciQuito Subordinados directos Supervisores Propósito del puesto Controlar que la operación de BiciQuito no sea interrumpida y que el personal realice su trabajo de forma adecuada.

Funciones Viabilizar lo planificado y programado por el Coordinador General, así como informarle todas las novedades del sistema. Establecer lineamientos para lograr los objetivos de la Coordinación. Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y supervisores. Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado.

Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo. Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su área. Promover el trabajo en equipo entre supervisores, logística, rebalanceo y despachadores. Coordinar actividades con Jefe de Seguridad. Organizar los requerimientos de rebalanceo a fin de optimizar recursos. Ayudar a solventar problemas a los supervisores. Velar por que se brinde la permanente oferta de bicicletas a fin de tender a cubrir el 100% de la demanda.

Mantener informado al personal sobre nuevas directrices del sistema. Dar acompañamiento y motivación al personal Monitorear el nivel de servicio que se presta en el Sistema de Bicicleta Pública por parte del personal. Monitorear el nivel de servicio que brinda el Sistema Bicicleta Pública en referencia a satisfacción del usuario. Evaluar (perceptible) costos de operación del sistema y proponer acciones que mejore la relación costo-beneficio. Seguir directrices emitidas por sus superiores.

Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicación Ascendente Dirección General de la Agencia Metropolitana de Tránsito. Coordinador General BiciQuito. Horizontal Jefe de

Seguridad, Jefe de Mantenimiento, Coordinación de Sistemas. Descendente Supervisores Despachadores Rebalanceadores Externa Usuarios del sistema BiciQuito Especificaciones Conocimientos Título tercer nivel en Administración o similares. Experiencia 2 años en manejo de personal.

Personalidad Liderazgo Proactividad Fluidez de palabra Iniciativa Manejo de relaciones Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 3 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto JEFE DE SEGURIDAD BICIQUITO Número de plazas 1 Ubicación (física y administrativa) Perímetro de circulación BiciQuito. Alcance de operación Control de infraestructura del sistema de Bicicleta Pública de Quito Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Coordinador General BiciQuito Subordinados directos Personal de Guardavías Personal de Recuperadores de Bicicletas Personal de Celadores Nocturnos Propósito del puesto Mantener en buen estado las bicicletas en la vía pública y evitar que las mismas se han extraviadas manteniendo siempre el número de bicicletas con el que se inicia la operación para nunca desabastecer el servicio. Funciones Viabilizar lo planificado y programado por el Coordinador General, así como informarle todas las novedades del sistema.

Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su área. Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y supervisores. Velar por la seguridad y conservación de todas las bicicletas que conforman el sistema BiciQuito. Tomar medidas adecuadas para evitar posibles robos, pérdidas y daños de las bicicletas que pernoctan en espacios públicos.

Seguir los lineamientos dispuestos por el Coordinador General. Coordinar con ECU911 y CGM la vigilancia de estaciones desde cámaras. Poner en conocimiento de la autoridad competente (Fiscalía General de Estado) la pérdida y daño del bien municipal. Emitir informes de reporte de robos, pérdidas y deterioros dirigidas al Coordinador General del Sistema de Bicicletas Públicas. Implementar medidas para brindar atención de primeros auxilios a usuarios de la bicicleta en caso de requerirlos.

Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su Coordinación. Programar y asignar las zonas de cobertura del personal. Establecer lineamientos para lograr los objetivos de la Coordinación Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo. Dotar al personal de implementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Seguir directrices emitidas por sus superiores. Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito.

Horizontal Jefe de Operaciones, Jefe de Mantenimiento, Coordinación de Sistemas. Descendente Supervisores Despachadores Rebalanceadores Personal Guardavías Personal Recuperadores de Bicicletas Personal de Celadores nocturnos Externa Usuarios del sistema BiciQuito Especificaciones Conocimientos Título tercer nivel en Administración o similares. Experiencia 2 años en manejo de personal. Personalidad Liderazgo Proactividad Fluidez de palabra Iniciativa Manejo de relaciones Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 4 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto JEFE DE MANTENIMIENTO BICIQUITO Número de plazas 1 Ubicación (física y administrativa) Bodega del sistema (Parque Bicentenario).

Alcance de operación Mantenimiento Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Coordinador General BiciQuito Subordinados directos Mecánico bicicletas manuales Mecánico bicicletas eléctricas Propósito del puesto Mantener en buen estado mecánico la flota de bicicletas con la finalidad de dar una rotación de las mismas brindando un servicio de calidad a los usuarios. Funciones Viabilizar lo planificado y programado por el Coordinador General, así como informarle todas las novedades del sistema. Realizar reportes e informes sobre el trabajo desarrollado por su área.

Mantener reuniones periódicas de coordinación con el Coordinador General, Jefes de Grupo y supervisores. Establecer lineamientos para lograr los objetivos de la Coordinación. Llevar fichas técnicas para cada bicicleta. Elaborar el cronograma de mantenimiento de la flota vehicular y velar su cumplimiento. Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su área dentro de las funciones que se les ha otorgado.

Llevar registro digital y físico sobre el estado mecánico y trabajos realizados a cada unidad de la flota bicicletas. Gestionar la adquisición de herramientas y repuestos necesarios para el mantenimiento de la flota de bicicletas. Coordinar las labores de los mecánicos. Emitir reportes al Jefe Operativo. Atender requerimientos de la Coordinación. Realizar los trámites para dar de baja y obtención de permiso para ser canibalizadas las unidades que cumplen vida útil y no pueden seguir en circulación.

Llevar un inventario de la flota vehicular, herramientas, repuestos y suministros. Garantizar por el orden y limpieza de la bodega. Encargarse de entregar las bicicletas limpias, secas y en óptimas condiciones para el despacho a estaciones. Llevar el registro diario de bicicletas que ingresan y salen de bodega. Coordinar el rebalanceo de estaciones con los supervisores. Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo. Seguir directrices emitidas por sus superiores.

Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito. Horizontal Jefe de Operaciones. Jefe de Seguridad. Coordinación de Sistemas. Descendente Mecánico de bicicletas manuales. Mecánico de bicicletas eléctricas. Externa Proveedores. Especificaciones Conocimientos Título tercer nivel en Administración o similares. Experiencia 2 años en manejo de bodega. Personalidad Proactividad Iniciativa Organización Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA

DE QUITO, BiciQuito P♦GINA 5 DE 12 DESCRIPCI♦N DE PUESTOS Identificaci♦n y relaciones Identificaci♦n Nombre del puesto SUPERVISORES N♦mero de plazas 4 Ubicaci♦n (f♦sica y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta P♦blica.

♦mbito de operaci♦n Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Jefe de Operaciones Subordinados directos Despachadores Rebalanceadores Prop♦sito del puesto Control del personal y soluci♦n a cualquier inconveniente que se presente y que pueda interrumpir el servicio a los usuarios. Funciones Mantener reuniones peri♦dicas de coordinaci♦n con el Coordinador General, Jefes de Grupo y dem♦s supervisores. Establecer directrices y hacer seguimiento a las personas de su ♦rea dentro de las funciones que se les ha otorgado.

Verificar que la apertura y cierre del servicio del sistema sea puntual. Monitorear el requerimiento de rebalanceo y coordinar su ejecuci♦n. Garantizar el buen servicio y trato cordial al usuario. Solventar los inconvenientes que reporten los operadores. Programar el relevo de operadores cuando tienen que ausentarse. Coordinar y controlar los horarios, actividades y asistencia del personal a su cargo. Mantener informado a los superiores sobre desempe♦o del personal de estaciones, equipamiento (HH).

Mantener informado a superiores sobre el nivel de servicio que se presta. Motivar al personal a su cargo sobre la importancia del servicio p♦blico. Realizar los informes de novedades suscitadas con el personal. Entrega f♦sica o digital del cierre y apertura de operaciones al jefe de grupo en el tiempo que este disponga. Realizar informes de novedades suscitadas con las bicicletas, estaciones y dem♦s bienes para el respectivo procedimiento. Seguir directrices emitidas por sus superiores.

Las dem♦s actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicaci♦n Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Operaciones. Jefe de Seguridad. Horizontal Personal de Guardav♦as Personal de Recuperadores de Bicicletas Descendente Despachadores Rebalanceadores Externa Usuarios. Especificaciones Conocimientos Bachiller. Atenci♦n al cliente. Manejo del personal. Experiencia 1 a♦o en cargos similares. Personalidad Proactividad Iniciativa Liderazgo Elabor♦ Revis♦ Autoriz♦ / AGENCIA METROPOLITANA DE TR♦NSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA P♦BLICA DE QUITO, BiciQuito P♦GINA 10 DE 12 DESCRIPCI♦N DE PUESTOS Identificaci♦n y relaciones Identificaci♦n Nombre del puesto DESPACHADORES N♦mero de plazas 51 Ubicaci♦n (f♦sica y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta P♦blica.

♦mbito de operaci♦n Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Supervisores Subordinados directos Ninguno Prop♦sito del puesto Entregar y recibir las bicicletas con todas las garant♦as implementadas, brindando una excelente atenci♦n al cliente y por ende un servicio de calidad. Funciones Receptar bicicletas para operaci♦n diaria, verificando estado de las mismas y registrar su entrega y recepci♦n. Dar un trato cordial al usuario e informaci♦n confiable y completa. Despachar bicicletas a usuarios verificando su estado.

Recibir bicicletas entregadas por usuario verificando el estado. Reportar novedades que se presenten a sus supervisores. Cuidar de la buena presentaci♦n de la estaci♦n y su entorno (cadena, carpa y estaci♦n) Ser proactivos en dar soluci♦n de conflictos. Anticipar con la debida antelaci♦n la necesidad de ausentarse (salud, etc). Llevar un registro de requerimientos de bicicletas cuando no se cuenta con las disponibles (demanda real). Velar por la seguridad de las bicicletas de su estaci♦n.

Limpiar y secar las bicicletas al finalizar la jornada y en momentos de baja demanda. Llevar registro de bicicletas al inicio y cierre de jornada (cuadre). Registrar todas las operaciones realizadas con las bicicletas de cada estaci♦n en los formatos entregados. Reportar mediante cualquier medio la salida y llegada de bicicletas p♦blicas. Reportar el no arribo de una bicicleta despu♦s de 15 minutos del tiempo establecido en el contrato de uso de los usuarios.

Portar los uniformes correctamente, seg♦n lo establecido por el Coordinador General del sistema BiciQuito. Las dem♦s actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicaci♦n Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Operaciones. Jefe de Seguridad. Supervisores. Horizontal Personal de Guardav♦as Personal de Recuperadores de Bicicletas Rebalanceadores Descendente Ninguna Externa Usuarios Especificaciones Conocimientos Bachiller.

Atenci♦n al cliente. Experiencia 1 a♦o en cargos similares. Personalidad Proactividad Iniciativa Elabor♦ Revis♦ Autoriz♦ / AGENCIA METROPOLITANA DE TR♦NSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA P♦BLICA DE QUITO, BiciQuito P♦GINA 5 DE 12 DESCRIPCI♦N DE PUESTOS Identificaci♦n y relaciones Identificaci♦n Nombre del puesto GUARDAVIAS N♦mero de plazas 6 Ubicaci♦n (f♦sica y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta P♦blica.

♦mbito de operaci♦n Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Jefe de Seguridad Subordinados directos Ninguno Prop♦sito del puesto Controlar la libre circulaci♦n de ciclistas por las ciclo♦vas, y dar un mantenimiento preventivo a las bicicletas en v♦a. Funciones Realizar el retiro de veh♦culos mal estacionados sobre la ciclo♦va. Gestionar de tr♦nsito de ciclistas en las ciclo♦vas. Ejecutar directrices y hacer seguimiento a los equipos, dentro de las funciones que se les ha otorgado. Brindar auxilio mec♦nico b♦sico de bicicletas en v♦a. Brindar primeros auxilios b♦sicos. Realizar enlace con 911 en caso de requerirse.

Dar preferencia de paso en zonas no se♦alizadas. Participar en campa♦as de concientizaci♦n a la ciudadan♦a sobre preferencia de paso. Cuidar, dar buen uso y responsabilizarse por las herramientas entregadas para el cumplimiento de sus funciones. Las dem♦s actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente. Comunicaci♦n Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de seguridad. Horizontal Recuperadores de Bicicletas. Descendente Ninguna Externa Usuarios de BiciQuito. Especificaciones Conocimientos Bachiller.

Acreditación como Agente de Tránsito. Experiencia Mecánica básica de bicicletas. Atención al cliente. Personalidad Proactividad Iniciativa Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 6 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto CELADORES NOCTURNOS Número de plazas 4 Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública.

Ámbito de operación Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Jefe de Seguridad Subordinados directos Ninguno Propósito del puesto Evitar pérdidas o robos de las bicicletas en la noche, así como también, rebalancear las mismas con la finalidad de que en la mañana los usuarios tengan suficiente oferta de bicicletas en todas las estaciones del sistema. Funciones Vigilar que las estaciones, no sean violadas sus seguridades, no haya vandalismo ni sean mal utilizadas por personas ajenas al sistema.

Rebalancear a las estaciones de acuerdo al inventario entregado para el inicio de la operación. Conocer con absoluta claridad con cuantas bicicletas se cierra la operación Custodiar, velar por las bicicletas que se quedan o pernoctan en la vía, estaciones, e inclusive las bodegas asignadas para que no se roben las bicicletas ni sus partes. Verificar que las bicicletas permanezcan aseguradas. No se produzca vandalismo contra las bicicletas. Reportar las novedades a jefe de seguridad.

Poner en conocimiento de la autoridad competente (fiscalía General de Estado) la pérdida del bien municipal en su jornada de trabajo. Ser Corresponsable con el custodio del móvil sobre su mantenimiento y buen uso Seguir directrices emitidas por sus superiores. Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de seguridad. Horizontal Recuperadores de Bicicletas. Descendente Ninguna Externa Policía Nacional. Especificaciones Conocimientos Bachiller.

Licencia de Conducir tipo C Experiencia No indispensable. Personalidad Proactividad Iniciativa Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 7 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto RECUPERADORES DE BICICLETAS Número de plazas 4 Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del Sistema de Bicicleta Pública.

Ámbito de operación Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Jefe de Seguridad Subordinados directos Ninguno Propósito del puesto Evitar pérdidas o robos de las bicicletas, actuar inmediatamente cuando se haya reportado la desaparición de una bicicleta. Funciones Verificar en vía que el préstamo está activo y las bicicletas sean usadas correctamente. Recuperar bicicletas que han sido tomadas sin que se verifique como usuario activo.

Retirar bicicletas encontradas fuera de la zona permitida o estacionadas dentro o fuera de ella. Reportar al jefe de seguridad cada una de las recuperaciones exitosas o fallidas. Seguir directrices emitidas por sus superiores. Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de seguridad. Horizontal Despachadores. Descendente Ninguna Externa Policía Nacional. Usuarios. Especificaciones Conocimientos Bachiller.

Licencia de Conducir tipo A Experiencia No indispensable. Personalidad Proactividad Iniciativa Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 8 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto MECANICO DE BICICLETAS Número de plazas 2 Ubicación (física y administrativa) Bodega (Parque Bicentenario).

Ámbito de operación Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Jefe de Mantenimiento Subordinados directos Ninguno Propósito del puesto Mantener las bicicletas en óptimo estado mecánico para que los usuarios puedan hacer uso de las mismas sin ningún inconveniente y la seguridad del caso. Funciones Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de bicicletas convencionales. Ejecutar directrices y hacer seguimiento a los equipos dentro de las funciones que se les ha otorgado.

Cuidar, dar buen uso y responsabilizarse por las herramientas entregadas para el cumplimiento de sus funciones. Llenar fichas por cada una de las bicicletas sobre los trabajos realizados en ellas. Emitir informe sobre bicicleta que ya no pueden ser reparadas para el respectivo trámite administrativo. Realizar requerimiento de suministros ante jefe de mantenimiento Mantener organizada la distribución de bicicletas en la bodega.

Seguir directrices emitidas por sus superiores. Las demás actividades de similar complejidad y dispuestas por la autoridad competente. Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Mantenimiento. Horizontal Rebalanceadores. Descendente Ninguna Externa Proveedores. Especificaciones Conocimientos Bachiller. Técnico en mecánica de bicicletas. Experiencia 1 año. Personalidad Proactividad Iniciativa Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRÁNSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 8 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto LOGISTICA Y REBALANCEO Número de plazas 8 Ubicación (física y administrativa) 25 estaciones del sistema BiciQuito.

Ámbito de operación Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Jefe de Operaciones Subordinados directos Ninguno Propósito del puesto Mantener equilibradas las 25 estaciones con un número de bicicletas que cubra la demanda de usuarios y evitar que los usuarios se queden sin bicicletas. Funciones Trasladar las bicicletas desde la bodega a las estaciones de acuerdo a planificación previa. Trasladar bicicletas entre estaciones que requieren

balanceo bajo coordinación con supervisor. Trasladar bicicletas desde estaciones a bodega al término de la jornada.

Velar por el buen funcionamiento de los camiones y abastecimiento de combustible suficiente y oportuno. Mantener los documentos del camión en orden, tales como matrícula y licencia vigentes. Atender los requerimientos realizados por los supervisores sobre la movilización de bicicletas entre estaciones o desde bodega. Cumplir la planificación ejecutada por los supervisores (optimización de viajes del camión) Firmar el registro diario de ingreso y salida de bicicletas desde la bodega. Evitar el maltrato de bicicletas en el proceso de rebalanceo.

Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Operaciones. Supervisores Horizontal Despachadores. Descendente Ninguna Externa Ninguna Especificaciones Conocimientos Bachiller. Licencia de conducir tipo B. Experiencia No indispensable. Personalidad Proactividad Iniciativa Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 8 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto SISTEMAS Número de plazas 2 Ubicación (física y administrativa) Oficina de sistemas, Bodega (Parque Bicentenario).

Ámbito de operación Operativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Coordinador General Subordinados directos Ninguno Propósito del puesto Llevar el registro informático del uso de las bicicletas con los respectivos usuarios para poder verificar en caso de la no devolución de la bicicleta identificar al usuario y administrar las sanciones de acuerdo al contrato de BiciQuito. Funciones Dar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos para minimizar las averías y fallos. Encargarse de las actualizaciones de Hardware y Software. Identificar el potencial desarrollo del software. Revisar el espacio en disco y realizar desfragmentaciones.

Rastrear la ubicación de bicicletas. Llevar el registro de usuarios del sistema (habilitado, sanciones). Alimentar la base de préstamos y devoluciones de bicicletas. Depurar datos, levantar estadísticas. Informar la condición del usuario al personal operativo. Instalar, probar, mantener y actualizar los equipamientos y software informáticos. Desarrollar tareas necesarias para que el sistema se encuentre en las mejores condiciones en todo momento.

Mantener actualizada la página web de BiciQuito Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito. Jefe de Operaciones. Jefe de Seguridad. Horizontal Despachadores. Descendente Ninguna Externa Ninguna Especificaciones Conocimientos Estudios superiores en Sistemas. Experiencia 1 año en cargos similares. Personalidad Proactividad Iniciativa Elaboración Revisión Autorización / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 23/07/2017 Manual de Funciones: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 8 DE 12 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Identificación y relaciones Identificación Nombre del puesto SERVICIOS CIUDADANOS Número de plazas 2 Ubicación (física y administrativa) Av. Amazonas e Inglaterra Edif. Valderrama 1er. Piso.

Ámbito de operación Administrativo Relaciones de Autoridad Jefe inmediato Coordinador General Subordinados directos Ninguno Propósito del puesto Dar solución a cualquier requerimiento por parte de los usuarios del sistema de Bicicleta Pública de Quito. Funciones Atender a los requerimientos de los usuarios del sistema de BiciQuito, ya sea en forma presencial o vía telefónica. Receptar la documentación para el registro de usuarios nuevos y para actualizar datos.

Atender y receptar las sugerencias y/o quejas de los usuarios, dar solución a las mismas o canalizarlas a la instancia superior de ser el caso. Velar por mantener una buena aceptación de los usuarios al servicio en oficina o en campo. Llevar ordenadamente el archivo de la documentación generada en el desempeño de sus funciones. Las demás actividades de similar complejidad y dispuesta por la autoridad competente Comunicación Ascendente Coordinador General BiciQuito.

Horizontal Jefe de Operación Descendente Ninguna Externa Usuarios Especificaciones Conocimientos Estudios superiores en Administración o similares. Atención al cliente. Experiencia 1 año en cargos similares. Personalidad Proactividad Iniciativa Facilidad de palabra Elaboración Revisión Autorización MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS DISTINTOS CARGOS BICIQUITO. PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE DISPOSICIONES CARGO: COORDINADOR GENERAL FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 1 DE 12 CARGO: COORDINADOR GENERAL BICIQUITO PROCEDIMIENTO: EMISIÓN DE DISPOSICIONES No. OPERACIÓN 1 2 2.1 3 3.1 4 5 5.1 5.2

6 7 RESPONSABLE (S) Coordinador General Jefes de área Jefes de área Jefes de área Personal Operativo Personal Operativo Jefes de área Coordinador General Coordinador General Jefes de área Jefes de área DESCRIPCIÓN Emite disposición escrita. Reciben la disposición. Verifican si la disposición es clara, caso contrario solicitan una retroalimentación. Transmiten la disposición al personal correspondiente a su cargo. Verifican si la disposición es clara, caso contrario solicitan una retroalimentación. Se cumple la disposición. Control del cumplimiento de la disposición.

Si, se verifica que no se está cumpliendo la disposición se emite la sanción correspondiente. Se retroalimenta al personal sobre la disposición. Se mantiene el control del cumplimiento de la disposición. Se emite informe del cumplimiento de la disposición. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO EMISIÓN DE DISPOSICIONES / PROCEDIMIENTO: CONTROL DE OPERACIONES CARGO: JEFE DE OPERACIONES FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 2 DE 12 CARGO: JEFE DE OPERACIONES PROCEDIMIENTO: CONTROL DE OPERACIONES No. OPERACIÓN 1 2.1 3 4 5 5.1 5.2

6.6.1.6.2.7.7.1

8 RESPONSABLE (S) Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones Supervisores Jefe de Operaciones Supervisores Jefe de Operaciones Jefe de Operaciones DESCRIPCIÓN Verifica asistencia de supervisores. En caso de encontrarse algún atraso o falta de supervisores se emite el informe respectivo. En caso de falta de un supervisor controla el circuito del ausente. Realiza el inventario inicial de bicicletas en v.a. Recibe información de atrasos o faltos de despachadores.

En caso de existir novedad con el personal realiza el informe correspondiente. Designa un reemplazo para el despachador faltante. Procede control de servicio. Informan si existe algún inconveniente con el servicio. Propone soluciones para los inconvenientes. Reportan existencia de bicicletas extraviadas. Coordina con Jefe de seguridad la búsqueda de la bicicleta. Realiza el inventario de cierre de bicicletas en v.a. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE OPERACIONES / PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD CARGO: JEFE DE SEGURIDAD FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 3 DE 12 CARGO: JEFE DE OPERACIONES PROCEDIMIENTO: CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD No. OPERACIÓN 1 1.1 2 3 3.1 4 5 5.1 5.2

6 RESPONSABLE (S) Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad DESCRIPCIÓN Verifica asistencia de Guardavías y Recuperadores. En caso de encontrarse algún atraso o falta del personal se emite el informe respectivo. Distribuye circuitos de control al personal. Procede control del personal en sus funciones. En caso de no encontrarse al personal cumpliendo sus funciones, realiza el respectivo informe. Continúa el control.

Recibe reporte de bicicletas extraviadas o bicicletas con averías mecánicas. Envía al personal correspondiente para solventar el requerimiento. En caso no poder solucionar el inconveniente realiza el informe correspondiente. Continúa el control. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE PERSONAL DE SEGURIDAD / PROCEDIMIENTO: MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 4 DE 12 CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO PROCEDIMIENTO: MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO No. OPERACIÓN 1 1.1

2 3 4 5 6 7 8 9 RESPONSABLE (S) Jefe de Mantenimiento Jefe de Mantenimiento Jefe de Mantenimiento Jefe de Mantenimiento Jefe de Mantenimiento Jefe de Mantenimiento Jefe de Mantenimiento DESCRIPCIÓN Verifica asistencia de mecánicos. En caso de encontrarse algún atraso o falta del personal se emite el informe respectivo. Verifica el inventario inicial de bodega. Realiza el plan de trabajo diario. Genera la necesidad para la adquisición de repuestos. Recibe los repuestos de proveedores. Verifica que se cumpla el plan de trabajo diario.

En caso de no cumplirlo reprograma el plan. Realiza el plan de rotación de bicicletas del sistema. Realiza el inventario de cierre de bodega. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO MANEJO DE BODEGA Y MANTENIMIENTO / PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DESPACHADORES CARGO: SUPERVISORES FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 5 DE 12 CARGO: SUPERVISORES PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DESPACHADORES No.

OPERACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 8 RESPONSABLE (S) Supervisores Supervisores Supervisores Supervisores Supervisores Supervisores Supervisores DESCRIPCIÓN Confirma su asistencia al Jefe de Operaciones. Procede a controlar su circuito de estaciones. Envía al Jefe de Operaciones el número de bicicletas de cada estación. Informa al Jefe de Operaciones atrasos o faltos en el personal de despachadores. Recibe disposiciones del Jefe de Operaciones. Procede control del servicio. En caso de existir novedades con el servicio informa al Jefe de Operaciones. Continúa con el control.

Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE DESPACHADORES / PROCEDIMIENTO: PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS CARGO: DESPACHADOR FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 6 DE 12 CARGO: DESPACHADOR PROCEDIMIENTO: PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS No. OPERACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 RESPONSABLE (S) Despachador Despachador Despachador Despachador Usuario Despachador Despachador DESCRIPCIÓN Saludo cordial al usuario.

Solicita identificación al usuario. Ingresa en el sistema informático el préstamo de la bicicleta. Registra manualmente en el formato de préstamos. Firma la recepción de la bicicleta. Entrega la bicicleta verificando que esté en buen estado. Despedida cordial. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PRESTAMO DE BICICLETAS A USUARIOS / PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS CARGO: DESPACHADOR FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 7 DE 12 CARGO: DESPACHADOR PROCEDIMIENTO: RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS No. OPERACIÓN 1 2 3 3.1 3.2

4 5 6 7 8 RESPONSABLE (S) Despachador Despachador Despachador Despachador Supervisor Despachador Usuario

Despachador DESCRIPCIÓN Saludo cordial al usuario. Solicita identificación al usuario. Recibe la bicicleta verificando que este en buen estado. En caso de verificar una novedad con la bicicleta se notifica al supervisor. Constata la novedad y recoge la información para hacer el informe correspondiente. Registra manualmente en el formato de recepción. Firma la entrega de la bicicleta. Ingresa al sistema informático la devolución de la bicicleta. Entrega la identificación. Despedida cordial.

Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN DE BICICLETAS A USUARIOS / PROCEDIMIENTO: REBALANCEO DE BICICLETAS CARGO: LOGISTICA Y REBALANCEO FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 8 DE 12 CARGO: LOGISTICA Y REBALANCEO PROCEDIMIENTO: REBALANCEO DE BICICLETAS No. OPERACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 8 RESPONSABLE (S) Rebalanceador Rebalanceador Rebalanceador Rebalanceador Rebalanceador Rebalanceador Jefe de Operaciones Rebalanceador DESCRIPCIÓN Confirma su asistencia. Recibe el camión rebalanceador. Carga bicicletas en buen estado de la bodega.

Realiza recorrido verificando estaciones con bajo número o exceso de bicicletas. En caso de existir estación con bajo número de bicicletas la reabastece. En caso de existir estación con demasiadas bicicletas, retira algunas. Emite reporte de alguna estación desabastecida. Procede urgentemente a reabastecer. Entrega el camión al siguiente turno. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO REBALANCEO DE BICICLETAS / PROCEDIMIENTO: CONTROL CICLOVÉAS Y MANTENIMIENTO EN VEA CARGO: GUARDAVÉAS FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 9 DE 12 CARGO: GUARDAVÉAS PROCEDIMIENTO: CONTROL CICLOVÉAS Y MANTENIMIENTO EN VEA No. OPERACIÓN 1 2 3 3.1 3.2

4 5 6 7 8 9 RESPONSABLE (S) Guardavéas Jefe de seguridad Guardavéas Guardavéas Guardavéas Guardavéas Guardavéas Jefe de Seguridad Guardavéas Jefe de Seguridad Guardavéas DESCRIPCIÓN Confirma su asistencia. Distribuye su sector de control. Procede recorrido verificando bicicletas con llantas en mal estado en las estaciones de su sector. En caso de existir bicicletas con llantas en mal estado procede a su arreglo. En caso de no poder arreglarla solicita a Rebalanceador que retire la bicicleta.

Procede patrullaje en su sector de control verificando vehículos estacionados en la ciclovéa. En caso de existir vehículos infractores emite la sanción correspondiente. Emite reporte de bicicletas en mal estado. Procede a verificar. Emite reporte de vehículos estacionados en ciclovéa. Procede a verificar. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CONTROL DE CICLOVÉAS Y MANTENIMIENTO EN VEA / PROCEDIMIENTO: ARREGLO DE BICICLETAS CARGO: MECÁNICO FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 10 DE 12 CARGO: MECÁNICO PROCEDIMIENTO: ARREGLO DE BICICLETAS No. OPERACIÓN 1 2 3 3.1 4 5 5.1

6 7 RESPONSABLE (S) Mecánico Mecánico Mecánico Mecánico Mecánico Mecánico Mecánico Jefe de mantenimiento Mecánico DESCRIPCIÓN Confirma su asistencia. Realiza inventario de bicicletas en mal estado dejadas en la noche. Verifica los daños de las bicicletas. Enlista repuestos requeridos para los arreglos. Solicita a Jefe de Mantenimiento los repuestos. Realiza los arreglos de acuerdo con el plan de trabajo diario del Jefe de Mantenimiento. En caso de no poder arreglar alguna bicicleta informa al Jefe de mantenimiento. Emite informe de baja de bicicletas que no pueden ser arregladas.

Ubica las bicicletas arregladas en el sitio para ser sacadas a véa. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO ARREGLO DE BICICLETAS / PROCEDIMIENTO: CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO CARGO: CELADORES NOCTURNOS FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 11 DE 12 CARGO: CELADORES NOCTURNOS PROCEDIMIENTO: CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO No.

OPERACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 RESPONSABLE (S) Celador Nocturno Celador Nocturno Celador Nocturno Celador Nocturno Celador Nocturno Celador Nocturno Jefe de Seguridad Jefe de Seguridad Celador Nocturno Celador Nocturno DESCRIPCIÓN Confirma su asistencia. Recibe el camión de rebalanceo. Carga el camión con bicicletas en buen estado de bodega. Verifica el inventario de cierre de operaciones entregado por el Jefe de Operaciones. Realiza el plan de reabastecimiento. Procede hacer el rebalanceo y verificación de novedades.

En caso de encontrar novedades y no poder solucionarlo, informa al Jefe de Seguridad. Propone soluciones. En caso de no poder solucionar se emite el informe correspondiente. Continúa el recorrido. Emite el inventario de rebalanceo nocturno. Elaboración Revisión Autorización DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO CUSTODIA Y REBALANCEO NOCTURNO / PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES CARGO: SISTEMAS FICHA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO / AGENCIA METROPOLITANA DE TRANSITO FECHA 27/07/2017 Manual de Procedimientos: SISTEMA DE BICICLETA PÚBLICA DE QUITO, BiciQuito PÁGINA 12 DE 12 CARGO: OPERADOR DE SISTEMAS PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES No.

OPERACIÓN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 RESPONSABLE (S) Operador de sistemas Operador de sistemas Despachadores Operador de sistemas Operador de sistemas Operador de sistemas Operador de sistemas Operador de sistemas Operador de sistemas Operador de sistemas Jefe de Seguridad Operador de sistemas DESCRIPCIÓN Confirma su asistencia. Ingresa al sistema informático. Reporta préstamo o devolución de bicicletas. Confirma el ingreso al sistema del préstamo o devolución. En caso de que el usuario registre una sanción informa al despachador la

novedad. Procede hacer el rebalanceo y verificaci3n de novedades.

En caso de encontrar novedades y no poder solucionarlo, informa al Jefe de Seguridad. Contin3a registros. Reporta bicicletas extraviadas. Entrega informaci3n del 3ltimo usuario de la bicicleta. Elabor3 Revis3 Autoriz3 DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO REGISTRO DE PRESTAMOS Y DEVOLUCIONES DE BICICLETAS / Bibliograf3a Aguilar Qui3onez, V. E. (2015). DISE3O DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA COMPUTEX, UBICADA EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS. Esmeraldas: Pontificia Universidad Cat3lica del Ecuador. AICD-OEA.

(2014). Bolet3n Informativo Colecci3n La Educaci3n. No. 118. Obtenido de Art3culo Paradigma funcionalista de Administraci3n: http://www.educoas.org/portal/bdigital/contenido/laeduca/laeduca_118/articulo1/paradigma1.aspx
Bijarro Hernandez, F. (2014). DESARROLLO ESTRAT3GICO PARA LA INVESTIGACI3N CIENT3FICA. Mexico: Eumed. Casadiego, A. (11 de Noviembre de 2011). Direccion en la administracion. Obtenido de Direccion: <https://es.slideshare.net/casadres/direccion-10344918> Crespo Ramos Tom3s y L3pez, Y. J. (2003). Administraci3n de Empresas Vol. II. Editorial Mad. Espa3a. D.C., E. (2014). Generalidades de la administracion. Obtenido de Administracion: https://www.academia.edu/16458591/GENERALIDADES_DE_LA_ADMINISTRACION Del Refugio Palacios, M. (18 de Enero de 2017). Organizaci3n. Obtenido de <https://es.slideshare.net/mariadelrefugiopalac/eq3-organizacin-parte-1>: <https://es.slideshare.net/> E, Roberto;. (27 de Julio de 2013). La matriz de an3lisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estrat3gica de an3lisis de la situaci3n de la empresa.

Obtenido de FODA: <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> Espinosa , R. (29 de Julio de 2013). Estrategia marketing. Obtenido de marketing. Evans, J. L. (2008). Administraci3n y Control de Calidad. M3xico: 73 Edici3n. Fayol, H. (1991). Administraci3n industrial y general. Buenos Aires, Argentina.: El Ateneo. Galindo Munch, L. (2006). Fundamentos de Administraci3n. Casos y Pr3cticas. M3xico: Trillas. 2da Edici3n. Garcia Casta3o, L. F. (27 de Octubre de 2011). Gestion administrativa. Obtenido de Comentarios: <https://prezi.com/en2kpiuaja/vanessa-y-luisa-tga-208144/> Gonzales Peralta, E. E. (2013).

LA ADMINISTRACI3N DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA GESTI3N DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE MEDICINAS DE LIMA METROPOLITANA. Lima: U.S.M.P. Gortari, E. (2008). Metodolog3a General y M3todos especiales. Texas: Oceano. Hernandez, S., & Rodriguez, G. (2012). Administraci3n, Teor3a, proceso, 3reas funcionales y estrategias para la competitividad (Tercera edici3n). Mexico: Mc Graw Hill. Jimeno Bernal, J. (23 de Agosto de 2013). El Ciclo PDCA. Obtenido de pdcahome: <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/> Kaufmann, D. A.-L. (2001). Governance matters,.

World Bank Working Paper, n3 2196. Koontz, H. Y. (2007). Administraci3n - Una Perspectiva Global (123 Edici3n). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana, S. A. Lara Mu3oz, E. M. (2013). Fundamentos de investigacion un enfoque por competencias. Mexico: Alfaomega. Martinez y Galindo. (2005). Administraci3n de empresas. 2do Ed. Mc Grw Hill. Reyes Ponce, A. (2005). Administraci3n de empresas 2: Teor3a y Pr3ctica. M3xico: Limusa. . Rosero, C. (2015). Modelo de gestion administrativa. Obtenido de Marco Conceptual: https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa Ruiz, J. (1995). Fundamentos para el an3lisis de Gest3n Administrativa.

Caracas.: Editorial PANAPO. Sander , B. (2010). Educaci3n, Administraci3n y Calidad de Vida: Caminos Alternativos del Consenso y del Conflicto. Buenos Aires: Santillana. Stoner, F. G. (2006). Administraci3n. Pearson Educaci3n. 6ta Edici3n. Sumba, R. (2014). Gestion administrativa. Obtenido de repositorio: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/739/1/SUMBA_RUTH_MODELO_GESTI%C3%93N_ADMINISTRATIV A.pdfZu3iga, E. (29 de Noviembre de 2013). Direccion. Obtenido de Prezi: <https://prezi.com/jwpremhcidn/direccion/>

Sources found:

Click on the highlighted sentence to see sources.

Internet Pages

- [Empty](#)
- <http://www.educoas.org/portal/bdigital/c>
- http://benno.sander.com/textos_detalhe.ph
- <http://www.authorstream.com/Presentation>
- <https://www.clubensayos.com/Tecnolog%C3%>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- <http://leyrlanavarrouft.blogspot.com/201>
- <http://admonempresasagro.blogspot.com/20>
- <http://www.buenastareas.com/materias/en->
- <http://www.monografias.com/trabajos81/pl>
- <http://4etapasdelaadmon.blogspot.com/201>
- <http://claudiaazu.blogspot.com/2009/02/t>
- [https://fundamentosadministracion.files.](https://fundamentosadministracion.files)
- <https://www.clubensayos.com/Acontecimien>
- <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Las->
- <https://prezi.com/tcgyqm02o3sq/jerarquia>
- <http://www.monografias.com/trabajos97/el>

- [0% http://procesosadmi.blogspot.com/2014/12](http://procesosadmi.blogspot.com/2014/12)
 - [0% http://principiosadministracion.blogspot](http://principiosadministracion.blogspot)
 - [0% https://es.slideshare.net/jayabero/admin](https://es.slideshare.net/jayabero/admin)
 - [0% http://www.aulavirtualusmp.pe/Ebooks/EBP](http://www.aulavirtualusmp.pe/Ebooks/EBP)
 - [0% http://profecarroto.blogspot.com/2013/04](http://profecarroto.blogspot.com/2013/04)
 - [0% http://www.gestion2011.blogspot.mx/2011/0](http://www.gestion2011.blogspot.mx/2011/0)
 - [0% http://tgalina02.blogspot.com/](http://tgalina02.blogspot.com/)
 - [0% http://ticadmiii.wikispaces.com/Software](http://ticadmiii.wikispaces.com/Software)
 - [0% http://kisbellperez.blogspot.es/categori](http://kisbellperez.blogspot.es/categori)
 - [0% http://www.academia.edu/6948825/Modelo_d](http://www.academia.edu/6948825/Modelo_d)
 - [0% http://www.monografias.com/docs111/compe](http://www.monografias.com/docs111/compe)
 - [1% http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/](http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/)
 - [0% https://prezi.com/57fswxvoj-/ejemplo-s](https://prezi.com/57fswxvoj-/ejemplo-s)
 - [0% https://maquiladorasymezclilla.wordpress](https://maquiladorasymezclilla.wordpress)
 - [0% https://www.scribd.com/document/35451819](https://www.scribd.com/document/35451819)
 - [0% http://docplayer.es/32807180-Analisis-fo](http://docplayer.es/32807180-Analisis-fo)
 - [0% https://www.clubensayos.com/Negocios/FOD](https://www.clubensayos.com/Negocios/FOD)
 - [0% http://organicomunicativa.blogspot.com/2](http://organicomunicativa.blogspot.com/2)
 - [0% https://www.scribd.com/presentation/2623](https://www.scribd.com/presentation/2623)
 - [1% http://www.academia.edu/12515969/FODA_y](http://www.academia.edu/12515969/FODA_y)
 - [0% https://www.scribd.com/document/33215672](https://www.scribd.com/document/33215672)
 - [0% https://es.scribd.com/doc/75574843/Propu](https://es.scribd.com/doc/75574843/Propu)
 - [0% http://documents.mx/documents/ejemplo-de](http://documents.mx/documents/ejemplo-de)
 - [0% http://studylib.es/doc/7097502/universid](http://studylib.es/doc/7097502/universid)
 - [0% https://es.slideshare.net/hbanda/element](https://es.slideshare.net/hbanda/element)
 - [0% https://prezi.com/l7infqd2qfdg/fases-del](https://prezi.com/l7infqd2qfdg/fases-del)
 - [0% https://www.clubensayos.com/Temas-Variad](https://www.clubensayos.com/Temas-Variad)
 - [0% http://cecilia18-cecilia.blogspot.com/20](http://cecilia18-cecilia.blogspot.com/20)
 - [0% http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c](http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c)
 - [0% http://www.buenastareas.com/materias/fod](http://www.buenastareas.com/materias/fod)
-