



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS**

(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito
Autor/a:
Ingeniera Martha Yolanda Velasco Freire
Tutor/a:
Tutor: Ph.D. Grisel Pérez F.

Quito-Ecuador

2018

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mi esposo Juan Flores quien siempre está apoyando incondicionalmente, a mis hijos Mikaela, Karol y Saúl por ser el motivo de mi superación , a mi mami Nelly por ayudarme siempre que la necesito y a mi hermano Israel porque quiero ser un referente para él.

Martha Yolanda Velasco Freire

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis Primos Rosy Broncano Freire y Omar Freire por siempre estar junto a mi cuando más la necesito, haciéndome saber que no estoy sola; y a María Sol Corral por haberme inculcado y motivado a realizar esta maestría; a las autoridades de la Universidad por el apoyo incondicional durante la carrera, a mi tutora por la paciencia y dedicación de este trabajo y a mis compañeros por estar pendiente unos a otros durante la carrera.

***Martha Yolanda Velasco
Freire***

PENSAMIENTO

Le preguntaron a Gandhi ¿Cuáles son los factores que destruye al ser humano? Él respondió así:

“La Política sin principios, el placer sin compromiso, la riqueza sin trabajo, la sabiduría sin carácter, los negocios sin moral, la ciencia sin humanidad y la oración sin caridad”

Mahatma Gandhi.

Resumen

En el Ecuador, en el último semestre se ha podido palpar la gran brecha que ha originado un cambio de gobierno, en el cual, aun siendo aparentemente alineado con el saliente, se puede apreciar que hemos caído en lo típico “borrón y cuenta nueva” a la gestión saliente, implicando a cambios totales y parciales en la gestión administrativa del país. No es de otra forma la gestión de las Empresas Publicas Metropolitanas del Distrito Metropolitano de Quito, en las cuales, durante la administración del Actual Alcalde de Quito, al llegar con asesoría de expertos en empresas privadas y con un alto grado de desconocimiento del sector público, ha venido a generar cambios que afectan a la gestión que venían teniendo las Empresas Publicas Metropolitanas. La inexistencia de un Modelo de Gestión para la empresa de pasajeros de Quito, ha afectado directamente a la economía, administración y operación de la empresa, motivando el desgaste de las funciones de cada actor interno pero también a buscar estrategias para abandonar la práctica de la discontinuidad de los objetivos de la gestión llevando a proponer un Modelo de Gestión adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización y que permita que las modificaciones o permutas en los cargos administrativos o gerenciales no afecten directamente la capacidad de la empresa de transporte cumplir con su misión. El presente estudio pretende sentar las bases que justifiquen tener por resultado, la creación de un Modelo de Gestión alineado a toda administración para la Empresa de Pasajeros de Quito, con el propósito de aportar para la mejora continua de la empresa y el correcto manejo de los fondos públicos, en la inversión, estrategias, operatividad y calidad laboral de la misma.

Palabras claves: Gestión, gerencia, administración, gobierno, empresa.

Summary

In Ecuador, in the last semester the great gap that has caused a change of government has been palpable, in which even though it is apparently aligned with the outgoing one, it can be seen that we have fallen into the typical "clean slate" outgoing management, involving total and partial changes in the administrative management of the country. It is not otherwise the management of the Metropolitan Public Companies of the Metropolitan District of Quito, during which during the administration of the current Mayor of Quito, when arriving with expert advice in private companies and with a high degree of ignorance of the public sector, It has come to generate changes that affect the management of the Metropolitan Public Companies. The lack of a Management Model for Quito's passenger company has directly affected the economy, administration and operation of the company, motivating the erosion of the functions of each internal actor but also seeking strategies to abandon the practice of discontinuity of management objectives leading to propose design an appropriate Management Model that ensures compliance with the objectives of the organization and that allows changes or swaps in administrative or managerial positions do not directly affect the ability of the transport company fulfill your mission. This study aims to lay the foundations that justify having as result, the creation of a continuous Management Model aligned to all administrative theory for the Passenger Company of Quito, with the purpose of contributing to the continuous improvement of the company and the correct management of public funds, in the investment, strategies, operability and labor quality of the same.

Keywords: Management, management, administration, government, company.

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO I.....	14
MARCO TEORICO.....	14
1.1 Contextualización espacio temporal del problema.....	14
1.2 Investigaciones Previas	17
1.3 Cuerpo teórico conceptual.....	19
CAPITULO II	28
MARCO METODOLOGICO	28
2.1 Enfoque metodológico	28
2.2 Tipo de investigación.....	28
2.3 Etapas de la investigación	30
2.4 Población y muestra	30
2.5 Métodos y técnicas a emplear	32
CAPITULO III.....	47
FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA	47
3.1 Diseño de un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito.	48
3.1.1 Planificación estratégica de la gestión administrativa de talento humano.	49
3.1.2 Planificación de Talento Humano	60
3.1.3 Dirección de la gestión de talento humano	64
3.1.4 Gestión por resultados de talento humano	66
CONCLUSIONES:	70
RECOMENDACIONES	70
Bibliografía	72
ANEXOS:	74

INTRODUCCIÓN

La administración pública enmarca muchos aspectos que la hacen por naturaleza compleja de administrar, ya que debe cumplir con ciertas leyes, normas y reglamentos que hacen de la administración pública un mundo burocrático de explicar y dirigir, considerando que por ser recursos públicos estos son presa fácil de tentación para la corrupción, en la actualidad ha venido incurriendo un sin número de situaciones positivas y negativas a nivel mundial, es muy común ver en los noticieros nacionales e internacionales, la problemática en la que se ha convertido administrar fondos públicos. Ecuador ha podido palpar en este último año una gran brecha que ha originado cambios a nivel gubernamental, lo cual, pese a ser aparentemente alineado con el gobierno saliente, se aprecia que ha caído en lo típico “borrón y cuenta nueva” a la gestión saliente, provocando cambios totales y parciales en la gestión administrativa del país, sobre todo cuando del personal se trata, de igual forma sucede en la gestión de las Empresas Públicas Metropolitanas del Distrito Metropolitano de Quito.

La E.P.M de Transporte de Pasajeros de Quito es conocida como Trolebús, su creación a través de la Ordenanza Municipal 0314 de fecha 13 de julio de 2010 en la administración del Dr. Jamil Mahuad; actualmente la empresa administra los principales corredores viales de la ciudad como lo es Trolebús, Ecovía, Sur Oriental y Sur Occidental. La idea de su creación nació en 1990 con la idea de un transporte ecológico, amigable y con gran capacidad para trasladar a los miles de usuarios y la opción más acertada fue el Trole como proyecto visionario orientado a atender las crecientes necesidades de movilidad de la ciudadanía quiteña y ofrecer una alternativa tecnológica, de alta calidad, frente a las limitaciones y una mala organización territorial que aqueja hoy por hoy al tema del transporte.

El trolebús arribó por primera vez a Quito en octubre de 1995, iniciando sus actividades el 17 de diciembre de forma oficial, operando la primera fase del servicio en el tramo entre El Recreo y la calle Esmeraldas con una flota 14 unidades de trolebús, transportando 50 mil pasajeros promedio diarios. Posterior a este tramo se

fue operativizando y extendiendo los circuitos del corredor Trolebús la Colón y más adelante hasta la Terminal Norte la “Y”. Otra extensión de este corredor fue hacia el sur inició en el año 2000, habilitando la estación Morán Valverde hasta finalizar con la extensión en la Terminal Quitumbe.

En la actualidad solo el Trole es el único sistema que une la terminal terrestre de Carcelén, al norte, con la terminal Quitumbe, en el sur. El nacimiento de la Ecovía fue el segundo sistema de transporte público que se estructuró para la ciudad de Quito, inició en el año 2001 en el tramo comprendido entre el Playón de la Marín y la estación Río Coca, con una flota de buses articulados Volvo B10M, a diésel, y desde el año 2011 hasta la actualidad este corredor se incrementó con la apertura de la extensión Sur Oriental que llega al terminal Quitumbe y con la nueva Terminal Sur Ecovía en Guamaní, abarcando al sur de la ciudad.

Finalmente el corredor Sur Occidental se incorporó a este gran ramal de corredores en el año 2012, con la particularidad de integrar varias líneas de transporte que recorren los barrios del sur, contando con un corredor exclusivo que une Quitumbe con la terminal de transferencia ubicada en el Seminario Mayor, facilitando el acceso al transporte integrado a varias universidades del sector y sobre todo a la universidad más representativa de la ciudad como es la Universidad Central, facilitando su traslado al corredor central norte, Metrobús-Q, culminando el recorrido en el sector de la Ofelia en el noroccidente de la ciudad.

La empresa pública metropolitana de transporte de pasajeros de Quito cuenta con paradas y terminales a lo largo de la ciudad, apoyado con alimentadores que acercan a las personas a su destino a través de líneas en transversales para que la conexión al servicio sea más eficaz como se puede verificar en la figura a continuación:

Rutas del Sistema Metropolitano de Transporte de la EPMTQ

SISTEMA METROPOLITANO DE TRANSPORTE

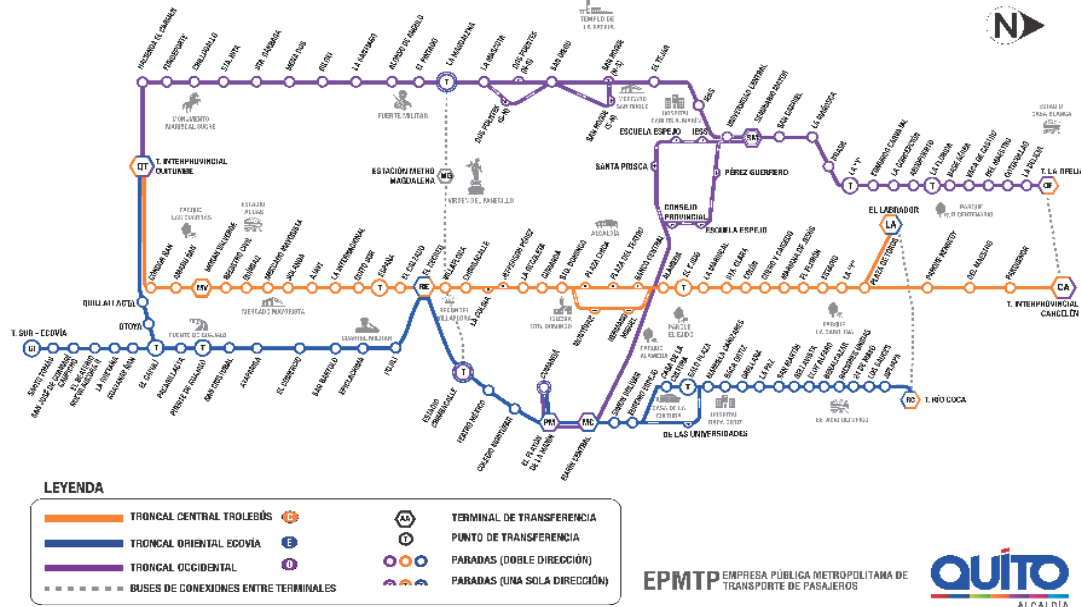


Figura 1: Rutas del sistema metropolitano de transporte de la empresa pública de pasajeros de Quito.

Fuente: EPMTQ 2018

Elaborado por: Autora

Se transporta alrededor de 25.000.000,00 de personas mensualmente, y se tiene una recaudación promedio de 6.000.000 de dólares mensuales lo que hace que esta empresa sea rentable, sin embargo, por ser parte del municipio estos valores ingresan al presupuesto municipal.

Indicadores de pasajeros por tarifa del servicio de transporte de la EPMTQ

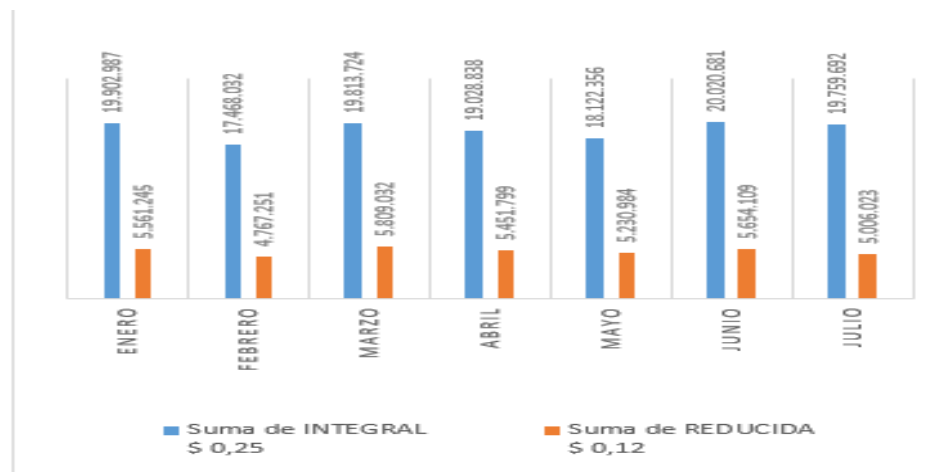


Figura 2: Indicadores de pasajeros por tarifa del servicio de transporte de la EPMTQ

Fuente: EPMTPQ 2018

Elaborado por: Autora

La empresa contaba con 1400 empleados, y con la actual administración la nómina subió a 1900, claro está que el personal operativo que se debió incrementar por los corredores habilitados, es menor que el número de personal incrementado.

La mala administración de la EPMTPQ y de las demás empresas publicas radica en que existe mucha cuota política y eso afecta a los intereses institucionales; una vez recopilada la información básica de la empresa y mediante la observación directa a la gestión actual, se desprenden varias causas que motivan a realizar un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, como son el cambio de administración por coyuntura política y muchas veces con directivos y de mando alto y medio improvisados, lo que implica que desconocen las leyes publicas vigentes e interpretan a su convenir, asumen que la gestión anterior no realizó una buena gestión y empiezan a realizar el típico borrón y cuenta nueva “Todo está mal” esto acarrea la toma de decisiones incorrecta o innecesarias; reducción, aumento y movimiento de personal de carrera, conllevando a que la administración cometa errores en el ejercicio.

Todas las causas descritas provocan efectos que no solo afecta la administración de turno, sino que dependiendo la gravedad hasta puede ocasionar la quiebra de la empresa, no obstante en el caso que se analiza los efectos más relevantes son los gastos innecesarios, mal ambiente laboral y el prestigio de la empresa al ser auditada por los entes de control en los cuales los exámenes realizados no muestran una gestión continua y mejorada sino una gestión mal rediseñada y sin la experticia de lo que implica al talento humano de la empresa pública.

Mediante el análisis del diagrama de causa y efecto descrita en el anexo, se ha determinado que el problema radica en que hay un inadecuado manejo de la gestión de talento humano a través de procesos caducos y no existentes, por los cual no existe un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, convirtiéndose en una necesidad imperiosa el

diseñar un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, mediante una planificación estratégica y la gestión por resultados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la gestión administrativa del talento humano, con el propósito de plantear soluciones a la gestión de la empresa pública de pasajeros de Quito.
2. Analizar los resultados obtenidos mediante encuestas que faciliten el desarrollo de este modelo de gestión.
3. Elaborar un modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, que permita mejorar las condiciones laborales y mejorar el ambiente laboral en todos sus aspectos.

Por lo cual una vez planteados los objetivos, se establece la siguiente pregunta científica ¿Qué obtendrá la empresa de pasajeros de Quito, en un futuro con un Modelo de Gestión?

El presente estudio pretende tener por resultados la creación de un modelo de gestión alineado a toda Administración para la Empresa de Pasajeros de Quito, considerando que el propósito de este trabajo es aportar para la mejora continua de la empresa y del talento humano, mediante la planificación estratégica y la gestión por resultados, que permitan mejorar la calidad laboral, con personal adecuado, motivado y alineado en el sector público.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El primer capítulo consiste en sustentar el marco teórico, se desarrolla en dos fases, la primera es la contextualización del problema a nivel de ámbito territorial, iniciando a nivel mundial con el estudio de diferentes enfoques de lo que es la Administración Pública, sustentando y reforzando los principios

fundamentales respecto del Talento Humano; y la segunda fase es el cuerpo teórico conceptual y las leyes que rigen a la Empresa Pública de Pasajeros realizando en él un análisis de las concepciones teóricas actuales sobre el objeto de estudio, el cumplimiento estricto de leyes laborales, la gestión por resultados y los entes de control que sirven de instrumento de transparencia en el ejercicio de ejecución de la empresa.

En el segundo capítulo, se desarrollan los aspectos metodológicos de la investigación, pertinente a la utilización del método mixto, ya que al ser una propuesta de un modelo de gestión se debe analizar todos los aspectos de forma imparcial y utilizando recursos tales como entrevista y encuestas.

El tercer capítulo, se refiere a la propuesta y/o estudio, la cual pretende identificar tanto los problemas que presenta actualmente la empresa de pasajeros como las posibles soluciones que el modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito con base en la aplicación de la metodología de marco lógico, identificando la valoración y ejecución del mismo, con el fin de desarrollar el fundamento de la propuesta, en torno a las características de la entidad, el correcto funcionamiento en base a leyes y el adecuado manejo del Talento Humano.

Por último, se desarrollará las conclusiones y recomendaciones donde se identificará el análisis situacional de la empresa y a su vez las rutas críticas, que permita adecuar un modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito con la finalidad de que las autoridades puedan ejecutar y aplicar la propuesta planteada por el bienestar institucional.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo desarrolla la contextualización del problema a nivel de ámbito territorial y las leyes que rigen las empresas públicas del Distrito Metropolitano de Quito y el análisis de las concepciones teóricas actuales sobre el objeto de estudio.

1.1 Contextualización espacio temporal del problema

La administración pública en la actualidad ha venido incurriendo en un sin número de situaciones positivas y negativas a nivel mundial, es muy común ver en los noticieros nacionales e internacionales, la problemática en la que se ha convertido administrar fondos públicos. Por ejemplo en Brasil, Venezuela, Argentina han sido cuestionados por malversación de fondos públicos lo que conlleva a la migración de sus compatriotas; en Ecuador se ha podido palpar en este último año una gran brecha que ha originado cambios a nivel gubernamental, lo cual, pese a ser aparentemente alineado con el gobierno saliente, se aprecia que ha caído en lo típico “borrón y cuenta nueva” a la gestión saliente, provocando cambios totales y parciales en la gestión administrativa del país, sin contar con el sin número de supuestos actos de corrupción que han sido parte de la crítica en medios de comunicación . De igual forma sucede en el ámbito laboral en Ecuador, ya que por cuotas políticas se han generado cargos en distintas empresas y entidades públicas a vista de todos y sin que nadie pueda hacer nada por frenarlo, al punto de ser incluso puestos cobrados, en la gestión de las Empresas Publicas Metropolitanas del Distrito Metropolitano de Quito, se ha dado en esta última administración la misma situación en ámbitos laborales, no se puede presumir que intervengan cobros por este concepto pero si es notorio el ingreso descontrolado de personal, incluso con sueldo superiores que el que tiene el personal de carrera, esto se da con la llegada de asesores expertos en empresas privadas y con un alto grado de desconocimiento del sector público, lo que ha generado malestar en las empresas

como son: Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos (EMGIRS-EP), Empresa Pública Metropolitana de Aseo de Quito (EMASEO), Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas (EPMMP), Empresa Eléctrica Quito (EEQ) y la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito (EPMTQP) entre otras, para lo cual se ha considerado realizar un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Pública Metropolitana de Pasajeros de Quito, con el fin de aportar a través de esta maestría con la correcta administración del talento humano de la Empresa y ser un modelo a seguir por el resto de empresas metropolitanas.

La Senplades ha desarrollado diversos modelos de gestión que se acoplen a toda institución pública y de esta forma aportar a que el nivel institucional se afiance en sus propios procedimientos, pero sin descuidar las raíces del sector público a través de las diversas leyes, reglamentos y normas que las regulan. Cabe señalar que la Senplades es un ente ejecutor más no sancionador.

La responsabilidad que la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, es tan amplia ya que no solo debe velar por el cliente externo sino también por el cliente interno con el fin de mantener una operatividad adecuada y un personal comprometido, satisfecho y motivado; por lo cual partiendo de los principios de pertenencia que tiene la empresa desde la parte ejecutiva pasando por la administrativa y finalizando por la operativa, se considera que la honradez y honestidad es el pilar fundamental para lograr este propósito por lo cual en este marco teórico conceptual se tratará los siguientes aspectos que fortalezcan nuestro propósito.

“La Administración Pública, generalmente, se entiende a la organización integrada por personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que pone en práctica las decisiones tomadas por el gobierno”. (Guerrero, 2010).

En este aspecto, la administración pública nos hace ver como una organización fuerte, de profesionales que manejan recursos públicos, dando a notar la importancia del servidor público, quien debe ser por naturaleza conocedor de

leyes, reglamentos y normas que rigen a la ciudadanía y por ende sepa asesorar, guiar e interactuar con fluidez los tópicos públicos.

La EPMTQP a través de los recursos económicos y sus colaboradores tienen que velar por la razón de ser de la empresa que es la atención al usuario de los diferentes corredores del sistema integrado, facilitando el traslado de extremo a extremo de la ciudad y de forma transversal de acuerdo a las rutas establecidas, con rapidez, eficiencia, eficacia, con un carisma que cautiva a los usuarios de utilizar el transporte metropolitano, a través de las unidades Trolebuses que tienen un sistema eléctrico que no contamina la ciudad, el cual fue el propósito de implementar este servicio icono en la ciudad capital.

Para conocer por qué a la administración pública se confunde con el término burocracia es importante citar a (Weber, 2014) quien advirtió, crudamente, que “allí donde se ha llevado íntegramente a cabo la burocratización del régimen de gobierno, se ha creado una forma de relaciones prácticamente inquebrantables. La burocracia ha sido, es y será un tema medular en el estudio de la administración pública, la cual es una característica inherente a toda organización compleja, ya se trate del Estado o la empresa privada, ya lo sea del ejército o de la Iglesia” por lo tanto burocracia es un orden a seguir en cualquier tipo de organización y no solamente en la administración pública como se interpreta hoy en día. Por tal razón se pretende realizar un modelo de gestión para la EPMTQP que permita mantener una línea meta, sin que interfiera en los cambios de administración, tanto para la parte operativa que es la razón de ser de la empresa como para la parte administrativa que ejecutan esta operatividad en su todo, a través de la gestión por resultados.

(Heclo, 1978) Concuera en que “Durante mucho tiempo, se argumentó que la administración pública tradicional había tenido una suerte de sesgo discursivo y retórico, entregando demasiada reflexión sobre sus fundamentos y posición epistémica, más que herramientas específicas para enfrentar problemas reales y concretos de la administración del estado”. En la actualidad el decir administración

del Estado se refiere a toda empresa que tenga recursos públicos como lo es la Empresa de Pasajeros de Quito.

(Prieto, 2012) asegura que “el principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo”.

Esta afirmación permite entender que la empresa debe estar preparada para aceptar los cambios como para imponerlos, en este sentido no solo hay que conocer la cultura y las operaciones a lo interno sino también estudiar el campo de acción exterior como parte de un todo para poder ir con pie de plomo y mano de seda en la gestión operativa. Cuando se trata de una institución pública, empíricamente, se ha de saber que no solo maneja asignaciones financieras de la estructura gubernamental, sino que el capital humano y la gestión administrativa también es dotado. En los tiempos modernos se conoce que esta característica limita la gestión de quienes están a cargo ya sea por desconocimiento del objetivo lógico de la empresa o por control en las funciones a desarrollar.

La estructura de gestión es una consecuencia del proceso de planificación estratégica. Por tanto, dicha estructura es un instrumento al servicio de la consecución de las finalidades y no un objetivo en sí misma. Un mismo servicio o línea de gestión puede ser desarrollado por estructuras de gestión diferentes en función de los factores sociales, tecnológicos, legales o económicos. (Prieto, 2012)

1.2 Investigaciones Previas

Mediante la revisión de trabajos de otras universidades en las cuales se han desarrollado modelos de gestión para diferentes empresas, se ha considerado revisar los siguientes trabajos que son de valioso aporte para nuestro modelo de gestión, así tenemos:

- La creación de un Modelo de Gestión Administrativo para mejorar la calidad del servicio público de agua de la península de Santa Elena, trabajo desarrollado por Ana Lucía Serrano en el año 2013 en la Universidad Estatal Santa Elena, del cual

podemos apreciar que el Modelo de gestión está basado en la Gestión Administrativa, Diagnostico FODA, la estructura organizacional y funcional de la institución y el correcto manejo de Talento Humano, el cual detalladamente realiza un procedimiento enlazando estos aspectos con el afán de que el modelo de gestión funcione y sirva para la institución.

Entre sus conclusiones y recomendaciones citamos las más relevantes:

Conclusión de acuerdo a (Serrano, 2013) : “Considera la gestión de las personas que integran el órgano, unidad o centro, el aprovechamiento de los conocimientos de cada empleado público, así como el desarrollo de todo el potencial de los recursos humanos en su globalidad, todo ello en relación con la mejora continua de la gestión pública y de la calidad del servicio prestado”

Recomendación de acuerdo a (Serrano, 2013): “La empresa se orientará a la excelencia de la gestión administrativa en términos de procesos, aportando cada vez más valor a los ciudadanos contemplados como destinatarios o clientes. La gestión administrativa en el sector público, presume el paso de una visión administrativa a una gestora, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública”.

- La Gestión Administrativa en asociaciones agro turísticas del cantón Sucumbíos, fue un trabajo realizado por Víctor Yépez de la Universidad Estatal del Carchi en el año 2013, en el cual se puede apreciar que para dicho modelo de gestión se enfocó en un modelo netamente operativo, para lo cual el análisis se enfoca en lo político, legal, social, tecnológico y ecológico, pasando por un foda y finalizando en la estructura y funcionamiento de Talento Humano, con su estructura orgánica, estructural y políticas que en adelante encaminen a las asociaciones.

Conclusión: “La estructura orgánica de la asociación es sencilla, de fácil aplicación, donde se prioriza la optimización de los recursos, y el delego de las funciones a los cargos en todos los niveles jerárquicos.” (Yepez, 2013)

Recomendación: “Hacer conocer los manuales de funciones diseñados a los empleados para que ellos puedan llevarlos a la práctica en el desarrollo de sus actividades cotidianas, y puedan realizarlas de una mejor manera.”. (Yepez, 2013)

- Modelo de gestión para el gobierno de la parroquia de Yaruqui, cantón Quito, es otro modelo que se ha utilizado para el presente estudio, este fue elaborado en la Universidad Central del Ecuador en el año 2012 por Jenny Lucia Medina Pogo, el cual para su desarrollo parte de cumplir con lo dispuesto para los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) y a partir de ello realiza un diagnóstico estratégico involucrando la misión, visión, valores, políticas a aplicar y culmina con el orgánico estructural y funcional que debe implementar el gobierno de la parroquia de Yaruqui.

Conclusión: “La estructura orgánica de la asociación es sencilla, de fácil aplicación, donde se prioriza la optimización de los recursos, y el delego de las funciones a los cargos en todos los niveles jerárquicos.” (Medina, 2012)

Recomendación: “Hacer conocer los manuales de funciones diseñados a los empleados para que ellos puedan llevarlos a la práctica en el desarrollo de sus actividades cotidianas, y puedan realizarlas de una mejor manera.”. (Medina, 2012)

En base a estos estudios lo que se pretende realizar es un Modelo de gestión, con estricto cumplimiento para talento humano, aprobado por todos los entes reguladores con el afán de que en el momento de un cambio de autoridad esto no implique un cambio al modelo trazado, considerando que el modelo se ata a la visión de la empresa y por ende objetivos a largo plazo.

1.3 Cuerpo teórico conceptual

El fundamento de este proyecto es el talento humano por lo cual vamos a citar conceptos que nos ayuden a fortalecer el presente estudio y de esta forma orientarnos hacia el modelo de gestión anhelado.

El talento humano según (Chiavenato I. , 2008) “La administración de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, y la evaluación del desempeño”

(Fayol, 1980) “La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”

(Fayol, 1980), fue el primer autor en indicar que el proceso administrativo es universal, que este fenómeno ocurre esencialmente del mismo modo en los dos sectores. Es por esto que los servidores públicos que ocupan cargos directivos deben conocer de administración además de su especialidad.

(David, 2008), define a la estrategia “como los medios por los cuáles se logran los objetivos a largo plazo”. Este autor menciona que “las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa”

Estos conceptos nos direccionan a saber los puntos a tratar dentro de nuestro modelo de gestión debido a que es el talento humano de la empresa de donde debemos partir para la mejora continua.

Ley Orgánica del Servicio Público

Artículo 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.

Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado

100-01 Control Interno: El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

200-02 Administración estratégica: Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

200-04 Estructura organizativa La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

300 Evaluación Del Riesgo: La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. Implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

410-01 Organización informática: Las entidades u organismos del sector público, establecerán una estructura organizacional de tecnología de información que

refleje las necesidades institucionales, la cual debe ser revisada de forma periódica para ajustar las estrategias internas que permitan satisfacer los objetivos planteados y soporten los avances tecnológicos.

600 Seguimiento: La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado.

Código de trabajo, Ley Orgánica de Empleados Público, son las dos leyes que rigen para la Empresa Publica Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, en lo que respecta al Talento Humano, sin embargo, es indispensable poner atención a estas 2 leyes ya que no se aplica como corresponde y esto ha ocasionado que exista habiente laboral no adecuado y hasta la creación de Comités de empresa, que son una fuerza de poder laboral pero administrativamente siempre y en toda empresa será un freno a la gestión positiva o negativa.

Rige además a la Empresa Publica Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y la ley y Códigos Orgánico del Ministerio de Finanzas, y todas las demás leyes que tienen que ver con el giro del negocio por lo cual se debe realizar un modelo de gestión que permita fluir con eficiencia, eficacia y enmarcados en la ley para evitar ser observados en el momento de ser auditados.

No obstante, para nuestra propuesta se tiene que conocer elementos fundamentales que rigen a nuestra institución y de tal forma que lo que se pretende aplicar sea enmarcado en leyes que nos rigen, ya que el modelo de gestión tiene que ser en todos los niveles de la institución:

Otra definición de gestión por Resultados de acuerdo al Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) nos indica “La gestión por resultados es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos”. Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad

Según el Ing. Gonzalo Peñaherrera funcionario de la Senplades, la Gestión por Resultados es la medición del cumplimiento humano, con los recursos del estado en pos de la población ecuatoriana; la cual miden mensual, trimestral y anual en el logro de los objetivos correctamente planificado.

Para esta claros respecto del tema de estudio que es un modelo de gestión se va a analizar algunos criterios respecto del camino a trazar para este modelo.

La gestión por Resultados GPR por lo cual se tiene que entender conceptos claros que aporten a plantear una propuesta bien sustentada por lo cual en un artículo de Gestipolis del Perú revisaremos algunas experiencias según el Doctor Domingo Hernández Celis en el cual indica que “La Administración por Resultados o administración por objetivos o dirección por resultados, es un enfoque administrativo basado en lo que se quiere lograr, es decir en los resultados que quieren lograr las instituciones, pudiendo basarse en metas, objetivos y hasta la misión institucional que al fin y al cabo es el principal resultado que se quiere lograr”.

Este autor en su artículo nos muestra además que para lograr el objetivo de trabajar con gestión por resultados es indispensable tener una auditoria del desempeño que aporte al cumplimiento de todas las áreas de la institución por lo cual señala el (Hernández, 2014) que “Una auditoría de desempeño, con enfoque en la efectividad de los programas puede incluir en aspectos tales como:

- Objetivos y metas de un programa o aquellos recién creados o en ejecución, para establecer si éstos son apropiados, convenientes o pertinentes;
- Beneficios que debe lograr un programa o actividad;
- Factores que están impidiendo obtener resultados satisfactorios;
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables al programa;
- Sistema de control gerencial implementado por el programa para evaluar la efectividad, elaborar reportes y monitorear su ejecución; Alternativas adoptadas por la administración para la ejecución de actividades a un menor costo.

Los trabajos relacionados con la auditoría con enfoque de efectividad pueden orientarse en función de dos perspectivas:

1. Los resultados del programa o los controles y procedimientos gerenciales.
2. Cuando el enfoque es determinado sobre los resultados del programa, la evaluación de efectividad debe iniciarse identificando su importancia, esto debe permitir examinar la calidad de las evaluaciones realizadas por su administración y arribar a juicios preliminares sobre su efectividad; sin embargo, las causas de los problemas de evaluación, generalmente, serán asociados a los controles gerenciales y procedimientos con que se realiza la evaluación de resultados.

Según el Modelo de Gestión Pública institucional, aplicando el modelo “R” o la perspectiva de enfoque, de acuerdo a estudios realizados por (Reinoso, 2011) publicado en el IAEN, se determina que el modelo integrado de gobierno por resultados, cuya formulación está enfocada en una nueva dinámica pública que se desprende del pasado y provoque cambios radicales en el servicio público, la gestión pública y las relaciones e interacciones con la sociedad en su conjunto, los cuales son; a) Direccionamiento Estratégico, b) Gobierno por resultados c) Procesos y d) Talento Humano

Modelo “R”

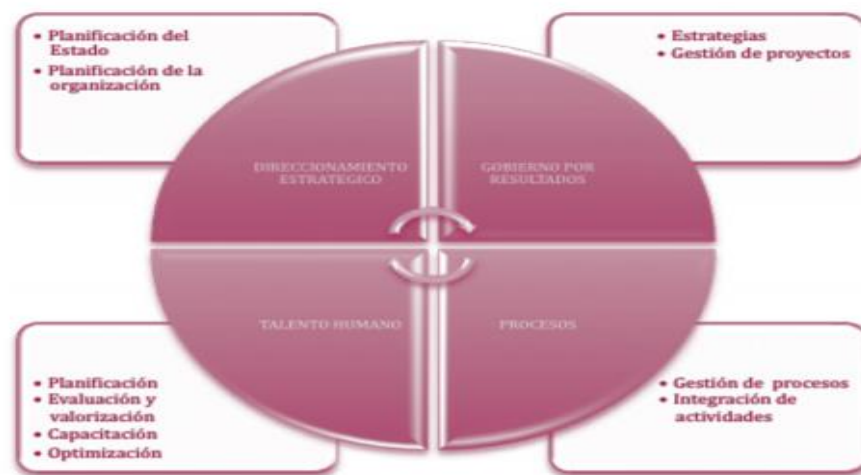


Figura 3: Modelo R, para una gestión pública institucional
Elaborado por: Autora

Otro aporte tenemos de acuerdo a (Urbina, 2011) el cual indica que la administración debe nacer de un sistema de gestión, donde se organice iniciando por a) la razón de ser de la organización, b) Recurso Humano, c) Procesos y d) Sistemas de información, lo cual es similar a lo dicho por (Reinoso, 2011) de tal forma que estos dos autores serán considerados para la base de la propuesta.



Figura 4, De acuerdo a Baca Urbina, en su edición 2016, el modelo de gestión debe tener estos 4 pilares fundamentales.

Fuente: (Baca Urbina, (2006).)

Estrategia organizacional: Es el proceso mediante el cual la empresa analiza su entorno competitivo, para descubrir sus oportunidades y amenazas como su ambiente interno, recursos y capacidades internas así como las fuerzas competitivas

e integra ambos análisis para determinar ventajas que permitan generar una posición sostenible en el tiempo. (De Gregorio Prieto, (2012).)

Este aspecto dentro de la organización es fundamental ya que nos ayuda a desarrollar el Foda institucional de donde sustentaremos el Modelo de gestión.

Procesos: Marcan la ruta a seguir, las funciones y responsabilidades del recurso humano, se utilizan para poner en marcha los objetivos propuestos.

Los procesos son parte de la ingeniería organizacional, más que una herramienta la revisión de procesos de negocio, es una necesidad constante. Este aspecto nos servirá para diseñar el modelo con los objetivos establecidos dentro de la organización, de tal forma que cada área tenga un proceso a seguir con miras a un mismo objetivo.

Recurso Humano: Es un elemento clave para cumplir sus actividades con eficiencia a través de la formación profesional.

La distribución funcional es el modelo organizacional que articula el elemento del recurso humano y las instrucciones necesarias para el cumplimiento de las funciones en forma eficiente y eficaz. Para que no se imponga el modelo informal de comportamiento se debe definir un modelo de funcionamiento mediante instrumentos como los organigramas y de procesos. Es parte de los retos de la gestión de recursos humanos.

Este es el punto crítico dentro de la institución ya que al relegar al personal de carrera, se ha generado ambientes laborales no aptos para el diario convivir, perdiendo la hermandad y unidad institucional.

Sistemas de información y tecnología: Influyen directamente en el entorno de la organización. Dentro del sistema de gestión se debe tener en cuenta que este factor puede impactar en las demás variables internas de la organización, como el uso de robots, o las telecomunicaciones.

La estructura formal solamente describe la anatomía básica de la organización, las empresas deben preocuparse también de la filosofía organizacional y los sistemas de información. Este aspecto además acarrea un reto

tecnológico a todo nivel que permita desde mejorar el servicio hasta conocer en tiempo real el cumplimiento de metas y objetivos, para determinar si la entidad está o no alineada.

Según (Martínez, 2013) “El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía”

“La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción del cliente” (Velasco, 2009)

Para un correcto manejo de la empresa pública se debe alinear con las leyes y reglamentos vigentes en nuestro país ya que son parte del diario accionar de las empresas, esto nos servirá para salvaguardar los recursos públicos, laborales e institucionales; una de las leyes que rigen en todas las instituciones es la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, esta ley fue creada para el correcto manejo y utilización de los fondos públicos, hoy en día nos han figurado y estigmatizado que la contratación pública es el mecanismo de corrupción, pero eso no puede ser así, ya que al momento de aplicar la ley se debe vigilar que la contratación sea coherente, caso contrario utilizar los medios necesarios para denunciar, por lo que es indispensable conocer los objetivos de esta ley:

Con el fin de garantizar y proteger el recurso humano del sector público, sobre todo cuando se trata de concursos de mérito y oposición es indispensable conocer y reconocer que existe entidades como ente regulador y fiscalizador a las empresas públicas, ministerios y toda entidad pública, el Instituto Nacional de la Meritocracia.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla los aspectos metodológicos de la investigación, se define el tipo de investigación, se adoptan los métodos y se calcula la muestra de estudio para luego obtener la información básica asociada a la empresa. Así mismo, se presentan los métodos para el procesamiento de la información obtenida y de las propuestas formuladas.

2.1 Enfoque metodológico

Para este estudio se aplicará un enfoque Cualitativo y cuantitativo, es decir un enfoque mixto que permita un mejor análisis del tema planteado y que la parte cuantitativa nos permitirá saber en números reales la opinión que tienen los clientes internos y externos respecto de la empresa y la parte cualitativa nos permitirá determina la opinión que se puede manejar para sustentar este modelo de gestión, es decir la objetividad y la subjetividad del caso.

2.2 Tipo de investigación

Al hablar de un enfoque mixto en el que interviene lo cualitativo y lo cuantitativo, se debe detallar el tipo de investigación que se aplica de la siguiente manera:

- Cuantitativo – Deductivo: Radica en que lo cuantitativo aplica la lógica deductiva, es decir va de lo general a lo particular, como es de las leyes y teorías a los datos.
- Cualitativo – inductivo: Radica en que lo cualitativo aplica la lógica inductiva, es decir de lo particular a la general, como es de los datos a las generalizaciones.
- Mixto: Es la combinación de ambos tipos de investigación, ya que hay cinco fases que utilizan los dos tipos de investigación y son:
 - a) Llevar a cabo observación y evaluación de fenómenos
 - b) Establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación.
 - c) Probar y demostrar que los supuestos e ideas tienen sustento
 - d) Revisar tales suposiciones sobre la base de las pruebas o análisis
 - e) Proponer nuevas observaciones y evaluaciones para ampliar, esclarecer y fundamentar las suposiciones

Para una mejor ilustración de lo dicho, se presenta una tabla explicativa de la metodología aplicada:

ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA		
CUALITATIVA	CUANTITATIVA	MIXTA O COMBINACIÓN
DEDUCTIVA	INDUCTIVA	
Investigación inicial de campo Interpretación contextual Flexibilidad	Encuestas Experimentación Patrones (relación entre variables)	Incluye las características de los enfoques cualitativos y cuantitativos, que contribuyan al investigador.

Preguntas	Preguntas e hipótesis	
Recolección de datos	Recolección de datos	

Figura 5: Resumen del tipo de enfoques de la investigación científica
Elaborado por: Autora

2.3 Etapas de la investigación

Para este modelo de gestión se ha determinado que la investigación que nos ayudará al desarrollo y sustento de la misma, será a través de encuestas al personal de la empresa y a los usuarios visualizando dos temáticas diferentes, y para finalizar se realizará entrevistas en las diferentes entidades que tengan competencia con la empresa a fin de garantizar que el modelo de gestión este acorde a todos los requerimientos de la empresa.

2.4 Población y muestra

La muestra que se va a obtener para el presente trabajo, se ha sacado de una población tanto de los trabajadores de Código de trabajo como de los empleados de LOEP, a fin de sustentar sus opiniones, adicional la muestra de los usuarios es tomada de la hora pico de las 3 estaciones principales del circuito como son Estación el Recreo, Quitumbe y labrador, para ello el cálculo respectivo se lo realizó a través de la presente formula:

Formula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- n:** tamaño muestral
- N:** tamaño de la población
- Z:** Es el valor obtenido mediante niveles de confianza deseado. Su valor es una constante, por lo general se tienen dos valores dependiendo el grado de confianza 90% el más bajo (equivalente a Z) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable.

Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95,00%	95,5%	99%

- p:** Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse ($p = 0.5$)
- i:** Representa el límite aceptable de error muestral, generalmente va del 10%

Ingreso de datos empleados de la EPMTPQ:

Z=	1,65
p=	0,5
q=	0,5
N=	1800
e=	0.10
n=	65

Ingreso de datos usuarios de la EPMTPQ:

Z=	1,65
p=	0,5

q=	0,5
N=	5000
e=	0.10
n=	67

2.5 Métodos y técnicas a emplear

Para esta investigación se revisará los métodos deductivos e inductivos a través de los teóricos y empíricos con el afán de sustentar las técnicas a emplear en el momento de la encuesta que considero es la más óptima para analizar correctamente cada uno de los pilares fundamentales de la empresa

Los métodos teóricos nos permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera amplia. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción.

Los métodos empíricos aportan al proceso de investigación con el resultado fundamentalmente de la experiencia. Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio. Entre los Métodos Empíricos se encuentran:

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación; sin embargo, para nuestro estudio se debe analizar el tema del transporte en el ámbito privado y

público la cual es la razón de ser de la empresa, para apreciar el impacto que representa en la ciudad.

Mediante la observación directa a la gestión actual, se desprenden varias causas que motivan a realizar un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, entre los que destacan:

- Cambio de Administración por coyuntura política y no por necesidad gerencia.
- Improvisación en nombramientos y designaciones de cargos estratégicos de mando, lo que implica un nivel de desconocimiento en distintos niveles de la gestión
- Desconocimiento o descalificación de la gestión saliente, generando discontinuidad o fracaso de proyectos sin su debida evaluación o estudio de reimpulso
- Toma de decisiones incorrectas o innecesarias puesto que no obedecen a ningún plan o programación de tareas.
- Cambios de personal con experiencia, perdiendo el conocimiento empírico y tradicional de funciones transcendentales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.

Para nuestro trabajo se ha realizado encuestas a los colaboradores Servidores de LOEP y de Código de Trabajo al igual que a usuarios para lo cual analizaremos dichas encuestas:

ENCUESTA USUARIOS DE LA EPMTQP

1. ¿Está usted satisfecho con el servicio de transporte que brinda la EPMTPQ?

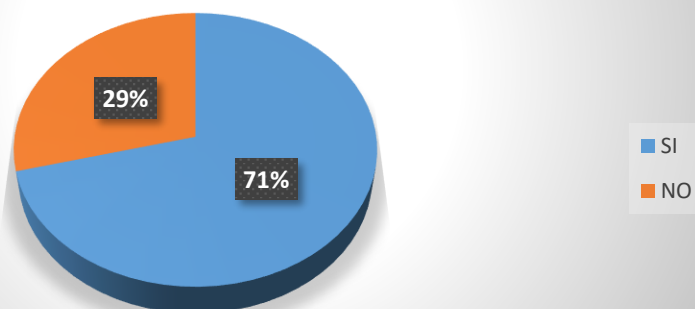


Figura 6: Resultado pregunta 1 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Los usuarios no se encuentran satisfechos con el servicio, si bien la mayoría lo está, pero esto no quiere decir que estemos brindando un servicio óptimo, lo cual es un punto clave para mejorar.

2. ¿Está usted de acuerdo con el costo del pasaje?

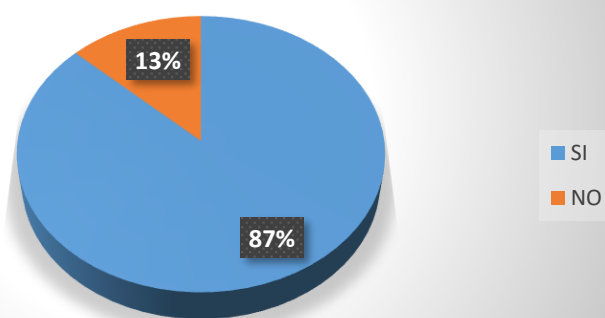


Figura 7: Resultado pregunta 2 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El costo del pasaje es aceptado por los usuarios de acuerdo a la economía actual lo cual demuestra que, a pesar de no tener un precio acorde a la operatividad, este es el valor que la ciudadanía alcanza a cubrir para su movilización diaria.

3. ¿Considera que el viaje es más rápido que los otros medios de transporte?

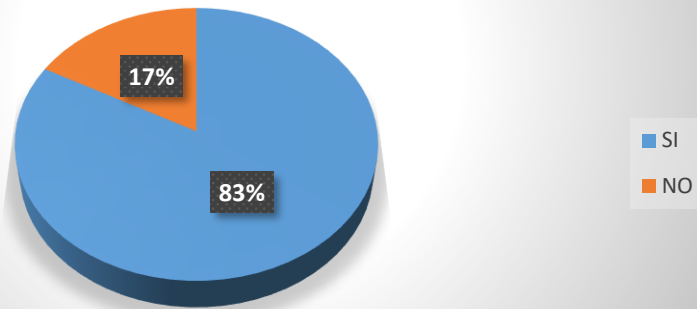


Figura 8: Resultado pregunta 3 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Los usuarios consideran que el servicio de transporte es más rápido que las líneas convencionales lo que muestra que la planificación de circuitos está bien encaminada hacia una mejora constante, con lo cual se debe recuperar el carril exclusivo en todo el recorrido.

4. ¿La atención de los recaudadores es excelente, buena, mala?

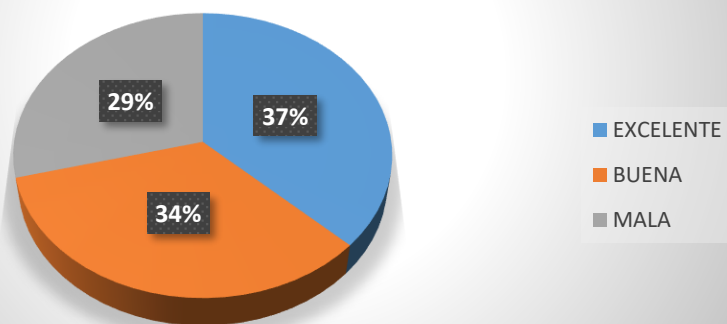


Figura 9: Resultado pregunta 4 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Los usuarios indican que la atención por parte de los recaudadores es buena, pero se debe mejorar para obtener una apreciación excelente por parte de los

usuarios, lo cual hay que trabajar en el clima laboral y detectar factores negativos que afecten al personal.



Figura 10: Resultado pregunta 5 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Los usuarios indican que han recibido una mala atención por parte de los conductores, por lo que se debe trabajar en relaciones interpersonales y además dotarles de todos los materiales como micrófonos y audios para que la comunicación sea efectiva entre el/la conductor/a y los usuarios.

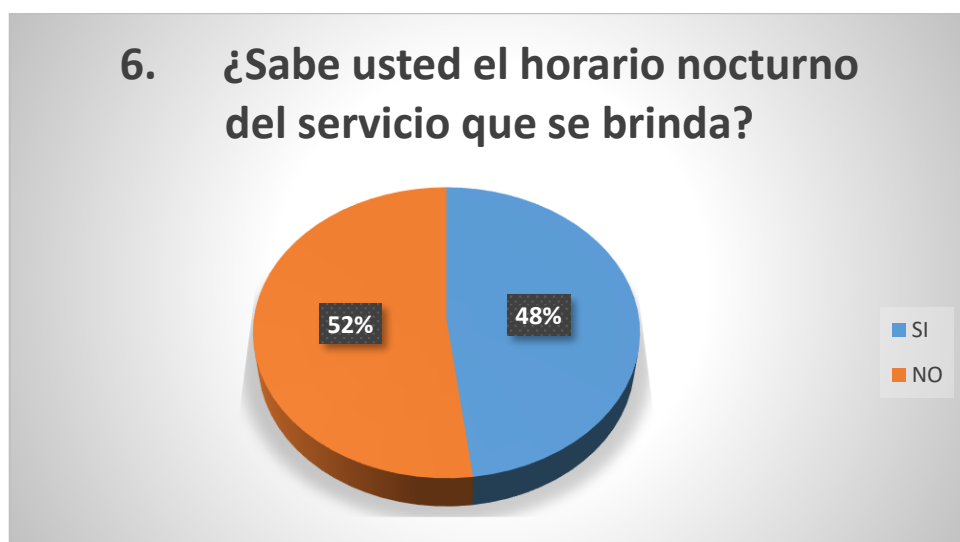


Figura 11: Resultado pregunta 6 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Los usuarios no sabe que existe un servicio nocturno lo cual indica que no estamos teniendo comunicación fluida con los usuarios por ninguna vía de comunicación.

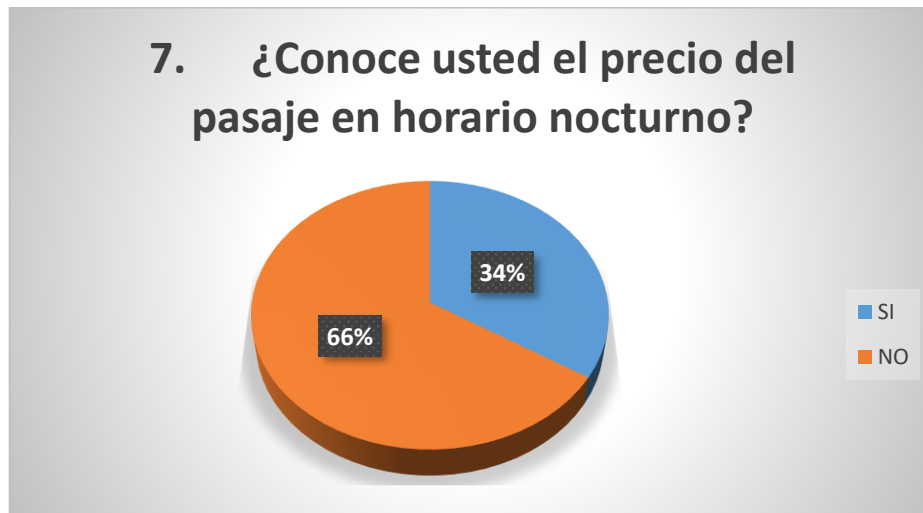


Figura 12: Resultado pregunta 7 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Los usuarios aseguran no saber el precio del pasaje en horario nocturno que es diferenciado a 0,50 ctvs, por lo cual se debe analizar los factores del desconocimiento de este servicio.

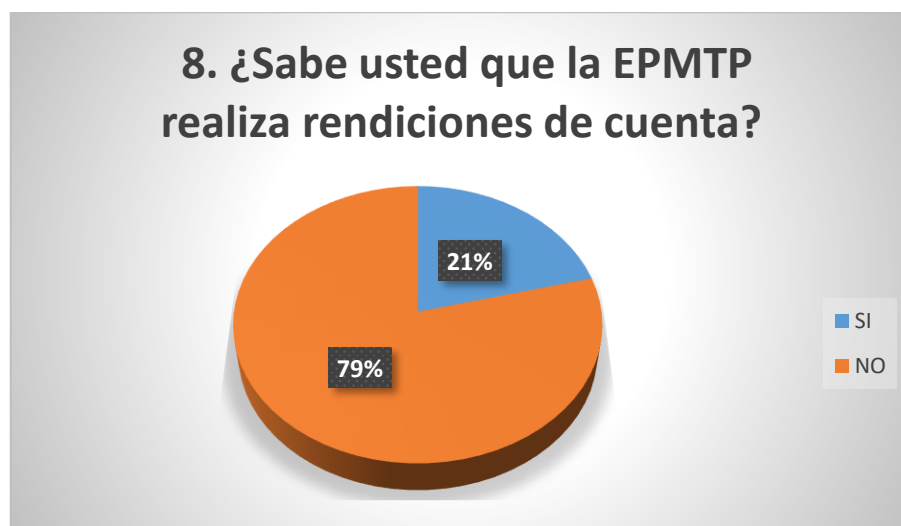


Figura 13: Resultado pregunta 8 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Esta pregunta es de mucho interés, ya que los usuarios desconocen que la EPMTTPQ realiza anualmente una rendición de cuentas, algo que los primeros en ser informados es la ciudadanía que utiliza este medio de transporte y es a quienes les debemos rendir cuentas.

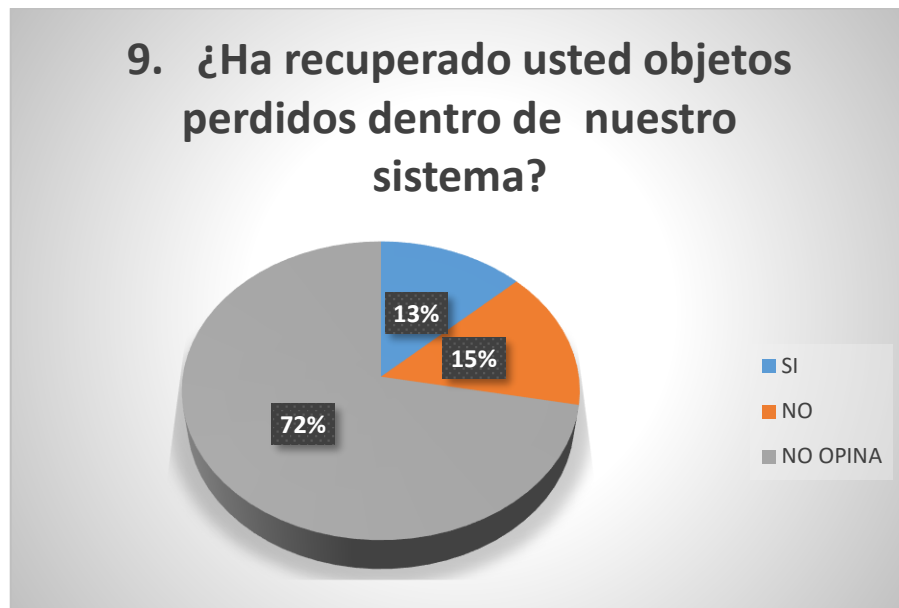


Figura 14: Resultado pregunta 9 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Dentro del grupo encuestado no se detectó muchas incidencias en pérdida de objetos dentro de las instalaciones por lo cual en su mayoría no opina al respecto, sin embargo, hay que verificar los reclamos presentados en Atención al cliente.



Figura 15: Resultado pregunta 10 de la encuesta a usuarios de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: La ciudadanía opina que la gestión de la alcaldía es mala, esta pregunta se la realizó para demostrar que las opiniones respecto de estos 4 años de administración son vistos de igual forma entre usuarios y empleados municipales.

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EPMTQP:



Figura 16: Resultado pregunta 1 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El personal considera que el servicio no está acorde a las metas propuestas. Lo cual esta pregunta sustenta la necesidad de nuestro modelo de gestión.



Figura 17: Resultado pregunta 2 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El personal no sabe los procedimientos y durante la encuesta manifiestan que el problema radica en que no se están cumpliendo ni siquiera con los procedimientos anteriores.

3. ¿Los procedimientos en la empresa están acorde a Ley?

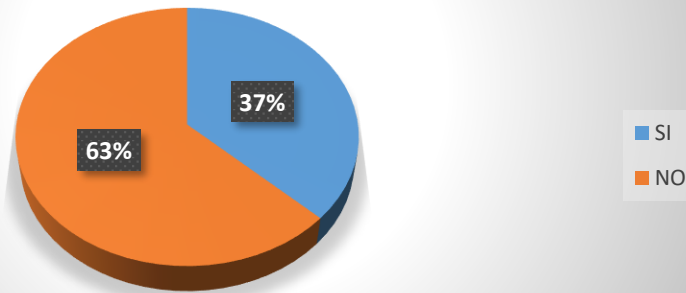


Figura 18: Resultado pregunta 3 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El personal indica que no está acorde a ley los procedimientos, lo cual para el modelo de gestión se debe observar plenamente la normativa vigente.

4. ¿Sabe Usted si se está aplicando la gestión por resultados en la empresa?

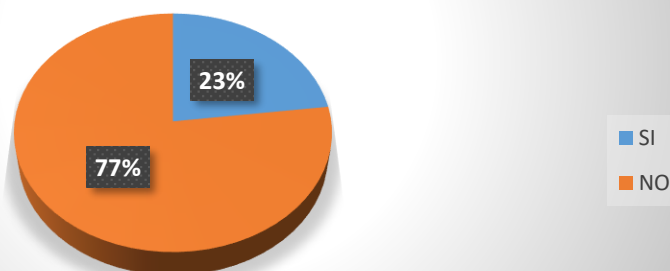


Figura 19: Resultado pregunta 4 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Rotundamente el personal indica que no conoce que se esté aplicando la Gestión por resultados, por lo cual es indispensable nuestro modelo de gestión.

5. ¿Cree usted que talento humano está siendo bien administrado?

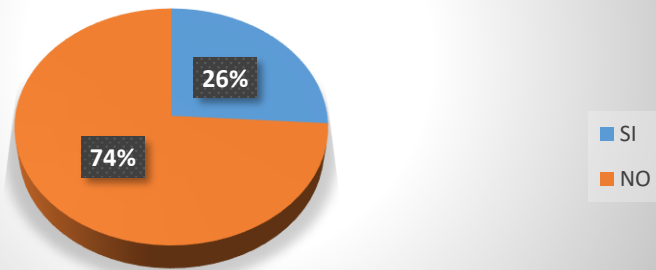


Figura 20: Resultado pregunta 5 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Talento Humano ha sido el obstáculo más grande en esta administración y al momento de la encuesta se ha corroborado lo que se sabía cómo indican su insatisfacción.

6. ¿EL orgánico estructural está acorde a las necesidades de la Empresa?

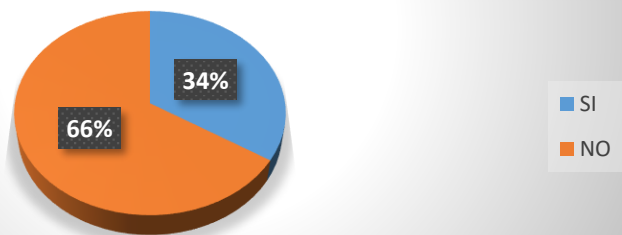


Figura 21: Resultado pregunta 6 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El personal indica que no está acorde a las necesidades de la Empresa el orgánico estructural, por lo cual se trabajará este tema durante el presente modelo de gestión.

7. ¿El Orgánico Funcional está bien elaborado?

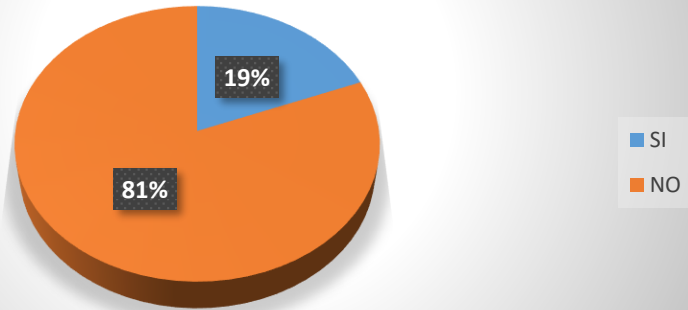


Figura 22: Resultado pregunta 7 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El personal indica que no está bien elaborado el orgánico funcional de la empresa, por lo cual se trabajara en este tema durante el presente modelo de gestión.

8. ¿Los beneficios de la empresa son equitativos entre los colaboradores?

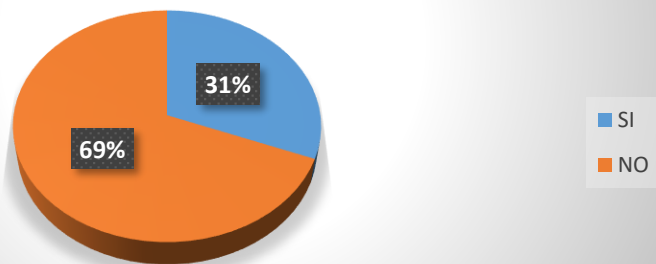


Figura 23: Resultado pregunta 8 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: El personal indica que hay discriminación entre los empleados ya que los beneficios no son equitativos entre los colaboradores y esto desmotiva al personal.

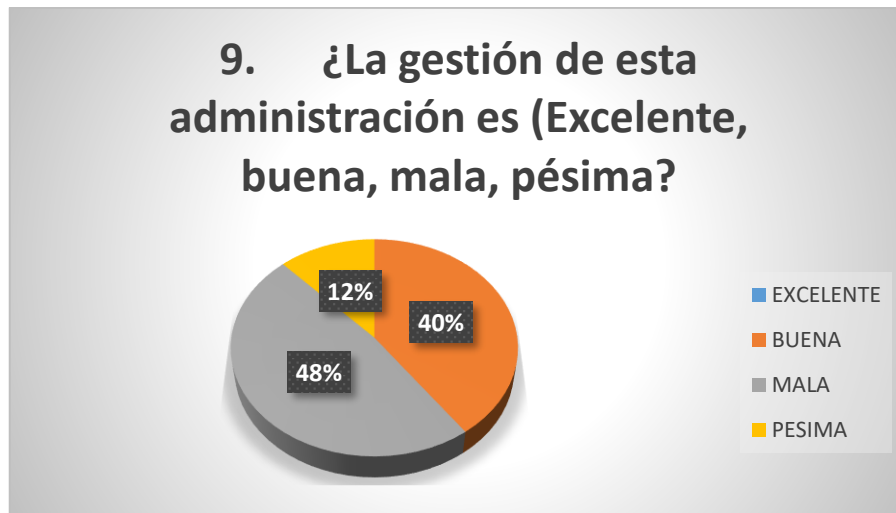


Figura 24: Resultado pregunta 9 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Respecto de la gestión de esta administración el personal indica que es mala pese a notarse durante la encuesta resistencia a contestar esta pregunta.

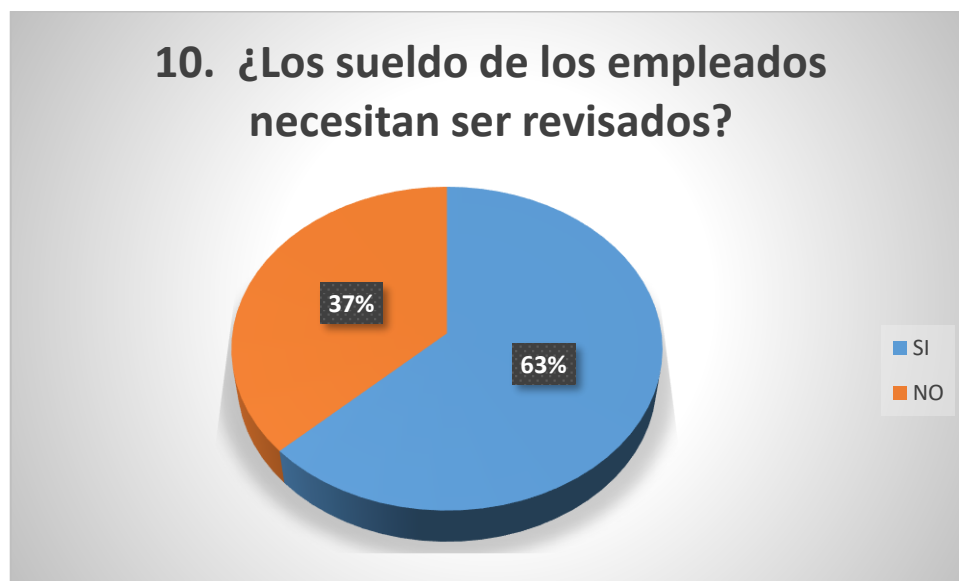


Figura 25: Resultado pregunta 10 de la encuesta a empleados de la EPQ
Elaborado: Martha Velasco

Interpretación: Respecto del sueldo de los empleados indican que se necesita una revisión salarial por lo cual es importante analizar la gestión administrativa de talento humano.

Una entrevista es la técnica de obtención de información a través del diálogo, por lo que requiere de ciertas habilidades por parte del entrevistador. La entrevista puede o no, estar estructurada a partir de un cuestionario. Sin embargo de acuerdo a lo

dicho por (González, 2016) la entrevista como técnica de investigación científica presupone:

1. Conversación profesional
2. Planificada
3. Existe un entrevistador y uno o varios entrevistados
4. Posee un propósito definido
5. Existen las condiciones que faciliten la interacción verbal

Bajo estos aspectos se procedió para este marco metodológico también se tuvo la oportunidad de entrevistar al Ing. Gonzalo Peñaherrera Ex Gerente de la EMGIRS-EP y actual funcionario de la SENPLADES quien fortaleció temas de planificación y gestión por resultados, aplicando los lineamientos del Plan Nacional Toda una Vida, con el siguiente esquema de entrevista no estructurada:

ENTREVISTA AL ING. GONZALO PEÑAHERRERA

Pregunta 1: ¿Cómo ve usted al país entorno a los actos de corrupción que suponen en radio y televisión?

Respuesta 1: Todo el país está consternado con el grado de corrupción que ha existido no solo la última década sino desde que tengo uso de razón. El mal continuara mientras no existan políticas públicas claras que corten este problema.

Pregunta 2: Usted cree que la administración municipal actual es la adecuada?

Respuesta 2: Lastimosamente y sin tendencia política alguna debo reconocer que la última administración es la peor que ha pasado por el municipio de Quito, como ex funcionario municipal con mucha tristeza veo como han quebrantado la ciudad desde todo ámbito.

Pregunta 3: Cuales ámbitos son los más afectados?

Respuestas 3: Las condiciones en que se encuentran las empresas públicas como Emaseo, Emmop, Epmtpq entre otras, es realmente falta de conocimiento y compromisos políticos los que ha llevado a este bajón municipal.

Pregunta 4: Que compromisos políticos han afectado a la municipalidad?

Respuesta 4: Los compromisos políticos, siempre han existido, lo que considero en la actualidad es que están dando mal uso a esos compromisos, como por ejemplo favoritismos laborales a personas sin preparación y hasta sin experiencia en el sector público.

Pregunta 5: Usted como considera que debería administrar las empresas públicas para una mejora?

Respuesta 5: Son muchos factores y escenarios diferentes los que se presentan en cada una de ellas, pero lo básico para que tengan un adecuado manejo es a través de la planificación estratégica, la cual debe derivar en una dirección por objetivos y resultados que permitan un seguimiento adecuado para llegar a las metas a alcanzar.

Pregunta 6: Como aporta la Senplades a las instituciones y empresas públicas?

Respuesta 6: A través de los objetivos planteados en el Plan Nacional Toda una vida, desprendemos y socializamos el cumplimiento entrelazado entre las empresas y/o entidades públicas basados en planes de inversión que sustenten los proyectos alineados a nivel nacional, y estos a su vez siendo monitoreados a través de la Gestión por Resultados que no es más que el control de los avances de dichos proyectos, con alertas tipo semáforos para saber dónde hay que apoyar para que el proyecto continúe.

Pregunta 7: Usted considera que las empresas municipales deben implementar la gestión por resultado complementando la gestión por objetivos?

Respuesta 7: Por supuesto, es lo que se pretende que incluso todos los GADs se alineen a esta nueva manera de llegar a las metas propuestas, mediante la gestión por resultados, en donde el resultado de dicha gestión es lo que importa dentro de un proyecto de inversión y bajo este esquema se puede medir toda actividad planificada en la institución de forma muy particular, puesto que la Senplades mide de forma macro los proyectos a nivel nacional.

Pregunta 8: Usted cómo ve a la Empresa de Pasajeros considerando que conoce de las empresas municipales con su experiencia de Gerente de una de ellas?

Respuesta 8: Como Ex gerente del Emgirs y conocedor del potencial que hay en la EPMPTQ considero que la razón de ser y la identidad que hay en esa empresa se está perdiendo ya que el Trolebús es la identidad que los hace diferentes de cualquier medio de transporte local y a nivel nacional, considerando también que el sentido ambiental ya no es

un plus en la empresa por la adquisición de buses a diésel y no eléctricos como lo es el trolebús.

Pregunta 9: ¿El talento Humano que representa en una empresa?

Respuesta 9: Es el pilar de toda institución y es donde más atención debe existir por parte de las autoridades y siempre apegados en ley, pero en ley de forma imparcial, mas no en leyes que favorezcan a un solo conglomerado como es el malestar que se escucha hoy por hoy en la institucionalidad municipal en general.

Pregunta 10: ¿Un modelo de gestión, puede ser el factor que ayude a precautelar la integridad institucional en todos los ámbitos, y evitar el “Borrón y Cuenta Nueva”?

Respuesta 10: Es importante estar sustentados en ley para la implementación de cualquier modelo de gestión más aun cuando es de talento humano, sin embargo todo depende de la integridad de las personas que dirijan la institución, puesto que lo óptimo es mejorar lo que se encuentra y no acabar con lo que esta, eso simplemente denota la falta de experiencia en el manejo de empresas y más aún del sector público.

Análisis de la Entrevista

Se ha desarrollado una entrevista en la cual se inició haciendo un análisis macro, para terminar con lo importante de nuestro modelo, el Ingeniero Peñaherrera ha dado criterios que aportan a este trabajo, puesto que la experiencia que tiene en el sector público hace que determine con claridad los aspectos que repercuten con la gestión del talento humano ya que asevera que el personal es el pilar fundamental de una institución y la gestión por resultados es el modelo que aplica el sector público para llegar a sus metas, por lo cual se verifica que el modelo de gestión está por buen camino.

CAPITULO III

FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA

La presente propuesta tiene la finalidad de contribuir con la mejora continua de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, pretendiendo que su aplicación sea un referente para otras empresas metropolitanas y de esta forma se pueda mejorar el nivel institucional y del personal que colabora dentro de la misma, cumpliendo con integridad, principios y leyes que así faculta a la entidad por manejar recursos públicos, a fin de que todo tipo de inspecciones y/o auditorias cumplan su trabajo y como resultado tenga la certeza de una gestión bien cimentada y fundamentada en los principios, leyes y reglamentos que así estipula el sector público; además para esta propuesta se pretende aplicar el uso de la metodología del Marco Lógico para la planificación estratégica y así llegar a los objetivos planteados.

Una vez analizadas las causas y efectos, se determinó que el problema radica en que hay un inadecuado manejo de la gestión de talento humano a través de procesos caducos y no existentes, por lo cual no existe un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, convirtiéndose

en una necesidad imperiosa el diseñar un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito.

Para ello es indispensable cumplir con objetivos específicos que nos ayuden a Diagnosticar la gestión administrativa del talento humano, con el propósito de plantear soluciones a la gestión de la empresa de pasajeros de Quito, analizar los resultados obtenidos dentro de esta investigación para mejorar los ámbitos laborales y por ultimo elaborar un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, que permita mejorar el talento humano de la empresa.

3.1 Diseño de un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito.

EL presente proyecto tiene el esquema de un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, considerando que su valoración será a través de la gestión por resultados, estructurándose de una manera lógica, sencilla, acoplable a toda gestión y/o empresa pública y sobre todo garantizando las expectativas de una gestión seria, responsable, honesta y servicial; Además utilizaremos el modelo de gestión de Baca Urbina, para esta propuesta.



Figura 26, De acuerdo a Baca Urbina, en su edición 2016, el modelo de gestión debe tener estos 4 pilares fundamentales.

Fuente: (Baca Urbina, (2006).)

DATOS INFORMATIVOS

- Institución Pública:
Empresa Publica Metropolitana de Transporte de pasajeros de Quito.
- Beneficiarios del modelo de gestión:
El cliente interno y externo
- Equipo responsable:
Autora Martha Velasco

3.1.1 Planificación estratégica de la gestión administrativa de talento humano.

El proyecto pretende rescatar la razón de ser de la empresa, recordando que su creación fue con el afán de servir a la ciudadanía capitalina, sean propios o extraños con un transporte ecológico libre de contaminación, y una atención diferenciada por parte de sus colaboradores.

Para iniciar con este modelo de gestión, se pretende planificar la administración en si, por lo cual desarrollaremos la misión, visión, y valores institucionales, previo un diagnostico Foda que permita ser más óptimos en la propuesta, para lo cual tendremos una metodología de análisis situacional.

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS SITUACIONAL		
Organización	Análisis Interno: Destrezas, habilidades, equipo, organización, sistemas, convocatoria, prestigio, poder, recursos, etc.	
	Fortalezas ¿Qué se tiene? ¿Cuánto se tiene?	Debilidades ¿Qué necesidades tiene la gestión administrativa? ¿Qué debilita la gestión administrativa?

Entorno	Amenazas ¿Qué obstruye la gestión administrativa? ¿Quiénes se oponen a la gestión administrativa?	Oportunidades ¿Qué favorece la gestión administrativa? ¿Quiénes la gestión administrativa?
	Análisis Externo Factores y actores, combinados, entorno que favorece o entorpece, eventualidades posibles, fuerzas sociales que ayudan o no.	

Figura 27: Cuadro resume de la metodología FODA

Elaborado: Martha Velasco

FORTALEZAS DE LA EPMTQP: Se han determinado puntos fuertes que caracterizan a la EPMTQP para mantener un Sistema Integrado de Transporte Público Municipal en vigencia y con la capacidad de soportar nuevos retos y como institucionalidad municipal.

FORTALEZAS	
F1	Experiencia en la administración de un Sistema Integrado de Transporte Público Municipal
F2	Disponibilidad de una infraestructura para la prestación del servicio de transporte
F3	Personal de planta capacitado con competencias, destrezas y habilidades desarrolladas para atender la demanda del transporte.
F4	Asesoramiento e intervención en empresas públicas y privadas que mantengan líneas de negocio similares a la EPMTQP
F5	Contar con seguros y gestión de siniestros
F6	Contar con carril exclusivo
F7	Capacidad de respuesta oportuna ante retos o nuevas competencias asignadas por autoridades o entidades municipales.
F8	Adopción y desarrollo de herramientas tecnológicas a cargo de personal interno.

Figura 28: Fortalezas de la EPQ

Elaborado por: Autora

DEBILIDADES DE LA EPMTQP: Son aspectos en los cuales la empresa debe procurar generar mayor competencia para garantizar mejores resultados.

DEBILIDADES	
D1	Proceso y sistemas de Talento Humano deficientes o mermados, ocasionado por la adopción de nuevas competencias y el incremento de personal.

D2	Operatividad disminuida por vida útil de flota, corredor central trolebús.
D3	Empleo de sistemas informáticos que aún carecen de integración, reducen la posibilidad de mantener un sistema de información gerencial en tiempo real.
D4	Renovación tecnológica reducida, uso de herramientas analógicas.
D5	No se ha generalizado una cultura de cambio, se mantiene vigentes metodologías y técnicas de trabajo que requieren innovación
D6	No existe completa garantía de condiciones seguras en el desarrollo de las actividades de operación.
D7	Gestión de compras sin considerar el horizonte de planificación del cliente interno.
D8	Deficiente tratamiento de la información financiera.

Figura 29: Debilidades de la EPQ

Elaborado por: Autora

OPORTUNIDADES PARA LA EPQ: Son puntos externos influyentes que marcan rutas o posibilidades de crecimiento, ciertos y con garantías de éxito.

OPORTUNIDADES	
O1	Incremento de la demanda de transporte público en el DMQ, por pico y placa y por ciudadanos venezolanos y cubanos que se encuentran en esta ciudad.
O2	Requerimiento constante de la comunidad para el incremento de la prestación de servicios públicos.
O3	Generación de una cultura corporativa a través de la adopción de un sistema informático GPR
O4	Asumir la responsabilidad de garantizar la oportunidad y eficiente prestación de viajes motorizados y ecológicos para la quiteñidad.
O5	Accesibilidad a diversos servicios municipales mediante el uso de un sistema integrado de recaudación.
O6	Seguridad permanente para la colectividad mediante la intervención de autoridades y comunidad.
O7	Impulso al nuevo modelo de estructuración y ocupación del territorio mediante la gestión publica.
O8	Nuevos retos con la conexión al metro de Quito.

Figura 30: Oportunidades de la EPQ

Elaborado por: Autora

AMENAZAS PARA LA EPQ: Son puntos externos influyentes que se identifican como posibilidades de crecimiento no atendidas, que a la larga podrán presentarse como dificultades o como oportunidades de crecimiento, depende de la gestión de la empresa.

AMENAZAS	
A1	Crecimiento poblacional por asentamientos no programados y demandan el servicio.
A2	Crecimiento desmedido del parque automotor en la comunidad quiteña.
A3	Demanda de transporte de la población quiteña para cubrir distancias largas en periodos cortos.
A4	Dependencia de la movilización unipersonal en viajes motorizados, uso exclusivo del automóvil.
A5	Incremento de la polución ambiental generado por el consumo masivo de combustible de origen fósil especialmente gasolina.
A6	Espacio público mal utilizado, congestión vehicular y seguridad vial que ofrece escasa garantía para el bienestar de la colectividad.
A7	Transitabilidad reducida requerimiento de solución de transito originado por la caótica regularización del transporte.
A8	Factores políticos que afectan a la gestión

Figura 31: Amenazas de la EPQ

Elaborado por: Autora

Una vez realizado el FODA, aplicaremos el esquema de la metodología del análisis situacional, con el fin de convertir estas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en estrategias que ayude a mejorar como empresa y a la gestión de talento humano.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA FO	
E1 (F1-O1)	Desarrollar el Sistema Integrado de Transporte sobre la base de una planificación participativa, de ejecución progresiva y socialmente evaluada.
E2 (F3-O2)	Consolidar la institucionalidad incorporando nuevas tecnologías de comunicación e información para la gestión y el control.
E3 (F4-O7).	aportar con la cultura corporativa a través de asesoría a empresas similares a nivel nacional
E4 (F8-O5).	Atención al público con más servicios municipales desde las terminales
E5 (F8-O8)	Capacitar al personal para nuevos retos
ESTRATEGIA DO	
E6 (D2 -O8)	Adquisición de flota eléctrica, libre de contaminación, para el servicio unificado al metro de Quito
E7 (D1-O3).	Revisión y actualización de proceso
ESTRATEGIA FA	
E8 (F6-A2).	Compartir el carril exclusivo en tramos de necesidad imperiosa, garantizando la agilidad del recorrido.

E9 (F3- A8) Mejorar el clima laboral a personal de carrera.
ESTRATEGIA DA
E10 (D1-A8). Valoración de puestos, perfiles y funciones

Figura 32: Estrategias de la EPQ

Elaborado por: Autora

Una vez realizado el FODA institucional, lo siguientes es una propuesta de la misión y visión de la empresa como queremos que sea de acuerdo a esta propuesta de tal forma que todo el modelo vaya tomando forma y sea de fácil viabilidad

Misión:

Somos una empresa pública municipal pionera en el servicio integrado de transporte de pasajeros que oferta un servicio seguro, eficiente, sustentable e inclusivo que cuenta con unidades de transporte, tecnología de punta y personal capacitado y comprometido con la empresa y la ciudadanía, contribuyendo al desarrollo económico del DMQ y su periferia.

Visión:

Ser la empresa líder de transporte público de pasajeros del país, posicionándose en la ciudadanía como la primera opción de movilidad en el DMQ al 2021, integrando las modalidades de transporte público de pasajeros a nivel local generando pertenencia en el usuario brindando un servicio digno e inclusivo, mediante la innovación de tecnologías, automatización de sistemas y personas altamente calificados, optimización de recursos y uso de energía alternativa llegando a ser una empresa pública sustentable contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida en el DMQ.

Valores institucionales propuestos:

Los valores institucionales deben estar alineados a los fines por los cuales nuestra razón de ser nos mantiene posicionados día a día en el transporte público como la primera opción por rapidez, costo y seguridad, sin olvidar que estos valores deben estar plasmados en el personal o recurso humano que diariamente arrima el hombro para el crecimiento

institucional siendo estos valores parte de cada uno de sus servidores, por lo cual se plasma los valores institucionales que en el año 2014 manejábamos y fueron el sacrificio y creación de todos quienes conformamos la institución por lo que me permito añadir a esta propuesta se retome los valores que teníamos:

- **Puntualidad.-** Brindar puntualidad a nuestros clientes con un servicio de calidad Debido a que nuestra empresa tiene un impacto directo en las actividades de los individuos que componen el Distrito Metropolitano de Quito y sus visitantes, es importante que cada uno de los servidores y trabajadores que constituyen la empresa, realicen sus tareas con puntualidad, siendo esté un parámetro de cumplimiento y organización muy importante.
- **Respeto.-** Respetar de manera integral al empleado y a la comunidad. Desde las autoridades hasta los usuarios se debe observar una conducta de respeto en cada uno de nuestros actos siendo un trato amable, cordial y tolerante.
- **Transparencia.-** Administrar la información de manera directa y clara
- **Honestidad.-** Fomentar la integridad personal y organizacional. La honestidad en todos los actos de los servidores y trabajadores es importante fortalecer, de tal forma que se genere una sinergia grupal e institucional a través de acciones sinceras en cada momento de nuestra vida.
- **Solidaridad.-** Apoyar toda iniciativa de mejora y la desarrollamos en equipos
- **Responsabilidad.-** Asumir los retos sociales, culturales y ambientales.

3.2 Organización de la Gestión de talento humano

Continuando con el modelo de gestión una vez concretada la razón de ser de la empresa, el siguiente paso es saber si es posible cumplir con todo lo anterior mencionado, considerando que sin el recurso humano no podríamos avanzar, para lo cual se pretende mejorar la gestión de talento humano por el bienestar de los colaboradores y de la EPMT PQ.

ORGÁNICO ESTRUCTURAL PARA LA EPMT PQ

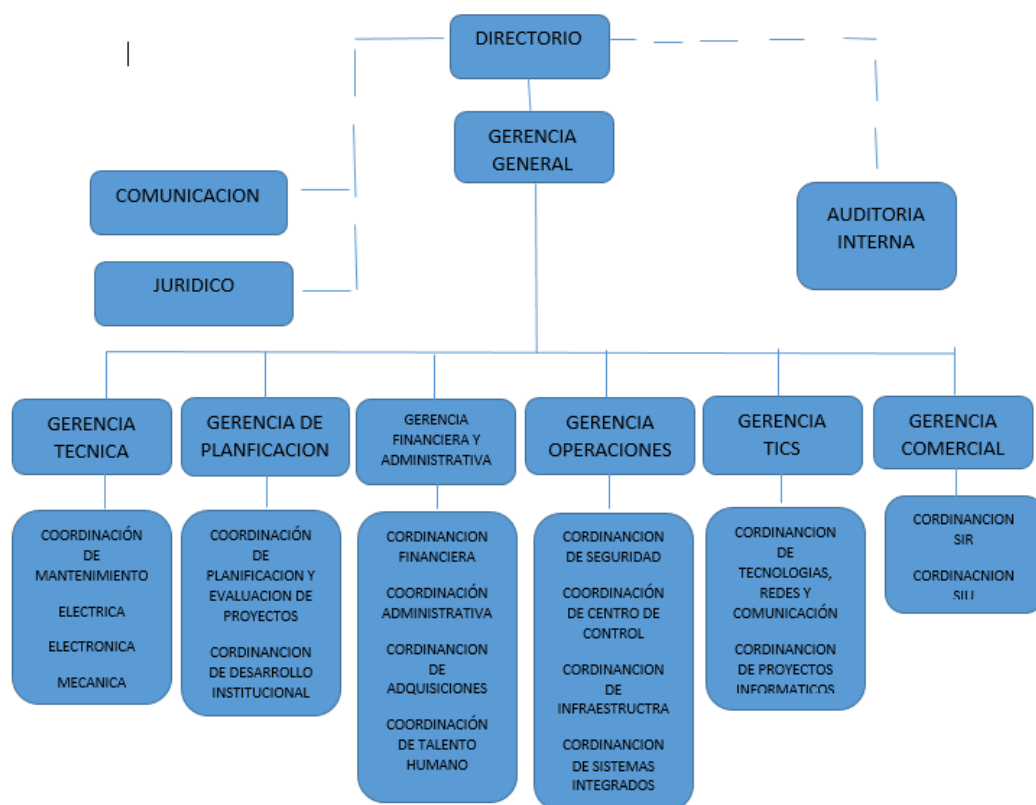


Figura 33: Orgánico Estructural para la EPQ

Elaborado por: Autora

Organización empresarial y Autoridades.- Son niveles estructurales de la Empresa:

1. Nivel Directivo.- Conformado por el Directorio de la Empresa;
2. Nivel Ejecutivo.- Representado por el Gerente General;
3. Nivel Asesor.- Gerentes de Unidad, Comunicación y Auditoría Interna;
4. Nivel Operativo.- Integrado por Gerencia Técnica y Gerencia Comercial, y;
5. Nivel de Apoyo.- Integrado por las unidades de apoyo de acuerdo a la cadena de valor.

Con esta propuesta lo que se pretende es menorar gerencias y subgerencias que fueron creadas sin un previo estudio, lo que ayudara a optimizar los recursos de la empresa, y generando que los mismos sean utilizados en verdaderas necesidades institucionales.

CLASIFICACIÓN INTERNA

Clasificación Interna.- El Talento Humano de la EPMTQP, de conformidad a lo que establece el Artículo 18 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas se clasifica de la siguiente manera:

- a) **Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción.-** Son aquellos que ejercen funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza, tales como: Gerente General, Gerentes de Área, Asesores o cualquier otro cargo que se encuentre bajo estos parámetros.
- b) **Servidores Públicos de Carrera.-** Se consideran Servidores Públicos de Carrera al personal que ejerce funciones administrativas, operativas, profesionales, de jefatura, y técnicas en sus distintas especialidades e integran los niveles estructurales de la Empresa.
- c) **Trabajadores.-** Es el Talento Humano que de manera directa forma parte de los procesos operativos de la EPMTQP.

Ingreso de personal.- El ingreso a la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de pasajeros de Quito, se efectuará sobre la base de los principios de igualdad, equidad, idoneidad y meritocracia, a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo, a excepción de aquellos servidores y trabajadores que vayan a ocupar puestos de libre designación y remoción, los cuales serán por designación directa del Gerente General (Siempre y cuando cumplan con el perfil del puesto).

Verificación de Asignación presupuestaria.- Para el ingreso de un funcionario, servidor o trabajador en cualquiera de las modalidades de vinculación se deberá contar previamente con la asignación presupuestaria respectiva, caso contrario no podrá ingresar a la institución.

DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos de la Empresa. Se fundamentará en el sistema de competencias habilidades y destrezas, principalmente en el tipo de trabajo, ámbito de acción, complejidad, nivel académico y responsabilidad, así como los requisitos de aptitud, instrucción y experiencia necesarios para el desempeño del puesto.

La valoración y clasificación de puestos se realizará en aplicación de los procesos y procedimientos que deban ejecutarse en caso de nuevos puestos.

Análisis y descripción de puestos.- El proceso de descripción se referirá a identificar y levantar las acciones y actividades que se ejecutan en los puestos y no a considerar las características de las personas que en calidad de servidores y trabajadores ocupan los mismos; deberá ser realizada en base a factores comunes que permitan determinar con claridad y transparencia la posición comparativa de cada puesto dentro de la Empresa.

Valoración y clasificación de puestos.- El proceso de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, mecanismos, métodos y procedimientos para describir y valorar un puesto, a fin de ubicarlo dentro de un grupo ocupacional y en la escala salarial que le corresponda. La descripción del puesto se pretende generar en un solo documento para evitar alteraciones inesperadas y de esta forma precautelar la integridad laboral de la EPMT PQ, dicha valoración es la puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado, en el que se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro los grupos ocupacionales y en la escala de remuneraciones de la Empresa.

Partiendo de la Estructura Organizacional, se pretende sugerir un modelo de estructura funcional en donde abarque el perfil, cargo y valoración del puesto ya que este indispensable instrumento para regular el talento humano no ha sido diseñado e ninguna administración, lo cual nos servirá a más de cumplir con los procedimientos correctos y éticos en eventos de concursos y movimiento del personal, también será utilizado para medir la gestión por resultados de la Coordinación de Talento Humano.

El modelo sugerido es basado en la experiencia de la EMMOP quienes si tienen este producto a utilizar y es parte del estudio de esta propuesta por lo cual me permito mostrar mediante la siguiente imagen el modelo que se debe aplicar en la institución basada en lo dispuesto tanto en el Código de Trabajo como en la Losep.

FORMATO PUESTOS, PERFILES Y VALORACIÓN

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
CÓDIGO	EPMTPQ-TH-2018-001		
DENOMINACIÓN	GERENTE GENERAL		
ROL	EJECUTIVO		
NIVEL	14		
2. FUNCIONES			
Representar legalmente, dirigir, Coordinar, controlar y ejecutar todas las metas la empresa de pasajeros de Quito. Velar por la operatividad de la empresa Velar por los recursos económicos y su planificación			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES			
Acudir a directorio las veces que sean necesarias.			
Elaborar informes para directorio y sustentar proyectos que beneficien a la empresa.			
Cumplir y hacer cumplir con el proceso administrativo			
Administrar y supervisar los trabajos realizados por el electricista y el electrónico			
4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		5 CONOCIMIENTOS	
Nivel mínimo de Instrucción:		Conocimientos generales en:	
Magister, Ingeniero		Administración, presupuesto, finanzas, contratación pública, talento humano	
Formación Requerida:		Conocimientos específicos de:	
Magister o Ingeniero en transporte o Administración de empresas		Indicadores de Gestión	
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Gestión por resultados	
Tiempo de Experiencia		Leyes laborales	
3 años		Normativa municipal	
Especificidad de la Experiencia		Paquetes informáticos específicos	
Cargos similares en otras instituciones públicas.		Office	
7. COMPETENCIAS			
UNIVERSALES	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL

Orientación al servicio	3	Operación y control	2
Orientación de resultados	3		
Flexibilidad	3	Planificación y gestión	2
Adaptación al entorno	3		
Aprendizaje Activo	3		
8. VALORACIÓN DEL PUESTO			
FACTORES	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Instrucción	20		
Experiencia	20		
Capacitación	20		
Años en la Institución	20		
Pruebas Técnicas	10		
Entrevista	10		
TOTAL VALORADO			100 PUNTOS

Figura 34, Perfil del puesto de Gerente General
Elaborado por: Autora

FORMATO PUESTOS, PERFILES Y VALORACIÓN

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
CÓDIGO	EPMTPQ-TH-2018-002
DENOMINACIÓN	AUDITOR INTERNO
ROL	ASESORÍA
NIVEL	13
2. FUNCIONES	
Mide el cumplimiento de la normativa y procedimientos de la institución. Ejecuta los procesos de control autorizados por la contraloría general del estado. Brinda asesoramiento interno sobre normas de control y procedimientos a todos los funcionarios de la entidad cuando así lo requieran.	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	
Determina las brechas entre la situación actual y la situación deseada	
En la auditoria, determina el grado de responsabilidad que tenga la entidad y sus funcionarios	
Establece recomendaciones para corregir y/o mejorar los errores de ejercicios anteriores	
4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	5 CONOCIMIENTOS
Nivel mínimo de Instrucción:	Conocimientos generales en:

Licenciado o Doctor Auditor		Administración Publica	
Formación Requerida:		Conocimientos específicos de:	
Contador Auditor		Normas de control interno	
6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Normativa aplicable al tipo de giro de negocio de la institución que audite	
Tiempo de Experiencia			
5 años			
Especificidad de la Experiencia		Paquetes informáticos específicos	
Auditoria de empresas publicas		Office	
7. COMPETENCIAS			
UNIVERSALES	NIVEL	ESPECÍFICAS	NIVEL
Orientación al servicio	3	Operación y control	2
Orientación de resultados	3		
Flexibilidad	3	Planificación y gestión	2
Adaptación al entorno	3		
Aprendizaje Activo	3		
8. VALORACIÓN DEL PUESTO			
FACTORES	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
Instrucción	20		
Experiencia	20		
Capacitación	20		
Años en la Institución	20		
Pruebas Técnicas	10		
Entrevista	10		
TOTAL VALORADO			100 PUNTOS

Figura 35, Perfil del puesto Auditor Interno
Elaborado por: Autora

Este modelo es el adecuado ya que cumple con todos los lineamientos que el Ministerio de Trabajo exige a las entidades del estado, por lo que es indispensable que la propuesta inicie en estos aspectos que son un aporte al crecimiento y motivación del personal.

3.1.2 Planificación de Talento Humano

DE LA VINCULACIÓN

Modalidades de Vinculación.- De conformidad a lo que dispone el Artículo 19 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, las modalidades de designación y contratación de los

servidores públicos y trabajadores de la EPMT PQ serán:

- a) Nombramiento para personal de libre designación y remoción;
- b) Nombramiento para servidores públicos, expedido al amparo de las presentes normas; y,
- c) Contrato individual de trabajo, para los trabajadores, suscritos al amparo de las disposiciones y mecanismos establecidos en la Codificación del Código del Trabajo y en el contrato colectivo vigente.

Nombramiento.- Entiéndase por nombramiento, el acto unilateral expedido por la autoridad nominadora mediante la suscripción de una acción de personal con un acuerdo o resolución, que otorga investidura para el ejercicio de una función pública, que constituye un servicio a la colectividad, y que exige capacidad, honestidad, eficiencia y eficacia; previo estricto cumplimiento de los requisitos previstos en éstas Normas y el Manual de Clasificación de Cargos Empresarial.

Nombramientos de libre designación y remoción: El Gerente General, designará a los funcionarios que ocuparán las posiciones de libre designación y remoción; y, podrá prescindir de sus servicios en el momento que lo considere conveniente sin necesidad de que medie causal alguna.

Nombramientos permanentes.- Son los que se expiden para llenar vacantes, mediante el reclutamiento y selección, luego de haber aprobado el período de tres meses de prueba.

Contratos civiles de servicios profesionales.- El Gerente General o su delegado podrán suscribir contratos civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados sin relación de dependencia, siempre y cuando la Unidad de Talento Humano justifique que la labor a ser desarrollada no puede ser ejecutada por el personal de la propia Empresa o que se requiera de personal especializado, que existan recursos económicos disponibles y se pagarán por mensualidades.

Convenios o contratos de pasantías o prácticas pre-profesionales.- La Empresa podrá suscribir convenios o contratos de pasantías o prácticas, siempre y cuando cumplan con las siguientes condiciones:

1. Los Pasantes de Centros de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas, reconocidas legalmente por la SENESCYT, acrediten mínimo sesenta por ciento (60%) aprobado de su carrera profesional y mantengan convenio con la Empresa.
2. El valor económico mensual que se reconozca a los estudiantes por pasantía será el estipulado en la Ley de Educación Superior y pasantías estudiantiles y el Ministerio de Relaciones Laborales.
3. Concluido el período de práctica o de pasantía, la Unidad de Talento Humano, solicitará al pasante o practicante la presentación del Informe Final de las labores realizadas en la Empresa, informe que deberá ser aprobado por el Titular o responsable de la Unidad en la que realizó las pasantías. Sin esta aprobación, la Unidad de Talento Humano no tramitará el pago correspondiente.
4. Además el Titular o responsable de la Unidad Administrativa a la que fue asignado el pasante o practicante, deberá evaluar su desempeño, en el período que realizó su pasantía, mismo que deberá ser entregado a la Unidad de Talento Humano.

De las prácticas estudiantiles.- La EPMT PQ, podrá autorizar prácticas estudiantiles, para estudiantes que se encuentren cursando el tercer año de bachillerato de estudios de segundo nivel, por un tiempo máximo de un mes.

INGRESO DE PERSONAL

Ingreso.- El ingreso a la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, se efectuará sobre la base de los principios de igualdad, equidad, idoneidad y meritocracia, a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo, a excepción de aquellos servidores y trabajadores que vayan a ocupar puestos de libre designación y remoción.

Asignación presupuestaria.- Para el ingreso de un funcionario, servidor o trabajador en cualquiera de las modalidades de vinculación establecidas en el Artículo 10, se deberá contar previamente con la asignación presupuestaria respectiva.

Requisitos para el ingreso a la EPMT PQ.- Para ocupar un puesto en la Empresa, los aspirantes presentarán en la Unidad de Talento Humano los siguientes documentos:

- a) Hoja de vida actualizada con fotografía a color.
- b) Copia de la cédula de ciudadanía a color.
- c) Copia del certificado de votación a color.
- d) Declaración patrimonial juramentada de inicio de gestión registrada en la Contraloría General del Estado.
- e) Certificado de no tener impedimento para desempeñar puesto o cargo público.
- f) Declaración de pluriempleo y nepotismo en los formularios empresariales.
- g) Copias de títulos profesionales notariados y el número de registros de la SENECYT.
- h) Copias de diplomas y/o certificados de capacitación.
- i) Carnet del CONADIS de ser el caso.
- j) Historia laboral o mecanizado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- k) Certificado bancario para el pago de remuneraciones.
- l) Número de cargas familiares que se acreditarán con las copias de los certificados de nacimiento o cédulas de identidad de las hijas o hijos.
- m) Acta final o copia certificada, en que se declare ganador del concurso de merecimientos y oposición.
- n) En caso de tener a cargo parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad que tengan alguna discapacidad, presentar el carnet del CONADIS.
- o) Certificados laborales.

De la formación y capacitación

No obstante, esto no es lo único que debe realizar la gestión de Talento Humano, sino también estar pendiente de la Formación y Capacitación del personal, dando prioridad al personal de carrera, quienes año por año generan un rubro para ser capacitados, considerando que las habilidades y destrezas que desarrollan a lo largo de la vida institucional deben seguir perfeccionando, cabe señalar que es tarea de Talento Humano promover e impulsar al personal que por sus propios méritos hace el esfuerzo constante de seguir preparándose para aportar de mejor manera a la institución.

- Adquirir conocimientos
- Potenciar las habilidades y destrezas
- Mantener el Recurso Humano

De la evaluación del desempeño

No obstante, es necesario cumplir con lo estipulado en la ley y se debe realizar anualmente la evaluación del desempeño, con el afán de medir el nivel de rendimiento de cada colaborador, para lo cual a través del nuevo modelo de gestión y al ser por resultados, será una manera mucho más dinámica de evaluar, por lo que se sugiere los siguientes parámetros que permitan evaluar:

- Sistema Informáticos de Gestión de desempeño
- Calificación y Clasificación
- Promoción o desvinculación

Del Clima laboral

Otro factor que es indispensable en las instituciones es el proceso riguroso del Clima Laboral, del cual en los últimos tiempos se ha podido apreciar una baja en vez de un avance para la institución, por lo que se debe priorizar los siguientes aspectos para trabajar en ello y así evitar ser observados por el ministerio de trabajo:

- Gestión de Riesgo, siempre informando al personal los riesgos por minúsculos que sean, para el desarrollo de las actividades cotidianas
- Salud Ocupacional, desarrollar alternativas para aportar a los colaboradores en la salud ocupacional.
- Sistema de Incentivos, que permita a las áreas trabajar de forma que puedan competir entre áreas, para la mejora constante.

3.1.3 Dirección de la gestión de talento humano

Toda entidad debe tener estrategias para alcanzar sus objetivos, una vez realizado el análisis FODA se ha determinado las estrategias más importantes que respectan en relación

al talento humano. Esto servirá para que la gestión del talento humano tenga una dirección adecuada internamente.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

1. Objetivos Estratégicos
a. Administrar el sistema integrado de transporte público municipal, de manera efectiva, alcanzando estándares internacionales de calidad.
b. Conseguir el fortalecimiento institucional, estableciendo una gestión responsable de todos los recursos que se encuentran a disposición de la alta dirección de la EPMTQP.
ESTRATEGIA FO
E1 (F1-O1) Desarrollar el Sistema Integrado de Transporte sobre la base de una planificación participativa, de ejecución progresiva y socialmente evaluada.
E2 (F3-O2) Consolidar la institucionalidad incorporando nuevas tecnologías de comunicación e información para la gestión y el control.
E3 (F4-O7). aportar con la cultura corporativa a través de asesoría a empresas similares a nivel nacional
E4 (F8-O5). Atención al público con más servicios municipales desde las terminales
E5 (F8-O8) Capacitar al personal para nuevos retos
ESTRATEGIA DO
E6 (D2 -O8) Adquisición de flota eléctrica, libre de contaminación, para el servicio unificado al metro de Quito
E7 (D1-O3). Revisión y actualización de proceso
ESTRATEGIA FA
E8 (F6-A2). Compartir el carril exclusivo en tramos de necesidad imperiosa, garantizando la agilidad del recorrido.
E9 (F3- A8) Mejorar el clima laboral a personal de carrera.
ESTRATEGIA DA
E10 (D1-A8). Valoración de puestos, perfiles y funciones

Figura 36, Objetivos estratégicos

Elaborado por: Autora

POLÍTICAS PROPUESTAS

POLÍTICAS GENERALES	Brindar un servicio de transporte digno a la ciudadanía
	Brindar un trato justo y esmerado a los usuarios, considerando que el fin de la institución es el servicio a la comunidad
	El personal de la EPMTQP, debe mantener un comportamiento ético en el desempeño de sus funciones
POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO	Proporcionar un servicio de excelencia, que se oriente a resultados y con los más altos estándares: con la participación de personas comprometidas y competentes.

	Mantener el compromiso de mejora continua, cumpliendo la legislación nacional.
POLÍTICAS DE PLANIFICACIÓN	Cumplir y hacer cumplir los planes, programas proyectos y actividades aprobadas, que son de competencia de la EPMT PQ
	Mantener actualizados los instrumentos y herramientas de la planificación institucional e informar periódicamente a la máxima autoridad sobre los resultados logrados en el cumplimiento de metas y objetivos.
POLÍTICAS DE INVERSIÓN	Establecer criterios técnicos y definir el marco de actuación dentro del cual se realizara el análisis, la evaluación, la forma de decisiones y el seguimiento de las inversiones realizadas por la EPMT PQ-
POLÍTICAS SOCIALES	Dar viabilidad a las actividades de desarrollo del Distrito Metropolitano de Quito, mediante una gestión social inclusiva, comprometida con el respeto a los derechos humanos.

Figura 37, Políticas de la EPMT PQ

Elaborado por: Autora

3.1.4 Gestión por resultados de talento humano

La empresa de pasajeros durante los últimos 4 años ha tenido una serie de inconvenientes por el cambio de autoridades casi continua, lo cual en vez de aportar en el crecimiento institucional ha sido un problema que nos conlleva al retroceso de la gestión y por ende un ambiente laboral hostil.

Para iniciar la propuesta de un Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, se ha decidido que de acuerdo al modelo gubernamental, se debe aplicar una Gestión por Resultados, con el cual la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, deberá ser pionera en el modelo de Gestión por resultados dentro del Municipio de Quito siendo un referente potencial para todas las empresas metropolitanas, dando así un modelo a seguir aun cuando por temas políticos las administraciones cambian.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

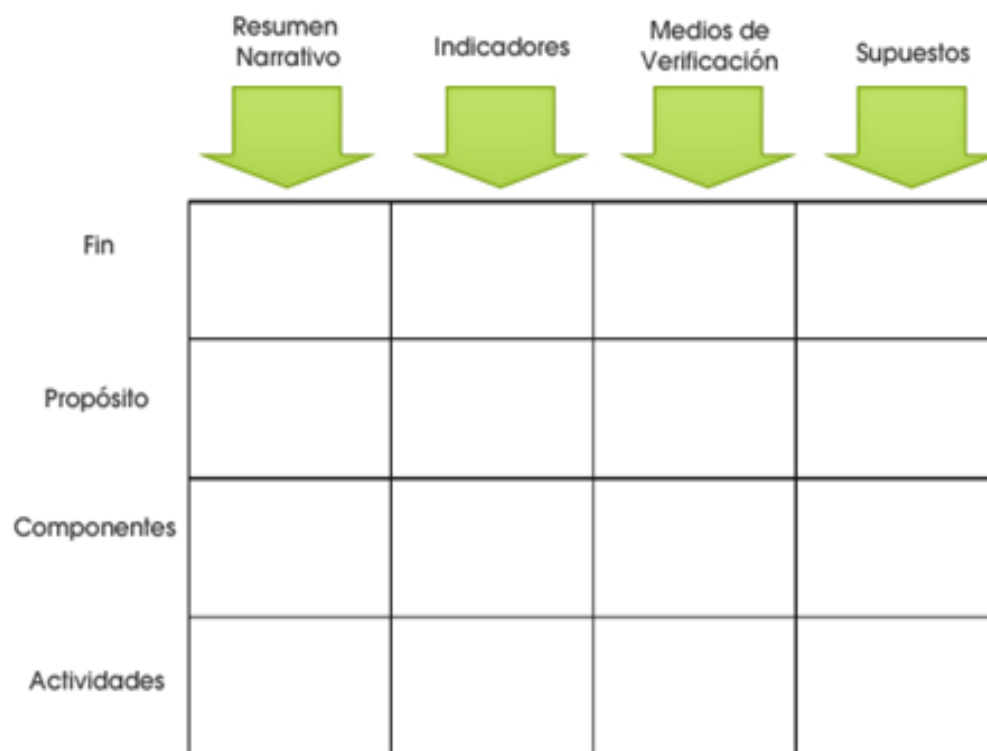


Figura 38, Modelo Matriz Marco Lógico

Elaborado por: Autora

Si se detecta que alguna área o departamento no está en condiciones de alcanzar las metas propuestas, el equipo de gestión por resultados de talento humano, será quien fiscalice y apoye a dicha área a llegar a su objetivo, para lo cual utilizara la siguiente matriz para la mejora institucional; la matriz del marco lógico para este modelo es el siguiente:

MATRIZ DEL MARCO LOGICO			
TITULO DEL PROYECTO: Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Transporte de pasajeros de Quito			
INICIO: Abril 2018		FINAL: Julio 2018	
INSTITUCION EJECUTORA: EPMTQP			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	IEDIOS DE VERIFICACIO	SUPUESTOS
FIN:			
Contribuir con un modelo de gestion de talento humano para la empresa publica metropolitana de pasajeros de Quito	* Grado de satisfacción del personal respecto a la gestion por resultados	Encuestas de opinion	Mejora de la gestion de talento humano
PROPOSITO:			
Crear condiciones que favorezcan al personal de carrera y a la institución en general	* Hasta diciembre del año 2018, al menos el 70% del personal de carrera debe estar afin a su profesion en los puestos de trabajo que le corresponden	Movimientos del personal	Designacion de personal especializado en selección y movimiento de personal
	Reducir el personal innecesario.		
PRODUCTOS:			
1. Mejoradas las competencias laborales del personal	1.1 Restructuar el organico estructural y funcional, con valoración de cargos	GPR	
2. Autoridades y personal respetando el marco juridico laboral para la EPMTQP	2.1 Numero de Procesos implementados	GPR	
	2.2 Personal de talento humano capacitado en el marco juridico laboral para la adecuada supervision del cumplimiento de los derechos laborales de la EPMTQP	* Registros de capacitacion	Asignacion de recursos en el presupuesto de la EPMTQP
3. Establecido un sistema de monitoreo sobre los movimientos internos del personal por cambios administrativos, ascensos, despidos e ingresos	3.1 Disminucion de movimientos internos	GPR	
	3.2 Salida e ingreso del personal mensual	GPR	
ACTIVIDADES:			
Equipo de Talento Humano			

Figura 39, Matriz Marco Lógico para la EPMTQP
Elaborado por: Autora

Plan de mejora institucional

Para la mejora institucional se ha diseñado una matriz de Mejora Institucional con el afán de verificar el cumplimiento continuo y medible, para ello tenemos el siguiente modelo con el cual se trabajará el plan de mejora continua:

MATRIZ MULTIMODAL PARA LA MEJORA CONTINUA

	Indicadores	Temporalidad						Medios de verificación	Unidades Responsables
		1	2	3	4	5	6		
Resultados									
Productos									

F

Figura 40, Modelo de Matriz multimodal para la mejora continua de la EPMTQP
Elaborado por: Autora

Para los fines pertinentes se ha diseñado una matriz multimodal para la mejora continua de la Empresa Publica Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito, la cual esta enfocada en este estudio de Talento Humano.

PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL				
TTTULO DEL PROYECTO: Modelo de Gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Transporte de pasajeros de Quito				
INICIO: Abril 2018		FINAL: Julio 2018		
INSTITUCION EJECUTORA: EPMTQP				
PRODUCTOS:	INDICADOR	TEMPORALIDAD	MEDIO DE VERIFICACION	UNIDAD RESPONSABLE
1. Mejoradas las competencias laborales del personal	1.1 Reestructurar el organico estructural y funcional, con valoración de cargos	MENSUAL	GPR	
2. Autoridades y personal respetando el marco juridico laboral para la EPMTQP	2.1 Numero de Procesos implementados	MENSUAL	GPR	
	2.2 Personal de talento humano capacitado en el marco juridico laboral para la adecuada supervision del cumplimiento de los derechos laborales de la EPMTQP	MENSUAL	* Registros de capacitacion	TALENTO HUMANO - PLANIFICACION
3. Establecido un sistema de monitoreo sobre los movimientos internos del personal por cambios administrativos, ascensos, despidos e ingresos	3.1 Disminucion de movimientos internos	MENSUAL	GPR	
	3.2 Salida e ingreso del personal mensual	MENSUAL	GPR	

Figura 41, Plan de Mejora Continua de la EPMTQP
Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES:

- Con el diagnóstico de la gestión administrativa de talento humano, a través de bibliografía y comparación de investigaciones previas se pudo conocer que antes de la propuesta del modelo de gestión de talento humano para la empresa pública metropolitana de pasajeros de Quito, se evidenció que existe falencias de consideración en esta área de la institución, viéndose reflejado en el desempeño desmotivado del personal.
- Una vez analizados los respecto a las encuestas a usuarios y empleados de la EPQ y a la entrevista no estructura que se realizó al Ing. Gonzalo Peñaherrera ex gerente de una empresa pública metropolitana y actual funcionario de la Senplades, se pudo concluir que la principal atención que se debe prestar es al personal por lo cual el modelo de gestión de talento humano es la vía correcta para subsanar y mejorar como empresa.
- Una vez elaborado el modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, se pretende impulsar a las autoridades de turno su debida aplicación en la empresa para la mejora institucional.

RECOMENDACIONES

- En base al diagnóstico realizado durante este trabajo, se debe aplicar el modelo de gestión y salvaguardar la razón de ser de la empresa pública metropolitana de pasajeros de Quito, el cual permitirá mejorar tanto con el cliente externo como con el cliente interno.
- Es prioritario trabajar en los objetivos planteados, pues estos permiten un adecuado manejo de las estrategias institucionales y por ende el alcanzar las metas planteadas.
- Con la implementación de este modelo se debe priorizar la aplicación del orgánico estructural pese a ser decisión de la administración de turno, sin embargo, es lo más recomendable para el progreso de la empresa de pasajeros de Quito y se debe aplicar a todos los perfiles el manual de perfil y valoración de puestos, para el correcto desarrollo institucional y el cumplimiento estricto de Ley.
- Se debe medir el cumplimiento del modelo de gestión, a través de la gestión por resultados sin que esto se vea afectado por la administración o tienda política de turno, respetando las políticas internas legalmente aprobadas.

Bibliografía

1. Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (Version Preliminar). Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública*. ILPES-CEPAL.
2. Asamblea Nacional. (2008). Constitución del Ecuador. *Constitución del Ecuador*. Ecuador.
3. Baca Urbina, G. ((2006).). *Evaluación de proyectos*. Mc Graw Hill.: Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I. ((2002)). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia.: Editorial.
5. Crozier. (1997).
6. cuentas, R. d. (2017).
7. De Gregorio Prieto, A. ((2012).). *Gestión estratégica*. . Bogotá:: Ecoe Ediciones.
8. EPMTQP. (2017). www.trolebus.gob.ec.
9. Guerrero, O. (2010). La administracion Publica a traves de las ciencias sociales.
10. Hecló. (1978). Administración Pública.
11. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
12. Martínez, A. (2013). Calidad.
13. *Metodología del Marco Lógico para la Planificación el Seguimiento y la Evaluación del Proyectos y Programas*. (2005). Santiago de Chile: CEPAL.
14. Morales, A. G. (2016). *Metodología de la Investigación*. Quito: Jurídica del Ecuador.
15. Murray R. , S., & Stephens, L. (2009). *Estadística* (4ta Edición ed.). México: Mac Graw Hill.
16. Prieto, D. G. (2012).
17. Ramirez, J. (2 de 2009). *Procedimiento para la Elaboración de un Análisis FODA como Herramienta de Planificación Estratégica en las Empresas*. Recuperado el 25 de 4 de 2018, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
18. Salas, N. T. (2014). Técnicas de Investigación.
19. Sanguinetti, J., Iglesias, E., Franco, R., Portes, A., Di Tella, T., Lipset, S., . . . Torres-Rivas, E. (2001). *Sociología del desarrollo, políticas sociales y democracia, estudios en homenaje a Aldo E. Solari*. México: siglo veintiuno editores, s.a. de c. en coedición con l comisión económica para américa latina (Cepal).

20. senplades. (s.f.). <http://biblioteca.senplades.gob.ec>. Obtenido de <http://biblioteca.senplades.gob.ec/jspui/bitstream/30000/211/1/SENPLADES-BV-000119.pdf>.
21. Torres, M. P. (16 de Febrero de 2014). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 52.
22. UITP. (2008).
23. Velasco, J. P. (2009). *Gestión por procesos*. 3era edición.
24. Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria S.A.
25. Weber, M. (2014). *La administración: Enfoque burocrático*. Universidad de Granada.
26. Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS:

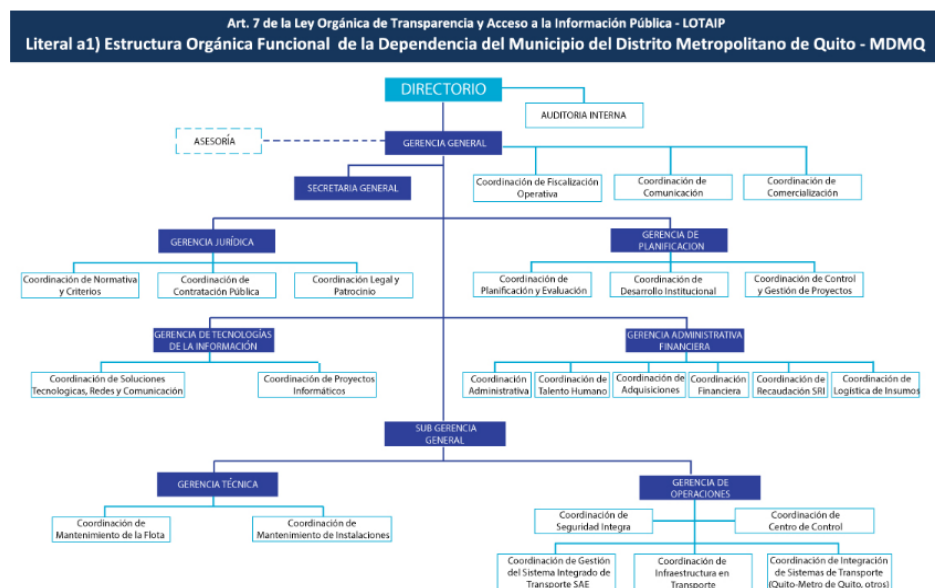
Misión

“Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito y brindar asesoría técnica especializada a instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras en el ámbito del transporte” (EPMTPQ, 2017).

Visión

“Ser la mejor Empresa en la gestión, desarrollo, innovación e integración de sistemas de transporte urbano sustentable, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía del DMQ, utilizando recurso humano y tecnología de primer nivel”. (EPMTPQ, 2017)

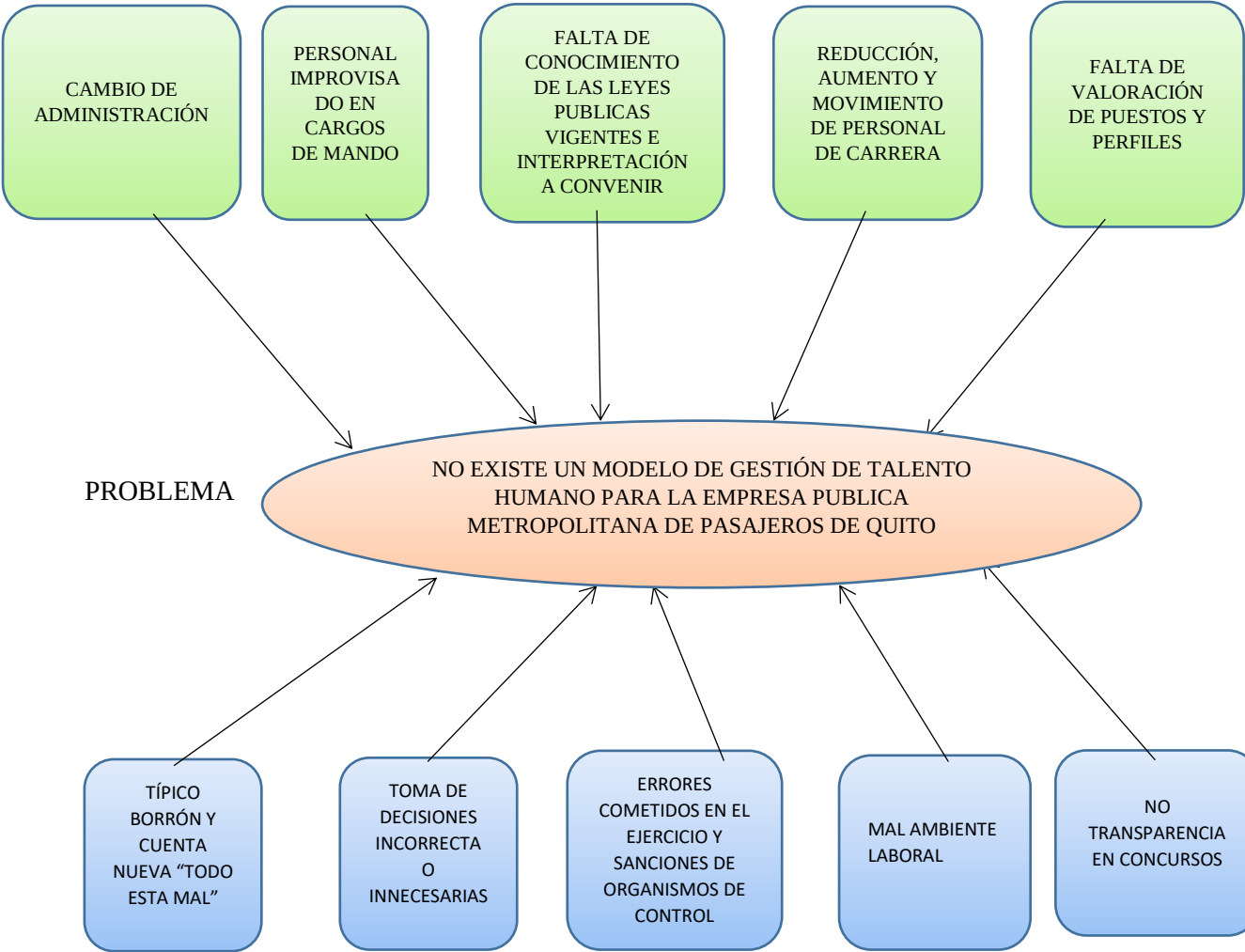
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: (EPMTPQ, 2017)

PROBLEMA CIENTÍFICO

CAUSA



EFECTO

Elaborado por: Martha Velasco

ENTREVISTA AL ING. GONZALO PEÑAHERRERA

Pregunta 1: ¿Cómo ve usted al país entorno a los actos de corrupción que suponen en radio y televisión?

Respuesta 1: Todo el país está consternado con el grado de corrupción que ha existido no solo la última década sino desde que tengo uso de razón. El mal continuara mientras no existan políticas públicas claras que corten este problema.

Pregunta 2: Usted cree que la administración municipal actual es la adecuada?

Respuesta 2: Lastimosamente y sin tendencia política alguna debo reconocer que la última administración es la peor que ha pasado por el municipio de Quito, como ex funcionario municipal con mucha tristeza veo como han quebrantado la ciudad desde todo ámbito.

Pregunta 3: Cuales ámbitos son los más afectados?

Respuestas 3: Las condiciones en que se encuentran las empresas públicas como Emaseo, Emmop, Epmtpq entre otras, es realmente falta de conocimiento y compromisos políticos los que ha llevado a esta bajón municipal.

Pregunta 4: Que compromisos políticos han afectado a la municipalidad?

Respuesta 4: Los compromisos políticos, siempre han existido, lo que considero en la actualidad es que están dando mal uso a esos compromisos, como por ejemplo favoritismos laborales a personas sin preparación y hasta sin experiencia en el sector público.

Pregunta 5: Usted como considera que debería administrar las empresas públicas para una mejora?

Respuesta 5: Son muchos factores y escenarios diferentes los que se presentan en cada una de ellas, pero lo básico para que tengan un adecuado manejo es a través de la planificación estratégica, la cual debe derivar en una dirección por objetivos y resultados que permitan un seguimiento adecuado para llegar a las metas a alcanzar.

Pregunta 6: Como aporta la Senplades a las instituciones y empresas públicas?

Respuesta 6: A través de los objetivos planteados en el Plan Nacional Toda una vida, desprendemos y vigilamos el cumplimiento entrelazado entre las empresas y/o entidades

públicas basados en planes de inversión que sustenten los proyectos alineados a nivel nacional, y estos a su vez siendo monitoreados a través de la Gestión por Resultados que no es más que el control de los avances de dichos proyectos, con alertas tipo semáforos para saber dónde hay que apoyar para que el proyecto continúe.

Pregunta 7: Usted considera que las empresas municipales deben implementar la gestión por resultado complementando la gestión por objetivos?

Respuesta 7: Por supuesto, es lo que se pretende que incluso todos los GADs se alineen a esta nueva manera de llegar a las metas propuestas, mediante la gestión por resultados, en donde el resultado de dicha gestión es lo que importa dentro de un proyecto de inversión y bajo este esquema se puede medir toda actividad planificada en la institución de forma muy particular, puesto que la Senplades mide de forma macro los proyectos a nivel nacional.

Pregunta 8: Usted cómo ve a la Empresa de Pasajeros considerando que conoce de las empresas municipales con su experiencia de Gerente de una de ellas?

Respuesta 8: Como Ex gerente del Emgirs y conocedor del potencial que hay en la EPMPTQ considero que la razón de ser y la identidad que hay en esa empresa se está perdiendo ya que el Trolebús es la identidad que los hace diferentes de cualquier medio de transporte local y a nivel nacional, considerando también que el sentido ambiental ya no es un plus en la empresa por la adquisición de buses a diésel y no eléctricos como lo es el trolebús.

Pregunta 9: El talento Humano que representa en una empresa?

Respuesta 9: Es el pilar de toda institución y es donde más atención debe existir por parte de las autoridades y siempre apegados en ley, pero en ley de forma imparcial, mas no en leyes que favorezcan a un solo conglomerado como es el malestar que se escucha hoy por hoy en la institucionalidad municipal en general.

Pregunta 10: Un modelo de gestión, puede ser el factor que ayude a precautelar la integridad institucional en todos los ámbitos, y evitar el “Borrón y Cuenta Nueva”?

Respuesta 10: Es importante estar sustentados en ley para la implementación de cualquier modelo de gestión más aun cuando es de talento humano, sin embargo todo depende de la integridad de las personas que dirijan la institución, puesto que lo óptimo es mejorar lo que

se encuentra y no acabar con lo que esta, eso simplemente denota la falta de experiencia en el manejo de empresas y más aún del sector público.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL		
ENCUESTA A USUARIOS DE LA EPMTPQ		
1.	¿Está usted satisfecho con el servicio de transporte que brinda la EPMTPQ?	
SI	NO	
2.	¿Está usted de acuerdo con el costo del pasaje?	
SI	NO	
3.	¿Considera que el viaje es más rápido que los otros medios de transporte?	
SI	NO	
4.	¿La atención de los recaudadores es excelente, buena, mala?	
E	B	M
5.	¿La atención de los conductores es excelente, buena, mala?	
E	B	M
6.	¿Sabe usted el horario nocturno del servicio que se brinda?	
SI	NO	
7.	¿Conoce usted el precio del pasaje en horario nocturno?	
SI	NO	
8.	¿Sabe usted que la EPMTP realiza rendiciones de cuenta?	
SI	NO	
9.	¿Ha recuperado usted objetos perdidos dentro de nuestro sistema?	
SI	NO	NO OPINA
10	¿La gestión de la Alcaldía es (Excelente, buena, mala, pésima?	

E B M P

ENCUESTA A USUARIOS DE LA EPMTQP

1. ¿Está usted satisfecho con el servicio de transporte que brinda la EPMTQP?

SI NO

2. ¿Está usted de acuerdo con el costo del pasaje?

SI NO

3. ¿Considera que el viaje es más rápido que los otros medios de transporte?

SI NO

4. ¿La atención de los recaudadores es excelente, buena, mala?

E B M

5. ¿La atención de los conductores es excelente, buena, mala?

E B M

6. ¿Sabe usted el horario nocturno del servicio que se brinda?

SI NO

7. ¿Conoce usted el precio del pasaje en horario nocturno?

SI NO

8. ¿Sabe usted que la EPMTQP realiza rendiciones de cuenta?

SI NO

9. ¿Ha recuperado usted objetos perdidos dentro de nuestro sistema?

SI NO NO OPINA

10. ¿La gestión de la Alcaldía es (Excelente, buena, mala, pésima)?

E B M P

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

Encuesta a Colaboradores:

1. ¿El servicio brindado está acorde a las metas propuestas?

SI NO

2. ¿Sabe usted los procesos internos?

SI NO

3. ¿Los procedimientos en la empresa están acorde a Ley?

SI NO

4. ¿Sabe Usted si se está aplicando la gestión por resultados en la empresa?

SI NO

5. ¿Cree usted que talento humano está siendo bien administrado?

SI NO

6. ¿EL orgánico estructural está acorde a las necesidades de la Empresa?

SI NO

7. ¿El Orgánico Funcional está bien elaborado?

SI NO

8. ¿Los beneficios de la empresa son equitativos entre los colaboradores?

SI NO

9. ¿La gestión de esta administración es (Excelente, buena, mala, pésima?

E B M P

ARTICULO CIENTIFICO

GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA DE PASAJEROS DE QUITO

Autor: Ingeniera Martha Yolanda Velasco Freire

Resumen

En el Ecuador, en el último semestre se ha podido palpar la gran brecha que ha originado un cambio de gobierno, en el cual, aun siendo aparentemente alineado con el saliente, se puede apreciar que hemos caído en lo típico “borrón y cuenta nueva” a la gestión saliente, implicando a cambios totales y parciales en la gestión administrativa del país. No es de otra forma la gestión de las Empresas Publicas Metropolitanas del Distrito Metropolitano de Quito, en las cuales, durante la administración del Actual Alcalde de Quito, al llegar con asesoría de expertos en empresas privadas y con un alto grado de desconocimiento del sector público, ha venido a generar cambios que afectan a la gestión que venían teniendo las Empresas Publicas Metropolitanas. La inexistencia de un Modelo de Gestión para la empresa de pasajeros de Quito, ha afectado directamente a la economía, administración y operación de la empresa, motivando el desgaste de las funciones de cada actor interno pero también a buscar estrategias para abandonar la práctica de la discontinuidad de los objetivos de la gestión llevando a proponer diseñar un Modelo de Gestión adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización y que permita que las modificaciones o permutas en los cargos administrativos o gerenciales no afecten directamente la capacidad de la empresa de transporte cumplir con su misión. El presente estudio pretende sentar las bases que justifiquen tener por resultado, la creación de un Modelo de Gestión continuo alineado a toda teoría administrativa para la Empresa de Pasajeros de Quito, con el propósito de aportar para la mejora continua de la empresa y el correcto manejo de los fondos públicos, en la inversión, operatividad y calidad laboral de la misma.

Palabras claves: Gestión, gerencia, administración, gobierno, empresa.

Summary

In Ecuador, in the last semester the great gap that has caused a change of government has been palpable, in which even though it is apparently aligned with the outgoing one, it can be seen that we have fallen into the typical "clean slate" outgoing management, involving total and partial changes in the administrative management of the country. It is not otherwise the management of the Metropolitan Public Companies of the Metropolitan District of Quito, during which during the administration of the current Mayor of Quito, when arriving with expert advice in private companies and with a high degree of ignorance of the public sector, It has come to generate changes that affect the management of the Metropolitan Public Companies. The lack of a Management Model for Quito's passenger company has directly affected the economy, administration and operation of the company, motivating the erosion of the functions of each internal actor but also seeking strategies to abandon the practice of discontinuity of management objectives leading to propose design an appropriate Management Model that ensures compliance with the objectives of the organization and that allows changes or swaps in administrative or managerial positions do not directly affect the ability of the transport company fulfill your mission. This study aims to lay the foundations that justify having as result, the creation of a continuous Management Model aligned to all administrative theory for the Passenger Company of Quito, with the purpose of contributing to the continuous improvement of the company and the correct management of public funds, in the investment, strategies, operability and labor quality of the same.

Keywords: Management, management, administration, government, company.

Introduccion

La administración pública en la actualidad ha venido incurriendo en un sin número de situaciones positivas y negativas a nivel mundial, es muy común ver en los noticieros nacionales e internacionales, la problemática en la que se ha convertido administrar fondos públicos. En el Ecuador, en el último semestre se ha podido palpar la gran brecha que ha originado un cambio de gobierno, en el cual aun siendo aparentemente alineado con el saliente, se puede apreciar que hemos caído en lo típico “borrón y cuenta nueva” a la gestión saliente, implicando a cambios totales y parciales en la gestión administrativa del país. No es de otra forma la gestión de las Empresas Publicas Metropolitanas del Distrito Metropolitano de Quito, en las cuales durante la administración del Actual Alcalde de Quito, al llegar con asesoría de expertos en empresas privadas y con un alto grado de desconocimiento del sector público, ha venido a generar cambios que afectan a la gestión que venían teniendo las Empresas Publicas Metropolitanas, para lo cual se ha considerado realizar un modelo de Gestión a la administración de la Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito (EPMTP) con el fin de aportar un modelo a seguir por el resto de empresas metropolitanas.

La inexistencia de un Modelo de Gestión para la empresa de pasajeros de Quito, considerando las experiencias de gestión durante los dos últimos años; ha afectado directamente a la economía, administración y operación de la empresa, motivando el desgaste de las funciones de cada actor interno pero también a buscar estrategias para abandonar la práctica de la discontinuidad de los objetivos de la gestión llevando a proponer diseñar un Modelo de Gestión adecuado que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización y que permita que las modificaciones o permutas en los cargos administrativos o gerenciales no afecten directamente la capacidad de la empresa de transporte cumplir con su misión. (Baca Urbina, 2006)

El presente estudio pretende sentar las bases que justifiquen tener por resultado, la creación de un Modelo de Gestión continuo alineado a toda teoría administrativa para la Empresa de Pasajeros de Quito, con el propósito de aportar para la mejora continua de la empresa y el correcto manejo de los fondos públicos, en la inversión, estrategias, operatividad y calidad laboral de la misma. (Chiavenato, 2002)

Metodo

Para este estudio se aplicará una metodología de la investigación mixta para un mejor análisis del tema planteado. Los factores que inciden en el desarrollo de una investigación pueden ser de dos tipos: los objetivos y los subjetivos.

La investigación puede ser clasificada con base a los siguientes criterios: por el propósito o las finalidades perseguidas la investigación es básica; según la clase de medios utilizados para obtener los datos, es documental, experimental; atendiendo al nivel de conocimientos que se adquieren podrá ser exploratoria; dependiendo del campo de conocimientos en que se realiza es filosófica; empírico-racional; acorde con el método utilizado, es analítica. (Narváez Trejo & Villegas Salas, 2014)

Investigación básica. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico, puesto que se pretende tomar conceptos de Gerencia y administración para propiciar un escenario de equilibrio en los procesos de gestión que propicien la sostenibilidad de la empresa en el ámbito de los recursos humanos y financieros independientemente que la misión sea definida en el plano público o privado.

Investigación documental. Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (Flores & Zepeda, 2007)

Investigación descriptiva. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. (Flores & Zepeda, 2007)

Investigación explicativa. Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

Resultados

La Empresa Pública Metropolitana de Transporte de Pasajeros de Quito (EPMTPQ) se creó mediante la Ordenanza Municipal No. 0314 del 13 de julio de 2010; actualmente administra los principales corredores viales de la ciudad: Trolebús, Oriental Ecovía y Sur Occidental. La historia del transporte municipal, sin embargo, inició en 1990 con la conceptualización del Trole: un proyecto orientado a atender las crecientes necesidades de movilidad de la ciudadanía y ofrecer una alternativa tecnológica, de alta calidad, frente a las limitaciones de los servicios existentes en la época.

El primer trolebús arribó a Quito en octubre de 1995. Ese mismo año, inició formalmente la operación de la primera fase del servicio. La entidad encargada de administrar este sistema fue la Unidad Descentralizada para Gestión y Operación del Trolebús, creada con la resolución municipal No. 048.

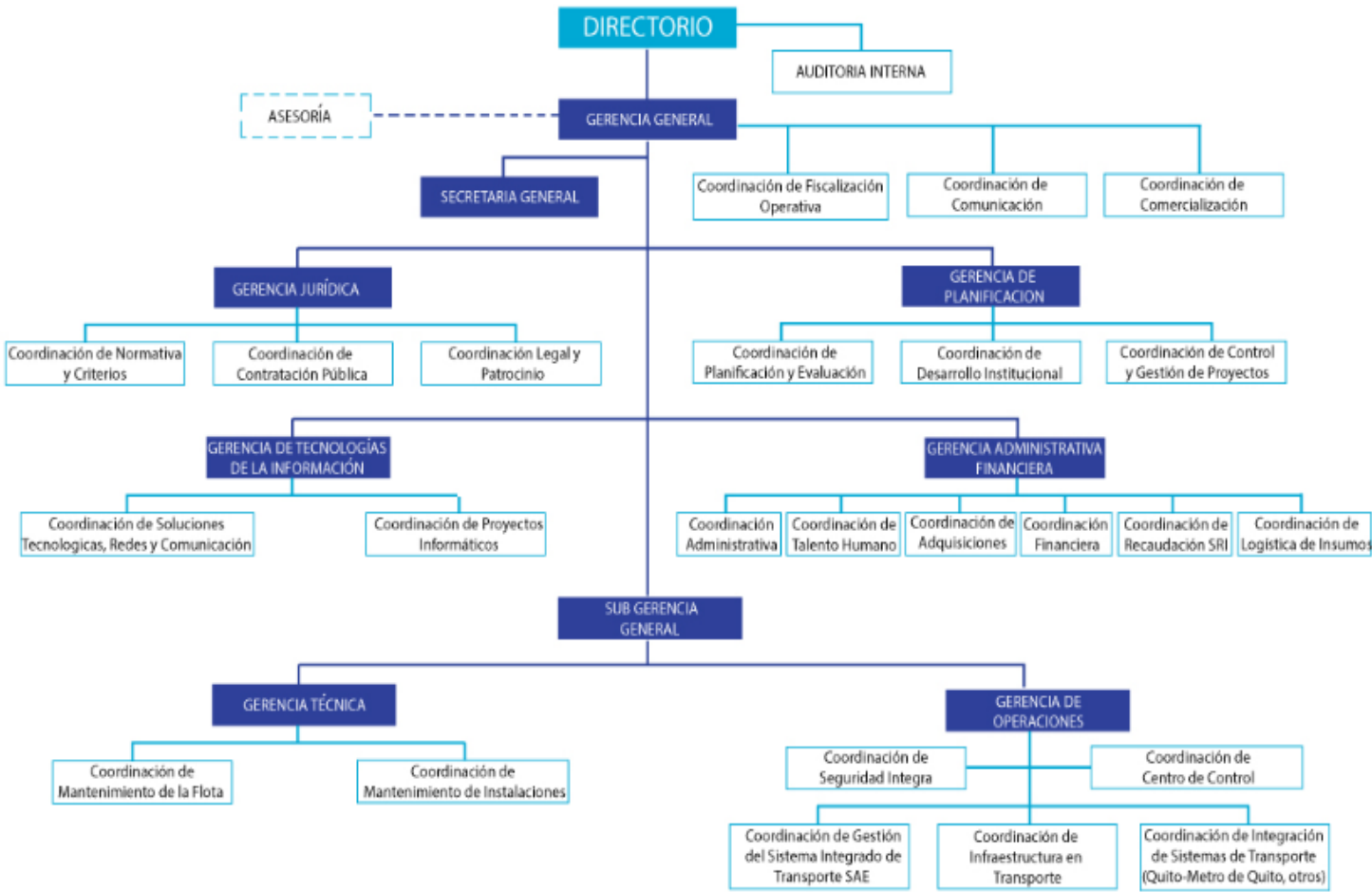
Durante los años subsiguientes se concretaron las ampliaciones del corredor Trolebús la Colón posteriormente a la Terminal Norte la “Y”. La extensión de este corredor hacia el sur inició en el año 2000, con la apertura de la estación Morán Valverde, y culminó con la extensión del servicio a Quitumbe. La flota del contaba entonces con 113 trolebuses. Actualmente, el Trole es el único sistema que une longitudinalmente la terminal terrestre de Carcelén, al norte, con la terminal Quitumbe, en el sur.

La empresa expone como visión “Operar y administrar el servicio de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito y brindar asesoría técnica especializada a instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras en el ámbito del transporte” Con esta definición de los cimientos de la institución es de notar que la filosofía de sus operaciones deben ser mixtas en cuanto a la administración se refiere puesto que para administrar un servicio público se debe atender filosofías sociales cuyo centro es la satisfacción de personas atendidas a través de recursos de orden gubernamental. Sin embargo, al propiciar las asesorías también en el ámbito privado, local o extranjero demanda de la empresa direccionar operaciones a un nivel logístico cuyo objetivo es el rendimiento

marginal de un servicio prestado con dividendos financieros positivos autosustentables o generadores de renta.

Ser la mejor Empresa en la gestión, desarrollo, innovación e integración de sistemas de transporte urbano sustentable, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía del DMQ, utilizando recurso humano y tecnología de primer nivel es la visión que ostenta la empresa. Para que las operaciones apunten a ello se hace necesaria la implementación de una cultura organizacional mixta que esté en equilibrio tanto con una vocación de servicio que maximice los recursos públicos obtenidos pero una gestión administrativa que no comprometa la sustentabilidad de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DE LA DEPENDENCIA
DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Fuente: (EPMTP, 2017)

Mediante la observación directa a la gestión actual, se desprenden varias causas que motivan a realizar un Modelo alineado a la Gestión Administrativa de la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito, entre los que destacan:

- Cambio de Administración por coyuntura política y no por necesidad gerencia.
- Improvisación en nombramientos y designaciones de cargos estratégicos de mando, lo que implica un nivel de desconocimiento en distintos niveles de la gestión
- Desconocimiento o descalificación de la gestión saliente, generando discontinuidad o fracaso de proyectos sin su debida evaluación o estudio de reimpulso
- Toma de decisiones incorrecta o innecesarias puesto que no obedecen a ningún plan o programación de tareas.
- Cambios de personal con experiencia, perdiendo el conocimiento empírico y tradicional de funciones transcendentales para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.

Todas las causas descritas provocan efectos que afectan la gestión de turno, también puede ocasionar el quiebre de la empresa, los gastos innecesarios, ambiente laboral desfavorable, imposibilidad en la recolección de datos para general indicadores de Gestión admisibles en una Auditoría por los entes de control porque no muestran una gestión continua y mejorada sino una gestión rediseñada y sin la experticia demandada.

En las concepciones clásicas de la gestión, el papel del gestor se basa en la ordenación de los recursos para la obtención de los fines bajo los criterios de eficiencia y eficacia. Esta concepción racionalista de la gestión ya ha sido superada, incluso en las organizaciones empresariales. La concepción del beneficio económico como objetivo único de la empresa ha sido complementada por otros objetivos, como el posicionamiento en el mercado, la cultura organizativa o la imagen social. La gestión no puede entenderse únicamente como un conjunto de técnicas racionales al servicio de un objetivo único, sino que se concibe como una adaptación de la organización a un entorno complejo y dinámico tanto en los medios de que dispone como en la forma de conseguir y compatibilizar los diversos objetivos. Asimismo, el papel del directivo ha evolucionado, ya que a éste no se le

considera simplemente un especialista en las técnicas directivas, sino un gestor con capacidad multidisciplinar, adaptable y negociador. (De Gregorio Prieto, 2012)

Mediante el análisis de las causa y efectos descritas, se ha determinado la necesidad de diseñar un Modelo alineado a toda gestión administrativa para la Empresa de pasajeros de Quito puesto que no se garantiza la continuidad de la gestión, ni la materialización de proyecto en los momentos cuando el entorno propicia enroques de gerencias.

Prieto (2012) asegura que *“el principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo”*. Esta afirmación permite entender que la empresa debe estar preparada para aceptar los cambios como para imponerlos, en este sentido no solo hay que conocer la cultura y las operaciones a lo interno sino también estudiar el campo de acción exterior como parte de un todo para poder ir con pie de plomo y mano de seda en la gestión operativa.

Cuando se trata de una institución pública, empíricamente, se ha de saber que no solo maneja asignaciones financieras de la estructura gubernamental, sino que el capital humano y la gestión administrativa también es dotado. En los tiempos modernos se conoce que esta característica limita la gestión de quienes están a cargo ya sea por desconocimiento del objetivo lógico de la empresa o por control en las funciones a desarrollar.

Al respecto Crozier (1997) sintetiza el tema de los cambios llamados revolucionarios, que nunca dejan de ser parte de la modernidad en su artículo “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública” del cual se extrae una serie de disertaciones interesantes.

1. El éxito de una cultura de gestión pública se está convirtiendo en el problema central del desarrollo de los países avanzados. Existen dos razones básicas tras este nuevo planteamiento:

a. El crecimiento de todas las actividades administrativas -públicas, semipúblicas y aún las privadas- está sobrecargando de manera extraordinaria los recursos asignables, financieros

y humanos, y ya no pueden ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa.

b. Estamos viviendo una verdadera revolución, no solamente en las actividades humanas - materiales e inmateriales, desde las actividades del trabajador asalariado hasta las del empleado oficinista- sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder. El sistema burocrático que originó la estructura de nuestro aparato colectivo de toma de decisiones ha tenido un gran impacto sobre nuestro sistema industrial, pero no logra ajustarse a las exigencias de la presente era totalmente nueva y diferente. Ahora nos vemos obligados a funcionar dentro de un nuevo paradigma que pudiéramos llamar la cultura de gestión pública. Nuestro razonamiento tradicional, con la figura central del servidor público obediente, que ejecutaba las decisiones adoptadas mediante el debido proceso democrático, no se ajusta a la nueva realidad. El orden de capas burocráticas superpuestas resulta demasiado engorroso para ser aplicado a la complejidad del mundo moderno. (Crozier, 1997)

2. El paradigma burocrático surgió paulatinamente en los estados naciones europeos de comienzos del siglo diecisiete, gracias a la tradición patrimonial de imponer un orden formal y crear una responsabilidad ante la administración Real. Los patrones burocráticos han llegado a ser tan difíciles de manejar que no logran dominar la complejidad creciente de nuestras actividades colectivas. La complejidad ofrece a los agentes la oportunidad de lograr la libertad, mientras que a la inversa, la libertad de los agentes aumenta la complejidad. Los arreglos legales negociados siempre habían existido; no obstante, después que la burocracia se vió en la necesidad de dictar cada vez más reglas para controlar la complejidad, el respeto por las mismas ha declinado y el sistema ha generado confusión e irresponsabilidad. Esta situación radica en prácticas económicas y sociales. Si hemos de promover la innovación, harán falta nuevas formas de relaciones humanas no burocráticas, pues la innovación nunca ha podido ser dirigida por órdenes. Para lograrla con suficiente rapidez, se requerirán no solamente ideas brillantes y nuevos conceptos sino también toda una cadena de relaciones ágiles, no verticales, a través de las cuales las personas puedan comunicarse con rapidez y franqueza, sobre la base de la reciprocidad. La situación de fragmentación y subordinación que implica el modelo burocrático paraliza las comunicaciones y por ende, restringe la innovación. Es más, para ser innovadores y eficientes, los servicios tienen que depender de una comprensión cabal (que implica saber

escuchar de veras) de los clientes potenciales y reales, lo cual a su vez es impedido por el sistema de mando de la burocracia. La administración pública no sólo participa de este paradigma, sino que queda profundamente afectada por el mismo. Después de todo, sus operaciones básicas son de servicios que han de ser prestados a una sociedad de servicios. (Crozier, 1997)

Las dificultades han girado siempre en torno a una contradicción básica. Es necesario cambiar uno de los rasgos centrales del sistema social, a la vez que mantener a la sociedad en capacidad de funcionar con suficiente eficiencia. Pero este rasgo que queremos cambiar siempre ha sido considerado como absolutamente necesario para que el sistema funcione.

La estructura de gestión es una consecuencia del proceso de planificación estratégica. Por tanto, dicha estructura es un instrumento al servicio de la consecución de las finalidades y no un objetivo en sí misma. Un mismo servicio o línea de gestión puede ser desarrollado por estructuras de gestión diferentes en función de los factores sociales, tecnológicos, legales o económicos. (De Gregorio Prieto, 2012)

Conclusiones

El entrenamiento es naturalmente la principal herramienta para ayudar a las personas a ajustarse al cambio cultural, no obstante, no debe ir divorciado de la acción como era y con frecuencia sigue siendo el caso. Por consiguiente, los programas de entrenamiento deben ofrecerse en base ad hoc y deben ser diseñados especialmente para el problema específico del cambio que se prepara o que ya se ha implantado. Cuando existe una convergencia bien preparada entre una buena estrategia, los conocimientos bien compartidos acerca de problemas empíricos y el entrenamiento de las personas para desarrollar el tipo de cooperación que se requiere, entonces se multiplican las probabilidades de éxito. Sin embargo, el problema más difícil y urgente suele ser el entrenamiento de los líderes. El cambio exige innovaciones y es consecuencia de una sucesión de innovaciones, pero no habrá innovación sin innovadores. Los líderes son innovadores o bien deben contar con el apoyo indispensable de innovadores locales entre su personal subordinado. No deben ser apartados como miembros de una casta superior. Deben involucrarse en el entrenamiento de su personal subordinado y a la vez, deben beneficiarse de programas de entrenamiento específico sobre el tema de la innovación antes de encargarse de las agencias públicas. (Crozier, 1997)

Entrenar para los cambios es una teoría, si se quiere moderna, pues rompe paradigmas. Desde la Revolución Industrial, el desarrollo de la teoría del Capital y su crítica generadoras de Teorías Socialistas o Comunistas los actores dentro de un sistema productivo, la distribución de las rentas, las obligaciones de cada actor son un sistema imperfecto aún sin definir.

Revolucionar es si se quiere, aprender a hacer las cosas diferentes y demostrar que se pueden genera mayores y mejores resultados que utilizando mecanismos tradicionales.

La gestión en un ámbito global, implica tomar las riendas para un fin, al tener definido un objetivo en donde no queda más que apuntar acciones a ello demandando, en este caso:

4. Gerentes o encargados con competencias probadas para sostener la misión y la visión de la organización.
5. Autonomía para la toma de decisiones internas para garantizar la sostenibilidad de la empresa, sobretodo en el ámbito financiero, aun cuando el Estado defina los niveles auditables que habría que cumplir
6. Capacitación respecto a las filosofías internas y externas a manejar dentro de la organización para mantener una constante y fresco conocimiento de la cultura y las relaciones humanas presentes en el entorno, atendiendo la necesidad de entendimiento y adaptación de la cultura.

En el período actual, estas dificultades van aunadas a la imposibilidad de disociar las dos principales tendencias de nuestro tiempo: la complejidad de nuestras actividades y la libertad del agente individual. Estas dos tendencias operan juntas y pueden parecer complementarias, pero en cuanto se refiere al gobierno y a la gestión, funcionan en abierta oposición. El aumento en la complejidad de las interacciones humanas es fenomenal. Mientras mayor complejidad, mayores oportunidades para que los actores sigan su propio curso con mayor libertad de selección. Pero a la inversa, mientras más libertad tienen los actores, mayor complejidad en sus interacciones. Necesitamos más intervención pública para dominar la complejidad; de una manera u otra, todos los grupos -aún los de hombres de negocios- exigen la intervención, pero se rehusan a obedecer las reglas que visualizan para otros, no para ellos mismos. Y tienen la capacidad de incumplir las órdenes y las

reglas. El problema básico de la transición es, en consecuencia, cómo sobreponerse a la contradicción entre las necesidades crecientes de dominar la complejidad y la declinación de los medios para lograrlo. El nuevo paradigma para construir una nueva cultura de gestión pública implica un razonamiento con la intención de invertir para cambiar o mejorar, invertir para ayudar a las personas a cambiar en lugar de tratar de imponer los mejores programas elaborados por las jerarquías decisorias. Por consiguiente, el requisito previo para lograr un cambio exitoso es trabajar duro, por adelantado, y elaborar una estrategia razonable para el cambio. (Crozier, 1997)

Implementando un proyecto que genere un Manual de Procedimientos global en el manejo y funciones de cada miembro de la Empresa de Pasajeros de Quito proporcionaría una continuidad de la gestión que conserva para la empresa el capital humano capacitado y garantiza un nivel de sostenibilidad financiera que conlleve al usuario interno y externo disfrutar de un servicio perdurable, necesario y suficiente para aportar a la calidad de vida de la metrópolis.

Bibliografía

Baca Urbina, G. (2006). Evaluación de proyectos. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Colombia.

Crozier, M. (1997). La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. Revista del CLAD Reforma y Democracia, <http://biblioteca.senplades.gob.ec/jspui/bitstream/30000/211/1/SENPLADES-BV-000119.pdf>.

De Gregorio Prieto, A. (2012). Gestión estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.

EPMTP, E. P. (15 de 03 de 2017). Trolebus.gob.ec. Obtenido de <http://www.trolebus.gob.ec/index.php/sobre-nosotros/estructura-organizacional>

Flores, E. P., & Zepeda, M. B. (2007). importancia de la incorporacion temprana a la investigacion cientifica en la Universidad de Guadalajara.

Narváez Trejo, O. M., & Villegas Salas, L. I. (2014). Introduccion a la Investigación. Guia Interactiva. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/index.html>

