



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**AREA, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITULO**

*“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
VIALSUR E.P.  
DE LA CIUDAD DE LOJA”*

**Autor:**  
**Rubén Fabricio Guaman Freire**

**Director:**  
**Ing. Ramiro Guzmán**

*Tesis Previa a la  
Obtención del Grado de  
Ingeniero Comercial*

**Loja Ecuador**  
**2012**

1859

## **CERTIFICACIÓN:**

Ing. Com. Ramiro Guzmán MBA, Docente de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, y DIRECTOR DE TESIS, en uso de sus atribuciones legales;

## **CERTIFICA:**

Que, el presente trabajo de investigación “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VIALSUR E.P. DE LA CIUDAD DE LOJA”, del egresado: Rubén Fabricio Guamán Freire, previo a la obtención del grado de Ingeniero Comercial; ha sido dirigida y supervisada por el suscrito, trabajo que luego de la revisión final, y por cumplir con las Normas Generales para la graduación de Tercer Nivel, en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para los fines correspondientes.

.....

Ing. Com. Ramiro Guzmán MBA

DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORÍA**

La coordinación, preparación y desarrollo de ideas, las definiciones, los conceptos de diversas obras, los cuadros y gráficos elaborados, las discusiones, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente Trabajo de Tesis, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....

Egdo. Rubén Fabricio Guamán Freire

## **DEDICATÓRIA**

Con amor y cariño dedico este logro más en mi vida a mi Madre, ya que gracias a su apoyo incondicional en el transcurso de toda mi vida, y por haberme enseñado valores y haber llenado mi vida de alegrías e ilusiones para seguir luchando cada día.

*Rubén Fabricio Guamán Freire*

## **AGRADECIMIENTO**

Al finalizar el presente Trabajo, en primer lugar, agradezco a Dios, por haberme dado la salud y la sabiduría para salir adelante paso a paso en su desarrollo, hago extensible mi sincero e indeleble gratitud a las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas del Área Jurídica, Social y Administrativa; por sus sabias enseñanzas durante nuestra formación profesional y de manera especial al Ing. Ramiro Guzmán; DIRECTOR DE TESIS, quien con responsabilidad y eficiencia supo guiarme y dirigirme acertadamente hasta la culminación del presente trabajo de Tesis.

De igual manera, agradezco a mi familia quienes me apoyaron espiritualmente para la culminación y realización del Trabajo Investigativo,

***El Autor***

a. TITULO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA “VIALSUR E.P.” DE LA  
CIUDAD DE LOJA.**

## **b. RESUMEN**

En el mundo globalizado en que vivimos el valor que llega a tener una planeación estratégica frente al entorno en donde se está incursionando con las instituciones sean estas públicas o privadas se vuelve fundamental porque permite conocer el escenario en donde estamos pisando, por ello se ha realizado un enfoque teórico de lo que es planificación estratégica, la misma que ha servido para tomar decisiones dentro de un marco referencial de lo que es su estructura técnica y orgánica, en su entorno como al interior de la empresa "Vialsur E.P." de la ciudad de Loja, pudiendo con ello tomar las decisiones rápidas y acertadas a problemas u oportunidades que se presenten en el camino como se demuestra en la propuesta del proyecto.

En base a los objetivos determinados en el problema se pudo evidenciar con claridad que es factible la elaboración de un plan estratégico, debido a que al recabar información por medio de la aplicación de las encuestas se pudo determinar aspectos importantes para el desarrollo del presente trabajo.

Los resultados que se obtuvieron mediante las encuestas aplicadas, permitió conocer que la institución vialsur empresa pública, se rige por la normativa de la Losep (Ley Orgánica del Servidor Público), y tiene como objetivo principal la vialidad en la provincia de Loja, servicios de asesoría, planificación vial construcción y mantenimiento de vías, entre otros.

Además posee un plan operativo anual, que le permite realizar los estudios

técnicos acerca de la situación vial de la provincia, y de esa manera tomar la decisión más oportuna para atender las necesidades de la población, pero debido a los escasos recursos económicos y maquinaria que posee, no puede atender de una forma eficiente.

En lo referente al posicionamiento competitivo de la empresa no es muy favorable debido a que lleva muy poco tiempo establecida en el mercado, y además no tiene una estrategia adecuada, ni procedimientos administrativos apropiados que faciliten a los empleados desarrollar los procesos de una forma más ordenada.

Cabe indicar que la empresa es conocida por los usuarios en un 95%, a los cuales brinda sus servicios y según el criterio de los mismos el 25% manifestaron que es bueno, pero un 95% indicaron que los trámites son lentos, y que la institución debe mejorar su atención, y según la opinión vertida por los usuarios de la provincia manifestaron en un 65% la empresa debe agilizar más los trámites como también mejorar algunos de los procesos administrativos con los que trabaja en la institución.

Los datos que se obtuvieron permitieron formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como también se realizó la investigación de campo, observación directa, y la entrevista al coordinador general de empresas públicas y al gerente general.



Es por este motivo que, se elaboró la siguiente propuesta:

- Plan de capacitación para: Nivel Administrativo, Nivel Técnico, Nivel Obrero.
- Plan piloto de construcción de obras POA.
- Plan de adquisición de equipos y presupuesto.
- Organigrama estructural y manuales de funciones, que permita a la empresa ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.
- Modelo de formato para la presentación de los distintos proyectos que se proponen en la empresa.
- Plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios, y un plan de incentivos para los empleados.

Cada uno de los objetivos contienen los respectivos parámetros que orientan y dan solución a los problemas, a fin de potenciar las fortalezas, y aprovechar las oportunidades.

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el presente trabajo investigativo.

## **SUMMARY**

In the globalized world in which we lived the value that gets to have a strategic planning forehead to the surroundings in where it is being incursionando with the institutions are these public ones or private it becomes fundamental because it allows to know the scene in where we are being above, for that reason a theoretical approach has been made of which it is strategic planning, same that it has served to take the decisions within a referential frame of which it is his technical and organic structure, in its surroundings like a the interior of the company "Vialsur E.P." of the city of Loja, being able with it to make the decisions fast and guessed right to problems or opportunities that appear in the way like proposal of the project.

On the basis of the objectives determined in the problem it was possible to be demonstrated with clarity that is feasible the elaboration of a strategic plan, because when successfully obtaining information by means of the application of the surveys could be determined important aspects for the development of the present work.

The results that were obtained by means of the applied surveys, allowed to know that the institution vialsur public company, it is governed by the norm of the Losep (Statutory law of the Public Servant), and has like primary target the road in the province of Loja, services of consultant's office, road planning construction and maintenance of routes, among others.

In addition it has an annual operative plan, that allows him to make the technical studies about the road situation of the province, and that way to make the most opportune decision to take care of the necessity of the population, but due to the limited economic resources and machinery that it has, cannot take care of of an efficient form.

In the referring thing to the competitive positioning of the company it is not very favorable because it takes very just a short time established in the market, and in addition does not have an suitable strategy, nor appropriate administrative procedures that facilitate the employees to develop the processes of one more a ordered form.

It is possible to indicate that the company is well-known by the users in a 95%, to which offers its services and according to the criterion of such 25% they showed that it is good, but a 95% indicated that the proceedings are slow, and that the institution must improve its attention, and according to the opinion of spilled by the users of the province they showed in a 65% the company must activate plus you also transact them like improving some of the administrative processes with which it works in the institution.

The data that were obtained allowed to formulate the strengths, opportunities, weaknesses and threats, as also it were made the investigation of field, direct observation, and the interview to the general coordinator of public companies and to the general manager.

It is for this reason that the following proposal was elaborated:

- Plan of qualification stops: Administrative Level, Technical Level, Working Level.
- Plan pilot of construction of works POA.
- Plan of acquisition of equipment and budget.
- Structural organizational chart and manual of functions, that allow the company to execute of a more efficient form the projects than they are in execution.
- Model of format for the presentation of the different projects that set out in the company.
- Plan of publicity through different mass media, with the purpose of presenting the services that the company offers and thus to improve the acceptance on the part of its users and a plan of incentives for the employees.

Each one of the objectives contains the respective parameters that orient and give solution to the problems, in order to harness the strengths, and to take advantage of the opportunities.

Later the conclusions and recommendations appear at which it was arrived the present in investigative work.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica es un proceso que analiza la situación presente de la organización y su entorno, cuyo propósito es decidir la dirección que se tomará para alcanzar y mantener sus objetivos institucionales. Es por esto que se realizó un plan estratégico para la empresa Vialsur E.P. de la ciudad de Loja.

El presente trabajo investigativo empieza con una síntesis del trabajo de investigación, la cual se describe en dos idiomas; luego se revisa la literatura, en la que se hace constar algunos conceptos y lineamientos en torno al trabajo realizado; seguidamente se detallan los materiales y métodos utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también contiene los resultados del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al coordinador general de empresas públicas y al gerente general de la empresa vialsur E.P., la encuesta aplicada a los empleados, la misma que ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades; así mismo se aplicó una encuesta a los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Loja, permitiendo conocer su opinión acerca de la gestión que está realizando la empresa. Se elaboró un diagnóstico y análisis de la situación actual interna y del entorno externo de la empresa objeto de estudio, el mismo que permitió conocer el posicionamiento que posee en el mercado, y los procedimientos administrativos y normativas con los cuales ejecuta su trabajo; posteriormente se efectúa un análisis FODA para determinar los factores internos y externos

de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración EFI, EFE, elementos necesarios, los cuales permitieron describir la situación interna a través de las fortalezas y debilidades, como también el diagnóstico externo que son las oportunidades y amenazas que posee la empresa en su entorno, lo cual sirvió para definir los resultados finales del presente trabajo.

Seguidamente se describe el objeto de estudio de esta investigación, en la que se establece la propuesta organizacional, en que se hace constar las estrategias, tácticas, el costo aproximado, para la puesta en marcha, y los responsables; esta propuesta se elaboró en base a los resultados obtenidos, en la cual se establece los objetivos estratégicos, que promoverán a la empresa a ser más eficiente en sus procesos administrativos, y además mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los usuarios de la empresa.

Por último, son expuestas las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, para así dar solución a los problemas que aquejan a la institución y aprovechar las fortalezas de la misma.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **4.1 Empresa**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

#### **4.1.1 Empresa Pública.**

Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica<sup>1</sup>.

##### **4.1.1.1 A que se dedican las Empresas Publicas**

El número de definiciones alternativas de empresa pública es muy grande. Sin dificultad podrían agregarse a la misma una docena más. Algunas de ellas enfatizan la propiedad estatal del capital, otras la existencia de una personería jurídica, otras la operación en mercados o el cubrir total o parcialmente sus costos con los

---

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos24/empresas-publicas/empresas-publicas.shtml>

ingresos provenientes de sus ventas, y así sucesivamente<sup>2</sup>.

#### **4.1.1.2 Marco Jurídico General de las Empresas Públicas.**

##### Normativa jurídica

##### Legislación aplicable a empresas públicas

La legislación sobre empresas públicas<sup>3</sup> en Ecuador se encuentra principalmente en la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y la Ley Orgánica de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP). Son normas de aplicación general que conciernen a las empresas públicas, con determinadas modificaciones, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD); sin perjuicio de las demás leyes y reglamentos de Derecho Público y de Derecho Privado aplicables al sector público.

##### El contenido de la Ley de Empresas Públicas

La Ley Orgánica de Empresas Públicas norma la empresa pública, de Derecho Público, ya existente, Dispone también la conversión de las sociedades mercantiles con participación estatal mayoritaria, sometidas a la Ley de Compañías, en empresas públicas, de Derecho Público.

La LOEP norma también los diferentes regímenes de la empresa pública, como de administración, personal, contratación, control,

---

<sup>2</sup><http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc10.htm>

<sup>3</sup>Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), publicada en el Suplemento del Registro Oficial N° 48, del 16 de octubre de 2009.



funcionamiento y presupuesto.

### Clases de empresas públicas

Órganos públicos competentes para la creación de empresas públicas

La LOEP establece cuatro clases de empresas públicas, de Derecho Público, según el órgano público que las constituye: el Ejecutivo; los gobiernos autónomos descentralizados (GAD); las asociaciones entre el Ejecutivo y los GAD; y, las constituidas por las universidades públicas.

Expresamente se excluyen de la aplicación de la LOEP las “sociedades o empresas incautadas por la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD)”<sup>4</sup>, sin que se descarte que eventualmente puedan convertirse en empresas públicas y, por lo tanto, sometidas a la LOEP<sup>5</sup>.

Las empresas públicas pueden constituirse por órganos públicos determinados, que son el Ejecutivo –empresas públicas nacionales; los gobiernos autónomos descentralizados; conjuntamente del Ejecutivo y los gobiernos autónomos descentralizados; y las universidades públicas. Estos órganos tienen competencia para la constitución de empresas holding, llamadas “empresas públicas de coordinación”<sup>6</sup>.

Son competentes para la creación de empresas públicas los gobiernos autónomos descentralizados regionales, provinciales, cantonales y metropolitanos, pero no los gobiernos parroquiales.

---

<sup>4</sup> LOEP, Disposición Transitoria Primera, penúltimo inciso.

<sup>5</sup> LOEP, Disposición Transitoria Primera, último inciso.

<sup>6</sup> LOEP, Art. 5.

La Constitución también llama a las empresas públicas sociedades de derecho público.

#### **4.1.2 Empresa Vialsur E.P.**

Gobierno Provincial de Loja, con fecha veinte y seis de enero del dos mil diez, mediante Ordenanza creó la Empresa Pública de Vialidad del Sur, la misma que amerita cambios de forma para adecuarla al nuevo marco normativo vigente.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 263 de la Constitución; los artículos 7, 47 literal h) y 277 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización; así como el Art. 5, numeral 2 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

La “EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD DEL SUR” (VIALSUR E.P.) orientará su acción con criterios de eficiencia, racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y desconcentrado de sus actividades. Su objeto principal es ofrecer el servicio público de acuerdo al Art. 263 de la Constitución, Art. 42 del código orgánico de ordenamiento territorial, autonomía y descentralización y Art. 4 de la ley orgánica de empresas públicas, y en materias de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación vial, construcción y mantenimiento de sistemas viales y obras afines o complementarias a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional. Para el cumplimiento de su objeto podrá constituir filiales, subsidiarias, unidades de negocio o celebrar convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios,

empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional.

## **4.2 ADMINISTRACIÓN**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta definición se aplica a todo tipo de organizaciones, sean pequeñas o grandes, lucrativas y no lucrativas, manufactureras y deservicio.

### **4.2.1. Elementos de administración**

- Objetivo: siempre está enfocada a lograr fines.
- Eficiencia: optimizar los resultados mediante el aprovechamiento de todos los recursos.
- Grupo social: que se dé siempre en un organismo social.
- Colaboración del esfuerzo ajeno: se necesita la colaboración de otras personas para lograr resultados.
- Coordinación de recursos: se requiere combinar los recursos que interviene en el logro de un fin común.

## **4.3 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades de manera continua, es decir dentro de un proceso.

El proceso administrativo concibe a la administración como una función

amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales de acción son: producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, es decir, eso es lo que se administra.

#### **4.3.1. La Planeación.**

La Planeación es una actividad intelectual que todos hacemos, y que consiste, en pensar hoy lo que vamos a hacer en el futuro, por medio de la planeación podremos estar en posibilidades de evitar que a veces nos resulten bien las cosas ya veces no, podremos adelantarnos a los fracasos y evitar hasta donde nos sea posible el azar.

#### **5.3.1 Organización**

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) y la estructura organizacional.

#### **5.3.3 Integración**

Esta función se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensaciones y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de sus tareas.

#### **4.3.4 Dirección**

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de metas organizacionales y grupales. Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

#### **4.3.5 Control**

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo.

### **4.4 Tipos de planes**

Los planes pueden dividirse por su clase, son los más comunes o básicos, de ahí que sean los más estudiados. De igual manera existe la subdivisión según su uso, los cuales son planes de uso único y de uso repetitivo o continuo. Los planes de uso único son los que una vez realizados ya no se toman en cuenta, pues tienen aplicación ulterior y los de uso repetitivo o constante son los que van a servir de guía en repetidas ocasiones.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse por lo que debe contar con una clasificación de planes, entre los que se pueden mencionar: misión, objetivos, metas, procedimientos, estrategias, programas y presupuesto.

### **a. Misión**

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio.

### **b. Visión**

La visión es el conjunto de ideas que esbozan un estado deseado por la organización en el futuro, es por tanto el “sueño” o “imagen” de lo que desea alcanzar en un tiempo determinado y debe constituir el “norte” hacia donde se quiere llegar. Las Visiones son las imágenes de realidad futura que tiene, tanto la institución, como nosotros -como personas particulares- en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias<sup>7</sup>.

### **c. Objetivos**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización de los

---

<sup>7</sup>[www.slideshare.net/elizabethuisa/vision-y-mision](http://www.slideshare.net/elizabethuisa/vision-y-mision)

individuos.

Los objetivos se clasifican en:

**A corto y a largo plazo**, un objetivo se considera de corto plazo cuando su duración es de menos de un año y a largo plazo cuando su duración es de más de un año.

**d. Valores Morales**

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona y bienes aquello que mejora, perfecciona, completa.

**e. Procedimientos**

Establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse.

Cuando es importante que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede establecer un detallado plan permanente llamado procedimiento.

Existen dos aspectos importantes que guían los procedimientos:

- Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente (gráficas de proceso, flujo gramas)
- Deben ser periódicamente revisados para hacer los más eficientes.

**f. Programas**

Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas,

asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.

#### **4.5. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El planteamiento estratégico o a largo plazo, el segmento más amplio es el campo del gerente general y de los funcionarios más importantes de la administración, quienes normalmente cuentan con la ayuda, en las grandes empresas de una plana mayor. Este grupo lleva a cabo el tipo de planeamiento que debe considerarse como central en el proceso de administración y que puede describirse de la siguiente forma: La administración que enfrenta a un medio ambiente que incluye factores como el gobierno, la competencia, los clientes, los proveedores, los vendedores, los empleados y los acreedores.

¿Por qué algunas organizaciones tienen un gran éxito, otras solamente un éxito moderado y aún marginal, y otras ninguno e incluso desaparecen?

La respuesta a esta pregunta es que a largo plazo, sólo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a la necesidad de las sociedades eficaz y eficientemente; esto es, que proveen los beneficios demandados por la sociedad a precios suficientes para cubrir los costos incurridos en producirlos<sup>8</sup>.

Ante un futuro incierto y en un medio turbulento, la planeación estratégica orienta la transición, entre lo que ahora es una organización

---

<sup>8</sup>[http://www.proasetel.com/paginas/articulos/elementos\\_plan.htm](http://www.proasetel.com/paginas/articulos/elementos_plan.htm)



y, lo que pretende y debe ser a largo plazo, es la guía para esa transición es un proceso que recopila y analiza información para responder a las preguntas: ¿Dónde estamos? ¿Adónde vamos?. ¿Adónde deberemos ir y cómo?.

La planeación estratégica exige tomar decisiones con alto riesgo e incertidumbre para elegir las opciones estratégicas apropiadas al objetivo fijado, lo cual implica examinarlas según el criterio establecido y que generalmente se relacionan con la función de mercadotecnia y el efecto en los resultados financieros.

- **Formulación de Estrategias:** Consiste en elaborar la misión, y la visión de la empresa y detectar las oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.
- **Implementación de la Estrategia:** La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la

organización.

- **La Evaluación de la Estrategia:** Los gerentes de las organizaciones definitivamente deben de saber cuándo una estrategia no está funcionando, la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian constantemente. Tres son las actividades fundamentales para evaluar las estrategias: revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas.

#### **4.5.1 CARACTERISTICAS.**

La esencia de la planeación estratégica consiste en:

La identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotarlas oportunidades y evitar los peligros.

- ✓ El diseño de un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.
- ✓ Mantiene un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines deseados.

- ✓ Es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuando y como deben de realizarse, quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados.
- ✓ La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- ✓ Planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- ✓ Representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, mas que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- ✓ Para lograr mayores resultados los directivos y el personal de una organización deben de creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

#### **4.5.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis ambiental (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control.

Cuando una administración intenta desarrollar su estrategia, la administración a nivel superior pasa a través de una actividad llamada<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup><http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>

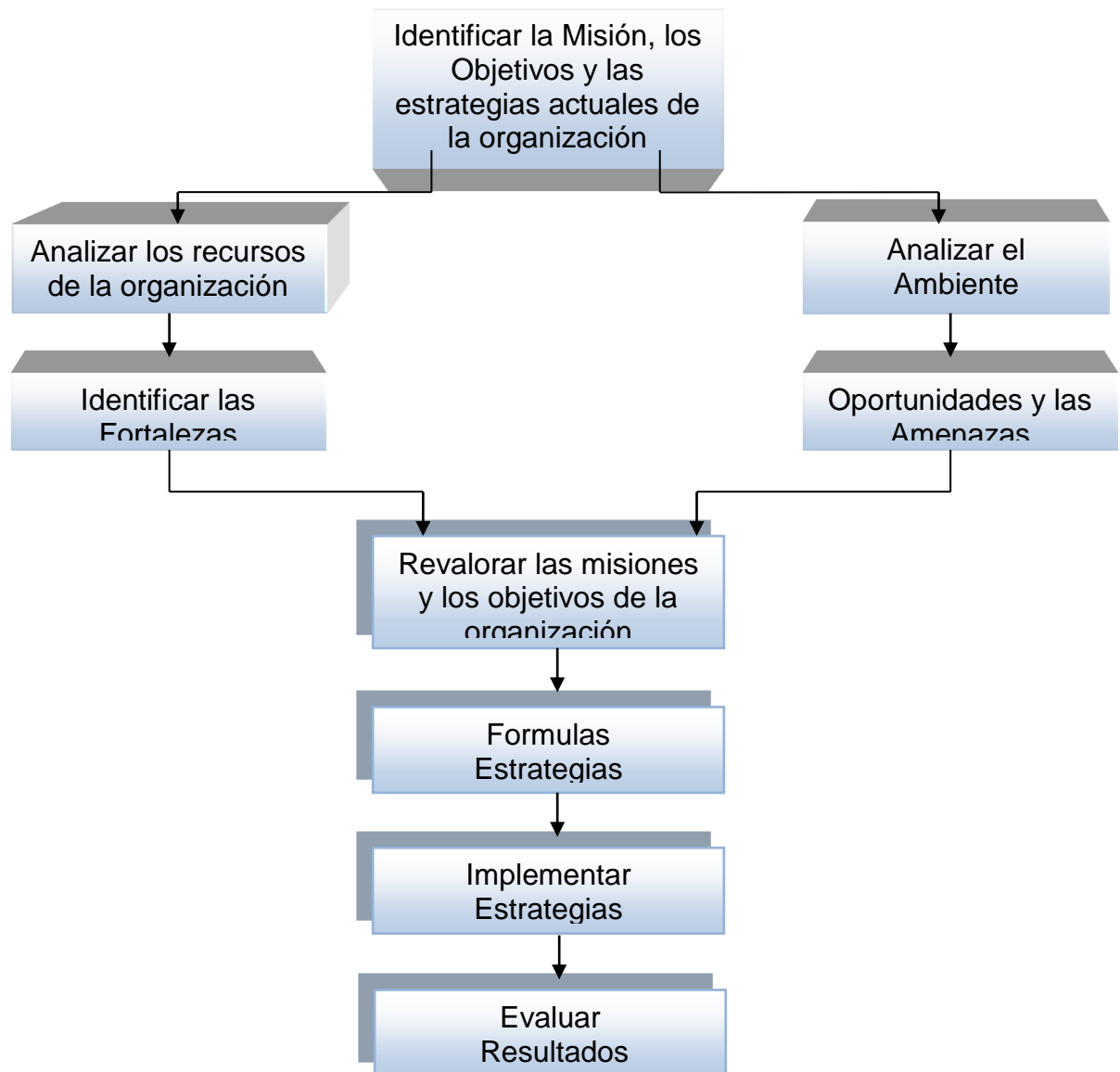
### **Proceso de administración estratégica.**

El proceso de administración estratégica, es un proceso de nueve pasos que incluye la planeación estratégica, implementación y evaluación. En tanto que la planeación estratégica enfatiza los primeros siete pasos, hasta las mejores estrategias pueden abandonar el camino recto si la administración no las implanta adecuadamente o no evalúa sus resultados<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Robbins,S.P.,yDeCenzo,D.A.Fundamentosdeadministración.Conceptosyaplicaciones.PrenticeHall. p.69-70.

## PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA



### a. Misión de negocios

Las organizaciones de negocios acuden al uso del término misión con la idea de establecer un norte específico hacia el cual se dirijan todos los esfuerzos organizacionales. En realidad no existe otra forma de interpretar el hecho. El concepto de misión, por otra parte, se extrae de su ámbito típicamente táctico y se coloca en una dimensión más

elevada. Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su misión, debe entenderse que se está remitiendo al objetivo mayor, al propósito fundamental de sus operaciones.

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la empresa, por lo que la misma no intenta conseguir clientes entre los estudios de televisión pequeños, conseguir clientes ofreciendo el precio más bajo, ni incursionar en productos que no sean de iluminación.

#### **b. Análisis ambiental**

El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis de *statuquo* que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que se interactúa.

Cualquier cambio ambiental y cualquier innovación en la organización afectará a todos los factores, por lo que descuidar sus relaciones sistemáticas ocasionará graves problemas.

Existen diversos marcos de análisis para examinarlos eventos que afectan las organizaciones, entre los que destacan: Marco Mc. Kinsey-7-S”, modelo de las “P” para determinar la oferta de satisfactores Al mercado, modelo de las cinco fuerzas para entenderla

Rivalidad competitiva, matriz FODA para identificarlos activos y Pasivos competitivos internos y externos de la organización.

#### **1. Matriz FODA**

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de

Análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen. En su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas)<sup>11</sup>.

El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión Delos obstáculos que deberán afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos

## 2. La base de datos: situación actual

El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado.

Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

- **Análisis de clientela y mercado**, el cliente de fin el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.

---

<sup>11</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

- **Recursos de la empresa**, entre los principales recursos en una evaluación de situación se encuentran: recursos financieros, eficacia del uso de recursos, evaluación de trabajadores, instalaciones, inventarios, situación del medio ambiente, sistemas de mercadotecnia y distribución, desarrollo de nuevos productos y desempeño directivo.
- **Competencia**, la empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general y en competidores en particular.
- **Medio ambiente**, entre las categorías más importantes de las fuerzas Ambientales que tienen influencia en la empresa se encuentran: económica, demográfica, social, política, tecnológica y legal.

### **c. Formulación de metas**

Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzarlas metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles.

Aunque hay muchos tipos de estrategias de marketing que se pueden usar:

- ❖ **Enfoque:** Aquí el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer



profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta

#### **d. Formulación de programas**

Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.

Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados.

#### **e. Implementación del proceso de planeación estratégica**

Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. Existen cuatro elementos con los cuales las empresas logran tener más éxito al implementar sus estrategias, estos son:

- Estilo.
- Habilidades.
- Personal.
- Valores compartidos

#### **f. Retroalimentación y control**

Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente. Otros entornos

evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

#### **4.6 MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

##### **4.6.1 Modelo de Abell**

El modelo tridimensional de negocio llamado Abell, llamado así en honor al profesor Derek F. Abell de Harvard, quién creó este modelo, el cual puede ser usado para definir el negocio de una compañía. Abell dice que el observar un negocio solo en dos dimensiones (los productos y los mercados) propicia defectos, en cambio él propone que un modelo de negocio sea tridimensional, siendo los tres vectores los siguientes:

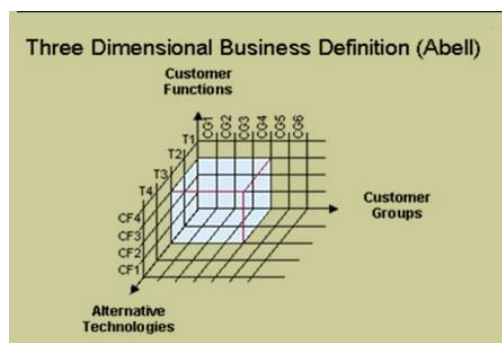
- 1.- Grupos de clientes atendidos. Categorías de clientes.  
(QUIEN)
- 2.- Funciones atendidas al cliente. Necesidades del cliente.  
(QUE)

3.- Tecnologías utilizadas. La manera en que las necesidades están siendo satisfechas (CÓMO)<sup>12</sup>.

El modelo tridimensional de negocio es fácilmente identificando, debido a las características que posee, las cuales son las siguientes:

- Grupos de clientes (categorías de clientes) ¿Quiénes?
- Funciones atendidas (necesidades de los clientes) ¿Qué?
- Las tecnologías utilizadas, o la forma en que las necesidades de los clientes están siendo satisfechas (competencias distintivas) ¿Cómo?

La ventaja del Modelo de Abell es que pone énfasis en que los productos son simplemente una manifestación física del uso de una tecnología particular a la satisfacción de una función particular para un grupo, también particular, de clientes. En segundo lugar, en el Modelo de Abell lo central son los clientes, y no las empresas o la industria en sí misma. Además, permite describir el estado actual y el estado deseado del negocio o la industria, en una figura fácil de entender.



<sup>12</sup><http://modelode.com/modelos/1d-modelo-tridimensional-de-negocio.php>

#### **4.6.2 Las 5 Fuerzas de Porter.**

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***<sup>13</sup>.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

##### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

##### **2. La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de

---

<sup>13</sup><http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

nuevos productos.

### **3. Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

### **4. Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las

organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

#### 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



#### 4.6.3 Estrategias Básicas

La empresa puede estar en diferentes situaciones y tener objetivos diferentes, pero siempre debe luchar con la competencia. Y lo puede hacer de dos formas:

Se diferencian dos tipos de ventajas competitivas que son:

Liderazgo en costes: poder producir con unos costes más bajos que la competencia<sup>14</sup>.

Diferenciación de productos: es el valor añadido que le damos a nuestro producto ante los demás, que pueden ser intrínsecamente iguales. Es la razón por la cual las personas se sienten más atraídas a comprar nuestro producto y no el de la competencia.

De las dos estrategias anteriores se deriva la segmentación de producto, que nace porqué ofrecemos nuestro producto a un sector concreto de la sociedad. Nuestro segmento puede ser diferente tanto si buscamos coste bajo como si diferenciamos.

**Liderazgo en costes:**

Cuando nuestra empresa consigue obtener un producto con costes más bajos que la competencia, podemos decidir repercutirlos al cliente final o aumentar el margen de la empresa.

Ante un coste menor que la competencia podemos repercutir con un menor precio para el cliente final o un mayor margen para la empresa. El tercer caso muestra cuando al producto añadimos una diferenciación de la competencia, y eso hace falta sumarlo al coste del producto. La reducción de costes se consigue en algunos casos concretos:

Economías de escala: especialización y división del trabajo.

Efecto experiencia.

---

<sup>14</sup> Guía de plan estratégico: programa INOVA

- Técnicas de producción: ahorro de la mecanización y automatización de procesos.
- Diseño de productos: añadir cambios al diseño de los mismos productos, de forma que permitan la automatización y el ahorro en el coste de materiales.
- Acceso a materias primas más baratas.
- Localización de la empresa: ahorro en transporte, salarios, impuestos, etc.
- Relaciones con proveedores y clientes: aprovechar los grados verticales de cadena de valor.
- Control estricto de costes en todas las funciones de la cadena de valor.

### **Diferenciación de productos:**

Hay unas razones o situaciones que permiten diferenciar nuestro producto del resto:

- Características del producto o servicio o Tangibles: características observables, rendimiento o complementos del producto.
- o Intangibles: consideraciones del tipo social, emocional, psicológico...
- Características del mercado: mejor adaptación a necesidades del consumidor
- Características de la empresa: concepción del negocio, reputación, valores i principios, prestigio, etc.



En general, las compañías más grandes escogen entre situarse líderes en costes o en diferenciación de producto, y es en los extremos donde se consigue el mejor rendimiento. En cambio, las empresas pequeñas acostumbran a situarse a medio camino entre las dos estrategias obteniendo también unos beneficios menores.

#### **4.6.4 Matriz BCG**

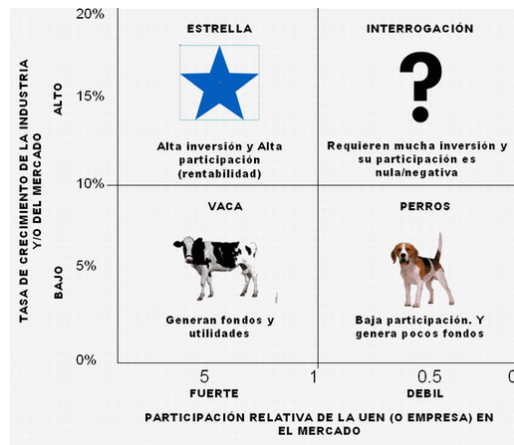
Con el objetivo de analizar la posición estratégica de un producto o una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en 1970 una firma de asesoría gerencial, el Boston Consulting Group, crea el modelo de análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación<sup>15</sup>.

Que es una matriz de 2x2, donde se clasifican los productos o UEN según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad detentada, de donde se obtiene la siguiente matriz:

---

<sup>15</sup><http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion2.shtml>

GRAFICA Nº 1



A su vez los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes. Estas cuatro categorías no sólo nos sirve para saber qué estrategias de marketing aplicar sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto, y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

### 1. NEGOCIOS (UEN) O PRODUCTOS SIGNO DE INTERROGACIÓN

Son productos o UEN que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación. Recursos que deberán ser generados por otros productos o UEN. Como su

nombre lo indica, es signo de interrogación por cuando pueden llegar a cualquier destino: el cual puede ser éxito o fracaso.

Debido a esto en algunos países como el nuestro se lo conoce también como "niños problema", debido a que este tipo de empresas (UEN) o productos, no han logrado afianzarse en un mercado en expansión muy competitivo y por ello es un problema el cuidar de ellos para la empresa, y/o los ejecutivos.

## **2. NEGOCIOS O PRODUCTOS ESTRELLA**

Se trata de empresas EUN de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, en otras palabras requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Más allá de las afirmaciones del Boston Consulting Group, en la estrategia a seguir deberá aplicarse el esquema de fortalezas y debilidades, a fin de evitar que el producto estrella se vea interrumpido o alterado en el sendero que lo lleve hacia su transformación en Vaca Lechera.

### **3. NEGOCIOS O PRODUCTOS VACA LECHERA**

Los productos o negocios vaca lechera (cash-cows) son productos que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento). La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos.

Por tanto, generan más efectivo del que pueden reinvertir rentablemente en sus propias operaciones, por ello las vacas de efectivo pueden ser "ordeñadas" para apoyar las otras unidades estratégicas de negocios (UEN) que necesitan más recursos

Son muy pocos los negocios o productos que arriban a esta posición luego de atravesar con éxito la competencia en el cuadrante estrella, para llegar finalmente a ser cash-cow.

### **4. NEGOCIOS O PRODUCTOS PERRO**

Estas UEN o productos tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si la UEN o producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

## **4.7 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos en especial como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Los altos directivos deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma, solo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considerar la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgente.

### **4.7.1 Diagnóstico**

Es el proceso mediante el cual se llega a descubrir las causas de los problemas que tiene o presenta aquello que se diagnostica, que puede tratarse de cualquier persona, animal, cosa y fenómeno, o de cualquier sistema, al que en general se denomina "sujeto de diagnóstico".

En términos generales, para hacer un diagnóstico casi siempre se realizan las siguientes acciones:

- ❖ Recolección de información o datos del sujeto de diagnóstico y la realidad circundante.
- ❖ Análisis de la información recolectada para descubrir los

problemas.

❖ Descubrimiento de las causas de los problemas

Estas acciones se pueden realizar dentro de un proceso de análisis FODA que de acuerdo con su significado:

✓ Debilidades con las Oportunidades-DO-donde la empresa deberá de aprovechar las oportunidades del ambiente exterior para disminuir las debilidades.

✓ Debilidades con las Amenazas-DA-, en esta sección la empresa puede disminuir las debilidades que posee tratando de evadir las amenazas del exterior.

✓ Fortalezas con las Oportunidades-FO-,aquí la empresa podrá utilizarlas fortalezas que posee para aprovechar los beneficios oportunos de afuera de la misma

✓ Fortalezas con las Amenazas-FA-, por último la empresa podrá utilizar sus fortalezas para poder minimizar el impacto de las amenazas que la pueden afectar.

Lo anterior permite evaluar las alternativas viables que la empresa podría aplicar para su mejor desarrollo y optimización de los recursos con los aspectos evaluados en el diagnóstico FODA.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **1. RECURSOS MATERIALES:**

- Cámara de fotos
- Calculadora
- Hojas
- Esferos
- Flash memory
- Vehículo.
- Libros o tesis de consulta.
- Internet.

### **2. MÉTODOS**

- ✓ **Método Deductivo:** el presente método, se utilizó para seguir el proceso de estudio, el cual permitió analizar de qué manera está organizada la empresa “VIALSUR Empresa Pública”
- ✓ **Método analítico:** Mediante el cual se analizó cada uno los conceptos enunciados en la presente investigación de modo que se pudo dar demostraciones claras y precisas de los temas tratados, con el fin de lograr la fácil captación de lo que se utilizó para analizar la situación actual de la empresa mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación dela entrevista encuesta y observación.

### **3. TÉCNICAS:**

- **Entrevista:** Se la aplicó al Gerente General y Jefes Departamentales, para recolectar toda la información más importante acerca de la empresa de “Vialsur E.P.”, para conocer la situación actual y como está

estructurada la empresa, sus aspiraciones, los servicios que ofrece, y los proyectos que se encuentran en proceso de desarrollo.

- **Encuesta:** Se aplicó a los empleados que laboran en la empresa de “Vialsur E.P.”, para conocer los diferentes tipos procesos de gestión que utiliza la empresa, esto se lo realizó mediante preguntas abiertas y cerradas.

- **Procedimientos**

Para la elaboración del proyecto de investigación, se inició con el planteamiento de un plan estratégico para la empresa, luego se investigó información bibliográfica concerniente al tema planteado, que permita elaborar el anteproyecto, y así determinar la pertinencia que tenía el proyecto y su importancia para la institución; el siguiente paso que se realizó fue determinar el tamaño de la muestra, la misma que se aplicó de acuerdo al procedimiento de muestreo aleatorio simple, el cual se basa en que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra<sup>16</sup>, por lo que se aplicó a cuatro juntas parroquiales de cinco cantones, en las cuales la empresa estaba realizando trabajos de reconstrucción vial, los mismos que fueron: Loja, Catamayo, Chaguarpamba, Calvas, Zapotillo, que son Zonas en donde la empresa ha desarrollado más gestión de construcción y mantenimiento de obras viales. Para efectos del presente estudio se utilizó un total de 20 encuestas que

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/muestam/muestam.shtml>



fueron aplicadas a los cantones antes mencionados, 66 encuestas a los empleados de la institución, una entrevista al coordinador de empresa públicas del gobierno provincial, y una entrevista al gerente general de la empresa, lo cual permitió realizar un diagnóstico, acerca de la situación tanto interna como externa de la empresa, en base a los resultados obtenidos se realizó una propuesta que permita mejorar la gestión que se ejecuta la institución, como también se planteó las conclusiones sobre la situación actual que se encuentra la empresa, y se propuso recomendaciones en las cuales se indica que se debería realizar para mejorar su gestión.

## **f. RESULTADOS**

### **ENTREVISTA REALIZADA AL COORDINADOR GENERAL DE EMPRESAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE LOJA**

#### **1. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado?**

El proyecto de las microempresas para el mantenimiento vial, en las 4 zonas de la provincia de Loja, y mejorar la gestión que se está realizando y así brindar un mejor servicio de vialidad a la provincia, promoviendo el desarrollo económico y productivo en la región sur de nuestro país.

#### **2. ¿Tiene conocimiento usted, si existe para el futuro un plan estratégico para la empresa?**

El plan de Intervención inmediata de mantenimiento vial en la red vial rural, programas anuales POA, el cual nos permite realizar un estudio técnico de la situación actual de la provincia, permitiéndonos elegir la decisión más oportuna y atender de una mejor manera los problemas de la provincia de Loja.

#### **3. ¿Conoce los objetivos que persigue la Empresa de Vialsur E.P.?**

Empresa de servicio público para desconcentrar y direccionar el apoyo al servicio del sector rural de la provincia de Loja.

#### **4. ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas son adecuadas?**

A la fecha no es suficiente el espacio, por cuanto ha existido gran demanda de los servicios; es necesario cambiar y mejorar las instalaciones físicas y tecnológicas, que permitan tener un proceso de gestión más oportuno y ágil, que promuevan cada uno de los proyectos que se están ejecutando en la

actualidad.

**5. ¿La empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas?**

La empresa tiene toda la logística necesaria para la atención, lo cual permite poder realizar mejor las funciones que se nos han sido encomendadas.

**6. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente?**

Las necesidades de la provincia son constantes y no se puede atender a todo, se ayuda a medida de las posibilidades, y a los recursos que posee la institución.

**7. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general?**

Como empresa se maneja un órgano funcional y estructural para atención al cliente (Provincia de Loja), lo cual permite que cada funcionario o empleado tenga una adecuada comunicación con el gerente, y de esa forma exista una gestión y control de los procesos que se efectúan en la empresa.

**8. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?**

La Empresa maneja su propio presupuesto y programación operativa anual POA, lo cual permite poner en marcha cada uno de los proyectos, y dar más atención a las áreas rurales, y de esa manera brindar un servicio eficiente a la Comunidad.

**9. ¿Según su criterio, ¿Qué área de la empresa merece mayor atención por parte de la Gerencia General?**

Para mi criterio es necesario capacitar al personal en el área administrativa y en la operativa, debido a que al momento de elaborar un proyecto existen demasiados inconvenientes con la disposición del personal y además el marco legal por el cual se deben regir los procesos aún no está muy claro para la mayoría de los servidores.

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA  
EMPRESA “VIALSUR E.P.”**

**1. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado?**

Uno de los proyectos que la empresa tiene para el futuro es, una Planta de emulsión asfáltica, la compra de camiones multidistribuidor de asfalto<sup>17</sup> y bacheo de asfalto<sup>18</sup>, alianzas estratégicas con empresas privadas que proponen más servicios, y de esa manera mejorar la gestión que la empresa está realizando en la provincia dando más asistencia a las zonas en emergencia vial, y así mejorar el desarrollo productivo de nuestra provincia

**2. ¿Tiene conocimiento usted, si existe para el futuro un plan estratégico para la empresa?**

La Empresa posee un plan estratégico de emergencias viales para intervenir en las diferentes zonas con vialidad rural, articulada con la

---

<sup>17</sup> Los distribuidores de asfalto se utilizan para la aplicación de capas de imprimación o fijación sobre una superficie con el fin de prepararla para el pavimentado

<sup>18</sup> Camión especialmente equipado con tanque de **asfalto** de unos 2000 litros, con o sin calentador

agenda propuesta con las juntas parroquias y municipios, promoviendo la cooperación tanto de la empresa como de los representantes de las comunidades rurales, procurando brindar un servicio más eficiente a toda la provincia.

**3. ¿Conoce los objetivos que persigue la Empresa de “Vialsur E.P.”?**

El objetivo primordial es servir con vías a los diferentes cantones de la provincia, en base a la generación de utilidades de servicio y utilidades de negocio, que permitan mejorar la gestión de la empresa, dando un servicio de mejor calidad a la comunidad.

**4. ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas son adecuadas?**

Es una empresa nueva, en la cual se está realizando una mejora continua en la marcha de las funciones, para que permitan brindar condiciones adecuadas, y de esa forma lograr un trabajo más eficiente y ágil.

**5. ¿La empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas?**

Existe equipo y mobiliario, aunque no es el adecuado en un 100%, sin embargo se ha realizado una adaptación, a lo que se posee, pero con proyección de renovación, y de esa forma mejorar la gestión que se está realizando y dar a la comunidad un servicio más eficiente

**6. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente?**

La empresa se encuentra en este proceso, con un plan estratégico entre la empresa vialsur, comunicación, y desarrollo comunitario, que promuevan a

que la empresa pueda tener una cobertura más amplia en el mercado y satisfacer las necesidades de la comunidad.

**7. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general?**

Este aspecto ha sido siempre uno de los conceptos que se ha venido trabajando, dentro de la gerencia, es decir en un contacto directo con todo el personal que labora en las diferentes áreas, lo cual permita tener una comunicación más fluida del avance de los proyectos que se encuentran ejecutando en la empresa.

**8. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?**

Se trabaja con apoyo del gobierno provincial de Loja, en la que existe una planificación articulada con la empresa, promoviendo de esta forma una mejor gestión y dar un servicio de más calidad y oportuno a la provincia de Loja.

**9. ¿Según su criterio, ¿Qué área de la empresa merece mayor atención por parte de la Gerencia General?**

El Área que más merece atención es la técnica, debido a que posee una estructura de bodega y mecánica, lo cual debe estar bien articulado para dar el apoyo adecuado al personal técnico y de esa forma realizar las diferentes obras que se están ejecutando en la provincia.

**ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA  
EMPRESA “VIALSUR E.P.”  
TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

1. **¿Cuál es su criterio acerca de la posición competitiva de la institución, en comparación con la de empresas privadas?**

La opinión que tienen los empleados acerca de la posición competitiva de la empresa, es que al ser una empresa pública de reciente creación, se está desarrollando positivamente, sin embargo aún no se puede competir con empresas privadas puesto que está limitada por el presupuesto y maquinaria, debido a su naturaleza pública, pero en la actualidad es uno de los aspectos a mejorar y de esa manera tener un mayor posicionamiento y competir con otras empresas, generando empleo, ingresos y así lograr una mejor gestión y brindar un servicio de mejor calidad a la ciudadanía.

2. **¿Poseen algún tipo de estrategia en cuanto al posicionamiento competitivo de mercado?**

**CUADRO Nro. 2**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	32	48,48%
NO	34	51,52%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados  
**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 2**



**Análisis:** De las personas encuestadas, el 48.48 % manifiestan que no posee una estrategia, mientras que el 51.52% en cambio indican que si poseen estrategias.

**Conclusión:** la empresa posee planes de negocios en vialidad y adecuación de plantas trituradoras de material para la construcción, lo cual les permitirá tener un mayor impacto en el mercado, generando mayores ingresos y empleo, brindando un servicio de mejor calidad.

3. **¿Para su criterio, está funcionando la estrategia que se encuentra aplicando actualmente la Institución?**

**CUADRO Nro. 3**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	42,42%
NO	38	57,58%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados

**Elaboración:** Autor



**GRAFICO Nro. 3**



**Análisis.-** Los empleados encuestados, el 42.42 % manifiesta que si funciona la estrategia que ha optado la empresa, mientras que el 57.58% revelan que no está funcionando adecuadamente.

**Conclusión:** A través de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas se pudo determinar que muchos empleados no conocen el tipo de estrategia, y provoca que existan demoras en los trámites para desarrollar adecuadamente los proyectos propuestos.

**4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Institución?**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal Técnico con experiencia	Falta de Maquinaria
Descentralización administrativa y operativa	Falta de recursos gerenciales y estratégicos
Optimización de recursos (fiscalizaciones, estudios, etc.)	Injerencia política en la administración
Trabajo Organizado	Equipos informáticos desactualizados
Convenios con organizaciones comunitarias.	Infraestructura inadecuada para trabajar
	Falta de Organización y comunicación
	No hay definición de puestos de trabajo
	Falta de planificación
	Recursos económicos limitados

	Falta de modelos de presentación de proyectos para obtener financiamiento
	Falta de decisiones oportunas
	No cumplen con los requerimientos del usuario

### 5. ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas Externas?

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Unir los esfuerzos con los otros niveles de gobierno	La poca credibilidad en las empresas públicas
Construcción de la Red Vial Provincial	El mercado no acepta la calidad de nuestros servicios.
Generar nuevos servicios para la comunidad	Cambio de política económica y social
Mejorar la operación de los proyectos	Falta de compromiso de los autores involucrados
	Falta de coordinación inter-empresarial
	Sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública

### 6. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta la empresa?

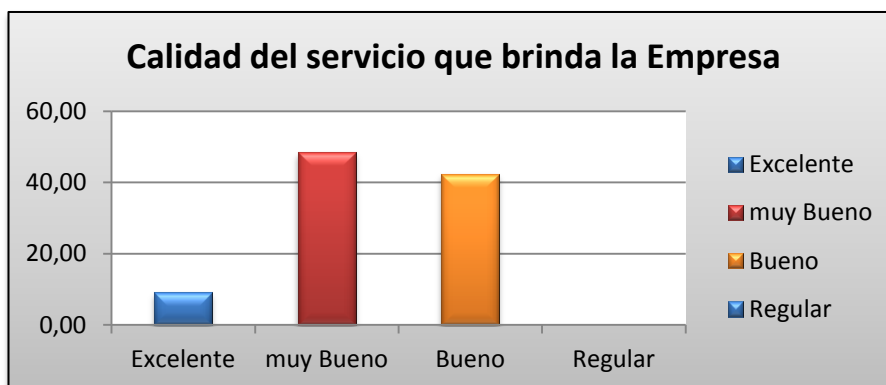
**CUADRO Nro. 6**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	6	9,09%
muy Bueno	32	48,48%
Bueno	28	42,42%
Regular	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 6**



**Análisis.-** De las encuestas aplicadas, el 9.09% manifiestan que el servicio que se ofrece es excelente, un 48.48% indica que el servicio es muy bueno, y el 42.42% en cambio revelan que el servicio es bueno.

**Conclusión:** La información obtenida, demuestra que el servicio que se da a la comunidad por parte de la empresa es bueno, debido a que estos servicios son de gran importancia como: emergencias viales, apertura de vías y mantenimiento de las mismas.

**7. ¿En su puesto de trabajo, las actividades que usted realiza, bajo que normativa, reglamento o estatuto se desarrollan?**

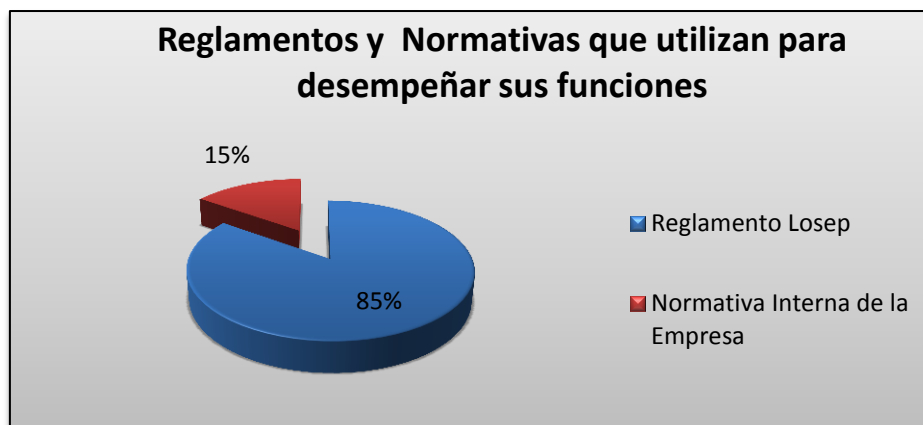
**CUADRO Nro. 7**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Reglamento Losep	56	84,85%
Normativa Interna de la Empresa	10	15,15%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 7**



**Análisis.-** De los empleados encuestados, el 84,85% manifiestan que utilizan el reglamento de la Losep (Ley Orgánica del Servidor Público), mientras que el 15.15% trabajan con la normativa interna de la empresa.

**Conclusión:** Según la información recopilada, permite conocer que la mayor parte de las personas que laboran en esta empresa trabajan con normativas y reglamentos que se utiliza en la mayor parte de las instituciones públicas del país.

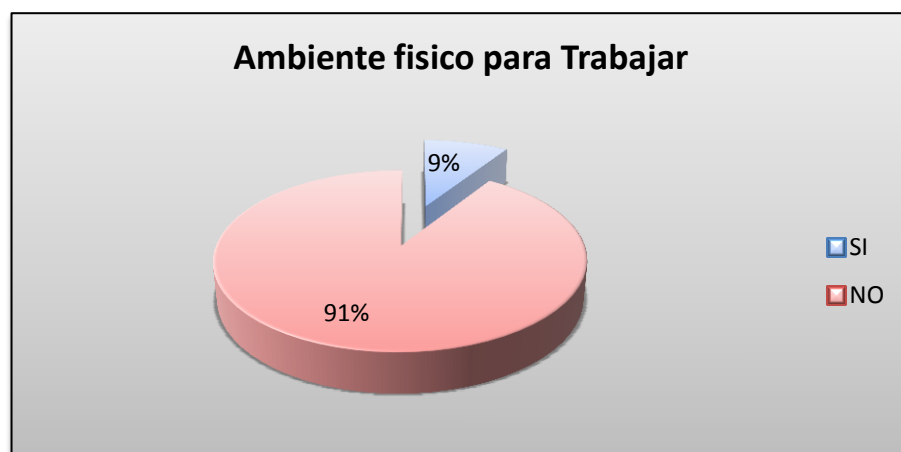
**8. ¿El ambiente físico en el que usted, desempeña sus funciones es el adecuado para trabajar?**

**CUADRO Nro. 8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	9,09%
NO	60	90,91%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados

**Elaboración:** Autor



**Análisis.-** De las personas encuestadas, el 9.09% manifiestan que el ambiente que poseen para desempeñar sus actividades es adecuado

para trabajar, mientras que el 90.91% indican que el ambiente es inadecuado para desarrollar su trabajo.

**Conclusión:** Según la información obtenida, se puede constatar que el espacio físico que poseen en la empresa es muy pequeño, y esto provoca que se genere demasiado ruido, causando de esta manera dificultades en el desempeño de sus funciones.

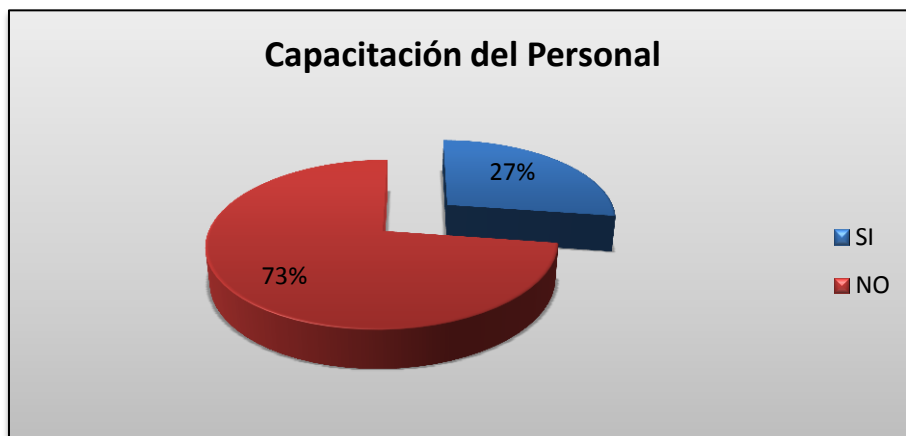
**9. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la institución?**

**CUADRO Nro. 9**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	27,27%
NO	48	72,73%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados  
**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 9**



**Análisis.-** De los empleados encuestados, el 27.27% manifiestan que si han recibido capacitación en temáticas, como motivación personal,

compañías públicas, relaciones públicas, charlas de viabilidad, mientras que el 72.73% no han recibido capacitación debido a que son empleados de reciente ingreso.

**Conclusión:** Mediante los datos recopilados, se pudo conocer que la mayor parte del personal que posee la empresa no está capacitado debidamente, para realizar las funciones que desempeñan.

**10. ¿La remuneración que usted percibe, está acorde con las funciones que usted desempeña?**

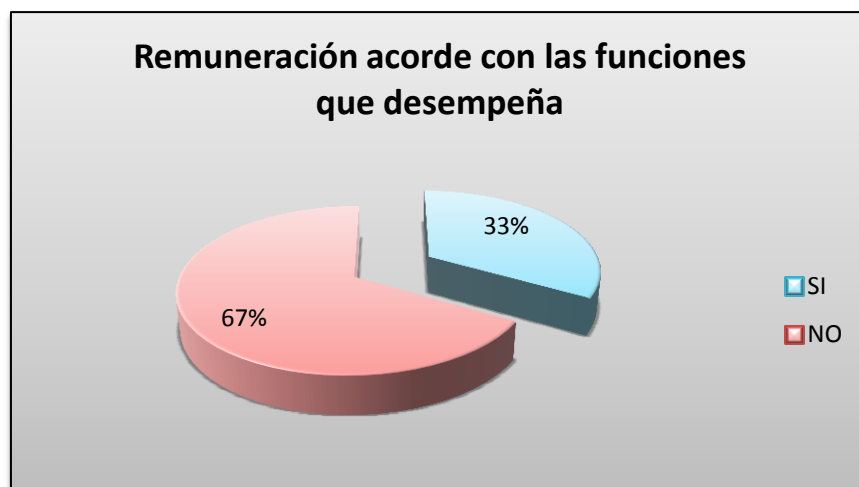
**CUADRO Nro. 10**

F	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
u	SI	22	33,33%
e	NO	44	66,67%
n			
t	<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>
e			

: Empleados

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 10**



**Análisis.**-De las encuestas aplicadas a los empleados, el 33.33% manifiestan que si está acorde la remuneración que perciben por las funciones que desempeñan, mientras que el 66.67% no están de acuerdo con la remuneración.

**Conclusión:** Según la información recopilada, existe inconformidad en los empleados con la remuneración que perciben, debido a que las funciones que desempeñan son varias y tienen a su cargo demasiada responsabilidad.

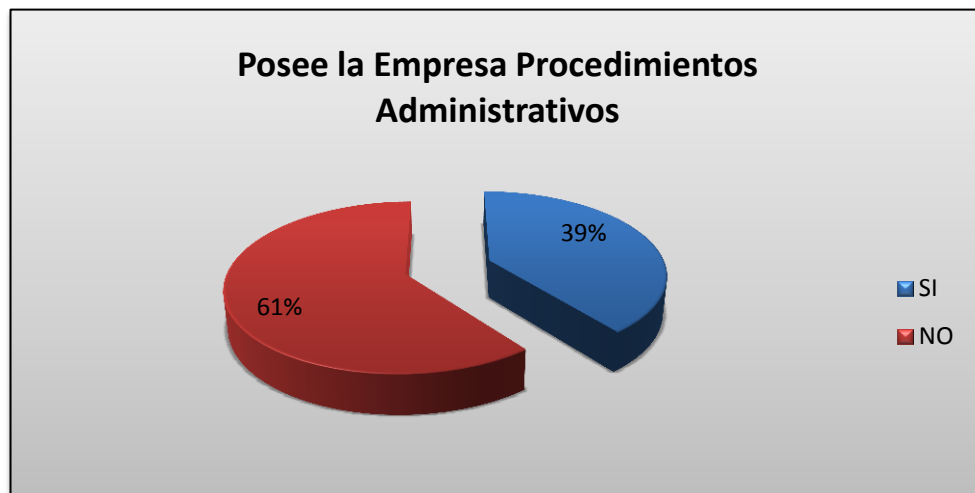
**11. ¿La empresa posee algún tipo de procedimiento administrativo para el desarrollo de sus actividades?**

**CUADRO Nro. 11**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	39,39%
NO	40	60,61%
<b>F TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

u  
**ente:** Empleados  
**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 11**



**Análisis.-** De los empleados encuestados, el 39,39% manifiestan que la empresa si posee procedimientos administrativos, como son flujo grama de procesos, organigrama estructural, normativa del GPL<sup>19</sup>, en cambio el 60,61% indicaron que no poseen procedimientos para el desarrollo de los procesos administrativos en la empresa.

**Conclusión:** Se puede observar que la mayor parte de los empleados tienen desconocimiento de algunos procesos administrativos que posee la empresa para desarrollar sus funciones.

**12.¿Conoce bajo que reglamentos y leyes se rige actualmente la empresa?**

**CUADRO Nro. 12**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LOSEP	23	34,85%
Reglamento de Creación de Empresas Publicas	33	50,00%
Reglamento interno de la Empresa	10	15,15%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados

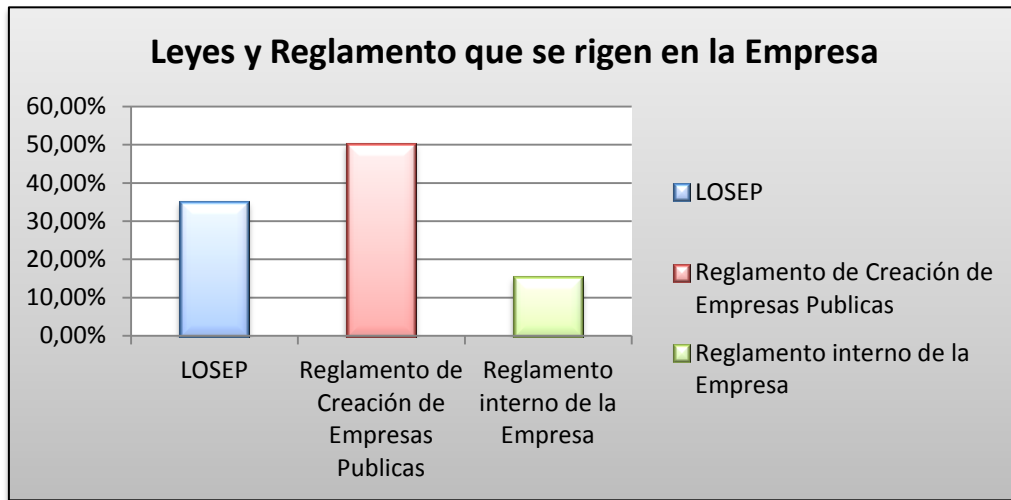
**Elaboración:** Autor

---

<sup>19</sup> Gobierno Provincial de Loja



**GRAFICO Nro. 12**



**Análisis.-** De las personas encuestadas, el 34,85% manifiestan que la empresa se basa en el reglamento de la LOSEP, el 50% en cambio supo indicar que se utiliza el reglamento de la creación de empresas públicas, y el 15,15% enfatiza que la empresa se rige por la normativa interna que posee.

**Conclusión:** Como se puede observar la empresa se rige por diversas normativas que se utilizan en las empresas públicas del estado, que es la Losep (Ley Orgánica del Servicio Público), y no todos la conocen.

**13. ¿Qué Proyectos de Vialidad vienen ejecutándose en beneficio de la colectividad Loja?**

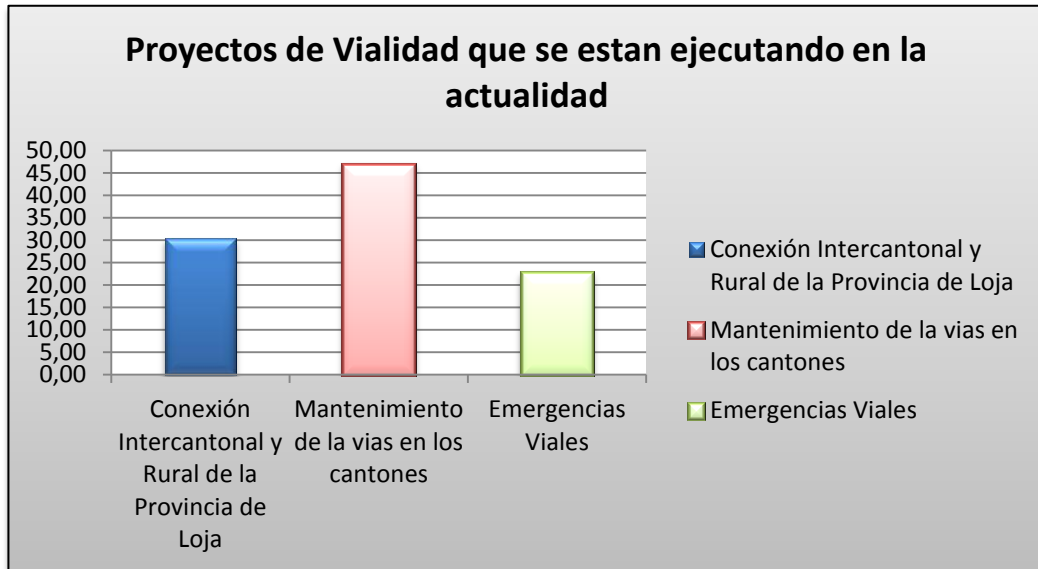
**CUADRO Nro. 13**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Conexión Intercantonal y Rural de la Provincia de Loja	20	30,30%
Mantenimiento de la vías en los cantones	31	46,97%
Emergencias Viales	15	22,73%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 13**



**Análisis.**-De los servidores públicos encuestados, el 30,30% manifiestan que se están ejecutando proyectos de conexión intercantonal, el 46,97% en cambio manifestaron que tiene proyectos de mantenimiento vial, y un 22,37% en cambio indicaron que hay proyectos de emergencias viales.

**Conclusión:** con la información obtenida, se conoció que la empresa realiza varias obras viales como: conexión intercantonal, mantenimiento y emergencias viales, las mismas que han sido de gran beneficio para toda la provincia de Loja.

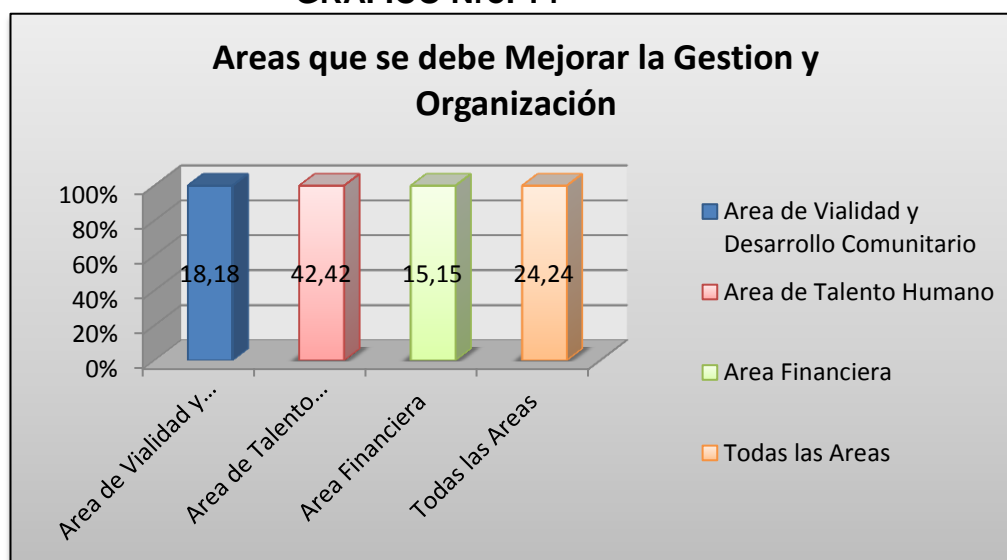
**14. ¿En qué aspectos o áreas considera debería mejorar la gestión y organización de la empresa?**

**CUADRO Nro.14**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Área de Vialidad y Desarrollo Comunitario	12	18,18%
Área de Talento Humano	28	42,42%
Área Financiera	10	15,15%
Todas las Áreas	16	24,24%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Empleados  
**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 14**



**Análisis.-** De las empleados encuestados, el 18,18% manifiestan que el Área de vialidad y Desarrollo comunitario necesita mejorar su gestión, mientras que el 42,42% en cambio manifiestan que se debería intervenir el área de talento humano, mientras que el 15,15% indican que se debería atender con mayor prioridad al área financiera, y de esa manera optimizar los recursos que posee la empresa, y un 24,24% en cambio

opina que se debería realizar una reingeniería en cada una de las áreas de la empresa, y de esa forma mejorar la gestión que se está efectuando hacia la comunidad en lo que se refiere al servicio de vialidad.

**Conclusión:** Se concluye que la empresa posee algunas falencias a nivel organizacional, lo que no le ha permitido desarrollar adecuadamente las funciones en las distintas áreas que posee la empresa, impidiéndole desarrollar adecuadamente su gestión.

## ENCUESTAS DIRIGIDAS A LA POBLACIÓN DE LOJA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### 1. ¿Conoce usted a la empresa “Vialsur E.P.”?

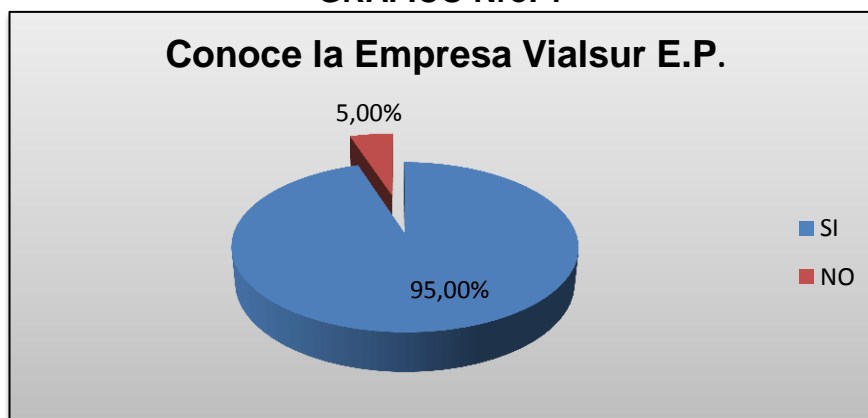
**CUADRO Nro. 1**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	95,00%
NO	1	5,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 1**



**Análisis.-** De la población encuestada, el 95% manifiesta que si conocen de la existencia de la Empresa “Vialsur E.P.”, mientras que un 5% no la conocen a la empresa, lo cual permite observar que saben acerca de la existencia de la empresa y como también de la función que realiza en la población, que es brindar servicios de vialidad a la población.

**Conclusión:** Según la información obtenida, demuestra que la población conoce acerca de la existencia de la empresa, así como de la gestión que se encuentra realizando.

**2. ¿Conoce usted, acerca de los servicios que se encuentra brindando la empresa “Vialsur E.P”,?**

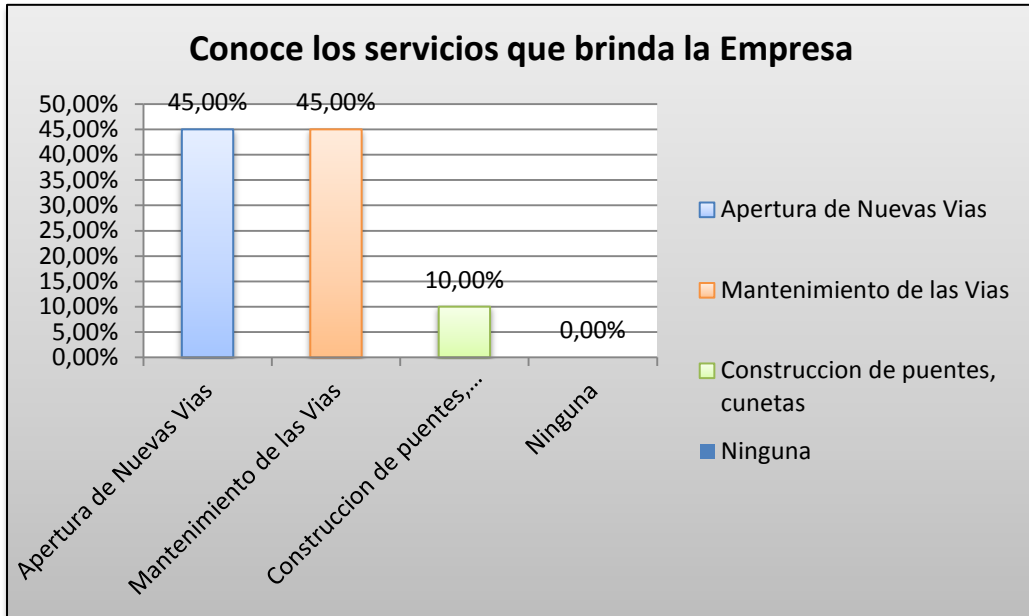
**CUADRO Nro. 2**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Apertura de Nuevas Vías	9	45,00%
Mantenimiento de las Vías	9	45,00%
Construcción de puentes, cunetas	2	10,00%
Ninguna	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 2**



**Análisis.-** respecto a esta pregunta podemos observar que el 45% conoce sobre el servicio de apertura de vías, el 45% conocen del servicio de mantenimiento de vías, y un 10% conocen sobre la construcción de puentes y cunetas, que realiza la empresa.

**Conclusión:** los resultados obtenidos, permiten observar que la población conoce acerca de este tipo de servicios viales que brinda la empresa.

3. ¿Para su criterio la calidad de los servicios que brinda la Empresa “Vialsur E.P.” marque con un círculo, la calificación que según su opinión merece esta institución?

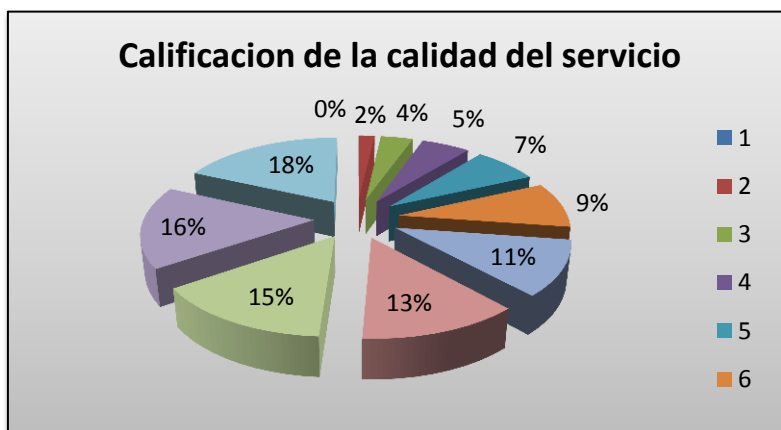
**CUADRO Nro. 3**

CALIFICACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	0	0,00%
1	0	0,00%
2	0	0,00%
3	2	10,00%
4	4	20,00%
5	4	20,00%
6	5	25,00%
7	4	20,00%
8	1	5,00%
9	0	0,00%
10	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: Autor

**GRAFICO Nro. 3**



**Análisis.-** Como se puede observar, el 25% indican que es bueno el servicio, el 20% opinan que presentan varias deficiencias y un 5% de las personas manifiestan que el servicio que se les brinda es muy bueno.

**Conclusión:** mediante la información recopilada, se pudo conocer la opinión que las personas tienen sobre la empresa y que la gestión que se encuentra realizando es buena, pero que aún presenta algunos inconvenientes en los procesos de su organización.

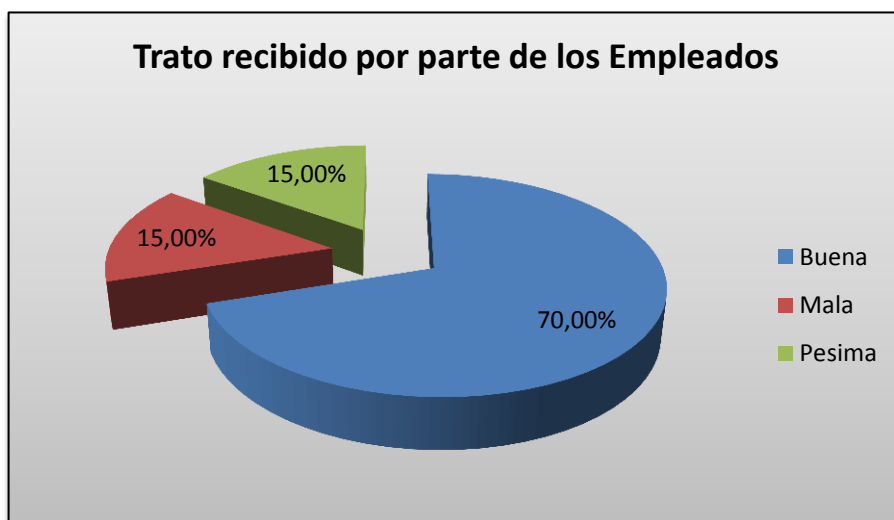
**4. ¿Qué opina acerca del trato que ha recibido por parte de los funcionarios o empleados que laboran en la Empresa “Vialsur E.P”?**

**CUADRO Nro. 4**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Buena	14	70,00%
Mala	3	15,00%
Pésima	3	15,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 4**





**Análisis.-** De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, el 70% manifiestan que el trato recibido por parte de los empleados es bueno, el 15% manifiestan que el trato ha sido malo, y el 15% manifiestan que el trato recibido ha sido pésimo.

**Conclusión:** Según los resultados obtenidos en esta pregunta, permite conocer que existen empleados que no poseen capacitación, en lo que se refiere a atención al cliente, lo cual impide que la empresa tenga un adecuado desempeño.

**5. ¿Cómo son los trámites que se realizan en la Empresa?**

**CUADRO Nro. 5**

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Oportuna	1	5,00%
Lenta	19	95,00%
Otros	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 5**



**Análisis.-** Como se puede observar, el 5% manifiestan que los tramiten que se realizan en la empresa son oportunos, el 95% manifiestan que los tramites son lentos.

**Conclusión:** la información recopilada, se puede observar que los procesos de trámites que se realizan en la empresa presentan deficiencias, provocando atraso en algunos proyectos.

**6. ¿Conoce usted, si existe algún tipo de departamento o sistema, que le permita acoger sus reclamos y quejas acerca del servicio?**

**CUADRO Nro. 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	20	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 6**



**Análisis.-** Como se puede observar, el 100% manifiestan que no conocen de la existencia de departamento o sistema que les permiten acoger quejas o reclamos acerca del servicio que brinda la empresa.

**Conclusión:** se concluye que la empresa al no poseer este tipo de sistema o departamentos de quejas y reclamos, no les permite saber la opinión que tiene la población acerca de la calidad de servicio que se encuentran ofreciendo.

**7. ¿Indique si usted ha presentado algún reclamo a la empresa, en el campo de la Vialidad?**

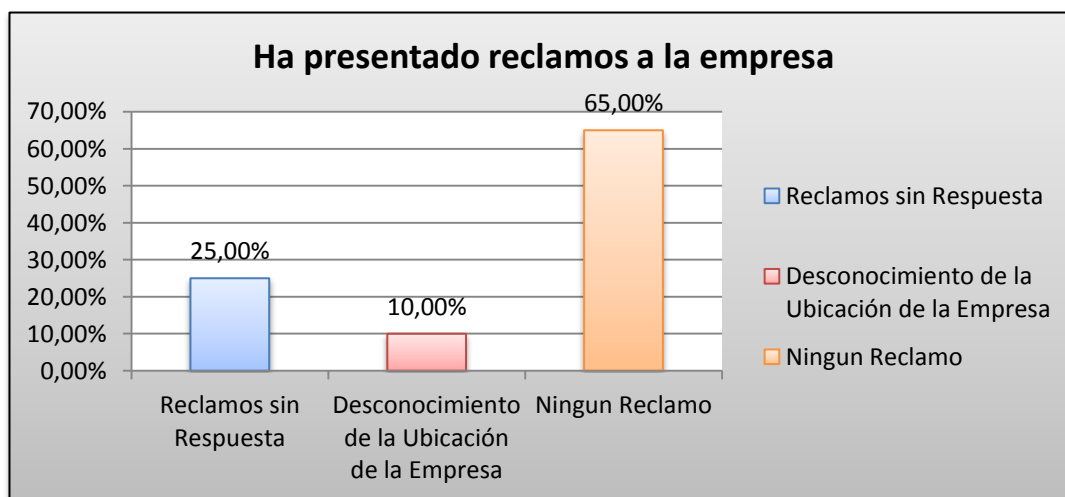
**CUADRO Nro. 7**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reclamos sin Respuesta	5	25,00%
Desconocimiento de la Ubicación de la Empresa	2	10,00%
Ningún Reclamo	13	65,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 7**



**Análisis.-** De las personas encuestadas, el 25% manifiestan que han hecho reclamos sobre el servicio sin recibir respuesta, el 10% desconocen de la ubicación de la empresa impidiéndoles realizar algún tipo de queja hacia la

empresa, y un 65% manifestaron que no han realizado ningún tipo de queja o reclamo hacia la empresa.

**Conclusión:** los resultados manifiestan que la empresa no ha tenido demasiados reclamos en lo que se refiere a la gestión que realiza, sin embargo al no poseer departamento de quejas o reclamos no le permite saber de calidad del servicio lo cual impide realizar mejoras en la gestión.

**8. ¿Qué sugerencias daría usted, para que mejore la gestión de la Empresa “Vialsur E.P.”?**

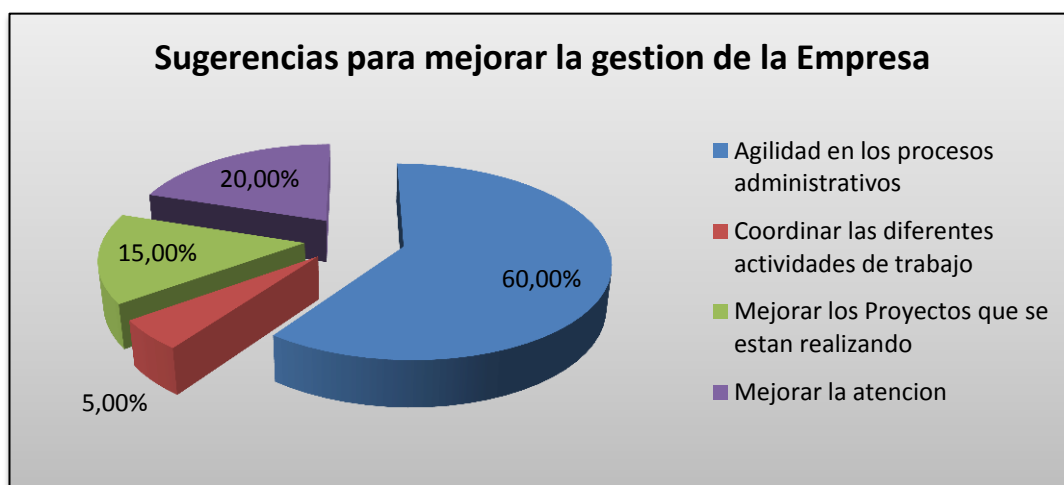
**CUADRO Nro. 8**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agilidad en los procesos administrativos	12	60,00%
Coordinar las diferentes actividades de trabajo	1	5,00%
Mejorar los Proyectos que se están realizando	3	15,00%
Mejorar la atención	4	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaboración:** Autor

**GRAFICO Nro. 8**



**Análisis.-** Las sugerencias que han hecho las personas encuestadas acerca de cómo mejorar la gestión son varias, entre las más representativas tenemos un 60% el cual manifiesta que se debe tener más agilidad en los procesos administrativos, un 20% indican que se debe mejorar la atención al cliente, un 15% indican que se debe mejorar los proyectos que se encuentran realizando, y un 5% en cambio manifiestan que se debe coordinar las diferentes actividades de trabajo y de esa manera se realice un servicio más eficiente.

**Conclusión:** La información obtenida, manifiesta que colectividad opina que para mejorar la gestión de la empresa, se debería modificar algunos procesos administrativos, los cuales ayudarían a optimizar la calidad de servicio que ofrece.

## **g. DISCUSIÓN**

### **PRESENTACIÓN**

El presente documento contiene los lineamientos del plan Estratégico de desarrollo de la empresa viasur empresa pública para los próximos 5 años y una síntesis de los elementos fundamentales sobre los cuales la institución reflexiona en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo. Se trata, por tanto, de un documento de base, que permitirá que las unidades administrativas se articulen con sus propios proyectos de desarrollo.

El contenido se apoya en un amplio conjunto de documentos, hechos y datos que se encuentran a disposición de los lectores. Se pretende dar una visión de conjunto de los principales factores que influyen sobre la situación actual y que condicionan las perspectivas futuras de la institución.

Este es un mecanismo que busca motivar a la empresa sobre la necesidad de reflexión sobre su quehacer ante un entorno institucional y de políticas públicas, que le exigen mayor capacidad de respuesta, en un contexto de mayor escasez de recursos; pero también, mostrar las enormes posibilidades que tiene la institución de contribuir eficazmente al desarrollo regional y nacional, como una de las más importantes instituciones de vialidad del país.

La Institución cuenta así con lineamientos para que los directivos realicen el debate y avance en el desarrollo sobre la base de las principales prioridades y lineamientos estratégicos en las dimensiones de calidad y pertinencia, relaciones con el entorno, modernización de la gestión, democracia y convivencia, y fortalecimiento del carácter regional.

El fruto de esta reflexión colectiva orientará el desarrollo de la Institución durante el período 2012 - 2017.

## **OBJETIVO**

Elaborar un plan estratégico para la empresa Vialsur E.P., que procure el mejoramiento de la gestión administrativa

## **ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **Elementos Filosóficos:**

#### **Visión:**

Ser la empresa pública líder del desarrollo y generación de la infraestructura vial y servicios viales complementarios, que promueva el desarrollo sustentable de la provincia de Loja.

#### **Misión:**

Ser la empresa pública del gobierno provincial de Loja responsable de la gestión de la red vial provincial y de integración regional, promoviendo la asociatividad y alianzas estratégicas con los diferentes niveles de gobierno

#### **Valores:**

Esos principios deben estar acorde con la precisión de los valores y motivaciones positivas al trabajo, entre los que se resaltan:

1. **Excelencia en el servicio.-** Deseo de servir y superar las expectativas de nuestros clientes internos y externos.
2. **Innovación.-** Creación de valor a través de ideas y acciones proactivas.
3. **Profesionalismo.-** Desempeño responsable de cada una de la acciones, aplicando conocimientos, experiencia y transparencia.
4. **Responsabilidad Social.-** Asumir la gestión pública como servicio a la comunidad y rendir cuentas de cada uno de los actos frente a la sociedad.

5. **Credibilidad.-** Generar confianza y evidenciar en lo público una adecuada gestión por resultados
6. **Integridad.-** Capacidad de mantener un comportamiento honesto y ético, responsable y transparente, en cualquier circunstancia.

#### **Elementos Analíticos:**

##### **Interno:**

En lo referente a la parte interna tenemos, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. Se identificaron las fortalezas con las que cuenta la Empresa y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos

##### **Externo:**

En la parte externa se analizó las oportunidades y las amenazas, entre los que se consideraron los factores económicos, políticos y sociales, tecnología, factores demográficos, competencia y mercados, entre otros

#### **Elementos Operativos:**

##### **Objetivos estratégicos:**

- ✓ Asegurar la libre movilidad de usuario y vehículos en vías de la provincia.
- ✓ Garantizar mecanismos de tránsito y transporte cantonal y provincial.
- ✓ Intercambio de bienes y servicios de los diferentes actores involucrados en las áreas a intervenir.
- ✓ Ejecutar con criterios de eficacia, eficiencia y responsabilidad la vialidad de la provincia.
- ✓ Promover un proceso de integración regional, provincial y local.
- ✓ Precautelar la seguridad de los usuarios y brindar un servicio de calidad.



## **Planes de acción**

- ✓ En el aspecto interno se pretende adoptar acciones tendientes a la alineación de la visión y la acción de los diversos actores; ejecutar las estrategias propuestas a fin de fortalecer la capacidad de conocimiento, gestión, participación, control y vigilancia ciudadana en la gestión de la empresa, mejorar los procesos, adoptar políticas y directrices claras y ajustar todas las actuaciones al marco definido en la Legislación vigente y la que se promulgue
- ✓ En lo que se refiere a la situación externa se requiere acoger todas las medidas para generar y atender las demandas de los habitantes de la provincia de Loja, generar los proyectos, coordinar, programar y planificar las acciones de la empresa y disponer de los instrumentos tecnológicos para atender eficientemente las demandas ciudadanas; así también facilitar los procesos de veeduría.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La empresa pública vialidad del sur – VIALSUR EP, inició su proceso de preparación basándose en un esquema general y básico de planificación.

El proceso en el que se apoya la definición de las áreas y metas estratégicas aquí presentadas, dio inicio con un amplio diagnóstico que tomó en cuenta tanto elementos externos como internos. Entre los primeros, fueron considerados la demanda de una eficiente gestión administrativa que promueva la solución de los problemas viales de la provincia, el análisis de la competencia y las tendencias del sector. Del contexto interno, se analizaron las características del personal existente, los directivos, los proyectos viales, y los procesos administrativos con los que cuenta la empresa.

De esta forma, se establecieron los lineamientos que sirvieron de base para elaborar los planes estratégicos de cada una de las dependencias administrativas. Estos planes fueron utilizados a su vez, para afinar y completar los planteamientos iniciales que derivaron en el presente plan institucional.

Además el presente documento considera la información de los principales aspectos de la empresa y cuya característica fundamental es la mirada prospectiva de la institución a corto y mediano plazo, la misma que permitirá responder eficiente y eficazmente a los desafíos actuales del desarrollo que han sido planteados por el gobierno provincial de Loja y de las organizaciones sociales que se vinculan a sus procesos y con ocasión de la promulgación y puesta en vigencia de un nuevo marco jurídico y normativo.

## **DONDE ESTAMOS Y A DONDE QUEREMOS LLEGAR**

### **¿Cuáles son las opciones estratégicas de futuro que tiene la Empresa?**

El proceso de planeación, en el que ha incursionado la empresa, incluye esfuerzos para establecer la situación actual de la Institución, definiendo unos escenarios posibles y sobre todo, tratando de establecer con la mayor precisión lo que hay que hacer y la forma como se debiera hacer

### **¿Qué capacidades debe construir para acceder a ellas?**

Se debe asumir liderazgo institucional en temas estratégicos del desarrollo regional que le permitan, por un lado vincularse efectivamente a éste y, por otro, contribuir a la reconstrucción del tejido social y a la creación de capacidades para la negociación y la solución de conflictos referentes a la función para la cual esta designada la empresa, que es la vialidad.

## **MISION, VISION Y VALORES.**

### **✓ Visión:**

Ser la empresa pública líder del desarrollo y generación de la infraestructura vial y servicios viales complementarios, con suficiente capacidad financiera, operativa adecuada para desarrollar sus actividades, que garanticen altos estándares de eficiencia, calidad y rentabilidad, que promueva el desarrollo sustentable de la provincia de Loja.

### **✓ Misión:**

Ser la empresa pública del gobierno provincial de Loja responsable de la gestión de la red vial provincial y de integración regional, mediante la

implementación de mecanismos institucionales, financieros y técnicos para una gestión y ejecución adecuada de las vías rurales, promoviendo la asociatividad y alianzas estratégicas con los diferentes niveles de gobierno, a fin de contribuir con el desarrollo social, y económico del país.

✓ **Valores**

- Puntualidad
- Transparencia
- Innovación
- Profesionalismo
- Integración
- Responsabilidad Social
- Eficiencia y eficacia
- Respeto por el medio ambiente

## **ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **➤ ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ACTUALES**

El gobierno provincial de Loja, mediante ordenanza de fecha 23 de Enero de 2010 creó la empresa pública de vialidad del sur “con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; en la misma determina que la empresa se registrará por las disposiciones de la ley orgánica de empresas públicas; el código orgánico de ordenamiento territorial, autonomía y

descentralización COOTAD; el código de planificación y finanzas públicas; la ordenanza mencionada y más normas conexas.

Su domicilio es la ciudad de Loja.

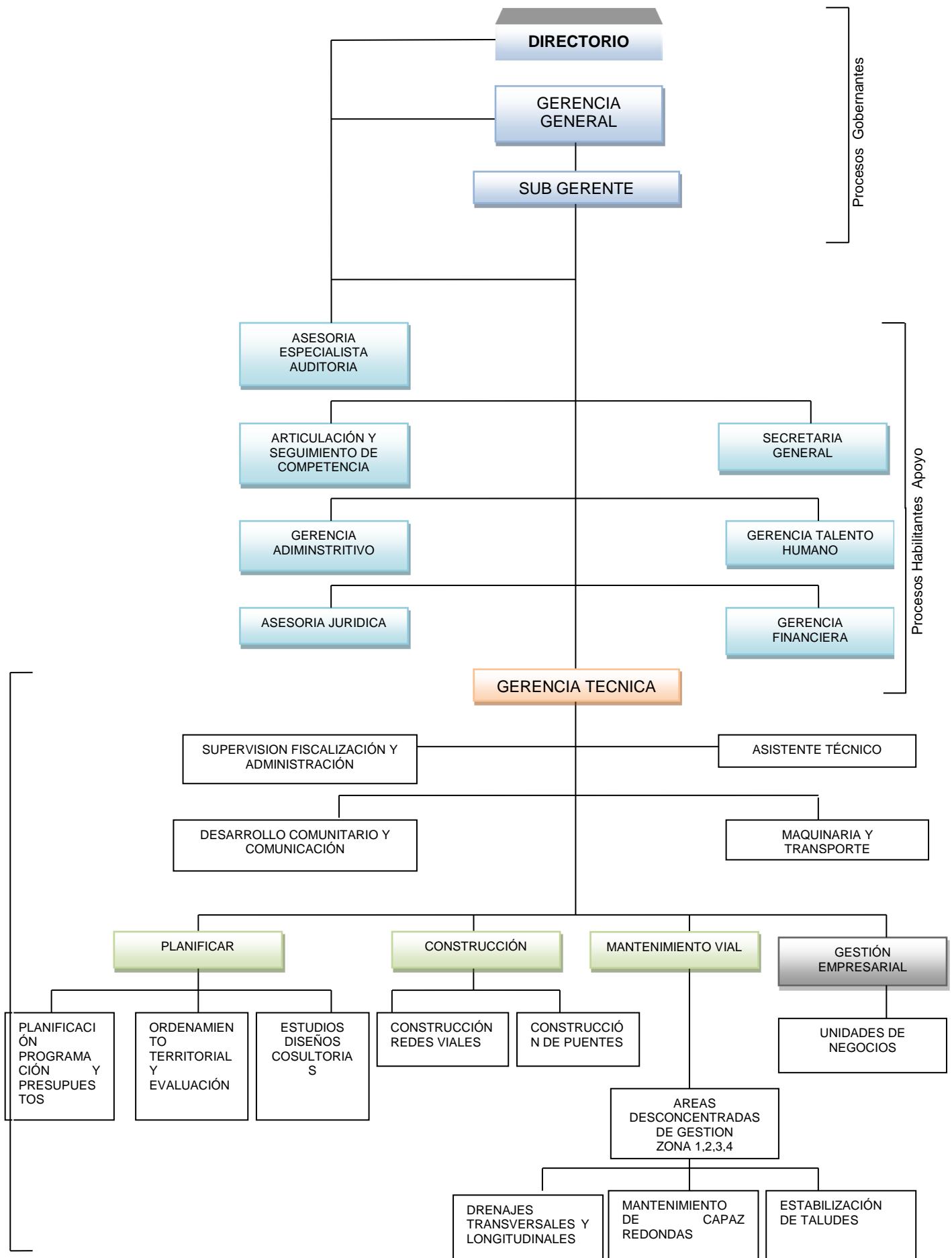
El objeto principal de la “EMPRESA PÚBLICA DE VIALIDAD DEL SUR” (VIALSUR E.P.) es ofrecer los servicios de asesoría, consultoría, gestión, dirección, supervisión, fiscalización, planificación vial, construcción y mantenimiento de sistemas viales y obras afines o complementarias a nivel local, provincial, regional, nacional e internacional.

#### ❖ **PRINCIPIOS RECTORES.-**

Para el cumplimiento de sus objetivos la empresa, deberá basarse en los principios de solidaridad, complementariedad, coordinación, eficacia, eficiencia, programación, desconcentración, descentralización, transparencia, participación, control y responsabilidad social.

#### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “VIALSUR E.P.”**

Procesos agregados de Valor



Procesos Gobernantes

Procesos Habilitantes Apoyo

➤ **RECURSOS MATERIALES**

Sus principales recursos materiales son:

<b>MAQUINARIA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Cargadoras	6
Motoniveladoras	6
Retroexcavadoras	5
Rodillos liso vibratorios	8
Tractores de carriles	2
Distribuidor de Agregados	1
Distribuidores de Asfaltos	2
Escoba autopropulsora	1
Rodillos neumaticos	2
Compresores (incluyen 2 martillos)	2
Volquetes de 8 cm <sup>3</sup>	3
Volquetes de de 12 cm <sup>3</sup>	18
Tanqueros de agua de 2000 gln	4
Plataforma cama baja articulada	1
Planta móvil de trituración	1

Esta maquinaria que poseen es nueva, pero aún falta maquinaria que es necesaria para poder cubrir algunos de los proyectos que se encuentran en ejecución.

En lo que se refiere a mobiliario posee, muebles de oficina necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de los empleados como: escritorios, sillas, muebles de espera, archivadores; y equipos como computadoras, impresoras, sumadoras, útiles de oficina, programas contables, y de ingeniería civil.

Además se debe indicar que en el aspecto de infraestructura física que presenta la empresa es muy deficiente debido a que se han adaptado al lugar, ya que este local es alquilado, lo cual se manifiesta en las condiciones inadecuadas, impidiendo tener las adecuaciones necesarias que permitan realizar los trámites y gestiones de una forma más eficiente.

En la actualidad aún se utilizan equipos informáticos desactualizados, impidiendo de esta manera desarrollar una adecuada gestión.

➤ **RECURSOS ECONÓMICOS.**

Los recursos económicos, con los que cuenta esta empresa es de \$7.122.653.22 dólares americanos, los mismos que en cierta manera le han permitido desarrollar algunos de los proyectos propuestos.

El presupuesto que les fuera sido asignado es insuficiente debido a que las demandas por parte de la comunidad son muy grandes, y no poseen los suficientes recursos para atender emergencias viales.



Para superar los problemas viales la empresa en la actualidad está desarrollando un proyecto que permitirá a la empresa para el futuro poseer una planta de emulsión asfáltica.

Las alianzas estratégicas con empresas privadas visionarias relacionadas con los servicios, les permitirá tener nuevos tipos de financiamiento, y de esa manera mejorar la gestión que la empresa está realizando en la provincia, con ello se logrará dar más asistencia a las zonas en emergencia vial, y así mejorar el desarrollo productivo de la provincia.

➤ **RECURSOS HUMANOS.**

En lo que se refiere a recursos humanos, la empresa posee un directorio que es la autoridad política, normativa y fiscalizadora de la empresa, encargada de establecer las estrategias y directrices generales de las actividades que desarrolla.

Se conforma de la siguiente manera:

- El Presidente.- Prefecto
- Coordinador General y de Empresas Públicas del Gobierno Provincial de Loja.
- Coordinador de Gobernabilidad, Planificación, y Desarrollo Territorial del Gobierno Provincial de Loja.-

- Estas personas organizan, dirigen y controlan el desarrollo y el buen funcionamiento de la Empresa Pública. Está representado por:

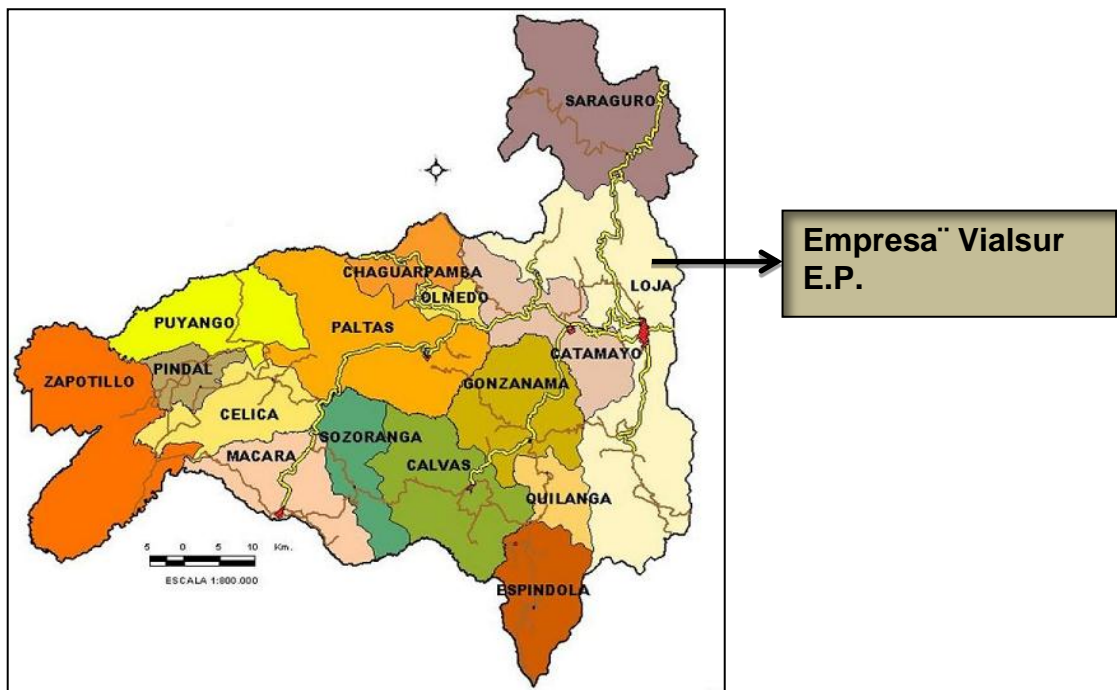
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Gerente Técnico	1
Coordinadora Administrativa Financiera	1
Jefe Técnico (zona 1)	1
Jefe Técnico (zona 2)	2
Jefe Técnico (zona 3)	1
Jefe Técnico (zona 4)	3
Técnicos coordinadores de estudios	1
Técnicos coordinación de maquinaria	1

Además cabe indicar que la empresa no se han impartido capacitaciones, acerca de las funciones y actividades que se debe realizar, promoviendo el desconocimiento de algunos aspectos como son objetivos, valores y políticas que posee la empresa, lo cual no les ha permitido desarrollar una adecuada organización debido a que los empleados tienen desconocimiento de las estrategias que se encuentran en ejecución, lo cual motiva a que no se ejecuten de una manera eficiente las propuestas que se encuentran en proceso de mejora de gestión.

Debido al poco tiempo que se encuentran laborando han tenido un buen desarrollo, y pero aún se encuentran avanzando en el logro de

los objetivos que se han planteado, y es por este motivo que siguen luchando por llegar a ser una empresa más grande y reconocida a nivel local, nacional e Internacional.

### MACROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA "VIALSUR E.P."



### MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA "VIALSUR E.P."



## **ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis del microambiente consiste en realizar un estudio y análisis del mercado en el que actúa la empresa, el mismo que permite identificar las oportunidades y amenazas que favorecen o entorpecen el desarrollo empresarial.

### **❖ FACTORES DEMOGRAFICOS.**

La provincia de Loja se encuentra situada en la región sur del Ecuador, y limita al norte con la provincia de Azuay, al sur con el Perú, al este con la provincia de Zamora, y al oeste con la provincia del Oro.

Según el Censo 2010, Ecuador tiene 14'483.499 habitantes, la Provincia de Loja, con 448.966, que representa el 3,38% de la población Nacional.

La población del cantón Loja es de 214.855 habitantes, distribuida en área urbana, periferia y en parroquias rurales, los mismos que representan el 47,85% del total de la población de la provincia de Loja<sup>20</sup>.

El cantón Loja ha presentado un crecimiento poblacional significativo en los últimos años, sin embargo en relación a la tasa de crecimiento nacional resulta inferior, debido a que Loja ha sufrido diversos procesos migratorios, los cuales han sido causados por las escasas oportunidades de trabajo, debido a la escasa creación de nuevas empresas.

Lo cual ha promovido a las autoridades de la provincia crear varias empresas como VIALSUR E.P. que es una empresa que ha sido creada para brindar servicio de vialidad, lo cual le ha permitido hacerse conocer como empresa, debido a que la mayor parte de la comunidad conoce

---

<sup>20</sup><http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction>

de los servicios que ofrece, sin embargo se ha limitado su gestión, ya que al no poseer local propio para la empresa, la comunidad desconoce la ubicación para poder solicitar el servicio.

#### ❖ FACTORES ECONÓMICOS.

De acuerdo a un informe del Banco Central del Ecuador, en el tercer trimestre del año pasado el PIB se incrementó en 1,7%, en relación con el trimestre anterior y presentó una variación positiva de 9,0% con respecto al tercer trimestre del 2010.

La actividad del sector de la construcción (privada y pública) presentó un incremento de 31,7% en relación al tercer trimestre del 2010. Esta evolución se originó, entre otras causas, por la continuación de nuevos proyectos de infraestructura eléctrica y civil ejecutados por el Estado, además el aumento de programas inmobiliarios privados y públicos. La participación de la construcción de vivienda aumentó 6,7% en el total de la construcción.<sup>21</sup>

Loja es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB de la provincia de acuerdo con el estudio, efectuado por el banco central del Ecuador, la ciudad de Loja aporta al alrededor de 1,9 de la economía nacional.

Siendo una de las provincias más centralizadas del Ecuador en el ámbito geopolítico, se considera que el cantón Loja concentra el 87% de la economía provincial (2,3% nacional).

---

<sup>21</sup><http://es.scribd.com/doc/49708742/34/Poblacion-Economicamente-Activa-y-Poblacion-Economicamente-Inactiva>

En la ciudad de Loja, existe una reducida presencia de empresas, con un total de 358,17 por cada millón de personas.

Razón por la cual las autoridades del gobierno provincial de Loja han decidido crear empresas públicas como La empresa "VIALSUR E.P" que permitan desconcentrar y direccionar el apoyo al servicio del sector rural, que ya el objetivo primordial es servir con vías a los diferentes cantones de la provincia, en base a la generación de utilidades de servicio y utilidades de negocio, que permitan mejorar la gestión de la empresa, dando un servicio de mejor calidad a la comunidad que originen más desarrollo económico en toda la provincia, sin embargo las necesidades que se presentan en lo que se refiere a vialidad, mantenimiento de vías y emergencias son constantes y no se puede atender a todo, debido a que los recursos económicos con los que cuenta la empresa son limitados, lo cual ha provocado que se ayude a medida de las posibilidades, y a los recursos que posee la institución.

#### ❖ **FACTOR SOCIO – CULTURAL**

Loja es una ciudad culta por excelencia, se ha hecho conocer desde siempre por ser cuna de artistas destacados en diferentes ámbitos siendo su principal don la sensibilidad ante las cosas bellas y mágicas y su buen gusto y amor para plasmarlas con diferentes técnicas; el artista lojano conquista el alma de la gente con la suave textura que deja un pincel de color sobre un lienzo, con el destello de luz que se refleja en una fotografía, con las delicadas curvas de una escultura,

con elocuentes versos escritos con la pluma de la fantasía o con las suaves notas de una melodía.<sup>22</sup>

Lo cual ha motivado a que las autoridades busquen soluciones rápidas a problemas como es el de la vialidad, debido a que nuestra ciudad y provincia ha sido una de las más afectadas en los últimos tiempos por el mal tiempo, provocando que muchas de las vías se cierren impidiendo el transporte del comercio y turismo hacia los diferentes cantones de la provincia, razón por la cual se ha iniciado empresas como "VIALSUR E.P" que tenga la función primordial de aperturar nuevas vías de emergencia, como también dar mantenimiento a aquellas vías que lo requieran y así brindar un mejor servicio de vialidad a la provincia, promoviendo el desarrollo económico y productivo en la región sur del país.

#### ❖ FACTOR POLITICO- LEGAL

En lo que se refiere al ambiente político-legal, los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

Finalmente, dentro del ámbito de la economía política, el Ministerio de

---

<sup>22</sup><http://www.vivaloja.com/content/view/732/227/>

coordinación de la producción, empleo y competitividad elaboró el código de la producción que es la fuente para definir, recopilar y armonizar la legislación referente a la producción, sus factores, proceso y su ciclo, y que también en el futuro también se puedan incorporar otros títulos y leyes referentes a esta temática<sup>23</sup>.

En lo referente a nuestra ciudad y provincia se ha observado un gran avance en cuanto tiene que ver con la creación de empresas públicas, como es el caso de "VIALSUR E.P.", que ha sido creada para atender uno de los sectores más importantes, como es el de la vialidad, sin embargo la injerencia política en la administración de la empresa ha tenido un gran impacto en los avances y desarrollo de los proyectos.

Esta problemática ha originado la iniciativa en sus directivos, para que promuevan un proceso de un plan estratégico entre la empresa vialsur, comunicación, y desarrollo comunitario, que motive a la empresa para que pueda tener una cobertura más amplia en el mercado y satisfacer las necesidades de la comunidad.

#### ❖ FACTORES TECNOLÓGICOS

La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos,

---

<sup>23</sup><http://www.nathaliecelly.com/2011/02/estrategias-economicas-comerciales-y.html>



de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

En el Ecuador la tecnología es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial<sup>24</sup>.

En lo referente a la ciudad de Loja, se ha podido observar que la falta de tecnología y mantenimiento de la misma ha limitado a muchas de las empresas de la localidad.

---

<sup>24</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Tecnologia-En-El-Ecuador/24172.html>

## **ANÁLISIS DEL MODELO ABELL**

En el caso propuesto, los clientes se dividen por un criterio geográfico, dando lugar a clientes locales y regionales.

Sin embargo si partimos de la base de que una empresa cuanto más grande mayor cantidad de servicios de mantenimiento vial deberá realizar, lo cual permite indicar que no todas las empresas de vialidad tendrán la misma infraestructura ni los mismos medios para actuar. No utilizará la misma maquinaria y equipos una empresa dedicada a realizar servicios de vialidad pública, que una que se dedique a la logística de una gran multinacional. Por tanto parece más acertado clasificar a los clientes según el tamaño de sus empresas, y no tanto según su localización geográfica. La división de los clientes por tanto sería: gobiernos autónomos descentralizados, juntas parroquiales, parroquias rurales y barrios.

En el caso de la funciones, es más conveniente atender a la naturaleza de los servicios de vialidad y mantenimientos realizados como el caso propone, dividiendo las mismas por tanto en: apertura de vías, asfaltado de vías, mantenimiento y construcción de puentes y cunetas.

Respecto a las tecnologías lo más coherente es distinguir entre la maquinaria y equipo caminero: Cargadoras, Moto niveladoras, Retroexcavadoras, Volquetes, y Tanqueros de agua etc.

Con todo lo dicho anteriormente un gráfico alternativo al propuesto es el siguiente.



### **FUNCIONES:**

- Apertura de Vías
- Asfaltado de Vías
- Mantenimiento
- Construcción de puentes y cunetas

### **GRUPOS DE CLIENTES:**

- Gobiernos autónomos descentralizados
- Juntas Parroquiales
- Parroquias rurales
- Barrios

### **TECNOLOGIAS (MAQUINARIA**

#### **Y EQUIPO CAMINERO:**

- Cargadoras,
- Moto niveladoras,
- Retroexcavadoras,
- Volquetes
- Tanqueros de agua

## **Principales amenazas y oportunidades que posee el mercado**

### **Amenazas:**

- La poca credibilidad en las empresas públicas.
- El mercado no acepta la calidad de nuestros servicios.
- Cambio de política económica y social.
- Falta de compromiso de los autores involucrados.
- Falta de coordinación inter-empresarial.
- Sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública

### **Oportunidades:**

- Unir esfuerzos con los otros niveles del gobierno
- Construcción de la Red Vial Provincial.
- Generar nuevos servicios para la comunidad
- Proyección de mejorar la operación de los proyectos

## **Alternativas para la mejora de rentabilidad de la empresa**

La infraestructura vial es uno de los principales soportes en los que se basa la economía del país, por lo que su funcionamiento es una pieza clave que condiciona la economía nacional. su importancia, por tanto, está justificada porque facilita la transportación de vehículos en el menor tiempo posible.

Al momento de estudiar las posibles alternativas para la mejora de la rentabilidad de la empresa pública de vialidad, tenemos que tener en cuenta que se trata de un sector de servicios en el que se dan cita elementos muy

heterogéneos tanto desde el punto de los obras viales como de los medios o tecnologías a través de los cuales se realiza.

Gracias a estas nuevas tecnologías en maquinaria y equipos camineros se mejora la realización de obras y proyectos viales.

Con estas nuevas tecnologías se puede mejorar la eficiencia de los trabajos en las vías de la provincia.

Otra alternativa para la mejora de la empresa sería el potenciar mediante la asignación de más presupuesto por parte del estado, consiguiendo más maquinaria y equipos, que permita realizar los trabajos de una manera más rápida y eficiente.

## **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En lo que se diferencia del resto de empresas de vialidad, es el hecho de que ofrece servicios de mantenimiento vial al igual que apertura nuevas vías. Por lo cual se le da énfasis en que no solo realiza apertura de vías con asfaltado, de esta manera es como se ha hecho conocer la empresa en la provincia, especialmente en las áreas rurales.

Tratan de mantenerse en el mercado posicionándose en el momento como una de las mejores empresas públicas en vialidad, sin embargo no desechan la posibilidad de que puedan llegar nuevos participantes con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

## **2. Rivalidad entre competidores**

La empresa cuenta con servicios que son conocidos por la colectividad lojana, los mismos que están diferenciados a comparación de sus competidores. Su competencia directa son las constructoras Hidalgo & Hidalgo la cual maneja costos fijos más bajos, enfrentándose constantemente a conflictos de precios, campañas publicitarias agresivas, así como muchas promociones.

## **3. Poder de Negociación con los Proveedores**

Los proveedores están muy bien organizados cuentan con fuertes recursos y además están suscritos al portal de compras públicas, en el cual indican condiciones de precio y tamaño del pedido. Sin embargo tienen varios sustitutos y existen acuerdos para que no afecten a los empresarios.

## **4. Poder de negociación de los compradores**

El servicio que se brinda por parte de la empresa es bueno para los sectores rurales de la provincia que son los clientes. Estos se encuentran bien organizados en comunidades y también por lo que son mayores son sus exigencias en servicio de calidad, y más eficiente.

## **5. Amenaza de ingreso de servicios sustitutos**

Existen empresas privadas que brindan servicios con materiales de bajo costo, los cuales les permitan entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

## MATRIZ FODA

ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Técnico con experiencia</li> <li>• Descentralización administrativa y operativa.</li> <li>• Optimización de recursos (fiscalizaciones, estudios, etc.).</li> <li>• Convenios con organizaciones comunitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Maquinaria.</li> <li>• Falta de recursos gerenciales y estratégicos.</li> <li>• Injerencia política en la administración.</li> <li>• Equipos informáticos desactualizados.</li> <li>• Infraestructura Física inadecuada para trabajar.</li> <li>• Falta de Organización y comunicación.</li> <li>• No hay definición de puestos de trabajo.</li> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Recursos económicos limitados.</li> <li>• Falta de modelos de presentación de proyectos para obtener financiamiento.</li> <li>• Falta de decisiones Oportunas.</li> <li>• No cumplir con los requerimientos del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unir esfuerzos con los otros niveles del gobierno.</li> <li>• Construcción de la Red Vial Provincial.</li> <li>• Generar nuevos servicios para la comunidad.</li> <li>• Mejorar la operación de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca credibilidad en las empresas públicas.</li> <li>• El mercado no acepta la calidad de nuestros servicios.</li> <li>• Cambio de política económica y social.</li> <li>• Falta de compromiso de los autores involucrados.</li> <li>• Falta de coordinación inter-empresarial.</li> <li>• Sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública</li> </ul>

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS "VIALSUR E.P"</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO ESPECIFICO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unir esfuerzos con los otros niveles del gobierno</li> <li>• Construcción de la Red Vial Provincial.</li> <li>• Generar nuevos servicios para la comunidad</li> <li>• Proyección de mejorar la operación de los proyectos</li> </ul>	0,15 0,17 0,07 0,08	3 4 3 4	0,51 0,68 0,21 0,32
<b>AMENAZAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca credibilidad en las empresas públicas.</li> <li>• El mercado no acepta la calidad de nuestros servicios.</li> <li>• Cambio de política económica y social.</li> <li>• Falta de compromiso de los autores involucrados.</li> <li>• Falta de coordinación inter-empresarial.</li> <li>• Sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública</li> </ul>	0,07 0,07 0,08 0,08 0,07 0,08	2 2 1 1 2 2	0,14 0,14 0,08 0,08 0,14 0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>

En lo que se refiere a la Matriz EFE, las oportunidades de la Empresa VIALSUR E.P., que se destacan son la Construcción de la red Vial Provincial con una puntuación de 0,68, con un 0,51 la proyección y renovación de la maquinaria, y con un 0,32 la proyección de mejorar la operación de los proyectos; entre las principales amenazas de la empresa están, la sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública con 0,16, con un 0,14 la falta de coordinación inter-empresarial, y con un 0,08 la falta de política económica y social.



**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS "VIALSUR E.P"**

<b>FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO ESPECIFICO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Técnico con experiencia</li> <li>• Descentralización administrativa y operativa.</li> <li>• Optimización de recursos (fiscalizaciones, estudios, etc.).</li> <li>• Realizan un Trabajo Organizado.</li> <li>• Convenios con organizaciones comunitarias.</li> </ul>	0,10 0,09 0,07 0,07 0,06	4 4 3 3 3	0,40 0,36 0,21 0,21 0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Maquinaria</li> <li>• Falta de recursos gerenciales y estratégicos.</li> <li>• Injerencia política en la administración.</li> <li>• Equipos informáticos desactualizados.</li> <li>• Infraestructura inadecuada para trabajar.</li> <li>• Falta de Organización y comunicación.</li> <li>• No hay definición de puestos de trabajo.</li> <li>• Falta de planificación.</li> <li>• Recursos económicos limitados</li> <li>• Falta de modelos de presentación de proyectos para obtener financiamiento.</li> <li>• No cumplir con los requerimientos del usuario.</li> <li>• Falta de decisiones Oportunas.</li> </ul>	0,06 0,06 0,05 0,05 0,04 0,04 0,05 0,03 0,05 0,06 0,06 0,05	1 1 1 1 1 1 2 2 1 1 1	0,06 0,06 0,05 0,05 0,04 0,04 0,10 0,06 0,10 0,06 0,06 0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,38</b>

En este tipo de Matriz EFI, se destacan las siguientes fortalezas, el personal técnico con experiencia, con una puntuación de 0,40, con un 0,36 convenios con organizaciones comunitarias. En lo que se refiere a las debilidades se destacan las principales con una mayor puntuación esta la no definición de puestos de trabajo con un 0,10.

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal técnico con experiencia</li> <li>• Descentralización administrativa y operativa.</li> <li>• Optimización de recursos (fiscalizaciones, estudios, etc.).</li> <li>• Realizar un Trabajo Organizado.</li> <li>• Convenios con organizaciones comunitarias.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Maquinaria</li> <li>• Falta de recursos gerenciales y estratégicos.</li> <li>• Injerencia política en la administración.</li> <li>• Equipos informáticos desactualizados.</li> <li>• Infraestructura inadecuada para trabajar.</li> <li>• Falta de Organización y comunicación.</li> <li>• No hay definición de puestos de trabajo.</li> <li>• Falta de planificación.</li> <li>• Recursos económicos limitados</li> <li>• Falta de modelos de presentación de proyectos para obtener financiamiento.</li> <li>• No cumplir con los requerimientos del usuario.</li> <li>• Falta de decisiones Oportunas.</li> </ul>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unir esfuerzos con los otros niveles del gobierno.</li> <li>• Construcción de la Red Vial Provincial.</li> <li>• Generar nuevos servicios para la comunidad</li> <li>• Proyección de mejorar la operación de los proyectos</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer un plan de capacitación para: Nivel Administrativo, Nivel Técnico, Nivel Obrero.</li> <li>- Plan Piloto de Construcción de Obras POA</li> <li>- Plan de Adquisición de Equipos y Presupuesto.</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un Organigrama Estructural, y Manuales de Funciones, que permita a la empresa ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.</li> <li>- Desarrollar un modelo de formato para la presentación de los distintos proyectos que se proponen en la empresa.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca credibilidad en las empresas públicas.</li> <li>• El mercado no acepta la calidad de nuestros servicios.</li> <li>• Cambio de política económica y social.</li> <li>• Falta de compromiso de los autores involucrados.</li> <li>• Falta de coordinación inter-empresarial.</li> <li>• Sociedad no acepta el nuevo modelo de gestión pública</li> </ul>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios.</li> </ul>	<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un plan de motivación e incentivos para los empleados.</li> </ul>

## ESTRATEGIAS BÁSICAS

		PRODUCTO	
		NUEVO	EXISTENTE
MERCADO	EXISTENTE	Desarrollo del producto	Penetración del mercado
	NUEVO	Diversificación	Desarrollo del mercado

- **Penetración en el mercado** (servicios existentes / mercados existentes): venderle más a los clientes actuales sin modificar el tipo de servicio que se brinda, y esto se lo puede realizar mejorando la eficiencia de los servicios viales, dando apertura a proyectos nuevos de construcción y mantenimiento de vías, mediante la estrategia de comunicación (aumentando la publicidad, rediseño), dar a conocer los adelantos en desarrollo vial, procurando el uso de equipos con varias funcionalidades, que permitan realizar un trabajo más eficiente.
- **Desarrollo del mercado** (servicios existentes / mercados nuevos): identificar mercados nuevos referentes a infraestructura vial y desarrollándolos por ejemplo estudiando mercados demográficos y geográficos nuevos, como zonas urbanas donde se necesita obras viales o fiscalizaciones, también realizando el alquiler de maquinaria a empresas privadas de construcción.

➤ **Desarrollo del servicio** (servicios nuevos / mercados existentes):

Ofrecer más servicios de cuanto a vialidad, como la elaboración de material para asfaltado de vías, contribuyendo a la apertura de nuevos servicios en materia de vialidad en los mercados presentes.

➤ **Diversificación** (servicios nuevos / mercados nuevos):

La empresa amplía área de servicios viales, como son fiscalización, planta de trituración, estudios y consultorías alquiler de maquinaria, lo cual le permite incursionar en nuevos tipos de negocios ajenos como la elaboración de mezcla asfáltica. Sin embargo si existe demasiada diversificación puede perder el enfoque de la empresa.

## **MATRIZ BCG**

En el eje horizontal se representa la participación relativa que tiene cada servicio, calculada frente al líder del sector o, como en este caso, frente al mayor competidor de la empresa analizada. Muestra por tanto la fortaleza o debilidad en esa actividad. Se representa en escala logarítmica, de más a menos a partir del eje de coordenadas, para que el dato sea consistente con la curva de experiencia.

En el eje vertical se representa el crecimiento del mercado de vialidad, mediante una tasa simple. Por ejemplo el % de crecimiento desde la

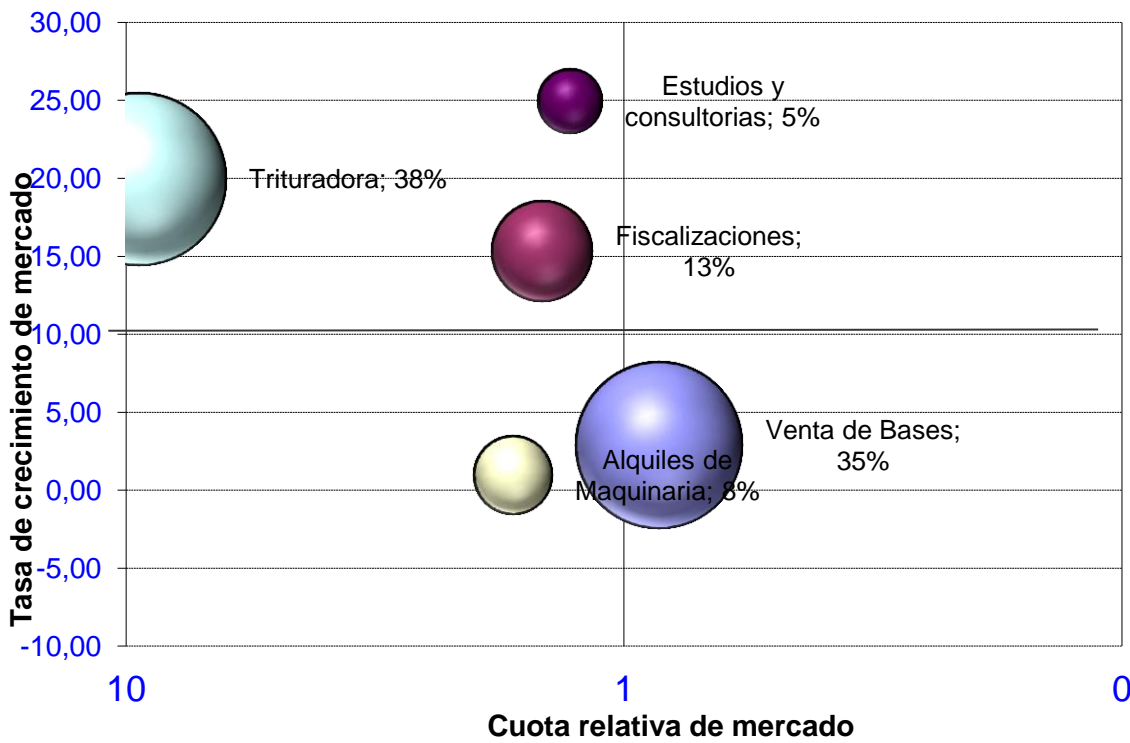
misma fecha del año anterior de menos a más a partir del eje de coordenadas.

Si trazamos una línea horizontal para un determinado crecimiento (por ejemplo 10%) y una vertical para una determinada cuota relativa de mercado (por ejemplo 1), el resultado que se obtiene es una matriz de cuatro casillas donde se representan con óvalos cada servicio que se ofrece en la empresa, como fiscalización, venta de bases, trituración de material, estudios y consultorías, los mismo que están ubicados en función de la tasa de crecimiento y cuota de mercado correspondiente, y del tamaño proporcional al total de la cartera de negocio que estamos analizando.

### CARTERA DE SERVICIOS

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLAS MATRIZ BCG
	A		b	t	t <sub>1</sub>	= (t-t <sub>1</sub> )/t <sub>1</sub>	= a/b	
Fiscalizaciones	110.000	13%	75.000	300.000	260.000	15,38	1,47	ESTRELLA
Venta de Bases	298.000	35%	350.000	700.000	680.000	2,94	0,85	PESO MUERTO
Alquiles de Maquinaria	67.000	8%	40.000	200.000	198.000	1,01	1,68	VACAS
Trituradora	320.000	38%	34.000	60.000	50.000	20,00	9,41	DILEMA
Estudios y consultorias	45.000	5%	35.000	15.000	12.000	25,00	1,29	DILEMA
<b>TOTALES</b>	<b>840.000</b>	<b>100%</b>	<b>534.000</b>	<b>1.275.000</b>	<b>1.200.000</b>			

### MATRIZ BCG DE LA EMPRESA VIALSUR E.P.



### OBSERVACIONES

UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSION	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
Trituradora	ESTRELLA	ALTA	ALTA	ALTAMENTE POSITIVO	MANTENER	
Fiscalizaciones	ESTRELLA	ALTA	ALTA	POSITIVO	DESINVERTIR	
Estudios y consultorias	ESTRELLA	ALTA	ALTA	POSITIVO	MANTENER	
Alquiler de Maquinaria	VACAS	BAJA	BAJA	NEGATIVO	INVERTIR	
Venta de Bases	PESO MUERTO	NEGATIVA	BAJA	NEGATIVO	DESINVERTIR	

## **LINEAS ESTRATÉGICAS**

- ✓ Desarrollar una política de ampliación, reorganización y mantenimiento de la vialidad en la zona, urbana y rural.
  
- ✓ Trabajar en coordinadamente con el gobierno nacional, las obras de vialidad urbana y rural de la provincia de Loja.
  
- ✓ Establecer un sistema de gestión administrativa que permita tener, control de las obras y proyectos que se necesitan ejecutar y poder asistir las afectaciones naturales de la vialidad.
  
- ✓ Capacitar al personal de la entidad, y esto a su vez promueva realizar una mejor gestión y atender los problemas que se presenten mediante tomas de decisiones rápidas y oportunas, atendiendo de una manera más coordinada las necesidades que presenta la vialidad en la provincia.



## RELACIONES DE PLANES DE ACTUACIONES CON LINEAS ESTRATEGICAS

### PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "VIALSUR E.P." DE LA CIUDAD DE LOJA

Luego de analizar la situación tanto interna como externa de la Empresa "Vialsur E.P.", en el presente trabajo investigativo, se ha visto la necesidad de plantear algunos objetivos que serán de gran aporte en el crecimiento y desarrollo, le permitirá ser más competitivo e incrementar el posicionamiento y aceptación de la población en la ciudad de Loja.

Para lo cual menciono los siguientes objetivos:

**OBJETIVO 1:** Proponer un plan de capacitación para: nivel administrativo, nivel técnico, nivel obrero.

**OBJETIVO 2:** Plan piloto de construcción de obras POA.

**OBJETIVO 3:** Plan de adquisición de equipos (computación, impresoras, GPS, plotters y muebles) y presupuesto.

**OBJETIVO 4:** Elaborar un organigrama estructural y manuales de funciones, que permita a la empresa realizar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.

**OBJETIVO 5:** Desarrollar un modelo de formato para la presentación de los distintos proyectos que se proponen en la empresa.

**OBJETIVO 6:** Efectuar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios.

**OBJETIVO 7:** Elaborar un plan de incentivos para los empleados.

**OBJETIVO ESTRATEGICO Nro. 1**

**PROPONER UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA: NIVEL ADMINISTRATIVO, NIVEL TÉCNICO, NIVEL OBRERO.**

Capacitación: Nivel Administrativo

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
a. El plan de capacitación debe contemplar 3 cursos de capacitación anuales para cada empleado.	1.1 Atención y Servicio al Cliente	Jefe de Dpto. de Gestión del Talento Humano	\$420	15 días (15H)	- Verificar y validar los resultados de la evaluación de las capacitaciones realizadas. - Realizar el seguimiento y evaluación de las Capacitaciones realizadas.	Personal apto en la atención y servicio de calidad al cliente.  Personal con una autoestima elevada y apto para realizar las tareas que le permitan desarrollar una adecuada función.
	1.2 Motivación para el personal	Jefes de Dpto. de Sistemas y Planificación	\$300	10 días (10H)		
2. Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.	2.1 Responsabilidades de los funcionarios públicos	Jefe de Dpto. de Gestión del Talento Humano	\$375	10 días (10H)	- Tomar acciones de mejora con base en los resultados de la evaluación de las capacitaciones.	Conocimiento acerca de las funciones que posee el servidor público.
		<b>TOTAL</b>	<b>\$1095</b>			

## **CAPACITACIÓN NIVEL ADMINISTRATIVO**

### **ESTRATEGIAS:**

1 El plan de capacitación debe contemplar 3 cursos de capacitación anuales para cada empleado.

### **ACTIVIDADES:**

1.1 Atención y servicio al cliente

1.2 Motivación para el Personal

## **b. CONTENIDO DEL CURSO DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE**

### **1 Calidad de servicio y atención al cliente.**

- Concepto de calidad.
- ¿Qué es la calidad de servicio?
- La atención al cliente como característica de calidad.
- El equipo y la atención al cliente.
- Beneficios para el personal de una adecuada atención al cliente
- Aseguramiento de la calidad en la atención
- Satisfacción de necesidades Vs. superar las expectativas
- Manejar los cambios y las exigencias del entorno

### **2 Comunicación y atención al cliente.**

- El proceso de comunicación.
- Habilidades básicas de comunicación: la escucha activa y la retroalimentación.
- Diagnóstico de la capacidad de escucha.
- Barreras a la comunicación.

- Habilidades específicas de comunicación.
- Comunicación no verbal.

**c. CONTENIDO DEL CURSO DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL**

**1 La capacitación:**

- Es imprescindible que los colaboradores se sientan parte importante de la institución, eso aumentará su autoestima, los hará sentir parte de ella y además los hará sentir importantes sabiendo que su labor y su preparación académica forjan el crecimiento institucional.

**2 La comunicación:**

- Un mecanismo asertivo de comunicación siempre será motivante, por ejemplo, es importante que un Directivo organizadamente le dedique un tiempo a su personal para escucharlos, conocer sus inquietudes y de esta manera se sentirán involucrados con el proceso.
- Establecer las fechas en las que las autoridades se reúnan con las personas encargadas de transmitir esta información con la finalidad de cumplir con el objetivo antes mencionado.
- Se debe ser siempre cortés y agradecido cuando solicitemos algo a alguien.
- Una buena estrategia para lograr que un colaborador cumpla con su trabajo es crear alianzas claras con este sobre una forma expresa de trabajo.

- Es necesario realizar sesiones periódicas con el objeto de retroalimentar procesos, resultados parciales y finales.
- Es importantísimo por ejemplo, elaborar un plan de comunicación sobre los diferentes eventos externos.

### **3 El clima laboral y el compañerismo:**

Un empleado siempre se siente motivado cuando está rodeado de buenos compañeros, cuando entre ellos existe apoyo y se dan la mano. Entonces resulta importante fomentar las prácticas solidarias.

### **4 El Tema Económico:**

- Lo económico es vital, sin embargo no se debe permitir que este se convierta en lo primordial para conseguir una buena motivación hacia el trabajo.
  - Si entregamos motivaciones económicas no estaría mal, siempre y cuando sea factible, lo malo es que las personas suelen acostumbrarse y lo toman como un derecho adquirido el tener que estar recibiendo premios o reconocimientos económicos.
  - Los incentivos económicos y morales forman parte importante de una motivación, pero aun así no es positivo basar la mayor parte en el dinero.

### **5 Técnicas de motivación efectivas**

Existen una serie de técnicas motivacionales efectivas y fundamentales en su práctica, que buscan siempre alcanzar en el ser humano, su más alto nivel de motivación y predisposición.

Pongo a consideración las siguientes:

## 5.1 Las Fuentes de Motivación

Necesitamos reconocer en primera instancia, la existencia de cuatro fuentes principales de motivación:

✓ **En Nosotros:** En nosotros mismos está esa capacidad intrínseca de auto motivación, generada mediante un pensamiento positivo: ¡yo sí puedo!

✓ **La Familia:** Constituye sin lugar a duda nuestra fuente de motivación más importante.

✓ **Un Mentor:** Puede ser un amigo, compañero o un líder espiritual que nos ayuda.

✓ **Nuestro Entorno:** Tratemos siempre que nuestro entorno sea agradable y propicio (aire, luz, sonidos, objetos motivacionales).

✓ **Trata de controlar el estrés**

Llamamos estrés a la acumulación de presiones normales y anormales de la vida cotidiana, que ponen a prueba nuestra habilidad para enfrentarlas.

Aquí es muy importante la práctica del deporte o de otras actividades recreativas que no guarden relación alguna con el trabajo.

✓ **Eleva tu autoestima:**

La autoestima es el amor que sientes por ti mismo, en la manera en que te tratas y estimación para contigo mismo. El mejoramiento de la autoestima es sinónimo de una alta motivación.

✓ **Protégete de personas negativas:**

Una persona tóxica, es aquella que nunca ve algo en positivo, por el contrario siempre está tratando temas negativos, suelen ser agresivos y de fácil exaltación, siempre será mejor evitarlos.

✓ **Nuestro lenguaje debe ser siempre asertivo:**

Siempre estamos en constante comunicación con nuestro entorno, familiares, colegas, amigos, personas desconocidas, etc. Debemos recordar que la práctica constante de nuestra forma de comunicación crea un estilo o un hábito por así decirlo, por lo tanto una forma de comunicación asertiva o no, influyen en nuestro estado de ánimo.

**RESPONSABLES:**

Jefe de Dpto. de Gestión del Talento Humano

**COSTO:**

El costo al que asciende la capacitación para el Nivel Administrativo esta en base a los precios proporcionados por el SECAP y el IESS con material Incluido.

<b>No.</b>	<b>Contenido del Curso</b>	<b>Institución</b>	<b>Horario</b>	<b>Participantes</b>	<b>Valor</b>
1	Atención y servicio al cliente	SECAP	19:00 - 21:00	10 (42 c/u)	\$ 420,00
2	Motivación para el Personal	SECAP	19:00 - 21:00	5 (60 c/u)	\$ 300,00

**TIEMPO:**

El tiempo que tendrá esta capacitación por taller será de:

No.	Contenido del Curso	Tiempo
1	Atención y servicio al cliente	15 días (15H)
2	Motivación para el Personal	10 días (10H)

**VERIFICACIÓN:**

- ✓ Verificar y validar los resultados de la evaluación de las capacitaciones realizadas.
- ✓ Realizar el seguimiento y evaluación de las Capacitaciones realizadas.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- ✓ Personal apto en la atención y servicio de calidad al cliente.
- ✓ Personal con una autoestima elevada y apto para realizar las tareas que le permitan desarrollar una adecuada función.

**ESTRATEGIAS:**

2. Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.

**ACTIVIDADES**

5.1 Responsabilidades de los funcionarios públicos

**2.1. CONTENIDO DEL CURSO DE RESPONSABILIDADES DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS**



## **1. Principios Constitucionales del Servicio Público**

- 1.1 Responsabilidad política de los servidores públicos
- 1.2 Sujetos de responsabilidad política
- 1.3 Procedencia del Juicio Político
- 1.4 Causas fundamentales del interés político
- 1.5 Procedimiento del Juicio Político
- 1.6 Autoridad competente para instrumentar el Juicio Político

## **2. Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos**

- 2.1 Sujetos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- 2.2 Obligaciones
- 2.3 Sanciones administrativas
- 2.4 Término para su prescripción
- 2.5 Procedimiento para su aplicación
- 2.6 Autoridades competentes para sancionar
- 2.7 Registro patrimonial de los servidores públicos

## **3. Responsabilidad Penal de los Servidores Públicos**

- 3.1 Servidores Públicos de alta jerarquía
- 3.2 Concepto de servidor público para efectos penales
- 3.3 Análisis de los tipos delictivos en materia federal

## **4. Responsabilidad Civil de los Servidores Públicos**

- 4.1 Sujetos de Responsabilidad Civil
- 4.2 Daños causados por funcionarios públicos
- 4.3 Responsabilidad subsidiaria del Estado
- 4.4 Daños y perjuicios ocasionados al Estado por funcionarios públicos

4.5 Daños ocasionados por acción u omisión de funcionarios

## **5. Responsabilidad Laboral de los Servidores Públicos**

5.1 Régimen legal de los empleados de confianza

5.2 Régimen legal de los empleados de base

5.3 Causa de terminación de relación laboral

5.4 Formalidades que deben observarse en el despido de empleados de confianza

5.5 Formalidades en el despido de personal de base

5.6 Consecuencia del incumplimiento de las formalidades mínimas

5.7 Criterios del Tribunal de los Trabajadores al Servicio del Estado

## **6. Medios de Defensa de los Servidores Públicos**

6.1 Recurso Administrativo

6.2 Juicio Contencioso Administrativo

6.3 Juicio de Amparo

### **RESPONSABLES:**

Jefe de Dpto. de Gestión del Talento Humano

### **COSTO:**

El costo de al que asciende la capacitación para el Nivel Administrativo está en base a los precios proporcionados por el SECAP y el IESS con material Incluido,

<b>No.</b>	<b>Contenido del Curso</b>	<b>Institución</b>	<b>Horario</b>	<b>Participantes</b>	<b>Valor</b>
1	Responsabilidades de los funcionarios públicos	IESS-Loja	19:00 - 20:00	15 (25 c/u)	\$ 375.00

**TIEMPO:**

El tiempo que tendrá esta capacitación por taller será de:

<b>No.</b>	<b>Contenido del Curso</b>	<b>Tiempo</b>
1	Responsabilidades de los funcionarios públicos	10 días (10H)

**VERIFICACIÓN:**

- Tomar acciones de mejora con base en los resultados de la evaluación de las capacitaciones.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Conocimiento acerca de las funciones que posee el servidor público.

Capacitación para Nivel técnico

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
1. El plan de capacitación debe contemplar 3 cursos de capacitación anuales para cada empleado en la temática de vialidad.	1.1 Infraestructura vial	Jefe de Dpto. de Gestión de Técnica	\$300	15 días (15H)	- Realizar el seguimiento y evaluación de las Capacitaciones realizadas.	Personal técnico con conocimientos técnicos de diseño y reconstrucción de vías
2. Gestionar un plan de capacitación el cual comprenda temáticas referente a las principales causas de accidentes.	2.1 Evaluación de impacto en seguridad vial	Jefe de Dpto. de Gestión de Técnica	\$125	10 días (10H)	- Tomar acciones de mejora con base en los resultados de la evaluación de las capacitaciones.	Conocimiento acerca del funcionamiento futuro de la red vial.
	2.2 Gestión de tramos de concentración de accidentes y tramos de alto potencial de mejora	Jefe de Dpto. de Gestión de Técnica	\$240	10 días (10H)	- Verificar y validar los resultados de la evaluación de las capacitaciones realizadas.	Personal técnico capacitado en gestión de mejoras viales.
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 665</b>			

## CAPACTACIÓN NIVEL TÉCNICO

### ESTRATÉGIAS

- i. El plan de capacitación debe contemplar 3 cursos de capacitación anuales para cada empleado en la temática de vialidad.

### ACTIVIDADES

1.1 Infraestructura Vial.

#### 1.1 CONTENIDO DEL CURSO DE INFRAESTRUCTURA VIAL

- ✓ Uso de terrenos y planificación de la red Vial
- ✓ (Re)construcción y diseño de Vías

### RESPONSABLES:

Jefe de Departamento de Gestión Técnica

### COSTO

El costo de al que asciende la capacitación para el Nivel Técnico está en base a los precios proporcionados por el SECAP,

No.	Contenido del Curso	Institución	Horario	Participantes	Valor
1	Infraestructura Vial	SECAP	19:00 - 21:00	5 (60 c/u)	\$ 300

### TIEMPO:

El tiempo que tendrá esta capacitación por taller será de:

No.	Contenido del Curso	Tiempo
1	Infraestructura Vial	10 días (10H)

### VERIFICACIÓN:

- Realizar el seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

- Personal técnico con conocimientos técnicos de diseño y reconstrucción de Vías.

## **ESTRATÉGIAS:**

2. Gestionar un plan de capacitación el cual comprenda temáticas referente a las principales causas de accidentes.

## **ACTIVIDADES**

2.1 Evaluación de impacto en seguridad vial

2.2 Gestión de tramos de concentración de accidentes y tramos de alto potencial de mejora.

### **2.1 CONTENIDO DEL CURSO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE SEGURIDAD VIAL**

- ✓ Identificación y descripción de la red vial afectada, incluyendo su clasificación funcional, características geométricas, sección transversal, dispositivos de control de tráfico existentes. Volúmenes de tráfico actuales en la red vial.
- ✓ Evaluación del funcionamiento actual de la red vial en términos del nivel de servicio que presta, utilizando los indicadores correspondientes.
- ✓ Evaluación del funcionamiento futuro de la red vial bajo la situación generada por las demandas futuras.

### **2.2 CURSO DE GESTIÓN DE TRAMOS DE CONCENTRACIÓN DE ACCIDENTES Y TRAMOS DE ALTO POTENCIAL DE MEJORA**

1. Análisis y tratamiento de tramos de concentración de accidentes.
2. Revisión de definiciones de tramo de concentración de accidentes.

3. Análisis comparativo de métodos para la identificación de tramos de concentración de accidentes.

3.1. Métodos no basados en modelos estadísticos.

3.2. Métodos basados en modelos estadísticos.

4. Situación actual en la provincia de Loja

5. Tratamiento de tramos de concentración: resumen de medidas y efectos.

### **RESPONSABLES:**

Jefe de Departamento de Gestión Técnica

### **COSTO:**

El costo de al que asciende la capacitación para el Nivel Técnico está en base a los precios proporcionados por el SECAP.

<b>No.</b>	<b>Contenido del Curso</b>	<b>Institución</b>	<b>Horario</b>	<b>Participantes</b>	<b>Valor</b>
1	Evaluación de impacto en seguridad Vial	SECAP	19:00 - 20:00	5 (25 c/u)	\$ 125
2	Gestión de tramos de concentración de accidentes y tramos de alto potencial de mejora	SECAP	19:00 - 21:00	5 (48 c/u)	\$ 240

### **TIEMPO:**

El tiempo que tendrá esta capacitación por taller será de:

<b>No.</b>	<b>Contenido del Curso</b>	<b>Tiempo</b>
1	Evaluación de impacto en seguridad Vial	10 días (10H)
2	Gestión de tramos de concentración de accidentes y tramos de alto potencial de mejora	15 días (15H)

**VERIFICACIÓN:**

- Verificar y validar los resultados de la evaluación de las capacitaciones realizadas.
- Realizar el seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas.
- Tomar acciones de mejora con base en los resultados de la evaluación de las capacitaciones.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Personal técnico capacitado en gestión de mejoras Viales.
- Conocimiento acerca del funcionamiento futuro de la Red.



### Capacitación para Nivel Obrero

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b> <b>S</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
1. El plan de capacitación debe contemplar 3 cursos de capacitación anuales para cada obrero.	1.1 Comunicación y Relaciones Interpersonales	Jefe de Dpto. de Gestión de Talento Humano	\$ 500	15 días (12H)	- Verificar y validar los resultados de la evaluación de las capacitaciones realizadas.	Personal obrero con mejor desarrollo de sus relaciones interpersonales.
2. Proporcionar capacitación, la cual se debe impartir en temáticas de seguridad y identificación de riesgos	1.2 Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos	Jefe de Dpto. de Gestión de Talento Humano	\$ 400	10 días (10H)	- Realizar el seguimiento y evaluación de las Capacitaciones realizadas. - Tomar acciones de mejora con base en los resultados de la evaluación de las capacitaciones.	Obreros capacitados acerca de todo tipo de señales de seguridad  Personal con conocimientos acerca de la importancia de la seguridad personal
	1.3 Equipos de Seguridad Personal	Jefe de Dpto. de Gestión de Talento Humano	\$ 400	10 días (10H)		
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1300</b>			

## **CAPACITACIÓN PARA EL NIVEL OBRERO**

### **ESTRATÉGIAS:**

1. El plan de capacitación debe contemplar 3 cursos de capacitación anuales para cada empleado.

### **ACTIVIDADES:**

- 1.1 Comunicación y Relaciones Interpersonales.

#### **1.1 CONTENIDO DEL CURSO DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES**

##### **I.- LA COMUNICACIÓN:**

Axiomas de la Comunicación

Importancia de la Comunicación Verbal

Importancia de la Comunicación Gestual

La Comunicación Efectiva

##### **II.- CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON LOS DEMÁS**

(Orientado a cubrir las necesidades planteadas por el cliente)

¿Cómo nos gustaría ser tratados?

¿Qué mensajes entregamos cada día?

¿Cómo tratamos a los demás?

##### **III.- APRENDER A ESCUCHAR**

¿Qué importancia le asignamos a la tarea de escuchar?

¿Qué es escuchar?

Valoración Propia y Ajena

El modelo SIER

#### **IV.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Reconocimiento y Manejo de Áreas Problemáticas entre colegas de trabajo, entre padres e hijos, entre generaciones, etc.

##### **OBJETIVO**

El taller ayuda a los participantes a identificar las áreas en que es necesario mejorar el desarrollo de las habilidades conductuales, orientadas a resguardar la calidad de las relaciones interpersonales.

##### **METODOLOGÍA**

El taller se lleva a cabo empleando una metodología de enseñanza aprendizaje basada en ejercicios prácticos y vivenciales, resaltando y compartiendo las experiencias.

Para ello se utilizan:

- Breves charlas del relator con apoyo audiovisual
- Ejercicios prácticos de aplicación
- Aplicación de cuestionarios
- Discusiones en pequeños grupos
- Discusiones plenarios

##### **RESPONSABLES:**

Jefe de Departamento de Gestión de Talento Humano.

**COSTO:**

El costo de al que asciende la capacitación para el Nivel Obrero está en base a los precios proporcionados por el SECAP.

No.	Contenido del Curso	Institución	Horario	Participantes	Valor
1	Comunicación y Relaciones Interpersonal	SECAP	19:00 - 21:00	20 (25 c/u)	\$ 500

**TIEMPO:**

El tiempo que tendrá esta capacitación por taller será de:

No.	Contenido del Curso	Tiempo
1	Comunicación y Relaciones Interpersonal	15 días (15H)

**VERIFICACIÓN:**

- Verificar y validar los resultados de la evaluación de las capacitaciones realizadas.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Personal obrero con mejor desarrollo de sus relaciones interpersonal.

**ESTRATEGIAS:**

2. Proporcionar capacitación, la cual se debe impartir en temáticas de seguridad y identificación de riesgos

**ACTIVIDADES:**

2.1 Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos.

2.2 Equipos de Seguridad Personal.

## **2.1 CONTENIDO DEL CURSO DE COLORES Y SEÑALES DE SEGURIDAD E HIGIENE, E IDENTIFICACION DE RIESGOS**

### **1. Objetivo**

Establecer los requerimientos en cuanto a los colores y señales de seguridad e higiene y la identificación de riesgos

### **2. Campo de aplicación**

Esta Norma rige en todo el territorio nacional y aplica en todos los centros de trabajo

### **3. Referencias**

Sistema para la identificación y comunicación de peligros

### **4. Definiciones y simbología**

- Banda de identificación: disposición del color de seguridad en forma de cinta.
- Color de seguridad: color de uso especial y restringido, cuya finalidad es indicar la presencia de peligro, proporcionar información, o bien prohibir o indicar una acción a seguir.
- Color contrastante: aquel que se utiliza para resaltar el color de seguridad.

### **5. Obligaciones de los trabajadores**

- Participar en las actividades de capacitación
- Respetar y aplicar los elementos de señalización establecidos por el jefe

## **2 Señales de seguridad e higiene**

Formas geométricas

### **3 Identificación de riesgos**

Información acerca de los posibles riesgos

## **2.2 CONTENIDO DEL CURSO DE EQUIPOS DE SEGURIDAD PERSONAL**

### **Objetivo General**

Este curso está elaborado para brindar la información adecuada para diseñar y establecer un programa de equipos de protección personal.

### **Temas:**

- Introducción a la seguridad.
- La seguridad como ingeniería.
- Protección de los ojos, cara y cabeza.
- Protección de manos y brazos.
- Protección de pies y piernas.
- Protección respiratoria.
- Protección auditiva.
- Cuidado y mantenimiento de los equipos de protección personal.

### **RESPONSABLES:**

Jefe de Departamento de Gestión de Talento Humano.

**COSTO:**

El costo de al que asciende la capacitación para el Nivel Obrero está en base a los precios proporcionados por el SECAP.

No.	Contenido del Curso	Tiempo	Institución	Horario	Participantes	Valor
1	Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos	10 días (10H)	SECAP	19:00 - 21:00	20 (20 c/u)	\$ 400
2	Equipos de Seguridad	10 días (10H)	SECAP	19:00 - 20:00	20 (20 c/u)	\$ 400

**TIEMPO:**

El tiempo que tendrá esta capacitación por taller será de:

No.	Contenido del Curso	Tiempo
1	Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos	10 días (10H)
2	Equipos de Seguridad	10 días (10H)

**VERIFICACIÓN:**

- Realizar el seguimiento y evaluación de las capacitaciones realizadas
- Tomar acciones de mejora con base en los resultados de la evaluación de las capacitaciones.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Obreros capacitados acerca de todo tipo de señales de seguridad.
- Personal con conocimientos acerca de la importancia de la seguridad personal.

**OBJETIVO 2:****PLAN PILOTO DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS POA.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
1. Mediante el plan operativo anual de construcción de obras mejorar la ejecución de proyectos Viales.	1.1 Propuesta de plan Piloto para la Construcción de Obras	Jefe de Dpto. de Planificación	Presupuesto de la Empresa	1 Año	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verificar y validar los resultados del plan operativo anual.</li><li>- Tomar acciones de mejora con base en los resultados.</li></ul>	Mediante el plan operativo anual se mejore la eficiencia en la ejecución de los proyectos de construcción de obras



### **ESTRATEGIAS:**

Mediante el plan operativo anual de construcción de obras mejorar la ejecución de proyectos viales.

### **ACTIVIDADES:**

Propuesta de plan piloto para la construcción de obras

## **PROPUESTA DE PLAN PILOTO DE CONSTRUCCION DE OBRAS POA PARA LA EMPRESA "VIALSUR E.P"**

Dentro de todo proceso de administración, la planeación es la etapa básica que nos permite definir estrategias, líneas de acción, períodos de cumplimiento, metas, prever recursos para la ejecución de los planes, proyectos y programas; por lo que se constituye en una importante herramienta si se aplica con objetividad, certeza y coherencia en el planteamiento de los objetivos y asimismo, tomar de base ésta para realizar la medición de las acciones de seguimiento, control y evaluación.

El Programa Operativo Anual es el principal instrumento de planeación en la Administración Pública, en virtud de que en él, se establece de manera pormenorizada las acciones y compromisos anuales para dar cumplimiento a los programas sectoriales y/o institucionales, lo que a su vez, se ve reflejado en el cumplimiento de las estrategias del Plan de Desarrollo para la Empresa "Vialsur E.P."

En la elaboración del Programa Operativo Anual se deben considerar el entorno, los recursos humanos y financieros, la infraestructura técnica y tecnológica, datos históricos y las políticas públicas, entre otros aspectos.

## **CONTENIDO DEL POA "VIALSUR E.P."**

1. Objetivo
2. Marco Jurídico
3. Visión
4. Misión
5. Disposiciones Generales
6. Políticas Generales
  - 6.1. De Investigación
  - 6.2. De ajuste
  - 6.3. De Integración
  - 6.4. Del Programa Operativo de gasto de Inversión
7. Planeación
  - 7.1 Programas
  - 7.2 Subprogramas
  - 7.3 Proyecto
  - 7.4 Objetivo
  - 7.5 Indicador
  - 7.6 Meta
  - 7.7 Tiempo previsto para alcanzar la meta
  - 7.8 Prioridad
  - 7.9 Responsable de la Ejecución
8. Presupuesto
9. Programación de Inversión del Presupuesto de "Vialsur E.P."
10. Localización Territorial

## **1. OBJETIVO**

Establecer los criterios para la Elaboración del Programa Operativo Anual, que permita precisar los compromisos a cumplir en un periodo determinado, a través de la planeación estratégica, y con ello alcanzar los Objetivos de la Administración Pública.

## **2. MARCO JURÍDICO**

### **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

#### **TÍTULO VII MODALIDADES DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

##### **Capítulo I Modalidades de Gestión**

###### **Sección Primera**

###### **Gestión Directa**

**Artículo 277.- Creación de empresas públicas.-** Los gobiernos regional, provincial, metropolitano o municipal podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía; garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento. La creación de estas empresas se realizará por acto normativo del órgano de legislación del gobierno autónomo descentralizado respectivo y observará las disposiciones y requisitos previstos en la ley que regule las empresas públicas.

La administración cautelará la eficiencia, eficacia y economía, evitando altos gastos administrativos a fin de que la sociedad reciba servicios de calidad a un costo justo y razonable.

## **Título VI**

### **DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LOS DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO**

#### **Capítulo I**

#### **DE LA PARTICIPACIÓN A NIVEL NACIONAL**

#### **Sección II**

#### **DE LA INSTANCIA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA A NIVEL LOCAL**

Art. 64.- **La participación local.**- En todos los niveles de gobierno existirán instancias de participación con la finalidad de:

1. Elaborar planes y políticas locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía;
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo;
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos autónomos descentralizados;
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social; y,
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

La denominación de estas instancias se definirá en cada nivel de gobierno.

Para el cumplimiento de estos fines, se implementará un conjunto articulado y continuo de mecanismos, procedimientos e instancias.

Art. 65.- **De la composición y convocatoria de las instancias de participación ciudadana a nivel local.**- Estarán integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad en el ámbito territorial de cada nivel de gobierno. La máxima autoridad de cada nivel de gobierno será responsable de la convocatoria que deberá ser plural e incluir a los diferentes pueblos, nacionalidades y sectores sociales, con equidad de género y generacional.

Las delegadas y delegados de la sociedad, en el ámbito territorial respectivo, serán designados prioritariamente por las asambleas ciudadanas locales.

La máxima autoridad local convocará a las instancias locales de participación cuando se requiera para cumplir con sus finalidades; en ningún caso, menos de tres veces en el año

### **Sección III**

#### **DE LOS CONSEJOS LOCALES DE PLANIFICACIÓN**

Art. 66.- **Los consejos locales de planificación.**- Son espacios encargados de la formulación de los planes de desarrollo, así como de las políticas locales y sectoriales que se elaborarán a partir de las prioridades, objetivos estratégicos del territorio, ejes y líneas de acción, definidos en las instancias de participación; estarán articulados al Sistema Nacional de Planificación. Estos consejos estarán integrados por, al menos un treinta por ciento (30%) de representantes de la ciudadanía. Serán designados por las instancias locales de participación del nivel de gobierno correspondiente.

Su conformación y funciones se definirán en la ley que regula la planificación nacional.

La Constitución de la República dispone que el Sistema Nacional de Planificación fije los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, determine las metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo; oriente la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

La Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal establece en su artículo 2, la obligación para cada institución del sector público de elaborar el Plan Plurianual Institucional para cuatro años y Planes Operativos Anuales que servirán de base para la formulación de la programación presupuestaria.

El Reglamento Sustitutivo al Reglamento a la Ley de responsabilidad, estabilización y Transparencia Fiscal, en el Art. 3 señala: “Los planes de las entidades y organismos del sector público no financiero evidenciarán las relaciones costo beneficio de los gastos mediante indicadores que relacionen la valoración de productos, resultados, metas o beneficios esperados de la ejecución de programas y proyectos, con el monto de recursos que se emplearán para lograrlos o con sus costos. Estas relaciones deberán estar de acuerdo con la metodología que establezca SENPLADES, lo cual se verificará en los respectivos procesos de evaluación”. Al respecto, los años 2010 y 2011, se han considerado en el ámbito nacional, como períodos de transición y adaptación para la

implementación de los procesos de planificación, proforma presupuestaria, diseño de proyectos, etc.

### **3. VISIÓN**

La Empresa "Vialsur E.P." será una institución dedicada a realizar de Vialidad, mediante la planificación Regional, Cantonal y Parroquial, la misma que permita tener un Desarrollo Humano sustentable.

### **4. MISION**

Alcanzar el Desarrollo y Generación de la infraestructura vial y servicios viales complementarios, que promueva el desarrollo sustentable de la provincia de Loja.

### **5. DISPOSICIONES GENERALES**

Para efectos de este documento se entenderá por:

**Secretaría:** Secretaria de Finanzas y planeación

**Contraloría:** Contraloría General del Estado, a través de los órganos internos de Control.

**Dependencias:** las referidas en artículo Art. 276 del Código Orgánico de organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

**Unidad Responsable:** Subsecretarías, Direcciones Generales, coordinadores y Subdirecciones.

**Titulares de las Unidades Administrativas:** Directorio, Gerente General, Coordinador Técnico, Director de Planeación, Director de Finanzas.

## **6. POLÍTICAS GENERALES**

### **6.1 De la Investigación**

a) Con la intención de elaborar con mayor eficacia posible el Plan Operativo Anual, será importante y necesario analizar con atención los requerimientos que se señalan

- ✓ Leyes
- ✓ Plan de Vialidad de la Provincia de Loja
- ✓ Planes Sectoriales
- ✓ Reglamentos
- ✓ Decretos
- ✓ Disposiciones normativas

b) Con la intención de detectar las necesidades del entorno y verificar el impacto social de cada uno de los proyectos, se deberán aplicar herramientas para la obtención de información, tales como: observación directa, entrevistas, solicitudes ciudadanas, entre otros.

c) Otro de los aspectos de gran importancia que se deberá tomar en cuenta son las sugerencias y observaciones que realice el personal Técnico que ejecuta cada uno de los proyectos.

### **6.2 De Ajustes**

d) En caso de que se presentara algún tipo de cambio o modificaciones al Plan Operativo Anual, se deberá presentar a la Secretaria y a la



Contraloría General del Estado, las adecuaciones correspondientes de cada uno de los proyectos, metas y montos autorizados, dentro de los cinco días posteriores a la notificación del avance trimestral.

- e) Si en caso hay disminución o incremento de presupuestos se deberá ajustar el Plan Operativo Anual e informar a la Secretaria o a la contraloría General del Estado

### 6.3 De la Integración

- f) Se debe designar a un grupo de personal técnico, que cuenten con una visión general y tengan el nivel de decisión para tomar las acciones y actividades que se programen.
- g) Identificar las actividades y acciones que se derivan de cada uno de los proyectos y verificar la necesidad de los mismos.
- h) El departamento de planeación deberá describir en forma breve y precisa los objetivos y propósitos generales que se pretenden lograr en el año correspondiente.

### 6.4 Del Programa Operativo de Gasto de Inversión

- i) Dentro del Plan Operativo Anual de la construcción de Obras y acciones de deberán considerar las siguientes prioridades.
  - 1) Terminación de Construcción de Obras y acciones en proceso
  - 2) Los estudios y proyectos efectuados, evaluaciones socioeconómicas.

## **7. PLANEACIÓN**

La planeación es una parte fundamental en la elaboración del Plan Operativo Anual, debido ha que para poder asignar presupuesto y

recursos, se debe conocer con claridad cómo se dispondrán estos recursos<sup>25</sup>.

PLANEACIÓN									
CODIGO	PROGRAMA	SUBPROGRAMA	PROYECTO/ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	META	tiempo previsto para alcanzar la meta (en meses)	PRIORIDAD	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN

Para poder realizar de una manera eficiente el POA, es necesario tener en cuenta los siguientes componentes:

### 7.1 Programa

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico<sup>26</sup>. El programa nos conlleva a los subprogramas y proyectos que posee la Empresa "Vialsur E.P."

- Programa Vial Provincial Participativo

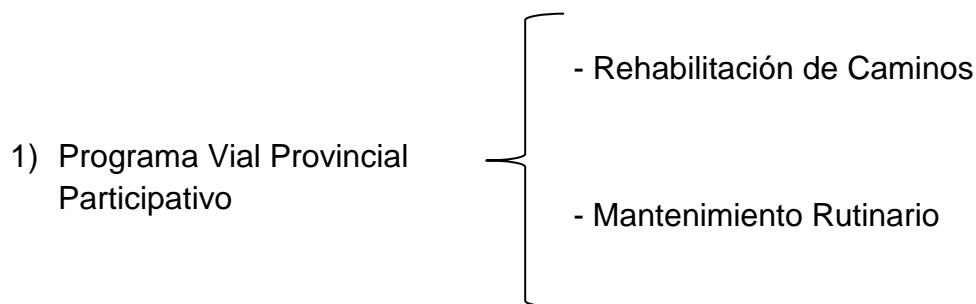
### 7.2 Subprograma

Es una división de un conjunto de proyectos del conjunto de proyectos del Programa Principal que posee la Empresa "Vialsur E.P." para ser

<sup>25</sup> <https://sites.google.com/site/dptodeplaneacionyevaluacion/poa-institucional>

<sup>26</sup> [http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9\\_III\\_Documentos\\_Programaci%C3%B3n/1\\_Qu\\_e\\_es\\_el\\_POA.pdf](http://www2.uacj.mx/transparencia/Plan/documentos/9_III_Documentos_Programaci%C3%B3n/1_Qu_e_es_el_POA.pdf)

ejecutados en forma separada con la asignación de recursos específicos<sup>27</sup>.



### 7.3 Proyecto

Es el conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de los recursos<sup>28</sup>.

- Mantenimiento de Vías en la Zona 1: GONZANAMA, CALVAS, QUILANGA, ESPINDOLA Y SOZORANGA.

### 7.4 Objetivo

Es lo que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto

- Mejorar la interconexión a través del mantenimiento de la Zona 1 Gonzanama, Calvas, Quilanga, Espiándola y Sozoranga, en un total de 200 km en lapso de 12 meses.

### 7.5 Meta

Es el resultado que pretende alcanzar en un periodo determinado y que se expresa en cantidad, calidad y tiempo<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> GPL: coordinación de gobernabilidad, planificación y desarrollo territorial

<sup>28</sup> GPL: coordinación de gobernabilidad, planificación y desarrollo territorial

<sup>29</sup> GPL: coordinación de gobernabilidad, planificación y desarrollo territorial

- Al finalizar el 2012 las Vías en la Zona 1 Gonzanama, Calvas, Quilanga, Espiándola y Sozoranga, contarán con una reconstrucción de vías en lapso de 12 meses, con una cantidad total de 200 km, brindando así vías en perfecto estado.

### 7.6 Indicador

Es una unidad de medida que permite ir observando el parámetro del avance en cumplimiento de los Objetivos y metas que proporciona un método sencillo y confiable para medir los logros de los proyectos que se encuentran en ejecución.

- El 100% de las Vías de la Zona 1 Gonzanama, Calvas, Quilanga, Espiándola y Sozoranga, tendrán una vías en perfectas condiciones al finalizar el 2012<sup>30</sup>.

### 7.7 Tiempo Previsto para alcanzar la Meta

Es el tiempo en el que se ejecutara el proyecto expresado en meses.

Nº	DENOMINACIÓN	METAS		MESES PROGRAMADOS											
		U.M.	CANTIDAD	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
1	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE AVANCES PROGRAMATICO-PRESUPUESTAL MEDIANTE SEGUIMIENTO BIMESTRAL	INFORME													
2	SEGUIMIENTO A PROYECTOS PRIORITARIOS MEDIANTE INFORMES TRIMESTRALES	INFORME													

<sup>30</sup> GPL: coordinación de gobernabilidad, planificación y desarrollo territorial

**7.8 Prioridad** La prioridad se da en caso de reformas presupuestarias, si bien ya se ha hecho una priorización previa para incluir los proyectos dentro del POA, ha estos también se los debe priorizar<sup>31</sup>.

### 7.9 Responsable de la Ejecución

Se indica el área de la Empresa "Vialsur E.P." encargado de la ejecución.

8. **PRESUPUESTO:** Son los aportes económicos

PRESUPUESTO			
APORTES			TOTAL
VIALSUR E.P.	GPL	OTROS	
25000	10000	5000	40000

- **GPL:** El Gobierno Provincial de Loja es una institución que se dedica a financiar todo tipo de proyectos que se encuentran dentro de su competencia como es el caso de los proyectos de Vialidad.
- **OTROS:** Son asignaciones de la cooperación para proyectos específicos.

<sup>31</sup>GPL: coordinación de gobernabilidad, planificación y desarrollo territorial

**9. PROGRAMACIÓN DE INVERSIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA "VIALSUR E.P."**

PROGRAMACIÓN DE INVERSIÓN DEL PRESUPUESTO VIALSUR E.P.				
TRIMESTRES				TOTAL
I	II	III	IV	
20000			20000	40000

En estos componentes se especifica el gasto del Presupuesto de la Empresa "Vialsur E.P." que realizara en el Proyecto en cada Trimestre del Año, así como el total de la inversión.

**10. LOCALIZACION TERRITORIAL**

LOCALIZACION TERRITORIAL										
ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	CANTON 1	CANTON 2	CANTON 3	CANTON 4	CANTON 5	PARROQUIA	BARRIO LOCALIDAD



**RESPONSABLES:**

- Jefe del Dpto de Planificación

**COSTO**

El presupuesto para realizar el presente objetivo será financiado por la empresa "Vialsur E.P.", luego del visto bueno del Gerente y tendrá un costo de \$ 40000 dólares, los cuales servirán para financiar el mantenimiento de la Vía Durante todo el año.

**TIEMPO:**

El tiempo estimado será de 1 año.

**VERIFICACION:**

- Verificar y validar los resultados obtenidos en el Plan Operativo Anual
- Tomar acciones de mejora con base en los resultados.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Mediante el Plan Operativo Anual se mejore la eficiencia en la ejecución de los Proyectos de Construcción de Obras.



**OBJETIVO 3:**

**PLAN DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS (COMPUTACIÓN, IMPRESORAS, GPS, PLOTTERS Y MUEBLES), Y PRESUPUESTO.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
1. Se entregará materiales y equipos informáticos, como: muebles, computadores, GPS, impresoras, Plotter.	1. Adquisición de Equipos 2. Presupuesto	Jefe de Dpto. Financiero	Recursos asignados a la empresa	12 Meses	- Verificar y validar la Adquisición de equipos y materiales  - Tomar acciones de mejora en base a los presupuestos asignados	Mediante el plan de Adquisición de equipos nuevos, se mejore la eficiencia en los procesos y actividades que se realizan en la empresa

## **ESTRATEGIA:**

Se entregará materiales y equipos informáticos, como: muebles, computadores, GPS, impresoras, Plotter y muebles.

## **ACTIVIDADES:**

1. Adquisición de Equipos
2. Presupuesto

## **1. PLAN DE ADQUISICION DE EQUIPOS**

### **1.1 Objetivo**

Documentar las directrices para la elaboración del Plan de Adquisiciones de Bienes del Año 2012 para la Empresa "Vialsur E.P."

### **1.2 Alcance**

El presente plan de Adquisiciones se aplicara para todos los Proyectos que estén propuestos en la empresa.

### **1.3 Referencias Normativas**

## **LEY DE CONTRATACION PÚBLICA DEL ECUADOR**

### **TITULO I**

#### **AMBITO DE LA LEY**

### **CAPITULO II**

#### **DE LOS PROCEDIMIENTOS PRECONTRACTUALES**

ARTICULO 4. - PROCEDIMIENTOS COMUNES. - Para la adquisición de bienes muebles, la ejecución de obra, prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, el arrendamiento mercantil, se observarán los procedimientos de conformidad con la cuantía del

correspondiente presupuesto referencial:

- a) Licitación: Si la cuantía supera el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00004 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico; y,
- b) Concurso Público de Ofertas: Si la cuantía no excede del valor, al que se refiere el literal anterior pero supera el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. La adquisición de bienes muebles, la ejecución de obra, y la - prestación de servicios no regulados por la Ley de Consultoría, cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002 previsto en el literal
- c) por el monto del presupuesto inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico, no se sujetarán a los procedimientos precontractuales previstos en esta ley, pero para celebrar los contratos respectivos se observarán las normas reglamentarias pertinentes que para el efecto dictará cada uno de los organismos contratantes. En el caso de arrendamiento mercantil con opción de compra, se considerará como cuantía el precio del mercado de los bienes objeto de arriendo a la fecha de iniciación del procedimiento precontractual.

## **2 Elaboración y modificaciones del Plan de Adquisiciones de bienes y servicios para la empresa "Vialsur E.P."**

La elaboración del Plan de Adquisiciones de bienes y servicios se realizara de la siguiente manera:

- a. El plan Adquisiciones de bienes y servicios deberá reflejar el total de los recursos asignados a la Institución. Nunca podrá extenderse de los recursos asignados.
- b. El Gerente General de la Empresa debe enviar el formato diligenciado al Director Financiero la Adquisiciones de Bienes y servicios.
- c. El Plan de Adquisiciones de Bienes y Servicios será revisado por el Director Financiero.
- d. Una vez aprobado el plan consolidado, se publica en la página web de Compras Públicas.

Para realizar modificaciones al Plan de Adquisiciones de Bienes y Servicios se tener en cuenta:

- Se deberá realizar sobre el último Plan de Adquisiciones de Bienes y Servicios consolidado y aprobado.
- Las modificaciones se deben consultar previamente al Director Financiero para su viabilidad.



## Instructivo de Llenado

El presente instructivo de llenado está de acuerdo a cada literal, en el cual se encuentra en el cuadro antes mencionado.

- a) Digite el año de la vigencia al cual pertenece
- b) Digite el monto de los recursos asignados según el presupuesto.
- c) El número de consecutivo es asignado por el Director Financiero para la consolidación del Plan de Bienes y Servicios de la institución.
- d) Indique el nombre del proyecto al cual está articulada la contratación.
- e) Seleccione una de las opciones de la lista:  
Adquisición de Bienes: muebles, equipos de oficina, software  
Adquisición de Servicios: Apoyo logístico, mantenimiento de bienes e inmuebles, arrendamientos, capacitación entre otros.
- f) Después de haber definido el tipo, seleccione la opción en la casilla para indicar la clasificación presupuestal a la que pertenece la contratación, la información que se desplegara para cada uno de los tipos de contratación es la siguiente:

ADQUISICION DE BIENES	ADQUISICIÓN DE SERVICIOS
Honorarios (prestación de servicios profesionales)	Compra de Maquinaria
Honorarios (consultoría)	Materiales y Suministros
Honorarios (Auditoría)	Muebles y enseres
Mantenimiento	
Arrendamiento	
Gastos Administrativos	
Gasto desplazamiento de viáticos	
publicaciones	
Comunicaciones y Transportes	
Seguros	
Capacitación y incentivos	

Apoyo logístico eventos	
Ejecución de Obras	
Multas e impuestos	
Gastos Judiciales	

- g)** Selecciones de la lista el departamento o dirección que ejecutora del contrato.
- h)** Seleccione de la lista desplegable el rubro y la subunidad a los cuales está asociado el contrato.
- i)** Redactar de manera breve el objeto de contrato, sin incluir las actividades a desarrollar durante la ejecución del contrato.
- j)** Escriba la fecha estimada en el cual, se planea realizar la contratación.
- k)** Defina el plazo estimado de ejecución del contrato y valor del mismo en Dólares.
- l)** Aparece el Valor total del Plan de Adquisidores de Bienes y servicios, si el recuadro aparece en tonalidad rojo, el presupuesto del plan no corresponde al presupuesto asignado para el proyecto.

## 2. PRESUPUESTO

El presupuesto permitirá planificar, coordinar y controlar todas las acciones que se realicen en la empresa:

- **Planeación:** la planificación permitirá, planificar actividades, planificar objetivos, recursos, estrategias, cursos a seguir; anticipándose a los hechos y, por lo tanto ayudará a reducir la incertidumbre y los cambios.
- **Coordinación:** Sirve como guía para coordinar actividades, permitiendo armonizar e integrar todas las secciones o áreas de la empresa, como con los objetivos de la empresa.
- **Control:** es un instrumento de control y evaluación, que permite comparar los resultados obtenidos con los presupuestados para que, de ese modo, por ejemplo, saber en qué áreas o actividades existen desviaciones o variaciones (diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado).



**SALARIOS - CARGAS SOCIALES**

Salario Básico Unificado	<b>292</b>
--------------------------	------------

**PERSONAL DIRECTIVO-GERENCIAL**

NOMBRES Y APELLIDOS	SUELDO O NOMINAL RMU	CANTIDAD DE PERSONAL	TIEMPO PARTICIPACIÓN	IESS APOORTE PATRONAL	IECE-SECAP	FONDOS DE RESERVA	10mo. 3er. RMU/12	10mo. 4to. SBU/12	SUBTOTAL	TOTAL CARGAS	TOTAL
GERENTE GENERAL				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
COORDINADOR TECNICO				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
DIRECTOR FINANCIERO				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
JEFES DE ZONA				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
COORDINADOR DE ESTUDIOS				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
COORDINACION DE MAQUINARIA				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>170,33</b>	<b>170,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**PERSONAL TÉCNICO - SERVICIOS PROFESIONALES**

NOMBRES Y APELLIDOS	SUELDO NOMINAL RMU	CANTIDAD DE PERSONAL	TIEMPO PARTICIPACIÓN	IESS APOORTE PATRONAL	IECE-SECAP	FONDOS DE RESERVA	10mo. 3er. RMU/12	10mo. 4to. SBU/12	SUBTOTAL	TOTAL CARGAS	TOTAL
Planificador				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>170,33</b>	<b>170,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**PERSONAL AUXILIAR**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>SUELDO NOMINAL RMU</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAL</b>	<b>TIEMPO PARTICIPACIÓN</b>	<b>IESS APOORTE PATRONAL</b>	<b>IECE-SECAP</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>10mo. 3er. RMU/12</b>	<b>10mo. 4to. SBU/12</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL CARGAS</b>	<b>TOTAL</b>
AUXILIAR DE CONTABILIDAD				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
				0,00	0,00		0,00	24,33	24,33	0,00	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>170,33</b>	<b>170,33</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
<b>MATERIALES DE OFICINA</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Talleres, 3 eventos		75,00	75,00
Borradores de tinta		0,12	0,12
Caja de clips		0,20	0,20
Caja de grapas		0,56	0,56
Cajas de micro minas		0,71	0,71
Carpetas archivadoras		2,00	2,00
Carpetas archivadoras medianas		1,90	1,90
Carpetas colgantes para archivar		0,36	0,36
Carpetas folder con vincha		0,12	0,12
CDs con caja		0,50	0,50
Cinta de embalaje		0,65	0,65
Cinta masking		0,57	0,57
Cinta scoch		0,28	0,28
Clip tipo mariposa		0,68	0,68
Correctores tipo esfero		1,25	1,25
Corta papel		1,20	1,20
Cuadernos académicos 100H Grande		0,86	0,86
Cuadernos académicos 100H Pequeño		51,00	51,00
DVD		0,61	0,61
Esferos color negro, azul, rojo		0,21	0,21
Fundas manila F1		0,03	0,03
Fundas manila F2		0,04	0,04
Fundas manila F3		0,05	0,05
Fundas manila F4		0,05	0,05
Fundas manila F5		0,06	0,06
Fundas manila F6		0,07	0,07
Goma en barra		1,30	1,30
Grapadora		9,50	9,50
Lápiz		0,40	0,40
Marcadores de tiza líquida		1,00	1,00
Marcadores permanentes		0,85	0,85
Notitas		0,35	0,35
Papel periódico grande		0,08	0,08
Perforadora		3,30	3,30
Pizarra pequeña montable		41,00	41,00
Porta clips		0,45	0,45
Portaminas		2,90	2,90
Reglas de aluminio		0,57	0,57
Resaltadores varios colores		0,50	0,50
Resmas de papel bond A4		3,15	3,15
Saca grapas		0,33	0,33
Tablero apoya manos		1,88	1,88
Tijera		0,96	0,96
Toner para impresora láser multifunción		180,00	180,00
Pizarra de corcho		41,00	41,00
		<b>TOTAL:</b>	<b>353,28</b>

<b>MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Papel Higiénico		2,50	2,50
Ambientales		1,58	1,58
Escobas		4,00	4,00
Trapeador		4,00	4,00
Cera para pisos			0,00
			0,00
			0,00
			0,00
		<b>TOTAL:</b>	<b>12.08</b>

**ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN**

<b>BIENES MUEBLES (MOBILIARIO)</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Archivador de 3 gavetas. Melamínico		240,00	240,00
Basurero. Melamínico		30,00	30,00
Escritorio modular tipo secretaria, mediano		310,00	310,00
Porta papeles de madera		35,00	35,00
Sillas con cuerina		60,00	60,00
Sillón Ejecutivo		230,00	230,00
Silla tipo secretaria		160,00	160,00
Estación de trabajo (Mesa y 6 sillas)		480,00	480,00
Librero (Mueble)		200,00	200,00
			0,00
		<b>TOTAL:</b>	<b>1745.00</b>

<b>EQUIPOS, SISTEMAS Y PAQUETES INFORMÁTICOS</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computador. Coreduo 3.0 Gb. HD 250Gb o superior. RAM 4Gb. Monitor 17"		850,00	850,00
Computador laptop, Coreduo 2.2 Gb. HD 250 Gb o superior. RAM 4Gb. Webcam y bluetooth. Monitor 12"		1.300,00	1.300,00
Impresora láser monocromática multifunción		780,00	780,00
Cámara fotográfica digital de 12.1 mp + 4Gb de memoria y estuche		320,00	320,00
Flash memory de 8 GB		35,00	35,00
Telefonos base y 2 extensiones		120,00	120,00
Grabadora digital de periodista		80,00	80,00
UPS		70,00	70,00
Proyector de imágenes de 1700 W		1.570,00	1.570,00
Plotter		1.0000	1.0000
		<b>TOTAL:</b>	<b>5125.00</b>

#### VEHÍCULOS Y MAQUINARIA

<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Mantenimiento y reparación			-
Combustibles y lubricantes			-
			-
			-
		<b>TOTAL:</b>	<b>0,00</b>

**RESPONSABLE:**

- Jefe de Departamento Financiero

**COSTO:**

El Financiamiento para el presente objetivo se lo obtendrá del Presupuesto Asignado a la empresa por parte del Estado.

**TIEMPO:**

El plan de Adquisición de equipos y presupuestos se lo realizara para 12 Meses.

**VERIFICACION:**

- Verificar y validar la Adquisición de Equipos y Materiales Adquiridos.
- Tomar acciones de mejora en base a los presupuestos asignados.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Mediante el Plan de Adquisición de equipos nuevos, se mejore la eficiencia en los procesos y actividades que se realizan en la empresa.

**OBJETIVO 4:**

**ELABORAR UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES QUE PERMITA A LA EMPRESA REALIZAR DE UNA FORMA MÁS EFICIENTE LOS PROYECTOS QUE SE ENCUENTRAN EN EJECUCIÓN**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
<p>1. Inducir al personal a que conozca los diversos tipos de procesos que permita tener gestión más eficiente en el Departamento de Talento Humano</p> <p>2. Propiciar conocimientos acerca de los manuales de funciones y su importancia dentro de la empresa.</p>	<p>1.1 Elaborar Organigrama Estructural.</p> <p>2.1 Desarrollar Manuales de Funciones para Cada Empleado</p>	<p>Jefe de Dpto. de Gestión de Talento Humano</p> <p>Jefe de Dpto. de Gestión de Talento Humano</p>	<p>Financiada o por la institución</p> <p>\$ 180</p>	1 Mes	<p>- Identificar y validar los Resultados de la ejecución del Organigrama</p> <p>- Confirmar el desempeño del personal en base al manual de funciones.</p>	<p>Obtener un modelo estructural claro que permita a los empleados conocer cómo se encuentra estructurada la empresa</p> <p>Alcanzar un mejor desarrollo de los empleados en las funciones a ellos encomendadas.</p>
<b>TOTAL</b>			<b>\$180</b>			

**ESTRATEGIA:**

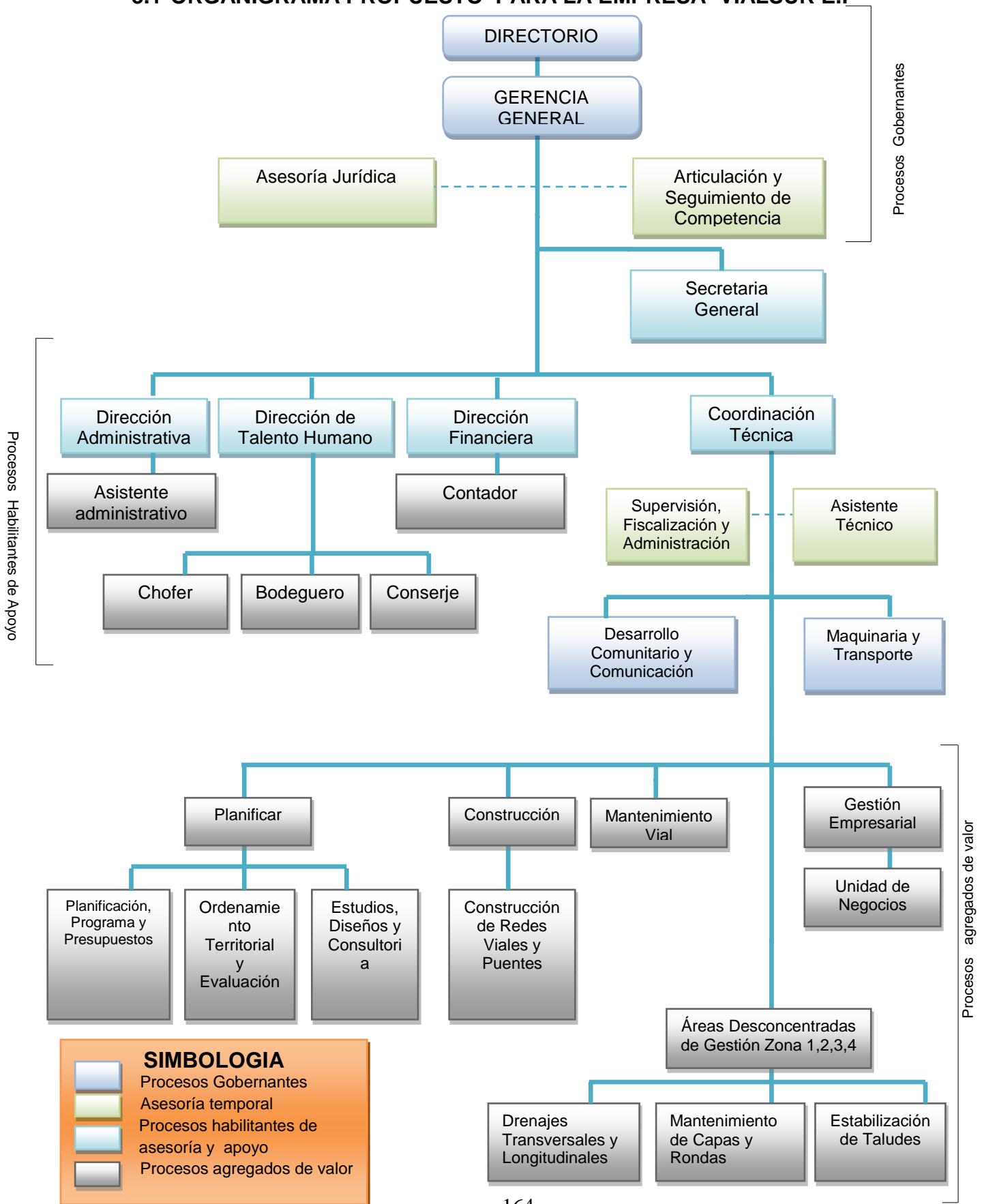
- a. Inducir al personal a que conozca los diversos tipos de procesos que permita tener gestión más eficiente en el Departamento de Talento Humano.

**ACTIVIDADES:**

- 1.1 Elaborar un Organigrama Estructural



### 3.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA "VIALSUR E.P"



**RESPONSABLES:**

- Jefe del Departamento de Talento Humano

**COSTO:**

El costo de la elaboración del organigrama, será financiado por el mismo presupuesto que la empresa posee

**TIEMPO:**

Este objetivo tendrá una duración de 1 Meses

**VERIFICACION:**

- Identificar y validar los resultados de la Ejecución del Organigrama.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Obtener un modelo estructural que permita a los empleados conocer como se encuentra estructurada la empresa.

**ESTRATEGIA:**

2. Propiciar conocimientos acerca de los manuales de funciones y su importancia dentro de la empresa.

**ACTIVIDADES:**

- 2.1 Desarrollar Manual de Funciones para cada Empleado

## **2.1 MANUAL DE FUNCIONES PARA LA "EMPRESA VIALSUR E.P."**

Se indica las características de cada puesto de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica de la Empresa.

Con esto, se pretende abordar la información sobre: organigramas, el nombre del empleado junto con el cargo, especificaciones del puesto, código, naturaleza del puesto, funciones típicas que debe recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades desplegando con mayor eficiencia, eficacia y productividad las funciones de cada unidad administrativa que implica tanto la delegación como departamentalización; definir un puesto y delegar autoridad para desempeñarlo exige, paciencia, inteligencia, claridad de objetivos y planes.

### **CLASIFICADOR DE PUESTOS**

#### **Grupo Ocupacional**

- |    |        |                                      |
|----|--------|--------------------------------------|
| 1. | SP-EJ: | Servidor Público - Ejecutivo         |
| 2. | SP-DS: | Servidor Público - Director Superior |
| 3. | SP-ES: | Servidor Público - Especialista      |
| 4. | SP-AP: | Servidor Público - De Apoyo          |

#### **Conformación del Código**

- |    |   |                       |
|----|---|-----------------------|
| 01 | = | Clasificador de cargo |
|----|---|-----------------------|

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Código</b>
Directorio	01
Gerente General	02
Secretaria General	03
Asesor Jurídico	04
Director Administrativo	05
Asistente Administrativo	06
Director Financiero	07
Contador	08
Coordinador Técnico	09
Director de Talento Humano	10
Chofer	11
Bodeguero	12
Conserje	13
Topógrafo	14
Trabajador	15
Operador de Maquinaria Pesada	16
Oficinista I o II	17

**MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA  
EMPRESA VIALSUR "E.P."  
DIRECTORIO**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	01	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las atribuciones del directorio, serán ejercidas respetando necesariamente los derechos especiales que la Ley ó el Estatuto consagran a los titulares de cada clase.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Directorio</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-DS	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - Director Superior	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Ejecutivo	
<b>Subalternos</b>	Todo el Personal	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
El Directorio es el Órgano de dirección de la Sociedad y ejerce autoridad sobre la Gerencia General.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingeniero Comercial</li> <li>○ Tener experiencia en este tipo de cargos.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<p>Determinar la forma como debe darse cumplimiento al fin social, teniendo en cuenta los lineamientos que hubiera fijado en el directorio</p> <p>b) Aprobar el Manual de Organización y Funciones (MOF); así como reglamentar su propio funcionamiento.</p> <p>c) Ejercer la representación de la Sociedad.</p> <p>d) Designar al Gerente General, los directores y demás funcionarios que ejerzan cargos de confianza, y removerlos, así como otorgar poderes que contengan las facultades que gozan.</p> <p>e) Supervisar la marcha de la empresa.</p>		

## GERENTE

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	02	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiene responsabilidad administrativa Supervisa a los Directores Departamentales.</li> <li>○ Debe poseer iniciativa, predisposición e interés para realizar las actividades.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	Gerencia	
<b>Rol:</b>	SP-EJ	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Servidor Público-Ejecutivo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Directorio	
<b>Subalternos</b>	Todo el Personal	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Está encargado de dirigir, coordinar y supervisar la gestión administrativa de la Empresa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingeniero Comercial</li> <li>○ Haber realizado cursos de Gerencia Administrativa</li> <li>○ Tener experiencia en cargos similares</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir la Constitución, Leyes de la Republica, y las Ordenanzas, Reglamentos, Acuerdos y resoluciones del Directorio.</li> <li>➤ Convocar reuniones al Directorio, para tratar acerca de los proyectos de planes y programas sobre desarrollo de las obras y servicios públicos y sobre las demás ramas de actividad</li> <li>➤ Determinar los límites de gasto a los que deberán ceñirse las dependencias para la formulación del anteproyecto de presupuesto, considerar la proforma presupuestaria elaborada sobre dicha base y someter el proyecto definitivo de presupuesto al estudio y aprobación del Directorio.</li> </ul>		

## SECRETARIA GENERAL

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	03	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad administrativa.</li> <li>○ Debe tener habilidad para realizar sus actividades con una actitud positiva y tener aptitud para desenvolverse.</li> <li>○ La complejidad de trabajo requiere conocimiento y experiencia.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Secretaria General</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Subalternos</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Responsable ante el Directorio y el Gerente por el cargo desempeñado dentro de las normas legales de procedimiento, supervisión y ejecución de labores de secretaría administrativa.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Secretariado Ejecutivo</li> <li>○ Haber tenido capacitación relaciones Humanas.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar fe de los actos del Directorio y redactar documentación sobre las reuniones llevadas a cabo.</li> <li>➤ Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que deba conocer a los directores departamentales y atender el despacho diario de los asuntos resueltos por el Directorio y el Gerente.</li> <li>➤ Llevar y mantener al día el archivo de documentos y atender los tramites que se realizan entre el Directorio y la Gerencia.</li> <li>➤ Tramitar y despachar los documentos de acuerdo con los procedimientos establecidos.</li> <li>➤ Presentar al Gerente informes trimestrales de labores cumplidas.</li> </ul>		

## ASESOR JURIDICO

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	04	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad por la representación legal, solución de asuntos jurídicos y la toma de decisiones.</li> <li>○ Ejerce supervisión a personal profesional de menor nivel.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Asesor Jurídico</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Asesor	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Dirección, ejecución, y coordinación de labores jurídicas variadas de la Empresa "Vialsur E.P."		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Doctor en jurisprudencia o abogado</li> <li>○ Experiencia profesional de 1 año</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejercer la representación legal de la Empresa.</li> <li>➤ Elaborar, estudiar contratos y proyectos de reforma a la ley, ordenanzas, reglamentos, decretos, acuerdos y resolución.</li> <li>➤ Asumir la defensa de la Empresa y de sus servidores en asuntos oficiales.</li> <li>➤ Elaborar proyectos de resolución y fallos administrativos variados.</li> <li>➤ Asesorar en materia legal a funcionarios, directivos.</li> <li>➤ Emitir informes directamente en materia de su competencia.</li> </ul>		



## DIRECCION ADMINISTRATIVA

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	05	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Supervisar y coordinar las actividades inherentes a cada puesto.</li> <li>○ Recibir instrucciones, presentar la información relativa a su gestión, la problemática del área de su competencia y proponer alternativas de solución.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Director Administrativo</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar Administrativo	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
El titular de este puesto es el responsable de asegurar la eficaz administración de los recursos financieros, materiales y humanos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser Ingeniero Comercial</li> <li>○ Un (1) año Laboral en cargos similares.</li> <li>○ Haber recibido capacitación en recursos materiales, financieros y Humanos</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar el proceso de Programación – Presupuestación e Integración del programa Financiero Institucional</li> <li>➤ Realizar las acciones y estrategias necesarias para corregir las desviaciones, en caso de que existan, en el Programa Financiero</li> <li>➤ Coordinar la elaboración y seguimiento del Programa Operativo Anual.</li> <li>➤ Supervisar la adecuada administración de los recursos materiales.</li> <li>➤ Coordinar la actualización de Manuales de Organización y Procedimientos de la Empresa.</li> <li>➤ Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al desempeño correcto de sus funciones</li> </ul>		

## ASISTENTE ADMINISTRATIVO

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	06	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Asistente</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público- De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director Talento Humano	
<b>Subalternos:</b>	Auxiliar Administrativo	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Técnico Superior Universitario en Administración.</li> <li>○ Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación en procesos administrativos.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.</li> <li>• Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.</li> <li>• Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.</li> <li>• Elabora solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el supervisor.</li> </ul>		

## DIRECCION FINANCIERA

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	07	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contabilidad pública</li> <li>○ Sistema Office , Windows y Outlook</li> <li>○ Gestión pública</li> <li>○ Plan de Desarrollo Identificación, formulación, y preparación de proyectos de Inversión pública.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Director Financiero</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Subalternos:</b>	Contador.	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
<p>Garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo a las normas legales, toda la contabilidad de la administración, permitiendo que esta sirva como instrumento para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas, objetivos y políticas de la administración.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acreditar título Profesional de Contador Público, con tarjeta profesional.</li> <li>○ Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implementar el Sistema de Contabilidad General de la Empresa.</li> <li>➤ Llevar la Contabilidad General de la Empresa de acuerdo a las normas de reconocimiento, registro y revelación trazadas por la Contaduría General de la Nación.</li> <li>➤ Consolidar la Contabilidad de la Empresa Elaborar el Balance General, y rendir informe al Gerente General de la Empresa.</li> <li>➤ Fijar los objetivos y características especiales que la Contabilidad de la Empresa requiera, como acatar las trazadas por la Contaduría General de la Nación.</li> <li>➤ Impartir las instrucciones que fije la Contaduría General de la Nación y las que la Dirección considere, para que la Contabilidad del Municipio sea llevada de acuerdo a los parámetros de ley.</li> </ul>		

## CONTADOR

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	08	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aplicar métodos y procedimientos contables.</li> <li>○ Preparar informes técnicos. Analizar la información contable.</li> <li>○ Tratar en forma cortés al público en general.</li> <li>○ Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Contador</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director Financiero	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
<p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional en el área de Contaduría Pública.</li> <li>○ Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).</li> <li>➤ Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.</li> <li>➤ Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.</li> <li>➤ Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.</li> <li>➤ Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.</li> <li>➤ Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.</li> <li>➤ Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</li> <li>➤ Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.</li> <li>➤ Elabora comprobantes de los movimientos contables.</li> <li>➤ Analiza los diversos movimientos de los registros contables.</li> <li>➤ Corrige los registros contables.</li> <li>➤ Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.</li> </ul>		

## COORDINADOR TECNICO

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	09	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar las acciones del proyecto a nivel de campo se planifiquen y se ejecuten de acuerdo a la propuesta técnica y los procedimientos operativos establecidos.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Coordinador Técnico</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público - Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
<p>Planificar, dirigir y supervisar la implementación de las estrategias del proyecto y el cumplimiento de las acciones previstas en los componentes, articulando y coordinando el trabajo del personal técnico de la unidad operativa del proyecto, para lograr los objetivos generales y específicos previstos de la Empresa</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional Ingeniero Civil con experiencia en administración y ejecución de proyectos, especializado, en campo de relación o competencia del proyecto y en su gerenciamiento.</li> <li>○ Con más de diez años en la profesión, con cinco años en funciones del mismo tipo y nivel.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinar la preparación y gestionar la aprobación del Plan y Presupuesto Anual de Operaciones de todas las unidades técnicas y dependencias a su cargo.</li> <li>➤ Dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo y ejecución de los componentes y sub componentes del proyecto.</li> <li>➤ Coordinar la ejecución del plan operativo con las coordinaciones de componentes y zonales.</li> <li>➤ Analizar la integralidad del Proyecto, la ejecución, los planes y resultados de los componentes, con el apoyo de las coordinaciones de componentes y las unidades de apoyo técnico y validación.</li> <li>➤ Dar orientaciones a ser internalizadas por los técnicos del Proyecto, así como de los beneficiarios a los efectos de lograr su apropiación.</li> <li>➤ Ejercer la representación formal del proyecto ante las instancias correspondientes</li> </ul>		

## DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad de liderazgo para manejar grupos humanos numerosos y/o heterogéneos.</li> <li>○ Creatividad e iniciativa para resolver continuamente problemas que se presenten en el desarrollo de sus funciones.</li> <li>○ Capacidad para delegar actividades y realizar seguimiento y control.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Director de RR.HH</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público-Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Gerente General	
<b>Subalternos:</b>	Chofer, Conserje, Bodeguero.	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
<p>Coordinar y supervisar integralmente la disciplina, control de entrada y salida del personal, horas trabajadas, ausencias, despidos, y participar en la evaluación de los funcionarios a fin de posibilitar mayor productividad a la institución</p>		<p>(dos) años en la Administración de Recursos Humanos, en entidades del sector público o</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ privado.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener permanentemente actualizados, foliados y archivados correctamente los contratos y toda documentación.</li> <li>➤ Preparar los Informes solicitados por el Poder Judicial y otras Entidades sobre funcionarios para embargo de sueldos y prestación de alimentos u otras documentaciones, en cada caso.</li> <li>➤ Preparar los Certificados de Trabajo a pedido de los funcionarios y ex funcionarios.</li> <li>➤ Suministrar Referencias Laborales sobre funcionarios a empresas o entidades públicas y privadas que requieran esos datos, en cada caso.</li> <li>➤ Realizar resoluciones, notas, amonestaciones, suspensiones, pre-avisos, despidos y otros, y remitir a sus destinatarios.</li> </ul>		

## CHOFER

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiempo Completo.</li> <li>○ Servicio de transporte correcto y oportuno, conforme a las normas y procedimientos vigentes.</li> <li>○ Vehículo ordenado, debidamente presentado y funcionando, garantizando la debida prestación del servicio.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Chofer</b>	
<b>Nivel:</b>	Profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público- De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Asistencial	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director de RR.HH	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Asistir a la administración de la Empresa mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licencia Profesional Tipo "D"</li> <li>○ Dos (2) años de experiencia laboral relacionada con el cargo</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recoger la información correspondiente a la marcación del reloj del personal de la administración y en los sitios donde estos se encuentren, dos veces a la semana o las que considere su jefe inmediato.</li> <li>➤ Transportar al jefe donde le indiquen, en cumplimiento de sus funciones o a disposición del titular de la oficina.</li> <li>➤ Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.</li> <li>➤ Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.</li> <li>➤ Colaborar recogiendo y/o llevando al Centro de Información la correspondencia de la oficina asignada.</li> <li>➤ Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.</li> <li>➤ Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.</li> <li>➤ Informar oportunamente a la Secretaría Administrativa toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.</li> <li>➤ Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.</li> </ul>		

## BODEGA

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisión y aprobación de Orden de Compra, respaldadas por las del portal de compras públicas</li> <li>○ Informes mensuales a la dirección de RR.HH de acuerdo a las necesidades requeridas.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Bodeguero</b>	
<b>Nivel:</b>	Egresado	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público – De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director de RR.HH	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Planificar, organizar y controlar las Adquisiciones de Materiales, insumos, bienes, servicios y su correspondiente recepción, almacenamiento y despacho a servicios usuarios.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1 Año de Experiencia en cargos similares.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisar e informar el inventario anual.</li> <li>➤ Elaborar propuestas públicas y privadas, con sus correspondientes bases cuando corresponda.</li> <li>➤ Solicitar resoluciones por adquisiciones de Bienes inventariables o Inversión.</li> <li>➤ Solicitar resoluciones por donaciones efectuadas a la Institución.</li> <li>➤ Tramites de Importación cuando se requiera.</li> </ul>		



## CONSERJE

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo en equipo</li> <li>○ Disciplina</li> <li>○ Energía</li> <li>○ Sentido urgencia</li> <li>○ Disciplina</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Conserje</b>	
<b>Nivel:</b>	Bachiller	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público – De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Auxiliar	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director de RR.HH	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Primaria Completa</li> <li>○ Dos años de experiencia en cargos similares</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Barrer y hacer limpieza general del interior y exterior del mercado.</li> <li>➤ Lavar periódicamente del depósito de basura.</li> <li>➤ Trapear los pasillos del mercado cuando su infraestructura así lo permita, y cuando no lavarlos periódicamente.</li> </ul>		

## TOPOGRAFO

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsabilidad.</li> <li>○ Iniciativa.</li> <li>○ Planeamiento y organización.</li> <li>○ Trabajo de equipo.</li> <li>○ Orientación al cliente</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Topógrafo</b>	
<b>Nivel:</b>	Bachiller	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP-ES	
<b>Rol:</b>	Servidor Público-Especialista	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Operativo	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Coordinador Técnico	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar información indispensable a los Ingenieros para la realización de sus obras.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bachiller Industrial, mención topografía.</li> <li>○ Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de topografía.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería.</li> <li>➤ Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas.</li> <li>➤ Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos.</li> <li>➤ Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas.</li> <li>➤ Elabora dibujos de los levantamientos topográficos.</li> <li>➤ Asiste técnicamente a estudiantes, profesores y público en general, en el área de su competencia.</li> <li>➤ Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía.</li> <li>➤ Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos.</li> <li>➤ Prepara prácticas de topografía y vialidad rural.</li> <li>➤ Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de obras.</li> </ul>		

## TRABAJADOR

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Iniciativa propia.</li> <li>○ Obediencia a las instrucciones.</li> <li>○ Responsabilidad.</li> <li>○ Compromiso con el trabajo.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Trabajador</b>	
<b>Nivel:</b>	No profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP- AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público – De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Servicio	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Coordinador Técnico	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Ejecución de labores de construcción, y trabajos manuales relacionados.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudios de primaria.</li> <li>○ Conocimientos de albañilería</li> <li>○ Experiencia en labores similares</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TÍPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparación, traslado de mezcla y materiales para fundición.</li> <li>➤ Cortar, armar, doblar hierro para las estructuras.</li> <li>➤ Trabajos de manejo de pico y pala.</li> <li>➤ Fundición de hormigón y encofrados.</li> <li>➤ Mantenimiento de instalaciones.</li> <li>➤ Preparación de madera para encofrados.</li> <li>➤ Colaborar con la limpieza del local.</li> <li>➤ Otros que le asigne el Jefe Inmediato.</li> </ul>		

## OPERADOR DE MAQUINARIA PESADA

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo sujeto a los requerimientos de la obra y del local a ejecutar la misma.</li> <li>○ Responsabilidad.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Operador de Maquinaria</b>	
<b>Nivel:</b>	No profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP- AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público – De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Servicio	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Coordinador Técnico	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Operación de maquinaria pesada y equipo caminero		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Haber terminado el ciclo básico.</li> <li>○ Licencia de conductor profesional, (Tipo E)</li> <li>○ Experiencia de un año en labores similares.</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conducción de la máquina a su cargo.</li> <li>➤ Laborar en los diferentes frentes de trabajo que le sean asignados.</li> <li>➤ Mantener la máquina a su cargo, en perfecto estado de funcionamiento.</li> <li>➤ Controlar niveles de aceite, agua, presión y otros de la máquina a su cargo.</li> <li>➤ Mantenimiento y cuidado del equipo y herramientas de la maquinaria a su cargo.</li> <li>➤ Mantenimiento menor de la máquina</li> <li>➤ Informar al superior daños detectados en la máquina.</li> <li>➤ Conducir vehículo.</li> <li>➤ Otras funciones que le asigne el jefe inmediato.</li> </ul>		

## OFICINISTA

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>		<b>4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE</b>
<b>Código:</b>	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener buenas relaciones interpersonales con funcionarios y con el público.</li> <li>○ Requiere de aptitud e iniciativa y predisposición para el cumplimiento de las tareas.</li> </ul>
<b>Denominación:</b>	<b>Oficinista I o II</b>	
<b>Nivel:</b>	No profesional	
<b>Unidad o Proceso:</b>	SP- AP	
<b>Rol:</b>	Servidor Público – De Apoyo	
<b>Nivel Jerárquico:</b>	Servicio	
<b>Jefe Inmediato:</b>	Coordinador Técnico	
<b>Subalternos:</b>	Ninguno	
<b>2. NATURALEZA DEL CARGO</b>		<b>5. REQUISITOS</b>
Colaboración en la ejecución de tareas de apoyo administrativo de una oficina.		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bachiller en secretariado, Administración</li> <li>○ Haber aprobado un curso de técnico de oficina</li> </ul>
<b>3. FUNCIONES TIPICAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efectuar la recepción, registro y control, clasificación, distribución y archivo de documentos y correspondencia en general.</li> <li>➤ Elaborar y diseñar formularios y más instructivos para el control y administración de documentos.</li> <li>➤ Realizar trabajos mecanográficos sencillos.</li> <li>➤ Llevar y mantener actualizado el archivo de documentos y comunicaciones.</li> <li>➤ Mecanografiar cuadros estadísticos de alguna variedad o llevar codificaciones de documentos, así como controlar el préstamo de los mismos.</li> <li>➤ Tomar decisiones taquigráficas de correspondencia y / o reuniones y transcribirlas</li> </ul>		

**RESPONSABLES:**

- Jefe del Departamento de Talento Humano

**COSTO:**

El costo para la colocación de pancartas, difusión e impresión de estas herramientas Administrativas es de \$ 180.00 dólares.

N°	ACTIVIDAD	COSTO
1	Elaboración , impresión y difusión	\$ 180.00

**TIEMPO:**

Este objetivo tendrá una duración de 2 Meses

**VERIFICACION:**

- ✓ Fortalecer el desempeño del personal en base al Manual de Funciones.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Alcanzar un mejor desarrollo de los empleados en las funciones a ellos encomendadas.

**OBJETIVO 5:  
DESARROLLAR UN MODELO DE FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS DISTINTOS PROYECTOS QUE SE  
PROPONEN EN LA EMPRESA.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
1. Proponer un formato de propuesta de proyectos, que permita a los Municipios, Juntas Parroquiales de los cantones de la Provincia y Ciudadanía en general solicitar a la empresa de acuerdo a las necesidades que se estén requiriendo en la Población.	1.1 El formato de presentación de Proyectos tiene como finalidad principal hacer conocer al usuario todos los aspectos que se deben tener en cuenta en la ejecución de un proyecto, como son: recursos materiales, humanos y financieros, los cuales permitirán que se ejecute la obra.	Coordinador Técnico	\$ 200	12 Meses	- Comprobar que el formato propuesto cumpla con las necesidades requeridas para la propuesta de Proyectos de Construcción de Obras	- Mediante el formato se pueda agilizar los procesos de ejecución de los diversos Proyectos presentados por los usuarios, haciendo mas eficiente el servicio de la Empresa.

**ESTRATEGIA:**

Proponer un formato de propuesta de proyectos, que permita a los Municipios, Juntas Parroquiales de los cantones de la Provincia y Ciudadanía en general solicitar a la empresa de acuerdo a las necesidades que se estén requiriendo en la Población

**ACTIVIDADES:**

El formato de presentación de Proyectos, el cual tiene como finalidad principal hacer conocer al usuario todos los aspectos que se deben tener en cuenta en la ejecución de un proyecto, como son: recursos materiales, humanos y financieros, los cuales permitirán que se ejecute la obra

**Propuesta de un Formato para la Presentación de Proyectos a la  
Empresa "Vialsur E.P."**

**Indicaciones Generales.**

El presente formato de presentación de Proyectos, ha sido creado con el objetivo de busca plasmar la Construcción de Obras Viales, función para lo cual fue creada la Empresa, la misma que deberá cumplir con las especificaciones, leyes y reglamentos, asumiendo su acción con criterios de eficiencia racionalidad y rentabilidad social, preservando el ambiente, promoviendo el desarrollo sustentable, integral y desconcentrado de sus actividades.

Se Regirá por aspectos técnicos los mismos que se basan en características y método de construcción, así como todas aquellas especificaciones necesarias para poder cumplir con las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomía y



Descentralización COOTAD; el Código de Planificación y Finanzas Públicas, como también se describirán las consideraciones físicas, geográficas, económicas y sociales que intervienen en el diseño y construcción, los cuales varían dadas las características del lugar, suelo y condiciones climatológicas.

En el presente formato se deberán definir en forma clara los diferentes aspectos y etapas del proyecto que desarrollará, dejando desde un principio claro aspectos tales como:

- Enfoque del proyecto,
- Las fortalezas y Debilidades
- Metas
- Como Desarrollará el Proyecto
- Beneficiarios
- Recursos
- Tiempo, etc.

**FORMATO "VIALSUR E.P."**  
**3.1.1 DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO**



**NOMBRE DEL PROYECTO:**

--

**LOCALIZACION DONDE SE REQUIERE LA EJECUCION DEL PROYECTO:**

--

**BENEFICIARIOS:**


**BREVE DESCRIPCION DEL PROBLEMA O SITUACION QUE SE PRETENDE MEJORAR:**


**OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON EL PROYECTO:**


**PRINCIPALES ACTIVIDADES:**

**PLAZOS:**

PRINCIPALES ACTIVIDADES:	PLAZOS:

<b>CUADRO DE RESUMEN SOBRE EL FINANCIAMIENTO DE LA OBRA:</b>	
Gasto de Inversión	
Gasto de Operación	
Convenios de financiamiento con otras entidades	
<b>Costo total del Proyecto</b>	<b>\$</b>
<b>EJECUTOR (ES) DEL PROYECTO: CARGO:</b>	

### 3. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PROYECTO

Características Actuales de la Vía:		
<b>CARACTERÍSTICAS TOPOGRAFICAS DEL CORREDOR VIAL</b>		
- Terreno Plano	_____	(%sobre la Longitud Total)
- Terreno Ondulado	_____	(% Sobre la Longitud Total)
- Terreno Montañoso	_____	(% Sobre la Longitud Total)
<b>CARACTERÍSTICAS GEOLOGICAS</b>		
- Cruza Áreas geológicamente Inestables	SI__	No__
<b>CARACTERÍSTICAS GEOMETRICAS</b>		
<b>COMPONENTE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DETALLE</b>
Longitud Total de la Vía	Kms	
Capa de Rodadura	Pavimento (Kms)	
Ancho de Corona	mts	
Ancho de Calzada	mts	
Ancho de Carril	mts	
Cunetas	Kms	
Pendiente Longitudinal Máxima	%	
Velocidad de Operación	Km/h	
Automóviles		
Buses		
Camiones		

#### 4. COMPONENTES Y ACTIVIDADES DE LA INVERSION

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	UND	AÑO CALENDARIO DEL PROYECTO						CANTIDAD TOTAL	CANTIDAD TOTAL	VALOR UNITARIO
		0	1	2	3	4	5			
Estudios complementarios	Global									
Terrenos	Ha.									
Explanación	M3									
Terraplén	M3									
Obras de Drenaje y Subdrenaje:										
Cunetas	M									
Alcantarillas	M									
Pontones	M									
Filtros	M									
Puentes No. ___	M									
Base	M3									
Subbase	M3									
Pavimento	M <sup>2</sup>									
Mitigación de Impacto Ambiental	Global									
Demarcación	M									
Señalización	Und.									
Obras Viarias:										
Ajustes										
Administración e interventoría	Global									
Imprevistos										

#### 5. FLUJO DE COSTOS DE INVERSION

COMPONENTES Y ACTIVIDADES	AÑO CALENDARIO						TOTAL EN VALOR PRESENTE
	0	1	2	3	4	5	
Estudios complementarios							
Terrenos							
Explanación							
Obras de Drenaje y Subdrenaje:							
Cunetas							
Alcantarillas							
Pontones							
Filtros							
Puentes							
Base							
Subbase							
Pavimento							
Mitigación de Impacto Ambiental							
Demarcación							
Señalización							

## 6. ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA

<b>RESUMEN DE LA INFORMACION TECNICA DE LA VIA Y DE CADA UNA DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCION</b>			
<b>DESCRIPCION DEL INDICADOR</b>	<b>ALTERNATIVA 1</b>	<b>ALTERNATIVA 2</b>	<b>ALTERNATIVA 3</b>
a) Longitud de la Alternativa (Km)			
b) Beneficio Total por Ahorro en tiempos de viaje en valor Actual			
c) Beneficio total por ahorro en costos de mantenimiento de la Vía valor actual			
d) Total Costos de Inversión en Valor Actual			
e) Valor total del Proyecto en valor Actual			
f) Costo Promedio por Kilometro (e)/(a)			
g) Valor Actual neto del Proyecto (a)+ (b) -(e)			
h) Número de las Personas Beneficiadas			

## 7. OBSERVACIONES Y APROVACION DEL PROYECTO

Observaciones _____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____ <b>FIRMA GERENTE GENERAL</b>	_____ <b>FIRMA COORDINADOR TECNICO</b>
_____ <b>FIRMA ASESOR JURIDICO</b>	_____ <b>FIRMA DIRECTOR FINANCIERO</b>

**RESPONSABLE:**

- Coordinador Técnico

**COSTO:**

El costo para la impresión de este Formato Administrativo es de \$ 200.00 dólares y será financiado con los recursos de la Institución

**TIEMPO:**

La duración del presente Formato será por el lapso de 12 Meses.

**VERIFICACIÓN:**

Comprobar que el formato propuesto cumpla con las necesidades requeridas para la propuesta de Proyectos de Construcción de Obras.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

Mediante el formato se puede agilizar los procesos de ejecución de los diversos proyectos presentados por los usuarios, haciendo más eficiente el servicio de la Empresa.

**OBJETIVO 6:  
EFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN, CON LA FINALIDAD DE DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA Y ASÍ MEJORAR LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE SUS USUARIOS.**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	COSTO	TIEMPO	VERIFICACION	RESULTADOS ESPERADOS
1) En el plan publicitario se llevaran a cabo a partir del mes de Enero del 2013.	1.1 Se realizará cuñas por Ecotel Tv y radios más escuchadas de la ciudad. 1.2 La publicidad en la prensa, se realizará en el Diario La Hora, el mismo que es el de mayor circulación en la ciudad y provincia de Loja.	Coordinador de Desarrollo Comunitario y Comunicación	\$1504.20 Canal Ecotel Tv \$504 Radio Sociedad \$480 Radio Milenium \$450 Diario la Hora	6 meses (3 cuñas diaras) 3 Meses (4 cuñas diarias) 3 Meses (Todos los días)	- Comprobar si los anuncios publicitarios ha tenido el impacto deseado en los usuarios, lo cual le permita a la empresa tener un mejor posicionamiento en el mercado.	- ser una empresa más conocida por parte de los usuarios, promoviendo a la empresa tener un mejor desarrollo de su Gestión.
			<b>\$ 2938.20</b>			

## **ESTRATEGIA:**

En el plan publicitario se llevara a cabo a partir del Mes de Enero del 2013.

## **ACTIVIDADES:**

- Se realizara cuñas por Ecotel Tv y radios más sintonizadas de la Ciudad de Loja.
- La Publicidad en la Prensa se la realizara en el Diario la Hora, el mismo que es de mayor circulación en la ciudad y provincia de Loja.

## **PROPUESTA DEL PLAN DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA "VIALSUR E.P."**

### **INTRODUCCIÓN:**

El plan de publicidad contiene la determinación de los objetivos del plan, que son los que orientan el rumbo de este. Luego se establece el presupuesto que va a tener el plan; aquí se determinan los medios más económicos y factibles para que la empresa de a conocer. Luego se evalúa y selecciona el mensaje que debe contener los anuncios publicitarios.

### **OBJETIVO DEL PLAN DE PUBLICIDAD**

Como solución al problema de la empresa "VIALSUR E.P." se les propone un plan de publicidad, de manera que sea aplicable de acuerdo a las necesidades de la empresa y a las características del mercado actual.

### **MISIÓN DEL PLAN DE PUBLICIDAD.**

"Utilizar los medios y técnicas de publicidad actual, para alcanzar que la Empresa "VIALSUR E.P.", dé a conocer sus Servicios de vialidad y de esa



manera tenga un mejor progreso en su gestión pública, y motive el desarrollo económico de la provincia de Loja”.

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Proporcionar a la empresa “VIALSUR E.P.” de la ciudad de Loja un plan de publicidad, como una alternativa para incrementar la demanda de los servicios que ofertan.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Utilizar los medios masivos de comunicación para llegar a los mercados específicos.
- ✓ Proponer la creación de mensajes publicitarios que contengan la información adecuada para generar una mayor demanda.

## PUBLICIDAD PARA LA TELEVISION



## PUBLICIDAD PARA LA RADIO

*“Trabajamos para lograr mejores días para nuestra provincia, asegurando la libre movilidad del usuario y vehículos en las vías, garantizando mecanismos de tránsito y transporte cantonal y provincial, procurando la unidad de los lojanos para seguir, velando por el bienestar de las comunidades”*

*“juntos hacemos **más** vialidad”*

*Ing. Rubén Bustamante*



*“Trabajamos para lograr mejores días para nuestra provincia, asegurando la libre movilidad del usuario y vehículos en las vías de la provincia, garantizando mecanismos de tránsito y transporte cantonal y provincial, procurando la unidad de los lojanos para seguir velando por el bienestar de las comunidades”*

*“juntos hacemos **mÁS** vialidad”*

*Ing. Rubén Bustamante  
PREFECTO*

Estamos Ubicados en: Avenida Cuxibamba y Ancón  
Teléfonos:  
Correo Electrónico:

## PUBLICIDAD PARA EL PERIODICO



*“Trabajamos para lograr mejores días para nuestra provincia, asegurando la libre movilidad del usuario y vehículos en las vías de la provincia, garantizando mecanismos de tránsito y transporte cantonal y provincial, procurando la unidad de los lojanos para seguir velando por el bienestar de las comunidades”*

*“juntos hacemos **más** vialidad”*

*Ing. Rubén Bustamante  
PREFECTO*

Estamos Ubicados en: Avenida Cuxibamba y Ancón

Teléfonos:

Correo Electrónico:

**RESPONSABLE:**

- Coordinador de Desarrollo Comunitario y Comunicación

**COSTO:**

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b><u>Propaganda para TV</u></b>		
Ecotel TV (valor mensual)	\$ 250.70	\$1504.20
<b><u>Cuñas Radiales</u></b>		
Radio Sociedad (valor mensual)	\$ 168	\$504
Radio Milenium (valor mensual)	\$ 160	\$480
<b><u>Anuncios de Prensa:</u></b>		
Diario La Hora (valor mensual)	\$ 150	\$450
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$ 2938.20</b>

**VERIFICACIÓN:**

- Comprobar si los anuncios publicitarios han tenido el impacto deseado en los usuarios, lo cual le permitirá tener un mejor posicionamiento en el mercado

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Ser una empresa más conocida por parte de los usuarios, promoviendo a la empresa tener un mejor desarrollo de su gestión.

**OBJETIVO 7:**

**ELABORAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS.**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VERIFICACION</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
1. El Plan de incentivos contemplara formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente, mediante la aplicación de disposiciones que rigen para las instituciones Públicas en materia de incentivos laborales.	1.1 Plan de Incentivos destinado a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeño en el nivel de excelencia.	Director de Departamento de Talento Humano	\$295 Una vez al Año	Una Vez al Año	- verificar que el trabajo que ha realizado el empleado es de calidad y eficiencia.	- lograr que el empleado se estimule a través de los incentivos, incentivando a realizar cada vez mejor sus actividades.
<b>TOTAL</b>			<b>\$295</b>			

## **ESTRATEGIAS**

El Plan de incentivos contemplara formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente, mediante la aplicación de disposiciones que rigen para las instituciones Públicas en materia de incentivos laborales.

## **ACTIVIDADES**

### ➤ Plan de Incentivos

El Programa de incentivos para funcionarios administrativos de la Empresa "VIALSUR E.P." comprenderá en base al Art. 112.- De la remuneración variable por eficiencia, los cuales son mecanismos retributivos variables y complementarios a la remuneración mensual unificada, derivados de la productividad y del rendimiento en el desempeño del puesto, para el cumplimiento de objetivos y metas cuantificables en la consecución de productos, calidad del servicio, ventas o niveles de control, la cual constituye un ingreso complementario y no forma parte de la remuneración mensual unificada.

Para su reconocimiento se aplicará el sistema de indicadores aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales; y, se implementará única y exclusivamente en las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas que se rigen por esta Ley, y que, en forma previa obtengan la correspondiente certificación de calidad de servicio.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>Art. 112.- De la remuneración variable por eficiencia; LOSEP

**RESPONSABLE**

Director del Departamento de Recursos Humanos

**COSTO**

<b>MOTIVOS DE INCENTIVOS</b>	<b>VALOR</b>
Bonificaciones por la eficiencia en la labor de sus actividades	295

**TIEMPO**

El presente incentivo que se otorgara al empleado o grupo de trabajo se lo realizara una vez Cada año.

**VERIFICACIÓN**

- Verificar que el trabajo que ha realizado el empleado es de calidad y eficiencia.

**RESULTADOS ESPERADOS**

- Lograr que el empleado se estimule a través de los incentivos, motivándolo a realizar cada vez mejor sus actividades.



## **h. CONCLUSIONES**

- A través la investigación realizada en la empresa Vialsur E.P, se ha podido observar que la situación actual es buena, sin embargo al ser de reciente creación posee muchas falencias y limitaciones en lo referente a presupuesto y maquinaria para realizar su gestión de una forma adecuada.
- También se pudo evidenciar que la empresa posee un modelo de plan estratégico desactualizado, lo cual ha provocado que la empresa no haya tenido un adecuado desarrollo como empresa.
- Cabe indicar que los procesos que posee actualmente para realizar su gestión no son adecuados, debido a que muchos de los usuarios o juntas parroquiales a las cuales brinda el servicio la empresa, han manifestado que existe demoras en los proyectos y obras.
- Se pudo analizar mediante los resultados obtenidos por las encuestas, que no todo el personal posee una capacitación adecuada, para el cargo que se encuentran desempeñando, lo cual ha ocasionado inconvenientes en el desempeño de actividades.
- También se pudo conocer que no posee un manual de funciones, lo cual ha provocado que muchos de los empleados no tengan conocimiento acerca de las funciones que deben realizar.
- Existe organigrama estructura pero se encuentra desactualizado, por tanto el personal no tiene muy claro como es la estructura administrativa de la empresa.

- Posee equipos informáticos desactualizados, lo cual imposibilita la ejecución con mayor eficiencia los procesos de gestión.
- La infraestructura que posee la empresa no es la adecuada para desempeñar adecuadamente los trabajos.
- Así mismo se puede mencionar que existe falta de comunicación y organización en los diferentes departamentos de la empresa lo cual limita el desarrollo eficiente de las diferentes actividades.
- Posee maquinaria para trabajar, pero esta se encuentra deteriorada, lo que impide atender los proyectos y obras que son solicitados por los usuarios.

## **i. RECOMENDACIONES**

En el presente trabajo investigativo, es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar de la empresa "Vialsur E.P."

- ✓ Considerar ante el Directorio de la Empresa "Vialsur E.P.", la presente propuesta administrativa, para que se implemente el plan estratégico, y de esa manera sea socializado con todos los empleados que laboran en la misma para su difusión y operativización.
- ✓ Se recomienda también que la empresa modifique sus procesos de gestión, lo cual le permita realizar de una manera más eficiente los proyectos y obras encomendadas por la ciudadanía.
- ✓ Se recomienda implementar el nuevo organigrama estructural, y el manual de funciones, para de esa manera dar a conocer a todo el personal como es la estructura administrativa de la empresa, y cuáles son sus funciones.
- ✓ Se debe realizar una campaña sustentada de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar conocer la Gestión que se está realizando en las Vías de la Provincia de Loja.
- ✓ Se recomienda poner mayor atención en la capacitación y incentivos al personal de las diferentes departamentos a fin de realizar sus funciones con mayor eficiencia.

## **j. BIBLIOGRAFIA**

### **o Libros**

- o ARTUR A. THMPSON; JR. MICHAEL A. HITT; A. J. STRICKLAND. ; Año 2007; Administración estratégica teoría y casos. 3ra Edición.
- o D´ ALESSIO IPINZA, Fernando; Año 2008; El proceso estratégico con enfoque de gerencia.
- o D´ ALESSIO IPINZA, Fernando A; Año 2008; Gestión organizacional, guía práctica para el diagnóstico empresarial; 2da. Edición.
- o FRANCÉS, Antonio. Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.
- o DELGADO CASTILLO, Héctor. Administración estratégica; un enfoque metafísico.
- o PANKAJ GHEMAWAT. Estrategias del panorama empresarial.
- o HITT; IRELAND; HOSKISSON. Administración estratégica y competitividad, globalización, conceptos y casos.
- o HITT. Michael. A; Año 2007; Gerencia estratégica y competitividad y globalización; 7 ma. Edición.
- o GARRIDO, Santiago; Año 2006; Dirección estratégica; 2da. Edición.

### **Internet**

- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

- [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.5/153Tipos\\_planes.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.5/153Tipos_planes.htm)
- <http://www.revista-ea.com/2010/04/planeacion-que-tipos-de-planes-existen.html>
- <http://manuelgross.bligoo.com/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado>
- <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml>

## **k. ANEXOS**

### **ANEXO Nº 1**

#### **FICHA RESUMEN DEL PROYECTO**

##### **TITULO:**

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “VIALSUR E.P.” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

### **PROBLEMÁTICA**

La infraestructura vial es uno de los componentes principales sobre los que se sustentan los niveles de calidad de vida de los habitantes de un país, provincia y ciudad; es por este motivo que el gobierno provincial de Loja ha tomado la decisión de crear un empresa que tenga como función principal velar por infraestructura vial de la provincia de Loja, debido a que esta tiene una vital importancia para el desarrollo económico y de esa manera coadyuvar al crecimiento de la misma.

Sin embargo desde sus inicios, esta empresa ha carecido de un modelo de gestión que le permita tener un adecuado proceso administrativo, lo cual ha provocado incumplimientos de fechas a la hora de entregar Informes y documentos, con información de vital importancia para la toma de decisiones por parte de los directivos.

Así mismo se da en frecuentes oportunidades los re trabajos y duplicidad de tareas que se traducen en pérdida de tiempo y consumo de recursos, valiosos

para otras actividades o procesos de la organización, provocando una ineficiente toma de decisiones en las áreas administrativa, legal y financiera.

Debido a que al no existir un modelo de gestión, no se puede establecer hacia dónde va la empresa y medir el desempeño en sus diferentes áreas, ya que no existe un departamento en el cual se oriente los esfuerzos y organice las tareas a realizar, las cuales contengan estrategias de ejecución que permitan establecer acciones productivas, en la solución de las fallas que se puedan presentar en el desarrollo de su objeto social.

La situación antes descrita conllevó al desarrollo del presente proyecto para dar respuesta al siguiente planteamiento problemático: ***“No existe un modelo de Gestión que permita administrar y controlar cada uno de los Proyectos en desarrollo y/o ejecución de la empresa VIALSUR E.P.”***, lo cual está incidiendo de manera en negativa en la disponibilidad y entrega efectiva de información importante para la toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Elaborar un plan estratégico para la empresa “VIALSUR E.P” que procure el mejoramiento de la gestión administrativa.

### **OBJETIVO ESPECIFICOS**

- ✓ Diagnosticar la Situación actual de la Empresa.

- ✓ Proponer un plan estratégico organizacional para la empresa.
- ✓ Elaboración de los procesos para la implementación del plan estratégico.

## **METODOS**

- ✓ **Método Deductivo:** el presente método, se utilizó para seguir el proceso de estudio, el cual permitió analizar de qué manera está organizada la empresa “VIALSUR Empresa Pública”
- ✓ **Método analítico:** Mediante el cual se analizó cada uno los conceptos enunciados en la presente investigación de modo que se puedan dar demostraciones claras y precisas de los temas tratados, con el fin de lograr la fácil captación de lo que se utilizó para analizar la situación actual de la empresa mediante la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista encuesta y observación.

## **TÉCNICAS:**

- **Entrevista:** Se la aplicó al Gerente General y Jefes Departamentales, para recolectar toda la información más importante acerca de la empresa de “Vialsur E.P.”, para conocer la situación actual y como está estructurada la empresa, sus aspiraciones, los servicios que ofrece, y los proyectos que se encuentran en proceso de desarrollo.
- **Encuesta:** Se aplicó a los empleados que laboran en la empresa de “Vialsur E.P.”, para conocer los diferentes tipos procesos de gestión que



utiliza la empresa, esto se lo realizó mediante preguntas abiertas y cerradas.

➤ **Procedimientos**

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó el procedimiento de muestreo aleatorio simple, el cual se basa en que sus elementos son seleccionados mediante el muestreo simple, el mismo que se lo aplicó a los gobiernos autónomos descentralizados de los cantones: Loja, Catamayo, Chaguarpamba, Calvas, Zapotillo, que son Zonas en donde la empresa ha desarrollado más gestión de construcción y mantenimiento de obras viales. Para efectos del presente estudio se utilizó un total de 20 encuestas que fueron aplicadas a los cantones antes mencionados, 66 encuestas a los empleados de la institución, una entrevista al coordinador de empresa públicas del gobierno provincial, y una entrevista al gerente general de la empresa, lo cual permitió realizar un diagnóstico, acerca de la situación tanto interna como externa de la empresa, en base a los resultados obtenidos se realizó una propuesta que permita mejorar la gestión que se ejecuta la institución, como también se planteó las conclusiones sobre la situación actual que se encuentra la empresa, y se propuso recomendaciones en las cuales se indica que se debería realizar para mejorar su gestión.

**ENTREVISTA REALIZADA AL COORDINADOR GENERAL DE  
EMPRESAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DE  
LOJA**

1. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado?
2. ¿Tiene conocimiento usted, si existe para el futuro un plan estratégico para la empresa?
3. ¿Conoce los objetivos que persigue la Empresa de Vialsur E.P.?
4. ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas son adecuadas?
5. ¿La empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas?
6. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente?
7. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general?
8. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?
9. ¿Según su criterio, ¿Qué área de la empresa merece mayor atención por parte de la Gerencia General?

## **ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “VIALSUR E.P.”**

1. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado?
2. ¿Tiene conocimiento usted, si existe para el futuro un plan estratégico para la empresa?
3. ¿Conoce los objetivos que persigue la Empresa de “Vialsur E.P.”?
4. ¿Considera que el espacio físico y las condiciones de trabajo para realizar sus tareas son adecuadas?
5. ¿La empresa dispone de equipo y mobiliario adecuado para realizar las tareas?
6. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente?
7. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general?
8. ¿Se trabaja en la empresa con planificación y organización para lograr las metas establecidas?
9. ¿Según su criterio, ¿Qué área de la empresa merece mayor atención por parte de la Gerencia General?

# ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "VIALSUR E.P."

## TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ¿Cuál es su criterio acerca de la posición competitiva de la institución, en comparación con la de empresas privadas?

.....  
.....  
.....

2. ¿Poseen algún tipo de estrategia en cuanto al posicionamiento competitivo de mercado?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....  
.....

3. ¿Para su criterio, está funcionando la estrategia que se encuentra aplicando actualmente la Institución?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....  
.....

4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Institución?

.....  
.....  
.....

5. ¿Cuáles son las Oportunidades y Amenazas Externas?

.....  
.....  
.....

6. ¿Cómo califica usted, el servicio que presta la empresa?

- Excelente ( )
- Muy Bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )

7. ¿ En su puesto de trabajo, las actividades que usted realiza, bajo que normativa, reglamento o estatuto se desarrollan?

.....  
.....  
.....

8. ¿El Ambiente Físico en el que usted, desempeña sus funciones es el adecuado para trabajar?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....  
.....

9. ¿Ha recibido algún tipo de Capacitación por parte de la Institución?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....  
.....

10. ¿La Remuneración que usted percibe, está acorde con las funciones que usted desempeña?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....  
.....

11. ¿La empresa posee algún tipo de Procedimiento Administrativo para el Desarrollo de sus actividades?

SI ( ) NO ( )

Cuales.....  
.....  
.....

12. ¿Conoce bajo que reglamentos y leyes se rigen actualmente la empresa?

.....  
.....  
.....

13. ¿Qué Proyectos de Vialidad vienen ejecutándose en beneficio de la colectividad Lojana?

.....  
.....  
.....

14. ¿En qué aspectos o áreas considera debería mejorar la gestión y organización de la Empresa?

.....  
.....  
.....

GRACIAS

**ENCUESTAS DIRIGIDAS A LA POBLACIÓN DE LOJA**

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

1. ¿Conoce usted a la empresa “Vialsur E.P.”?

SI ( ) NO ( )

Porque.....  
.....

**Si su respuesta es afirmativa, continúe llenando la encuesta caso contrario le agradecemos su colaboración.**

2. ¿Conoce usted, acerca de los servicios que se encuentra brindando la empresa “Vialsur E.P.”?

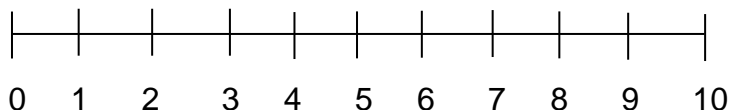
Como son:

- Apertura de nuevas Vías ( )
- Mantenimiento de Vías ( )
- Construcción de Puentes, cuentas ( )
- Ninguna ( )

3. ¿Para su criterio la calidad de los servicios que brinda la Empresa “Vialsur E.P.” marque con un círculo, la calificación que según su opinión merece esta institución?

**Mala**

**Muy Buena**



4. ¿Qué opina acerca del trato que ha recibido por parte de los funcionarios o empleados que laboran en la Empresa “Vialsur E.P.”?

- Buena ( )

- Mala ( )

- Pésima ( )

5. ¿Cómo son los trámites que se realizan en la Empresa?

- Oportuna ( )

- Lenta ( )

- Otros ( )

Cuáles?.....

..

6. ¿Conoce usted, si existe algún tipo de departamento o sistema, que le permita acoger sus reclamos y quejas acerca del servicio?

SI ( ) NO ( )

Porque.....

...

.....

...

7. ¿Indique si usted ha presentado algún reclamo a la empresa, en el campo de la Vialidad?

.....  
.....  
.....

8. ¿Qué sugerencias daría usted, para que mejore la gestión de la Empresa "Vialsur E.P."?

.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**EMPRESA "VIALSUR E.P."**





## I. INDICE

Certificación.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
a) Titulo.....	1
b)Resumen.....	2
c) Introducción.....	8
d) Revisión de Literatura.....	10
4.1 Empresa.....	10
4.1.1 Empresa Pública.....	10
4.1.1.1 A qué se refiere la empresa pública.....	14
4.1.1.2 Marco Jurídico General de las empresas públicas.....	11
4.1.2 Empresa Vialsur Empresa Pública.....	13
4.2 Administración.....	14
4.2.1 Elementos de Administración.....	14
4.3 Proceso Administrativo.....	14
4.3.1 Planeación.....	15
4.3.2 Organización.....	15
4.3.3 Integración.....	15
4.3.4 Dirección.....	16
4.3.5 Control.....	16
4.4 Tipos de Planes.....	16
4.5 La Planeación estratégica.....	19
4.5.1 Características.....	21
4.5.2 Procesos de planeación estratégica.....	22
4.6 Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	29
4.6.1 Modelo ABELL.....	29
4.6.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	31
4.6.3 Estrategias básicas.....	33

4.6.4 matriz BSG.....	36
4.7 Propósito de la planeación estratégica.....	40
e) Materiales y Métodos.....	42
f) Resultados.....	45
g) Discusión.....	73
Propuesta del plan estratégico para la empresa “Vialsur E.P.” de la Ciudad de Loja.....	108
Objetivo N° 1.....	109
Objetivo N°2.....	131
Objetivo N° 3.....	148
Objetivo N° 4.....	162
Objetivo N° 5.....	186
Objetivo N° 6.....	194
Objetivo N° 7.....	201
h) Conclusiones.....	204
i) Recomendaciones.....	206
j) Bibliografía.....	207
k) Anexos.....	209
l) Índice.....	221