



**FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

Caso de estudio: Estrategias para el cumplimiento de los procesos administrativos en el manejo de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas / Periodo 2016-2017.

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniería de Administración de Empresas con mención en Gestión Empresarial.

Jean Carlos Franco Zambrano

Guayaquil 2017

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Problema de investigación	2
3. Objetivos	3
3.1. Objetivo general.....	3
3.2. Objetivos específicos	3
4. Justificación.....	3
5. Marco teórico	5
5.1. Administración	5
5.2. Control administrativo	6
5.3. Importancia del control.....	7
5.4. Sector público	8
5.5. Gobierno Provincial del Guayas.....	8
5.5.1. Valores institucionales de la Prefectura del Guayas	9
5.5.2. Objetivos provinciales	10
5.5.3. Base legal	10
5.6. Estrategias organizacionales	12
5.6.1. Contenidos de la estrategia.....	12
5.6.2. Etapas de una estrategia	13
5.6.3. Tipos de estrategias	16
5.7. Herramienta de calidad – Diagrama de Ishikawa.....	18
5.8. Estrategias FO-FA-DO-DA.....	19
5.9. Balance Scorecard.....	19
5.9.1. Beneficios del Balance Scorecard.....	20
6. Diagnóstico	21
6.1. Análisis FODA.....	21
6.2. Diagrama de Ishikawa.....	24
7. Tipo de investigación.....	26
8. Período donde se desarrolla la investigación	27

9. Método de investigación.....	27
10. Diseño de las herramientas de investigación	28
10.1. Técnicas de recolección de datos	28
10.2. Entrevistas.....	29
11. Análisis de resultados de entrevistas	29
12. Propuestas de investigación	34
12.1. Propuesta – estrategia FO-FA-DO-DA.....	35
12.2. Propuestas – Balance Scorecard	38
13. Conclusiones.....	39
14. Recomendaciones.....	41
15. Bibliografía	42
16. Anexos	45
16.1. Plantillas de entrevistas.....	45
16.1.1. Entrevista al Director Provincial Administrativo	45
16.1.2. Entrevista al Subdirector Provincial de Talleres y Control Logístico.....	45
16.1.3. Entrevista al Jefe de Logística, Maquinaria y Transporte.....	46
16.1.4. Entrevista al Supervisor de la Sección de Rastreo Satelital.....	46
16.2. Resultados de la investigación	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración No. 1	
5 fuerzas de Porter.....	15
Ilustración No. 2	
Diagrama de causa y efecto	18

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Etapas de una estrategia	13
Tabla 2	
Matriz FODA	21
Tabla 3	
Diagrama causa y efecto.....	24
Tabla 4	
Estrategias FO FA DO DA.....	35
Tabla 5	
Balance Scorecard.....	38

DEDICATORIA

El presente proyecto, es dedicado principalmente a mi familia, ya que han sido un gran apoyo durante todo el periodo académico. De igual manera, va dedicado para mí mismo, por todo el esfuerzo realizado y por lograr culminar esta gran etapa en la vida y poder salir como profesional.

Dejo como mensaje, que se puede lograr muchas cosas, siempre y cuando exista constancia, perseverancia, fuerza de voluntad y mucho esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a las personas que siempre estuvieron conmigo en el proceso académico y en el camino a convertirme en un profesional, principalmente agradecer a mi familia, que ha sido un gran soporte, mi madre Marisol Zambrano, mi padre Carlos Franco y mis hermanos: Geovanna Franco, Carlos Franco y John Jairo Chang.

De igual manera, quiero agradecer a una persona muy importante para mi, Ariana Herrera, por haber estado conmigo en este proceso, dándome apoyo y ánimo para seguir adelante.

A mis profesores de la Ecotec, quiero agradecerles por brindarme sus conocimientos y poder ser un gran profesional.

GRACIAS A TODOS.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

Estrategias para el cumplimiento de los procesos administrativos en el manejo de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas / Periodo 2016-2017.

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JEAN CARLOS FRANCO ZAMBRANO

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 20 de enero 2017

Mgs. Pablo San Andrés

TUTOR

RESUMEN

El Gobierno Provincial del Guayas, administra la provincia o el distrito más habitado del Ecuador, el cuál contiene 25 cantones distribuidos por toda la provincia. La Prefectura del Guayas, es una institución pública que pertenece al gobierno del Ecuador. Dentro del mismo, lo conforma distintas direcciones, que ayudan a la Prefectura a cumplir con sus obligaciones con el país. Como misión con el pueblo, tiene el objetivo de fomentar y promover por el bien de los ciudadanos a través de obras de servicios de calidad.

A través de este proyecto, se quiere mejorar los procesos administrativos de controles de las flotas que conforman el parque automotor de la Prefectura del Guayas. Cuenta con tres distintas de unidades (vehículos de la institución), que son: equipos livianos, equipos pesados y equipos extrapesados. El propósito de este proyecto, consiste en la implementación de estrategias para corregir los filtros por donde pasan las unidades vehiculares, teniendo así un mejor control y poder evitar problemas internos con auditoría y externos, con la Contraloría General del Estado.

Para la realización de este proyecto y la creación e implimentación de las diversas estrategias o propuestas, se procederá a usar diferentes técnicas de la administración, teniendo de manera primordial, la etapa de estrategias organizacionales; ya qué a través del mismo, se prodrá extraer la información necesaria para el debido análisis y posteriormente, sus respectivas medidas correctivas.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las principales causas para la elaboración de este proyecto, es el desarrollo de las diferentes estrategias a utilizar para el cumplimiento de los procesos administrativos en la manipulación de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas en el periodo 2016 - 2017. Como se verá, diferentes problemáticas de los distintos procesos; causado por no tener el debido, óptimo y eficiente control de los vehículos, tanto livianos, pesados y extra pesados.

Como es conocido, la administración, como concepto básico, es una acción que se aplica diariamente en todo lo que se realiza; es decir, conjunto de acciones que sirve para manejar negocios o instituciones, públicas y privadas, con un propósito; como el que menciona Stephen Robbins:

“La administración es la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (Stephen Robbins P., 2010)

La gestión de flotas de transporte, es el conjunto de vehículos de una organización; que permite incrementar la eficiencia de los diferentes procesos empresariales en la que participen, siendo un proceso estático. Así mismo, diferentes organizaciones ignoran la ubicación de las flotas, el estado de los mismos; y si están en movimiento o no. Se puede mencionar que la optimización de las flotas tiene un gran futuro teniendo como objetivo principal facilitar el desarrollo de las diferentes aplicaciones; simplificando la gestión y haciéndolas más fiables, siendo ese el propósito de un objetivo en concreto.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema radica en las varias inconsistencias en cuanto al proceso administrativo del control de las distintas flotas del GPG (Gobierno Provincial del Guayas), generando problemas tanto internos como externos.

Problemas internos: Se refiere a diversos problemas con las unidades del parque automotor, como el no control del uso de combustible, no emisión de reportes de los vehículos por fallos en los GPS, problemas con auditoría interna del Gobierno Provincial del Guayas, atrasos o inconvenientes con el pago de las horas tanto suplementarias como extraordinarias para los titulares de los vehículos de las distintas flotas, no control de las horas de trabajo de la maquinaria extra pesada en los distintos campamentos de obras de la Prefectura alrededor de la provincia del Guayas, mal uso de los vehículos (sobre todo las camionetas) y problemas con los jefes de unidades en caso de que no aparezca el chofer con el vehículo.

Problemas externos: Se refiere a problemas con la Contraloría General del Estado (máximo ente regulador de las instituciones públicas), como: sanciones a los servidores, multas e incluso finalización de contratos.

También consiste en que no se puede realizar cambio de proveedor debido a que existe un contrato de por medio, que tiene vigencia hasta el 2019.

Con el planteamiento del problema se espera tomar medidas necesarias para mejora y eficiencia en cuanto a los procesos administrativos de las distintas flotas del Gobierno Provincial del Guayas.

Con lo expuesto anteriormente, la pregunta que se pretende responder por medio de la investigación es:

¿Cuáles son las estrategias a implementar para el cumplimiento de los procesos administrativos en el manejo de flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas para el periodo 2016 - 2017?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar estrategias para el cumplimiento de procesos administrativos en el manejo de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas, en el periodo 2016 - 2017.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Determinar los componentes teóricos y científicos para la planeación estratégica y el control de procesos administrativos.
2. Diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos en el manejo de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas.
3. Proponer estrategias para el cumplimiento de los procesos administrativos en el manejo de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas.

4. JUSTIFICACION

El presente proyecto se justifica debido a los existentes problemas de los procesos administrativos en cuanto a las distintas flotas del Gobierno Provincial del Guayas, el cual causa que no se tenga un control tanto óptimo como eficiente de los vehículos de las distintas flotas (liviana, pesada, extra pesada).

También por la problemática basada en cuanto a un servicio no tan óptimo y eficiente de la compañía proveedora de los dispositivos GPS (Assured Tracking Ecuador S.A.), por el cual mediante el siguiente caso de estudio se espera también realizar en

la plataforma de rastreo satelital un servicio eficiente al 100% de todas las unidades del parque automotor evitando inconvenientes tanto internos como externo (Contraloría General del Estado).

Se pretende que con un buen control en los procesos administrativos junto a un buen y óptimo sistema de rastreo satelital evitar diferentes acciones como; desconocer la ubicación de las unidades en caso de situaciones emergentes, inconvenientes con el jefe de la unidad a cargo, debido a que el custodio no aparece con el vehículo.

No emisión de reportes semanales para pago de los choferes, que a través de los informes de ubicación se tiene como respaldo que efectivamente los vehículos se movilizaron y realizaron las debidas horas extras; no control de las unidades en los feriados, mal uso de las unidades de la Prefectura, no control de las maquinarias en las diferentes obras realizadas por la institución, y a la vez el pago mensual a la compañía proveedora por el servicio contratado; porque si no existe un servicio completo con todas las unidades reportando con normalidad, esto perjudica al pago del mismo en su totalidad. Tambien por el no control del uso de combustible existen problemas, debido a que solicitan más de lo necesario cuando aun mantienen existencia del abastecimiento anterior.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. ADMINISTRACIÓN

Administración es un concepto básico y así mismo una acción que se aplica diariamente en todo lo que se realiza. Tiende a ser un conjunto de acciones y/o reglas que sirve para administrar tanto los negocios como las instituciones, sean privadas o públicas, con la finalidad de lograr el propósito o misión de los organismos mencionados.

”La Administración Pública; es por lo tanto, el sistema administrativo de un estado, de una ciudad, de una comuna o centro poblado; y que existe principalmente para dos cosas:” (Tobar, 1995).

La administración pública se encarga de cumplir con las obligaciones de la ciudadanos, en el cual se considera dos objetivos principales que son:

- Prestación de servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
- Ejercitar controles públicos a las personas y la propiedad dentro de su dominio.

Para una administración en empresas públicas, el gobierno provee distintos medios, dándole poder para poder cumplir con el deber o propósito de la institución. De igual manera brinda seguridad para las malas tomas de decisiones que ejerce la institución indistintamente la persona encargada del área que realiza, en este caso el error o falla.

5.2. CONTROL ADMINISTRATIVO

Control administrativo, son medidas que se toman para realizar diferentes, procesos dentro de una empresa o institución para así poder evaluar los resultados obtenidos de acuerdo a lo que se ha planeado. Se considera como parte de un proceso el cual tiene que pasar a través de distintas etapas, también conocidas como filtros para poder depurar y/o evitar errores en cuanto al propósito y objetivo de una organización o institución.

Se considera que los controles administrativos a pesar de que pasan por distintos filtros para evitar errores, se deben realizar filtros, durante y después de lo que se quiere lograr.

- **Control previo:** Se realizar controles antes de ejecutar una acción o proceso de acuerdo al objetivo que se quiere alcanzar. Sirve para determinar lo que se va a llevar a cabo y así en caso de existir errores, tomar medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle eficiente y eficazmente.
- **Control durante la ejecución:** Acción o proceso que se está realizando; es también, muy importante porque a la vez se verifica, así como el control previo, si existen fallas y señalan debilidades donde posteriormente se puede tomar medidas correctivas.
- **Control después de la acción o proceso terminado:** Es el último control a llevar a cabo, es donde se puede observar la eficiencia del objetivo o propósito. A la vez se puede ver las distintas fallas y así posteriormente evitar cometer los mismos errores para obtener mejores resultados.

5.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control es una parte muy importante en el proceso administrativo en empresas privadas y empresas pública. Este permite evaluar y corregir las actividades que una organización está realizando y así poder llevar un mejor status y visión de las funciones que se estan llevando a cabo según lo planificado o a lo que se quiere lograr.

”No debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.” (Jack Fleitman, 2000).

Lo que se quiere decir es que no únicamente se basa en controlar las actividades o acciones que se usan para llevar a cabo el objetivo planeado, sino que el control en un proceso administrativo (ya sea tanto en empresas privadas como en empresas públicas) tambien consiste en estudiar el pasado para así poder tomar precauciones y evitar los mismos errores.

Desde que una empresa u organización empieza con sus operaciones, se debe establecer programas o sistemas de control eficaz y la vez eficiente. El control permite a la compañía evaluar y/o medir los resultados obtenidos. Mientras que el objetivo de control es proveer apoyo tecnico y administrativo para lograr las metas establecidas, tambien conocidos como objetivos. (Jack Fleitman, 2000).

5.4. SECTOR PÚBLICO

El sector público se refiere a un conjunto de instituciones u organismos mediante los cuales el Estado (en general) como gobierno, hace cumplir las políticas o voluntad a través de las leyes del país. Estos distintos organismos gubernamentales tienen como propósito u objetivo la satisfacción de los intereses colectivos o intereses en común tanto como de carácter político, económico, cultural y social de un país. (Asamblea Constituyente, 2008)

El sector público está conformado por tres poderes del estado:

- Poder Ejecutivo: Es quien ejecuta las normas.
- Poder Legislativo: Es quien hace y realiza las leyes.
- Poder Judicial: es quien sanciona por faltas que se cometan.

5.5. GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS

La Prefectura del Guayas es un ente público que pertenece o forma parte del estado ecuatoriano y se encarga del bien de los ciudadanos a través de distintos factores. El más importante de todos es la realización de diferentes obras en toda la Provincia según la mayor necesidad requerida a través del pueblo.

Tiene como principal misión el fomentar, promover y ejecutar obras de servicios de calidad y calidez con justo criterio de equidad, responsabilidad social y ambiental, siendo facilitadores de gestión, optimizando recursos. Plan de Fortalecimiento Institucional

El Gobierno Provincial del Guayas tiene un claro y fuerte plan de fortalecimiento en sí donde prebalece el Guayas como una provincia justa, equitativa y solidaria.

Tiene cuatro principales servicios, los cuales son:

1. **Obras Públicas:** Tiene como objetivo la ejecución de proyectos de obras de infraestructura para la provincia del Guayas, tales como: carreteras, caminos, muros de contención, caminos vecinales, drenaje de ríos.
2. **Educación, Cultura y Deporte:** Se encarga de la creación de escuelas deportivas, Centro Tecnológico Popular para capacitación en utilitarios al público en general. Desarrollo de centros culturales.
3. **Salud:** Programas de prevención de enfermedades virales, atención gratuita a niños de 0 a 5 años y mujeres embarazadas. Brigadas médicas, campañas de fumigación, funcionamiento de centro de equinoterapia con terapias especializadas, específicamente para niños y niñas con capacidades especiales.
4. **Turismo y Productividad:** Fomento y desarrollo del turismo a nivel rural dentro de la circunscripción de la provincia mediante acciones encaminadas. Desarrollo y promoción cultural, tales como espectáculos públicos, musicales, entre otros.

5.5.1. VALORES INSTITUCIONALES DE LA PREFECTURA DEL GUAYAS

Integridad: Se mide mediante en lo que es correcto y justo.

Honradez: Aplicación de un criterio de honradez absoluta.

Obediencia: El servidor deberá de cumplir las ordenes del superior jerárquico siempre y cuando se vinculen con las funciones de su cargo.

Honor: Al servidor que se le impute la comisión de un delito de acción pública, deberá facilitar la investigación correspondiente para esclarecer su situación.

Imparcialidad: Deberán ser imparciales y objetivos al tratar temas sometidos a su revisión.

Solidaridad: Ejercerán labores atendiendo principios de solidaridad.

5.5.2. OBJETIVOS PROVINCIALES

El Gobierno Provincial del Guayas, como institución Pública tiene como objetivo principal y la obligación de asistir a los ciudadanos de mencionada provincia. Estas son las siguientes (Gobierno Provincial del Guayas, 2014):

- Asumir el rol de Gobierno Autónomo Descentralizado
- Mejorar la calidad de la democracia
- Construir la nueva institucionalidad
- Impulsar la mancomunidad Provincial
- Desarrollar infraestructura logística y productiva
- Contribuir al cambio de la matriz productiva en la provincia, en coordinación con los esfuerzos del gobierno central y otros GAD'S al respecto y productiva
- Garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad ambiental
- Lograr decenso de los niveles de pobreza extrema, como objetivo del buen vivir.
- Prestar servicios sociales y de infraestructura básica en calidad y cantidad adecuada
- Promover la modernización de la gestión vial.

5.5.3. BASE LEGAL

Para su normal funcionamiento el Gobierno Provincial del Guayas tiene el siguiente marco jurídico:

- * Constitución Política del Ecuador del 2008: Capítulo Tercero Título la República Gobiernos Autónomos Descentralizados y Régimen Especial Art. 252. Capítulo Cuarto-Régimen de competencias.- Art. 263
- * Ley Orgánica Del Servicio Público y su reglamento.-Publicada en el Registro Oficial No. 294 del 6 de Octubre del 2010.
- * Ley del Sistema nacional de Contración Pública y su Reglamento, publicada en el Registro Oficial No. 395 del 4 de Agosto del 2008. y su reglamento publicado en el R.O. 588 del 12 de Mayo del 2009.
- * Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, publicada en el Registro Oficial No. 453 del 17 de Marzo de 1983, Suplemento, a excepción del Capítulo 1 derogado según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- * Ley Orgánica de Contraloría General del Estado, publicado en el Registro Oficial No. 595 de Junio 12 de 2002. y su Reglamento publicado en Registro Oficio al No. 119 del 07 de Julio del 2003.
- * Código de la producción.
- * Código de trabajo.
- * Ley de Seguro Social Obligatorio.
- * Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), publicado en el Registro Oficial No. 303 del 19 Octubre de 2010.
- * Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Publicada en el Registro Oficial No. 175 del 20 de abril del 2010.
- * Ley Orgánica de Empresas Públicas. Publicada en Registro Oficial No. 48 de 18 de Octubre del 2009.
- * Ordenanza Provincial.- Regula la creación y funcionamiento de las empresas públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Guayas. Publicado en el Registro Oficial No. 305 del 21 de Octubre del 2010.
- * Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Publicada en el Registro Oficial No. 306 del 22 de Octubre del 2010.

(Gobierno Provincial del Guayas, 2012)

5.6. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Para un proceso de planeación estratégica se requiere la elaboración de diversas estrategias que ayuden en la mejora de la organización e institución. Las estrategias no solo se basa para empresas o compañías privadas; sino también, para instituciones públicas, tomando en cuanto las necesidades de los mismos.

En cuanto a la administración, se define como estrategia a un plan que ayuden a los objetivos que se quiere lograr en las organizaciones basadas y encaminadas través de acciones específicas para la realización de los mismos. Dichas estrategias deben ser racionalmente planificadas y determinadas para metas a largo plazo teniendo una distribución adecuada de recursos junto con un plan de acción.

Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Henry Mintzberg, mencionando que "aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico". (Henry Mintzberg, 1993).

5.6.1. CONTENIDOS DE LA ESTRATEGIA

Como se mencionó con anterioridad, la estrategia consiste a la posición que se desea llegar a largo plazo a través de acciones. Para que se logre cumplir con el mismo deberá estar conformada por lo siguiente:

- ❖ **Alcance:** Se refiere a donde la organización o institución quiere llegar.
- ❖ **Asignación de recursos:** Distribución de recursos para las distintas áreas para el logro de objetivos.
- ❖ **Ventajas competitivas:** Consiste en el factor que permita destacarse como empresa. Esto quiere decir tener ventajas sobre los demás creando así un valor agregado.

5.6.2. ETAPAS DE UNA ESTRATEGIA

Table 1

<i>Fases</i>	<i>Instrumentos / Metodología</i>	<i>Resultados</i>
<i><u>Misión y Visión</u></i>	Objetivos de la empresa, metas a largo plazo.	Misión establece el motivo de existencia de la empresa. Visión, posicionamiento a largo plazo, metas.
<i><u>Análisis Externo</u></i>	5 Fuerzas de Porter	Sirve para llevar ventaja competitiva sobre competencia. Evitar problemas internos y externos. Analiza: Amenaza de competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores.
	Estrategias FO-FA-DO-DA	Crea diferentes estrategias complementando con la matriz FODA.
	Fortalezas externas	Identifica el entorno del proyecto que se lleva a cabo (oportunidades y amenazas).
<i><u>Análisis Interno</u></i>	Fortalezas internas	Identifica fortalezas y debilidades del proyecto.
	Diagrama de Ishikawa	Identifica las causas y efectos que genera el problema.
	Estrategias FO-FA-DO-DA	Crea diferentes estrategias complementando con la matriz FODA.
<i><u>Formulación de objetivos y estrategias</u></i>	Matriz FODA	Identifica todo lo relacionado con lo interno y externo del proyecto (foda) creando así estrategias para llevar a cabo las mismas (FO-FA-DO-DA).
	Estrategias FO-FA-DO-DA	
<i><u>Sistema de monitoreo y evaluación</u></i>	Balance Scorecard	Gestión estratégica. Ofrecen distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos, aprendizaje - crecimiento.

Fuente: Charles W. L. Hill

Elaborado Por: Jean Carlos Franco Zambrano

Para la realización de una estrategia se necesita de tiempo, trabajo en equipo y determinación. Esto se debe a que la misma no es simple y se requiere de un estudio previo y análisis que debe ser constante. Una estrategia está conformada por etapas, estas son las siguientes (Charles W. Hill & Gareth R. Jones, 2009):

Etapa 1: Misión Organizacional

La misión organizacional consiste en darle enfoque y una dirección sobre las decisiones estratégicas que se quiere implementar. Dicha etapa actúa mediante cuatro componentes que lo conforman, estos son: misión, visión, metas y valores.

- **Misión:** Determina la razón de ser la empresa y a la vez el motivo por el cual existe. Esta debe ser amplia y muy concreta ya que refleja a lo que se dedica.
- **Visión:** Este componente demuestra a donde la empresa quiere llegar o alcanzar en un periodo de tiempo determinado, el cual por lo general se enfoca a largo plazo. La visión debe ser realista y ambiciosa a la vez, ya que cumple también con la función de motivar al grupo de trabajo.
- **Objetivos:** Tiene como finalidad especificar como se pretende lograr la visión de la empresa en un determinado periodo. Tiene que ser claro, flexible, medible, coherente y realista.
- **Valores:** Se trata acerca de la filosofía de la empresa. Refleja de manera concreta su responsabilidad social y ética, a la vez establece la imagen de la organización en sí.

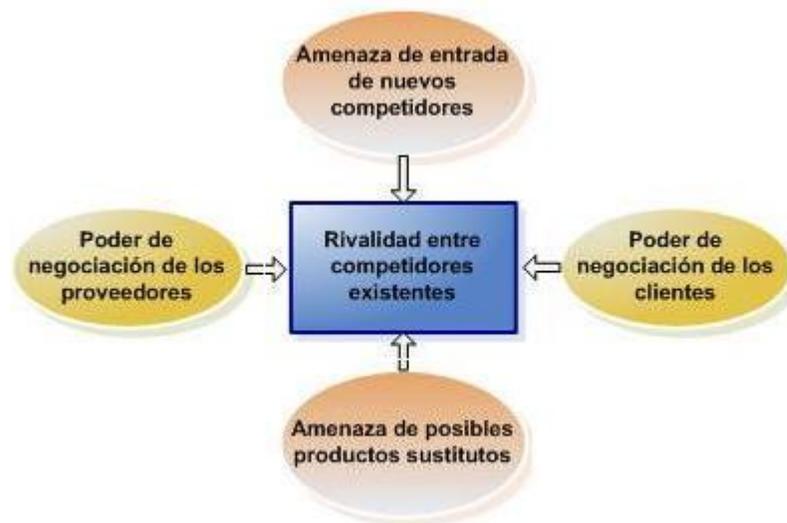
Etapa 2: Análisis del Entorno

Sirve para llevar ventaja competitiva sobre la competencia, además de evitar problemas tanto internos como externos. Para esto, se necesita y se debe estar en constante vigilancia ante el entorno y estar bien informado acerca del mismo. Principalmente se debe obtener información acerca del mercado, técnica, adquisiciones, internacional, miscelánea.

El método que hoy en día se usa con mayor frecuencia es el análisis continuo, que permite actuar de manera rápida, tomando ventaja sobre las oportunidades presentadas antes de que la competencia lo haga.

El esquema que generalmente se usa para realizar un análisis del entorno, son las 5 fuerzas de Porter.

Figure 1



Fuente: Michael Porter

Elaborado Por: Michael Porter

- **Amenaza de competidores:** Se refiere a la dificultad sobre el ingreso de nuevos competidores al mercado en si.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** Muestra acerca de las organizaciones que se encuentran en un estado de competitividad el cual conforman una industria específica.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Indica el grado en que un nuevo producto con mismas características, el cual se lo denomina como un producto alternativo, puede entrar al mercado suplantando a uno ya existente.
- **Poder de negociación de clientes:** Consiste en como los clientes tienen la capacidad de influenciar sobre la oferta.
- **Poder de negociación de proveedores:** Consiste en como los proveedores tienen la capacidad de influenciar sobre los compradores.

Etapa 3: Análisis de FODA

El **FODA** es una herramienta que consiste en un análisis correspondiente a los factores internos y externos de una empresa y/o organización. En cuanto a los factores internos, se refiere a las fortalezas y debilidades que la empresa tiene como tal; en cuanto a los factores externos, se refiere a las oportunidades y amenazas que afecta directamente a la compañía. (SLNE, 2012)

Las siguientes variables identifican a cada una de ellas:

F: Fortalezas

O: Oportunidades

D: Debilidades

A: Amenazas

Etapa 4: Implementación de la estrategia

Se identifica como el último paso para culminar un proceso estratégico, el cual consiste en aplicar todas las acciones anteriores para el cumplimiento de la mencionada estrategia establecida por la empresa.

5.6.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen varios tipos de estrategias que se aplican según la situación y necesidad de cada compañía. Estas desarrollan diferentes puntos de vista y un análisis distinto para la elaboración de la mencionada estrategia. (Fred R. David, 2003)-

Se puede encontrar las siguientes:

Estrategia defensiva: Consiste en minimizar el riesgo de ataque de las otras empresas y disminuir el impacto de los niveles. Existen diferentes formas de debilitar el riesgo aplicando estrategias según los resultados del análisis previo.

Estrategia adaptativa: Se complementa con oportunidades de futuro y debilidades actuales.

Estrategia de sobrevivencia: Son estrategias utilizadas para tomar medidas correctivas sobre un punto débil en el presente y una amenaza que se dará en el futuro.

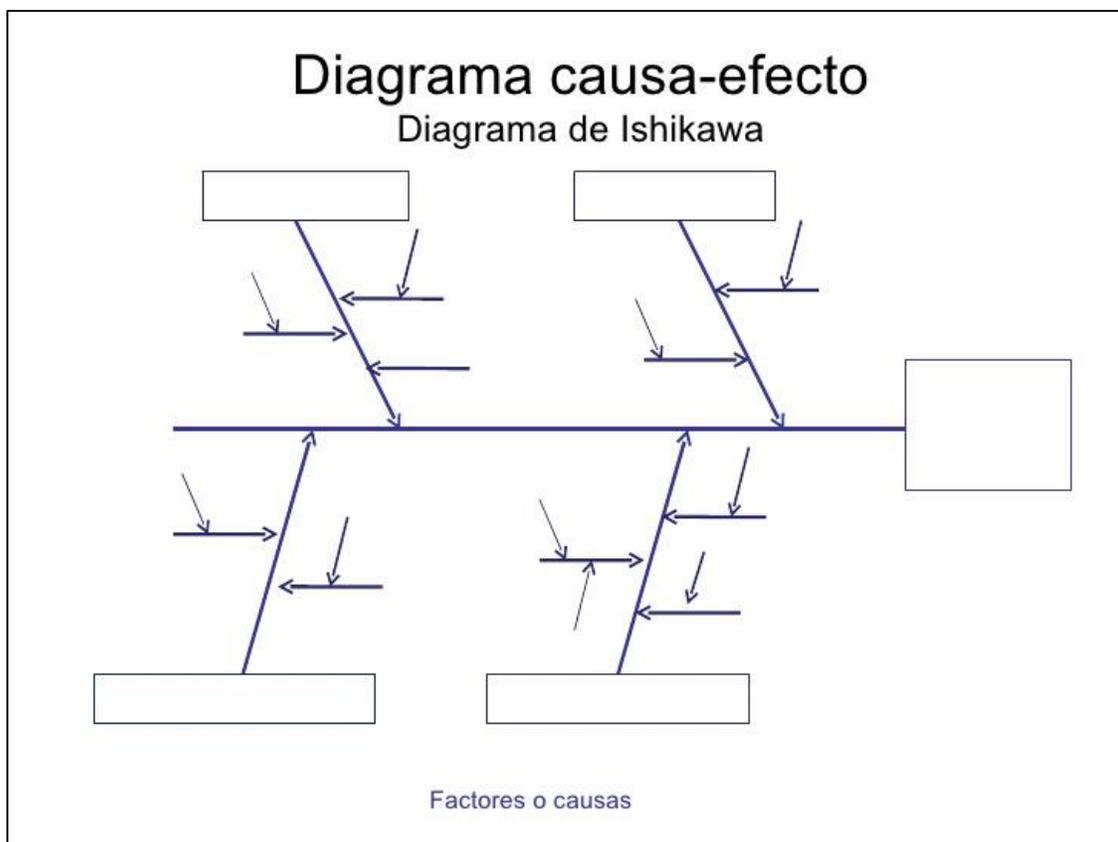
Estrategia ofensiva: Consiste en tener ventaja competitiva mediante acciones agresivas a la competencia, como:

- Atacar puntos fuertes de la competencia
- Atacar puntos débiles de la competencia
- Tomar ventaja sobre segmentos y/o targets descuidados por parte de la competencia.

5.7. HERRAMIENTA DE CALIDAD – DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa consiste en una relación de todas las causas y el efecto que produce (problema). También se lo denomina como diagrama de pescado, ya que su estructura es parecida a la de un esqueleto de pescado ya que como cabeza se tiene el problema real (efecto), y las espinas representan las causas que generan el efecto. (Arturo Ruíz - Falcó Rojas, 2009).

Figure 2



Fuente: Kaoru Ishikawa

Elaborado Por: Kaoru Ishikawa

5.8. ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

El **FO-FA-DO-DA** consiste un generar diferentes estrategias complementando o empatando la matriz FODA la cual muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A través de las mismas se busca encontrar soluciones o estrategias para así poder hacer más frente a ellos. Estas se unen de la siguiente manera (Humber P.Talancón, 2006).

Estrategias FO: Es la fuerza interna (fortaleza) de la organización para así poder tomar ventajas sobre las oportunidades que corresponde a factores externos.

Estrategias FA: Aprovechan las fortalezas internas para hacer frente a las amenazas externas.

Estrategias DO: Consiste en hacer frente o superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades del entorno.

Estrategias DA: Consiste en tácticas defensivas, donde refuerza y a la vez pretende disminuir las debilidades internas y evitar amenazas externas.

5.9. BALANCE SCORECARD

Mecanismo o herramienta utilizada para la debida gestión estratégica en cuanto a la planeación de las mismas, que permite detallar y comunicar las estrategias de forma, clara, precisa y coherente. Muestra los resultados a través de cuatro areas críticas de una empresa u organización.

Tiene 4 perspectivas fundamentales:

- **Financiera:**

Resultados tangibles a través de indicadores financieros.

- **Clientes:**

Consiste en saber como está relacionada la empresa ante la demanda.

- **Procesos internos:**

Procesos o pasos a seguir para llegar de una manera más completa hacia los clientes.

- **Aprendizaje – Crecimiento:**

Consiste en la formación y crecimiento de la organización, principalmente sobre las personas, los respectivos procesos y sistemas.

5.9.1. BENEFICIOS DEL BALANCE SCORECARD

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

(Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1990).

6. DIAGNOSTICO

6.1. ANÁLISIS FODA

Table 2

ANÁLISIS FODA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS, ENFOCADO A LOS CONTROLES VEHICULARES	
Fortaleza	Debilidades
<p>F1: El control de las unidades pasa por varios filtros.</p> <p>F2: Las unidades cuenta con GPS.</p> <p>F3: Existencia de una Jefatura encargada únicamente de los vehículos de la Prefectura.</p> <p>F4: Servicio de Rastreo Satelital mediante GPS.</p> <p>F5: Gran variedad de unidades vehiculares.</p> <p>F6: El Gobierno Provincial del Guayas cuenta con sus propias bombas de Diesel.</p>	<p>D1: Pérdida de señal de los GPS.</p> <p>D2: Gran variedad de unidades vehiculares, lo que genera dificultad el controlar a todo el parque automotor .</p> <p>D3: Las actualizaciones constantes del sistema de rastreo satelital provoca que al momento del mismo, no se puede usar ninguna función de la plataforma.</p> <p>D4: Mal uso de Combustible.</p> <p>D5: No operatividad o uso de las unidades vehiculares por daños internos del mismo.</p> <p>D6: Mal uso de los vehículos por parte de los custodios, utilizándolos para asuntos personales; no guardan la unidad en los patios de la Prefectura.</p> <p>D7:Atrasos de pagos de horas extraordinarios.</p> <p>D8: No operatividad de los vehículos por falta de repuestos.</p>
Oportunidades	Amenaza
<p>O1: Optimización de presupuesto sobre la adquisición de combustible, porque con un buen sistema de rastreo satelital se puede realizar sin complicaciones los reportes de</p>	<p>A1: Por el mal uso de las unidades, provoca problemas con la Contraloría General del Estado.</p> <p>A2: Siniestros de las unidades (choques,</p>

<p>las distancias recorridas semanales de las unidades, el cual a través del mismo sirve como referencia del consumo diario y/o semanal de combustible de los vehículos.</p> <p>O2: Optimización de presupuesto sobre la adquisición de repuestos, haciéndoles saber a los custodios de los vehículos que están siendo monitoreados en cuanto al uso del mismo, tomando así las respectivas sanciones en caso de un mal manejo de la unidad.</p>	<p>accidentes, etc).</p> <p>A3: Que los carros no guarden en los patios de la Prefectura provoca problemas con auditoría interna y con la Contraloría General del Estado. A la vez puede ocurrir un siniestro cuando la unidad no está autorizada para que no guarde.</p>
---	--

Fuente: Gobierno Provincial del Guayas

Elaborador Por: Jean Carlos Franco Zambrano

Se tiene distintas fortalezas en cuanto al control de las unidades vehiculares como: El control de las unidades pasa por varios filtros, las unidades cuentan con GPS, existe una jefatura encargada únicamente para los vehículos de las Prefectura, servicio de rastreo satelital mediante GPS, gran variedad de unidades vehiculares y el Gobierno Provincial cuenta con sus propias bombas de diesel.

En cuanto a debilidades se tiene: pérdida de señal de los GPS, gran variedad de unidades vehiculares, lo que genera dificultad el controlar a todo el parque automotor, las actualizaciones constantes del sistema de rastreo satelital provoca que al momento del mismo, no se puede usar ninguna función de la plataforma, mal uso de combustible, no operatividad o uso de las unidades vehiculares por daños internos del mismo, mal uso de los vehículos por parte de los custodios, utilizándolos para asuntos personales, no guardan la unidad en los patios de la Prefectura, atrasos de pagos de horas extraordinarias y no operatividad de los vehículos por falta de repuestos.

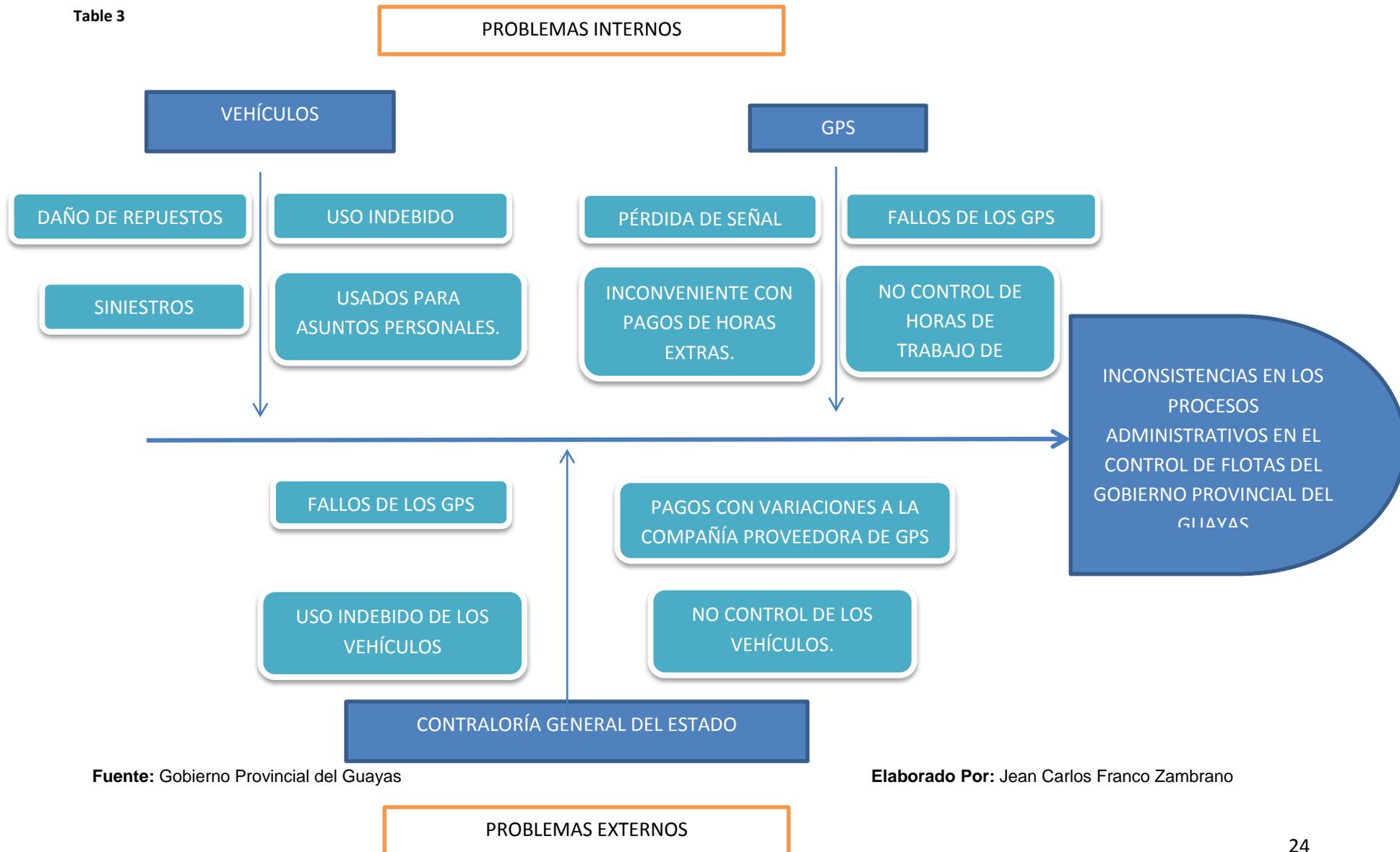
Como oportunidades existe la optimización de presupuesto sobre la adquisición de combustible, ya que con un buen sistema de rastreo satelital se puede realizar sin

complicaciones los reportes de las distancias recorridas semanales de las unidades, el cual a través del mismo sirve como referencia del consumo diario y/o semanal de combustible de las camionetas, reducción de presupuesto sobre la adquisición de repuestos, haciéndoles saber a los custodios de los vehículos que están siendo monitoreados en cuanto al uso del mismo, tomando así las respectivas sanciones en caso de un mal manejo de las unidades.

Se puede identificar por amenazas el mal uso de las unidades provocando problemas con Contraloría General del Estado, siniestros de las unidades (choques, accidentes, etc) y que los carros no guarden en los patios de la Prefectura provoca problemas con auditoría interna y con Contraloría General del Estado, donde a la vez puede ocurrir un siniestro cuando la unidad no está autorizada para que no guarde.

6.2. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Table 3



Fuente: Gobierno Provincial del Guayas

Elaborado Por: Jean Carlos Franco Zambrano

El respectivo diagrama de ishikawa aplicado en esta investigación, consiste de dos partes donde se juntan y tiene una relación causa – efecto. Lo que quiere decir es que las diferentes acciones (causas) generan una reacción (efecto).

Esta investigación posee problemas tanto internos como externos. En cuanto a los problemas internos se tiene dos rubros en específicos que son los vehículos que a través de un mal control trae consigo daño de repuestos, siniestros, mal uso de las unidades que corresponde asuntos personales; y los GPS donde en varias ocasiones ha ocurrido fallos del mismo, pérdida de señal, pago con atrasos de los custodios, y el no control de las horas de trabajo de las unidades del Gobierno Provincial del Guayas.

En cuanto a los problemas externos, se tiene a la Contraloría General del Estado, ya que dicha organización es el ente regulador de todas las empresas públicas, por ende si al existir inconsistencias en cuanto a los vehículos, habrá inconvenientes con Contraloría.

Estos dos factores principales (problemas internos y externos) se derivan en este caso en sub-problemas, donde los mismos conllevan al problema que se presenta en este caso.

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

”El alcance del estudio depende de la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional a explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances”. (Roberto Hernández Sampieri, 2006).

Los tipos de investigación que se utilizarán en el caso de estudio son: Explicativo, descriptivo y exploratorio.

Un estudio **explicativo**, determina las causas de los fenómenos de un proyecto dándole una mejor explicación y/o detalle del mismo. (Roberto Hernández Sampieri, 2006).

Se utilizará el estudio explicativo, debido a que se requiere encontrar las razones por el cual existen problemas con los procesos administrativos en cuanto al control de las flotas vehiculares del Gobierno Provincial del Guayas.

Una investigación **descriptiva** consiste en describir un fenómeno o situación específica, detallando sus rasgos o características más diferenciadoras. Para mejor entendimiento, los estudios descriptivos sirven para observar las distintas variables que se presentan, estudiando así los fenómenos del caso. (Roberto Hernández Sampieri, 2006).

A la vez se utilizará el tipo de estudio descriptivo, ya que se requiere describir el comportamiento de la institución en cuanto a los problemas de controles administrativos de las unidades del parque automotor.

Una investigación **exploratoria** permite transmitir un enfoque diferente al proyecto o caso de estudio, ya que ayuda a observar e identificar fenómenos relativamente desconocidos, obteniendo más información y así poder llevar a cabo una investigación más completa. (Roberto Hernández Sampieri, 2006).

También se procederá a utilizar el tipo de estudio exploratorio, ya que se quiere observar las distintas variables del caso para posterior análisis y así poder buscar nuevos enfoques de los procesos administrativos del parque automotor del Gobierno Provincial del Guayas para mejores soluciones. El grado de información que se requiere es de gran precisión y específica, por lo que se utilizará formatos de entrevistas y se aplicarán a los involucrados directos del control de vehículos.

8. PERÍODO DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACIÓN

El caso de estudio "Estrategias para el cumplimiento de los procesos administrativos en el manejo de las flotas de vehículos del Gobierno Provincial del Guayas" se realizó en el período de junio de 2016 a marzo de 2017 en el parque automotor de la Prefectura del Guayas, ubicada en Guayaquil, Av. Pedro Menendez Gilbert y Plaza Dañín.

9. METODO DE INVESTIGACIÓN

Como diseño de investigación se refiere a un método desarrollado para obtener información que ayuda a entender mejor la situación actual. A la vez guía al autor para alcanzar sus objetivos de estudios y contestar sobre la problemática establecida.

Una investigación no experimental de tipo transversal, consiste en estudios realizados en el cual no puede ser manipulado las diferentes variables de manera intencional, debido a que se encarga de recopilar información en un momento único aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde únicamente se entrevistará a personas dentro de un mismo medio y a elección por parte del entrevistador, para luego analizar los resultados obtenidos. (Roberto H. Sampieri & Carlos F. Collado, 2003).

Se aplicará este método de investigación donde se entrevistará al Director Provincial Administrativo, al Subdirector Provincial de talleres y control logístico, al Jefe de Logística, Maquinaria y Transporte y al Supervisor de Rastreo Satelital, ya que se quiere conocer los puntos de vista de los involucrados, además de saber el por que de los problemas sobre los procesos administrativos de los controles de las distintas flotas de vehículos de la institución (flota liviana, pesada y extrapesada). En cuanto al supervisor de Rastreo Satelital se hará entrevista para conocer acerca del sistema donde a través del mismo se monitorea a las unidades o vehículos del G.P.G., también se quiere saber el por que del fallo y los diversos problemas existentes en los controles de las flotas antes mencionadas.

10. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

10.1. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos consiste en diversas maneras y/o herramientas que se usan, para que la persona que este realizando la investigación pueda analizar la información abstraída de las diferentes tecnicas usadas segun la necesidad del mismo. (Gabrille Bet, 2013):

- **Entrevistas:** conversación el cual tiene un único objetivo de recolección de información y para esto se necesita una plantilla de preguntas por parte del entrevistador y respuestas por parte del entrevistado.

- **Preparación de la entrevista**
 1. Posición que ocupa el entrevistado. Responsabilidades básicas, funciones, etc.
 2. Desarrollar modelo de preguntas a plantearse.
 3. Determinar el tiempo de la entrevista y agendar la entrevista.
 4. Determinar el lugar a desarrollarse la entrevista.
 5. Previa anticipación de la cita de la entrevista.

- **Tipo de preguntas**

- ❖ **Preguntas abiertas:** Describen hechos con una gran cantidad de detalles.

- ❖ **Preguntas cerradas:** Limita respuestas por parte del entrevistado.

10.2. ENTREVISTAS

Para poder realizar el estudio de los problemas de los procesos administrativos en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del Gobierno Provincial del Guayas, se realizará preguntas (entrevistas) sobre el problema a los involucrados mencionados con anterioridad:

- Director Provincial Administrativo.
- Subdirector Provincial de Talleres y Control Logístico.
- Jefe de Logística, Maquinaria y Transporte.
- Supervisor de Rastreo Satelital.

11. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Consiste en que una vez recolectados los datos, se procede a realizar el respectivo análisis para verificación de hipótesis. Si se realiza varios y similares métodos de recolección de datos, y se obtiene la misma o parecida conclusión, se puede emitir una teoría adjuntando datos varios obtenidos en la investigación. (Eleasar R. Espinosa, 2005).

Resultados obtenidos de las diferentes entrevistas.

Se realizó varias entrevistas a los involucrados en el control de las diferentes flotas de las unidades del parque automotor. Los involucrados son:

- Director administrativo

- Subdirector de Talleres y Control Logístico.
- Jefe de Talleres y Control Logístico.
- Supervisor de Rastreo Satelital.

El tiempo que los entrevistados llevan laborando en la institución corresponde a un rango entre 0 a 10 años, con un intervalo de tiempo 0 a 5 años en el cargo que actualmente ocupan.

Los entrevistados consideran que la administración actual en la Dirección Provincial Administrativa no se maneja correctamente en su totalidad, a pesar de las diferentes jefaturas que la conforman, ya que el trabajo que realizan no se ve reflejado de manera eficiente por la falta de comunicación que existe. Se menciona también las inconsistencias de los procesos administrativos sobre el control de las flotas vehiculares del parque automotor del Gobierno Provincial del Guayas.

Existen varios filtros sobre el control de las flotas vehiculares, donde los entrevistados consideran que no es buena ni rígida, debido a que ciertas veces se cubre o dejan pasar por alto las irregularidades de los choferes de los vehículos del G.P.G. Estos filtros son los siguientes:

- **La Jefatura de Transporte de talleres y control logístico:** Se encarga de la distribución de las unidades a las distintas direcciones que conforman el Gobierno Provincial del Guayas; a la vez esta Jefatura realiza el debido despacho de combustible a los vehículos, el cual también se refleja un control a mencionadas unidades, ya que al distribuir combustible, se controla el recorrido (kilometraje) que realizan. Otro método de control que realiza esta Jefatura es por medio de las emisión de salvoconductos, los cuales son permisos donde indica que la unidad está autorizada para poder circular en la ciudad, así como fuera de la ciudad (a los distintos cantones de la provincia), también emite salvoconductos interprovinciales, lo que quiere decir es que a través de ellos, el vehículo puede circular fuera de la provincia.

- **La Sección de Rastreo Satelital:** Esta sección es la mayor y más importante medida de control en cuanto a las unidades, ya que por medio de ella se puede monitorear a todos los vehículos que conforman las flotas del parque automotor, que corresponde a la flota liviana, flota pesada y flota extrapesada. La oficina de Rastreo Satelital, muestra las ubicaciones en tiempo real de las unidades; emite distintos reportes como; el reporte detallado de actividad, reporte de velocidad, reporte de horas de trabajo de las unidades. Por medio de estos reportes, se puede tener un mayor control de las flotas el cual ayuda a la optimización de combustible, proporciona información necesaria para el pago de los costos en cuanto a las horas extras que ellos realizan.

En cuanto al control de las maquinarias, se trabaja en conjunto con diferentes departamentos, que es la jefatura de Talleres, la jefatura de transporte, y la dirección de O.O.P.P. (Obras Públicas), la cual proporciona información de las maquinarias (donde están realizando las diferentes obras de la Provincia del Guayas), las que requieren cambios de respuestos para poder seguir realizando los trabajos y los nombres de los Jefes de Obras, etc.

Las unidades vehiculares tienen instalado GPS, el mismo que se ve reflejada en una plataforma, el cual los entrevistados consideran que el servicio de Rastreo Satelital, proporcionado por la compañía proveedora Assured Tracking Ecuador S.A., sí es de utilidad pero a la vez no es tan eficiente al 100%, ya que como central de monitoreo de flotas de vehículos, debería mantener todas las unidades reportando en tiempo real con una efectividad al máximo. Lo que quiere decir, es que se puede observar por donde se encuentran en el momento. La plataforma cuenta con otros componentes como apertura de puertas, alertas de velocidad, impacto, cuando salen de la provincia, bloqueo de motor, así como los diferentes reportes que se puede emitir que sirven para un mejor control de los vehículos. Están de acuerdo que como todo servicio, el mismo tiene un margen de error, como lo es el de pérdida de señal de los dispositivos GPS, pero no debería ser de manera constante, lo que provoca que ciertas unidades por un determinado tiempo dejen de emitir información alguna hasta que se estabilice la señal o proceder con el debido cambio del mismo.

Consideran que esta pérdida de señal no depende únicamente de la empresa proveedora del sistema, debido a que trabaja con las distintas operadoras de la ciudad como lo es claro y movistar, los cuales provee un tipo de señal específicamente para los dispositivos GPS. Cabe recalcar, que un entrevistado indicó que el poder de negociación de la compañía proveedora, Assured Tracking Ecuador S.A, es alta, debido a que esta compañía tiene un gran valor agregado que muy pocas empresas dedicadas a este servicio lo tienen; así como lo es el nuevo dispositivo GPS con sistema dual core, el cual ofrece un menor margen en cuanto a la pérdida de señal, ya que trabaja con dos operadoras distintas, y esto hace que se complementen, porque si uno pierde señal, el otro automáticamente se activa para reposición de la misma. El Gobierno Provincial del Guayas, está realizando los respectivos análisis en cuanto a la adquisición de este activo para posterior instalación a las unidades vehiculares.

Los involucrados de las entrevistas determinan que si los GPS de los vehículos no tuviera este tipo de inconvenientes en cuanto a pérdida de señal o que el mismo deje de emitir información de ubicación, la plataforma de rastreo sería indispensable en la institución, creando así un mejor control, una mayor logística de las unidades y a la vez evitar problemas con auditoría interna, donde posteriormente se convierte en problemas con la Contraloría General del Estado. El control de los vehículos es realizado a través de GPS, donde identifican como ventaja y desventaja lo siguiente:

Ventajas:

- Reporte unidades.
- Ubicación en tiempo real.
- Diferentes reportes (velocidad, detallado de actividad)
- Alertas programadas de las unidades (velocidad, frenado abrupto, impacto).
- Creación de Geocercas.
- Apertura de puertas.
- Bloqueo de la unidad.

- Back up de la información de las unidades hasta 6 meses atrás una vez realizada la solicitud.

Desventajas:

- Actualización del Firmware. El cual no permite realizar los reportes de actividades de las unidades y las diferentes funciones de la plataforma de rastreo satelital.
- Cambios constantes de dispositivos.
- Pérdida de señal.
- Variación del tiempo de reporte de las unidades ya sea en minutos, horas y/o días.
- Puede ser manipulado por el custodio.
- A veces no se ve reflejado la información en cuanto a la velocidad de las unidades.
- No todas las unidades tienen aperturas de puertas.

La plataforma de Rastreo Satelital tiene diferentes funciones muy útiles y se mencionó que si se hace uso de los servicios pero únicamente de las unidades que están correctamente reportando. El que mayor uso se da son las alertas mencionadas, los tipos de reportes que brinda, apertura de puertas, bloqueos de motor, y las geocercas (permanecen intactas una vez creada). A través de la plataforma y todos los componentes que trae en la misma, el sistema puede realizar varias funciones en cuanto al control de las unidades. Por ejemplo:

- Emisión de reportes diarios mediante vía electrónica y oficios.
- Emisión de oficios diarios de las unidades que no guardan en el parque automotor para la debida sanción.
- Emisión de oficios diarios donde constan las unidades que han sobrepasado la hora mencionada en los salvoconductos.
- Envío de reportes semanales de actividad de las unidades asignadas a cada dirección para el debido pago de horas extras.

- Emisión de oficios donde consta eventos indebidos por parte de los custodios en las unidades.
- Control de constante de todas las unidades en cuanto a sus movimientos o actividades.

12. PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

Para poder tener un mejor control en cuanto a las diferentes flotas que conforman el parque automotor del Gobierno Provincial del Guayas, se requiere reforzar el control de los distintos involucrados que realizan el mismo, y tener más comunicación entre ellos. Estos involucrados son el Director de la Dirección Administrativa, el Subdirector de Talleres y Control Logístico, el Jefe de Transporte y Control Logístico y el Supervisor de Rastreo Satelital.

12.1. PROPUESTA – ESTRATEGIA FO-FA-DO-DA

Table 4

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL GUAYAS ENFOCADO A LOS CONTROLES VEHICULARES.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1: Optimización de presupuesto sobre la adquisición de combustible ya que con un buen sistema de rastreo satelital se puede realizar sin complicaciones los reportes de las distancias recorridas semanales de las unidades.</p> <p>O2: Optimización de presupuesto sobre la adquisición de repuestos, haciendoles saber a los custodios de los mismos que estan siendo monitoreados en cuanto al uso de los vehículos tomando así las respectivas sanciones en caso de un mal manejo de la unidad.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1: El control de las unidades pasa por varios filtros.		
F2: Las unidades cuenta con GPS.	<p>F1-F2-F4-F6-O1: Controlar el uso de combustible de las unidades del parque automotor tomando como referencia la distancia recorrida de los mismos mediante un buen sistema de rastreo satelital haciendo los ajustes pertinentes del mismo, para así llevar un despacho adecuado del combustible.</p> <p>F2-F4-O2: Determinar y aplicar las funciones de reportes y alertas del sistema de rastreo satelital para asi controlar a las unidades en cuanto a la velocidad y forma de manejo del custodio, evitando así daños interno del vehículo</p>	<p>F2-F4-A1: Mantener todas las unidades con GPS activo, manteniendo un tecnico en los Galpones para revisión diaria de los mismos, para así controlar estrictamente a las unidades y evitar problemas con la Contraloría.</p> <p>F2-F4-A2-A3: Informar a los custodios estan siendo monitoreados mediante Rastreo Satelital y las funciones del mismo, para así evitar multas de velocidad, choques, mal manejo del vehículo y que se aplicarán las respectivas multas en caso de faltas cometidas por ellos.</p>
F3: Existencia de una Jefatura encargada únicamente de los vehículos de la Prefectura.		<p>F2-F3-F4-A3: Desarrollar informes diarios de las unidades en cuanto a la última ubicación y hora para saber si guardan en los patios o no, e informar inmediatamente a la Jefatura de transporte, y proceder con respectivas sanciones.</p>
F4: Servicio de Rastreo Satelital mediante GPS.		<p>F5-A3: Realizar las respectivas gestiones mediante la garantía con la chevrolet para mantener la menor cantidad de carros no operativos, y así poder tener respaldo del mismo en caso de que otra unidad este dañada por problemas con los respuestos de los carros.</p>
F5: Gran variedad de unidades vehiculares.		
F6: El Gobierno Provincial del Guayas cuenta con sus propias bombas de Diesel.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1: Pérdida de señal de los GPS.		
D2: Gran variedad de unidades vehiculares, lo que genera dificultad el controlar a todo el parque automotor .	<p>D4-O1: Delegar un encargado de la Jefatura de Transporte para revisión física diaria del despacho de combustible de cada unidad para así evitar su mal uso y optimizar en cuanto a la compra o adquisición del mismo.</p>	<p>D2-A2-A3: Se puede reducir el impacto de no operatividad de vehículos por daños de repuestos, debido a la gran variedad de unidades que tiene el parque automotor, manteniendo la menor cantidad de vehículos parados por daños.</p>
D3: Las actualizaciones constantes del sistema de Rastreo Satelital provoca que al momento del mismo, no se puede usar ninguna función de la plataforma.		<p>D1-D3-A1-A2-A3: Al mantener la plataforma de rastreo satelital sin inconvenientes en cuanto a las actualizaciones constantes del mismo, y los gps activos reportando al día a través de revisiones diarias mediante un tecnico específico, se logrará reducir problemas de las unidades vehiculares como siniestros, mal uso del mismo generando así problemas con la Auditoría interna y la Contraloría General del Estado.</p>
D4: Mal uso de Combustible ya que usan las unidades para uso personal.		
D5: No operatividad o uso de las unidades vehiculares por daños internos del mismo.		<p>D6-D8-O2: Controlar los vehículos en los límites de velocidad diariamente y la forma en que utilizan las unidades para reducir presupuesto en la adquisición de repuestos.</p>
D6: Mal uso de los vehículos por parte de los custodios, utilizándolos para asuntos personales; no guardan la unidad en los patios de la Prefectura.		
D7: Atrasos de pagos de horas extraordinarios.		
D8: No operatividad de los vehículos por falta de repuestos.		

ANALISIS FO-FA-DO-DA

ESTRATEGIAS FO

- ✓ Controlar el uso de combustible de las unidades del parque automotor, tomando como referencia la distancia recorrida de los mismos mediante un buen sistema de rastreo satelital haciendo los ajustes pertinentes del mismo, para así llevar un despacho adecuado del combustible.
- ✓ Determinar y aplicar las funciones de reportes y alertas del sistema de rastreo satelital para así controlar a las unidades en cuanto a la velocidad y forma de manejo del custodio, evitando así daños interno del vehículo.

ESTRATEGIAS FA

- ✓ Mantener todas las unidades con GPS activo, teniendo a un técnico en los Galpones para revisión diaria de los mismos, para así controlar estrictamente a las unidades y evitar problemas con la Contraloría.
- ✓ Informar a los custodios están siendo moniterados mediante Rastreo Satelital y las funciones del mismo, para así evitar multas de velocidad, choques, mal manejo del vehículo y que se aplicarán las respectivas multas en caso de faltas cometidas por ellos.
- ✓ Desarrollar informes diarios de las unidades en cuanto a la última ubicación y hora para saber si guardan en los patios o no, e informar inmediatamente a la Jefatura de transporte , y proceder con respectivas sanciones.
- ✓ Realizar las respectivas gestiones mediante la garantía con la chevrolet para mantener la menor cantidad de carros no operativos, y así poder tener respaldo del mismo en caso de que otra unidad este dañada por problemas con los respuestos de los carros.

ESTRATEGIAS DO

- ✓ Delegar un encargado de la Jefatura de Transporte, para revisión física diaria del despacho de combustible de cada unidad, para así evitar su mal uso y optimizar en cuanto a la compra o adquisición del mismo.
- ✓ Controlar los vehículos en los límites de velocidad diariamente y la forma en que utilizan las unidades para reducir presupuesto en la adquisición de repuestos.

ESTRATEGIAS DA

- ✓ Se puede reducir el impacto de no operatividad de vehículos por daños de repuestos, debido a la gran variedad de unidades que tiene el parque automotor, manteniendo la menor cantidad de vehículos parados por daños.
- ✓ Al mantener la plataforma de rastreo satelital sin inconvenientes en cuanto a las actualizaciones constantes del mismo, y los gps activos reportando al día a través de revisiones diarias mediante un técnico específico, se logrará reducir problemas de las unidades vehiculares como sieniestros, mal uso del mismo, generando así problemas con la Auditoría interna y la Contraloría General del Estado.
- ✓ Asignar a los dispositivos GPS señales Dual Core, el cual disminuye bastante la pérdida constante de señal del mismo, debido a que al implementarlo, esta trabajará con dos operadoras (claro y movistar). Por consiguiente, si una operadora deja de emitir señal (lo que ocasionaría que el dispositivo GPS deje de reportar la ubicación en tiempo real del mismo), automáticamente la otra operadora actúa y previene la pérdida de conexión del activo, evitando las variaciones de tiempo de reporte en cuanto a minutos, horas y/o días.

12.2. PROPUESTAS – BALANCE SCORECARD

Table 5

BALANCED SCORECARD (BSC) / CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción	
Cientes	Insatisfacción del servicio de Rastreo Satelital por parte del Gobierno Provincial del Guayas.	Mantener la plataforma de rastreo satelital sin inconvenientes en cuanto a las actualizaciones constantes del mismo, y los gps activos reportando al día a través de revisiones diarias mediante un tecnico específico.	*Satisfacción del cliente. *Reportes al día de actividad de todas las unidades. *Ubicación en tiempo real de todas las unidades	* 90%	*Tecnico diario en las instalaciones del Parque Automotor para trabajo continuo con la sección de Rastreo Satelital.	
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	* Inconvenientes con auditoría interna. *Multas constantes de los choferes por velocidad. *Gran cantidad de combustible consumido. *No operatividad de unidades por daños constantes de repuestos.	*Control de Combustible. *Control de km recorridos. *Informar a los choferes estan siendo observados por sistema de Rastreo Satelital.	*Reduccion de adquisición de combustible. *Reportes de km recorridos diarios y semanales. *Firma de choferes donde conste se comunicó acerca del sistema de Rastreo.	* 80%	*Control del uso de combustible mediante el sistema de rastreo satelital, para llevar un despacho adecuado del mismo. *Aplicar las funciones de reportes y alertas del sistema de RS para controlar forma de manejo del chofer. *Mantener todas las unidades con GPS activo y al día en cuanto a ubicación en tiempo real. *GPS activo para control estricto de las unidades y evitar problema con la Contraloría. *Comunicar a los choferes que estan siendo monitoreados en cuanto al uso de los vehículos. *Informes diarios en cuanto a la última ubicación de las unidades. *Gestiones con Chevrolet para tener la menor cantidad de unidades no operativas. *Revisión física diaria del uso de combustible. *Controlar la velocidad diariamente. *Mantener la menor cantidad de vehiculos no operativos.
	Proceso de Innovación del producto	Perdida de señal en los dispositivos GPS	Cambio del dispositivo GPS.	Unidades reportando en tiempo real.	90%	*Mantener un tecnico en los patios de la Prefectura para revisión de los gps.
	Proceso de Administración de Operaciones	* Atrasos en los pagos de horas extraordinarias a los choferes. * Inconvenientes con los pagos de las facturas del servicio de Rastreo Satelital.	* Mantener GPS activo. *Reportes de todas las unidades del Gobierno Provincial del Guayas. * Todas las unidades deben tener GPS Activo.	* Todos los dispositivos GPS reporten en tiempo real. *Pago a los choferes de las horas extraordinarias. *No tener inconvenientes con los pagos mensuales de las facturas sobre el servicio.	*24 horas de actividad del GPS. *Pago total pagado a la empresa proveedora y a choferes en las HE.	*Revisión de GPS tanto fisicamente como virtualmente, aplicando el sistema dual core.
perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	No comunicación entre secciones de transporte, talleres y rastreo satelital.	*Saber las unidades que estan en talleres para saber cuales estan no operativas y operativas. A través de este conocimiento tambien se puede identificar fallos de gps ya que si la unidad está operativa y el gps no emite señal, quiere decir que existe problema en el mismo por lo que necesita cambio de dispositivo.	*Listado de unidades en talleres. *Cantidad de GPS activos.	* 100%	*Mantener una buena comunicación entre jefatura de transporte y rastreo satelital.

Fuente: Gobierno Provincial del Guayas

Elaborado Por: Jean Carlos Franco Zambrano

13. CONCLUSIONES

1. A través de componentes teóricos y científicos, se puede determinar que para una planeación estratégica, es necesario desarrollar diferentes instrumentos metodológicos, entre ellos son: La matriz FODA, creando con la misma las estrategias FO-FA-DO-DA y también la elaboración del diagrama de Ishikawa. Estos análisis sirven para una planeación estratégica donde según Charles W. Hill & Gareth R. Jones, (2009), ayuda a la mejora continua de la organización. Se tomó el método de investigación cualitativo, para extraer información necesaria para el análisis de la situación actual. Luego de la implementación de las estrategias, es fundamental la evaluación y el control de cada una de ellas, por tal motivo se procedió a realizar un cuadro de mando integral o también llamado Balance Scorecard, que ofrece resultados de distintas perspectivas que son financiero, clientes, procesos y aprendizaje – crecimiento.
2. La investigación cualitativa que el autor realizó, se pudo identificar que el sistema de Rastreo Satelital y los dispositivos ingresados en el mismo, no son eficiente al 100%, debido a varios inconvenientes e inconsistencias, como lo es la pérdida de señal de los GPS, variación del tiempo de reporte de las unidades ya sea en horas y/o días, no control de combustible y de las horas de trabajo de maquinarias, problemas con auditoría interna y externa, inconvenientes al momento del pago de horas extras de los titulares de los vehículos, debido a que se necesita el recorrido de la unidad para proceder con el mismo. Se deduce también que existe falta de compromiso por parte de la empresa proveedora para obtener un mejor servicio y así poder tener un grado de eficiencia significativo. Se identificó que al haber varios filtros de control, en cuanto a las flotas que conforman el parque automotor del Gobierno Provincial del Guayas, de igual manera existen inconvenientes con las unidades vehiculares.

3. Se realizó diversas propuestas de investigación, las cuales ayudan a crear medidas correctivas impulsadas por las estrategias mencionadas con anterioridad. Estas propuestas son: Técnico diario para trabajo continuo, implementar las funciones de rastreo satelital, usando las diferentes opciones de control de la unidades; mantener plataforma de rastreo sin inconvenientes mediante un tecnico encargado de sus actualizaciones, control del uso de combustible a través del sistema de rastreo satelital y constatación física del mismo, mantener los gps activos, teniendo a un técnico en los patios de la prefectura, control estricto de las unidades mediante gps y sistema de rastreo satelital, comunicar a los custodios de las unidades que estan siendo monitoreados, mediante un charla o cuando se le instale dispositivo ir mencionandoles, realizar informes diarios usando las opciones de la plataforma para un mejor control, gestiones con la chevrolet con un intermediario encargado de la Prefectura, únicamente dedicado a ese trabajo, controlar velocidad diariamente, realizando reportes sobre la misma, la cual el sistema la provee, mantener la menor cantidad de vehículos no operativos mediante un control de los custodios en cuanto al manejo de la unidad vehicular, mantener al día los GPS con revisiones diarias del mismo, determinar a una persona en los patios de la Prefectura para chequeo de los dispositivos y plataforma, revision de gps física y virtualmente, mejorar comunicación entre jefatura de transporte y sección de rastreo satelital.

14. RECOMENDACIONES

- ✓ Mejorar comunicación entre las áreas involucradas, primordialmente entre la Jefatura de Transporte y Control Logístico y la sección de Rastreo Satelital.
- ✓ Disponer por parte de la empresa Assured Tracking Ecuador S.A., un técnico fijo en las instalaciones de la Prefectura, para revisión diaria de los dispositivos GPS, instalados en las unidades en caso de existir inconvenientes con el mismo.
- ✓ Mejorar la plataforma de Rastreo Satelital, evitando así actualizaciones constantes del Firmware, el cual perjudica al control de las unidades debido a que se paraliza el sistema generando la no supervisión de las flotas del parque automotor.
- ✓ Capacitación trimestral al encargado del área de Rastreo Satelital para mejor entendimiento de la plataforma.
- ✓ Mantener las alertas proporcionadas por el sistema de rastreo satelital para el control de las unidades de la Prefectura.
- ✓ Mejorar la señal de los dispositivos para ubicación en tiempo real de las unidades, adquiriendo el servicio de los equipos dual core, lo que quiere decir que en caso de que exista fallo de la señal de la primera operadora, automáticamente la otra operadora emita la señal correspondiente.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Arturo Ruíz - Falcó Rojas. (MARZO de 2009). *HERRAMIENTA DE CALIDAD*. Obtenido de <http://web.cortland.edu/matresearch/HerraCalidad.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Avogadro, E. (17 de marzo de 2011). Entornos que hacen aflorar la creatividad. (A. Talentina, Entrevistador)
- Castells, P. E., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Edicion Universidad Politecnica de Catalunya.
- Charles W. Hill & Gareth R. Jones. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MC GRAW HILL.
- colaboradora, L. (2016). *Zaragoza*. Obtenido de Zaragoza ayuntamiento: www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/
- Cultura, O. d. (2010). *Políticas para la creatividad*. Obtenido de UNESCO: es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/220384s.pdf
- Development, U. N. (2004). Creative Industries and development. *Sesion IX conferencia UNCTAD* (pág. 14). Sao Paulo: United Nations.
- Dra. María Trinidad Alvarez Medina, Mtra. Mirna Yudit Chavez Rivera, Dr. Sergio Aharon Moreno Velarde. (s.f.). *Balance Scorecard*. Obtenido de Herramiento para la planeación estratégica: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Economy, B. C. (1 de Noviembre de 2004). *Boston redevelopment authority*. Obtenido de <http://www.bostonredevelopmentauthority.org/getattachment/01decb82-3ba5-4dea-a8d1-fdeaa39495d6/>
- Eleasar R. Espinosa. (26 de Septiembre de 2005). *El metodo científico*. Obtenido de Metodo Científico - Análisis de datos: http://www.lawebdefisica.com/quees/metodo_cientifico.pdf
- Espanol, M. d. (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestion empresarial*. Madrid.
- Farouky, J. (18 de Julio de 2007). *Time*. Obtenido de Time: content.time.com/time/arts/article/0,8599,1644427,00.html
- finanzas, M. d. (04 de noviembre de 2015). *Proforma del presupuesto General del Estado del ano 2016*. Obtenido de Finanzas.gob.ec: www.finanzas.gob.ec/wp-

content/uploads/downloads/2015/11/boletin-de-prensa-proforma-presupuestaria-2016_31-octubre-2015.pdf

Florida, R. (2003). *The Rise of the Creativity Class*. Basic Books.

Fred R. David. (2003). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. PEARSON EDUCACION DE MEXICO.

Freire, F. C. (2008). *Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales*. Obtenido de Revista Latina:
http://www.revistalatinacs.org/_2008/23_34_Santiago/Francisco_Campos.html

Gabrilie Bet. (Enero de 2013). *Técnicas de recolección de datos*. Obtenido de Recolección de datos: <https://gabriellebet.files.wordpress.com/2013/01/tecnicas-de-recoleccion3b3n4.pdf>

Gobierno Provincial del Guayas. (13 de Diciembre de 2012). *Presupuesto 2013*. Obtenido de Base Legal: <http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/ley-de-transparencia/literal-a/BASE%20LEGAL%20DEL%20GOBIERNO%20PROVINCIAL%20DEL%20GUAYAS.pdf>

Gobierno Provincial del Guayas. (2014). *Plan de Fortalecimiento Institucional*. Obtenido de www.guayas.gob.ec

Gobierno Provincial del Guayas. (2014). *PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL*. Obtenido de www.guayas.gob.ec

Gomez, A. (2015). *Marketing, identidad estatégica y comunicación*. Cordova: virtual.

Grandes Pymes. (10 de Marzo de 2010). *Grandes Pymes*. Obtenido de Control Administrativo: <http://www.grandespymes.com.ar/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

Henry Mintzberg. (1993). Obtenido de <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>

Humber P.Talancón. (Septiembre de 2006). *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Ing. Hesmeralda R. Enriquez. (s.f.). *Ingeniería de la información*. Obtenido de Estrategias FO-FA-DO-DA: [HTTP://WWW.CLASEV.NET](http://WWW.CLASEV.NET)

Jack Fleitman. (2000). *Negocios Existosos*. McGraw - Hill.

OECD. (2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for collecting and reporting data and reserch and experimental development, The measure of Scientific, Technological Innovation*. Paris: Publishing OECD.

Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77.

PPELverdadero. (14 de Febrero de 2014). Guayaquil con deficit en arte, cultura e identidad. *PP El Verdadero*.

- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (2006). *Metodología de la investigación*. Iztapalapa - Mexico: McGraw Hill.
- SAMPIERI, H., FERNANDEZ, R., BAPTISTA, & CARLOS. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Scaff, J. S. (18 de Junio de 2015). Dos aplicaciones apuestan por la difusión en Guayaquil. (A. Garcia, Entrevistador)
- SLNE, P. C. (2012). *ANÁLISIS DAFO*. C.E.E.I GALICIA, S.A.
- Stephen Robbins P. (2010). *ADMINISTRACIÓN*. Prentice - Hall.
- Suramerica, A. P. (22 de 01 de 2015). *Andes*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-une-11-paises-mundo-indicadores-unesco-cultura-desarrollo.html>
- The Centre for cultural Policy Research, T. U. (2005). *A Study on Creativity Index*. Hong Kong.
- Tobar, I. H. (JUNIO de 1995). *LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec>
- UNCTAD. (2010). Obtenido de UNCTAD.org: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf
- UNCTAD. (2013). Obtenido de http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf
- UNESCO. (2012). Fondo internacional para la diversidad cultural. *Donferencia de la diversidad de las expresiones culturales* (pág. 41). Francia: UNESCO.

16. ANEXOS

15.1. PLANTILLAS DE ENTREVISTAS

22.1.1. ENTREVISTA AL DIRECTOR PROVINCIAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?
3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?
4. ¿Considera usted se está llevando una buena administración en esta area administrativa?
5. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?
6. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?
7. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?
8. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

22.1.2. ENTREVISTA AL SUBDIRECTOR PROVINCIAL DE TALLERES Y CONTROL LOGÍSTICO

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?
3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?
4. ¿Considera usted se está llevando una buena administración en esta area administrativa?
5. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?

6. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?
7. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?
8. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

22.1.3. JEFE DE LOGÍSTICA, MAQUINARIA Y TRANSPORTE

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?
3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?
4. ¿Considera usted se está llevando una buena administración en esta area administrativa?
5. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?
6. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?
7. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?
8. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

22.1.4. SUPERVISOR DE LA SECCIÓN DE RASTREO SATELITAL

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?
3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?
4. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?

5. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?
6. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?
7. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?
8. ¿Qué servicios provee el sistema de Rastreo Satelital?
9. ¿Se hace uso de todos los servicios que provee el sistema?
10. ¿Qué tipo de gestión usted realiza para el control de las unidades a través de la plataforma de Rastreo Satelital?

15.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL AREA ADMINISTRATIVA

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

El cargo que yo desempeño aquí en la Prefectura es el de Director Provincial Administrativo.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

Bueno, en la Prefectura llevo trabajando 2 años, ya que mi periodo como servidor público inició en el 2014.

3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?

Desde que empecé a trabajar aquí en la Prefectura tengo el cargo de Director Provincial Administrativo, es decir 2 años.

4. ¿Considera usted se está llevando una buena administración en esta area?

Considero que se está llevando a cabo una gestión y administración de manera regular y estable aquí en la Direccion Administrativa, junto con todo el equipo que la conforma, ya que todos ponen su máximo esfuerzo por cumplir con nuestras

obligaciones. Esta dirección es sumamente importante ya que todo proceso o trámite pasa por aquí.

5. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?

Existen varios controles que se lleva a cabo para las distintas flotas vehiculares del GPG. Principalmente se encuentra la Jefatura de Transporte que es la encargada totalmente de la administración de los mismos. Por administración de las flotas me refiero a la logística de las unidades. Esta Jefatura se encarga de la distribución de los carros a las distintas Direcciones que conforman al Gobierno Provincial del Guayas, se encarga de hacer el despacho de combustible según las necesidades diarias, gestiona y emite los debidos permisos para que los vehículos puedan circular dentro de la ciudad, fuera de la ciudad (los distintos cantones de la provincia), al igual manera fuera de la provincia. La emisión de estos permisos se los considera salvoconductos. Esta jefatura se encarga también de realizar los debidos trámites con la comisión de tránsito para los procesos de matriculación vehicular (donde constan la flota liviana, pesada y extrapesada), el pago de multas o en caso de alguna retención de una unidad por algún siniestro ocurrido ya sea de cualquier magnitud. Otro método principal de control de las unidades del GPG, es la sección de Rastreo Satelital, que a la vez corresponde a la Jefatura de Transporte. Esta sección se encarga del control de ubicación de los vehículos. Este control se debe a que la ley lo exige y a que en administraciones pasadas, los carros hacían lo que se les daba la gana sin pensar en consecuencias. Este sistema es manejado por medio de GPS donde transmite la señal en vivo a la plataforma contratada (ASSURED TRACKING ECUADOR S.A.). Se puede observar si el carro se ha ido fuera de la Provincia; también se puede observar la hora de salida y entrada de los vehículos comprobando así el cumplimiento de lo establecido en los salvoconductos, y entre otras funciones.

6. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital.

El servicio que provee la plataforma contratada a la compañía ASSURED TRACKING ECUADOR S.A. es útil para los controles de las unidades pero no eficiente en su totalidad. Efectivamente existen un margen de error sobre el servicio y esto a veces genera inconvenientes con Auditoría General, en varias ocasiones con la Contraloría General del Estado y con los Directores encargados sobre las camionetas. Estos problemas han sido porque a veces los gps de ciertas unidades dejan de emitir señal, es cierto que a veces la empresa contratada no puede controlar este tipo de problemas porque el mismo radica en señal externa, esto quiere decir de otras empresas, totalmente independientes. Estas empresas son las distintas operadoras que se encuentran en el país, claro y movistar, pero ofreciendo otro tipo de señal específicamente para lo que se requiere. Independientemente que la empresa proveedora no pueda controlar estas pérdidas de señal, eso no es justificativo para nosotros como Prefectura, ya que de igual manera se debe tomar medidas correctivas y las multas pertinentes; así como a la vez auditoría y contraloría no ven por el proveedor, sino por la Prefectura.

7. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?

Como mencioné con anterioridad, existe un margen de error en cuanto a la plataforma de Rastreo Satelital contratada, esto quiere decir que no es eficiente al 100%.

Cabe recalcar, que el poder de negociación de la compañía proveedora, Assured Tracking Ecuador S.A, es alta, debido a que esta compañía tiene un gran valor agregado que muy pocas empresas dedicadas a este servicio lo tienen; así como lo es el nuevo dispositivo GPS con sistema dual core, el cual ofrece un menor margen en cuanto a la pérdida de señal, ya que trabaja con dos operadoras distintas, y esto hace que se complementen, porque si uno pierde señal, el otro automáticamente se activa para reposición de la misma. El Gobierno Provincial del Guayas está

realizando los respectivos análisis en cuanto a la adquisición de este activo para posterior instalación a las unidades vehiculares.

8. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

Como ventajas del sistema de Rastreo Satelital se tiene:

- Ubicacion en tiempo real de las unidades.
- Reporte de las unidades de las ubicaciones donde se ha movilizado durante el día. El sistema tiene un back up hasta 6 meses atrás, esto quiere decir que se puede obtener reportes de ubicacion o de actividad hasta 6 meses atrás de la solicitud del mismo.
- Otra ventaja es el bloqueo de la unidad. Lo que se quiere decir es que al accionar el bloqueo, el carro queda inmovilizado totalmente no dando oportunidad de encenderlo hasta desbloquearlo.
- Apertura de puertas en caso de que el custodio haya perdido las llaves o se le haya quedado las llaves dentro del vehículo.
- Alertas de impacto.
- Alertas de límites de velocidad.

Asi como el sistema tiene sus ventajas, tambien tiene desventajas como:

- Perdida de señal del dispositivo GPS.
- Variación en cuanto a minutos, horas o días acerca de la ubicación actual de la unidad.
- Durante la actualización del Firmware de la plataforma de Rastreo Satelital, el sistema se queda sin proveer información en los reportes. Por lo tanto no se puede realizar el control de los vehículos mientras dure el mismo.
- Si existe algun error en la plataforma sobre el dispositivo GPS instalado en la respectiva unidad, hay que cambiar el activo del vehículo y este, si no se tiene un back up del mismo, se pierde información de recorrido de los 6 mese anteriores.

- No todas las unidades tienen apertura de puerto y bloqueo, pero no por el activo GPS en si, sino por ejemplo, un carro que no tenga sistema electrico, no se le puede poner estas funciones de apertura de puertas ni bloqueo.

ENTREVISTA A SUBDIRECTOR DE TALLERES Y CONTROL LOGÍSTICO

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

El cargo que desempeño es Subdirector Provincial de Talleres y Control Logístico.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

En la institución llevo trabajando 5 años.

3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?

Bueno, llevo 4 meses desempeñando el cargo de Subdirector.

4. ¿Considera usted se está llevando una buena administración en esta area?

Considero que se está llevando una administración de manera regular aqui en la dirección administrativa, ya que todo el personal no trabaja tanto en conjunto como debería para que exista una buena administración.

5. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?

El control que se lleva en cuanto a las flotas vehiculares del parque automotor que contiene la Prefectura no es tan estricto. El principal control y el más importante que se tiene, es el de Rastreo Satelital, el cual consta el debido seguimiento de las unidades mediante una conexión de GPS que se ve reflejado en una plataforma contratada por parte del mismo.

6. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?

Considero que el sistema de Rastreo Satelital no es tan efectivo como debería serlo ya que a través del mismo se debería controlar de una manera eficiente todas las unidades. Además este sistema provee distintas funciones que sirven para nuestro beneficio en cuanto a las unidades que si reportan en tiempo real y en caso de que no usen el bien (el vehículo) adecuadamente.

7. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?

A través de los años en el cual se ha contratado el servicio de rastreo satelital y se ha hecho uso del mismo, se han podido observar varios errores en los activos (que son los dispositivos GPS) y en la plataforma. Esto quiere decir que el sistema contiene ciertas imperfecciones.

8. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

Como ventajas se tiene:

- Ubicación en tiempo real de las unidades.
- Bloqueo del vehículo.
- Apertura de puertas de los vehículos.
- Alertas de impacto.
- Alertas de límites de velocidad.

Como deventajas:

- Perdida de señal del activo GPS.
- Las actualizaciones que hay que hacerle al sistema por el que se pierde el control de las unidades mientras dicha actualización este completada.
- Cambios constantes de los dispositivos GPS por el factor que sea, como perdida de señal, sobrecarga del dispositivo, algun cable quemado del mismo.

- Ciertas veces no se ve reflejado la información en cuanto al velocidad del vehículo.

ENTREVISTA A JEFE DE LOGÍSTICA, MAQUINARIA Y TRANSPORTE

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

El de Jefe logística, maquinaria y transporte

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

En la institución llevo trabajando desde el 2008. 8 años.

3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?

En el cargo como Jefe de Talleres y Control Logístico llevo 2 años desempeñándolo.

4. ¿Considera usted se está llevando una buena administración en esta area?

No se está llevando una buena administración en esta área.

5. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?

Bueno, como Jefe de Transporte considero que se está llevando a cabo un buen control en cuanto a las distintas flotas de vehículo que la Prefectura maneja. Este control no proviene únicamente de esta Jefatura, sino que se trabaja en conjunto con las distintas secciones o departamentos, como lo es el departamento de talleres, la dirección de O.O.P.P. (Obras Públicas), la sección de Rastreo Satelital, la cual pertenece a la Jefatura de Transporte.

6. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?

El servicio del sistema de Rastreo Satelital el cual ha sido contratado a la compañía ASSURED TRACKING ECUADOR S.A. no es tan bueno, mientras que debería ya

que este servicio sirve para poder localizar a todos los vehículos mediante GPS, para así poder tener un mejor manejo, control y uso (es muy importante) de los vehículos, debido a que con anterioridad los custodios de los vehículos hacían lo que querían, a lo mejor creyendo que el vehículos les pertenecía y mientras hacían su trabajo podían usarlo para otras actividades; no es así y no debería ser así.

Una vez contratado el sistema de Rastreo, el control de las unidades ha mejorado, por lo que se ha podido observar resultados del mismo. Obviamente existen ciertos errores en la plataforma, pero se piensa que, a lo largo del tiempo se va implementando mejoras correctivas para así poder evitar estas inconsistencias.

7. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?

Como he mencionado con anterioridad, el sistema de Rastreo Satelital no es muy bueno y debería serlo para el control de las distintas flotas del GPG, también se observan ciertos problemas en el mismo. Por lo que quiere decir, viéndolo de la forma en que me ha planteado la pregunta, no es eficiente al 100%.

8. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

Como todo, cada cosa tiene sus ventajas y desventajas, y en este caso el sistema los tiene. Como ventajas se puede mencionar que:

- El sistema provee la ubicación de las unidades en directo o en tiempo real.
- Apertura de puertas.
- Bloqueo de las unidades o vehículos.
- Reporte de las unidades de las ubicaciones que realizan o se dirigen.
- Diferentes alertas que el sistema provee al usuario que lo maneja, como:
 - Alertas de velocidad.
 - Alertas impacto.
 - Alertas de frenado abrupto.
- Creación de Geocercas.

- Diferentes tipos de reportes.

Como desventajas se tiene lo siguiente:

- Puede ser manipulado por el custodio.
- Perdida de señal.
- Cambios de los dispositivos,
- Cuando se realiza el cambio de dispositivo, la información proporcionada por el dispositivo anterior se pierde.

ENTREVISTA A SUPERVISOR DE LA SECCIÓN DE RASTREO SATELITAL

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

El de Supervisor de Rastreo Satelital.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?

En la institución llevo trabajando 3 años.

3. ¿Cuánto tiempo tiene en su cargo actual?

En el cargo actual tengo 3 años. Desde que inicié a trabajar aquí en la institución.

4. ¿Cómo considera usted se está llevando a cabo en cuanto al control de las distintas flotas vehiculares del parque automotor del GPG?

El control que se realiza aquí en el parque automotor en cuanto a las unidades del GPG, es regular pero no como debería. Sin embargo, se ha mejorado a comparación de años atrás en cuanto al correcto uso de los mismos. Uno de ellos que se puede efectivamente recalcar es el de que ahora las unidades guardan los carros en los patios de la Prefectura, a excepción de la seguridad del Prefecto y Viceprefecta.

5. ¿Cómo considera usted el servicio de la empresa proveedora del sistema de control de los vehículos a través del Rastreo Satelital?

Independientemente de que maneje el sistema de Rastreo Satelital, considero este servicio es útil pero aun le falta mejorar. Por que útil? Pues porque a través del mismo se ha obtenido un mejor control en cuanto a las distintas flotas del GPG que son las flotas livianas, pesadas y extrapesadas. Este control mediante la plataforma de rastreo consiste en monitorear las ubicaciones en tiempo real de cada unidad que consta en el mismo, creándoles a la vez, rutas para así poder evitar tráfico.

Se ha observado casos en que no se ha podido localizar al custodio de la unidad, pero a través del sistema de Rastreo Satelital se los ha podido encontrar y así poder sancionar por el uso no debido del mismo.

6. ¿Considera usted el sistema de Rastreo Satelital es eficiente al 100%?

No considero que el sistema de Rastreo Satelital sea eficiente al 100%, pero si útil, ya que así se ha podido mejorar el control de las unidades del parque automotor, y no solo de las camionetas que corresponden a la flota liviana, sino a las volquetas y máquinas que conforman las diferentes flotas. A través de este sistema tambien se ha podido evadir problemas con auditoría interna donde posteriormente se convertiría problema con la Contraloría Gneral del Estado.

7. El control de los vehículos es realizado a través de GPS. Por lo tanto, ¿qué ventajas y desventajas usted considera tienen estos activos?

Los dispositivos GPS tienen diferentes **ventajas** como:

- Control de todas las flotas que conforman el parque automotor (flota liviana, pesada y extrapesada).
- Ubicacion en tiempo real.
- Reportes de ubicación.
- Reportes de Velocidad.
- Apertura de puertas.
- Bloqueo de la unidad.

- Back up de la información hasta 6 meses atrás del dispositivo instalado en la unidad

Como **desventaja** se tiene:

- Perdida de señal de los dispositivos.
- Cambios constantes de los dispositivos por:
 - Perdida de señal.
 - Mal estado del activo.
 - Sobrecarga del GPS.
 - Manipulación del GPS
- Perdida de la información de las ubicaciones de las unidades por los cambios de dispositivo.
- Alteraciones en cuanto al tiempo de reporte real de las unidades ya sea en minutos, horas o días.
- Mala instalación por parte del técnico asignado del mismo, creando así algún corto dentro del vehículo o bloqueo automático del mismo.

8. ¿Qué servicios provee el sistema de Rastreo Satelital?

El sistema de Rastreo Satelital cuenta con distintos servicios que son los que genera el dispositivo GPS. como:

- Ubicación en tiempo real.
- Distintos tipos de reportes sobre la unidad, como:
 - Reportes de ubicación.
 - Reportes de Velocidad.
- Apertura de puertas.
- Bloqueo de la unidad.
- Back up de la información hasta 6 meses atrás

- Envío de comandos de actualización o reseteo del dispositivo por si llega a ver una desincronización del mismo o alteración en cuanto al tiempo real de reporte de la unidad.
- Diferente tipos de alertas, como:
 - Alerta de exceso de velocidad.
 - Alerta de frenado brusco.
 - Alerta de impacto provocado en la unidad.
- Creación de Geocercas.

9. ¿Se hace uso de todos los servicios que provee el sistema?

Efectivamente se hace uso de todos los servicios que provee el sistema de Rastreo Satelital; sobretodo, el que mayor uso se da son las diferentes alertas mencionadas, los diferentes tipos de reportes que brinda, apertura de puertas, bloqueos de las unidades, y las geocercas (permanecen intactas una vez creada).

10. ¿Qué tipo de gestión usted realiza para el control de las unidades a través de la plataforma de Rastreo Satelital?

Como gestión en cuanto al control de las distintas flotas del parque automotor, son lo siguientes:

- Emisión de reportes diarios mediante vía electrónica y oficios.
- Emisión de oficios diarios de las unidades que no guardan en el parque automotor para la debida sanción.
- Emisión de oficios diarios donde constan las unidades que han sobrepasado la hora mencionada en los salvoconductos.
- Envío de reportes semanales de actividad de las unidades asignadas a cada dirección para el debido pago de horas extras.
- Emisión de oficios eventos indebidos por parte de los custodios en las unidades.
- Control de constante de todas las unidades en cuanto a sus movimientos o actividades.