



Municipio de  
Riobamba

# PLAN DE MOVILIDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA

## INFORME FASE III MODELO DE GESTIÓN

(Versión final)

CÓDIGO DEL PROCESO: **CSL-GADMR-005-2018**



Riobamba, Julio 2019

## CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES .....	1
2.	PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN.....	2
2.1.	LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE MOVILIDAD .....	2
2.2.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	3
2.2.1.	MARCO LEGAL PROCEDIMENTAL .....	4
2.2.2.	MARCO NORMATIVO.....	9
2.3.	EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP .....	41
2.3.1.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	42
2.4.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL GADM RIOBAMBA.....	42
2.5.	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL SERVICIO .....	46
2.6.	CONDICIONES FÍSICAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA RELACIONADA CON LA GESTIÓN DEL SERVICIO.....	49
2.7.	ESTADO Y GESTIÓN OPERATIVA .....	50
2.8.	DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN .....	54
2.9.	ESTADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	55
2.9.1.	DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL SERVICIO .....	59
2.10.	ESTADO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS.....	60
2.11.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	65
2.12.	CRITERIOS Y CONDICIONES HABILITANTES .....	68
2.12.1.	LINEAMIENTO DE POLÍTICA DE MOVILIDAD .....	70
3.	PROPUESTA DE EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP.....	71
3.1.	CONDICIONES ESTRATÉGICAS.....	71
3.1.1.	PÚBLICOS, USUARIOS Y GRUPOS DE INTERÉS.....	72
3.1.2.	SERVICIOS ACTUALES, DESEABLES Y COMPETENCIA DIRECTA.....	75

---

3.1.3.	CAPACIDADES Y HABILIDADES ACTUALES .....	77
3.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	79
3.2.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA .....	80
3.3.	OBJETIVOS CIUDADANOS .....	82
3.4.	GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO .....	83
3.5.	OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO, INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA .....	95
3.6.	ASPECTO FINANCIERO .....	98
4.	PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN .....	100
4.1.	PROYECTO DE ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MOVILIDAD .....	100
4.2.	PREPARACIÓN DE LISTA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS .....	111
4.3.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS .....	113
4.4.	SELECCIÓN DE MEDIDAS PRIORITARIAS .....	117
4.5.	IDENTIFICACIÓN DE AGENCIAS EJECUTORAS .....	120
4.6.	PLAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE GESTIÓN .....	121
5.	ANÁLISIS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....	134
5.1.	CAPACITACIÓN TÉCNICA Y DE HERRAMIENTAS DE LA UNIDAD GESTORA DE LA MOVILIDAD: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS DE PLANIFICACIÓN, INGENIERÍA, CONTROL Y EDUCACIÓN EN EL ÁMBITO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE .....	134
5.2.	DETERMINACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO NECESARIO PARA HACER EL SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN .....	135
5.3.	IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE FUENTES DE RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN .....	136
5.4.	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y CREACIÓN DE UNIDADES DE CONTROL O DE LOS AGENTES DE CONTROL DE TRÁNSITO .....	137

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1: Flujo de constitución.....	6
Ilustración 2-2: Organigrama del GADM Riobamba.....	44
Ilustración 2-3: Mapa de Procesos del GADM Riobamba .....	48
Ilustración 2-4: Uso de los egresos con relación al ingreso, Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.....	60
Ilustración 2-5: Organigrama funcional de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte ...	61
Ilustración 3-1: Grupos de interés alrededor de la Empresa Pública de Movilidad de Riobamba, EP.....	73
Ilustración 3-2: Cadena de Valor de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP .....	84
Ilustración 3-3: Mapa de Procesos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP.....	88
Ilustración 3-4: Organigrama de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP97	
Ilustración 4-1: Flujo de constitución .....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Proyectos contemplados en el Plan de Movilidad del Cantón.....	51
Tabla 2-2: Proyectos no relacionados directamente con la Dirección de Movilidad.....	53
Tabla 2-3: Ingresos anuales, Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte .....	56
Tabla 2-4: Egresos anuales, Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte .....	58
Tabla 2-5: Distribución y cargos de los empleados y trabajadores de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte .....	62
Tabla 2-6: Capacitación recibida por funcionarios de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.....	63
Tabla 3-1: Grupos de interés e intereses que tienen en una empresa pública de movilidad.....	73
Tabla 3-2: Intereses de empleados y trabajadores .....	74
Tabla 3-3: Actores de contraparte .....	75
Tabla 3-4: Actores sociales .....	75
Tabla 3-5: Productos generados por las competencias de movilidad .....	76
Tabla 3-6: Factores críticos de éxito para la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP .....	81
Tabla 3-7: Objetivos estratégicos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP.....	82
Tabla 3-8: Coincidencias de los objetivos estratégicos y los de la ciudadanía.....	82
Tabla 3-9: Servicios que la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, brinda	83
Tabla 3-10: Procesos principales y productos generados.....	84
Tabla 3-11: Procesos y productos internos en la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP .....	86
Tabla 3-12: Procesos de control en la Empresa Pública de Movilización de Riobamba, EP .....	87
Tabla 3-13: Procesos: principio, fin e indicadores Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP .....	89
Tabla 3-14: Flujo de ingresos y egresos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP .....	99
Tabla 4-1: Proyectos sugeridos a realizar por la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP .....	111

Tabla 4-2: Cronograma de implementación de proyectos.....	113
Tabla 5-1: Programa de capacitación para el personal técnico del área de Movilidad .....	134
Tabla 5-2: Responsables del seguimiento del Plan de Movilidad del Cantón Riobamba .....	136

## **INFORME FASE III. MODELO DE GESTIÓN**

### **1. ANTECEDENTES**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba -GADM Riobamba- a través de DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE, contrató a la empresa Arias y Villagómez Consultores Cía. Ltda. Para realizar un estudio de consultoría sobre el Plan de Movilidad del cantón Riobamba.

Con fecha 27 de diciembre del 2018 se publicó el proceso denominado: “PLAN DE MOVILIDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA” cuyo código de proceso es CSL-GADMR-005-2018, el mismo que se firmó el contrato con la consultora el día 22 de marzo del 2019 y estableció en su cláusula novena que: “el plazo de este contrato será de ciento ochenta días (180) calendario contados a partir de la fecha de la acreditación del anticipo...”

Con fecha 15 de abril del 2019, la Sra. Carolina Martínez, envía el memorando Nro. GADMR-GF-TES-2019-1093-M (con fecha 11 de abril del 2019) en el cual indica que se ha realizado la transferencia del valor del anticipo y por lo tanto se inician los trabajos de la consultoría.

Se presentó el día 08 de julio del 2019 por parte de la consultora la fase denominada “Levantamiento de información y análisis de datos”, que contiene el diagnóstico y cuantificación de la situación actual del cantón Riobamba referente a la movilidad motorizada y no motorizada (transporte terrestre, tránsito y seguridad vial), a conformidad con los requerimientos de los términos de referencia del estudio y según el plazo de contrato.

Con fecha 19 de agosto 2019 mediante oficio Nro.GADM-GTM-2019-00481, se aprobaron los productos entregados correspondientes a la Fase I “Levantamiento de Información y Análisis” y se pone en conocimiento la fecha de continuación para la Fase II. “Elaboración del Plan de Movilidad”.

La consultora entregó el día 18 de octubre del 2019 el informe correspondiente a la Fase II. “Elaboración del Plan de Movilidad”, que contiene el componente estratégico del Plan de Movilidad y los proyectos para el transporte público, vialidad, seguridad vial, tránsito, espacio urbano y transporte no motorizado con sus programas de implementación.

El informe de la Fase II. “Elaboración del Plan de Movilidad” se aprueba el día 17 de diciembre del 2019, mediante oficio Nro.GADMR-GMT-2019-1793-M, dando inicio al plazo para la elaboración del último informe correspondiente a la Fase III. “Modelo de Gestión”.

En este informe denominado “Modelo de Gestión” se presentan las medidas de Gestión Institucional del Plan de Movilidad con la propuesta de modelo de gestión a través de una empresa pública, la preparación de un programa de implementación que incluye el plan para la puesta en marcha del modelo gestión y el análisis de fortalecimiento institucional de conformidad con los términos de referencia.

## **2. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN**

### **2.1. LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE MOVILIDAD**

La política de movilidad del cantón Riobamba responde a la aglomeración de estrategias, proyectos, medidas y acciones eficientes, competitivas, responsables con el medio ambiente, participativas que solidifiquen conceptos de una ciudad integrada, tecnológica y preparada para los nuevos retos urbanos a nivel mundial en materia de vialidad, transportación y de generación de cultura vial.

En tal razón, los criterios y principios rectores a tratar como política de movilidad son los siguientes:

- Armonización entre el espacio destinado a peatones y a conductores que incluya la determinación de la infraestructura vial y mobiliario urbano pertinente.

- Generación de cultura vial mediante la difusión de información vial, información normativa y reglamentaria, así como la toma de medidas y programas competentes a seguridad vial.
- Implementación de proyectos que involucren conexión tecnológica de transporte y tránsito para el cantón de Riobamba.
- Construcción y administración de infraestructura de transporte terrestre y tránsito vigentes o futuras, tales como terminales terrestres, estaciones o bermas de transporte, paradas, carriles exclusivos para transporte terrestre y demás trazados de vías rápidas de transporte masivo o colectivo.
- Redistribución del espacio público que cubre las necesidades de transporte público, estableciendo zonificación funcional de entornos urbanos y rurales del cantón.
- Reorganización del sector de transporte que incluya la integración de todos los sistemas de movilidad de forma sustentable y acordes a la estrategia ambiental cantonal.

## **2.2. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL**

La ley garantiza la autonomía política, administrativa y financiera propia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, y con ello en ejercicio de sus competencias tienen facultad normativa, que se traduce en la capacidad de dictar normas de carácter general, a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones aplicables dentro de su circunscripción territorial y respecto de las competencias de cada nivel de gobierno.

El Código Orgánico de Organización Territorial, en adelante COOTAD, define a las competencias como las capacidades de acción de un nivel de gobierno en un sector determinado, y se ejercen a través de facultades. Las competencias son establecidas por la Constitución, la Ley y las asigna expresamente por el Consejo Nacional de Competencias. Ahora bien, en esta diversificación de competencias, existen las llamadas “competencias exclusivas” que son aquellas cuya titularidad corresponde a un solo nivel de gobierno, y cuya gestión puede delegarse o ejecutarse de forma concurrente con otros niveles de gobierno.

La competencia según señala el artículo 65 del Código Orgánico Administrativo es la medida en la que la Constitución y la ley habilitan a un órgano para obrar y cumplir sus fines, en razón de la materia, el territorio, el tiempo y el grado.

En aplicación de lo establecido en el artículo 69 del mismo cuerpo legal anterior, “Los órganos administrativos pueden delegar el ejercicio de sus competencias, incluida la de gestión (...)”, en concordancia con esta norma, el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial en su artículo 277 determina la facultad de los GADs municipales para creación de empresas públicas siempre que esa organización garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento.

Abstraídas las normas al presente caso, se puede determinar a través de acto normativo del Concejo Municipal es posible, viable y recomendable la creación de una empresa pública que ejerza la competencia de rectoría local, planificación, regulación, control, y gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en el cantón de Riobamba, por delegación del GAD.

### **2.2.1. MARCO LEGAL PROCEDIMENTAL**

Para la puesta en marcha de la creación de esta institución pública y el cumplimiento efectivo de sus funciones, en el marco de la delegación de competencias exclusivas, deberán agotarse cada una de las etapas siguientes:

1. Expedición de acto normativo de creación de Empresa Pública por parte del Concejo Municipal de Riobamba, mismo que determinará la razón social de la empresa, acorde a lo dispuesto en la vigente Ley Orgánica de Empresas Públicas.
2. Determinación de miembros del Directorio mediante resolución administrativa de alcalde de Riobamba.
3. Determinación de Gerente General y del Asesor Jurídico por parte del Directorio de la Empresa Pública Municipal, en Acta de Sesión de Directorio.

4. Inscripción del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para empresa pública, en las oficinas del SRI.
5. Diseño de logotipo y registro del nombre comercial de la Autoridad de Tránsito de Riobamba ante las oficinas del SENADI.
6. Suscripción del convenio de transferencia de recursos.
7. Acta de sesión de directorio con el patrimonio inicial de la empresa pública.
8. Autorización por parte del Ministerio de Finanzas para la apertura de una cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador.
9. Apertura de cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador.
10. Notificación del acto normativo y acreditación de unidad técnica ejecutora de la competencia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a la Agencia Nacional de Tránsito y al Ministerio de Economía y Finanzas.

Para efectos de una mejor comprensión del proceso a seguir, a continuación, se detalla diagrama de flujo:

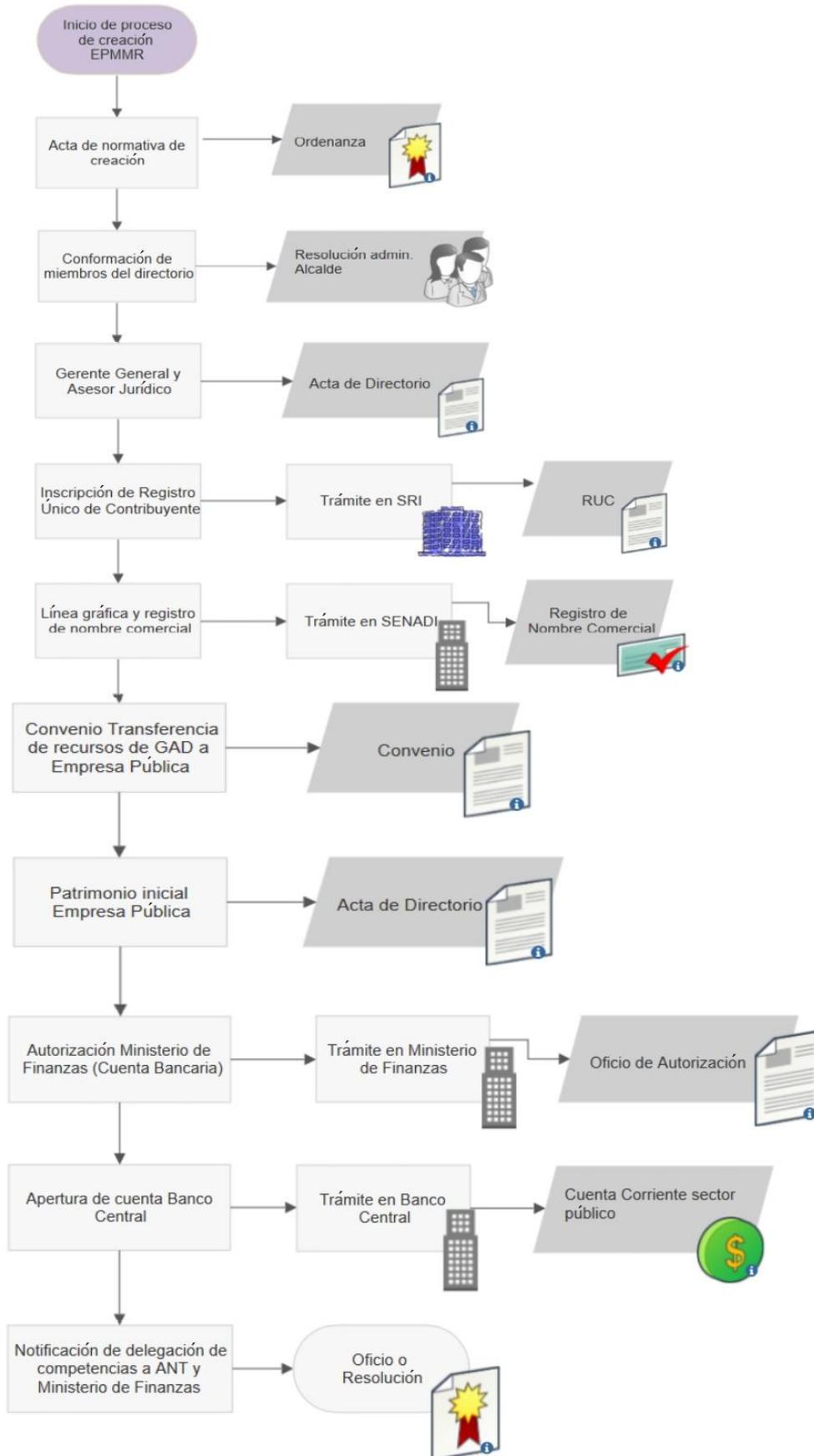


Ilustración 2-1: Flujo de constitución de la empresa pública  
Elaboración y fuente: A&V Consultores

### Desarrollo de cada trámite

1. Expedición de acto normativo: Emisión de Ordenanza de creación de empresa pública que asuma la competencia delegada de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Se encuentra adjunto borrador de ordenanza.
2. Determinación de miembros del Directorio mediante resolución administrativa de Alcalde de Riobamba: Resolución Administrativa adoptada por el Alcalde de Riobamba con la selección de hasta 5 miembros de Directorio.
3. Determinación de Gerente General y del Responsable Jurídico: serán electos a través de Acta de Sesión de Directorio.
4. Inscripción del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para empresa pública, en las oficinas del SRI.

### Documentos y Requisitos:

- Cédula de identidad y/o ciudadanía o pasaporte (original) del gerente general.
- Certificado de votación o certificado de presentación (original) del gerente general.
- Documento para registrar el establecimiento del domicilio del contribuyente (planilla de servicios básicos).
- Llenar formulario RUC 01-A.
- Registro Oficial donde se encuentre publicada la creación de la entidad o institución pública.
- Acto administrativo que lo acredite como representante legal, emitido por la máxima autoridad.

Valor: 0

5. Diseño de logotipo y/o registro del nombre comercial de la Autoridad de Tránsito de Riobamba ante las oficinas del SENADI.

### Trámite a seguir:

- Solicitar asesoría en las ventanillas.

- Generar la solicitud en línea en el Portal del SENADI, con los requisitos básicos necesarios a fin de reproducir el comprobante de pago.
- Pagar la tasa correspondiente en el Banco de del Pacífico.
- Iniciar el proceso de registro de comerciales, de los rótulos o enseña y apariencias distintivas en el portal del SENADI.
- Retirar el título, en el caso de ser concedido.

Este procedimiento puede variar conforme a características específicas a cada trámite a ser atendido por el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales - SENADI.

En caso de tener línea grafica o signo distintivo, requisitos Obligatorios: Solicitud de Registro de Signos Distintivos, Comprobante de pago de tasa, Etiqueta en Digital (Formato JPG de 5X5 cm.)

Valor: \$208

6. Suscripción del convenio de transferencia de recursos: elaboración, análisis y aprobación de los órganos jurídicos del GAD Riobamba y de la Empresa Pública, previo a la suscripción del documento por parte de las autoridades máximas de cada institución. Se encuentra adjunto modelo de convenio de transferencia.
7. Acta de sesión de directorio con el patrimonio inicial de la empresa pública: elaboración de acta en sesión de directorio, que avalúe el patrimonio, es decir activos y pasivos. Se encuentra adjunto un borrador de Acta de directorio.
8. Autorización por parte del Ministerio de Finanzas para la apertura de una cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador. Solicitud que se elabora con oficio, adjuntando acto normativo de constitución de empresa pública, y se autoriza a través de oficio de autorización emitido por el Ministerio de Finanzas.
9. Apertura de cuenta corriente en el Banco Central del Ecuador: el trámite en banco central para apertura de cuenta corriente como institución del sector público, consiste en los siguientes requisitos:
  - Formulario No. SDO. 166-1 Rev. "APERTURA DE CUENTA".
  - Copia del oficio de autorización emitido por el Ministerio de Finanzas.

- Copia de la base legal de creación de la institución, y para el caso de proyectos, copia de los convenios.
  - Copia del nombramiento de la máxima autoridad como
  - representante legal de la Entidad.
  - Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
  - Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
  - Cumplir con los requisitos para el registro de firmas en caso que la Institución realice trámites dentro del Banco Central del Ecuador.
  - Formulario DSBN-PLA-002, relacionado a Datos Informativos de la máxima autoridad como Representante Legal de la institución y/o Firmas Autorizadas.
  - Copia de alguno de los recibos del pago de servicios básicos.
- 10 Notificación conjunta por parte del GADM Riobamba y por parte de la empresa pública, del acto normativo y acreditación de unidad técnica ejecutora de la competencia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a la Agencia Nacional de Tránsito y al Ministerio de Economía y Finanzas.

### **2.2.2. MARCO NORMATIVO**

De conformidad a lo previsto en el artículo 6 de la vigente Ley Orgánica de Empresas Públicas, las empresas contarán con las unidades requeridas para su desarrollo y gestión. Para tal efecto, se propone dentro del presente estudio un organigrama institucional.

Así también, dentro del marco y desarrollo de las competencias, se propone la expedición de un acto normativo que cree una institución como delegataria del ejercicio de competencia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Para tal efecto, enmarcado en la Ley de Empresas Públicas, el COOTAD y el COA es factible y beneficioso la creación de una empresa pública municipal.

A continuación, Texto-Borrador de Ordenanza para la creación de la empresa pública de movilidad:

## ORDENANZA 00X-2020

### EL CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA

#### CONSIDERANDO:

**Que**, de conformidad con el artículo 238 de la Constitución de la República, los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y de acuerdo con el artículo 240 de la misma Constitución, tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales;

**Que**, la carta magna dispone en su artículo 315 la potestad estatal de constituir empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

**Que**, de conformidad con el numeral 6 del artículo 264 de la Constitución de la República y el artículo 55 letra f) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales tienen competencia para la planificación, regulación y control del tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal;

**Que**, el Consejo Nacional de Competencias, mediante Resolución No. 006-CNC-2012 de fecha 26 de abril de 2012, transfirió la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales del país, progresivamente, en los términos de dicha Resolución;

**Que**, el artículo 130 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, señala que *“Los gobiernos autónomos descentralizados municipales definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley...”*. Siendo a fecha de hoy una gestión

institucional directa que se ejecuta a través de la Dirección de movilidad Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Riobamba.

**Que**, el COOTAD determina dentro de las modalidades de gestión de competencias para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales la posibilidad de crear empresas públicas, en tal sentido, dispone expresamente en su artículo 277 *“...podrán crear empresas públicas siempre que esta forma de organización convenga más a sus intereses y a los de la ciudadanía: garantice una mayor eficiencia y mejore los niveles de calidad en la prestación de servicios públicos de su competencia o en el desarrollo de otras actividades de emprendimiento.*

*La creación de estas empresas se realizará por acto normativo del órgano de legislación del gobierno autónomo descentralizado respectivo y observará las disposiciones y requisitos previstos en la ley que regule las empresas públicas.*

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

**Que**, entre las atribuciones para el ejercicio de la competencia de tránsito el Art. 116 ibídem se define a la regulación como *“la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios, con el fin de dirigir, orientar o modificar la conducta de los administrados”.*

**Que**, en el artículo 57 letra a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización se establece la atribución que tiene el Concejo Municipal con relación al ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos y resoluciones;

**Que**, el artículo 30.2 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial establece que: *“El control del tránsito y la seguridad vial será ejercido por las autoridades regionales, metropolitanas o municipales en sus respectivas circunscripciones territoriales, a través de las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados,*

constituidas dentro de su propia institucionalidad, unidades que dependerán operativa, orgánica, financiera y administrativamente de éstos. Las Unidades de Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales, estarán conformadas por personal civil especializado, seleccionado y contratado por el Gobierno Autónomo Descentralizado y formado por la Agencia de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (...);

**Que**, el artículo 30.3 de Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, expresa que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Metropolitanos o Municipales son responsables de la planificación operativa del control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, planificación que estará enmarcada en las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y deberán informar sobre las regulaciones locales que se legislen;

**Que**, el artículo 73 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, determina que los títulos habilitantes serán conferidos por la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales, Municipales o Metropolitanos, dentro de los ámbitos de sus competencias;

**Que**, el artículo 75 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial enuncia: “Corresponde a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (...) Municipales, (...)otorgar los siguientes títulos habilitantes (...): a) Contratos de Operación para la prestación de servicio de transporte público de personas o bienes, para el ámbito intracantonal; y, b) Permisos de Operación para la prestación de los servicios de transporte comercial en todas sus modalidades, a excepción de carga pesada y turismo, para el ámbito intracantonal; (...);”

**Que**, le Ley Orgánica de Empresas Públicas define en su artículo 4 a las empresas públicas como aquellas personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio,

dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Así también el mismo artículo determina que este tipo de empresas están destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado. En concordancia con el artículo 5 de la antes mencionada ley, que dispone la forma de creación de empresas públicas, misma que puede darse “(...) 2. *Por acto normativo legalmente expedido por los gobiernos autónomos descentralizados*”;

**Que**, mediante ordenanza municipal No. 005-2016 se expidió la norma que regula el ejercicio de la competencia de planificación, regulación y control de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en el cantón Riobamba.

**Que**, el artículo 23 de la Resolución Administrativa No. 2015-0192-SEC expedida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, el 13 de noviembre de 2015, estableció como proceso agregado de valor dentro de la Estructura Orgánica por Procesos de la Institución Municipal, a la Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte, destinada a controlar y supervisar el ordenamiento vehicular del cantón;

**Que**, en ejercicio del modelo de gestión “A” conferido a través de la resolución No. 006-CNC-2012 por parte del Consejo Nacional de Competencias y por resultar necesaria una reestructuración institucional que optimice las competencias legales y constitucionales válidamente otorgadas para la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y la seguridad vial, resulta pertinente la expedición del presente cuerpo normativo;

En uso de las atribuciones que le confiere el artículo 240 de la Constitución de la República del Ecuador; en concordancia 57 letra a), y el artículo 322 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;

**SE EXPIDE:**

**LA ORDENANZA QUE REGULA LA CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, E.P. PARA EL EJERCICIO DE LA COMPETENCIA DE PLANIFICACIÓN, REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRÁNSITO, TRANSPORTE TERRESTRE Y SEGURIDAD VIAL EN EL CANTÓN.**

**TÍTULO I  
GENERALIDADES**

**CAPÍTULO I  
DE LA CREACIÓN, OBJETO, DURACIÓN Y DOMICILIO**

**Art. 1. -DE LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, E.P.-** Créase la empresa pública denominada "EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP", en calidad de sociedad de derecho público, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; sujeta al ordenamiento jurídico de la República del Ecuador, en general, al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas; a la Ordenanza que regula la creación de esta Empresa, a las normas que expidan los organismos competentes del Estado en el marco del respeto a la autonomía municipal y a la normativa interna que la empresa expida, y cuyo objeto se describe en el artículo siguiente.

**Art. 2.- DEL OBJETO DE LA EMPRESA. -** El objeto de la "EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP", tiene por objeto hacer efectiva todas las competencias otorgadas para planificación, regulación y control del tránsito, el transporte y la seguridad vial dentro del cantón Riobamba en cumplimiento de las atribuciones, facultades y obligaciones otorgadas por la constitución de la República y la legislación de la materia vigente.

La Empresa Pública podrá cumplir todas las acciones y gestiones y adoptar todas las medidas y resoluciones que sean razonablemente necesarias para el cumplimiento de su objeto, de conformidad con el ordenamiento jurídico a ella aplicable. Así mismo, la Empresa actuará institucionalmente en forma coordinada con los órganos o direcciones municipales relacionados con su competencia, así como con los órganos o instituciones públicos o privados pertinentes en aras de lograr el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto y gestión institucionales.

La movilidad sostenible constituye el principio rector de la EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP.

**Art. 3. - LA DURACIÓN Y DOMICILIO.** - La Empresa tendrá su domicilio en el cantón Riobamba, Por su naturaleza, la duración de esta Empresa es indefinida.

## CAPÍTULO II

### RÉGIMEN JURÍDICO Y PRINCIPIOS BÁSICOS

**Art. 4.- DEL RÉGIMEN JURÍDICO Y DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS.** - La EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP se registrará por el Derecho Público, y complementariamente por el Derecho Privado.

El accionar de la Empresa se fundamenta en la equidad y solidaridad social, el derecho a la movilidad de personas, y bienes, el respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, la atención al colectivo de personas vulnerables, la recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas amigables y el desarrollo de proyectos que apunten al desarrollo tecnológico, innovación o prácticas de transportación ecológica.

En ningún caso podrá entenderse que la Empresa sustituye el rol del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba como titular de las competencias que ejecuta la Empresa.

### CAPITULO III

#### DE LOS DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA EPMMR, E.P.

**Art. 5.- DE LOS DEBERES Y ATRIBUCIONES.** - Son deberes y atribuciones de la Empresa los siguientes:

#### ÁMBITO GENERAL

1. Realizar todas las acciones y tomar todas las medidas que considere razonablemente necesarias para el cumplimiento de su objeto. Velará y tornará acciones preventivas y correctivas oportunas y eficaces. considerando al efecto la prevalencia del interés general.
2. Realizar íntegramente los procesos de contratación a que hubiere lugar para la administración eficiente y eficaz del objeto institucional, y llevar a cabo todas las acciones y gestiones necesarias para el exitoso desarrollo de su actividad empresarial al servicio de los ciudadanos.
3. Ejecutar las normas y políticas definidas por el GAD de Riobamba la para el cumplimiento del objeto de la Empresa, así como las legítimas políticas de la autoridad nacional competente en materia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.
4. Coordinar toma de medida y acciones con instituciones públicas o privadas, así como con el GAD municipal del cantón Riobamba en todo lo que fuere necesario para el éxito de su gestión y el desarrollo de la movilidad en el cantón.
5. Gestionar el apoyo de entidades nacionales y extranjeras especializadas para el cumplimiento eficiente y eficaz del objeto de la Empresa.
6. Controlar eficazmente el estricto cumplimiento de los contratos que suscriba, considerando la prevalencia del interés general.
7. Receptar los recursos que deba recaudar, los cuales deberán ser destinados al cumplimiento de su objeto, estando en todo caso la Empresa sujeta a las autoridades competentes de control y gestión.
8. Realizar toda clase de actos válidos y celebrar todos los contratos lícitos necesarios para el cumplimiento de su objeto, en el marco de una política institucional permanente de austeridad. Todos los contratos que adjudique la Empresa serán

debidamente motivados. Carecerán de eficacia jurídica las adjudicaciones que omitan la debida motivación. Los actos jurídicos que expida la Empresa deberán ser siempre motivados de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República.

9. Las demás que fueren necesarios para el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto, y que permitan la autogestión en el marco de la racionalidad y la juridicidad.

### **ÁMBITO ESPECÍFICO**

10. Aprobar y otorgar títulos habilitantes
11. Realizar cada cinco años o acorde a las necesidades cantonales, los estudios técnicos y legales para cubrir la demanda de transporte, dentro de la circunscripción territorial del cantón Riobamba y emitir un informe motivado para conocimiento del Alcalde o Alcaldesa;
12. Regular y realizar la prestación de los servicios públicos de Revisión Técnica Vehicular y Matriculación del cantón Riobamba, acorde al modelo de gestión que se estime pertinente dentro de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, E.P.
13. Planificar y controlar la eficiente administración de los terminales terrestres del cantón Riobamba.
14. Asumir y ejecutar las competencias que progresivamente le sean atribuidas al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba, en relación a la vialidad, movilidad, transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
15. Elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos en relación a la movilidad, al tránsito, transporte terrestre y seguridad vial.
16. Recomendar o solicitar al Concejo Municipal de Riobamba la fijación de las tasas, tarifas, cánones y derechos requeridos para el funcionamiento del sistema de movilidad, transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el ámbito de la jurisdicción cantonal, en función de las contraprestaciones y servicios brindados. Mismas que incluirán las tarifas por el servicio de transporte terrestre, en sus diferentes modalidades, tarifas por el uso y ocupación de la vía pública en los casos en que incida en la planificación de la movilidad, y las demás aplicables en el desarrollo de la competencia delegada. La documentación que se envíe a

concejo municipal deberá estar justificada previo informe técnico, económico y legal correspondiente.

17. Regular la implementación de medios, dispositivos y sistemas tecnológicos para; la prestación del servicio de transporte en todas sus modalidades, el control de flota, el control del tránsito de forma administrativa y operativa, o la planificación en materia de seguridad vial.
18. Contratar, dirigir las acciones y actividades del Cuerpo de Agentes Civiles de Tránsito de Riobamba, cuerpo uniformado especial de naturaleza civil, responsable de las tareas de control y vigilancia a través de operativos de control.
19. Asumir, regular, controlar, tarifar y administrar el uso de la vía pública, cuando este incida en la planificación del transporte terrestre o tránsito de la ciudad de Riobamba.
20. Velar por el cumplimiento de las normas relativas a la circulación y seguridad vial.

La enumeración de competencias efectuada en el presente artículo no es taxativa, pudiendo la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP cumplir todas las acciones y gestiones y adoptar todas las medidas y resoluciones que sean razonablemente necesarias para el cumplimiento de su objeto, de conformidad con el ordenamiento jurídico.

## TÍTULO II

### ÓRGANOS DE DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA GENERAL

#### CAPÍTULO I

##### ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

**Art. 6.- ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.** - Son órganos de dirección y administración de la empresa pública:

- a) El Directorio
- b) La Gerencia General.

El Directorio de esta Empresa pública aprobará el organigrama que contenga las unidades requeridas para su desarrollo y gestión.

**Art. 7.- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.** - La 'EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA. EP- dispondrá de una organización administrativa básica de acuerdo con las necesidades que deba satisfacer, a los servicios que presta, a las actividades que como Empresa emprenda para el cumplimiento de su objeto, pudiendo modificarse conforme a su desarrollo y necesidades.

**Art. 8.- DETERMINACIÓN DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.** - El Directorio dictará el Reglamento Orgánico en el cual se determinará la estructura administrativa de la Empresa, así como las atribuciones, funciones y deberes de cada dependencia.

## CAPÍTULO II

### DEL DIRECTORIO Y SUS ATRIBUCIONES

**Art. 9.- DEL DIRECTORIO.** - El Directorio es el órgano supremo de gobierno y dirección de la Empresa Pública y estará conformado por cinco miembros, uno de los cuales será su Presidente.

Son miembros del Directorio:

1. El Alcalde o Alcaldesa o su delegado(a), quien presidirá el Directorio;
2. Un Concejal/a principal y un alterno/a, nombrados por el Concejo Municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba;
3. El/la Directora(a) de Gestión de Ordenamiento Territorial del GAD Municipal del cantón Riobamba;
4. El/la Directora(a) de Gestión de Planificación y Proyectos del GAD Municipal del cantón Riobamba; y
5. El/la Directora(a) de Gestión Financiera del GAD Municipal del cantón Riobamba.

En caso de fuerza mayor, los miembros del Directorio podrán delegar expresamente, a un representante que, necesariamente, deberá pertenecer al mismo organismo o dependencia del titular.

Dentro del Directorio se elegirá un vicepresidente, quien, en ausencia del Presidente, asumirá las mismas funciones y atribuciones del titular.

**Art. 10. - DE LAS ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO.** - Son atribuciones del Directorio:

1. Conocer y aprobar las políticas y metas de la Empresa, y evaluar su cumplimiento;
2. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
3. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;
4. Revisar y hacer cumplir el plan de movilidad determinado para el Cantón de Riobamba;
5. Designar al Gerente General, quién será un funcionario de libre nombramiento y remoción, designado por el Directorio de fuera de su seno, de una terna presentada por la o el Presidente del Directorio.
6. Designar al Asesor Jurídico de la Empresa, quién será un funcionario de libre nombramiento y remoción, designado por el Directorio de fuera de su seno, de una terna presentada por la o el Presidente del Directorio.
7. Aprobar y modificar los reglamentos internos, manuales y procesos, que requiera la empresa, para su buena marcha;
8. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, igual o superior al límite que determine el Reglamento a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, con sujeción a las disposiciones de la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la normativa interna de la empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;
9. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
10. Autorizar a quien ejerciere la Gerencia General la transferencia de los bienes inmuebles de propiedad de la Empresa, así como la constitución de gravámenes o limitaciones de dominio a los mismos, en el marco de la ley, en las cuantías fijadas por el Directorio;
11. Autorizar la ejecución de programas y proyectos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial impulsados por la empresa;

12. Aprobar convenios con organismos financieros públicos y privados, respecto de alternativas de crédito, para generar proyectos de vivienda de interés social;
13. Aprobar el Reglamento Orgánico Funcional de la empresa;
14. Aprobar la participación e inversión en asociaciones, fundaciones o corporaciones, convenios, actos y contratos, o a través de cualquier forma de asociación permitidas por la ley, previa propuesta presentada por quien ejerciere la Gerencia General;
15. Solicitar intervención de Auditoría Interna o Externa;
16. Aprobar y reglar los proyectos de inversión social o programas de incentivos que beneficien a la movilidad del cantón.
17. Autorizar licencia del o la Gerente General;
18. Conocer y someter a consideración del Concejo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba proyectos de ordenanzas relacionadas con el funcionamiento de la Empresa.
19. Presentar al Concejo Municipal el informe anual de las actividades desarrolladas de conformidad con los planes y programas; y el referido a la situación económica de la empresa;
20. Todas las que sean razonablemente necesarias para el buen gobierno y dirección de la Empresa y el cumplimiento del objeto institucional. y,
21. Las demás que le asigne la Ley, Ordenanzas y Reglamentos.

**Art. 11.- ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO.** - El Presidente tendrá las siguientes atribuciones:

1. Cumplir y hacer cumplir Las normas que regulan la Empresa, el Derecho Público aplicable, las resoluciones o decisiones del Directorio y en general las normas jurídicas pertinentes.
2. Convocar y presidir las sesiones del Directorio y autorizar las actas juntamente con el secretario.
3. Presentar la terna de candidatos dentro los cuales el Directorio designará al Gerente General.

4. Presentar la terna de candidatos dentro los cuales el Directorio designará al Asesor Jurídico.
5. Hacer uso de su voto dirimente, en cualquier sesión del Directorio.
6. Las demás que establezcan las normas pertinentes vigentes y la ordenanza de creación de la Empresa pública.

### CAPÍTULO III

#### DE LAS CONVOCATORIAS, QUORUM, RESOLUCIONES Y ACTAS DE DIRECTORIO

**Art. 12.- DE LAS CONVOCATORIAS.** - El Directorio será convocado por el presidente del Directorio por lo menos con siete días de anticipación a la fecha de su celebración, no debiendo considerarse en este plazo el día de la convocatoria ni el de su celebración.

En la convocatoria se indicará el lugar, día y hora donde deberá celebrarse la reunión, así como los puntos a tratarse en la sesión.

Cuando estén presentes la totalidad de los miembros del Directorio podrán instalarse en sesión, sin convocatoria previa, debiendo todos los asistentes suscribir la respectiva Acta.

El Directorio se reunirá en forma ordinaria por lo menos una vez al mes, previa convocatoria y, extraordinariamente las veces que sean necesarias para tratar asuntos de carácter específico, previa convocatoria de su Presidente con al menos 24 horas de anticipación. La convocatoria también procederá a solicitud escrita de tres de los miembros del Directorio.

**Art. 13.- DEL QUÓRUM.** - El quórum reglamentario para la instalación de sesiones será el de la mayoría simple de los miembros del Directorio.

**Art. 14.- DE LAS RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO Y DE LAS ACTAS.** - Las resoluciones o decisiones del Directorio serán aprobadas con la mayoría de los votos conformes. Para el cumplimiento de las resoluciones o decisiones del Directorio no es requisito la

aprobación de la correspondiente acta de la sesión. Las resoluciones serán válidas y exigibles desde su aprobación y notificación si fuere del caso, sin perjuicio de la aprobación de la correspondiente acta. Toda resolución o decisión deberá contar con el voto favorable del presidente del Directorio.

Luego de cada sesión se elaborará un acta donde deben constar los asuntos tratados y las resoluciones adoptadas.

Las actas deberán ser firmadas por los miembros del Directorio asistentes a la respectiva sesión, y por el Gerente General -Secretario del Directorio- sin perjuicio de la inmediata efectividad de las decisiones o resoluciones, las actas podrán firmarse dentro de los quince días posteriores a la fecha de la sesión.

Las decisiones del Directorio se adoptarán por mayoría simple. En caso de empate, el Presidente del Directorio tendrá voto dirimente. Los votos sólo podrán ser a favor, en contra o en blanco sobre la moción presentada. El voto en blanco se sumará a la voluntad de la mayoría. No cabe abstención.

**Art 15.- DE LA O EL SECRETARIO DEL DIRECTORIO.** - La secretaría del Directorio será ejercida por la o el Gerente General de la Empresa, con voz informativa, pero sin voto, sentará las actas de las sesiones con su firma junto con la del Presidente/a, será el custodio de las actas y quien de fe de las resoluciones tomadas.

**Art 16.- PERIODO DE FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO.** - Las y/ o los integrantes del Directorio durarán en sus funciones mientras conserven la condición de funcionarios y autoridades municipales del cantón de Riobamba.

### **CAPÍTULO III**

#### **DEL GERENTE GENERAL, ATRIBUCIONES Y DEBERES**

**ART 17.- DEL GERENTE GENERAL.** - El/La Gerente General es el representante legal, judicial y extrajudicial, de la Empresa Pública y el responsable de su administración y control interno. Será un funcionario de libre nombramiento y remoción, designado

por el Directorio de fuera de su seno, de una terna presentada por la o el Presidente del Directorio. Será responsable de velar por y hacer efectiva la transparencia de la gestión de la Empresa, sin perjuicio de las responsabilidades individuales a que haya lugar. Tendrá las competencias que le asigne el Derecho Público aplicable, así como la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y esta Ordenanza.

**ART 18.- GESTIÓN.** - El Gerente General de la Empresa será el responsable del funcionamiento eficiente y eficaz de la misma, debiendo para el efecto cumplir todas las acciones y gestiones que estime razonablemente necesarias para tal fin, no constituyendo, por consiguiente, excusa para su posible falta de acción o gestión la falta de facultad expresa para resolver los problemas que estén a su alcance solucionar en el marco del ordenamiento jurídico de la República.

**ART 19.- REQUISITOS.** - Para ser Gerente General se requiere:

1. Poseer título profesional mínimo de tercer nivel en ramas afines al objeto de la empresa;
2. Demostrar conocimiento y experiencia vinculados a la actividad de la empresa; y,
3. Al momento de su posesión en el cargo, no encontrarse desempeñando ninguna función pública, ni tener contratos vigentes de ejecución de obras, prestación de servicios con inclusión de consultorías o de adquisición de bienes con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba y sus empresas.

**ART. 20.- INHABILIDADES Y PROHIBICIONES PARA SER GERENTE GENERAL.** - No podrán ser designados ni actuar como Gerente General, Gerentes de filiales y subsidiarias; o, administradores de agencias o unidades de negocio, ni como personal de libre designación de la empresa pública, los que al momento de su designación o durante el ejercicio de sus funciones se encuentren incurso o incurran en una o más de las inhabilidades y prohibiciones señaladas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

Su inobservancia dará lugar a la inmediata cesación de sus funciones sin perjuicio de las acciones legales y administrativas que pudieren derivar de esta prohibición.

**ART 21.- DE LAS ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL GERENTE GENERAL.** – El/La Gerente General cumplirá y hará cumplir la presente Ordenanza, las resoluciones o decisiones del Directorio y las normas aplicables a la Empresa, sin que sea una enumeración taxativa, y sin perjuicio del régimen de Derecho Público de la Empresa en todas las materias pertinentes, son atribuciones y deberes del Gerente General:

1. Actuar con transparencia y diligencia, y administrar los fondos de la Empresa en forma honrada y eficiente y con suma diligencia y cuidado.
2. Cumplir y hacer cumplir el Derecho Público aplicable a esta Empresa, la presente Ordenanza, las resoluciones del Directorio y en general la normativa jurídica aplicable a la Empresa Pública. El/La Gerente General deberá mantenerse al día respecto de las prácticas y estándares internacionales en la prestación del servicio público que cumple la Empresa. Le corresponderá cumplir estrictamente los mandatos de la Ley y normas secundarias en materia del control ejercido por los organismos públicos competentes. Deberá atender diligentemente los requerimientos de información solicitados por el Presidente del Directorio o por el Procurador Síndico Municipal.
3. Aplicar las políticas institucionales definidas por el Directorio. En cuanto al régimen remunerativo y disciplinario de la Empresa se estará a lo previsto en el Derecho Público aplicable.
4. Controlar los costos, la eficiencia y eficacia de la operación de la Empresa e informar permanentemente al Directorio sobre los mismos.
5. Efectuar o contratar los análisis y evaluaciones acerca del desempeño de la Empresa y tomar las medidas preventivas y correctivas razonablemente necesarias para la mejora mantenimiento de los estándares del servicio de responsabilidad de la Empresa.
6. Supervisar el funcionamiento de la infraestructura tecnológica y los servicios de La Empresa y tornar las medidas razonablemente necesarias para su óptimo mantenimiento y el funcionamiento eficaz de los servicios de la Empresa para poder cumplir los mejores estándares de calidad posibles.
7. Controlar la eficiencia y eficacia del sistema de recaudación y tomar las acciones preventivas y correctivas que fueren razonablemente necesarias para ello: así

- como controlar la vigilancia: seguridad, mantenimiento e higiene de las instalaciones donde se presten los servicios de competencia de la Empresa.
8. Optimizar en forma permanente los sistemas informáticos y su utilización como soportes a las tareas de las distintas áreas de la Empresa.
  9. Sistematizar la información relativa a reclamos y sugerencias de los usuarios de la Empresa.
  10. Presentar para aprobación del Directorio el presupuesto anual de ingresos y egresos, sus reformas y ajustes elaborados bajo la responsabilidad del Gerente General.
  11. Designar las comisiones que fueren necesarias para el cumplimiento del objeto de la Empresa, las cuales informarán al Gerente General. Para ser miembro de dichas comisiones no será necesario ser parte de la Empresa.

El Presidente del Directorio subrogará al Gerente General en caso de ausencia, falta o impedimento de éste para actuar, hasta que el Directorio designe un nuevo Gerente General.

12. Asistir a las reuniones del Directorio, con voz, pero sin derecho a voto: y cumplir las funciones de Secretario de dicho órgano. Por consiguiente, le corresponderá elaborar las actas de las sesiones del Directorio.
13. Llevar la correspondencia oficial de la Empresa, así como suscribir las comunicaciones a nombre de la Empresa.
14. Certificar los documentos de la Empresa como responsable de los archivos y de la correspondencia.
15. Celebrar los actos y contratos a nombre de la Empresa que fueren necesarios para el cumplimiento eficaz de la misma, así como controlar permanentemente y con suma diligencia y cuidado el cumplimiento de los contratos celebrados por la Empresa. En función de su calidad de administrador de La Empresa tendrá todas las atribuciones compatibles con su calidad de tal sujetándose en todo momento a las políticas Institucionales que defina el Directorio al Derecho Público aplicable y en general a la normatividad jurídica que le fuera aplicable.
16. Contratar al personal y a los profesionales indispensables para la eficaz operación de la Empresa, sin perjuicio de la expedición de los nombramientos que le corresponda realizar de acuerdo con la Ley de la materia; definir las

funciones y pactar las remuneraciones u honorarios de acuerdo con la legislación aplicable y las políticas fijadas por el Directorio, sin perjuicio de la expedición del Reglamento Orgánico Funcional. De las contrataciones referidas será informado el Directorio. En todo caso, las contrataciones serán las indispensables, pues es política permanente de la Empresa la austeridad. Tales contrataciones se sustentarán en el presupuesto institucional.

La Empresa, sin perjuicio del contenido de la presente Ordenanza tendrá la estructura orgánica que defina el respectivo Reglamento Orgánico Funcional aprobado por el Directorio sobre la base de la propuesta que al efecto le plantee el Gerente General.

17. Disponer justificadamente los egresos de la Empresa en un marco de austeridad y en función de los legítimos compromisos adquiridos. siempre de acuerdo con las políticas institucionales y el ordenamiento jurídico del Estado.
18. Llevar un archivo de los documentos que representen el movimiento económico de la Empresa.
19. Poner a disposición del Directorio, del Auditor Interno, del Auditor Externo, el archivo y los libros de cuentas. El movimiento económico institucional y la contabilidad para su fiscalización.
20. Manejar las relaciones institucionales y de comunicación con medios de comunicación. ciudadanía, entidades gubernamentales y otras entidades. de acuerdo con las políticas institucionales definidas por el Directorio. Y siempre procurando la mayor armonía.
21. Efectuar propuestas de normativas y de actualización de las mismas al Directorio de la Empresa, así como colaborar en la elaboración de proyectos normativos de la Empresa, sin perjuicio de la vigencia plena del Derecho Público aplicable a la Empresa.
22. Diseñar en el marco de la legislación aplicable, una política de recursos humanos conforme a los requerimientos de la Empresa e instrumentar los medios para hacerla efectiva; debiendo informar del particular al Directorio. Dicha política deberá ser aprobada por el Directorio. Lo anterior sin perjuicio del Derecho Público aplicable.
23. Las demás que le determine o delegue el Directorio.

24. El Gerente General será competente para realizar todas aquellas acciones y gestiones, así como para adoptar y expedir todas las medidas, reglamentos técnicos y resoluciones que considere razonablemente necesarias para el eficiente y eficaz cumplimiento del objeto de la Empresa. Cumplirá todas aquellas acciones compatibles con la naturaleza y fines de su calidad de administrador y de la misión u objeto de la Empresa.

### **TÍTULO III**

#### **DEL RÉGIMEN DE TALENTO HUMANO**

**Art. 22.- ADMINISTRACION DEL SISTEMA DEL TALENTO HUMANO.** - La Administración del Talento Humano de las empresas públicas, así como su régimen disciplinario corresponde al Gerente General o a quien éste delegue expresamente. La designación y contratación de personal de las empresas públicas se realizará a través de procesos de selección que atiendan los requerimientos empresariales de cada cargo y conforme a los principios y políticas establecidas en la Ley Orgánica de Empresas Públicas.

### **TÍTULO IV**

#### **DE LAS AUDITORÍAS**

**Art 23. - DE LA AUDITORÍA INTERNA.** - La Unidad de Auditoría Interna de la empresa pública o el auditor interno, será contratado de acuerdo con la Ley de la materia. Son atribuciones y deberes fundamentales del Auditor Interno sin perjuicio de lo establecido en la legislación aplicable, y particularmente en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

1. Efectuar el análisis y revisión de los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión de la Empresa y opinar sobre el cumplimiento efectivo de las normas que le fueren aplicables y exigibles en tales ámbitos.
2. Efectuar la comparación y evaluación de lo efectivamente realizado, en cuanto a los aspectos antes atados, con lo proyectado y lo establecido en el presente

- Estatuto, en el plan bianual del Gerente General, y demás normas jurídicas y de auditoría aplicables y exigibles.
3. Evaluar permanentemente la gestión operativa de la Empresa, sin que esto implique interferencia en la administración de esta.
  4. Elevar al Directorio las observaciones y recomendaciones que surjan del análisis y evaluación periódicos realizados. Estas observaciones y recomendaciones no son las relativas al informe anual, que debe remitirse exclusivamente al Directorio.
  5. Fiscalizar el cumplimiento de las políticas institucionales de las resoluciones del Directorio.
  6. Revisar mensualmente las cuentas y el balance de la Empresa e informar con la misma periodicidad al Directorio sobre los mismos.
  7. Informar anualmente al Directorio sobre la veracidad de los balances y cuentas de la Empresa y sobre el cumplimiento de la Ordenanza de creación de la Empresa y sus reformas si las hubiere, de los planes, programas, resoluciones y políticas definidas por el Directorio.

**Art. 24.- DEL AUDITOR EXTERNO.** - La Empresa pública deberá contratar con sus propios recursos, auditorías financieras externas e independientes a través de compañías privadas especializadas de auditoría, debidamente acreditadas y registradas en la Contraloría General del Estado, aplicando los procedimientos que correspondan de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento General y demás normas secundarias de aplicación pertinentes, sin perjuicio de las auditorías externas que pueda efectuar la Contraloría General del Estado.

El informe anual del Auditor Externo será conocido por el Directorio. El directorio en su gestión respecto a los resultados de la auditoría coordinará acciones con los órganos de la Empresa Pública y los que fueren pertinentes del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba.

## TÍTULO V

### MODELOS DE GESTIÓN

**Art. 25.- DE LAS CONTRATACIONES.** - Se autoriza a la EPMMR, E.P. para que, en el desarrollo de sus funciones utilice los modelos de contratación pública previstos en el ordenamiento jurídico vigente para las instituciones públicas.

Las contrataciones de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, que realice la EPMMR, E.P., observarán los procedimientos determinados en la Ley Orgánica del Servicio Nacional de Contratación Pública, su Reglamento de aplicación, las resoluciones emitidas por el SERCOP, y el presupuesto empresarial, en cumplimiento de todos los requerimientos previstos en el ordenamiento jurídico vigente,

Así también, gozará de capacidad para asociarse en consorcios, alianzas estratégicas, conformar empresas de economía mixta en asocio con empresas privadas o públicas, nacionales o extranjeras, constituir subsidiarias, adquirir acciones y/o participaciones en empresas nacionales y extranjeras y en general optar por cualquier otra figura asociativa que se considere pertinente para ampliar sus actividades, acceder a tecnologías avanzadas y alcanzar las metas de productividad y eficiencia en todos los ámbitos de sus actividades.

Las contrataciones o convenios que deriven de los acuerdos asociativos e inversiones previstas en el inciso anterior deberán ser aprobados mediante resolución del Directorio en función de los informes técnicos, económicos y legales presentados de forma motivada y no requerirán de otros requisitos o procedimientos que no sean los establecidos por el Directorio para perfeccionar la asociación o inversiones, respectivamente.

## TÍTULO VI

### DEL PATRIMONIO DE LA EMPRESA Y LA DECLARATORIA DE UTILIDAD PÚBLICA

#### CAPÍTULO I DE LOS BIENES Y FONDOS DE LA EMPRESA

**Art. 26.- DE LOS BIENES Y FONDOS DE LA EMPRESA.** - La Empresa como ente municipal realizará la recaudación por los servicios que presta. El producto de la recaudación servirá para proveer a la Empresa de la infraestructura, de los bienes, de los recursos materiales y de todas las facilidades necesarias para la eficiente prestación del servicio público a su cargo.

La Empresa si bien es municipal tendrá un presupuesto y una estructura administrativa, de personal y de gestión independiente de la del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba, pero sometidos al Derecho Público aplicable.

El remanente de los recursos que recaude la Empresa será entregado al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba con la periodicidad que determine el Directorio, sin perjuicio de la liquidación anual respecto de la entrega de dichos remanentes.

**Art. 27.- PATRIMONIO.** - El patrimonio de la Empresa, estará conformado por:

1. Las acciones, participaciones, títulos habilitantes, bienes tangibles e intangibles y demás activos y pasivos que la empresa pública posea tanto al momento de su creación como en el futuro;
2. Los bienes muebles e inmuebles que se transfieran a través de cualquier figura jurídica de parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba u otras Entidades Públicas, sea para aumentos de capital, patrimonio y futuras capitalizaciones;
3. Los valores que en calidad de aporte de gestión le entregue el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba, así como los recursos que reciba en aplicación de la legislación pertinente.
4. Las asignaciones presupuestarias que reciba del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba u otras instituciones públicas.
5. Los empréstitos o asignaciones de entidades nacionales o internacionales.
6. Los fondos y bienes que en calidad de herencia, legado o donación se aceptaren por parte de la entidad, siempre con beneficio de inventario.

7. Los ingresos que obtenga por la prestación de servicios brindados, los réditos que le produzcan los bienes y fondos de que sea beneficiaria o titular, y de la venta de lotes y bienes inmuebles.
8. Las subvenciones que se establezcan a su favor, tanto del sector público como del sector privado.
9. Los que correspondan por la recaudación de valores por tasas para el otorgamiento de permisos, autorizaciones por parte de la empresa, los correspondientes de la regulación y emisión de títulos habilitantes, así como sus multas y sanciones, en el marco de las facultades y atribuciones legales del ejercicio de la competencia.
10. El impuesto a los vehículos, en los términos establecidos en el artículo 538 del COOTAD.
11. Los valores que correspondan por la recaudación de tasas de revisión y matriculación vehicular del cantón, así como sus multas asociadas.
12. Los valores por multas de tránsito que se generen en el cantón Riobamba.
13. Los demás que establezca el ordenamiento jurídico del Estado como recurso para el ejercicio de la competencia de transporte, tránsito y seguridad vial.

**ARTÍCULO 28.- RENTABILIDAD SOCIAL Y SUBSIDIOS.** - Las subvenciones y subsidios se destinarán preferentemente para la reorganización y mejoramiento del parque automotor en el cantón, o bien para el cumplimiento de metas de gobierno, como por ejemplo la transportación eléctrica. Los planes o programas que se generen deberán contar con los estudios e informes técnicos favorables previos, aprobados por las áreas técnicas de la empresa pública.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba determinará los requisitos que se deberán cumplir para otorgar subvenciones o subsidios, que en todo caso tendrán el carácter de temporales, de igual forma determinará los mecanismos de evaluación de los servicios que se provean.

**ARTÍCULO 29.- BENEFICIOS TRIBUTARIOS.** - La empresa pública gozará de los beneficios tributarios al igual que otra entidad y organismo del sector público, incluido el de exoneraciones, previsto en el Código Tributario, en la Ley de Régimen

Tributario Interno y demás leyes de naturaleza tributaria. Para el efecto, la empresa deberá inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes, llevar contabilidad y cumplir con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás leyes de la República.

## **CAPÍTULO II DE LA DECLARATORIA DE UTILIDAD PÚBLICA**

**ARTÍCULO 30.- DECLARATORIA DE UTILIDAD PÚBLICA.** - El Presidente del Directorio en su calidad de máxima autoridad del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba podrá declarar de utilidad pública o de interés social, con fines de expropiación mediante acto motivado y siguiendo el procedimiento legal respectivo, con la finalidad de que la empresa pública pueda desarrollar actividades propias de su objeto de creación. Esta facultad se ejercerá con sujeción a la Ley.

## **TÍTULO VII**

### **DE LA FUSION, ESCISIÓN Y LIQUIDACIÓN**

**ARTÍCULO 31.- DE LA FUSIÓN Y ESCISIÓN.** - Los procesos de fusión, escisión y liquidación de la EPMMR, E.P., se sujetarán a las normas establecidas para el efecto en la Ley.

## **TÍTULO VIII**

### **DE LA COACTIVA**

**ART. 32.- COACTIVA.** - Concédase a la EPMMR, E.P., la facultad para ejercer la jurisdicción coactiva, para la recaudación de los valores adeudados por sus clientes, usuarios o consumidores, mismos que podrán ser personas naturales o jurídicas.

El Gerente General como representante legal de la empresa, ejercerá la acción coactiva en forma directa o a través de su delegado, con sujeción a las disposiciones pertinentes del Código Orgánico Administrativo, Código Orgánico General de Procesos, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás leyes conexas.

**ART. 33.- REGLAMENTACIÓN.** - El Directorio reglamentará el ejercicio de la acción coactiva.

### DISPOSICIONES GENERALES

**DISPOSICIÓN GENERAL PRIMERA.** - La gestión de la Empresa Pública contará con el control de la Contraloría General del Estado, de acuerdo con la Constitución y Leyes de la República.

**DISPOSICIÓN GENERAL SEGUNDA.** - Las deudas, cargas u obligaciones de dar, hacer o no hacer, de la Empresa no dan a nadie derecho para demandarlas, ni en todo ni en parte, a ninguno de los miembros o funcionarios que la componen, ni dan acción sobre sus bienes propios de los miembros o funcionarios de la Empresa y sus representantes, ni sobre los que posean, tengan o sean beneficiarios, sino exclusivamente sobre los bienes de la Empresa.

**DISPOSICIÓN GENERAL TERCERA.** - A partir de la expedición del presente instrumento, todas las funciones, atribuciones, deberes, obligaciones, procedimientos, los proyectos en ejecución, las normativas, resoluciones, medidas, acciones, recaudaciones, cobro de tasas y gestiones realizadas por la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, pasarán a formar parte de la presente empresa pública, surtirán los mismos efectos legales y seguirán siendo aplicables para la Empresa Pública de Movilidad de Riobamba, E.P.

Así también los títulos habilitantes y autorizaciones emitidas con anterioridad a la aprobación y publicación de la presente ordenanza, seguirán vigentes y válidos hasta su correspondiente renovación, suspensión o cambio por parte de la Empresa Pública.

**DISPOSICIÓN GENERAL CUARTA.** - Las controversias que pudieran surgir por la aplicación de la presente Ordenanza procurarán ser solucionadas de manera directa. De no ser posible, podrá acudirse a la mediación y al arbitraje de Derecho, sin perjuicio de la aplicación de las Leyes de la materia, y en particular de las normas de orden público.

**DISPOSICIÓN GENERAL QUINTA-** El Gerente General y el Responsable Jurídico son de libre nombramiento y remoción.

**DISPOSICIÓN GENERAL SEXTA.** - El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón de Riobamba, como titular de las competencias constitucionales y legales pertinentes solventará los recursos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento permanente de esta Empresa, sin perjuicio de las facultades de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, propias de las empresas públicas.

**DISPOSICIÓN GENERAL SÉPTIMA:** La empresa pública en su planificación considerarán las políticas del Sistema Nacional de Innovación y el desarrollo de tecnologías óptimas de su ámbito de acción.

**DISPOSICIÓN GENERAL OCTAVA:** El Gerente General de la EPMMR, E.P., por sí mismo o por delegación expresa del Alcalde del GAD Riobamba, en uso de la facultad prevista en el numeral 25 del artículo 16 de la presente ordenanza, podrá emitir los reglamentos técnicos pertinentes para el desarrollo de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial delegadas a la empresa pública municipal, estos reglamentos serán de obligatorio cumplimiento en el cantón.

#### **DISPOSICIONES REFORMATARIAS**

**DISPOSICIÓN REFORMATORIA PRIMERA:** Hasta la expedición de nueva normativa, se mantendrán vigentes las tasas y tarifas determinadas en el Título IV de la Ordenanza Municipal 005-2016 que “Norma el ejercicio de la competencia de planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial”; en la Ordenanza Municipal 008-2016 “Para el fortalecimiento de la calidad y la fijación de tarifa en la prestación del servicio de transporte terrestre público intracantonal colectivo urbano del cantón Riobamba” ; y en la Ordenanza Municipal 009-2016 “Para el fortalecimiento de la calidad y la fijación de tarifa por la prestación del servicio de transporte terrestre comercial en taxi del cantón Riobamba”.

**DISPOSICIÓN REFORMATORIA SEGUNDA:** A partir de la expedición del presente instrumento, en todas las Ordenanzas, Resoluciones, Reglamentos, procedimientos y disposiciones de cualquier tipo sustitúyase a la “Dirección de Gestión de movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Riobamba”, por la “Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, E.P.”, como el órgano administrativo competente y responsable del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

En atención a esta disposición refórmese de manera específica las siguientes ordenanzas:

**DR 2.1.-** En la interpretación, aplicación y control de la Ordenanza Municipal 008-2016 “Para el fortalecimiento de la calidad y la fijación de tarifa en la prestación del servicio de transporte terrestre público intracantonal colectivo urbano del cantón Riobamba”, deberá entenderse a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba como el órgano administrativo competente y responsable, en lugar de la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Riobamba.

**DR 2.2.-** En la interpretación, aplicación y control de la Ordenanza Municipal 009-2016 “Para el fortalecimiento de la calidad y la fijación de tarifa por la prestación del servicio de transporte terrestre comercial en taxi del cantón Riobamba”, deberá entenderse a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba como el órgano administrativo competente y responsable, en lugar de la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Municipal de Riobamba.

**DR 2.3.-** En la interpretación, aplicación y control de la Ordenanza Municipal 006-2017 que “Regula, controla y administra la ocupación y utilización de la vía y espacios públicos del cantón Riobamba”, deberá entenderse a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba como el órgano administrativo competente y responsable, en lugar de la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Municipal de Riobamba. En tal sentido, todas las facultades, procedimientos, obligaciones y derechos, incluso las recaudaciones en favor de la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD, deberán ejecutarse por parte y a favor de la EPMMR, E.P.

**DR 2.4.-** En la interpretación, aplicación y control de la Ordenanza Municipal 009-2018 que “Regula la administración y funcionamiento de los terminales de transporte terrestres interprovinciales e intercantoneles de pasajeros del cantón Riobamba”,

deberá entenderse a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba como el órgano administrativo competente y responsable, en lugar de la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Municipal de Riobamba. En tal sentido, todas las facultades, procedimientos, obligaciones y derechos, incluso las recaudaciones en favor de la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD, deberán ejecutarse por parte y a favor de la EPMMR, E.P.

### **DISPOSICIONES DEROGATORIAS**

**DISPOSICIÓN DEROGATORIA PRIMERA:** Quedan derogadas todos los reglamentos, resoluciones y disposiciones que, sobre materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial se hubieren aprobado con anterioridad o que contraríen la presente norma. En caso de conflicto de norma, este deberá ser solventado acorde a las reglas generales del artículo 7 del código civil vigente.

**DISPOSICIÓN DEROGATORIA SEGUNDA:** Queda derogada de forma parcial la Ordenanza Municipal 005-2016 que “Norma el ejercicio de la competencia de planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial”. En tal razón, queda vigente únicamente el “Título IV De las Tasas” y derogadas las demás disposiciones de la mencionada ordenanza.

### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA:** La Empresa, siguiendo los procedimientos de rigor podrá contratar el apoyo jurídico y técnico temporal que considere indispensable para el éxito de la gestión de la Empresa durante el primer año de su existencia, sin perjuicio de la designación del Responsable Jurídico institucional y de la aplicación de la presente Ordenanza.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA:** En un plazo no mayor a ciento ochenta días a partir de la expedición del presente instrumento el GAD Municipal de Riobamba reformará su organigrama institucional acorde a lo estipulado en esta ordenanza, así también se otorgará el mismo plazo para que el Directorio de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, E.P. expida y apruebe el organigrama institucional y el reglamento interno de su empresa.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA:** La Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba existente de fecha anterior a la presente ordenanza, así como sus funciones, seguirán operando como parte de la estructura administrativa de la empresa pública, siempre que adecue su organización y funcionamiento a las normas previstas en la presente ordenanza, en un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir de la expedición del presente instrumento, sin que el desarrollo de la competencia de transporte, tránsito y seguridad vial, se interrumpa o limite su capacidad administrativa y operativa; para cuyo efecto, una vez que se determine Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, la dirección municipal antes mencionada dejará de existir y transferirá su patrimonio a la nueva empresa pública de movilidad.

Transcurrido el plazo señalado en el inciso primero de esta disposición transitoria, y tal como se ha señalado en esta ordenanza, quedarán derogadas de forma expresa todas las normas que contengan disposiciones sobre la Dirección municipal de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte, y estas se entenderán atribuibles a la nueva Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, E.P.

El personal que actualmente trabaja en la Dirección municipal de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte existente, continuará prestando sus servicios en la empresa pública creada en su lugar, de conformidad con su objeto, bajo los parámetros y lineamientos establecidos en la Ley de empresas públicas y en la presente ordenanza, no se someterán a periodos de prueba, sin embargo, no se obtiene ningún derecho por antigüedad. En consecuencia, el régimen de transición previsto en esta disposición, no constituye despido intempestivo. En caso de jubilación, desahucio o despido intempestivo, se tomarán en cuenta los años de servicio que fueron prestados en la Dirección extinguida y cuya transformación ha operado por efecto de esta ordenanza, sumados al tiempo de servicio en la nueva empresa pública creada, con los límites previstos en esta Ley.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA CUARTA:** En un plazo no mayor a ciento ochenta días contados a partir de la expedición de la presente ordenanza, se emitirá por parte del Gerente General la EPMMR, E.P. los reglamentos técnicos siguientes:

- a) Un reglamento técnico que regule los títulos habilitantes de transporte terrestre; sus generalidades, requisitos y proceso para otorgamiento. Así también que se determinen los requisitos y procedimientos para la emisión de resoluciones administrativas inherentes a la operación de transporte terrestre (socios, régimen disciplinario de socios, accionistas y operadoras de transporte, unidades de transporte, habilitación y deshabilitación, régimen de cupos, rutas y frecuencias).
- b) Un reglamento técnico que determine los requisitos y procedimientos para emisión de matrícula vehicular y revisión vehicular.
- c) Un reglamento técnico que determine el listado, ubicaciones, clasificación, requisitos para la prestación de servicios de partida y arribo de unidades, funcionamiento, deberes y obligaciones de los terminales de transporte terrestre de pasajeros del cantón Riobamba.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA QUINTA:** La Empresa, siguiendo los procedimientos en esta ordenanza establecidos, evaluará y presentará a Directorio los informes técnicos, económicos y legales pertinentes sobre la contratación de la concesión de los servicios públicos de Revisión Técnica Vehicular y Matriculación para el cantón de Riobamba, en un plazo no mayor a doscientos diez días contados a partir de la expedición del presente instrumento.

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEXTA:** En un plazo no mayor a 1 año a partir de la expedición del presente instrumento se presentará a Directorio de la EPMMR, E.P. los informes técnicos, legales, financieros y las bases o pliegos de la primera fase de un “CONCURSO PÚBLICO PARA LA SELECCIÓN DE UN ALIADO ESTRATÉGICO QUE IMPLEMENTE, MANTENGA Y ADMINISTRE EL SERVICIO DE ESTACIONAMIENTO DE VEHÍCULOS CON PARQUÍMETRO EN SECTORES ESTRATÉGICOS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”. Una vez aprobado el concurso público, en ejecución, e instalados los

parquímetros, se derogará expresamente la Ordenanza No. 011-2020 que crea el Sistema de Estacionamiento Rotativo Ordenado Tarifado de la Ciudad de Riobamba - SEROT, así como las resoluciones administrativas que regulen las zonas y sectores SEROT y se expedirá un proyecto de ordenanza que norme la tasas, procedimiento y régimen sancionatorio para el servicio de estacionamiento de vehículos con parquímetro en sectores estratégicos de la ciudad de Riobamba.

#### **DISPOSICIÓN FINAL**

La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de su publicación en la Gaceta Municipal, página WEB Institucional y Registro Oficial.

**DADO Y FIRMADO EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTÓN  
RIOBAMBA, A LOS \_\_\_\_\_ DÍAS DEL MES DE \_\_\_\_\_ DE DOS MIL VEINTE.**

### **2.3. EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP**

El Siglo XXI llegó cargado de cambios tecnológicos cada vez más ágiles, integrados y compartidos, situación que ha provocado un desplazamiento, algo lento en Latinoamérica, de las funciones públicas centralizadas, en apego a la gestión de la información que requería importantes redes tecnológicas tan costosas que aun para los gobiernos centrales resultaban onerosas, hacia una gestión local, con sus propias redes de información y que permanece más cercana al ciudadano.

Este movimiento de competencias hacia lo local trae también un reenfoque de los servicios públicos y, temas que eran vistos como complejidades de la seguridad, ahora se trabajan en espacios más integradores con connotación de seguridad ciudadana, ya no tanto como temas centrados en el uso de la fuerza o represión. Temas como el transporte, el control de espacio público, la convivencia, pasan a ser competencias, responsabilidades, de los gobiernos locales, quienes deben dar vida a dependencias y organismos técnicos preparados para ejecutar el trabajo.

En el Ecuador, la vigencia del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, -COOTAD- marco un hito en el rol de los gobiernos locales, sobretodo en el nivel cantonal, pues abrió las puertas al empoderamiento de la ciudad como espacio ciudadano, que no por ser público carecía de legitimidad. Sin embargo, en las áreas urbanas, el conflicto entre transporte y tránsito (movilización) parece haberse agudizado y es uno de los frentes de responsabilidad más álgidos para cualquier autoridad cantonal.

Desde el gobierno central se ha reconocido la complejidad técnica que implica la gestión de tránsito y transporte, por lo que los municipios del país fueron clasificados en categorías de acuerdo con varias variables, que determinaban cuáles son los gobiernos locales que mantienen un mínimo de capacidades técnicas permanentes y pueden asumir, por tanto, pueden solicitar, las competencias de tránsito y transporte. En el caso del GADM Riobamba -GADM Riobamba-, asumió las competencias totales sobre el tema

en el año 2014 mediante la Resolución Administrativa N.- 2015 – 192 - SEC y en acuerdo con el Consejo Nacional de Competencias.

La competencia incluye la planificación, la regulación y el control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en todo el territorio del Cantón.

### **2.3.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

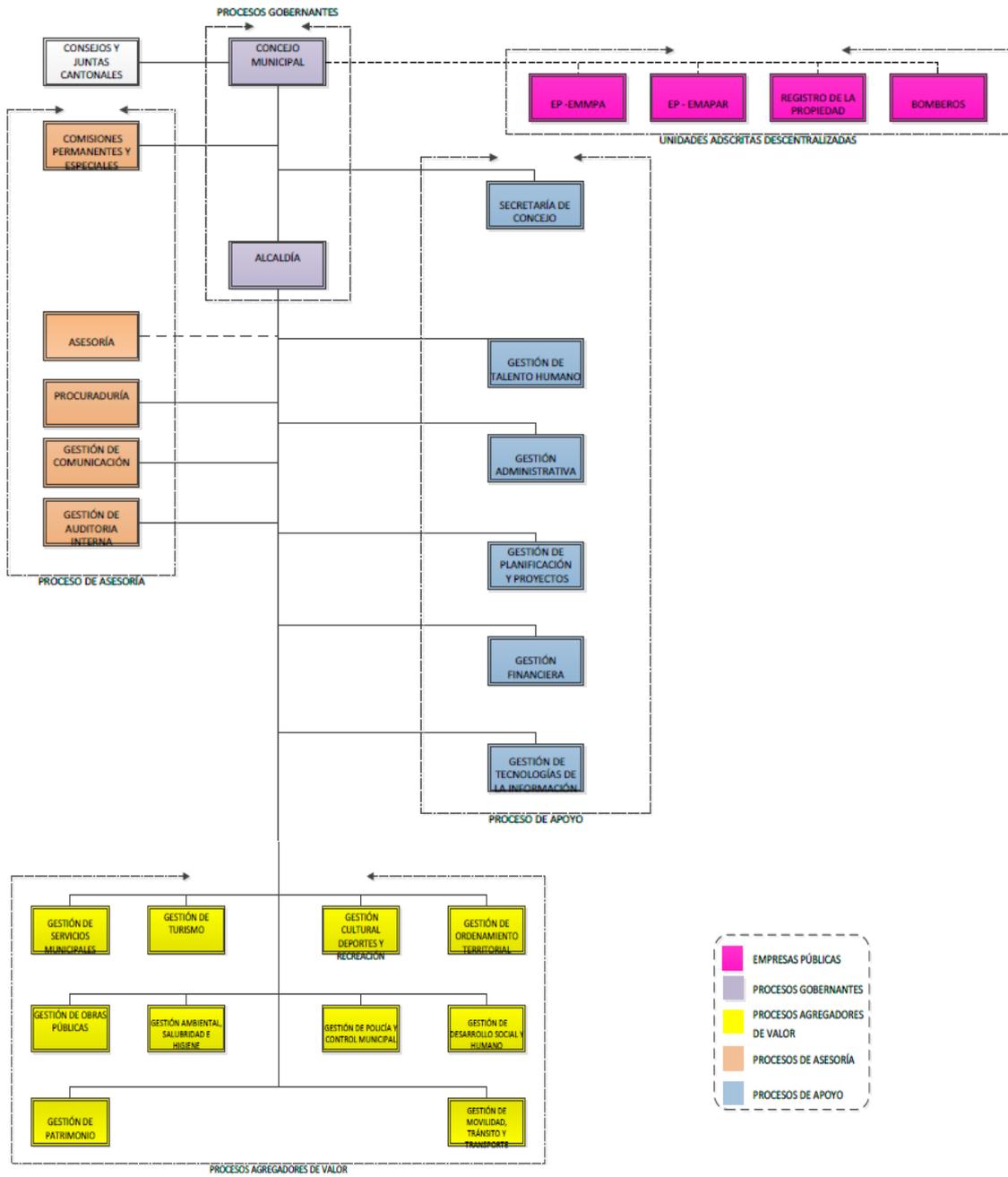
La propuesta presente tiene como objetivo el buscar y definir un diagnóstico de cómo el GADM Riobamba está ejecutando las competencias de tránsito y transporte en estos cuatro años (2016 – 2019) y presentar una alternativa de optimización mediante la conformación de una empresa pública municipal.

Para la evaluación del estado actual, se utilizará la información primaria y secundaria suministrada por diferentes empleados del GAD y la propuesta de empresa pública buscará la conformación de una organización moderna, basada en conceptos aceptados como “élite” en las disciplinas administrativas.

### **2.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DIRECCIÓN DE MOVILIDAD, TRÁNSITO Y TRANSPORTE DEL GADM RIOBAMBA**

Una de las alternativas que brinda el COOTAD para que un gobierno local ejecute una competencia, tiene que ver con la creación y administración de una dirección operativa dentro del organigrama del gobierno autónomo municipal. Con la Ordenanza 005-2016 en GADM Riobamba crea la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte como el órgano técnico administrativo responsable de la planificación, regulación y control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial del Cantón Riobamba.

Como parte de la estructura orgánica del GAD, dicha dirección está actualmente integrada en el organigrama de la siguiente manera (Ilustración 2-2).



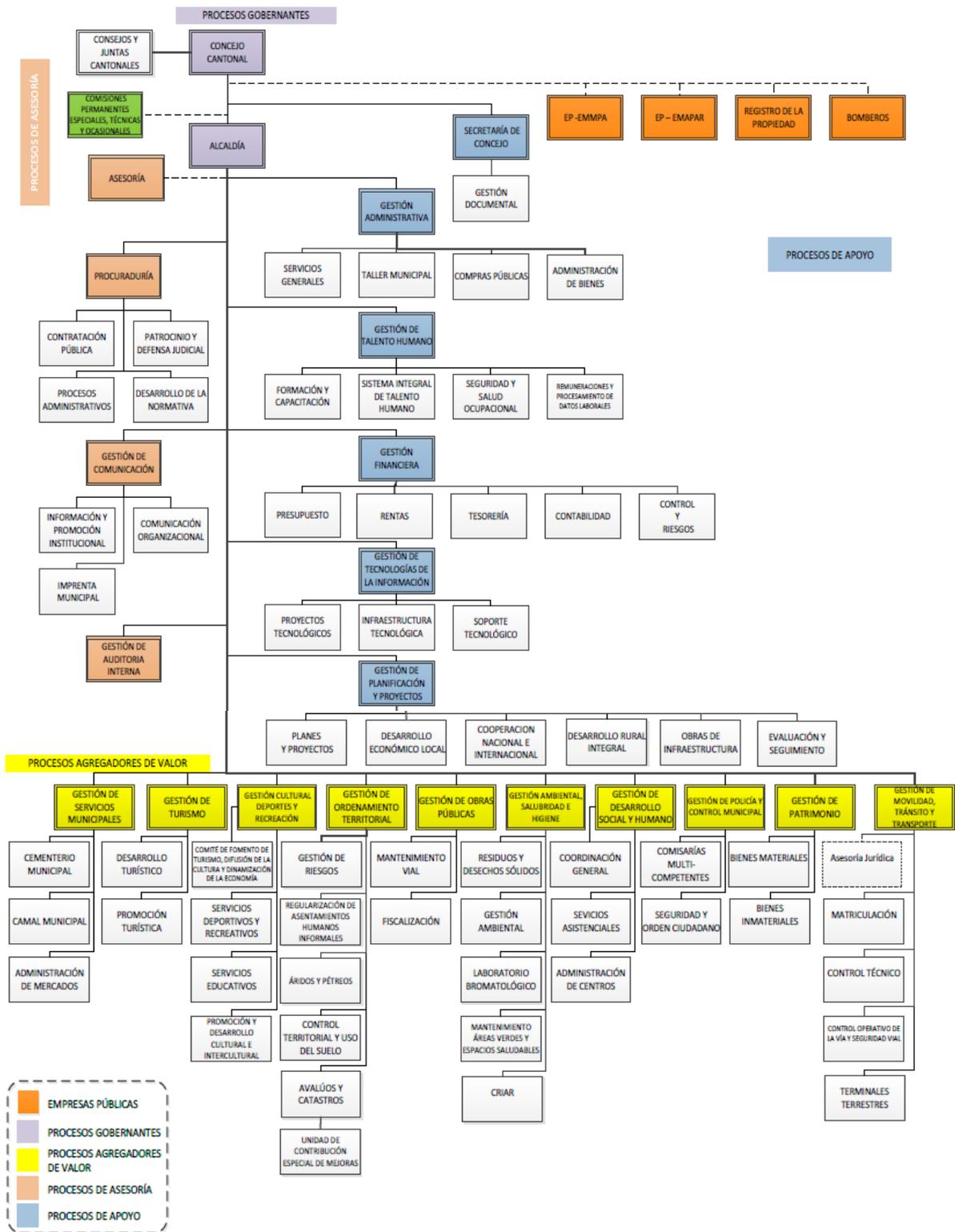


Ilustración 2-2: Organigrama por procesos del GADM Riobamba

Fuente: Resolución Administrativa, N.- 2019-0077-SEC, Estructura Orgánica por procesos del GADM Riobamba, pág.: 12-13

La Dirección se ve como un proceso agregador de valor conformado por cinco subprocesos:

- a) Asesoría Jurídica,
- b) Matriculación,
- c) Control técnico,
- d) Control operativo de vía y seguridad vial,
- e) Terminales terrestres.

Con en este esquema organizacional la Dirección cumple nueve responsabilidades<sup>1</sup>:

- a) Aprobar y otorgar títulos habilitantes de transporte terrestre, en las modalidades de:
  - a. Transporte público intercantonal.
  - b. Transporte comercial en taxis convencionales.
  - c. Transporte comercial en taxis Ejecutivos
  - d. Transporte comercial de carga liviana.
  - e. Transporte comercial escolar-institucional.
  - f. Transporte comercial excepcional de tricimotos.
- b) Realizar cada cinco años, o acorde a las necesidades municipales, los estudios técnicos y legales para cubrir la demanda de transporte,
- c) Realizar el proceso de revisión técnica vehicular y matriculación, en acuerdo al marco legal vigente,
- d) Controlar la eficiente administración de los terminales terrestres,
- e) Asumir y ejecutar las competencias que progresivamente le sean entregadas por el GADM Riobamba,
- f) Elaborar planes, programas y proyectos, en relación con el tránsito, transporte y seguridad vial,
- g) Elaborar estudios técnicos y legales que constituyen herramientas para que el Consejo Municipal norme las tarifas de las diferentes modalidades de transporte,

---

<sup>1</sup> GAD Municipal Riobamba. Ordenanza 005-2016. Secretaría del Consejo, 2016

- h) Disponer la implementación de medios y sistemas tecnológicos de transporte para la regulación del servicio,
- i) Las demás otorgadas por la ley, reglamentos, ordenanzas y normativas relacionadas.

En el momento del arranque, la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, llevó adelante un ejercicio de planificación en el cual se recopiló la información geofísica del Cantón y cómo en ese momento se brindaba servicios de transporte a través de las distintas rutas para buses. También se incluyó las primeras ideas de un esquema filosófico que sustente el quehacer de la Dirección. No se ha podido evidenciar más información al respecto, pero si existe más información documental como parte ya de la gestión propia del municipio y la planificación, control y seguimiento que se hace desde esta Dirección.

## **2.5. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL SERVICIO**

En lo fundamental, los procesos administrativos son todas las actividades de servicios internos que se cumplen en el GADM Riobamba cuya finalidad es administrar los recursos que son utilizados por los procesos operativos. Es decir, los procesos administrativos generan productos y servicios cuyos usuarios son los empleados del municipio, entre ellos, los de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

Estos procesos, administrativos, en la lógica del servicio público, se clasifican en tres: procesos de gobierno, procesos habilitantes y procesos de asesoría. La nomenclatura puede cambiar sustancialmente de manera que conviven varias clasificaciones al interior de la función pública y la que utiliza el GADM Riobamba es la siguiente:

- a) **Procesos de gobierno:** orientan la gestión institucional a través de la formulación y expedición de políticas, procedimientos, planes, acuerdos, resoluciones y otros instrumentos o herramientas para el funcionamiento de la organización, la

articulación, coordinación y establecimiento de mecanismos para la ejecución de los planes, programas, proyectos, directrices para el buen desempeño de la gestión institucional.

- b) **Procesos habilitantes:** se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico para producir el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión.
- c) **Procesos desconcentrados:** encaminados a generar productos y servicios directamente a los clientes externos, en las zonas de planificación áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial, contribuyendo al cumplimiento de la misión institucional.

En la Ilustración 2-3 se puede observar el Mapa de Procesos del GAD y se distingue la inexistencia de procesos para la gestión de los riesgos operativos y la gestión del conocimiento.

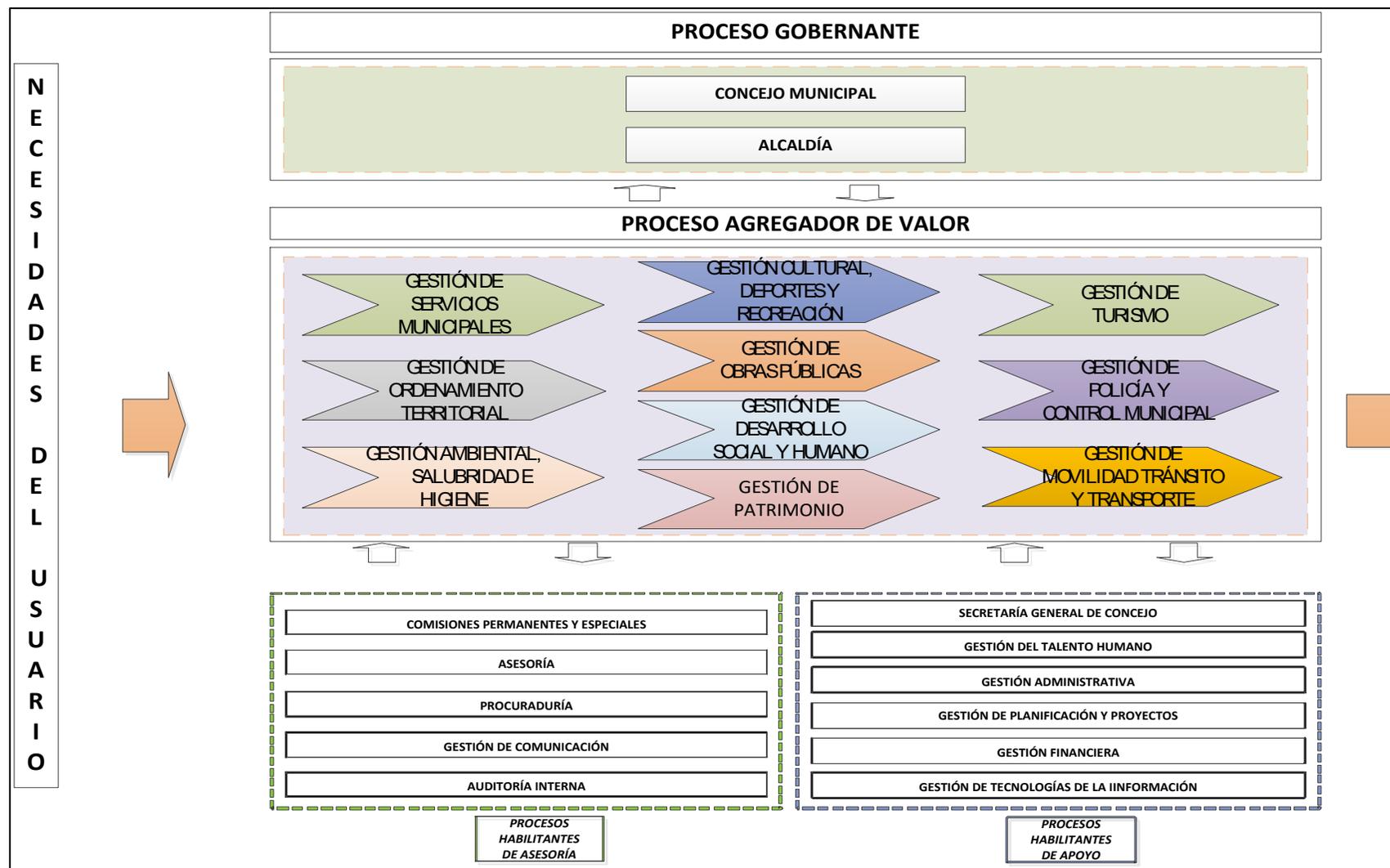


Ilustración 2-3: Mapa de Procesos del GADM Riobamba

Fuente: Resolución Administrativa, N.- 2019-0077-SEC, Estructura Orgánica por procesos del GADM Riobamba, pág: 12-13

Se puede observar que más que un mapa que identifica procesos, se identifican departamentos, funciones o direcciones que se suponen desarrollan procesos conocidos, pero estos no son visibles directamente.

Los procesos administrativos en el sector público están altamente normados y usualmente reciben una asignación de recursos suficiente para cubrir los gastos de personal e insumos. En su gestión, responden a diferentes instituciones de control que revisan periódicamente los mecanismos y evidencias de control, así como el uso de los recursos. Tal vez por esta razón, la sola definición de una Dirección o Departamento atañe a todos los procesos y procedimientos que deben cumplirse en su interior. Más allá de la causa que sea, la realidad es que los procesos no son transparentes para los empleados y menos para la ciudadanía.

Se debe recalcar que todos los procesos administrativos que vinculan a la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte con el público, la ciudadanía e internamente, ahora son llevadas por diferentes direcciones, partes y funciones constitutivas del GADM Riobamba.

## **2.6. CONDICIONES FÍSICAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA RELACIONADA CON LA GESTIÓN DEL SERVICIO**

Las instalaciones que actualmente utiliza la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte tienen una superficie total de 4.594 metros cuadrados; de los cuales, 2.052 metros son patios asfaltados, a cielo abierto, cuya función principal es servir de espacio para la revisión vehicular visual. Para oficinas, archivos y bodegas, se destinan 590 metros cuadrados.

Los 590 metros cuadrados destinados a oficinas, tienen cuatro funciones básicas: oficinas para el personal de planta (59 personas), sala de atención al público, archivos documentales y bodegas de insumos menores. A la fecha actual, todas las oficinas están sobrepobladas pues la recomendación, desde seguridad laboral, es contar con 4 metros cuadrados por puesto de trabajo, en un techo mínimo de 2,70 metros. No existe espacios especializados para la conservación de documentos ni se cuenta con los sistemas de seguridad acordes a la relevancia de la información o el costo de los equipos y maquinarias que se conservan.

También se debe considerar que se requiere un servicio higiénico y un urinario por cada 25 trabajadores hombres, un servicio higiénico por cada 15 trabajadoras mujeres y un lavamanos por cada 10 trabajadores. Si solamente se toma en cuenta como usuarios a los empleados que cuentan con un sitio de trabajo, se cumpliría la norma; no así, si se tiene en cuenta a la totalidad de trabajadores de la Dirección.

No se cuenta con un espacio físico ni de aseo para los Agentes Civiles de Tránsito.

En general, las oficinas requieren mejorar el mantenimiento de pisos y paredes.

## **2.7. ESTADO Y GESTIÓN OPERATIVA**

En el Mapa de procesos con el cual se maneja el GADM Riobamba, se observa que toda la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte es vista como un solo macroproceso. El siguiente nivel de análisis, deja mencionados cinco subprocesos (Asesoría jurídica, Matriculación, Control técnico, Control operativo de vía pública y Terminales Terrestres) y no se ha encontrado evidencia de un nivel de detalle más fino y concreto.

No se aprecian los procesos administrativos (financieros y gestión de la información) que se ejecutan en la Dirección, tienen personal permanente asignado e interactúan con los procesos principales. Esta situación no permite ver de forma clara los flujos de trabajo y sobretodo, los procedimientos propios de la Dirección por lo que se ve seriamente afectada la atención al cliente y su confianza.

En resumen, como se mencionó ya, las competencias asumidas por el GADM Riobamba se convierten en nueve productos o servicios que debe generar para la ciudadanía y para el Consejo Cantonal; la mayoría de ellas implican el nivel de proceso y otras se pueden tratar como procedimientos, pero hace falta contar con esta distinción.

### Proyectos y estudios relacionados con la gestión del servicio

A la fecha, como parte de esta misma consultoría, se ha propuesto un Plan de Movilidad para el Cantón Riobamba, el cual se centra en un diagnóstico analítico de las condiciones del transporte, la vía y espacios públicos, así como las actividades de movilización que suceden en la ciudad. Este plan contempla objetivos a largo plazo y los respectivos hitos o metas que deberían sucederse en un cierto orden.

El Plan Cantonal de Movilidad contempla 20 proyectos que se deben ejecutar en la ciudad (han sido detallados en la Fase II de la consultoría) que listados se contemplan así:

Tabla 2-1: Proyectos contemplados en el Plan de Movilidad del Cantón

Líneas estratégicas		Proyectos
1. Mejorar plenamente el sistema de Transporte Público en todos sus componentes: Calidad y cobertura del servicio; integración del sistema; sostenibilidad financiera, entre otros	1	Racionalización de la flota, de su operación, del modelo de gestión y monitoreo, 184 buses, 160.000 viajes en la ciudad y parroquias
	2	Mejoramiento y ampliación de la infraestructura, terminales, paradas carriles y despachos; toda el área urbana
	3	Construcción del sistema integrado de transporte, integración de líneas, corredor exclusivo de sistema abierto y sistema de recaudo único
2. Mejorar el sistema vial, con base en una adecuada jerarquización y de modo coherente con el ordenamiento urbano y una normativa efectiva y aplicable; regular la oferta de estacionamientos públicos	4	Mantenimiento vial de 34 km 2 25
	5	Pavimentación de caminos en mal estado 105 km ciudadelas nuevas y en parroquias 24 km <sup>2</sup>
	6	Paso Lateral construcción: 7 km, cuatro carriles, ciudad y región
	7	Nueva circunvalación, 36 km, cuatro carriles
	8	Avenida Ecuador (Macají-Licán)

Líneas estratégicas		Proyectos
3. Optimizar la circulación vehicular dentro de la ciudad: eliminar conflictos, nudos críticos y puntos de congestión; establecer medidas para regular la circulación vehicular	9	Resolver conflictos de cinco intersecciones urbanas, (Corredor de la Prensa, Bypass, Media Luna, Redondel de la Vasija, Redondel A. J. de Sucre)
	10	Semaforización de intersecciones críticas creación del centro de control semafórico de la ciudad
	11	Optimización del sistema de circulación de la ciudad
	12	Mejoramiento de operación y gestión de estacionamiento tarifado (SEROT)
	13	Construcción de tres estacionamientos cerca de vías peatonales cerca del centro de la ciudad
4. Desarrollar infraestructura ciclo inclusiva (eco-vías, ciclo estacionamientos, polígonos bici logísticos)	14	Red principal de ciclo vías urbanas en la ciudad (red troncal de 26,52 km) hasta 2035
	15	Sistema de bicicletas compartidas, 300 unidades con 30 estaciones al 2025
	16	Ciclovía recreativa, 10 km de circuitos
	17	Zonas urbanas con espacios públicos universalmente accesibles
5. Definir y consolidar un sistema vial peatonal que permita poner en valor el patrimonio cultural urbano de Riobamba y el disfrute del espacio público.	18	Red peatonal interrelacionada
	19	Campañas de sensibilización hacia la movilidad sostenible, dirigida a la ciudadanía con énfasis en niños y jóvenes
6. Programas continuos de promoción, convivencia y cultura ciudadana con una activa participación ciudadana, orientada hacia la movilidad sostenible.	20	Campañas sostenidas de seguridad vial a toda la ciudadanía, orientadas a grupos según nivel de riesgo

Fuente: Plan de movilidad del Cantón  
Realización: A&V Consultores.

Estos proyectos constituyen una línea de acción clara y definida para el GAD Municipal del Cantón Riobamba.

Siete proyectos son competencia del GADM Riobamba, pero no de Movilidad, Tránsito y Transporte, por deben ser ejecutados dentro del presupuesto municipal y en base a una planificación de recursos. Dichos proyectos son: Mantenimiento vial de 34 km<sup>2</sup>, Pavimentación de caminos en mal estado: 105 km en ciudadelas nuevas y 24 km en parroquias, Construcción del paso Lateral: 7 km, cuatro carriles, Nueva circunvalación: 36 km, cuatro carriles, Avenida Ecuador (Macají-Licán), Zonas urbanas con espacios públicos universalmente accesibles y la Red peatonal interrelacionada.

Otros proyectos (seis en total) requieren la inversión de construcción, pero de acuerdo con las resoluciones de Movilidad, Tránsito y Transporte, por lo que deberá coordinarse su ejecución. Estos son: Mejoramiento y ampliación de la infraestructura en toda el área urbana, de terminales, paradas, carriles y despachos, Construcción del sistema integrado de transporte, integración de líneas, corredor exclusivo de sistema abierto y sistema de recaudo único, Resolver conflictos en cinco intersecciones urbanas, (Corredor de la Prensa, Bypass, Media Luna, Redondel de la Vasija, Redondel A. J. de Sucre), Mejoramiento de operación y gestión de estacionamiento tarifado (SEROT), Construcción de tres estacionamientos cerca de las vías peatonales y del centro de la ciudad, Red principal de ciclo vías urbanas en la ciudad (red troncal de 26,52 km) hasta 2035.

Siete proyectos son competencia directa de Movilidad, Tránsito y Transporte, y son los que deben gestionarse desde una unidad especializada, como parte de las competencias permanentes asignadas inicialmente (Tabla 2-2).

Tabla 2-2: Proyectos relacionados directamente con la Dirección de Movilidad

Líneas estratégicas		Proyectos
1. Mejorar plenamente el sistema de Transporte Público en todos sus componentes: Calidad y cobertura del servicio; integración del sistema; sostenibilidad financiera, entre otros	1	Racionalización de la flota, de su operación, del modelo de gestión y monitoreo, 184 buses, 160.000 viajes en la ciudad y parroquias

Líneas estratégicas		Proyectos
3. Optimizar la circulación vehicular dentro de la ciudad: eliminar conflictos, nudos críticos y puntos de congestión; establecer medidas para regular la circulación vehicular	2	Semaforización de intersecciones críticas creación del centro de control semafórico de la ciudad
	3	Optimización del sistema de circulación de la ciudad
4. Desarrollar infraestructura ciclo inclusiva (eco-vías, ciclo estacionamientos, polígonos bici logísticos)	4	Sistema de bicicletas compartidas, 300 unidades con 30 estaciones al 2025
	5	Ciclovía recreativa, 10 km de circuitos
5. Definir y consolidar un sistema vial peatonal que permita poner en valor el patrimonio cultural urbano de Riobamba y el disfrute del espacio público.	6	Campañas de sensibilización hacia la movilidad sostenible, dirigida a la ciudadanía con énfasis en niños y jóvenes
6. Programas continuos de promoción, convivencia y cultura ciudadana con una activa participación ciudadana, orientada hacia la movilidad sostenible.	7	Campañas sostenidas de seguridad vial a toda la ciudadanía, orientadas a grupos según nivel de riesgo

Fuente: Plan de movilidad del Cantón

Realización: A&V Consultores

## 2.8. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN

Como diagnóstico en general es claro que actualmente la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte acata lineamientos generales establecidos en la Ordenanza Municipal 005-2016 que norma el ejercicio de su competencia de planificación, regulación, control del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, sin embargo esta es bastante limitada, puesto que su ámbito de actuación versa únicamente en dos vertientes: la primera en la expedición, regulación y validación de títulos habilitantes, y demás criterios para trámites vinculantes a la operación del transporte terrestre, y la segunda de ellas en la administración mínima requerida en las redes viales del cantón.

En consecuencia, resulta insuficiente el ámbito de acción actual, de cara a la totalidad de las competencias, facultades y deberes que tiene el GADM Riobamba, al estar ubicado dentro del

modelo de gestión Tipo A, de acuerdo con los términos establecidos por el Consejo Nacional de Competencias a través de la Resolución No. 006-CNC-2012.

Surge la necesidad de establecer un proyecto detallado que reestructure y amplíe el aparataje administrativo-legal previsto inicialmente. Dada la amplitud de competencias respecto a un solo tema (tránsito y transporte), la consolidación de fuentes propias de ingresos (por disposición legal) y la complejidad administrativa que demanda la ejecución de las competencias operativas, es menester optar por la vía más eficiente; para el caso, crear una empresa pública que desarrolle con amplitud las competencias de transporte, tránsito y seguridad vial bajo los parámetros conferidos en el modelo de gestión Tipo A.

En puntos específicos de diagnóstico, se debe mencionar que ningún director entrevistado en el GADM Riobamba expresa una posición negativa a la separación de las funciones de movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial, del organigrama funcional actual. Además de las causas citadas, se cree que el tema ganaría institucionalidad ciudadana, la empresa pública se vería abocada a mejorar sustancialmente sus procesos y se contaría con la sostenibilidad necesaria financiera y administrativa que requiere para operar en esquemas de 365 días al año.

## **2.9. ESTADO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

Con respecto a la gestión del recurso financiero propio de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, se debe tomar en cuenta que la competencia la tenía el gobierno central a través de la Policía Nacional, sin embargo, varias funciones se delegaron a los gobiernos autónomos municipales, según una clasificación aceptada.

El GADM Riobamba asumió estas competencias desde el año 2014 y se han incrementado en función de la reclasificación del GAD de municipio Tipo B a municipio Tipo A, lo que significa la totalidad de competencias transferibles. Financieramente, significa el ingreso monetario de varios rubros que a la fecha actual son seis:

- a) Inscripciones, registros y matrículas de vehículos,
- b) Títulos habilitantes y resoluciones administrativas,
- c) Trámite de matriculación y revisión vehicular,
- d) Multas en el ámbito de tránsito y transporte,
- e) Infracciones a la Ley Orgánica de Transporte terrestre, Tránsito y Seguridad vial,
- f) Transferencias desde la Agencia Nacional de Tránsito -ANT- por competencias asumidas.

En el resumen del balance de comprobación anual, estos ingresos se ordenan en cuatro grupos:

- i. Tasas y contribuciones, agrupa los ingresos recibidos por inscripciones, registros y matrícula de vehículos; títulos habilitantes y resoluciones administrativas; trámites de matriculación y revisión vehicular,
- ii. Multas competencias de tránsito y transporte,
- iii. Infracciones a la Ley Orgánica de Transporte terrestre, Tránsito y Seguridad vial,
- iv. Transferencias desde ANT por competencias asumidas.

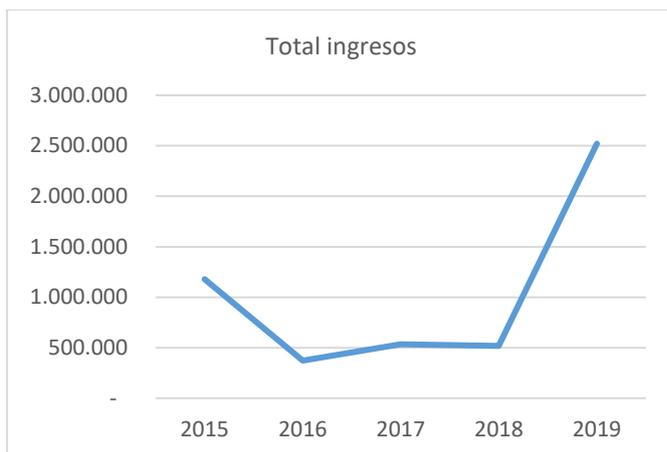
En la Tabla 2-3 se observa los ingresos registrados desde el año 2016 por cada uno de estos conceptos:

Tabla 2-3: Ingresos anuales, Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte

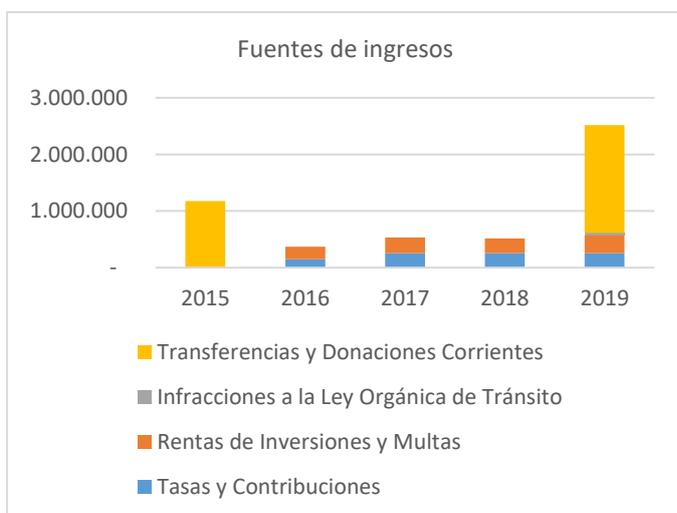
		2015	2016	2017	2018	2019	Total
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.178.708</b>	<b>372.714</b>	<b>534.433</b>	<b>519.497</b>	<b>2.520.895</b>	<b>5.126.247</b>
1.3	Tasas y Contribuciones	-	149.501	260.073	258.072	260.123	927.769
1.7	Rentas de Inversiones y Multas	-	223.213	274.360	261.425	314.776	1.073.774
	Infracciones a la Ley Orgánica de Tránsito		-	-	-	35.400	35.400
1.8	Transferencias y Donaciones Corrientes	1.178.708	-	-	-	1.910.596	3.089.304

Fuente: Dirección Financiera GADM Riobamba. Reunión de trabajo, febrero 12, 2020

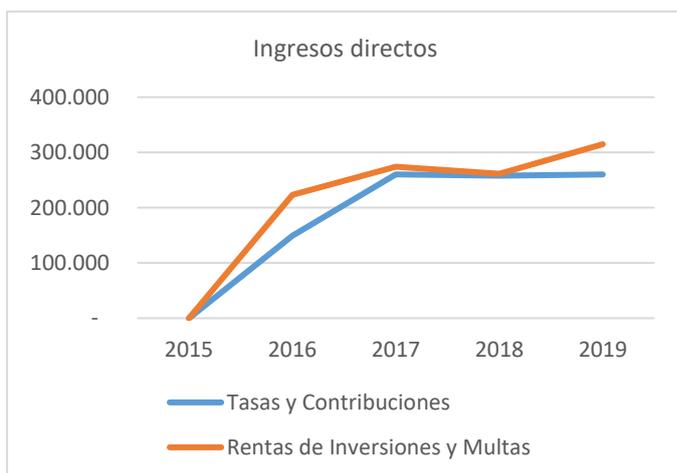
Elaboración: A&V Consultores.



Se observa que los ingresos totales crecen a razón de 21% promedio anual. Las transferencias efectuadas por la ANT constituyen el 60% de los ingresos en este período y desmarcan la tendencia de los ingresos pues se constituyen en aportes “extraordinarios”



Las transferencias realizadas por la ANT son la principal fuente de ingresos y crean superávit en el año en que se realizan. En los años en que no se produce esta transferencia, la Dirección de Movilidad mantiene déficits aun para cubrir el gasto corriente.



- La tasa de crecimiento de los dos ingresos que de alguna manera puede manejar el GADM Riobamba, es de 21%.
- El rubro Tasas y contribuciones crece a una tasa de 20% y Rentas de Inversiones y Multas a 12%
- No se toma en cuenta Infracciones a la Ley Orgánica de Tránsito porque recién en 2019 se cuenta con este rubro.

Todos los ingresos están amparados bajo la Ley de Tránsito o la Ordenanza Municipal 005-2016, sin embargo, se ha hecho una diferencia entre los “ingresos directos”, aquellos que recibe el GADM Riobamba directamente desde el contribuyente y sobre los cuales tiene

mayor capacidad de gestión pues, las Transferencias, son un porcentaje fijo dependiente de la gestión de la Agencia Nacional de Tránsito.

Desde el año 2019, el GADM Riobamba cobra una tasa por rodaje que en estos momentos no se asigna a la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

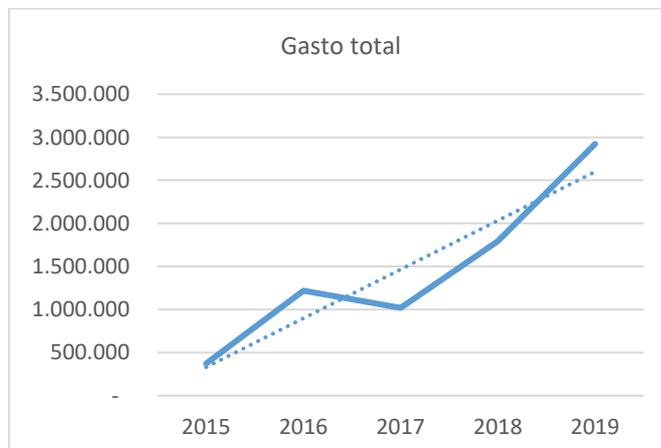
En contrapartida, los egresos de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte consumen los ingresos de manera paralela manteniendo un déficit permanente. En la Tabla 2-4 se observa la distribución de costos y gastos durante los últimos cinco años y se incluye la proyección del año 2020.

Tabla 2-4: Egresos anuales, Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>372.986</b>	<b>1.217.742</b>	<b>1.019.944</b>	<b>1.792.419</b>	<b>2.922.848</b>	<b>7.325.939</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>372.986</b>	<b>671.735</b>	<b>953.672</b>	<b>837.970</b>	<b>1.336.580</b>	<b>4.172.943</b>
Gastos en Personal	366.255	646.287	746.739	650.378	1.126.069	3.535.727
Bienes y Servicios de Consumo	6.731	25.448	206.933	187.592	210.511	637.215
Otros gastos corrientes	-	-	-	-	-	-
<b>GASTOS DE INVERSIÓN</b>	<b>-</b>	<b>503.644</b>	<b>14.336</b>	<b>650.372</b>	<b>1.281.739</b>	<b>2.450.091</b>
Gastos en Personal	-	4.189	-	238.167	707.620	949.976
Bienes y Servicios de Consumo	-	68.227	14.336	412.205	561.467	1.056.235
Obras Públicas	-	431.228	-	-	12.652	443.880
<b>GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>-</b>	<b>42.363</b>	<b>51.936</b>	<b>304.076</b>	<b>304.529</b>	<b>702.904</b>
Bienes de Larga Duración	-	42.363	51.936	304.076	304.529	702.904

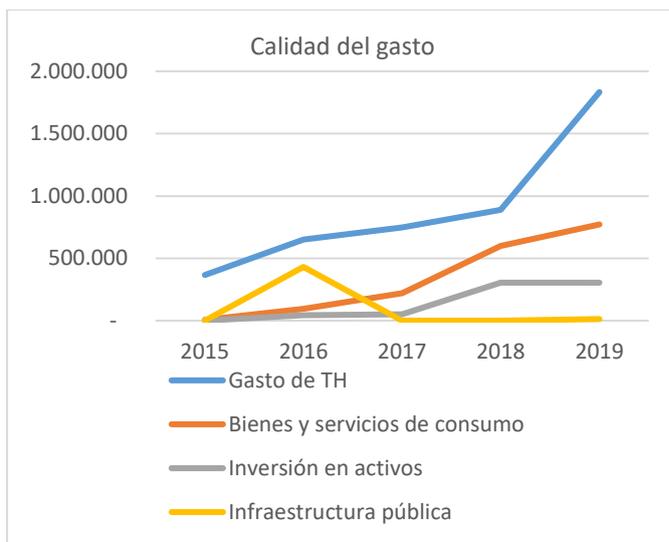
Fuente: Dirección Financiera GADM Riobamba. Reunión de trabajo, febrero 12, 2020

Elaboración: A&V Consultores.



Al ser los ingresos soportado en su mayoría por las Transferencias externas, el gasto tiende a crecer notablemente en los años que se producen dichas transferencias.

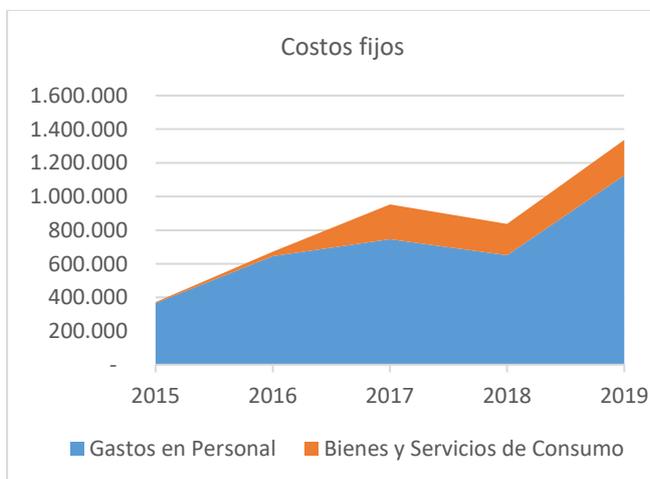
Es importante aclarar que la política pública financiera se ciñe en dos factores: ejecutar el gasto (ejecución presupuestaria) y, utilizar los ingresos planificados, en su totalidad.



En esta gráfica se han acumulado todos los costos de personal y bienes de consumo (corrientes y de inversión).

Da la impresión de que el gasto en Infraestructura pública se realiza en forma de picos y luego desaparece. Se debería evaluar los requerimientos reales y si están siendo cubiertos con esta inversión.

El costo de personal es el usual en una empresa de servicios.



Los dos rubros que abarcan los Costos fijos responden también a los ingresos anuales.

Gastos de personal incluye sueldos y prestaciones sociales de todo el personal en nómina y los empleados por contrato anual renovable.

Bienes de consumo incluye a todo costo de mantenimiento, materias primas y consumibles realizados por ambos grupos de empleados.

Los gastos de inversión no se cubren con los ingresos fijos (todos los mencionados en la tabla 2-4); forman parte de proyectos autofinanciados con capital propio.

### 2.9.1. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DEL SERVICIO

Se comprende que en una institución pública los indicadores financieros tradicionales no son de utilidad al eliminarse el fin principal de una organización privada: acumular superávit. Lo que da importancia al uso del ingreso fijo para brindar una mejora continua en el servicio a la ciudadanía y, da más importancia aun al diseño y formulación de proyectos que con capital adicional, cubran los déficits identificados. En este aspecto, se debe considerar que la gestión del tránsito, como tendencia mundial, es lograr una automatización casi total, lo cual implica contar con planes de inversión programada para varios años.

En la Ilustración 2-4 se observa la relevancia del costo fijo en relación con las inversiones en la mecánica financiera de la Dirección de Movilidad. En el año 2019 se equilibra el gasto fijo con la inversión; se puede decir que las cifras indican un reparto del gasto total en mitades igualmente cubiertas por los dos rubros; aun así, se mantiene un déficit corriente, situación que provocará que este continúe, crezca y mantenga pocas posibilidades de cierre.

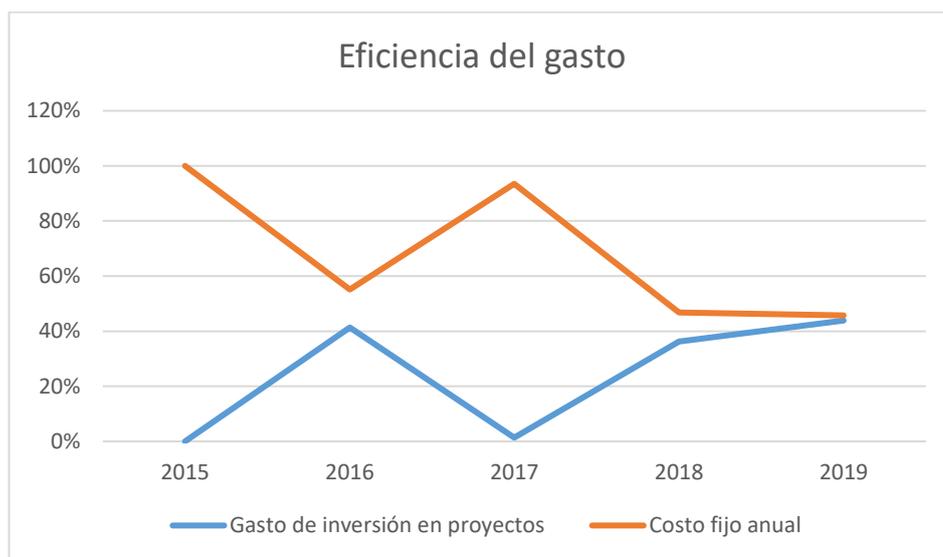


Ilustración 2-4: Uso de los egresos con relación al ingreso, Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte  
Fuente: Departamento Financiero del GADM Riobamba  
Elaboración: A&V Consultores

En resumen, si bien el crecimiento de los egresos está sustentado por un incremento en los ingresos, se mantiene saldos negativos continuamente que, ni siquiera los aportes en años extraordinarios lo logran cerrar, por lo que se advierte algún factor distorsionante dentro de la institución municipal al ser la Dirección de Movilidad una dependencia del GAD. En teoría, la creación de una empresa pública con este esquema financiero tendría poca autonomía financiera.

## 2.10. ESTADO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

El GADM Riobamba cuenta con un manual para la clasificación de puestos y un detalle de cada puesto de trabajo. Al respecto cabe acotar que las diferentes leyes, normas y acuerdos internacionales de los cuales el país es suscriptor, en materia de seguridad y salud ocupacional que rigen en organizaciones con riesgos laborales altos, condicionan la estructura orgánica otorgándole al/los proceso/s de seguridad y salud en el trabajo, la

dependencia directa de la máxima autoridad, para el presente caso, el Alcalde. Se puede decir que similar situación de relación de dependencia debería mantenerse para la gestión de riesgos ambientales, de información, documental y anticorrupción.

En el organigrama de la Dirección que se observa en el Ilustración 2-5, no es fácil diferenciar las áreas de trabajo de los procesos, por lo que el servicio tiende a ser confuso para los usuarios y se presta a errores en el procesamiento interno.



Ilustración 2-5: Organigrama funcional de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte

Fuente: Resolución Administrativa, N.- 2019-0077-SEC, Estructura Orgánica por procesos del GADM Riobamba, pág.: 12-13

En este esquema se amparan 225 empleados y trabajadores de los cuales 183 constan en la nómina de empleados fijos y 42 laboran bajo contrato de servicios. Todo el personal tiene como dirección de trabajo la misma que ocupa la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

En términos generales, en la Tabla 2-5 se observan las cifras que indican la distribución del personal de acuerdo con el nivel jerárquico y departamento funcional al cual están asignados.

**Tabla 2-5: Distribución y cargos de los empleados y trabajadores de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte**

<b>POR UNIDADES LABORALES</b>		<b>#</b>	
Control de Servicios de Transporte		130	
Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte		59	
Matriculación		13	
Terminales Terrestres		23	
<b>POR DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<b>Cargo</b>	<b>#</b>	<b>Cargo</b>	<b>#</b>
Agente Civil de Tránsito	129	Director de Gestión de Movilidad Tránsito y Transporte	1
Servidor Municipal de Servicios 1	18	Recaudador de Cabinas	1
Inspector Municipal	8	Técnico Supervisor	1
Técnico de Emisión de Matriculas	7	Asistente de Contabilidad	1
Revisor Vehicular	4	Abogado 2	1
Chofer de Recolección	4	Analista de Soporte Tecnológico 2	1
Servidor Municipal 2	4	Analista de Contabilidad 3	1
Conserje / Conserje Externo / Limpieza y Mantenimiento	3	Especialista en Movilidad, Tránsito y Transporte Líder de Equipo	1
Guardián / Guardián Administrativo	3	Técnico de CAD	1
Técnico de Archivo y documentación	3	Revisor Municipal	1
Chofer de Vehículos Livianos	3	Secretaria Ejecutiva	1
Chofer / Conductor Administrativo / Chofer de Vehículos Livianos	2	Secretario	1
Analista de Contabilidad 2	2	Conserje	1
Analista de Servicios de Tránsito y Seguridad Vial 2	2	Chofer de Vehículo Pesado	1
Analista de Servicios de Transporte Terrestre 2	2	Electricista/Operador Electricista	1
Técnico de Servicio al Ciudadano	2	Servidor Municipal 7	1
Administrador Terminales Terrestres	2	Servidor Municipal de Apoyo 3	1
Servidor Municipal 3	2	Servidor Municipal de Apoyo 2	1
Coordinador de Control de Servicios de Transporte	1	Servidor Municipal de Apoyo 1	1
Analista de Documentación y Archivo 1	1	Prensista	1
		Barrendero/a	3

Fuente: Dirección de Talento Humano, GADM Riobamba

Elaboración: A&V Consultores

Se puede observar que el 58% de los trabajadores, laboran en la Unidad de Control de Servicios de Transporte como Agentes Civiles de Tránsito. Ellos no tienen espacio físico alguno asignado, ni siquiera baterías sanitarias, por lo que realizar reuniones de capacitación o trabajo tiene esta limitación.

El 42% de los empleados cumplen tareas administrativas y de servicios generales. Solamente 59 empleados (de los 96 que no son Agentes Civiles de Tránsito) tienen físicamente un puesto de trabajo que, bajo los estándares de seguridad laboral, cada uno debería tener al menos cuatro metros cuadrados de piso y una altura mínima al techo de 2,70 m.

En la Tabla 2-6 se detalla el entrenamiento y capacitación que ha recibido el personal de la Dirección. Si bien es cierto no se especifica que persona o a qué puesto de trabajo se brindó la capacitación, si se sabe que forma parte de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.

Tabla 2-6: Capacitación recibida por funcionarios de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte

<b>AÑO 2017</b>			
<b>N.-</b>	<b>FECHA</b>	<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>N. DE PARTICIPANTES</b>
1	16 DE MARZO	SEMINARIO TRABAJO E INTEGRACIÓN EN EQUIPO	1
2	5 Y 6 DE MAYO	TALLER DE IMPORTANCIA DE CONTAR CON EQUIPOS DE TRABAJO QUE BRINDE ATENCIÓN DE CALIDAD AL CLIENTE	1
3	12, 13 Y 14 DE JULIO	II SEMINARIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO Y MOVILIDAD	5
4	23 DE NOVEMBRE	COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	3
<b>AÑO 2018</b>			
<b>N.-</b>	<b>FECHA</b>	<b>TEMA DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>N. DE FUNCIONARIOS PARTICIPANTES</b>
1	21 Y 22 DE FEBRERO	SEMINARIO TALLER CODIGO ORGÁNICO DE ENTIDADES DE SEGURIDAD CIUDADANA Y ORDEN PÚBLICO	2
2	9 AL 13 DE MARZO	CURSO DE AUDITORIA DE SEGURIDAD VIAL	1
3	29 DE MAYO AL 11 DE JUNIO	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CUSTODIO DE DOCUMENTOS	1
4	2 Y 3 DE AGOSTO	SEMINARIO DE CONTROL ADMINISTRATIVO Y DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES	2
5	3 DE MAYO	NORMATIVA LEGAL DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	3
6	15 AL 19 DE MAYO	CURSO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	1

7	20 DE JUNIO	SEMINARIO DEL CÓDIGO ORGÁNICO ADMINISTRATIVO COA	1
8	8 DE JUNIO AL 14 DE JULIO	CAPAITACIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA	1
9	4 Y 5 DE OCTUBRE	SEMINARIO MOVILIDAD Y URVANISMO FUTURA 2018	1
10	01 DE OCTUBRE	CONFERENCIA "PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA APLICADA A LAS RELACIONES HUMANAS	126
11	15 DE NOVIEMBRE	TALLER DE COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	4
12	6 Y 7 DE DICIEMBRE	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	3

**AÑO 2019**

N.-	FECHA	TEMA DE LA CAPACITACIÓN	N. DE FUNCIONARIOS PARTICIPANTES
1	14 DE MARZO	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	3
2	4 Y 5 DE ABRIL	CURSO SOBRE CONTRATACIÓN PÚBLICA - FASE PREPARATORIA	1
3	5, 6, 19 Y 20 DE JULIO	CURSO DE EXPROPIACIÓN Y CONTRATACIÓN PÚBLICA	2
4	OCTUBRE Y NOVIEMBRE	DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, VALORES Y SERVICIO AL USUARIO	129
5	26 AL 29 DE NOVIEMBRE	CONGRESO NACIONAL DE DERECHO ADMINISTRATIVO Y PROCESAL ADMINISTRATIVO	2
6	12 DE DICIEMBRE	TALLER DE COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	5

Fuente: Dirección de Talento Humano, GADM Riobamba  
Elaboración: A&V Consultores.

Se puede concluir que el personal de la Dirección ha sido asignado a ella como personal nuevo que inició su trabajo en el año 2016 y poco a poco se han incrementado para cubrir las diferentes competencias que asumía el GADM Riobamba.

Con respecto al equipamiento tecnológico, el GAD funciona, opera, con un ERP SIM que fue adquirido hace 4 años e incorpora los módulos de talento humano, finanzas, control de activos, etc. A través de esta aplicación se puede filtrar los recursos propios de cada dirección y en el caso de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte, reconocer los rubros por ingresos propios que tiene.

A nivel de Agentes Civiles de Tránsito, se cuenta con un sistema de comunicación integrado con el ECU 911. Cada agente dispone de una radio portátil y en cada vehículo se cuenta con un teléfono móvil.

En resumen, el talento humano con que cuenta la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte es joven, altamente capacitado, con funciones y asignaciones de trabajo precisas. No se ha podido evaluar la carga de trabajo y los tiempos de ejecución de procesos por ser una información que no aporta significativamente el diagnóstico (los procesos deberán ser previamente clarificados y comprendidos). El cambio tecnológico que se debe dar en función del servicio debe mantener coherencia con la determinación de procesos y buscar la empatía entre ambos.

### 2.11. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

- Si bien es cierto que el enfoque de gestión, administración, operación, etc. por procesos tiene aristas y componentes diferentes que crean varios modelos de aplicación real, no es menos cierto que sigue siendo conveniente apegarse a un concepto básico: “un proceso es una serie de actividades que utilizan recursos y **siempre** generan un producto (bien o servicio)”<sup>2</sup> y bajo este fundamento se trabaja en la actualidad los modelos de automatización y transformación digital. Se sugiere revisar la estructura de procesos y subprocesos vigente actualmente en la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte.
- Como parte de una institución de gobierno local, el GADM Riobamba, la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte ha estado inmersa en los procesos de modernización o fortalecimiento que el GAD ha llevado a cabo. Es decir, muchas de las actividades de gestión administrativa son cubiertas por las diferentes direcciones o dependencias municipales y esta Dirección concentra su labor en la operación o prestación de servicios. El salto a empresa pública obligará al fortalecimiento, y la creación, de procesos administrativos (internos) y la conversión de los procesos principales en productos para la satisfacción de la ciudadanía y los grupos de interés.

---

<sup>2</sup> Harrington J. Mejoramiento de procesos en la empresa. Edit. Mc Graw Hill, 2003. *Este texto, reimpresso in finidad de veces, ofrece los criterios básicos para lo que luego se convirtió en la Ingeniería de Procesos. Los conceptos de procesos, productos, actividad, riesgo operativo y muchos más se han integrado profundamente como un solo campo de estudio dentro de la teoría administrativa.*

- Cuando una organización ordena sus formas de trabajo bajo la denominación gestión por procesos, debe recopilar todos los productos (bienes, servicios e información) que genera y son demandados por alguien, interno o externo. Hay dos procesos que aparentemente no tienen una demanda explícita por parte de la ciudadanía, clientes o empleados del GADM Riobamba, porque su funcionalidad está atravesada por el tiempo; consecuentemente es muy fácil olvidarse de ellos en un análisis situacional del ahora, pero en el futuro mediano se generan desencuentros importantes en la gestión de procesos sino se han creado los mecanismos, procedimientos y registros para incorporarlos a la vida de la institución. Estos son: el proceso de Gestión de Riesgos y el proceso de Gestión del Conocimiento.
- La gestión de la movilidad, el tránsito, el transporte y la seguridad vial, están reguladas desde organismos públicos a nivel nacional, cuentan con una asignación de recursos establecida por ley y demandan actividades internas (procesos internos o de apoyo) que acaparan el trabajo de los funcionarios de estas áreas. Tanto es así que, aun en la fecha actual en la cual el tema se maneja como una Dirección dependiente de la estructura del municipio, se incorporan en las funciones de la dirección, la gestión administrativa financiera y de talento humano, a manera de islas con cierto nivel de independencia de las direcciones municipales respectivas. Es importante evaluar una separación de la gestión de movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial, en una institución específicamente dedicada a ello y con su propia red de servicios y procesos internos.
- La ya mencionada institución autonómica podría ser una empresa pública que cuente con los mecanismos legales de administración de competencias y servicios públicos a través de ejecución de contratos públicos propios de la entidad, mecanismos de delegación, gestión compartida o cogestión de conformidad a lo previsto en el ordenamiento jurídico vigente.

- Con respecto al recurso financiero. Al estar en vigencia un marco regulatorio sólido, administrado desde el gobierno central, con respecto a las competencias, ingresos y egresos, que se pueden realizar en temas de movilidad, tránsito y transporte, queda muy claro el comportamiento de las fuentes de ingresos y las alternativas de uso de recursos. Tan claro es el tema que se puede determinar el monto preciso que el GADM Riobamba no ha utilizado para los fines consiguientes de movilidad. Ante una posible delegación de funciones en otra institución pública, se encontrará bastante claridad y transparencia en los activos y pasivos que se deben transferir.
- La Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte mantiene una cartera por cobrar. Esta se genera por dos causas principales: generación de comprobantes de matrícula que luego no son pagados por los usuarios y, generación de multas por matriculación tardía, que tampoco la pagan los usuarios. Estas cifras de cartera representan menos del 5% de los ingresos planificados.
- Los puestos de trabajo requeridos para llevar adelante las competencias de tránsito y transporte están cubiertos y en la mayoría de las unidades o departamentos, no se requiere más empleados. Es difícil evaluar la carga laboral pues no se hizo un levantamiento de procesos y su correspondiente caracterización, lo cual habría delimitado cantidad de trabajo e indicadores de operación y satisfacción. Se sugiere realizar este trabajo de levantamiento y optimización de procesos como una situación emergente en la Dirección.
- El Plan Cantonal de Movilidad contempla once proyectos específicos relacionados con la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte. Han sido presentados a nivel de Perfil del Proyecto y en su construcción se sugiere tener en cuenta las áreas de conocimiento de Entrenamiento y Transferencia de Tecnología y, Gestión de Riesgos.
- Las competencias Tipo A en movilidad, tránsito y transporte que ha adquirido el GADM Riobamba, lo exponen a una coyuntura que debe resolverse lo antes posible.

Las causas y preámbulo han sido analizadas en los capítulos anteriores de este documento y se pueden sintetizar en una frase: la gestión de las competencias de movilidad, tránsito y transporte es compleja, conlleva la ejecución de procesos propios como entidad y por tanto la innecesaria duplicidad de roles y reprocesos al interior del gobierno municipal. Entonces, con una visión estratégica, la Alcaldía y el Consejo, deben buscar una solución inmediata y permanente.

- La solución que se elija debe garantizar dos cosas: satisfacción de la ciudadanía, los usuarios y los actores de los sistemas de movilidad, tránsito y transporte y, dar cumplimiento a todas las competencias que han sido y serán transferidas. Esta solución atraviesa necesariamente por una reconstrucción de los procesos, el análisis y la gestión de riesgos y, la gestión del conocimiento, como componentes referenciales del trabajo a futuro.
- La respuesta más eficiente, por los datos empíricos que se puede obtener de otros gobiernos locales a nivel nacional y extranjero, consiste en transferir las responsabilidades a una empresa u organización especializada en el tema. En este aspecto, la ley ecuatoriana solamente permite la delegación a una empresa de carácter público, con autonomía administrativa y financiera. Es la opción que se propone de aquí en adelante.

## **2.12. CRITERIOS Y CONDICIONES HABILITANTES**

Para dar vida a una empresa pública existe un marco legal sólido y lo bastante solvente como para crear un proyecto específico y que no deba superar obstáculos en ningún nivel de gobierno sino más bien, se agilite la oportunidad para mejorar los servicios a la ciudadanía. Con esta referencia, se sugiere tener en cuenta los siguientes lineamientos para habilitar una empresa pública municipal que tome a su cargo las competencias de movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial en el cantón Riobamba.

- A la fecha, el GADM Riobamba cuenta con un Plan Integral de Movilidad que se articula en la geografía y población del Cantón. Los temas de movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial deben formar parte de las responsabilidades (productos) de la nueva empresa,
- El Plan de Movilidad Cantonal, incluye un Plan Estratégico que se concreta en 21 proyectos responsabilidad del GADM Riobamba. De estos, 11 proyectos tienen relación directa con las competencias de Movilidad, Tránsito y Transporte; estos son los proyectos que deben incluirse en la nueva empresa pública.
- La transferencia de recursos (activos y pasivos) propiedad actual del GADM Riobamba se hará con el cierre de un mes contable. Los recursos incluirán: bienes muebles e inmuebles, valor efectivo del flujo de caja al cierre mensual, nómina de empleados y trabajadores por nombramiento y por contrato, información contable, administrativa y de talento humano que facilite el arranque de la empresa.
- Inicialmente se requerirá un sistema informático básico para la gestión inmediata del recurso financiero y talento humano. Se sugiere la adopción del SIG-AME que ha demostrado eficiencia y eficacia en los módulos implementados a nivel municipal.
- Las actividades necesarias de realizar antes, durante, pero sobretodo, después de constituida una empresa pública deben manejarse como un solo proyecto. Este proyecto finaliza luego del primer cuatrimestre de operación de la empresa pública; es decir, se convierte en un acompañamiento para la transferencia de competencias.
- Para entrar de lleno en la estructuración de un modelo de gestión a través de una empresa pública, se sugiere tener en cuenta dos lineamientos de política: la de movilidad y la organizacional. A continuación, se detallan ambas.

### 2.12.1. LINEAMIENTO DE POLÍTICA DE MOVILIDAD

La política de movilidad del cantón Riobamba responde a la aglomeración de estrategias, proyectos, medidas y acciones eficientes, competitivas, responsables con el medio ambiente, participativas que solidifiquen conceptos de una ciudad integrada, tecnológica y preparada para los nuevos retos urbanos a nivel mundial en materia de vialidad, transportación y de generación de cultura vial.

En tal razón, los criterios y principios rectores a tratar como política de movilidad son los siguientes:

- Armonización entre el espacio destinado a peatones y a conductores que incluya la determinación de la infraestructura vial y mobiliario urbano pertinente.
- Generación de cultura vial mediante la difusión de información vial, información normativa y reglamentaria, así como la toma de medidas y programas competentes a seguridad vial.
- Implementación de proyectos que involucren conexión tecnológica de transporte y tránsito para el cantón de Riobamba.
- Construcción y administración de infraestructura de transporte terrestre y tránsito vigentes o futuras, tales como terminales terrestres, estaciones o bermas de transporte, paradas, carriles exclusivos para transporte terrestre y demás trazados de vías rápidas de transporte masivo o colectivo.
- Redistribución del espacio público que cubre las necesidades de transporte público, estableciendo zonificación funcional de entornos urbanos y rurales del cantón.
- Reorganización del sector de transporte que incluya la integración de todos los sistemas de movilidad de forma sustentable y acordes a la estrategia ambiental cantonal.
- La calidad, vista como satisfacción del usuario, será el eje mandatorio de toda política, proceso o procedimiento en la empresa pública. Por tanto, se construirá un proceso para el Aseguramiento de la Calidad,
- La estructuración del trabajo responderá a un modelo de ingeniería de procesos que garantice la calidad en todos los aspectos,

- El análisis y la gestión de riesgos se tendrá en cuenta en dos niveles: los riesgos no operativos en el nivel estratégico y los riesgos operativos en el nivel de procesos. Una primera versión de este análisis debe realizarse cuando se haya identificado los productos y servicios que se deben generar en la empresa pública,
- Se favorecerá una planificación estratégica por escenarios (prospectiva) y la integración táctica – operativa mediante herramientas de Balanced Scorecard,
- En los procesos se incluirá procedimientos para rescatar y gestionar el conocimiento que se crea o recrea durante las actividades diarias de la empresa. Este tema debe constar como parte de ciertos procesos y se requiere entrenar a los empleados en las herramientas para solventarlo.
- Los valores y políticas internas se convierten en parte de los objetivos de la empresa. Esto se manifiesta en los indicadores que se establezcan para cada proceso,
- Se favorecerá la planificación, la toma de decisiones consensuadas, el trabajo en equipo y el análisis causal como herramientas de trabajo diario.
- Se promoverá la transformación digital de la empresa desde su inicio. Para ello se preverá en la planificación operativa los recursos necesarios para dicha transformación,
- Se promoverá la remuneración variable y otras formas de remuneración no metálica.

### **3. PROPUESTA DE EMPRESA PÚBLICA DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP**

#### **3.1. CONDICIONES ESTRATÉGICAS**

La creación de una empresa pública municipal es una opción viable y confiable mediante la cual el gobierno del cantón transfiere las responsabilidades y competencias de movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial, a una organización dedicada exclusivamente para tal fin.

Por un lado, se debe tener en cuenta que la estadística nacional revela como segunda causa de muerte los accidentes de tránsito y transporte; estos se transforman en la primera causa en el grupo de edad 12 – 30 años, convirtiéndose así en un problema con claro impacto en

la vida de la ciudad. El esfuerzo en todos los niveles de gobierno, central y locales, para frenar los fatales resultados de accidentes están dando resultados puntuales cuando se montan campañas y operativos coordinados entre diferentes instituciones. Esto nos deja una enseñanza: los temas de tránsito y transporte son multidimensionales y están transversalizados por las acciones preventivas de movilidad y seguridad vial.

El circuito de planificación – ejecución – control – sanción que requiere la gestión de tránsito y transporte demanda la concurrencia de recursos especializados, acciones emergentes y horarios de trabajo intensivos, condiciones que complican la gestión cuando son llevadas por un órgano de gobierno. Todo el circuito debe funcionar apegado a una serie mundialmente reconocida de estándares, patrones, normas técnicas, que van más allá del marco legal vigente para los órganos de gobierno. En este caso, la aplicación de especificaciones técnicas está en manos de la unidad gestora de tránsito y transporte, por lo cual su accionar tiene impacto profundo en los hechos que se suscitan en la vía.

Por otro lado, al tratarse de un tema multidimensional, los datos e información que se genera en la gestión de la movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial, tienen peso en las decisiones que el gobierno local debe tomar sobre temas sensibles que van desde el ordenamiento territorial hasta la comunicación de valores culturales en la población. Es por esto por lo que una organización especializada en la gestión se convierte en proveedor permanente de información para la toma de decisiones en el gobierno autónomo descentralizado y desde un inicio, debe montar los procesos necesarios para disponer y transmitir esta información.

### **3.1.1. PÚBLICOS, USUARIOS Y GRUPOS DE INTERÉS**

La gestión de la movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial es un tema ciudadano, de afectación e implicación ciudadana en todo grupo de edad y ubicación geográfica. Se distinguen siete grupos de interés con los cuales la empresa pública deberá mantener relaciones.

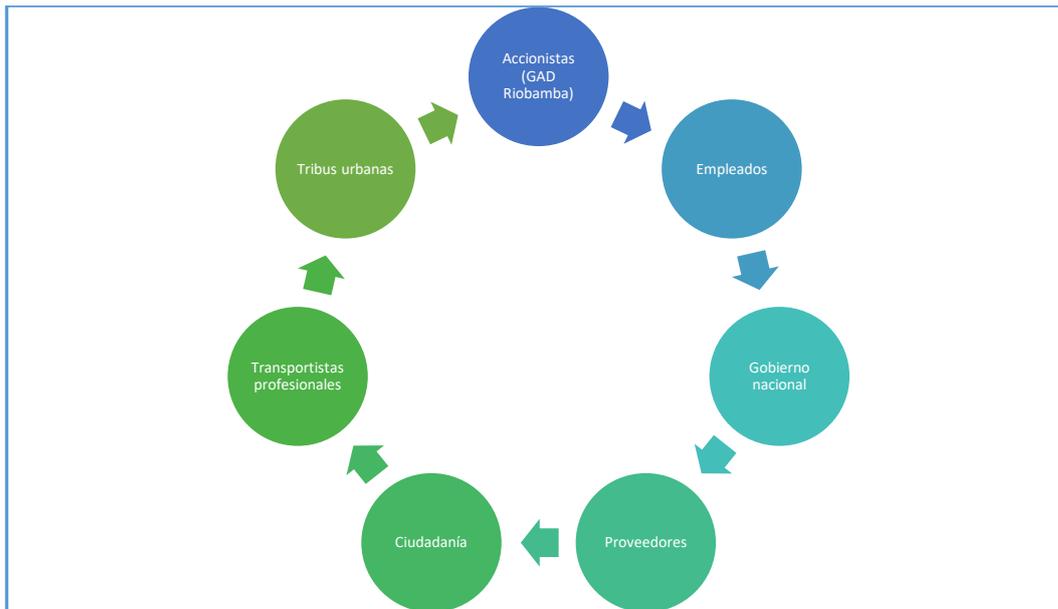


Ilustración 3-1: Grupos de interés alrededor de la Empresa Pública de Movilidad de Riobamba, EP  
Fuente y elaboración: A&V Consultores

A priori se puede definir algunos objetivos que busca cada uno de estos grupos, pero una de las primeras tareas estratégicas de los directivos de la empresa pública deberá ser la evaluación y ordenamiento de prioridades de estos grupos de interés.

Tabla 3-1: Grupos de interés e intereses que tienen en una empresa pública de movilidad

Grupo de interés	Intereses a priori
<b>Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento total de las competencias asignadas.</li> <li>• Información técnica continua y oportuna sobre los temas.</li> <li>• Información coyuntural oportuna sobre desviaciones y novedades.</li> <li>• Cero fallecimientos o invalidez por accidentes de tránsito.</li> <li>• Transferencia oportuna de recursos desde gobierno central</li> </ul>
<b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de carrera en la empresa.</li> <li>• Remuneración justa, puntual.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Entrenamiento y capacitación</li> <li>• Clima laboral favorable al cumplimiento de meta.</li> </ul>
<b>Gobierno nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cero fallecimientos o invalidez por accidentes de tránsito.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información oportuna y permanente.</li> <li>• Coordinación con instituciones nacionales.</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos transparentes, justos.</li> <li>• Papeleo que sea un control y no un acoso.</li> <li>• Pagos a tiempo</li> <li>• Oportunidades para PYMES</li> </ul>
<b>Transportistas profesionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones técnicas, motivadas y compartidas.</li> <li>• Control de legalidad.</li> <li>• Trámites para control coherente.</li> </ul>
<b>Ciudadanía (Comunidad)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cero fallecimientos o invalidez por accidentes de tránsito.</li> <li>• Justicia ejemplificadora.</li> <li>• Agilidad en la circulación.</li> <li>• Transporte masivo confiable, de calidad, accesible.</li> </ul>
<b>Tribus urbanas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios ciudadanos de tránsito no motorizado.</li> <li>• Cero fallecimientos o invalidez por accidentes de tránsito.</li> <li>• Favorecer el transporte multi modal.</li> <li>• Ser partícipes de las decisiones.</li> </ul>

Fuente y elaboración: A&V Consultores

Si bien es recomendable establecer canales de comunicación con cada grupo de interés, en términos generales se pueden clasificar tres grandes grupos con requisitos específicos, que deberían convertirse en productos o servicios.

Tabla 3-2: Intereses de empleados y trabajadores

<b>Grupo de comunicación</b>	
<b>Actores institucionales</b>	
<b>Grupos de interés involucrados</b>	<b>Requisitos buscados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados y trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de carrera</li> <li>• Programa anual de evaluación &amp; recompensa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa anual de entrenamiento &amp; capacitación</li> </ul>
--	--

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

Tabla 3-3: Actores de contraparte

<b>Grupo de comunicación: Actores de contraparte</b>	
<b>Grupos de interés involucrados</b>	<b>Requisitos buscados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GADM Riobamba</b></li> <li><b>Agencia Nacional de Tránsito</b></li> <li><b>Contraloría General del Estado</b></li> <li><b>Consejo Nacional de Competencias</b></li> <li><b>Transportistas profesionales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Cantonal de Movilidad</li> <li>POA y PAC a tiempo</li> <li>Reportes periódicos</li> <li>Informes de coyuntura</li> <li>Canales de comunicación directa</li> <li>Gestión de riesgos operativos</li> </ul>

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

Tabla 3-4: Actores sociales

<b>Grupo de comunicación Actores sociales</b>	
<b>Grupos de interés involucrados</b>	<b>Requisitos buscados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Proveedores</b></li> <li><b>Ciudadanía</b></li> <li><b>Tribus urbanas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan anual de inversión</li> <li>Plan y programa de seguridad vial</li> <li>Informes periódicos</li> <li>Planes y programas de educación vial</li> <li>Acuerdos sociales sobre movilidad</li> </ul>

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

Los grupos de interés usualmente buscan acercamiento hacia la empresa pública y es una estrategia aconsejable el mantener contacto permanente.

### **3.1.2. SERVICIOS ACTUALES, DESEABLES Y COMPETENCIA DIRECTA**

Una empresa pública de movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial, con competencias Tipo A, tiene las siguientes competencias (responsabilidades) que se emparejan con productos concretos por mandato legal.

Tabla 3-5: Productos generados por las competencias de movilidad

Competencia	Producto o servicio asociado
Aprobar y otorgar títulos habilitantes de transporte terrestre, en las modalidades acordadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas y frecuencias</li> <li>• Título habilitante</li> <li>• Contrato de Operación y Renovación</li> <li>• Permiso de Operación y Renovación</li> <li>• Cambios de socio</li> <li>• Cambio de unidad</li> <li>• Cambio de socio y unidad</li> <li>• Cambio se socio y habilitación de unidad</li> <li>• Deshabilitación y habilitación de unidad</li> <li>• Incremento de cupo</li> <li>• Sanciones administrativas</li> </ul>
Realizar cada cinco años, o acorde a las necesidades municipales, los estudios técnicos y legales para cubrir la demanda de transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe técnico quinquenal de demanda de transporte en el Cantón Riobamba</li> </ul>
Realizar el proceso de revisión técnica vehicular y matriculación, en acuerdo al marco legal vigente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión semestral de vehículos comerciales</li> <li>• Revisión anual de vehículos particulares</li> <li>• Revisión de vehículos retenidos</li> <li>• Informe jurídico de factibilidad de matriculación</li> <li>• Baja de vehículo</li> <li>• Bloqueo de vehículo</li> <li>• Matriculación vehicular</li> </ul>
Controlar la eficiente administración de los terminales terrestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de: operadoras, modalidad de transporte, vehículos destinados, rutas y frecuencias</li> </ul>
Asumir y ejecutar las competencias que progresivamente le sean entregadas por el GADM Riobamba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Rodaje?</li> <li>• ¿Estacionamiento?</li> </ul>
Elaborar planes, programas y proyectos, en relación con el tránsito, transporte y seguridad vial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Cantonal de Movilidad</li> <li>• Informe semestral de seguimiento del Plan de Movilidad</li> <li>• Plan Cantonal de Seguridad Vial</li> <li>• Plan Cantonal de Educación Vial</li> </ul>
Elaborar estudios técnicos y legales que constituyen herramientas para que el Consejo Municipal norme las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe técnico anual de tarifas y ajustes</li> </ul>

Competencia	Producto o servicio asociado
tarifas de las diferentes modalidades de transporte	
Disponer la implementación de medios y sistemas tecnológicos de transporte para la regulación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatización de servicios</li> </ul>
Las demás otorgadas por la ley, reglamentos, ordenanzas y normativas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>

Fuente y elaboración: A&V Consultores

La tabla anterior se convierte en mandatorio para la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba EP. Habría que agregar los productos esperados por otros actores.

En teoría, las competencias son transferidas a los gobiernos locales y cada uno debería tener injerencia en su territorio. En la práctica, los servicios más rentables (matriculación y revisión vehicular) los puede utilizar un usuario en cualquier jurisdicción; tenemos así que, para estos servicios, si existe una competencia real que se debe tener en cuenta.

### 3.1.3. CAPACIDADES Y HABILIDADES ACTUALES

La capacidad operativa depende de dos factores: la disponibilidad oportuna de recursos e insumos y, la habilidad para utilizarlos de manera productiva (eficaz y eficientemente). Con relación a los recursos con que nacería la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, se hace un recuento y evaluación en la siguiente relación:

Los recursos de bienes muebles e inmuebles, así como el recurso financiero en metálico son los de mayor transparencia. En el Anexo 1 se detalla los bienes muebles e inmuebles valorados y en será necesario realizar un cierre contable a la fecha que se fije como cierre de la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte para conocer el estado financiero de esta. A estos recursos se podrían sumar algunos más, propiedad municipal, que sean acordados en el desarrollo del proyecto.

Se puede decir que, cubiertos los gastos de operación y administración, en el año 2019 se arrastraba un saldo favorable de alrededor de 1,7 millones de dólares, dinero que puede considerarse un ahorro para inversión.

Respecto a la infraestructura física. Debería revisarse el uso del espacio destinado hoy a parqueaderos de revisión vehicular, proceso que debe dar un salto tecnológico importante de visual a electrónico, con lo cual el área estaría subutilizada. Las instalaciones de oficinas están sobrepobladas ya hoy, sin contar con que se requerirá la incorporación de personal nuevo. Un aspecto que debe ser tratado de forma ágil porque limita la capacidad de trabajo.

En referencia al talento humano, se puede decir que las funciones operativas están cubiertas en un 80% - 85% (se debe tener en cuenta las nueve competencias a realizar) y las funciones administrativas estarían cubiertas en un 40% - 50% al asumir las competencias como empresa pública. Se debe considerar la necesaria contratación de personal y cómo hacerlo para dar oportunidad preferente a los empleados y trabajadores del GADM Riobamba.

La implementación tecnológica es un problema que debe ser resuelto con decisión gerencial pues cualquier alternativa implica costos y aprendizaje. En general, se debería considerar:

- La implementación de un ERP básico que se ofrece sin costo (SIG AME) y la correspondiente instalación y capacitación en el uso,
- El uso de software libre. Hoy por hoy, existen versiones libres totalmente aptas para usuarios acostumbrados a los paquetes Microsoft. La instalación de OS Linux y Open Office debería ser el estándar y las excepciones, ordenadores que se requieran para CAD o paquetes de georreferenciación,
- Se debería contar con un Plan de Transformación Digital que oriente la adquisición y uso de la tecnología, más que nada para la interfase de control de tránsito y transporte,
- La automatización del sistema de semaforización, la incorporación de radares para el control, balanzas de pesaje, peajes y otros servicios que buscan además del

control, el pago por uso de la carpeta de rodadura, estacionamientos, etc. debería ir migrando hacia sistemas automatizados,

- En cuanto a la tecnología para la comunicación, los agentes civiles de tránsito están vinculados con el sistema ECU 911 mediante una central independiente de radio. Parece ser suficiente con este sistema.

Una evaluación real de la tecnología de la información y comunicación se debe realizar contra objetivos de transformación digital a largo plazo. Es decir, cualquier tecnología es buena si no se cuenta con objetivos de implementación tecnológica que discriminen las mejores opciones.

Un recurso abandonado por el momento es la gestión del conocimiento, por lo que las experiencias y modo de actuar de la Dirección reposa en la mente de sus empleados, no se ha dado un salto en la definición de procesos para rescatar experiencias y aprender.

Por último, el recurso de mercado (los usuarios, clientes, infractores) no caben como tal dentro de la filosofía de una institución pública, a pesar de que ellos se comportan realmente como clientes. Es necesario evaluar a los potenciales usuarios para saber qué y cómo ofrecerlo.

### **3.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

El componente de pensamiento a largo plazo es lo que conlleva a una organización a formular cuatro conceptos básicos: visión, misión, valores y políticas. En este sentido, en un ejercicio inicial que requiere ser validado, se declara así los fundamentos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP<sup>3</sup>:

#### **Misión de la empresa**

---

<sup>3</sup> Este capítulo fue definido en dos talleres de trabajo realizados el día 9 de enero de 2020 en el cual participaron concejales, directores y técnicos del GAD Municipal Riobamba

Planificar, ejecutar, evaluar y mejorar la movilidad, tránsito, transporte y seguridad vial en el Cantón Riobamba mediante el trabajo comprometido y solvente de su personal asegurando así altos estándares de calidad y conservando la seguridad como prioridad en sus procesos

### **Visión**

Ser una empresa de excelencia que genera confianza en la ciudadanía por su trabajo ético y la aplicación de sistemas tecnológicos con acceso transparente y amigable, enfocándonos en procesos óptimos para garantizar una movilidad segura y sustentable

### **Valores institucionales**

- Responsabilidad empresarial
- Ética
- Pasión
- Responsabilidad social
- Humanismo
- Innovación

### **Políticas de trabajo**

- Calidad como guía de los procesos y actividades
- Seguridad laboral y gestión de riesgos como parte de todo proceso
- Toma de decisiones basada en análisis de evidencia
- Comunicación oportuna, ágil, transparente
- Estructura organizacional inteligente
- Compromiso de trabajo en equipo

#### **3.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA**

Al dar un salto de la gestión de competencias formando parte de una estructura municipal, un gobierno local, a una empresa, un ente autónomo, los temas críticos para el futuro

cambian sensiblemente. En un escenario deseado, futuro, cuatro temas han sido analizados cómo críticos:

Tabla 3-6: Factores críticos de éxito para la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

<p><b>Visión y acción ciudadana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza ciudadana</li> <li>• Calidad en el servicio</li> <li>• Educación y concientización ambiental y de seguridad</li> <li>• Tecnología simplificada para procesos y atención al cliente</li> <li>• Sustentabilidad y sostenibilidad</li> </ul>	<p><b>Cambio de sistemas de movilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad del servicio</li> <li>• Actualización de infraestructura tecnológica integrada con nuevas formas de transporte</li> <li>• Acceso a la tecnología más útil</li> <li>• Disponibilidad y seguridad de la información</li> <li>• Seguridad tecnológica</li> <li>• Infraestructura para operación</li> </ul>
<p><b>Medio político-social circundante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Cambios en la ley de Competencias (jurisdicción)</li> <li>• Competencia por la provisión de servicios</li> <li>• Compromiso político a largo plazo</li> <li>• Cambio de autoridades</li> <li>• Cambio de la moneda nacional</li> <li>• Seguridad jurídica</li> <li>• Decrecimiento del parque automotor</li> <li>• Autonomía real de la empresa</li> </ul>	<p><b>Capacidad del talento humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento para uso y manejo de tecnología</li> <li>• Competencias especializadas del personal</li> <li>• Creación de un nuevo servicio de transporte</li> </ul>

Fuente: Taller de trabajo 9 de enero 2020  
Elaboración: A&V Consultores.

Con este formato inicial de los grandes temas que afectan el futuro tanto de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP como de los ciudadanos del Cantón, se tomaron tres áreas en las cuales se han determinado ya objetivos estrechamente relacionados con el futuro de la empresa:

Tabla 3-7: Objetivos estratégicos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

Visión y acción ciudadana	Vigilancia de la tecnología y su uso
Objetivos estratégicos: <b>I. Reducir la mortalidad vial y heridos graves a cero</b> <b>II. Implementar un sistema masivo, integrador con los grupos vulnerables, de transporte sostenible</b>	
Visión del conocimiento, capacidades, habilidades y competencias	
Objetivos estratégicos: <b>III. Operar eficientemente el sistema de movilidad</b> <b>IV. Contar con un Instituto para la formación y especialización de agentes de tránsito</b>	

Fuente: Taller de trabajo 9 de enero 2020  
 Elaboración: A&V Consultores.

### 3.3. OBJETIVOS CIUDADANOS

Por grupo ciudadano se entiende a la población civil del Cantón Riobamba en la cual se incluyen las diferentes perspectivas de uso del espacio que cada individuo hace de la ciudad, de acuerdo con rol que cumple en determinado momento; es decir, una misma persona puede tener demandas diferentes si en determinado momento busca seguridad para salir con niños, en otros momentos, agilidad para transportarse al trabajo y en otros, comodidad ante el ruido y contaminación.

Como a la final, los ciudadanos cumplen diferentes roles durante todo el día, se puede tratar el tema como demandas permanentes, continuas y al conectarlas con los objetivos estratégicos, se ven así:

Tabla 3-8: Coincidencias de los objetivos estratégicos y los de la ciudadanía

	<b>Seguridad vial</b>	<b>Contaminación aérea y de ruido</b>	<b>Agilidad en los desplazamientos</b>
<b>Reducir la mortalidad y heridos graves</b>	Reducir anualmente el 30% de víctimas de tránsito	N/A	N/A
<b>Integrar un sistema amigable con grupos vulnerables</b>	N/A	N/A	Incrementar anualmente un 25% los sitios de acceso y uso de

			vehículos con funcionalidad para niños, mujeres embarazadas, adultos mayores y personas con capacidades especiales
<b>Operación eficiente del sistema</b>	N/A	Mantener los índices de contaminación por debajo del máximo permitido	Lograr un incremento anual de 15% de usuarios satisfechos con el sistema de transporte
<b>Instituto de formación y especialización</b>	N/A	N/A	N/A

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

### 3.4. GESTIÓN POR PROCESOS Y GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

Las competencias transferidas a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP derivan en la generación de catorce productos (servicios) a la comunidad. Estos son:

Tabla 3-9: Servicios que la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, brinda

Aprobar y otorgar títulos habilitantes de transporte terrestre	Control de cumplimiento de frecuencias en terminales
Matrícula de vehículo	Control técnico de condiciones de vehículo y estado físico del conductor, en terminales
Resoluciones administrativas para transporte comercial y público	Ordenamiento del tránsito vehicular y peatonal
Permiso de operación para transporte comercial y público	Seguridad vial a través de operativos interinstitucionales
Señalización vial	Concientización y prevención de accidentes viales
Semaforización	Controlar la eficiente administración de los terminales terrestres

	Sistemas tecnológicos de transporte para la regulación del servicio
--	---

Fuente: Taller de trabajo, 9 de enero, 2020

Elaboración: A&V Consultores.

Estos productos nos dejan ver que ser requiere procesos específicos para generarlos. Son los procesos que constituyen *la cadena de valor* que enlaza la demanda de la ciudadanía, con la satisfacción que siente con los servicios prestados. Se ve de la siguiente forma:

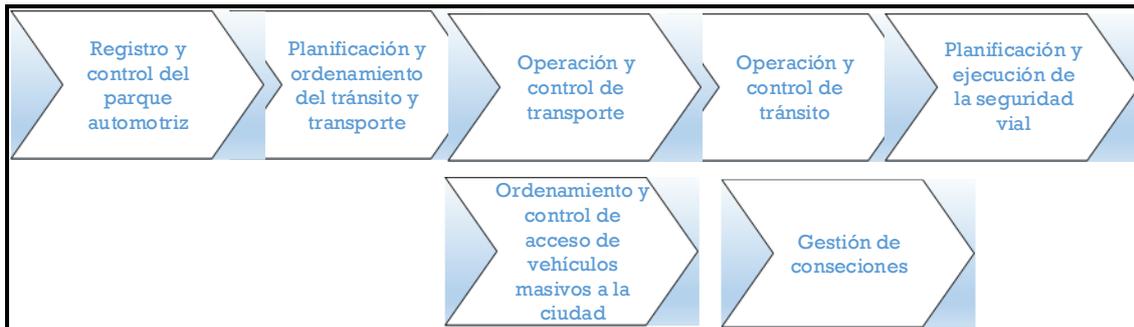


Ilustración 3-2: Cadena de Valor de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

Entonces, se pueden observar cinco procesos en la cadena de valor y, en la tabla siguiente, se detalla cuáles procesos son responsables de generar los productos de la empresa.

Tabla 3-10: Procesos principales y productos externos generados

Proceso	Productos generados
Registro y control de parque automotriz en el Cantón	Matrícula de vehículo
Planificación del tránsito y transporte masivo en el Cantón	Títulos habilitantes de transporte terrestre
	Resoluciones administrativas para transporte comercial y público
Operaciones y control del tránsito	Instalación y mantenimiento de señalización vial
	Semaforización
	Control personal de tránsito vehicular y peatonal

	Operativos interinstitucionales de seguridad
Operaciones y control de transporte	Control de frecuencias
	Implementación de sistemas tecnológicos para la regulación del transporte
	Estudios y análisis para la determinación de tarifas de transporte
	Estudios para la determinación del parque automotriz de servicio
Ordenamiento y control de acceso de vehículos masivos a la ciudad	Control de cumplimiento de frecuencias en terminales
	Control técnico de condiciones de vehículo y estado físico del conductor, en terminales
	Administración de los terminales terrestres
Planificación y ejecución de la seguridad vial	Concientización y prevención de accidentes viales
	Planificación de señalética en vía pública
	Educación vial
Gestión de concesiones	Servicios concesionados

Fuente y Elaboración: A&V Consultores.

Para brindar estos servicios a la comunidad, la empresa debe realizar un sinnúmero de actividades internas, altamente reguladas por los organismos de control, que tienen que ver con la gestión de los recursos. Se debe recordar que una organización cuenta con cinco recursos, todos importantes:

- Recursos materiales, bienes muebles e inmuebles.
- Recursos financieros, de corto y largo plazo.
- Capital humano, el conocimiento y el saber hacer.
- Recursos tecnológicos, de comunicación e información.

- Recursos de mercado, ciudadanía, usuarios, usuarios potenciales.

Bajo la normativa del sector público ecuatoriano, las normas internacionales de gestión y prevención del lavado de activos, las normas internacionales y nacionales de gestión del talento humano y otras, el uso de los recursos debe ser planificado y controlado por quienes no utilizan ese recurso. Estos procesos deben tenerse en cuenta para generar el control y los informes de control requeridos. En la tabla siguiente se lista una primera visión de los procesos más visibles en la gestión de recursos.

Tabla 3-11: Procesos y productos internos en la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

Procesos internos	Productos generados
Planificación institucional	Plan y presupuesto estratégico y operativo de compras y contrataciones
	Plan y presupuesto estratégico y operativo de desarrollo profesional (plan de carrera) y tecnológico
	Control presupuestario
	Documentar la experiencia y la toma de decisiones
Operaciones internas	Actualización continua de sistema contable
	Actualización ad hoc de inventarios de bienes
	Capacitación, control de personal y nómina
	Administración de bases de datos
	Administración de software
Mantenimiento y control de recursos	Control contable de pagos internos y externos
	Mantenimiento y control de activos fijos y móviles
	Contratación, valoración de puestos de trabajo, evaluación del desempeño y gestión por competencias

Adquisiciones	Emisión de órdenes de compra, proceso de contratación, registro contable
Comunicación integrada	Planificación y control de comunicación interna y RRPP
	Planificación y control de marketing y promoción de servicios

Fuente y Elaboración: A&V Consultores.

Usualmente las labores de planificación se deben realizar en determinados períodos del año, es decir, son puntuales y no demandan un trabajo permanente. El control de uso de recursos es una tarea cotidiana, pero apegada a procesos determinados; es decir, no se controla un recurso que no se usa. Cuando este uso de produce, se activa todo un aparataje de control concurrente que involucra a los mismos ejecutores de las actividades, quienes finalmente son validados al momento de realizar los pagos y luego auditados internamente.

Esta es una premisa que se propone en el diseño del trabajo (procesos): ***“quien ejecuta la actividad es responsable de su calidad, de tener en cuenta los riesgos y de ejecutar el control del uso de recursos”***. Es por esto la propuesta de la gestión de procesos internos en la tabla anterior.

A pesar del mandato legal del control concurrente, la normatividad vigente exige la existencia de procesos enfocados exclusivamente en el control del uso de los recursos. En la tabla siguiente se observa estos y sus productos.

Tabla 3-12: Procesos de control en la Empresa Pública de Movilización de Riobamba, EP

Procesos de control	Productos generados
Asuntos Internos	Control anticorrupción
Asistencia legal interna	Asesoría legal
	Patrocinio legal
Auditoría Interna	Informes de auditoría

Fuente y elaboración: A&V Consultores

Finalmente, existen procesos que influyen directamente en la continuidad de la empresa o, en la gestión general. Estos son los llamados procesos gobernantes y en el caso de la Empresa Pública de Movilidad de Riobamba, EP, está relacionado con la gestión de los riesgos operativos. Se debe recalcar que la planificación y control de operaciones externas y de operaciones internas son parte de los procesos gobernantes.

En la ilustración 3-3 se observa el Mapa de Procesos, clasificados en los cuatro criterios básicos de: gobierno, control, cadena de valor y operaciones internas.

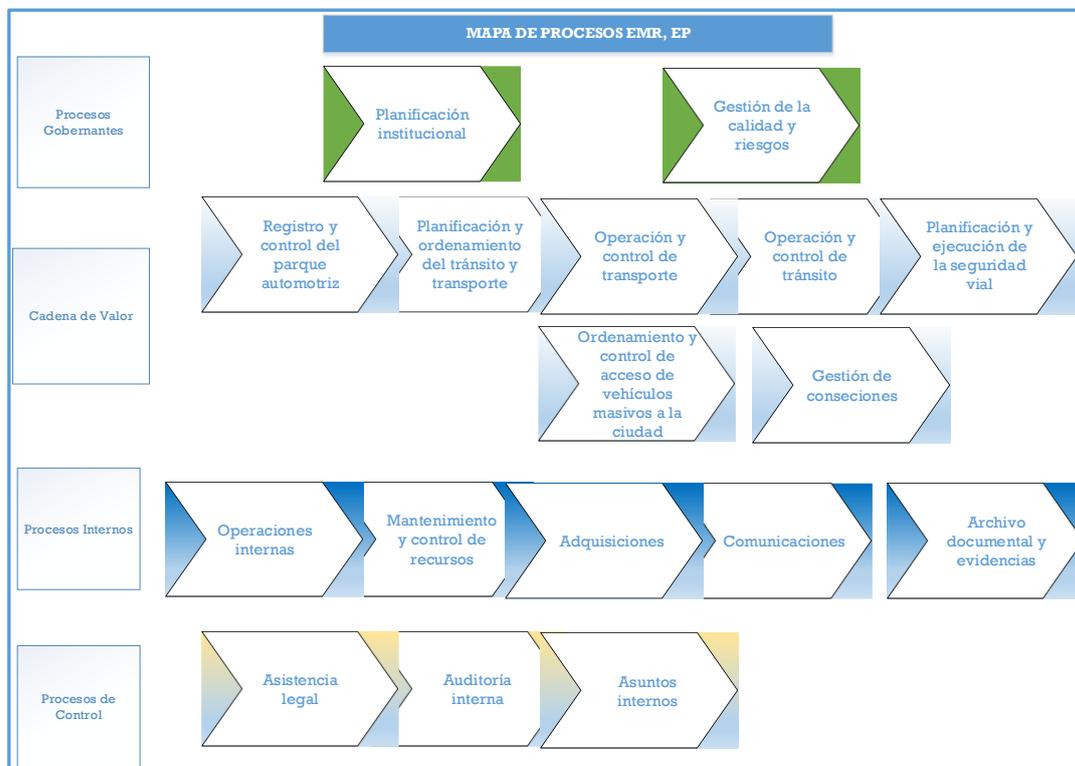


Ilustración 3-3: Mapa de Procesos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

El objetivo principal de la naciente empresa, en lo que respecta a la gestión por procesos, es completar su diseño en el nivel más bajo de detalle (caracterización de procesos y flujodiagramación) e implementarlos desde el mismo momento de nacimiento de la empresa

La estructura de caracterización contempla diez puntos. Cuatro de ellos quedan ya propuestos en la tabla siguiente.

Tabla 3-13: Procesos: principio, fin e indicadores Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

	Proceso	Misión del proceso	Productos generados	Indicadores
1	Planificación institucional	Elaborar, actualizar y mantener el plan estratégico y táctico de la empresa (cada tres años), así como el POA y el PAC (anualmente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan y presupuesto estratégico y operativo de compras y contrataciones.</li> <li>• Plan y presupuesto estratégico y operativo de desarrollo profesional (plan de carrera) y tecnológico.</li> <li>• Control presupuestario.</li> <li>• Documentar la experiencia y la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de los ingresos</li> <li>• Relación de inversión</li> <li>• Cobertura de los egresos</li> <li>• Balance anual</li> <li>• Estado de situación</li> <li>• Programa de contratación, evaluación y remuneración del TH</li> <li>• Programa de inversiones a largo plazo</li> </ul>
2	Gestión de la calidad y los riesgos	Identificar los riesgos de calidad, seguridad laboral, seguridad ambiental, manejo de documentos, gestión de la información y prevención de la corrupción para analizarlos y generar planes y programas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de identificación y evaluación de riesgos.</li> <li>• Plan y programa para la gestión de riesgos.</li> <li>• Sistema de gestión de la calidad.</li> <li>• Sistema integrado para la gestión de riesgos de calidad, seguridad ocupacional y gestión ambiental.</li> <li>• Sistema integrado para la gestión de riesgos de la información y documentos.</li> <li>• Sistema de gestión compliance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de mejoramiento de procesos</li> <li>• % de ganancia en calidad</li> <li>• Índice de satisfacción de usuarios</li> <li>• Cierre de No Conformidades</li> <li>• % de cumplimiento del Programa anual de Gestión de Riesgos</li> <li>• Índice de Morbilidad</li> <li>• Índice de Mortalidad</li> <li>• Índice de infiltraciones informáticas</li> <li>• Trazabilidad de documento</li> </ul>

	Proceso	Misión del proceso	Productos generados	Indicadores
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta a pruebas de vulnerabilidad</li> </ul>
3	Registro y control de parque automotor en el Cantón	Ejecutar las actividades de revisión vehicular y matriculación para contar con una base de datos detallada de los vehículos privados, públicos y de usos especiales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula del vehículo.</li> <li>• Revisión técnica vehicular.</li> <li>• Sistema informático de identificación vehicular.</li> <li>• Base de datos del parque automotor.</li> <li>• Informe trimestral de condiciones del parque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de ciclo</li> <li>• # de coches matriculados</li> <li>• # de coches con Revisión Técnica Vehicular</li> <li>• Satisfacción del usuario</li> </ul>
4	Planificación del tránsito y transporte masivo en el Cantón	Contar con planes, programas y proyectos para mejorar continuamente la movilidad en el Cantón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Títulos habilitantes de transporte terrestre.</li> <li>• Resoluciones administrativas para transporte comercial y público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de espera del usuario de servicio masivo.</li> <li>• Distancia de acercamiento.</li> <li>• % de usuarios de servicio masivo.</li> <li>• Satisfacción del usuario</li> </ul>
5	Operaciones y control del tránsito	Controlar el cumplimiento legal, el respeto en la calle y la calidad de la circulación de coches, vehículos no motorizados y peatones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control personal de tránsito vehicular y peatonal.</li> <li>• Tiempos de circulación.</li> <li>• Operativos interinstitucionales de control.</li> <li>• Instalación y mantenimiento de señalética en vía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de la ciudadanía.</li> </ul>

	Proceso	Misión del proceso	Productos generados	Indicadores
6	Operaciones y control de transporte	Ejecutar acciones y actividades emergentes para favorecer los servicios de transporte priorizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de frecuencias.</li> <li>• Implementación de sistemas tecnológicos para la regulación del transporte.</li> <li>• Estudios y análisis para la determinación de tarifas de transporte.</li> <li>• Estudios para la determinación del parque automotriz de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de los diferentes tipos de servicios</li> <li>• Satisfacción de los prestadores de servicio de transporte</li> <li>• Satisfacción de los usuarios</li> </ul>
7	Ordenamiento y control de acceso de vehículos masivos a la ciudad	Asegurarse, promover y reportar el uso de cada terminal por parte de las cooperativas de buses y transportes, en relación con el plan de ANT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de cumplimiento de frecuencias en terminales.</li> <li>• Control técnico de condiciones de vehículo y estado físico del conductor, en terminales.</li> <li>• Administración de los terminales terrestres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de programas y frecuencias</li> <li>• Reportes de condiciones de vehículo y conductor</li> <li>• Calidad de servicios en cada terminal</li> </ul>
8	Planificación y ejecución de la seguridad vial	Planificar, ejecutar, evaluar y mejorar continuamente las actividades, programas y educación de peatones y conductores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientización y prevención de accidentes viales.</li> <li>• Planificación y diseño (planos) para señalética en vía pública</li> <li>• Educación vial.</li> <li>• Sistemas de protección a transeúntes y vehículos no motorizados.</li> <li>• Educación vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de mortalidad en vías</li> <li>• Índice de morbilidad en vías</li> <li>• Variación anual de # de multados</li> <li>• Pruebas prácticas con peatones</li> <li>• % de aprobación de examen para licencia de conducir</li> </ul>

	Proceso	Misión del proceso	Productos generados	Indicadores
9	Gestión de concesiones	Controlar y auditar la calidad de los servicios concesionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe trimestral de calidad de servicios concesionados.</li> <li>• Informe semestral de gestión de riesgos en los servicios concesionados.</li> <li>• Plan y programa de mejora de los servicios concesionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del ingreso por concesiones.</li> <li>• Satisfacción del usuario.</li> </ul>
10	Mantenimiento y control de los recursos	Mantener un inventario activo, programar y presupuestar el mantenimiento y llevar la valoración de los activos fijos y móviles de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento y control de activos fijos y móviles.</li> <li>• Actualización ad hoc de inventarios de bienes.</li> <li>• Capacitación, control de personal y nómina.</li> <li>• Evaluación de puestos de trabajo y competencias.</li> <li>• Administración de bases de datos.</li> <li>• Administración de software.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento de lo planificado</li> <li>• Satisfacción de los usuarios internos</li> <li>• Productividad</li> </ul>
11	Adquisiciones	Ejecutar, controlar y mejorar, la compra de bienes y servicios para uso de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las especificaciones SERCOP.</li> <li>• Procesos de contratación a tiempo.</li> <li>• Control de ejecución de contratos.</li> <li>• Proceso de registros para pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento a tiempo del POA / PAC</li> </ul>

	Proceso	Misión del proceso	Productos generados	Indicadores
12	Gestión contable y pagos	Registrar todos los movimientos de activos y pasivos de acuerdo con las normas nacionales y NIIF. Revisar el cumplimiento de contratos y ejecutar el pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización continua de sistema contable.</li> <li>• Control contable de pagos internos y externos.</li> <li>• Pago de nómina y servicios profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre mensual</li> <li>• Informes financieros semestrales</li> <li>• Proyecciones de flujo de caja</li> </ul>
13	Comunicación	<p>Facilitar la comunicación interna en la empresa para la creación de un clima laboral positivo.</p> <p>Dar a conocer la empresa, sus servicios y la calidad, entre los usuarios y ciudadanía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y control de comunicación interna y RRPP.</li> <li>• Planificación y control de marketing y promoción de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación del clima laboral</li> <li>• Top of mind de la empresa</li> <li>• Líneas de percepción del público</li> <li>• Variación anual de la intención de uso de servicios</li> </ul>
14	Archivo documental y evidencias	<p>Mantener la totalidad de documentos en formato digital. Custodiar la conservación, trazabilidad y calidad de la información digital.</p> <p>Mantener y garantizar la cadena de custodia de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad documental.</li> <li>• Seguridad y trazabilidad de seguridad documental y custodia.</li> <li>• Codificación documental.</li> <li>• Actualizaciones anuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas cualitativas</li> <li>• Tiempo de accesibilidad</li> <li>• Trazabilidad de evidencias</li> </ul>

	Proceso	Misión del proceso	Productos generados	Indicadores
		objetos, documentos y elementos que sean declarados evidencias.		
15	Asistencia Legal	Brindar asesoría y consejo legal a los líderes de procesos y a la gerencia de la empresa.  Patrocinar a la empresa ante demandas, juicios y mediaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría legal.</li> <li>• Patrocinio legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criticidad del consejo legal</li> <li>• % de conflictos resueltos por mediación</li> <li>• % de conflictos resueltos vía legal</li> <li>• % de conflictos no resueltos</li> </ul>
16	Auditoría Interna	Revisar, controlar e informar a Contraloría sobre el uso de los recursos que hace la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de auditoría de procesos.</li> <li>• Informes de auditoría aleatoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe anual de auditoría</li> </ul>
17	Asuntos Internos	Evitar y sancionar actos de corrupción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control anticorrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variación anual # de sancionados</li> </ul>

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

Como se mencionó, una tarea pendiente al conformarse la empresa es la resolución de los procesos en un performance de nivel detalle.

### **3.5. OBJETIVOS DE TALENTO HUMANO, INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA**

Respecto al Talento Humano requerido para el cumplimiento de las competencias asignadas y la generación de los productos, se tomará en cuenta el siguiente esquema:

- Las tareas de planificación serán llevadas por un equipo de técnicos nombrado ad hoc por la Gerencia General. Uno de ellos, puede ser rotativos, será nombrado Líder del Proceso y ejercerá esa función hasta que concluya el año y emita un informe de Evaluación Anual del Plan,
- Se favorecerá el trabajo en equipo identificando los participantes en cada proceso y eligiendo un Líder de Proceso en cada caso. El equipo será evaluado principalmente por los resultados de satisfacción de la ciudadanía, para el caso de los procesos de cadena de valor y, por los miembros de los procesos a los cuales les da servicios, en el caso de los procesos internos,
- Se sugiere que se fije una remuneración variable pero no por puesto de trabajo, sino a todos los ejecutores de un proceso que al ser evaluados tengan un Índice de Satisfacción de Cliente superior a 85%. Este puede ser un pago efectuado en el primer trimestre del año siguiente, o la modalidad que mejor convenga,
- Se sugiere que se tenga en cuenta solamente 3 tipos de puesto de trabajo: Líder de Proceso, Especialista y Técnico. En los dos últimos se puede abrir una escala remunerativa de dos o tres niveles.
- Ningún Líder de Proceso, Especialista o Técnico será de libre remoción, sino que su contrato lo acogerá como Servidor Público, de acuerdo con la normativa legal vigente.
- Un puesto de trabajo especializado lo conforman los Agentes Civiles de Tránsito cuya misión principal es el control del tránsito y transporte. Se podrán tener hasta tres niveles de jerarquía, con funciones específicas en cada uno.

En la ilustración 3-4 se observa la propuesta de organigrama institucional basado en procesos, con una configuración plana, altamente proactivo, autoresponsable.

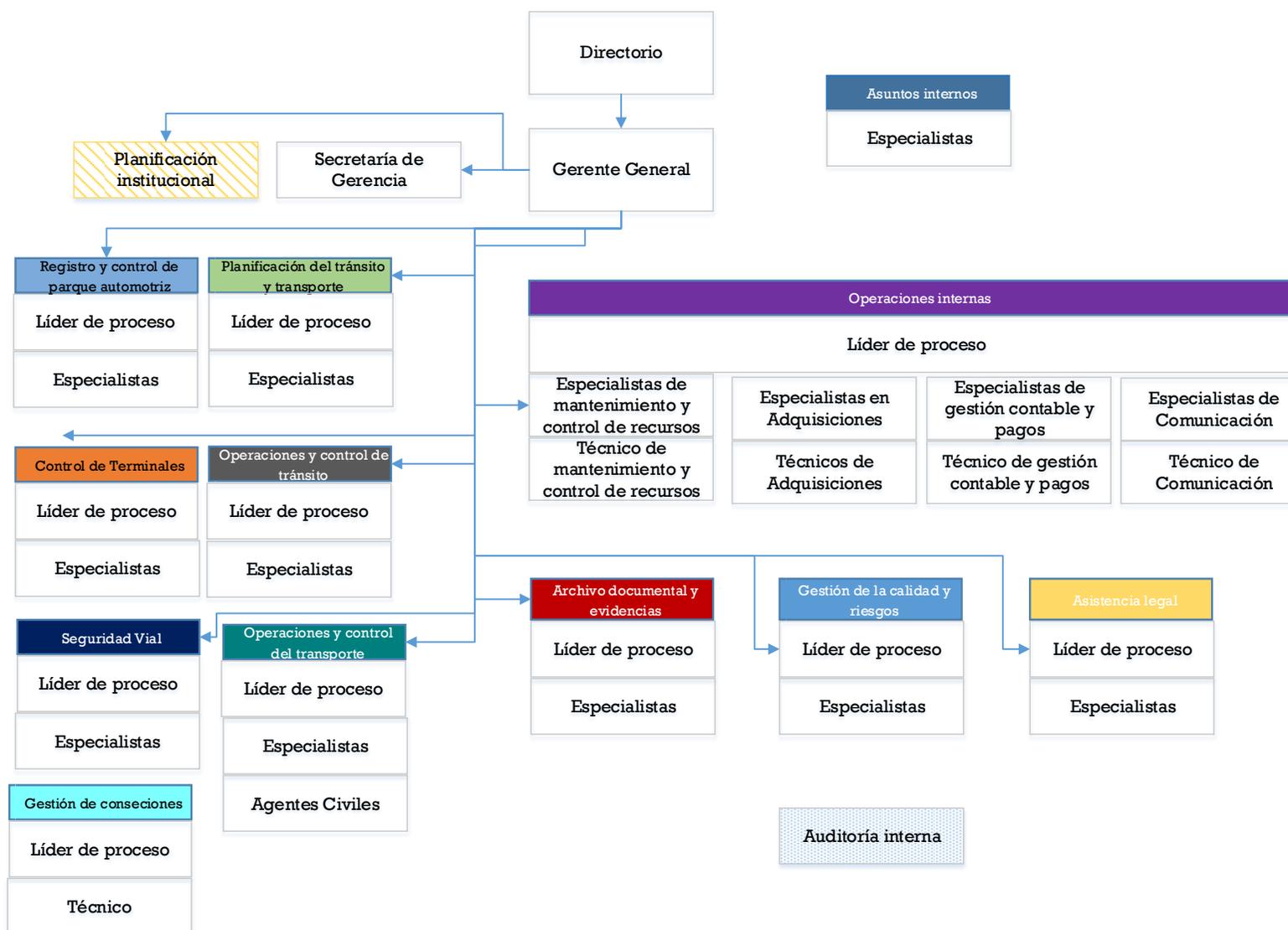


Ilustración 3-4: Organigrama de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP  
Elaboración y fuente: A&V Consultores.

De ser necesario, un proceso adicional a mediano largo plazo, lo constituye la Gestión de Concesiones; al aprobarse en el GADM Riobamba y a través del Directorio de la empresa se comunique la concesión de una vía o servicio para que sea operada por otra empresa (pública o privada), se creará este proceso coordinado por un Líder de proceso y de ser necesario, un Especialista en la Gestión de Concesiones.

### **3.6. ASPECTO FINANCIERO**

Se ha tomado en cuenta la información real de los años 2016, 2017, 2018 y 2019 para establecer los ingresos y egresos del año 2020, ya como Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Riobamba, EP. Se tomó las cifras de POA y PAC del año 2020 y se cotejó con la proyección anterior.

Se ha estimado un incremento en el Gasto de personal de 40% para el año 2020 y luego una proyección de incremento anual de 5%.

Se ha considerado el crecimiento del gasto por insumos y bienes de consumo de 20% para el 2020 y luego una proyección anual de crecimiento de 3%.

La cifra de inversiones del PAC es tomada del año 2020.

Se estima que hasta el año 2021 la empresa deberá alquilar un espacio de oficinas e iniciar un proyecto de construcción de nuevas oficinas que entrarían en funcionamiento en el año 2022. Se financiará con deuda preferencial.

En la tabla siguiente se observa un flujo de ingresos y egresos proyectados para cuatro años.

**Tabla 3-14: Flujo de ingresos y egresos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP**

TOTAL INGRESOS	2020	2021	2022	2023
		<b>2.625.283</b>	<b>2.685.725</b>	<b>2.752.013</b>
Tasas y Contribuciones	291.338	305.905	321.200	337.260
Rentas de Inversiones y Multas	352.549	387.804	426.584	469.243
Infracciones a la Ley Orgánica de Tránsito	70.800	81.420	93.633	107.678
Transferencias y Donaciones Corrientes	1.910.596	1.910.596	1.910.596	1.967.914
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>3.953.110</b>	<b>4.039.513</b>	<b>4.318.285</b>	<b>4.499.479</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>3.853.110</b>	<b>4.039.513</b>	<b>4.235.085</b>	<b>4.416.279</b>
Gastos en Personal	1.576.497	1.655.321	1.738.088	1.824.992
Bienes y Servicios de Consumo	252.613	260.192	267.997	276.037
Arriendos	24.000	24.000	24.000	
Inversiones PAC	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250
<b>COSTOS DE INFRAESTRUCTURA</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>	<b>83.200</b>	<b>83.200</b>
Bienes muebles	100.000			
Bienes inmuebles			83.200	83.200
<b>Flujo 1, Situación actual</b>	<b>(1.327.827)</b>	<b>(1.353.788)</b>	<b>(1.566.272)</b>	<b>(1.617.385)</b>
+ Ingreso adicional por SEROT	745.000	931.250	1.164.063	1.338.672
<b>Flujo 2, Transferencia de competencia actual</b>	<b>(582.827)</b>	<b>(422.538)</b>	<b>(402.209)</b>	<b>(278.713)</b>
+ Ingreso adicional por Revisión Técnica Vehicular	119.448	1.170.000	1.345.500	1.345.500
- Costo de Centro de Revisión Técnica	1.050.000	1.050.000		
<b>Flujo 3, Competencia de Revisión Técnica Vehicular</b>	<b>(1.513.379)</b>	<b>(302.538)</b>	<b>943.291</b>	<b>1.066.787</b>

Elaboración: A&V Consultores

Con la actual situación de ingresos de la Dirección de Movilidad, la autonomía financiera estaría seriamente cuestionada pues se mantendría un desfinanciamiento de alrededor del 60% anual, no es la mejor opción.

En un segundo escenario, la nueva empresa pública, asume las competencias de estacionamientos y parqueaderos con lo cual su saldo negativo entra en vía de solución, pero con poca capacidad de maniobra e inversión.

En el tercer escenario, la empresa pública asume, además, la competencia para la Revisión Técnica Vehicular y establece así la base para generar autonomía financiera, además de contar con superávit para la inversión.

## ANEXOS

Anexo 1. Inventario de activos asignados a la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte



Activos, 2020-01-09.pdf

## 4. PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

### 4.1. PROYECTO DE ORDENANZA PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MOVILIDAD

#### EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, es una Institución Pública con autonomía política, administrativa y financiera, que se rige por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, integración y participación ciudadana.

La infraestructura urbana actual no es segura para la convivencia en el tránsito y favorece la circulación de vehículos motorizados, en detrimento de otras alternativas de transporte.

El parque automotor sigue creciendo a nivel cantonal, lo que provoca problemas ambientales, de salud pública, de convivencia entre conductores y con el resto de la población y de sobreocupación del espacio público.

La calidad de vida se enmarca en el régimen del Buen Vivir, establecido en la Constitución, dentro del Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social (Art. 340), para la garantía de servicios sociales de calidad en los ámbitos de salud, cultura física y tiempo libre, hábitat y vivienda, **transporte** y gestión de riesgos.

El ejercicio de las competencias de planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial por parte de los GAD municipales tiene como fundamento legal mandatos de la Constitución del Estado Ecuatoriano, de la Ley de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial y su reglamento, El Código Orgánico de Ordenamiento Territorial, Autonomías y Descentralización.

La planificación en la gestión pública no solo es un requerimiento de orden legal, sino ante todo una herramienta fundamental de trabajo, que permite como en este caso a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales disponer de un instrumento eficaz para la toma de decisiones gubernamentales.

Un Plan Cantonal de Movilidad, permite en primer lugar generar información actualizada y estructurada sobre las condiciones actuales y las tendencias de la movilidad cantonal, así como tomar acciones idóneas para el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

La constitución de la república del Ecuador en su Art. 264 determina como competencia exclusiva de los GAD Municipales: “...2. *Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;*(...) 6. *Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal*”.

En concordancia con lo anterior, el artículo 130 del COOTAD, dispone que a los gobiernos autónomos descentralizados municipales les corresponde de forma exclusiva planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte y la seguridad vial, dentro de su territorio cantonal, además que definirán en su cantón el modelo de gestión de la competencia de tránsito y transporte público, de conformidad con la ley.

En materia de planificación es facultad de los mencionados gobiernos autónomos descentralizados municipales establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial. En tal razón, resulta necesaria la elaboración y aprobación de un plan de movilidad integral que permita ejecutar de forma eficiente y sostenible las competencias otorgadas, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 116 del COOTAD.

La presente ordenanza plantea la aprobación de un Plan de Movilidad como el concepto guía para el desarrollo del sector, establece como necesario el fortalecimiento de la planificación urbana para la seguridad vial y la promoción de un transporte público digno y de medios de movilidad no motorizada.

Este plan representa un documento rector para la movilidad de la ciudad, que permitirá dictar políticas de desarrollo, diseñar las estrategias y precisar las acciones puntuales que de manera estructural deban llevarse a cabo para mejorar integralmente la situación prevaleciente en el transporte por medio de una movilidad sustentable. Así como identificar las acciones y estructurarlas de tal manera que se realicen en un contexto ordenado que conduzca a trabajar con un enfoque integral y organizada de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

En función de lo expuesto es necesario contar con un cuerpo jurídico que regule el transporte terrestre, el tránsito y la seguridad vial en el Cantón Riobamba en sus aspectos materiales e institucionales, así como la aprobación del Plan de Movilidad del cantón, a cuyos lineamientos -susceptibles de actualización permanente - se sujetarán las acciones públicas de los órganos e instituciones de rectoría y control de transporte y tránsito a nivel nacional.

Atentamente,

Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas, Ph. D.

**ALCALDE DEL CANTÓN RIOBAMBA**

**ORDENANZA No. XXX-2020**

**EL CONCEJO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA**

**CONSIDERANDO:**

**Que**, la Constitución de la República en el artículo 226 establece: *“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”*;

**Que**, la Constitución de la República establece en su artículo 264 numeral 6 que es competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados municipales planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial dentro de su territorio cantonal;

**Que**, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) prescribe en su artículo 54 letra f) que es función del gobierno autónomo descentralizado municipal, ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente, con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad.

**Que**, el COOTAD en su artículo 55 letras c) y f), establece que es competencia exclusiva de los gobiernos autónomos descentralizados municipales, planificar, construir y mantener la vialidad urbana, así como planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal.

**Que**, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en su artículo 7 establece: “Facultad normativa. - Para el pleno ejercicio de sus competencias y de las facultades que de manera concurrente podrán asumir, se reconoce a los consejos regionales y provinciales concejos metropolitanos y municipales, la capacidad para dictar normas de carácter general a través de ordenanzas, acuerdos y resoluciones, aplicables dentro de su circunscripción territorial”;

**Que**, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización en el artículo 240 inciso primero dispone que los gobiernos autónomos descentralizados municipales tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales;

**Que**, el artículo 30.4 de la misma ley dispone que los gobiernos autónomos descentralizados municipales, en el ámbito de sus competencias en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en sus respectivas circunscripciones territoriales, tendrán las atribuciones de conformidad a la Ley y a las ordenanzas que expidan- para planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte, observando las disposiciones de carácter nacional emanadas desde la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; y, deberán informar sobre las regulaciones locales que emitan en materia de control del tránsito y la seguridad vial;

**Que**, el Consejo Nacional de Competencias, mediante Resolución No. 006-CNC-2012 del 26 de abril de 2012, transfirió la competencia para planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial, a favor de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales del país, progresivamente, en los términos de dicha Resolución;

**Que**, a través de Registro oficial No. 84 Suplemento, de fecha 21 de septiembre de 2017 se publicó la resolución No. 005-CNC-2017 expedida por el Consejo Nacional de Competencias que, en uso de sus facultades de revisión, resolvió en su artículo primero incluir en el “modelo de gestión A” al Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba-provincia de Chimborazo;

**Que**, el artículo 130 del COOTAD consagra la competencia de planificar, regular y controlar el tránsito, el transporte terrestre y la seguridad vial, estableciendo que los gobiernos autónomos descentralizados definirán el modelo de gestión de su competencia; y dispone, asimismo, que la rectoría general del sistema corresponde al Ministerio del ramo;

**Que**, en el artículo 30.4 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial se establece que los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales, en el ámbito de sus competencias, tienen la responsabilidad de planificar, regular y controlar las redes urbanas y rurales de tránsito y transporte dentro de su jurisdicción;

**Que**, de acuerdo al artículo 116 del COOTAD son facultades propias de las competencias de los gobiernos autónomos descentralizados metropolitanos y municipales, la facultad de rectoría que es la capacidad de emitir políticas lineamientos y directrices locales para el adecuado ejercicio de sus facultades; la facultad de planificación, que es la capacidad para establecer y articular las políticas, objetivos, estrategias, y acciones como parte del diseño, ejecución y evaluación de planes programas y proyectos, en el ámbito de sus competencias y de su circunscripción territorial. En tal razón, resulta necesaria la elaboración y aprobación de un plan de movilidad integral que permita ejecutar de forma eficiente y sostenible las competencias otorgadas; la facultad de regulación, que es la capacidad de emitir la normatividad necesaria para el adecuado cumplimiento de la política pública y la prestación de los servicios; la facultad de control, que es la capacidad para velar por el cumplimiento de objetivos y metas de los planes de desarrollo, de las normas y procedimientos establecidos, y finalmente la facultad de gestión, que es la capacidad para ejecutar, proveer, prestar, administrar y financiar servicios públicos;

En ejercicio de la atribución que le confiere el artículo 264 números 3 y 6 de la Constitución de la República; y, artículo 57 letra a) del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización;

**EXPIDE:**

## LA ORDENANZA DE APROBACIÓN Y APLICACIÓN DEL PLAN DE MOVILIDAD PARA EL CANTÓN RIOBAMBA

### TITULO I GENERALIDADES

#### CAPÍTULO I OBJETO, AMBITO DE APLICACIÓN Y APROBACION DE PROYECTOS

**ARTÍCULO 1. OBJETO.** - La presente Ordenanza tiene por objeto aprobar el **PLAN DE MOVILIDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA**, su componente estratégico, las políticas que deben adoptarse, así como la APLICACIÓN progresiva de las líneas de acción y proyectos claves determinados en el mismo.

**ARTÍCULO 2.-ÁMBITO DE APLICACIÓN.** - El ámbito de aplicación del presente cuerpo normativo es en el Cantón Riobamba.

**ARTÍCULO 3.- APROBACIÓN DE LA JERARQUIZACIÓN DE PROYECTOS CLAVES.** - Se aprueba la jerarquización de los proyectos claves establecidos en el Plan de Movilidad del cantón Riobamba, para su inmediata ejecución.

#### CAPÍTULO II FUNCIÓN Y CONTENIDOS DEL PLAN DE MOVILIDAD

**ART. 3.- FUNCIÓN Y CONTENIDOS GENERALES DEL PLAN DE MOVILIDAD.** - La función del Plan de Movilidad del Cantón Riobamba es la de determinar los lineamientos rectores, fortalezas, potencialidades y políticas que deben adoptarse para mejorar la movilidad del cantón.

En razón del vertiginoso desarrollo del cantón y el carácter dinámico de la movilidad, la ejecución progresiva del plan de movilidad será determinado por el máximo ejecutivo municipal.

El Plan de Movilidad contiene los siguientes componentes estratégicos:

a) Situación y Plan del Sistema Vial; b) Situación y Plan del Tránsito; c) Situación y Plan de Transporte Público y d) Situación y Plan de Seguridad Vial.

### CAPÍTULO III

#### POLÍTICAS DE MOVILIDAD Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MOVILIDAD

**ARTÍCULO 3.-POLÍTICAS DE MOVILIDAD.** - En el marco del desarrollo del plan de movilidad, se aprueban las siguientes políticas:

- a) Priorizar de forma sostenible el sistema de transporte público frente a otros modos motorizados de movilidad, en consecuencia, se busca desincentivar el uso del vehículo privado.
- b) Fomentar la migración del uso de energía limpia para todos los vehículos y modos de transporte motorizado.
- c) Implantar un sistema jerarquizado de vías concordante con el modelo de la ciudad, los usos de suelo y las densidades urbanas actuales.
- d) Propiciar que el sistema de transporte sea técnicamente eficiente y económicamente sostenible.
- e) Integrar a la bicicleta como componente esencial del sistema de movilidad de Riobamba.
- f) Fomentar la seguridad integral de los ciudadanos en el sistema vial y en todos los sistemas de transporte.

**ARTÍCULO 4.-OBJETIVOS DEL PLAN DE MOVILIDAD.** - Con base en la situación que atraviesa la movilidad y en el marco de las políticas antes señaladas, se establecen los objetivos que debe alcanzar el cantón hasta al año 2040 para lograr su sostenibilidad, en tal sentido se aprueban los siguientes objetivos:

- a) Objetivo General: determinar las herramientas de planificación e instrumento de política para guiar el desarrollo del transporte en la ciudad de Riobamba y los centros urbanos de las parroquias rurales, con la finalidad de generar integración e interacción

social, reducir costos y tiempos de transporte con niveles aceptables de seguridad y confort.

- b) **Objetivos específicos:** Como parte de los objetivos específicos, indicadores y líneas de acción se determinan las siguientes: 1) Brindar un servicio eficiente en el sistema de transporte público, mejorar la disponibilidad y calidad del servicio y operar con un modelo eficiente y sostenible; 2) Jerarquizar debidamente el sistema vial urbano estará debidamente, permitiendo así que los distintos modos de transporte operen de manera adecuada y segura, 3) Implementar una red de facilidades que permitirá el uso de la bicicleta de forma masiva y segura; 4) Disminuir el uso del vehículo privado para distancias cortas y el número de viajes interzonales; 5) Percibir como referentes los valores urbanos patrimoniales de la ciudad, para consolidar el sentido de identidad y pertinencia; 6) Aplicar y operar el nuevo modelo de gestión de la movilidad en Riobamba de modo eficiente y sostenible.

**ARTÍCULO 5.- PLAZO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MOVILIDAD.** –En el marco del desarrollo y cumplimiento progresivo del plan de movilidad previsto para el cantón Riobamba, se establece un plazo máximo de 10 años para la ejecución integral del plan de movilidad.

## TITULO II

### ÓRGANOS DE APLICACIÓN Y CONTROL

**ART. 6.-AUTORIDAD DE APLICACIÓN.** – El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba de forma titular o, a través de la estructura administrativa creada para tal efecto como delegataria, para el ejercicio de la competencia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial del cantón, será la responsable de la aplicación del plan de movilidad.

En ese sentido, el control del transporte, el tránsito y la seguridad vial en la circunscripción territorial del Cantón Riobamba, así como su planificación operativa, será ejercido por la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, hasta la creación de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP.

**ART. 7.- FUNCIONES DEL CUERPO DE AGENTES CIVILES DE TRÁNSITO.** - El Cuerpo de Agentes Civiles de Tránsito tiene como funciones esenciales, el ordenamiento del tránsito a través de la intervención en eventos regulares o extraordinarios para garantizar condiciones mínimas de circulación; ser autoridad de aplicación de las normas de tránsito, velando por el cumplimiento de las reglas de circulación, advirtiendo e infraccionando a aquellos individuos que actúan en violación de las mismas; y promover la convivencia en el espacio público, constituyéndose, en un vector más del gobierno municipal para la transmisión del cambio cultural en torno de la convivencia y el respeto de las normas.

Los agentes del Cuerpo de Agentes Civiles de Tránsito realizarán operativos programados y controles en forma aleatoria y extendida en toda la ciudad, así también emplearán el uso de nuevas tecnologías para mejorar la seguridad vial y la fluidez del tránsito. En tal razón, podrán constatar las infracciones de tránsito, emitirán y/o validarán citaciones y elaborarán las actas por infracciones de acuerdo a las disposiciones de la normativa vigente, las cuales tendrán fe pública.

### TITULO III

#### DIRECTRICES, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MOVILIDAD

**ART. 8.- DIRECTRICES DE POLÍTICA PÚBLICA.** - Las directrices políticas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial se enmarcan en la política de movilidad adoptada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, misma que consiste en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, lograr una visión integrada de movilidad, la toma de medidas y acciones para la gestión y racionalización del tráfico, la seguridad en los desplazamientos, la optimización del sistema de transporte de Riobamba y, profundización a través de educación vial del concepto de la movilidad sostenible en la ciudadanía. Todo lo cual, estará en concordancia con los principios, ejes y objetivos contenidos en el Plan Nacional del Buen Vivir.

**ART. 9.- CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN.** – el control, seguimiento y evaluación del Plan de Movilidad del cantón Riobamba, deberá ser continuo y permanente por parte de la autoridad de aplicación determinado en esta ordenanza. Así también se

generarán los espacios de participación que sean necesarios como establece la Ley, a fin de que la ciudadanía, instituciones públicas y organizaciones sociales puedan conocer los avances del Plan. Para el efecto anualmente la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del GAD Riobamba, o la Empresa Pública Municipal delegataria de la competencia y creada para tal efecto, procesará las observaciones institucionales y ciudadanas relacionadas con la aplicación y ejecución del presente plan, las mismas que serán recopiladas, sistematizadas y puestas en conocimiento del Alcalde o Alcaldesa y del Concejo Municipal del cantón Riobamba para la toma de las decisiones correspondientes.

#### **DISPOSICIÓN TRANSITORIA**

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA ÚNICA:** La Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba existente ejecutará el plan de movilidad aprobado por el concejo municipal. Sin embargo, una vez que se encuentre creada y en fruncimiento la empresa pública municipal de movilidad de Riobamba será esta la institución que, como delegataria de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial asuma la ejecución, control, seguimiento y evaluación del plan de movilidad aprobado mediante la presente ordenanza. Por lo tanto, todas las acciones, medidas y proyectos iniciados sobre el plan de movilidad se entenderán atribuibles a la nueva Empresa Pública Municipal.

#### **DISPOSICIÓN FINAL**

**DISPOSICIÓN FINAL.** - La presente Ordenanza entrará en vigencia a partir de la fecha de su expedición, sin perjuicio de su promulgación y publicación en la página web institucional y su publicación en el Registro Oficial conforme lo dispuesto en el artículo 324 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

**DADO EN LA SALA DE SESIONES DEL CONCEJO EN RIOBAMBA A LOS \_\_\_\_\_DÍAS DEL  
MES DE \_\_\_\_\_ DE DOS MIL VEINTE.**

## 4.2. PREPARACIÓN DE LISTA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Haciendo referencia al Plan de Movilidad Cantonal y la ejecución de las competencias transferidas a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba EP, se sugiere tener en cuenta los siguientes proyectos para su implementación.

Tabla 4-1: Proyectos sugeridos a realizar por la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

Líneas estratégicas		Proyectos
Mejorar plenamente el sistema de Transporte Público en todos sus componentes: Calidad y cobertura del servicio; integración del sistema; sostenibilidad financiera, entre otros.	1	Racionalización de la flota, de su operación, del modelo de gestión y monitoreo, 184 buses, 160.000 viajes en la ciudad y parroquias.
	2	Mejoramiento y ampliación de la infraestructura, terminales, paradas carriles y despachos; toda el área urbana.
	3	Construcción del sistema integrado de transporte, integración de líneas, corredor exclusivo de sistema abierto y sistema de recaudo único.
Optimizar la circulación vehicular dentro de la ciudad: eliminar conflictos, nudos críticos y puntos de congestión; establecer medidas para regular la circulación vehicular.	4	Resolver conflictos de cinco intersecciones urbanas, (Corredor de la Prensa, Bypass, Media Luna, Redondel de la Vasija, Redondel A. J. de Sucre).
	5	Semaforización de intersecciones críticas creación del centro de control semafórico de la ciudad.
	6	Optimización del sistema de circulación de la ciudad.
	7	Mejoramiento de operación y gestión de estacionamiento tarifado (SEROT), áreas de mayor congestión.
Programas continuos de promoción, convivencia y cultura ciudadana con una activa participación ciudadana, orientada hacia la movilidad sostenible.	8	Construcción de dos estacionamientos cerca de vías peatonales cerca del centro de la ciudad.
	9	Campañas de sensibilización hacia la movilidad sostenible, dirigida a la ciudadanía con énfasis en niños y jóvenes.
	10	Campañas sostenidas de seguridad vial a toda la ciudadanía, orientadas a grupos según nivel de riesgo.

Líneas estratégicas		Proyectos
Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular.	11	Disminución de número de fases en intersecciones semaforizadas de 4 fases.
	12	Cambio de sentidos de circulación en tramos viales.
	13	Señalización de reforma geométricas viales menores.
Proyecto de semaforización.	14	Semaforización de nuevas intersecciones.
	15	Sistema Centralizado de Semaforización.
Proyecto de estacionamiento vehicular.	16	Señalización de los ejes viales del sector central.
	17	Ampliación del SEROT en el sector central.
	18	Construcción de parqueaderos fuera de la vía.
Vehículos no motorizados.	19	Sistema de Bicicleta Pública.
	20	Ciclovia Recreativa Dominical.
Proyectos taxis.	21	Censo y constatación física de taxis.
	22	Plataforma para evaluar la calidad del servicio.
Transporte público.	23	Registro y catastro del sistema de transporte público.
	24	Implementación de la reorganización de las rutas del sistema.
	25	Implementación de una plataforma tecnológica unificada para la gestión, control y monitoreo de la flota.
	26	Implementación del Sistema Integrado de Recaudo.
Seguridad vial.	27	Medidas de Seguridad Intersección Colombia y Francia.
	28	Medidas de Seguridad en la Av. Canónigo Ramos.
	29	Medidas de Seguridad Intersecciones de la calle Alfonso Chávez.
	30	Sistema de Monitoreo de Información de Accidentes.
	31	Campañas de Seguridad Vial.
	32	Plan de Capacitación.

Fuente: Plan de Movilidad del Cantón Riobamba  
Elaboración: A&V Consultores.

### 4.3. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

El programa de implementación de los proyectos del Plan de Movilidad se planificó por quinquenios y se presentó en el informe de la Fase II. Se incluyeron dentro de los anexos, los proyectos a nivel de perfil. En la siguiente tabla se presenta el cronograma de implementación propuesto.

Tabla 4-2: Cronograma de implementación de proyectos

Cod.	Proyectos	Temporalidad			
		2022	2025	2030	2035
<b>TP</b>	<b>TRANSPORTE PÚBLICO DE BUSES</b>				
<b>TP1</b>	Registro y catastro del sistema de transporte público				
<b>TP2</b>	Implementación de la reorganización de las rutas del sistema				
<b>TP3</b>	Estandarización de estaciones de despacho				
<b>TP4</b>	Implementación de una plataforma tecnológica unificada para la gestión, control y monitoreo de la flota				
<b>TP5</b>	Implementación del Sistema Integrado de Recaudo				
<b>TP6</b>	Sistema Integrado de Transporte				
<b>TPT</b>	<b>TRANSPORTE PÚBLICO DE TAXIS</b>				
<b>TPT1</b>	Censo y constatación física de taxis				
<b>TPT2</b>	Bahías de estacionamiento temporales, común para taxis				
<b>TPT3</b>	Plataforma de nivel de servicio				
<b>TPT4</b>	Taxis eléctricos				
<b>TT</b>	<b>TERMINALES</b>				
<b>TT1</b>	Paradas de buses en ocho parroquias rurales.				
<b>TT2</b>	Nueva Terminal Interprovincial				
<b>TT3</b>	Reubicación de Terminal Intercantonal e Interparroquial				



Cod.	Proyectos	Temporalidad			
		2022	2025	2030	2035
TT4	Nueva terminal Oriental				
TT5	Nueva terminal La Dolorosa				
TT6	Terminal de carga				
TT7	Terminal de carga pesada				
PV	<b>VIALIDAD</b>				
PV1	Construcción de nuevo Paso Lateral				
PV2	Construcción de nueva Vía de Circunvalación				
PV3	Construcción de nuevas vías arteriales				
PV4	Mantenimiento de vías en la zona urbana				
PV5	Pavimentación de vías en tierra en la zona urbana				
PV6	Pavimentación de vías en tierra en parroquias rurales				
SV	<b>SEGURIDAD VIAL</b>				
SV1	Sistema de monitoreo de información de accidentes				
SV2	Campañas de seguridad vial				
SV3	Plan de Capacitación				
SV4-SV8	Intervención en intersecciones y tramos con alto índice de accidentes Fase I				
SV9-SV11	Intervención en intersecciones y tramos con alto índice de accidentes Fase II				
T	<b>GESTIÓN DEL TRÁNSITO</b>				
T1	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Disminución de número de fases en intersecciones semaforizadas de 4 fases				
T2	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Cambio de sentidos de circulación en tramos viales				



Cod.	Proyectos	Temporalidad			
		2022	2025	2030	2035
T3	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reformas geométricas viales menores				
T4	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reformas geométricas viales mayores				
T4A	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. La Prensa con Av. Lizarzaburu y Av. Manuel Elicio Flor				
T4B	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. La Prensa con Av. Daniel León Borja y Av. Canónigo Ramos				
T4C	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. La Prensa con Av. Milton Reyes / Calle Princesa Toa				
T4D	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. La Prensa con Av. Unidad Nacional / Av. Sergio Quirola				
T4E	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. La Prensa con Av. Pedro Vicente Maldonado / Calle SN				
T4F	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas 9 de Octubre y Av. Juan Félix Proaño				
T4G	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. Antonio José de Sucre con Av. Héroes de Tapi y Calle México				
T4H	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. Edelberto Bonilla con Av. Alfonso Chávez - Calle Espejo				
T4I	Mejoramiento del Sistema de Circulación Vehicular de Riobamba Reforma geométricas Av. Pedro Vicente Maldonado con Av. Mons. Leonidas Proaño				



Cod.	Proyectos	Temporalidad			
		2022	2025	2030	2035
T5	Proyecto de semaforización: Semaforización de nuevas intersecciones				
T6	Proyecto de semaforización Sistema Centralizado de Semaforización				
T7	Proyecto de Estacionamiento vehicular: Señalización de los ejes viales del sector central				
T8	Proyecto de Estacionamiento vehicular: Ampliación SEROT				
T9	Proyecto de Estacionamiento vehicular: Concesión SEROT				
T10	Proyecto de Estacionamiento Vehicular Construcción de parqueaderos fuera de la vía				
EP	<b>ESPACIO PÚBLICO</b>				
EP1	Peatonalización de la calle José Veloz entre calle Alvarado y calle Espejo				
EP2	Peatonalización de la calle Benalcázar entre calle José Veloz y calle Primera Constituyente				
EP3	Peatonalización de la calle 5 de Junio entre calle José de Orozco y calle 10 de Agosto				
EP4	Peatonalización de la calle Larrea entre calle José de Orozco y calle 10 de Agosto				
EP5	Peatonalización de la calle Juan Lavallo entre calle Junín y calle Argentinos				
EP6	Peatonalización parcial de la Av. Daniel León Borja desde la Av. Carlos Zambrano hasta la calle Carabobo				
EP7	Peatonalización parcial de la Av. Unidad Nacional desde la Av. La Prensa hasta la calle Carabobo.				
EP8	Peatonalización parcial de la Av. Carlos Zambrano entre Av. Unidad Nacional y Av. Daniel León Borja				
EP9	Apaciguamiento de la calle Carabobo desde la Av. 9 de Octubre hasta la calle Nueva York				
EP10	Apaciguamiento de la calle Primera Constituyente desde la Av. Edelberto Bonilla hasta la calle Carabobo				
EP11	Apaciguamiento de la calle Espejo desde la calle Colombia hasta la calle Luis Cordovez				
EP12	Apaciguamiento de la Av. Juan Felix Proaño desde la calle Austria hasta la calle Primera Constituyente				

Cod.	Proyectos	Temporalidad			
		2022	2025	2030	2035
<b>EP13</b>	Apaciguamiento de la Av. La Prensa desde la Av. 8 de Julio hasta la Av. Daniel León Borja				
<b>EP14</b>	Apaciguamiento de la calle España desde la calle Primera Constituyente hasta la calle 10 de Agosto				
<b>TNM</b>	<b>TRANSPORTE NO MOTORIZADO</b>				
<b>TNM1</b>	Red de ciclovías fase 1 (tronco-alimentador)				
<b>TNM2</b>	Red de ciclovías fase 2				
<b>TNM3</b>	Red de ciclovías fase 3				
<b>TNM4</b>	Red de ciclovías fase 4				
<b>TNM5</b>	Sistema de Bicicleta Pública				
<b>TNM6</b>	Ciclovía Recreativa Dominical				

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

#### **4.4. SELECCIÓN DE MEDIDAS PRIORITARIAS**

En este punto se resalta las prioridades para la conformación de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP; forma parte del proceso para la creación de la empresa, que se centrará en la implementación del modelo de gestión.

La experiencia documentada por varios autores y la experiencia propia que tiene la empresa, permite enfocar tres momentos diferentes para la aplicación del modelo de gestión, estos son: el momento previo a la constitución formal de la empresa, el momento en el cual se constituye y, el momento inmediatamente posterior en el cual debe asumir competencias y responsabilidades.

Durante el momento anterior a la constitución formal de la empresa es importante tomar en cuenta los criterios descritos en el capítulo 1.12. En resumen, quiere decir que:

- Se planifique y ejecute como un proyecto, formando un equipo de especialistas

internos que sean apoyados por un equipo asesor externo, responsable del proyecto y se encargue de ejecutar cada una de las etapas propuestas. Todas están orientadas al siguiente momento, la constitución de la empresa,

- Tener muy en cuenta que el proyecto concluye cuando la empresa cuenta con un plan estratégico y operativo aprobado por Directorio y el diseño de procesos, capacitación básica del personal, gestión del cambio y programas para la gestión de riesgos, entre otros,
- Es importante formalizar los recursos que serán transferidos a la nueva empresa. Primero identificarlos y luego, tener claro el proceso legal y organizacional para hacerlo, lo cual puede llevar tiempos bastante variables,
- El Gerente del Proyecto y su equipo, interno y externo, deben establecer con claridad las metas en las áreas del conocimiento (en el proyecto) y las fases de ejecución. Se sugiere que el diseño del proyecto sea aprobado por Alcaldía,
- En algún paso dentro del proyecto, se analiza y aprueba la Ordenanza que constituye la empresa municipal. En esta misma sesión del Consejo será importante que se fijen las fechas de traslado de personal, de equipos y materiales, de vehículos, etc. Previamente será necesario que se haya contratado un espacio físico para la ubicación de las oficinas faltantes,
- Antes de que la empresa comience a operar independientemente, se tendrán que realizar las necesarias pruebas de conexión, comunicación y manejo de datos. Se sugiere la adquisición e implementación previa de un aplicativo de SW tipo ERP y las necesarias aplicaciones para la operación,
- Durante este período, será importante definir la estructura orgánica por procesos, habilitar los puestos de trabajo (el trámite legal) e iniciar un entrenamiento en gestión del cambio,
- La fase de diseño y planificación terminaría el primer día que la empresa ocupe sus instalaciones e inicie la operación.

El momento de constitución de la empresa implica otra serie de actividades. Se produce una interfase entre la promulgación de la ordenanza y la operatividad de la empresa durante la cual es necesario tener en cuenta lo siguientes puntos críticos:

- El acondicionamiento de espacios de trabajo va a depender de la celeridad con que el GADM Riobamba transfiera los bienes a la empresa,
- La primera sesión de Directorio da vida a la empresa. Favor revisar el modelo de acta de esa sesión que se adjunta en este capítulo. Dicho documento es la materialización de un acto de recepción de los bienes muebles, inmuebles, capital financiero y equipo de trabajo que oficialmente desde ese día opera bajo otra denominación patronal y contractual,
- Por motivos de relaciones públicas y promoción de los servicios de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, se sugiere realizar un acto de lanzamiento de la empresa que involucre a autoridades locales, líderes académicos, representantes de la sociedad civil y de organizaciones sin fines de lucro. Sería importante mantener una vocería única, los portavoces entrenados y un discurso previamente preparado, para ello se debería ya contar con un especialista en comunicación pública y/o marketing,
- Importante para el espacio de tiempo de constitución de la empresa, que se promoció a través de medios de comunicación y se cuente ya con un técnico community manager y claro el especialista en marketing,
- Para esta fase, el equipo humano y los puestos de trabajo al cual serán asignados ya debería estar claro y consumado,
- Este es el momento ideal para iniciar labores con el equipo de trabajo asignado a la nueva empresa en dos temas claves: el desarrollo detallado del esquema de procesos (caracterización) y la funcionalidad operativa de la gestión de riesgos,
- El paso siguiente e inmediato con el personal es la habilitación en los puestos de trabajo, sobretodo el encadenamiento con los procesos, su participación y su total comprensión sobre el significado de gestión o administración por procesos,
- Se puede considerar cerrada la fase de constitución cuando los procesos comienzan a funcionar de alguna manera,

Finalmente, luego de la constitución y primeros pasos de la empresa, se sugiere mantener un asesoramiento en temas de calidad y riesgos. Para ello se puede tener en cuenta:

- La empresa debe contemplar al menos siete tipos de riesgos operativos y requiere elaborar planes, programas y proyectos para gestionarlos. Estos son:
  - Riesgo de calidad
  - Riesgo de salud y seguridad en el trabajo
  - Riesgo de seguridad ambiental
  - Riesgo de seguridad documental
  - Riesgo de seguridad y gestión de la información
  - Riesgo físico, de instalaciones y del personal
  - Riesgo de corrupción
- La gestión de riesgos va de la mano de la mejora continua; esta a su vez, va de la mano de la gestión por procesos; los que, a su vez, dependen del diseño, entrenamiento y solvencia en el día a día de los empleados. Este circuito es el que se debe asegurar durante la fase post constitución e inicio de operaciones,
- La fase concluye con una primera auditoría de procesos y gestión de riesgos que deje un programa de trabajo mejorado para la gestión productiva de la empresa.

#### **4.5. IDENTIFICACIÓN DE AGENCIAS EJECUTORAS**

Todos los proyectos listados en el capítulo 3.2. tienen como responsable de su ejecución a la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP. Evidentemente, se requieren proveedores de bienes y servicios y la empresa podrá contratar otras empresas públicas o privadas, para ejecutar un proyecto o una parte de él.

En definitiva, la delegataria de las competencias de transporte, tránsito y seguridad vial será la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, E.P. de acuerdo con el presupuesto que se asigne para la institución.

De acuerdo al organigrama en este estudio propuesto, las direcciones de transporte y planificación de tránsito trabajarán de forma conjunta para identificar las falencias en la prestación del servicio público de transporte, analizarán y ejecutarán la infraestructura vial necesaria para la ciudad y también se implementará de forma progresiva el Plan de Movilidad, de modo tal que sean atendidas las pretensiones ciudadanas tanto de peatones, usuarios del servicio, así como las realidades del parque automotor y flujo vehicular en el cantón.

#### **4.6. PLAN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE GESTIÓN**

Este punto fue tratado exhaustivamente en el capítulo 1.3. Marco Legal Procedimental, sin embargo, para recordar, se copia la ilustración representativa y se añade dos sugerencias de documentos necesarios: el convenio interinstitucional para la transferencia de fondos y bienes y un modelo del acta para la primera sesión del Directorio.

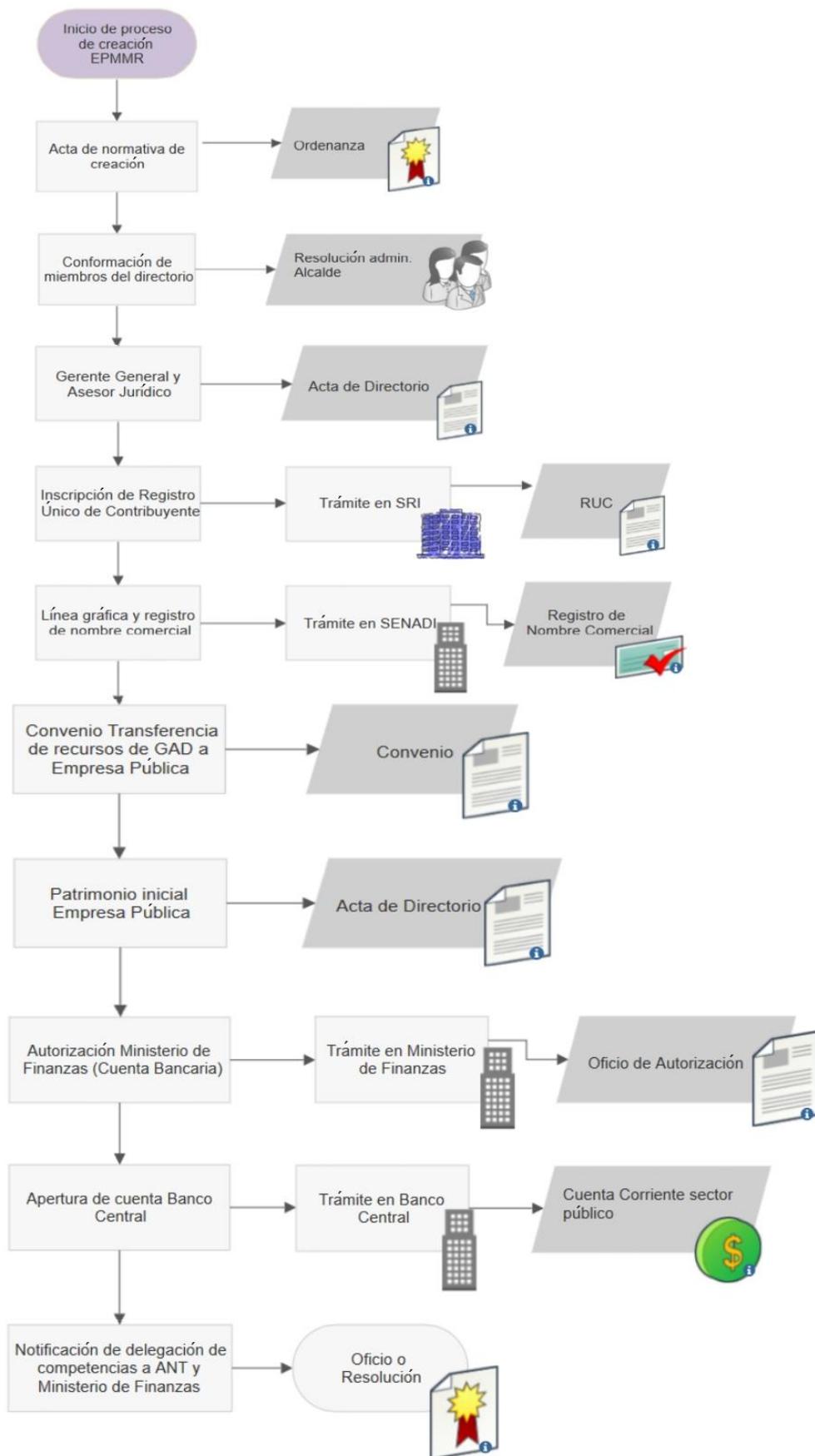


Ilustración 4-1: Flujo de constitución  
Elaboración y fuente: A&V Consultores.

**CONVENIO INTERINSTITUCIONAL QUE CELEBRAN “EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA” Y LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, E.P.”, PARA LA TRANSFERENCIA DE FONDOS Y BIENES REQUERIDOS PARA LOS MESES DE \_\_\_\_\_ A DICIEMBRE DEL 2020 Y ENERO A DICIEMBRE DE 2021.**

PRIMERA: INTERVINENTES. –

Comparecen al otorgamiento del presente Convenio, por una parte “EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA”, representado para efectos de este instrumento, por el Dr. Napoleón Cadena Oleas, Alcalde del Cantón Riobamba, y Abg. XXXXXXXXX, Procurador Síndico Municipal; y, por otra parte, la “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, E.P.”, representada legalmente por el/la XXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, en su calidad de Gerente General. Las calidades de los intervinientes se justifican con los respectivos documentos que se adjuntan al presente instrumento.

SEGUNDA: ANTECEDENTES. –

2.1 Con fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2020 se publicó la Ordenanza No. 00xxxx-2020 que regula la creación y funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte de Riobamba, EP”.

2.2 La Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba. EP, es una sociedad de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, sujeta a la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial, su Reglamento de aplicación, el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, la Ley Orgánica de Empresas Públicas y demás normativa aplicable.

2.3 De conformidad con el artículo 2 de su Ordenanza de creación y funcionamiento, la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, tiene por objeto hacer efectiva

las competencias otorgadas para planificación, regulación y control del tránsito, el transporte y la seguridad vial dentro del cantón Riobamba en cumplimiento de las atribuciones, facultades y obligaciones otorgadas por la constitución de la República y la legislación de la materia vigente.

2.4 En sesión celebrada el \_\_\_\_ de septiembre de 2020, el Directorio de la Empresa aprobó, entre otros puntos, el presupuesto para los meses de \_\_\_\_\_ a diciembre de 2020 por la suma de USD\$ x,xxx,xxx.00 (xx Dólares de los Estados Unidos de América) y una proyección de gastos para los meses de enero a diciembre de 2021 por la suma de USD\$ x,xxx,xxx.00 (xx Dólares de los Estados Unidos de América): así mismo, el presidente del Directorio autorizó al Gerente General para que suscriba el correspondiente convenio interinstitucional para la transferencia de fondos y bienes requeridos, de conformidad con el presupuesto y proyección de gastos aprobados en sesión.

2.5 Mediante oficio No. xxxxxx-xxxxx-xxxxx de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020, al Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte, E.P., informó al Alcalde del cantón Riobamba que en sesión celebrada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2020, el Directorio en pleno de la Empresa resolvió entre otros puntos, aprobar el presupuesto de gastos para los meses de \_\_\_\_\_ a diciembre de 2020 y una proyección de gastos para los meses de enero a diciembre de 2021, y que se autorizó al Gerente General para suscribir un convenio interinstitucional para la transferencia de los fondos requeridos, en los términos establecidos en el acta de sesión de Directorio referida, por la suma total de USD \$x,xxx,xxx,00 (xx Dólares de los Estados Unidos de América).

2.6 Mediante oficio No. xx-xxx-xxxx de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020, el Alcalde del Cantón Riobamba solicitó al Procurador Síndico Municipal que elabore el proyecto de Convenio Interinstitucional para la transferencia de fondos y bienes requeridos para los

meses de \_\_\_\_\_ a diciembre de 2020 y una proyección de enero a diciembre de 2021, en los términos establecidos en la Acta de sesión de Directorio mencionada anteriormente.

2.7 La Dirección de Gestión Financiera municipal con fecha\_\_\_\_\_de \_\_\_\_\_del 2020 remitió al Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, el oficio No. xxx-xxxx-xxxx, por el cual se acompaña la Certificación de Disponibilidad Presupuestaria No. 0xxxx-2020, que acredita que existirá disponibilidad y recursos financieros por \$x,xxx,xxx.00 con cargo al ejercicio económico del año 2020 y por \$x,xxx.xxx.00 con cargo al ejercicio económico del año 2021.

TERCERA: OBJETO DEL CONVENIO. –

El presente Convenio tiene por objeto formalizar el compromiso municipal de transferir fondos y bienes requeridos para el funcionamiento de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, constantes en los presupuestos de los meses de \_\_\_\_\_ a diciembre del 2020 y de enero a diciembre del 2020.

Los valores a transferirse en bienes y en dinero dan una suma total de US \$x,xxx,xxx.00 (xx Dólares de los Estados Unidos de América), los cuales se entregarán de la siguiente manera, previa aprobación del Alcalde del cantón Riobamba:

3.1 US \$ x,xxx,xxx.00 (xx Dólares de los Estados Unidos de América), mediante transferencia de fondos en dinero. Los valores de los desembolsos serán previamente aprobados por el Alcalde del cantón Riobamba, quien los podrá modificar. El cronograma de los desembolsos es el siguiente:

a) Mes de \_\_\_\_\_ 2020: US \$xxx,xxx.00 (xx Dólares de los Estados Unidos de América).





Asimismo, declara conocer con precisión las normas de Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado aplicables a las Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP, y las normas secundarias que se refiere instituciones como la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba. El representante legal se obliga a actuar con transparencia y a responder legalmente por el quebranto de sus compromisos y obligaciones administrativas y legales.

OCTAVA: DOCUMENTOS HABILITANTES. – Forman parte del presente convenio y constituyen habilitantes del mismo documento:

8.1 Acta de Sesión de Directorio de la Empresa Pública Municipal de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte de Riobamba, EP, celebrada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2020.

8.2 Oficio No. xxxxx-xx-xxx-xx de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2020, suscrito por el Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte de Riobamba, EP.

8.3 Oficio No. xxx-xxx-xxxx de fecha \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2020, suscrito por el Alcalde del cantón Riobamba.

8.4 Certificación de Disponibilidad Presupuestaria No. 0xxxxx-2020.

8.5 Oficio No. xxxx-xxxx-xxxx de fecha \_\_\_\_ de septiembre del 2020, por el cual el/la secretaria(a) del Concejo Municipal del cantón Riobamba informa sobre la aprobación del presente Convenio Interinstitucional por parte del Concejo.

8.6 Detalle de bienes requeridos por la Empresa Pública Municipal de Movilidad, de Riobamba, EP.

Para constancia los intervinientes suscriben el presente instrumento en tres ejemplares a los \_\_\_\_\_.

Dr. Napoleón Cadena Oleas

ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA

Abg. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXX

PROCURADOR SÍNDICO MUNICIPAL GAD RIOBAMBA

XX. XXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXX

GERENTE GENERAL

POR LA “EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE MOVILIDAD DE RIOBAMBA, EP”.



Estando los asistentes de acuerdo con el contenido del único punto del orden del día, pasan a conocer y resolver sobre el mismo.

En lo referente al único punto a tratar en el orden del día, el/la Gerente General informa al Directorio que la elaboración del presupuesto para el año 2020 se ha realizado cumpliendo la normativa del derecho público y principios contables aplicables a la materia, considerando la proyección de ingresos, gastos, saldos, acorde con la política institucional permanente de austeridad para proveer a la empresa de la infraestructura, bienes, recursos materiales y todas las facilidades necesarias, para la eficiente prestación del servicio público a su cargo.

El presupuesto contiene valores proyectados que están sujetos a posibles reformas, que serán puestas a conocimiento previo del Directorio de ser el caso. Para efectos explicativos y sin perjuicio del análisis del presupuesto presentado como anexo, a continuación, se detalla un resumen de este:

- INGRESOS:

La Empresa Pública Municipal de movilidad de Riobamba, EP recibirá ingresos para su funcionamiento en el periodo 2020, cuyo desglose corresponde al detalle siguiente:

- Impuesto a los vehículos por transferencia del GAD de Riobamba. USD x,xxx,xxx.00 (Marzo-Dic-20)
- Transferencia del presupuesto anual asignado para la Dirección de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte de Riobamba. USD x,xxx,xxx.00 (Marzo-Dic-20)
- Transferencia del Gobierno Nacional por matriculación y revisión 0,0995%; por títulos habilitantes 0,8074%; y, por Control Operativo 0,9707%. USD x,xxx,xxx.00 (Marzo-Dic 20)
  
- Fondos de Inversión USD x,xxx,xxx.00 ( Enero 2021)
- Ingresos por autogestión: revisión técnica vehicular, multas y sanciones USD xx,xxx,xxx.00 (Ene-Oct 2021)

TOTAL DE INGRESOS USD xx,xxx,xxx.00

Correspondiente a las transferencias programadas de dinero previa autorización del señor Alcalde.

• EGRESOS:

La Empresa Pública Municipal de movilidad de Riobamba, EP para cumplir con los objetivos institucionales y honrar su compromiso con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Riobamba, devolviendo la transferencia de fondos en dinero y bienes, en procura con los objetos institucionales generará gastos por los siguientes rubros:

Gastos Corrientes (gastos de personal bienes y servicios de consumo). USD xx,xxx,xxx.00

Gastos de Inversión. USD xx,xxx,xxx.00

Gastos de Capital (bienes muebles y bienes inmuebles). USD x,xxx,xxx.00

TOTAL DE EGRESOS USD xx,xxx,xxx.00

El Directorio Resuelve aprobar unanimidad el presupuesto de\_\_\_\_\_ a diciembre del 2020 en los términos previstos por el presente instrumento.

No habiendo otro asunto que tratar, se da terminada la sesión, siendo las\_\_\_\_\_ horas, concediéndose el tiempo de veinte minutos para la redacción de la presente Acta, la que una vez elaborada por Secretaría y leída por los miembros del Directorio de la Empresa Pública Municipal de movilidad de Riobamba, EP, es aprobada por unanimidad y suscrita en un solo acto por los miembros del Directorio.

Para constancia de lo acordado, las partes intervinientes firman la presente acta:

Dr. Napoleón Cadena Oleas

ALCALDE DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN RIOBAMBA



## 5. ANÁLISIS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### 5.1. CAPACITACIÓN TÉCNICA Y DE HERRAMIENTAS DE LA UNIDAD GESTORA DE LA MOVILIDAD: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LAS ÁREAS DE PLANIFICACIÓN, INGENIERÍA, CONTROL Y EDUCACIÓN EN EL ÁMBITO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE

La capacitación será de extrema importancia para la nueva empresa de movilidad tanto para el área técnica como para el área administrativa. En este subcapítulo se recomienda un programa de capacitación al personal técnico en las áreas de transporte público, tránsito, seguridad vial y planificación.

Los resultados técnicos que pueda conseguir la empresa están sujetos a la correcta y sostenida preparación de sus técnicos mediante cursos, experiencias internacionales, benchmarking y cooperación técnica. Esto sin duda deberá ser reforzado con la disponibilidad de herramientas tecnológicas que permitan eficientizar su trabajo.

A continuación, se sugiere un programa para dicha capacitación y un listado de herramientas básicas que son necesarias para el correcto trabajo en estas áreas.

Tabla 5-1: Programa de capacitación para el personal técnico del área de Movilidad

MÓDULO	TEMA	CURSOS
1	Transporte público	Curso de planificación de transporte
		Curso de transporte y medio ambiente
2	Tránsito	Curso de semaforización
		Curso de señalización
		Curso de estacionamiento
		Curso de terminales
		Curso de simulación de tráfico y teoría del flujo vehicular
Curso de sistemas de control del tráfico		
3	Seguridad vial	Curso de Seguridad vial

MÓDULO	TEMA	CURSOS
		Curso de legislación de tránsito y transporte
4	Planificación urbana	Curso de Planificación urbana regional
		Curso de Desarrollo urbano orientado por el transporte

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

Otras actividades:

- Visitas técnicas a proyectos de transporte público.
- Visitas a sistemas inteligente de tránsito.
- Convenios de cooperación técnica con otros organismos.

#### Herramientas de la unidad gestora de movilidad

- Software de planificación de transporte.
- Software de micro simulación de tráfico y transporte público.
- Equipos de conteo de volumen de tráfico (4 contadores de estación fija y 6 contadores móviles).
- Radares de velocidad (5).

## 5.2. DETERMINACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO NECESARIO PARA HACER EL SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN

En general, el Plan de Movilidad del Cantón Riobamba es una responsabilidad del GADM Riobamba, tanto en su diseño como en la ejecución y seguimiento. Tiene una gran cantidad de componentes como políticas, análisis situacional y propone la ejecución de varios proyectos cuyos responsables serían:

Tabla 5-2: Responsables del seguimiento del Plan de Movilidad del Cantón Riobamba

Componente del plan	Responsable
Obras públicas en vías, aceras, estacionamiento, terminales, etc.	Director de OOPP del GADM Riobamba
Presupuesto y ejecución de obras	Director Financiero el GADM Riobamba
Comunicación pública	Director de Comunicación del GADM Riobamba
Planificación de movilidad, tránsito y transporte	Gerente General de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP
Planificación del tránsito vehicular y peatonal	Líder de proceso de Planificación de Tránsito de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP
Planificación del transporte masivo y particular	Líder del proceso de Planificación del Transporte de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP
Control de tránsito y transporte	Líder de proceso de Control de Tránsito de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP
Seguridad vial	Líder de proceso de Seguridad Vial de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP
Presupuesto y ejecución de inversión	Líder de proceso de Operaciones Internas de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP
Aseguramiento de la calidad	Líder de proceso de Gestión de la Calidad y Riesgos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP

Fuente y elaboración: A&V Consultores.

### 5.3. IDENTIFICACIÓN DE PROPUESTAS DE FUENTES DE RECURSOS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

En el momento actual la Dirección de Movilidad, Tránsito y Transporte del GADM Riobamba, cuenta con tres fuentes de ingreso. Las mismas, pasarían a formar parte de los ingresos de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Riobamba, EP.

A estas, habría que agregar un nuevo ingreso por el cobro y desarrollo del servicio de Estacionamientos sobre la vía o en espacios especializados y otras alternativas. En resumen, las fuentes de financiamiento serían:

- a) Ingresos directos por tasas y contribuciones
- b) Transferencias y donaciones
- c) Pagos de multas por infracciones y retrasos
- d) Ingresos directos por estacionamientos
- e) Crédito preferencial de organismos internacionales (BID, CAF, etc.)
- f) Crédito no reembolsable de agencias de cooperación internacional
- g) Crédito de la banca pública ecuatoriana
- h) Ingresos indirectos por concesiones

#### **5.4. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS Y CREACIÓN DE UNIDADES DE CONTROL O DE LOS AGENTES DE CONTROL DE TRÁNSITO**

De acuerdo con lo establecido a través del Consejo Nacional de Competencias en resolución No. 006-CNC-2012 se determinaron 3 modelos de gestión diferenciados para la competencia de transporte, siendo el “modelo de gestión A” el más completo, es decir aquel que tiene la planificación, regulación y control de tránsito, incluyendo el control operativo del tránsito en la vía pública. Así también el artículo 23 de la ya mencionada resolución faculta al Consejo nacional de Competencias a revisar por lo menos cada dos años la asignación de modelos de gestión, a efectos de determinar la variación de condiciones que permitan a los Gobiernos Autónomos Descentralizados metropolitanos y municipales acceder a otro modelo de gestión.

Existe vigente una disposición de la Ordenanza Municipal No. 005-2016 en la que a través de Concejo Municipal del GAD Riobamba se determinó lo siguiente: “DISPOSICION TRANSITORIA SEGUNDA. - La competencia de control operativo del tránsito en la vía pública, será ejercida por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, previa resolución del Consejo Nacional de Competencias”.

En ese mismo orden de ideas, a través de Registro oficial No. 84 suplemento, de fecha 21 de septiembre de 2017 se publicó la resolución No. 005-CNC-2017 expedida por el Consejo Nacional de Competencias, en uso de sus facultades de revisión, resolvió en artículo primero

incluir en el “modelo de gestión A” al Gobierno Autónomo Descentralizado de Riobamba-provincia de Chimborazo.

De acuerdo con los términos establecidos en la antes mencionada resolución, la Agencia Nacional de Tránsito certificará a los gobiernos autónomos descentralizados del modelo de gestión A, y coordinará la asunción del control operativo de tránsito por parte de los GAD municipales certificados.

Superadas todas las anteriores etapas por parte del GAD de Riobamba, la Agencia Nacional de Tránsito de fecha 30 de enero 2019 emite la Certificación para empezar a ejecutar competencias de control operativo por parte de GADM Riobamba, determinando en su parte resolutive lo siguiente:

“...

1. Certificar que el GADM Riobamba a través de la Dirección General de Gestión de Movilidad, Tránsito y Transporte cumplió con los requisitos necesarios, por lo que se encuentra en capacidad para empezar a ejecutar las competencias de control operativo dentro de su jurisdicción, a partir de la fecha de suscripción de la presente resolución.

2. Las competencias atribuidas serán ejecutadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Riobamba, en observancia a las disposiciones de la ley orgánica de Transporte Terrestre, tránsito y Seguridad Vial, su reglamento general de aplicación, las disposiciones de carácter general que emita el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito y demás normas aplicables.

...”

En cumplimiento de la disposición general primera de la resolución de 005-DE-ANT-2019 que certifica el control operativo al GAD de Riobamba, fue notificada dicha certificación al Ministerio de Economía y Finanzas de fecha 04 de febrero de 2019, a través de oficio No. ANT-ANT-2019-0071-OF.

En consecuencia, se encuentra vigente y aplicable la ejecución de las competencias, en materia de control operativo del tránsito, sin embargo, para un óptimo desarrollo de dicha función municipal, se requiere una suma de esfuerzos, capacitaciones y proceso cauteloso de selección de quienes integrarán el cuerpo de agentes civiles de tránsito, dichas contrataciones deberán cumplir las disposiciones contenidas en el Programa de Formación de Agentes Civiles de Tránsito expedido por resolución de Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y publicada a través de Registro Oficial Edición Especial No. 383 el 20 de diciembre de 2012.

La propuesta de modelo de gestión en el presente estudio involucra la creación de una empresa pública municipal que como delegataria del GAD Riobamba ejerza las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. En tal sentido dentro de la estructura administrativa de esta empresa pública, resulta indispensable contar con una unidad, dirección o departamento de control de Tránsito, que dependerá operativa, orgánica, financiera y administrativamente de la empresa pública pero que será el organismo responsable de la planificación operativa en la vía pública, labor que ejercerá operativamente a través del Cuerpo de Agentes Civiles de Tránsito.



Municipio de  
Riobamba

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN RIOBAMBA**



A & V  
CONSULTORES  
TRANSPORT - PLANNING - ENGINEERING

**A & V CONSULTORES CÍA. LTDA.**

**PROYECTO:**

PLAN DE MOVILIDAD DEL CANTÓN RIOBAMBA

**CONTENIDO:**

INFORME FASE III  
MODELO DE GESTIÓN

**APROBACIÓN:**

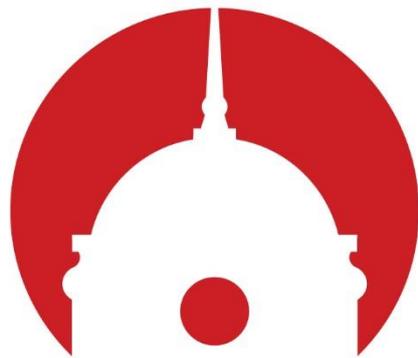
\_\_\_\_\_  
Ing. Cesar Arias V.  
Director del proyecto

**APROBACIÓN:**

\_\_\_\_\_  
Coronel Ángel Astudillo V.  
Administrador del proyecto

**APROBACIÓN:**

\_\_\_\_\_  
Ing. David Panchez H.  
Supervisor técnico del proyecto



<http://www.gadmriobamba.gob.ec/>