UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ENTREGA DE LICENCIAS DE CONDUCIR, EN LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO, PROVINCIA DE PICHINCHA"

AUTORES:

LUIS EDUARDO MARTÍNEZ MARCHÁN

JAIME DANILO MOSCOSO LINCANGO

DIRECTOR:

HERNÁN SAMANIEGO G.

Quito, diciembre del 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE GRADO

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, diciembre del 2013

(f)…….
Luis Eduardo Martínez Marchán
171753153-5

(f)…….
Jaime Danilo Moscoso Lincango
171795003-6

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis se la dedico a mi Dios y a mi ángel en el cielo, quienes supieron guiarme por el buen camino, darme las fuerzas y el aliento necesario para seguir adelante en esta etapa de mi vida, y a enseñarme a enfrentar los problemas sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

A mis padres y hermana quienes me han dado todo el amor para realizarme como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y el coraje para conseguir mis objetivos.

A mis amigos por estar siempre presentes, acompañándome con sus ocurrencias y dándome la motivación necesaria para culminar una importante meta en mi vida.

Luis Eduardo Martínez Marchán

Quiero dedicar esta tesis a mi esposa quien con su apoyo incondicional supo darme las fuerzas necesarias para seguir adelante, también quiero dedicar y agradecer a mi hijo, mi angelito Mathy quién desde el cielo me está mirando y me enseño el don de la paciencia creando en mí fuertes lazos de amor y compromiso para ser mejor día a día.

A mis padres quienes con sus enseñanzas forjaron mí una visión triunfadora y me dirigieron a través del largo camino de la vida, los cuales supieron darme siempre buenos consejos y un excelente ejemplo.

Y en especial agradezco a Dios por regalarme la vida y bendecirme con personas que estuvieron cuando los necesite, como son familia y amigos.

Jaime Danilo Moscoso Lincango

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, la cual durante el transcurso de nuestra carrera nos brindó los conocimientos necesarios para el desarrollo personal y profesional, forjándonos un camino lleno de éxitos y triunfos.

Al Ingeniero Hernán Samaniego, por su compromiso con el enseñar, su tiempo, dedicación, profesionalismo y guía para el presente trabajo de tesis.

A la Agencia Nacional de Tránsito por autorizar la elaboración del presente trabajo de tesis y facilitarnos la información necesaria para el desarrollo del mismo, ya que de esta manera se pudo establecer una propuesta de mejora para los procesos en las áreas aplicadas.

Luis Eduardo Martínez Marchán

Jaime Danilo Moscoso Lincango

ÍNDICE

INTRODUCIÓN 1

CAPÍTULO I **3**

LÍNEAS TEÓRICAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE **3**

1.1 Evolución histórica de la calidad 3

1.2 Aseguramiento de la calidad 5

1. 3 Modelos para desarrollar e implementar un sistema de calidad 9

1.3.1 Sistema de control de gestión 9

1.3.2 Desarrollo e implementación de un sistema de calidad 11

1.3.2.1Desarrollo del sistema 14

1.3.2.2 Implantación del sistema 17

1.3.2.3 Certificación y proceso de certificación 18

1.4 El Sistema KAIZEN en la gestión pública 21

1.4.1 Aplicando el kaizen 23

1.4.2 Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida 24

1.4.3 Gestión de calidad total (TQM) 33

1.4.4 El sistema de producción justo a tiempo 34

1.5 Medición de la calidad del servicio 35

1.5.1 Modelo estratégico de gestión de calidad del servicio 38

1.5.1.1 Dimensiones de la calidad 44

1.5.1.2 El triángulo del servicio 46

1.5.1.3 Círculos de calidad 48

1.6 Fases para su implantación 52

1.6.1 La satisfacción del cliente 55

1.6.2 La actitud de servicio y la cultura organizacional 58

1.6.3 Valor agregado en el servicio al cliente 62

1.6.4 Sistema para obtener retroalimentación acerca del servicio 64
1.7 Indicadores de tiempo calidad y costo 68
1.7.1 Indicadores del tiempo de proceso en las empresas de servicio 69
1.7.2 Indicador de la calidad del proceso 69
1.7.3 Indicador del costo del proceso 75
CAPÍTULO II 77
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN 77
2.1 Reseña historica de la Agencia Nacional de Tránsito 78
2.2 Misión y visión de la Agencia Nacional de Tránsito 79
2.3 Valores y principios institucionales 80
2.3.1 Valores institucionales 80
2.3.2Principios institucionales 82
2.4 Descripción de la cultura de servicios de ANT 82
2.5 Objetivos y estrategia institucional 83
2.5.1 Objetivos institucionales 83
2.5.2 Estrategia institucional 84
2.6 Organigrama 85
2.6.1 Organigrama estructural 86
2.6.1.1 Estructura de las direcciones provinciales de la Agencia Nacional de Tránsito 87
2.6.1.2 Estructura de la oficina de atención al usuario provincial 88
2.6.1.3 Estructura de la oficina de atención al usuario cantonal 89
2.6.2 Procesos institucionales 90
2.6.2.1 Procesos gobernantes 92
2.6.2.2 Procesos agregadores de valor 92
2.6.2.3 Procesos habilitantes 97
2.6.2.4 Procesos desconcentrados 99
2.6.2.4.1 Unidades desconcentradas - procesos gobernantes 100

2.6.2.4.2 Unidades desconcentradas - procesos agregadores de valor.....100
2.6.2.4.3 Unidades desconcentradas – procesos habilitantes.....100
2.6.2.5 Proceso especial.....101
2.7 Cobertura nacional.....102
2.7.1 Direcciones provinciales región sierra.....102
2.7.2 Direcciones provinciales región costa e insular.....103
2.7.3 Direcciones provinciales región amazónica.....103
2.8 Productos y servicios de la organización.....104
2.8.1 Procesos agregadores de valor.....104
2.8.2 Procesos habilitantes.....113
2.8.2.1 De asesoría.....113
2.8.2.2 Procesos habilitantes.....118
2.8.2.2.1 De apoyo.....118
2.8.3 Unidades desconcentradas.....127
2.8.3.1 Direcciones provinciales.....127
2.8.3.1.1 Procesos gobernantes.....127
2.8.3.1.1.1 Dirección provincial del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.....127
2.8.3.1.1.1.1 Procesos agregadores de valor.....127
2.8.3.1.1.1.2 Procesos habilitantes.....131
2.8.4 Proceso especial.....135
2.9 Gestión de calidad en la Agencia Nacional de Tránsito.....135
2.10 Análisis FODA Agencia Nacional de Tránsito.....136
2.10.1 Estrategias competitivas.....140

CAPÍTULO III 143

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA ANT 143

3.1 Bases teóricas del diagnóstico 145

3.2 Encuestas cliente interno 146

3.2.1 Formato de encuesta cliente interno 147

3.2.2 Cálculo de la muestra cliente interno 147

3.2.3 Tabulación y presentación de resultados cliente interno 150

3.2.3.1 Análisis de resultados dirigido al personal de servicio al cliente en la ANT 159

3.3 Encuestas - cliente externo 160

3.3.1 Formato de encuestas cliente externo 160

3.3.2 Cálculo de la muestra cliente externo 160

3.3.3 Tabulación y presentación de resultados cliente externo 166

3.3.3.1 Análisis de resultados del cuestionario dirigido a clientes externos de la ANT 175

CAPÍTULO IV 176

PROPUESTA 176

4.1 Modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito 176

4.2 Como incrementar la satisfacción del cliente en la Agencia Nacional de Tránsito . 180

4.3 Perspectiva de la ANT. Vs. Expectativas del cliente 181

4.4 Plan orientado a la satisfacción del cliente 184

4.4.1 Las áreas o procesos con problemas en servicio al cliente son: 185

4.4.2 Tiempos de espera 185

4.4.3 Satisfacción con el funcionario 186

4.4.4 Sistema kaizen 190

4.4.1.1 La gestión de la calidad total (TQM) 191

4.4.5 Proceso de desarrollo para mejorar la satisfacción en servicios 192

4.4.6 Proceso de desarrollo para atender los requerimientos de forma eficiente 199

4.4.7 El Mantenimiento productivo total (TPM) 201
4.4.8 El just in time (Justo a tiempo) 202
4.4.9 Actividades de grupos pequeños (Círculos de calidad) 203
4.5 El sistema de sugerencias 204
4.6 En la búsqueda del CQD (Cómo quisiéramos demostrar) 206
4.7 Aplicar las 5 S 206
4.8 Propuesta en base a la implementación el sistema kaizen 208
CONCLUSIONES 212
RECOMENDACIONES 213
LISTA DE REFERENCIAS 214

ÍNDICE CUADROS

CUADRO 1. Diferencias con los equipos de proyectos 49
CUADRO 2 Objetivos institucionales 83
CUADRO 3. Productos coordinación general de regulación 93
CUADRO 4 Productos dirección de estudios y proyectos..... 93
CUADRO 5 Productos dirección de regulación 94
CUADRO 6 Productos coordinación general de gestión 95
CUADRO 7 Productos dirección de control sectorial 95
CUADRO 8 Productos dirección de títulos habilitantes..... 96
CUADRO 9 Dirección de evaluación de prestación del servicio 96
CUADRO 10. Productos unidades desconcentradas 100
CUADRO 11 Direcciones provinciales región sierra 102
CUADRO 12 Direcciones provinciales región costa e insular 103
CUADRO 13 Direcciones provinciales región amazónica..... 103
CUADRO 14 Jurisdiccional provincial 134
CUADRO 15 Foda y estrategias FODO FADA 137
CUADRO 16 Mercado objetivo cliente interno 148
CUADRO 17 Mercado objetivo - cliente externo..... 164
CUADRO 18 Requisitos del sistema de gestión de calidad iso 9001 177
CUADRO 19 Modelo de gestión para la ant 178
CUADRO 20 Àreas de conflicto y tiempos del proceso..... 186
CUADRO 21 Satisfacción del cliente..... 191
CUADRO 22 Àreas de conflicto y tiempos de espera..... 192
CUADRO 23 Formato acta de aceptación..... 194
CUADRO 24 Indicadores de evaluación en visita cliente fantasma..... 195
CUADRO 25 Estándares tiempos de espera..... 197
CUADRO 26 Formato 3 resumen de la gestión de mejora..... 198
CUADRO 27 Puntos críticos en la emisión de la licencias 199
CUADRO 28 Formato 1 indicadores de reclamos..... 200
CUADRO 29 Formato 2 informe resumen de análisis y gestión..... 201
CUADRO 30 Formato sistema de sugerencias..... 205
CUADRO 31 Formato las 5 s 206
CUADRO 32 Formato 1 informe de herramientas de trabajo 207
CUADRO 33 Plan de mejoras de la ANT 209

CUADRO 34 Operatividad del sistema de gestión de calidad 210

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Deming 4
GRÁFICO 2 Juran 4
GRÁFICO 3 Crosby 4
GRÁFICO 4 Feigenbaum 5
GRÁFICO 5 Las cinco eses – 5S´s 25
GRÁFICO 6 El antes y despues de las 5 S´s 25
GRÁFICO 7 La 1° S: seiri 27
GRÁFICO 8 La segunda s seiton (Organización) 29
GRÁFICO 9 Calidad total-e-business 43
GRÁFICO 10 El triángulo del servicio 46
GRÁFICO 11 Valores institucionales 81
GRÁFICO 12 Organigrama estructural 86
GRÁFICO 13 Estructura de las direcciones provinciales de la ANT 87
GRÁFICO 14 Estructura de la oficina provincial 88
GRÁFICO 15 Estructura de la oficina cantonal 89
GRÁFICO 16 Procesos institucionales 91
GRÁFICO 17 Cantones de la provincia de pichincha 145
GRÁFICO 18 Género del cliente interno 150
GRÁFICO 19 Puntos de servicio - Cliente Interno 151
GRÁFICO 20 Calificación al servicio de la ANT- cliente interno 152
GRÁFICO 21 Actividades funcionarios-cliente interno 153
GRÁFICO 22 Mejor calidad del servicio - cliente interno 154
GRÁFICO 23 Evaluación atención al cliente - cliente interno 155
GRÁFICO 24 Forma de evaluación - cliente interno 156
GRÁFICO 25 Plan de mejora continua - cliente interno 157
GRÁFICO 26 Áreas de mejora - cliente interno 158
GRÁFICO 27 Transacciones en la provincia de pichincha 161
GRÁFICO 28 Participación por agencia de atención al usuario 162
GRÁFICO 29 Estadísticas agencias pichincha 162
GRÁFICO 30 Género - cliente externo 166
GRÁFICO 31 Puntos de servicios - cliente externo 167
GRÁFICO 32 Calificación al servicio de la ant - cliente externo 168
GRÁFICO 33 Calificación de los servicios que presta la ANT 169

GRÁFICO 34 Predisposición de los funcionarios - cliente externo 170
GRÁFICO 35 Atención brindada agencia nacional de tránsito 171
GRÁFICO 36 Tiempo de atención - cliente externo 172
GRÁFICO 37 Tiempos en los procesos - cliente externo 173
GRÁFICO 38 Mejoras del servicio - cliente externo 174
GRÁFICO 39 Triángulo de servicios ANT 182
GRÁFICO 40 Áreas con problemas en el servicio al cliente 185
GRÁFICO 41 Tiempos de espera en el servicio al cliente 185
GRÁFICO 42 Satisfacción con el funcionario 186
GRAFICO 43 Flujo de la actividad para obtener la licencia 188
GRÁFICO 44 Sistema KAIZEN 190
GRÁFICO 45 Usuario satisfecho 196
GRÁFICO 46 El JIT en la aplicación de las empresas de servicios 203

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Registro oficial edición especial No 323 217
ANEXO 2 Guia metodológica sistema de gobierno por resultados..... 218
ANEXO 3 Manual de requisitos, normas y procedimientos..... 219
ANEXO 4 Formato de encuesta cliente interno..... 220
ANEXO 5 Formato de encuesta cliente externo..... 221
ANEXO 6 Talento humano dirección provincial de pichincha 222
ANEXO 7 Organigrama del departamento de licencias 223
ANEXO 8 Emisión de licencias año 2012..... 224
ANEXO 9 Proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad..... 225

RESUMEN

El presente trabajo de tesis consiste en el diseño de un modelo de gestión de la calidad en el servicio de entrega de licencias de conducir, en la Agencia Nacional de Tránsito, Provincia de Pichincha, en donde se pueden encontrar las bases teóricas de la calidad en el servicio a clientes, las cuales permiten tener los lineamientos claros para la implementación del sistema. Además se conoce la estructura de la Agencia Nacional de Tránsito, información que permitirá establecer las oportunidades de mejora para alcanzar el objetivo deseado.

Mediante el diagnóstico de la calidad en el servicio de entrega de licencias se obtienen los resultados de la perspectiva que el cliente tiene frente al servicio en la obtención de la licencia de conducir.

Se realiza la propuesta de mejoramiento de calidad en el servicio al cliente, es decir la aplicación e implementación del sistema de mejoramiento continuo Kaizen, dando los lineamientos y controles en el área de licencias de cada agencia de atención al usuario en la provincia de Pichincha.

Finalmente se detallan las conclusiones a las que se ha podido llegar con la investigación realizada y las recomendaciones necesarias para que la Agencia Nacional de Tránsito pueda brindar un óptimo servicio de calidad a sus usuarios.

ABSTRACT

This thesis work comprises the design of a Management Model Quality Service Delivery Drivers Licenses in the National Traffic Agency, Pichincha Province, where you can find the theoretical basis of the quality in customer service, which allow you to have clear guidelines of the implementation of the system. Also we introduce the structure of the National Traffic Agency, information that will help to identify opportunities for improvement, in order to achieve the desired objective.

Through the diagnostic of the quality service delivery of licenses the results from the customer's perspective of the service received when obtaining a driver's license are obtained.

Is developed the performed quality improvement proposal in customer service, therefore, the application and implementation of Kaizen continuous improvement system, giving guidelines and controls in the area of licenses for each user service agency in the Pichincha province.

Finally, the conclusions that could be reached with the research and recommendations for the National Transit Agency in order for them to provide an optimum quality service to its users.

INTRODUCCIÓN

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) planifica, regula y controla la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia, es una entidad líder que regula y controla el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garanticen a la sociedad ecuatoriana una regulación eficaz mediante la planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.
Los Sistemas de Gestión de Calidad son utilizados en las organizaciones para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. Éstas son normas comúnmente aceptadas para el diseño, e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada.

Para poder implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa, de cualquier tamaño y actividad, lo más importante es que los directivos de la empresa entiendan que necesitan trabajar mejor.
La gestión de la calidad es una herramienta para la mejora en el desempeño y en la eficiencia.

Solo entendiendo este concepto, y comprendiendo la necesidad de mejorar se puede implementar y luego sostener un sistema de gestión de calidad.

La Agencia Nacional de Tránsito ha considerado elaborar un modelo de gestión de la calidad en el servicio de entrega de licencias de conducir, puesto que se evidenció una gran demanda de clientes que no podían ser atendidos de una forma adecuada, ni en los tiempos establecidos por la ANT.

Los Sistemas de Gestión de Calidad - SGC, en la actualidad constituyen un pilar fundamental dentro de las organizaciones, ya que permiten el desarrollo de nuevas estrategias y dan la posibilidad de satisfacer de manera óptima las necesidades del cliente. Con la implementación de un SGC se gestiona la calidad de los productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada.

Objetivo General

Diseñar el Modelo de Gestión de la Calidad en el Servicio de Entrega de Licencias de Conducir, en la Agencia Nacional de Tránsito, Provincia de Pichincha, mediante la aplicación del sistema Kaisen en la Gestión pública para mejorar la imagen institucional y lograr un mejor posicionamiento de la Agencia Nacional de Tránsito en los usuarios.

Este proyecto se encuentra estructurado en capítulos, los cuales se presentan a continuación.

El capítulo I presenta las líneas teóricas de la Calidad del Servicio al Cliente.
El capítulo II presenta un análisis situacional de la Agencia Nacional de Tránsito y la atención al cliente.

El capítulo III, muestra los resultados de un diagnóstico de la atención al cliente, en la entrega de licencias de Conducir a los usuarios que demandan este servicio.

El capítulo IV, denominado propuesta, es en donde se presenta el Modelo de Gestión de la Calidad, diseñado para la ANT.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales fueron definidas en base de las encuestas e información investigada.

CAPÍTULO I

LÍNEAS TEÓRICAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

1.1 Evolución Histórica de la Calidad

Desde que existe el hombre, siempre ha existido una preocupación por el trabajo bien hecho. Esto quiere decir que siempre se ha tenido un concepto intuitivo de la calidad.

La calidad se observó desde las primeras civilizaciones cuando el hombre comenzó a cazar inventó y desarrollo la honda, que fue una de sus primeras armas ofensivas. Posteriormente cuando el hombre se hizo nómada sintió la necesidad de contar y medir el tiempo para fijar la rotación de sus cultivos y la celebración de sus ceremonias religiosas, se crearon calendarios tales como el egipcio. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), declaraba: "*Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte*". Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel.

Los mayas también usaron este método. La evolución desde esta primera época conduce a la conocida primera Revolución Industrial, 1733-1870, en cuyos orígenes las relaciones de trabajo se orientaban por la denominada "dirección de iniciativa e incentivo" imperando las Reglas del Azar: el obrero proporcionada su mejor iniciativa al trabajo, recibiendo a cambio algún incentivo especial de su patrón de forma graciable.

En la Dirección Científica, el obrero proporciona su iniciativa con absoluta uniformidad y en mayor grado que la Revolución Industrial por esto se conforman nuevas apreciaciones sobre el salario. Durante la II Guerra Mundial, las naciones en guerra necesitaron mejorar sus procedimientos de fabricación y, sobre todo, la

Calidad de sus productos para atender la demanda industrial. (Penacho, Evolución histórica de la Calidad en el contexto del mundo, 2013)

DEFINICIONES DE CALIDAD

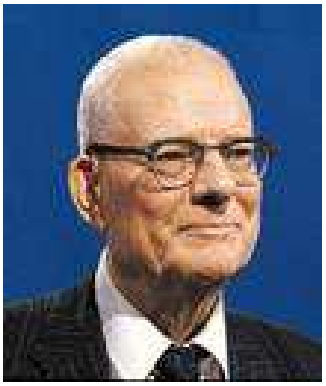


Gráfico 1 Deming

"… grado predecible de uniformidad y dependencia a bajo costo con que se ofrece un satisfactor al mercado." (Deming, 1989)

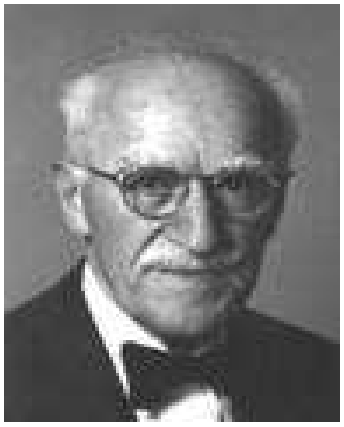


Gráfico 2 Jurán

"Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en la entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es adecuación al uso." (Juran, 1990)

Gráfico 3 Crosby

"…conformación con los requerimientos del cliente." (Crosby, 2008)

Gráfico 4 Feigenbaum

"… la completa satisfacción del cliente."(Feigenbaum, 2009)

En definitiva, trabajar con un sistema de gestión de la calidad es adoptar una nueva forma de pensar la tarea cotidiana, más racional, más eficiente, con más y mejores elementos para la toma de decisiones. Se produce así un círculo virtuoso, en el que se mejora para el cliente y el cliente ayuda a mejorar para captar nuevos mercados. La gestión de la calidad, ayuda a aprender a escuchar la necesidad del cliente y ver la posibilidad de satisfacerlo. (Matero, 2010)

1.2 Aseguramiento de la Calidad

Desde su definición, la palabra "asegurar" implica afianzar algo, garantizar el cumplimiento de una obligación, transmitir confianza a alguien, prometer, comprobar la certeza de algo; a través del aseguramiento, la organización intenta transmitir confianza, afirma su compromiso con la calidad a fin de dar el respaldo necesario a sus productos y/o servicios.

La norma ISO 9000 define al *Aseguramiento de la Calidad* como el "conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad". (Naveda, 2011)

Dentro de este contexto, resalta la importancia de la documentación del sistema de calidad ya que es esencial a fin de lograr la calidad requerida, evaluar el sistema, mejorar la calidad y mantener las mejoras. Cuando los procedimientos están documentados, desarrollados e implantados, es posible determinar con confianza cómo se hacen las cosas en el presente y medir el desempeño actual. Los

procedimientos operativos documentados son esenciales para mantener los logros de las actividades de mejora de la calidad.

Los pioneros del aseguramiento de calidad, Walter Shewnart, Harold Dodge y George Edwards fueron miembros de BELL TELEPHONE LABORATORIES, donde se acuñó el término aseguramiento de la calidad. La elaboración de gráficas de control por parte de Shewnart, de técnicas de muestreo por Dodge y de técnicas de análisis económicos para resolver problemas fueron la base del moderno aseguramiento de la calidad.

Certificación

La certificación es una actividad que consiste en probar que un producto o servicio se ajusta a determinadas normas, con la expedición de una acta o una marca de conformidad, en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos por dichas normas.

Existen entidades de certificación que auditan la implantación y aplicación al cumplimiento de requisitos de la norma, emitiendo un certificado de conformidad. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que regulan su actividad.

Una empresa puede decidir en Certificar un Sistema de Calidad:

- Por exigencia de sus clientes
- Como herramienta de competitividad
- Para comprometerse a tener implantado un sistema de calidad

El sistema de certificación debe ser objetivo, fiable, aceptados por las partes interesadas, eficaz, operativo y estar administrado de manera imparcial y honesta. (Gómez, 2005)

Los Sistemas de Calidad

Todas las empresas, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. En una empresa pequeña, lo más probable es que el sistema sea muy efectivo, pero informal y probablemente no documentado. Las normas del sistema de calidad identifican estos rasgos que pueden ayudar a que la empresa satisfaga consistentemente los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo.

Algunos clientes, tanto en el sector privado como en el público, buscan la confianza que puede dar el que un pequeño negocio tenga un sistema de calidad. Si bien satisfacer estas expectativas es una razón para tener un sistema de calidad, puede haber otras, como:

- Mejorar el desempeño coordinación y productividad
- Enfocarse en los objetivos de su negocio y las expectativas de sus clientes
- Lograr y mantener la calidad de su producto para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de sus clientes
- Confianza en que la calidad que se busca, se está logrando y manteniendo
- Apertura de nuevas oportunidades en el mercado
- Oportunidad de competir en igualdad de condiciones con organizaciones más grandes (por ejemplo, habilidad para ofrecer cotizaciones o participar en licitaciones públicas)

Aunque el sistema de calidad puede ayudar a llenar estas expectativas, es sólo un medio y no puede tomar el lugar de los objetivos fijados para la empresa. El sistema de calidad debe ser revisado y actualizado regularmente para estar seguro de que se están logrando mejoras valiosas y económicamente viables.

Un sistema de calidad, en sí mismo, no conduce automáticamente a mejorar los procesos de trabajo o la calidad del producto. No resuelve todos los problemas, esto

significa que se debe dar un enfoque más sistemático a la empresa. Los sistemas de calidad no son solo para grandes compañías, ya que tratan como se maneja una empresa, se pueden aplicar a todos los tamaños de empresas y a todos los aspectos de la administración, como mercadeo, ventas y finanzas.

Las normas sobre calidad no se deben confundir con las normas sobre productos. La mayoría de organizaciones, para las cuales los conceptos de sistemas de calidad y en particular la serie ISO 9OOO son nuevos, confunden la calidad del producto con el concepto de administración de la calidad. E1 uso de normas sobre productos, normas sobre sistemas de candad y aproximaciones al mejoramiento de la calidad, son medios para aumentar la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa y no se excluyen uno del otro.

A través del aseguramiento, la empresa podrá incorporar al sistema de calidad las actividades que han demostrado hacer más eficiente el aprovechamiento de los recursos. El asegurar implica evaluar un proceso o actividad, identificar las oportunidades de mejora, planear y diseñar cambios, introducir los cambios, revaluar la actividad o proceso, documentar los cambios y verificar que la actividad o proceso se realiza de acuerdo a la documentación formal existente. La base de un sistema de calidad consiste en decir lo que se hace, hacer lo que se dice, registrar lo que se hizo y actuar en consecuencia. (Prentice , 2013)

El aseguramiento de la calidad proporciona a las empresas procesos eficientes y eficaces los cuales reducen los riesgos, eliminando sustancialmente pérdidas económicas, laborales, de tiempo, reducción del mercado; lo que permite afirmar sus beneficios e ingresos a futuro.

1.3 Modelos para desarrollar e implementar un sistema de Calidad

Por medio del Sistema de Gestión de la Calidad, y mediante la mejora continua, las organizaciones se aseguran que todos los factores que afectan a la Calidad de los productos o servicios entregados están bajo control, previenen cualquier tipo de deficiencia, y responden a las expectativas de los clientes. Consecuentemente, las organizaciones actúan sobre todos los procesos para incrementar su eficiencia y eficacia, buscando en todo momento un beneficio añadido tanto para ellas mismas, como para sus clientes.

Un Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir las actividades y procesos necesarios para confiar en que se cumplirán todos los requisitos de la Calidad establecidos para el producto o servicio, incluidos los establecidos por el cliente. (Algor, 2007-2008)

En toda organización es necesario implementar un sistema de calidad acorde con sus requerimientos y mercado, ya que el principal objetivo es satisfacer a sus clientes, la organización debe buscar modelos que le proporcionen una mejora en procesos y prevengan todo tipo de deficiencia.

1.3.1 Sistema de Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman (1968, p. 21.): "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

- Planificar: determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.

- Organizar: agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

- Coordinar los recursos: obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.

- Dirigir: emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

- Controlar: vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968).

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta. En la actualidad, esta subdivisión la conforman solamente la planificación, la organización, la dirección y el control, pues se considera que en cualquiera de las restantes, la coordinación es parte de ellas. (Amat, 1992)

El Sistema de Control de Gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-

sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados. El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional según AMATT. Se puede señalar como diferencia principal entre Control de Gestión y Control Interno que el primero evalúa los tres niveles de las organizaciones: NIVEL ESTRATÉGICO, NIVEL TÁCTICO Y NIVEL OPERATIVO, y el segundo, se limita solo a los dos últimos niveles. (Amat, 1992)

La gestión empresarial debe estar siempre enfocada al cumplimiento de los objetivos de la organización, a través de la planificación, organización, coordinación, dirección y control los directivos obtendrán resultados óptimos y que cumplan con los niveles de estándares de calidad requeridos.

1.3.2 Desarrollo e Implementación de un sistema de calidad

Antes de comenzar con la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es importante considerar los siguientes aspectos:

a) Concienciación de la dirección

La práctica pone de manifiesto que es fundamental, para la buena marcha de un proyecto de implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, que la Dirección de la empresa esté convencida de la necesidad de este Sistema, y de que su puesta en marcha va a redundar en un mejor funcionamiento de la organización.

Durante esta etapa además se realizarán las siguientes acciones:

- Elección del modelo de Sistema de Aseguramiento de la Calidad que se quiere implantar. Esta elección la hará la empresa en función de las actividades que realiza.

- Anuncio a todos los niveles de la Organización del Compromiso adquirido por la dirección.

- Crear un Comité de Calidad, conformado por los principales directivos involucrados.

Independientemente de la creación de este comité, debe haber un responsable de la implantación y mantenimiento del Sistema.

El Representante de la Dirección (también llamado Responsable de Calidad), o en su caso el Comité de Calidad, tienen las siguientes tareas:

- Coordinar desde el inicio hasta el final el proyecto de implantación del Sistema.

- Revisar y aprobar, por consenso, el Manual de Calidad y los procedimientos operativos.

- Efectuar revisiones periódicas del estado de desarrollo del plan de implantación.

b) Formación del equipo interno

La empresa debe llevar a cabo la formación en materia de calidad del personal involucrado en ésta, como son:

- Los miembros del Comité de Calidad (si existe)

- Representantes de las distintas áreas

- Personal implicado en el sistema

c) Ayuda externa

Para la implantación de un Sistema de Calidad es casi imprescindible contar con asesoría en Calidad, que aporte los conocimientos y la experiencia necesarios para el correcto desarrollo del proyecto de implantación del Sistema. Sin esta ayuda, el proceso puede alargarse demasiado e incluso fracasar.

Para el desarrollo e implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, existen tres reglas básicas que hay que cumplir:

1. Decir lo que se hace
2. Hacer lo que se dic
3. Poder demostrarlo

En base a estas tres reglas se puede dividir el proceso de desarrollo e implantación del Sistema:

1. Desarrollo del Sistema
2. Implantación del Sistema
3. Certificación. (Sigconsultores, 2013)

Como se puede observar para poder implementar un sistema de calidad óptimo para las organizaciones es imprescindible que todos los integrantes estén comprometidos para que el sistema no fracase, se deben crear comisiones que den el seguimiento que la implantación del nuevo sistema requiere desde el principio hasta el final del mismo.

Cabe mencionar que es de suma importancia contar con asesoría externa ya que ellos poseen otra perspectiva a la organización.

1.3.2.1 Desarrollo del sistema

- **Documentación de un Sistema de Calidad**

La documentación que sustenta el Sistema de Calidad debe dar respuesta a todos los apartados de la norma utilizada, siempre que sean de aplicación a las actividades que se realizan en la empresa.

Esta documentación puede estar compuesta por un:

- Manual de Calidad,
- Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad y Operativos.

Los registros no son en sí documentos, sino evidencias que demuestran las actividades realizadas.

Manual de Calidad

Es un documento general, de aplicación a todas las áreas de la empresa. Constituye un único documento, tanto interno como externo, que puede ser utilizado en labores comerciales y de marketing.

En el Manual de Calidad es habitual incluir:

- Presentación de la empresa
- Política y objetivos sobre la Calidad
- Organigrama de la organización, y funciones
- Disposiciones para conseguir la Calidad
- Procedimientos

En este último punto se puede hacer un recorrido por los apartados de la norma, explicando cómo se les da respuesta. Además, se hará referencia a los procedimientos que sustentan la estructura de la documentación del Sistema de Calidad. (Sigconsultores, 2013)

Como se menciona, el manual de calidad es un documento de gran importancia y es el cual da el punto de partida para poder realizar o integrar un sistema de calidad en la organización, este documento es una radiografía de lo que la empresa es y muestra en un momento determinado.

Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad

Se refiere a los documentos que dan respuesta a apartados concretos de la norma, y que desarrollan las pautas fundamentales que se dan el Manual de Calidad.

Procedimientos operativos

Estos pueden definirse como documentos que desarrollan las pautas fundamentales que se describen en el Manual de Calidad o en los Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad, y que recogen los requisitos exigidos por la operativa de la empresa. En éstos se incluirá además del objeto, alcance, responsabilidades y desarrollo del mismo, los registros que se generan como consecuencia de las actividades descritas.

La utilidad de los procedimientos es:

- Implantación del Sistema de Calidad
- Implantación de una operativa: Normalizan los métodos de actuación, evitando indefiniciones e improvisaciones. (Sigconsultores, 2013)

Como se puede observar, se debe realizar procedimientos operativos los cuales den el alcance y responsabilidades para cada integrante que esté inmerso en la implantación del nuevo sistema, cabe mencionar que es aquí donde se designará el desarrollo de las actividades para lograr la esencia que la organización requiere alcanzar.

Metodología

Una metodología a seguir en el desarrollo de la documentación de un Sistema de Calidad, puede ser la que se describe a continuación:

1. Definir los procedimientos a crear, cubriendo siempre tanto los apartados de la norma que se aplique, como las actividades incluidas en el Sistema de Calidad de la empresa.

2. Asignar los responsables para la elaboración del Manual de Calidad, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.

3. Revisar y aprobar los documentos generados, por las autoridades con competencia para ello.

4. Distribuir la documentación aprobada a los implicados en el cumplimiento de ella.

5. La implantación de la documentación generada puede hacerse en paralelo a la generación de dicha documentación, o una vez completada la documentación en su conjunto. Es por tanto en este momento cuando comienza la implantación del Sistema de Calidad en la empresa.

Estas actividades deben ser coordinadas por el Responsable de Calidad y por el Comité de Calidad. (Sigconsultores, 2013)

La metodología que utilice una organización será la clave fundamental para el éxito o fracaso de la misma, ya que aquí se definen los procedimientos que se deben crear siempre y cuando cubra las necesidades que tiene la organización, además la aprobación de los documentos necesarios y la distribución de los mismos, dando comienzo a la implantación del nuevo sistema de calidad.

1.3.2.2 Implantación del Sistema

Metodología

La implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos, es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados, y es cuando surgen las necesidades de cambios en dichos documentos.

El Responsable de Calidad debe coordinar estas actividades consensuando los cambios entre todo el personal involucrado, y asegurarse de que se llevan a cabo las revisiones y aprobaciones correspondientes.

El Responsable de Calidad mantendrá informado al Comité de implantación de la marcha de estas actividades.

Rodaje

Es con el funcionamiento del Sistema como se pondrán de manifiesto los defectos de éste. En esta etapa de implantación es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados en el Sistema. Al ponerse en marcha los procedimientos, comenzará la generación de registros, como evidencia de las actividades realizadas.

Problemas más frecuentes

Problemas comunes que se suelen presentar en la implantación de un Sistema de Calidad son los siguientes:

- Resistencia al cambio en la realización de actividades del personal implicado.
- Acumulación de documentos, formatos, registros, etc.
- Mala distribución de la documentación.

- Complejidad de los documentos.
- Falta de implicación de los Mandos en la implantación del Sistema. (Sigconsultores, 2013)

Como se mencionó anteriormente siempre existirán problemas en toda organización que realiza una implantación de un sistema de calidad y la más frecuente es la resistencia al cambio por parte del personal que realiza las actividades que se deben mejorar, pero no todo cambio es un reproceso sino más bien es una oportunidad de mejora la cual nos ayudará a conseguir los objetivos trazados.

1.3.2.3 Certificación y Proceso de Certificación

Después de un cierto tiempo de rodaje del Sistema, la empresa debe estar en condiciones de certificar su Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Para ello debe superar la auditoría del organismo de certificación que elija. Aunque esta auditoría es sólo una parte del proceso de certificación, que se describe a continuación:

Envío de la documentación al organismo certificador. El organismo certificador confecciona un informe de observaciones a la documentación.

- Visita previa del organismo certificador a la empresa. El organismo certificador elabora el correspondiente informe de visita previa.
- Auditoría como resultado de esta auditoría el organismo certificador confecciona un informe de esta auditoría, en el que se indican las desviaciones encontradas.
- Si existen desviaciones o no conformidades, la empresa debe elaborar un plan de acciones correctoras para subsanar dichas desviaciones.

- Si después de este plan de acciones correctoras, el organismo de certificación considera que no se cumplen los requisitos para la certificación realizará una auditoría extraordinaria, repitiéndose los pasos anteriores.

- Si se cumplen los requisitos de certificación, el organismo certificador concederá el correspondiente certificado.

El Sistema necesita un seguimiento, tanto interno, como externo.

Seguimiento interno

La implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad no termina con la consecución del certificado, sino que debe ser un proceso vivo, que necesita un seguimiento por parte de la empresa.

Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Realización de Auditorías internas, como herramienta para encontrar posibles desviaciones y también para mejorar el Sistema.

- Ejecución de acciones correctoras y preventivas, como consecuencia de las desviaciones encontradas en las auditorías internas y en el día a día de la empresa.

- Revisión del Sistema por la Dirección. Para ello se utilizarán como datos de partida, entre otros, los derivados de la ejecución de acciones correctoras y de las auditorías internas.

- La realización de Planes de Formación para el personal involucrado en tareas que puedan afectar a la Calidad.

Seguimiento externo

La actuación del organismo certificador no termina con la concesión del certificado; este certificado necesita un “mantenimiento” por parte de dicho organismo:

Auditorías de seguimiento

La frecuencia de estas auditorías depende del organismo certificador puede ser una cada año. En cada auditoría de seguimiento el organismo certificador genera el correspondiente informe de auditoría. Al igual que en la auditoría de certificación, si existen desviaciones, la empresa elaborará el correspondiente plan de acciones correctoras. Si el organismo considera que no se mantienen los requisitos para la certificación, procederá a realizar una auditoría extraordinaria.

Auditorías de renovación

La frecuencia de estas auditorías es menor que las de seguimiento, pero son de mayor intensidad.

Después de una auditoría extraordinaria o de renovación, el organismo certificador puede considerar que la empresa no cumple los requisitos para mantener el certificado; en este caso dicho organismo procederá a la retirada del mismo. (Sigconsultores, 2013)

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos o servicios suministrados, los procesos empleados, el tamaño y la estructura organizacional”. (INLAC, 2013)

Las organizaciones que buscan la satisfacción de sus clientes y el crecimiento institucional a través de procesos eficientes, deben implementar un sistema de gestión de calidad el cual asegure estabilidad en el mercado y rentabilidad en el negocio, mediante la implementación y desarrollo de procesos que ayuden a reducir errores y mejoren la calidad del producto y servicio.

1.4 El Sistema KAIZEN en la gestión pública

La administración eficiente de los recursos por parte del Estado y sus reparticiones son fundamentales para el logro de los objetivos que estos tienen en su razón de ser, al igual que en cualquier otro tipo de organización es difícil lograr la excelencia sin planes estratégicos que impliquen en primera instancia la fijación de los valores, misión, visión y objetivos a largo plazo.

Contar con un buen sistema de planificación, presupuestación y control tanto interno como de gestión es un aspecto a tener muy en cuenta cuando se trata de mejorar el funcionamiento de los organismos gubernamentales.

Como el objetivo fundamental del Estado debe ser mejorar día a día su funcionamiento para lograr con el menor uso posible de recursos, incrementar de manera constante los niveles de satisfacción de sus ciudadanos, es necesario implantar un sistema que aplicando la mejora continua a sus procesos decisivos y de servicios haga factible mejores niveles de productividad, calidad, costos, flexibilidad y entrega. (Lefcovich, 2003)

Para el Kaizen lo fundamental es fijar los valores, misión y visión, este es el punto de partida para poder implantar estrategias que se acoplen a los requerimientos, es importante contar con un sistema de planificación eficiente que permita el control adecuado de los recursos los cuales permitirán incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

La Planificación como base fundamental

Determinar claramente los valores es fundamental como paso previo a cualquier toma de decisiones, ya que estas se deberán adoptar considerando dichos valores.

La constitución expone la visión fundamental de los objetivos supremos que a largo plazo debe alcanzar una sociedad. Por ello la Constitución como elemento vivo debe ir adecuándose a las necesidades de los tiempos.

La planificación debe comprender tanto los aspectos estratégicos, como tácticos y operativos, sirviendo de base estos últimos para la elaboración de los respectivos presupuestos destinados para los objetivos que tiene trazado el Estado, pero de nada servirá la existencia de los presupuestos que luego no son respetados, para ello es necesario la existencia de Tribunales con Jueces y Fiscales especialmente destinados al control y juzgamiento de la legalidad de los gastos.

El Benchmarking

La aplicación de ésta herramienta es de suma importancia dentro del proceso de mejora continua. De esta forma, y tomando en consideración patrones culturales, históricos y psicosociales, es posible adoptar y adaptar procesos de aquellos países que se considerar líderes en distintas áreas, sean estas la educación, la seguridad, los servicios penitenciarios, la salud, entre muchos otros, incluyendo los procesos administrativos, burocráticos propios de los organismos públicos.

Capacitación

La falta de capacitación y oportunidades de mejora existe entre los funcionarios y empleados de los organismos estatales, con algunas pocas excepciones. Ello da lugar a pésimos niveles en materia de calidad, control, planificación, prevención y satisfacción de los ciudadanos.

Se hace necesario capacitar a los funcionarios y empleados del Estado tanto en Círculos de Calidad, Control Estadístico de Procesos, mejora continua, trabajo en equipo, calidad, productividad y gestión del cambio entre otras muchas cuestiones necesarias para personas que han ingresado al siglo veintiuno y pretenden mejores niveles de vida. (Lefcovich, 2003)

La capacitación es otro pilar fundamental en las organizaciones para incrementar la satisfacción de los clientes, con una capacitación acertada a los colaboradores se puede reducir el índice de reclamos, tiempos de espera y mala atención, consecuentemente obtendremos una optimización de los recursos y el tiempo.

Estructura Organizacional

Las estructuras con numerosos niveles, alto nivel de formalismo, elevada centralización en la toma de decisiones, elevada división del trabajo y departamentalización llevan a organizaciones lentas, con duplicación de misiones y actividades, falta de comunicación e información eficiente, mano de obra infrautilizada y escasamente motivada.

Estructuras planas, con tramos de control más amplios, mejorarán visiblemente la eficiencia, reduciendo costos y prestando niveles más alto de satisfacción a la sociedad.

1.4.1 Aplicando el Kaizen

Aplicar el kaizen en cualquier organización requiere de fuertes cambios culturales y mucho más si se trata del Estado. La necesidad de ser más eficaces y eficientes, la búsqueda de una mayor satisfacción por parte del usuario, unos tiempos de respuesta más rápidos, y mayores niveles de calidad en las prestaciones requieren de una excelente ética en el trabajo.

En una economía de mercado sólo sobreviven a mediano y largo plazo las empresas más competitivas.

El kaizen trabaja en torno a las 5 "S" lo cual permitirá el desarrollo de objetivos y la implementación de los sistemas de Mantenimiento Productivo Total (TPM), la Gestión de Calidad Total (TQM), el Just in Time (JIT), el despliegue de políticas, la actividad de grupos pequeños y el sistema de sugerencias. (Lefcovich, 2003)
Mediante la aplicación del sistema Kaizen una organización se convierte automáticamente competitiva en el mercado actual, lo cual le permitirá ser la pionera en el campo de especialización, reduciendo tiempos, costos y brindando mayores niveles de calidad al cliente.

1.4.2 Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida

¿Qué son las 5 S?

Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al "Mantenimiento Integral" de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entrono de trabajo por parte de todos.

En Ingles se ha dado en llamar **"housekeeping"** que traducido es "ser amos de casa también en el trabajo".

Las Iniciales de las 5 S:

JAPONES	**CASTELLANO**
SEIRI	Clasificación y Descarte
SEITON	Organización
SEISO	Limpieza
SEIKETSU	Higiene y Visualización
SHITSUKE	Disciplina y Compromiso

Gráfico 5 Las cinco eses – 5S´s

Fuente: http://www.paritarios.cl

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

¿Por qué las 5 S?

Gráfico 6 El antes y después de las 5 S´s

ANTES

DESPUÉS

Fuente: http://www.paritarios.cl

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

LA 1° S: Seiri (clasificación y descarte)

Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

Ventajas de Clasificación y Descarte

1. Reducción de necesidades de espacio, stock, almacenamiento, transporte y seguros.
2. Evita la compra de materiales no necesarios y su deterioro.
3. Aumenta la productividad de las máquinas y personas implicadas.
4. Provoca un mayor sentido de la clasificación y la economía, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.

Para Poner en práctica la 1ra S debemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué debemos tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
4. ¿Qué deberíamos reparar?
5. ¿Qué debemos vender?

Otra buena práctica sería, colocar en un lugar determinado todo aquello que va ser descartado.

Y el último punto importante es el de la clasificación de residuos. Generamos residuos de muy diversa naturales: papel, plásticos, metales, etc. Otro compromiso es el compromiso con el medio ambiente ya que nadie desea vivir en una zona contaminada.

Analice por un momento su lugar de trabajo, y responda a las peguntas sobre Clasificación y Descarte:

1. ¿Qué podemos tirar?
2. ¿Qué debe ser guardado?
3. ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento?
4. ¿Qué deberíamos reparar?
5. ¿Qué podemos vender?

Gráfico 7 La 1° S: Seiri

Fuente: http://www.paritarios.cl

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Seiton (Organización) LA 2DA S

La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.
Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.

Tener lo que es necesario, en su justa cantidad, con la calidad requerida, y en el momento y lugar adecuado nos llevará a estas ventajas:

1. Menor necesidad de controles de stock y producción.
2. Facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
3. Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
4. Evita la compra de materiales y componentes innecesarios y también de los daños a los materiales o productos almacenados.
5. Aumenta el retorno de capital.
6. Aumenta la productividad de las máquinas y personas.
7. Provoca una mayor racionalización del trabajo, menor cansancio físico y mental, y mejor ambiente.

Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas:

1. ¿Es posible reducir el stock de esta cosa?
2. ¿Esto es necesario que esté a mano?
3. ¿Todos llamaremos a esto con el mismo nombre?
4. ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

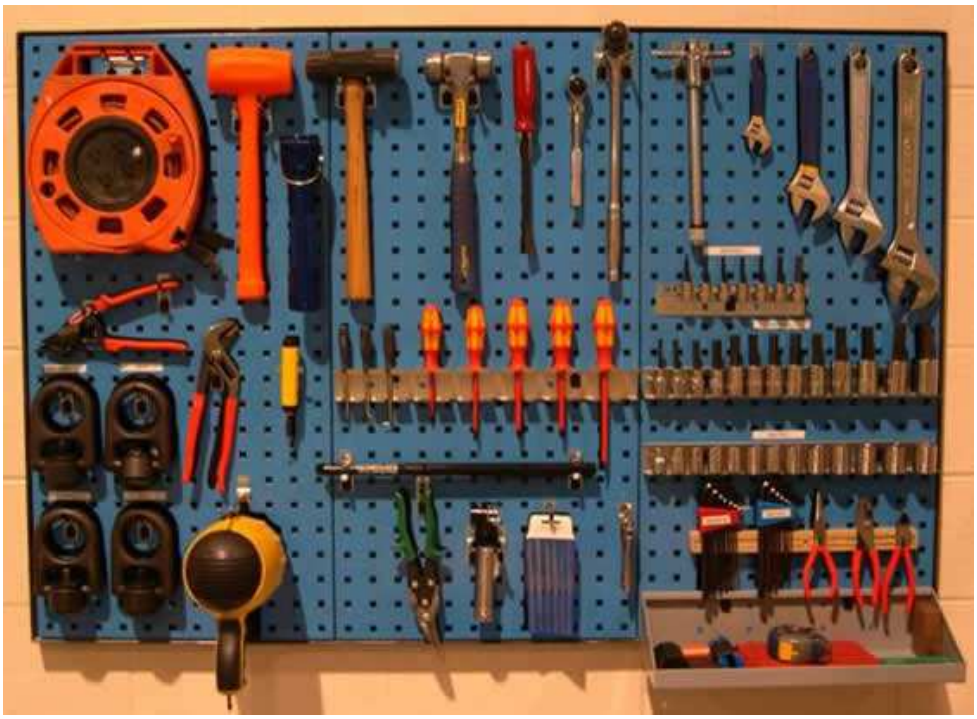
Y por último hay que tener en claro que:

1. Todas las cosas han de tener un nombre, y todos deben conocerlo.
2. Todas las cosas deben tener espacio definido para su almacenamiento o colocación, indicado con exactitud y conocido también por todos.

Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre organización:

1. ¿De qué manera podemos reducir la cantidad que tenemos?
2. ¿Qué cosas realmente no es necesario tener a la mano?
3. ¿Qué objetos suelen recibir más de un nombre por parte de mis compañeros?
4. Fíjese en un par de cosas necesarias ¿Cuál es el mejor lugar para ellas?

Gráfico 8 **La segunda s Seiton (organización)**



Fuente: http://www.paritarios.cl
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Seiso (limpieza): LA 3° S

La limpieza la debemos hacer todos.

Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

Toda persona deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirara cualquier tipo de suciedad generada.

Beneficios

Un ambiente limpio proporciona calidad y seguridad, y además:

1. Mayor productividad de personas, máquinas y materiales, evitando hacer cosas dos veces
2. Facilita la venta del producto.
3. Evita pérdidas y daños materiales y productos
4. Es fundamental para la imagen interna y externa de la empresa

Para conseguir que la limpieza sea un hábito tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Todos deben limpiar utensilios y herramientas al terminar de usarlas y antes de guardarlos
2. Las mesas, armarios y muebles deben estar limpios y en condiciones de uso.
3. No debe tirarse nada al suelo
4. No existe ninguna excepción cuando se trata de limpieza.

El objetivo no es impresionar a las visitas sino tener el ambiente ideal para trabajar a gusto y obtener la Calidad Total.

Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre Limpieza:

1. ¿Cree que realmente puede considerarse como “Limpio”?
2. ¿Cómo cree que podría mantenerlo Limpio siempre?
3. ¿Qué utensilios, tiempo o recursos necesitaría para ello?
4. ¿Qué cree que mejoraría el grado de Limpieza?

Seiketsu (Higiene y Visualización). LA 4° S

Esta S envuelve ambos significados: Higiene y visualización.

La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de Calidad.

Una técnica muy usada es el “visual management”, o gestión visual. Esta Técnica se ha mostrado como sumamente útil en el proceso de mejora continua. Se usa en la producción, calidad, seguridad y servicio al cliente.

Consiste en grupo de responsables que realiza periódicamente una serie de visitas a toda la empresa y detecta aquellos puntos que necesitan de mejora.

Una variación mejor y más moderna es el “colour management” o gestión por colores. Ese mismo grupo en vez de tomar notas sobre la situación, coloca una serie de tarjetas, rojas en aquellas zonas que necesitan mejorar y verdes en zonas especialmente cuidadas.

Normalmente las empresas que aplican estos códigos de colores nunca tiene tarjetas rojas, porque en cuanto se coloca una, el trabajador responsable de esa área soluciona rápidamente el problema para poder quitarla.

Las ventajas de uso de la 4ta S

1. Facilita la seguridad y el desempeño de los trabajadores.
2. Evita daños de salud del trabajador y del consumidor.
3. Mejora la imagen de la empresa interna y externamente.
4. Eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

Recursos visibles en el establecimiento de la 4ta. S:

1. Avisos de peligro, advertencias, limitaciones de velocidad, etc.
2. Informaciones e Instrucciones sobre equipamiento y máquinas.
3. Avisos de mantenimiento preventivo.
4. Recordatorios sobre requisitos de limpieza.
5. Aviso que ayuden a las personas a evitar errores en las operaciones de sus lugares de trabajo.
6. Instrucciones y procedimientos de trabajo.

Hay que recordar que estos avisos y recordatorios:

- Deben ser visibles a cierta distancia.
- Deben colocarse en los sitios adecuados.
- Deben ser claros, objetivos y de rápido entendimiento.
- Deben contribuir a la creación de un local de trabajo motivador y confortable.

Analice por un momento su lugar de trabajo y responda las preguntas sobre Higiene y visualización:

1. ¿Qué tipo de carteles, avisos, advertencias, procedimientos cree que faltan?
2. ¿Los que ya existen son adecuados? ¿Proporcionan seguridad e higiene?
3. En general ¿Calificaría su entorno de trabajo como motivador y confortable?
4. En caso negativo ¿Cómo podría colaborar para que si lo fuera?

Shitsuke (Compromiso y Disciplina): la 5° S

Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de nosotros preparados para castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos.

Mediante el entrenamiento y la formación para todos (¿Qué queremos hacer?) y la puesta en práctica de estos conceptos (¡Vamos hacerlo!), es como se consigue romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos.

En suma se trata de la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, en una práctica más de nuestros quehaceres. Es el crecimiento a nivel humano y personal a nivel de autodisciplina y autosatisfacción.

Esta 5 S es el mejor ejemplo de compromiso con la Mejora Continua. Todos deben asumirlo, porque todos saldremos beneficiados.

Exponga los motivos por los cuales Ud. Piensa que debe o no comprometerse con este sistema.

Las 5 "S" son una fenomenal herramienta o procedimiento

> Se puede identificar que la implementación de las 5 S en una organización tiene varios beneficios como son: la optimización del espacio físico mediante la separación de lo necesario con lo innecesario, mejorando el mantenimiento integral lo que conlleva a una organización eficiente. (Lefcovich, 2003)

1.4.3 Gestión de Calidad Total (TQM)

Con la implementación de la Gestión de Calidad Total se logra un proceso de mejora continua de la calidad de manera que el servicio recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso, es decir con cero defectos en la calidad, mejorando todos los procesos y procedimientos internos como la atención al cliente.

En el sistema de Gestión de Calidad Total están involucrados todos los sectores que directa e indirectamente proporcionan el servicio desde el momento que se adquiere la materia prima hasta la obtención del producto terminado ya que cada sector incide

tanto en la calidad del servicio, como en los costos y niveles de calidad. (Lefcovich, 2003)

Se puede indicar que la Gestión de Calidad Total ayuda a conseguir un proceso óptimo con cero defectos para las organizaciones evitando reprocesos innecesarios y pérdida de tiempo para los clientes, en este sistema están involucrados todos los departamentos que brinden servicios directa o indirectamente para lograr un nivel de satisfacción deseable.

1.4.4 El Sistema de Producción Justo a Tiempo

Se orienta a la eliminación de actividades de todo tipo que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes.

Los principales objetivos del Justo a Tiempo son:

a) Atacar las causas de los principales problemas
b) Eliminar desperdicios
c) Buscar la simplicidad
d) Diseñar sistemas para identificar problemas

Entre las ventajas del Justo a Tiempo tenemos:

- Acortamiento del tiempo de entrega
- Reducción del tiempo dedicado a trabajos de no procesamiento
- Inventario reducido
- Mejor equilibrio entre diferentes procesos
- Aclaración de problemas (Deming E. W., 1997)

El sistema Just in Time en la actualidad es necesario porque el mundo está viviendo cambios rápidos, para lo cual las empresas tienen que cambiar sus procesos, los mismos que permitirán satisfacer a los clientes con mejor calidad en productos y servicios reduciendo el tiempo; mediante el aprovechamiento de las competencias que tiene cada integrante de la organización.

1.5 Medición de la Calidad del Servicio

La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad de servicio y conseguir ofrecer un servicio excelente. Es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tiene en cuenta los resultados que se están obteniendo con un sistema que permita cuantificarlos.

Davidow y Uttal (1990) después de estudiar numerosos sistemas de medición concluyeron que en lo que respecta a la calidad de los servicios, los mejores sistemas de medición se centran en evaluar tres aspectos distintos del servicio: el proceso de prestación del servicio, el producto o resultado y la satisfacción del cliente. Los mejores sistemas de medición acaban siempre perdiendo eficacia a no ser que se combinen con una frecuente valoración de la satisfacción del cliente. Las expectativas de los clientes cambian constantemente influidas por numerosos factores por lo que es obligado revisarlos de manera continuada para no perder nunca de vista la perspectiva del cliente.

Para diseñar un sistema de medición efectivo, hay que considerar los tres principios expuestos a continuación:

1. Dejar que los clientes digan lo que les importa. No hay que diseñar nunca un sistema de medición partiendo de supuestos o creencias sobre las necesidades de los clientes o atendiendo a las necesidades de los diferentes miembros de la empresa. Los tres tipos de mediciones (proceso, producto y satisfacción) deben estar en consonancia con lo que realmente importa al cliente. Por ejemplo, no se debe establecer un objetivo de entrega en cuatro días cuando la mayoría de los clientes esperan una entrega al día siguiente.

2. Seleccionar cuidadosamente las medidas concretas y establecer un sistema de medición compensado entre mediciones de proceso, producto y satisfacción. Es sabido que las personas suelen hacer lo que se les dice que hagan y aquello por lo que se les recompensa. Por tanto, resulta imprescindible considerar el número y las características de las medidas propuestas.

3. Otorgar importancia al sistema de medición. Es la única manera de conseguir que los empleados presten atención y orienten su comportamiento hacia el cliente. La vinculación del sistema de medición con sistemas de remuneración y de recompensa resulta fundamental. (Davidow & Uttal, 2013)

En la actualidad la medición de la calidad en el servicio es de suma importancia, ya que a través de este sistema se puede conocer lo que el cliente piensa, siente y principalmente lo que desea del servicio que este recibe.

Para que el cliente se forme una opinión positiva acerca de la empresa, el servicio que se proporciona debe contener los medios adecuados para realizar totalmente la función que se pretende que tenga el servicio.

Cabe indicar que los problemas con el servicio deben corregirse con rapidez, con lo que podemos concluir que un servicio rápido puede hacer cambiar a un cliente insatisfecho, convirtiéndolo en satisfecho.

En el ámbito de servicios existe un modelo difundido en el cual es posible tener un concepto más claro de lo que desean los clientes, este modelo es el denominado, Modelo de las diferencias, en este modelo se define la calidad del servicio como una función de la diferencia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa, a esta diferencia se la denomina GAP 5.

Los GAPS han servido de base para realizar posteriores medidas de calidad y fueron analizados en el año 1996.

A continuación indicaremos los 5 GAPS:

GAP 1: Radica en la discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. El GAP 1, da Información de Marketing y es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores.

La falta de comunicación entre el cliente y la dirección es una de las causa de divergencia entre lo esperado por el cliente y lo que la empresa se imagina erróneamente respecto a lo que el cliente desea.

GAP 2: Corresponde a la discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aun teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.

En el GAP 2 no necesariamente lo que piensan los directivos está orientado hacia los clientes y es por ello que se produce este GAP.

GAP 3: Es la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio.
Esto quiere decir que si la empresa no exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse perjudicada.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mimo.
Es decir que la información que recibe el cliente a través de la publicidad emitida por la empresa no es consecuente con el servicio proporcionado, ya que la comunicación puede incrementar y superar las expectativas de los clientes.

GAP 5= f (GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)

Los GAPS son mecanismos que ayudan a la medición de la calidad bajo distintos niveles de análisis, enfocados a diferentes escenarios que se manifiestan en la

prestación de servicios los cuales están enfocados hacia percepciones y expectativas que los consumidores esperan. (Ruiz, 2002)

1.5.1 Modelo estratégico de gestión de calidad del servicio

La Calidad Total como estrategia clave de competitividad

En la actualidad, el término competitividad sigue siendo muy utilizado en los medios empresariales, políticos, y socioeconómicos en general. En determinados mercados, ello puede haberse debido a la ampliación del marco referencial de los agentes económicos que pasan de una actitud más local a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último el gobierno y la sociedad en general.

Para que una organización logre obtener una eficiencia global debe tener en cuenta los niveles de competitividad los cuales son:

Competitividad interna.- se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles que incluyen el personal, el capital, los materiales, las ideas y los procesos de transformación.

Competitividad externa.- está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector al cual pertenece, esta competitividad debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria o la estabilidad económica ya que el sistema o modelo es ajeno a la empresa.

Es fundamental analizar que la competitividad hoy en día se favorece gracias a estrategias de negocio entre las cuales figura relevantemente la Calidad Total, la cual se proyecta como un nuevo sistema de gestión empresarial y en un factor de primer orden para la competitividad de las empresas, el cual es aplicable a todas las ramas de las organizaciones no solo de los productos sino también a la actividad del servicio y a todo tipo de organización. (Ruiz J., La gestión por Calidad Total en la empresa moderna, 2002)

En la actualidad el término competitividad es muy utilizado por las diferentes organizaciones ya que las mismas generan muchas estrategias para diferenciarse de sus más cercanos competidores, la competitividad no siempre es un sinónimo de malo ya que se la aprovecha para generar cambios tanto internos como externos para beneficio de los clientes finales.

Enfoques estratégicos en Calidad Total

En un mercado de oferta surgen nuevos conceptos de competitividad; el cliente pasa a ser el "jefe" del mercado y es el que dicta las "órdenes" respecto a lo que quiere comprar. Para ello las empresas deberán poseer los productos y servicios que los clientes deseen, así como tener una capacidad de producción competitiva, siendo eficientes.

Es por ello que se definieron estrategias que garantizan el desarrollo y crecimiento de las empresas minimizando los costes asociados y estos son:

1. La orientación al cliente
2. La mejora continua e innovación

Un producto o servicio de calidad no es aquel al que se lo considera como perfecto, ya que lo bueno para un cliente puede no serlo para otro.

Una estrategia de la Calidad Total para conseguir la satisfacción de los clientes al menor coste posible consiste en:

- No asociarse a la perfección
- No asociarse a la burocracia
- Ni al exceso de coste

La Calidad Total no es una estrategia alternativa a la innovación, a la mejora continua o a la visión del cliente; antes bien, se beneficia de éstas y actúa con alcance estratégico de la empresa, en busca de la satisfacción de los clientes y de la mejora continua con criterios de eficiencia. (Ruiz J. , La gestión por Calidad Total en la empresa moderna, 2002)

En esta estrategia se puede observar que para brindar un producto o un servicio de calidad no hay que considerarlo como perfecto, lo que si debemos tener en cuenta es que sea bueno para el cliente. Pero esto conlleva que perfecto para la empresa puede ser un producto o servicio a un coste elevado, lo cual podría producir que el producto o servicio sea perfecto, pero que sea altamente costoso y nadie tenga la posibilidad para adquirirlo.

En síntesis, la Calidad Total ayuda a la empresa ha obtener una satisfactoria orientación al cliente y aporta a la innovación, pilares que son imprescindibles para la competitividad de la empresa y la gestión eficiente del negocio.

Orientación al Cliente

En los mercados es prioritario que se busque mejorar la Calidad requerida por el cliente. En un mercado libre y competitivo el cliente busca calidad, precio y disponibilidad ofrecidos por las empresas presentes. El cliente comparará oferta y demanda y decidirá a quién comprar. La vida de la empresa se funda, consecuentemente, en la calidad de las prestaciones que es capaz de ofrecer a sus clientes.

La Calidad Total la determina el cliente, y es el quien califica la calidad del producto o servicio que se ofrece; de ahí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente.
En la mayoría de las organizaciones existen dos tipos de clientes:

Usuarios finales.- son aquellos que consumen o utilizan el producto o servicio.

Clientes intermedios.- son aquellos que hacen que el producto o servicio esté disponible para el usuario final.

La decisión de adquirir el producto o servicio la tiene el usuario final, pero el cliente intermedio tiene una importancia vital para la satisfacción de aquél.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas.

Para que los clientes sean identificados y segmentados, es conveniente realizar las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de nuestro producto o servicio?; ¿Quiénes son los usuarios finales?
- ¿Cuál es su distribución por geografía, edades, sexo, nivel de ingresos…?
- ¿Cuándo usan nuestro producto o servicio?; ¿Qué uso le dan a nuestro producto o servicio?

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos, es necesario poder conocerlos plenamente y este conocimiento implica principalmente:

- Identificar y segmentar los clientes

- Identificar los atributos de calidad de los productos y servicios para los clientes

- Lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y obtener de ellos su satisfacción (Ruiz O. C., 2002)

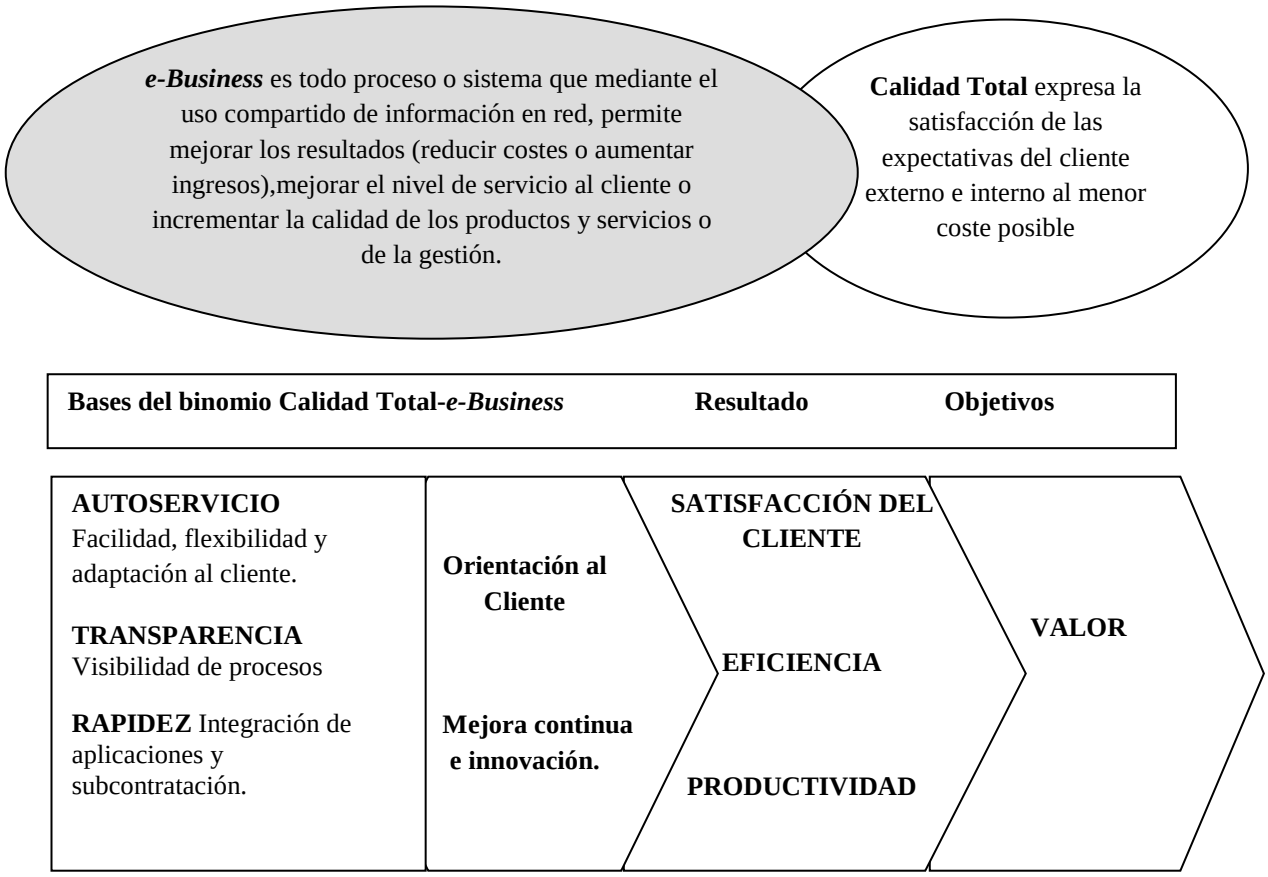
El cliente es aquel que determina si un producto o servicio es de calidad, ya que en la actualidad el usuario busca precio, utilidad y diferenciación del servicio en un mercado competitivo. Se debe tener en cuenta que existen diferencias entre el cliente, la empresa y lo que la organización ofrece, es por ello que se debe llegar a obtener cero diferencias entre estos para obtener una calidad total y un nivel de satisfacción óptimo.

La creación de valor del binomio Calidad Total-*e-Business*

Las bases del modelo *e-Business* están caracterizadas por los conceptos de autoservicio en la adquisición del producto o servicio, transparencia y rapidez.

Los resultados, que incluyen la satisfacción del cliente, así como la eficiencia y la productividad en la empresa, son coincidentes con la definición de Calidad Total, como la satisfacción del cliente al menor coste posible. Estos resultados conducirán a la creación de valor para la empresa, los accionistas y sus empleados.

Gráfico 9 Calidad total-e-Business



Fuente: Ruiz J. , La gestión por Calidad Total en la empresa moderna, 2002
Elaborado por: Ruiz J.

La creación de valor anteriormente expuesta viene condicionada por el hecho de que la empresa tradicional, en su concepto de cadena de valor, ha pasado, ahora más que nunca, a situarlas necesidades de los clientes en el origen de esa cadena; esto ha ocasionado la llamada reversión de la cadena de valor.

El binomio Calidad Total-*e-Business* y la creación de valor es un proceso en el cual están inmersos el autoservicio, transparencia y la rapidez, con estas funciones se logra la orientación adecuada del cliente y la mejora continua e innovación de nuestro producto o servicio, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente, eficiencia y productividad, alcanzando el valor o el objetivo trazado. (Ruiz J. , La gestión por Calidad Total en la empresa moderna, 2002)

1.5.1.1 Dimensiones de la Calidad

En la calidad se manejan diversas dimensiones, estas dimensiones son algo independientes, es decir, un servicio puede ser excelente en una dimensión, pero promedio o hasta malo en otra.

La mayoría de los clientes utilizan estas dimensiones para llevar a cabo su satisfacción con el servicio:

Respuesta.- La capacidad de respuesta manifiesta el grado de preparación que tenemos para entrar en acción. La lentitud del servicio, es algo que difícilmente agregue valor para el cliente. Cualquier error es tolerable cuando todavía hay tiempo para corregirlo y el más mínimo error es intolerable cuando el cliente ha esperado más de lo necesario.

Atención.- Es todo lo que implica ser bien atendido, como por ejemplo ser bien recibido, sentirse apreciado, ser escuchado, recibir información, ser ayudado y además, invitado a regresar.

No se debe dar lugar a la apatía, la indiferencia o el desprecio y se debe despojar de los prejuicios motivados por la impresión o apariencia que muestra el cliente.

Comunicación.- Es establecer claramente que se está entendiendo al cliente y que también nosotros estamos siendo entendidos. No se debe dejar seducir por la jerga que su utiliza en nuestra especialidad, se puede estar en presencia de alguien que no entienda nada acerca de lo que se le habla. Es espantoso esperar para que luego alguien comunique que está en el lugar equivocado o a la hora equivocada, etc.

Accesibilidad.- ¿Dónde estoy cuando me necesitan?; ¿Cuántas veces suena mi teléfono antes que alguien lo atienda?; ¿Cuántas personas han querido mis servicios y no lograron encontrarme o comunicarse conmigo a tiempo? No se gana nada por ser muy bueno en algo que es inalcanzable para los clientes.

Amabilidad.- Significa generar capacidad para mostrar afecto por el cliente interno y externo. Se debe respetar la sensibilidad de la gente, porque muchas veces es altamente vulnerable a nuestro trato. Cuando se trata de atender reclamos, quejas y clientes irritables, no hay nada peor que una actitud simétrica o de mala voluntad. Debemos ser amables, especialmente cuando nos cuesta, porque después de todo, somos siempre la misma clase de personas sin importar a quien estamos atendiendo.

Credibilidad.- Nunca se debe mentir al cliente, porque después de una mentira, el cliente solo puede esperar nuevas mentiras y violaciones a su dignidad. No debemos jamás prometer algo en falso, porque una promesa incumplida es un atentado a nuestra credibilidad. Crear expectativas exageradas, indica falta de compromiso con el cliente y desprecio por la verdad.

Comprensión.- Significa esforzarse por entender que es lo que nuestro servicio significa para el cliente. ¿Podemos creer que somos tan importantes e imprescindibles que nuestros clientes soportarán pacientemente nuestros desplantes?

En cuanto a la calidad del servicio, se puede deducir que sus dimensiones no son tan obvias como el peso, la longitud, la dureza, etc. Ya que no se puede medir por ejemplo, el tamaño de la sonrisa de nuestros clientes, pero si la satisfacción que ellos traducen.

La percepción de los clientes es el resultado de las experiencias que viven durante la prestación del servicio y es por ello que todas las dimensiones que se han analizado son de fundamental importancia para un servicio de calidad, una de las mayores responsabilidades que tenemos es el tiempo de respuesta en el servicio que brindamos ya que de ello depende que él cliente este satisfecho y regrese. (Wiley, 2004)

Es importante identificar y conocer a donde queremos llegar dentro de una organización ya que solo de esta manera se puede establecer y mejorar procesos que ayuden al mejoramiento y crecimiento, todos estos procesos deben incluir la calidad del servicio es decir que nuestro enfoque principal es la atención al cliente y la satisfacción que este pueda recibir.

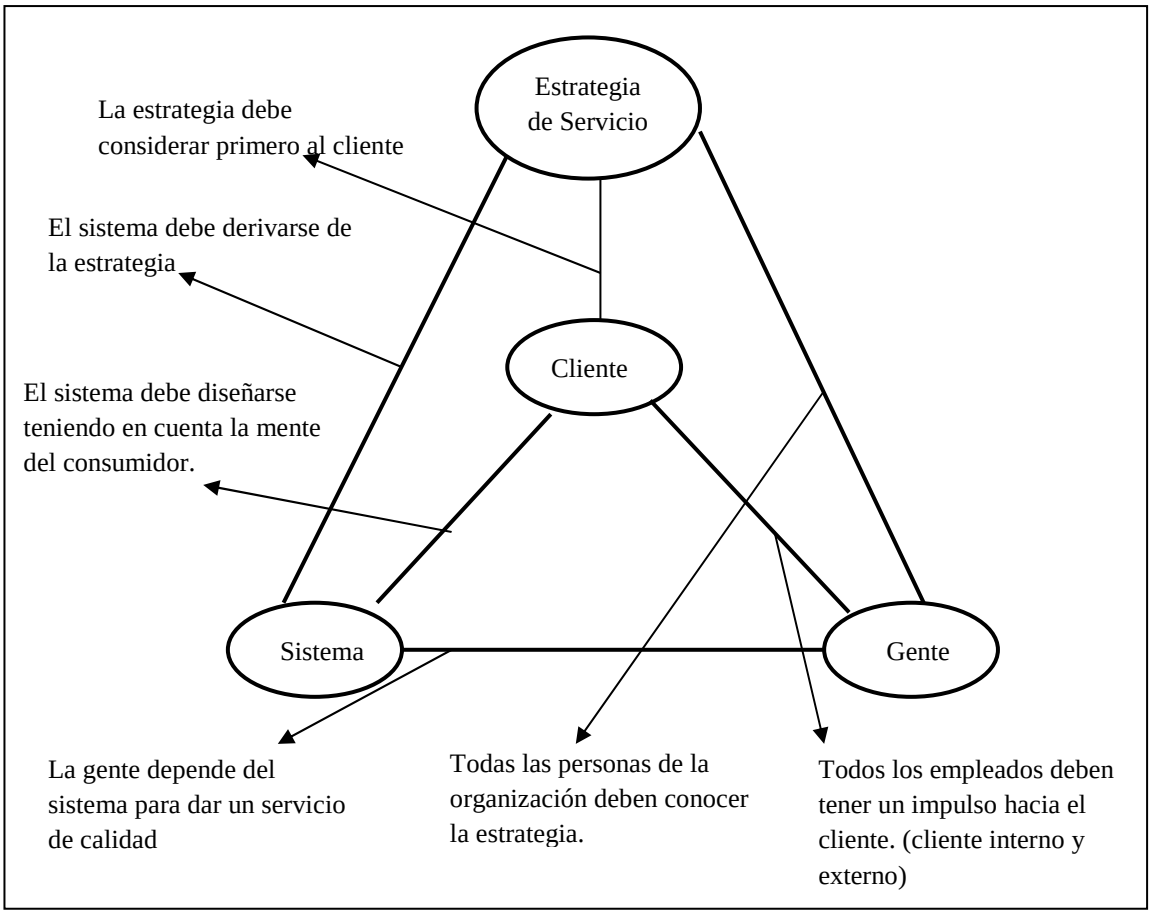
1.5.1.2 El Triángulo del servicio

El triángulo de servicio es un esquema que muestra la interacción existente entre tres elementos básicos:

1. Estrategia de Servicio
2. Sistemas
3. El Personal

Estos elementos deben interactuar adecuadamente entre sí para mantener un servicio con un alto nivel de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él.

Gráfico 10 El triángulo del servicio



Fuente: www.slideshare.net

Elaborado por: www.slideshare.net

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

Lo particular de este concepto es concebir el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones que se asocien entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Estrategia de Servicio.- Se la encuentra en la parte superior del triángulo, la cual está determinada por la enunciación de Estándares de Servicio y la Descripción de Funciones del Personal de Servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeñó de los empleados.

Gente.- Esta parte incluye a todos los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización. Representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio.
Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente.

Los empleados o personal de primera línea son capaces de:

- Enfocar su atención en el cliente.
- Adaptarse a la situación del cliente.
- Adaptarse a su marco de referencia y a sus necesidades.

Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

Sistema.- no es más que el sistema físico y los procedimientos que se utilizan para satisfacer las necesidades de los clientes utilizando como un medio a la gente para ofrecer un sistema de calidad. (slideshare, 2013)

Utilizando correctamente el triángulo de servicio se obtiene una comunicación adecuada entre el cliente y todos los integrantes de la organización ya que se logra identificar que busca el cliente, mejorando así procesos que conlleven a la satisfacción mutua.

1.5.1.3 Círculos de Calidad

El círculo de calidad es una práctica o técnica utilizada en la gestión de organizaciones en la que un grupo de trabajo voluntario, se reúne para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

Las conclusiones y resultados de estos grupos, son elevadas a las personas con responsabilidad y capacidad de decisión sobre su implantación, quienes las analizan y estudian, decidiendo su aprobación y dotándolas de recursos para llevarlas a cabo.

Estos equipos de trabajo, originariamente llamados “Círculos de Control de Calidad” fueron introducidos en los años sesenta por Kaoru Ishikawa, quien fue uno de los primeros en utilizarlos, y desde entonces, han representado un elemento fundamental de participación de los trabajadores en las empresas que han implantado sistemas de mejora continua.

La situación ideal de esta buena práctica es la que permite su generación de forma espontánea y por iniciativa de los propios componentes de los equipos, aunque para llegar a esta situación, la organización debe seguir una metodología de implantación que se oriente a este fin.

Por lo tanto, se hace imprescindible que se cuente previamente con una cultura de gestión especialmente enfocada al trabajo autónomo, puesto que la confianza depositada en los trabajadores como responsables de la mejora de los procesos que integran sus áreas de trabajo es muy alta. (Prentice , 2013)

Las organizaciones deben dar mayor importancia a las ideas que los trabajadores ofrecen ya que son ellos los que realmente realizan los distintos procesos para

brindar un servicio o producto de calidad, por lo que las mejores ideas se obtienen mediante el trabajo en conjunto por parte de los directivos que alinean y dan forma a las ideas como el personal operativo que genera la idea.

Diferencias con los equipos de proyectos

Para resolver los problemas relacionados con el trabajo, los círculos emplean el mismo enfoque proyecto a proyecto que utilizan los equipos de proyecto. Sin embargo, existen diferencias importantes las cuales son:

Cuadro 1. **Diferencias con los equipos de proyectos**

CARACTERÍSTICAS	CÍRCULOS CC	EQUIPOS DE PROYETOS
Misión primaria	Mejorar las relaciones humanas.	Mejorar la calidad.
Misión secundaria	Mejorar la calidad.	Mejorar la participación.
Ámbito del proyecto	Dentro de un solo departamento.	Multidepartamental.
Tamaño del proyecto	Uno de los muchos útiles.	Uno de los pocos vitales.
Miembros	De un solo departamento.	De varios departamentos.
Participación	Voluntaria.	Obligatoria.
Estatus jerárquico de los miembros	Típicamente, la mano de obra.	Típicamente, directivos o profesionales.

Fuente: La gestión por Calidad Total en la empresa moderna, RUIZ, José, Editorial RA-MA, pag.13
Elaboración: RUIZ, José.

Diferencias de la aplicación de los círculos de calidad en Japón y en los Estados Unidos

En Japón, los círculos de calidad comenzaron en 1962 y han ido creciendo desde entonces su número, miembros de la mano de obra y proyectos concluidos.

En los Estado Unidos, los círculos comenzaron a finales de los años setenta, sufrieron un crecimiento explosivo y luego declinaron precipitadamente.

Estas diferencias se deben a tres factores principales:

1. **El enfoque conceptual. -** En Japón, el concepto de círculo de calidad se vio como una amplificación de los esfuerzos anteriores por mejorar la calidad con medios gerenciales. Estos medios abarcaron el envío de equipos al extranjero para aprender de otros países:

- La traducción al Japonés de bibliografía extranjera,
- La invitación de conferenciantes extranjeros.
- La formación de los directivos y mandos en cómo gestionar la calidad.
- La utilización de equipos formados por estas personas para llevar a cabo proyectos para mejorar la calidad.

En los Estados Unidos, el concepto de círculo de calidad no se consideró como una amplificación de la actividad de los directivos y mandos. Por el contrario, se consideró como una entidad separada con sus propios propósitos:

- Mejorar las relaciones humanas, proporcionando una nueva forma de participación de los operarios.
- Resolver los problemas de calidad de la empresa.

La participación resultó ser atractiva para los medios de comunicación. Se dio mucha publicidad al concepto de círculo de calidad y esto provocó un alto índice de crecimiento.

2. **La formación previa de los directivos.-** La crisis de la calidad japonesa se hizo evidente a fínales de los años 40. Le siguió más de una década de formación masiva de directivos en cómo gestionar para la calidad. En 1962 cuando se lanzó los círculos de calidad, los directivos y técnicos japoneses estaban calificados para dirigir los círculos de calidad hacia los canales productivos.

   A mediados de 1969 más de 200000 de estos círculos estaban ya en actividad, significando que más de 2 millones de obreros habían sido adiestrados en temas como el análisis de Pareto, los histogramas de frecuencia, los diagramas causa-efecto de Ishikawa y los gráficos de control.

   El concepto de círculo de calidad parecía atractivo, así que se empezó a probar. Ya que los directivos y técnicos carecían de la formación necesaria, la dirección se delegó en ayudantes y consultores. Esta delegación se desvió de la estructura supervisora, conduciendo a gran confusión y resentimiento.

3. **Coordinación y orientación.-** En Japón fue la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) quien preparó los materiales de formación, proporcionó el origen de los cursos de formación, suministró asistencia consultiva, organizó conferencias y estableció el sistema de recompensas. Estas actividades contribuyeron en gran manera a coordinar y orientar en buena dirección.

   En los Estados Unidos no ha habido mucha coordinación y orientación central. Las asociaciones profesionales reconocidas de CC ignoraron el movimiento en gran manera durante sus años de desarrollo. El vacío resultante se rellenó con personas entusiastas procedentes de empresas, consultores y periodistas. Esta mezcla de interés no fue capaz de proporcionar una coordinación y orientación amplias.

   La ausencia de tal coordinación y orientación contribuyó, sin duda, al desencanto y declive de los círculos de calidad.

Beneficios

- Solución de los problemas detectados
- Mejora de algún área funcional
- Representan una buena herramienta para aumentar la concienciación, sensibilización, integración y comunicación de los recursos humanos de la empresa
- Repercute positivamente sobre los puestos de trabajo de los propios integrantes
- Fomentar la formación continua a través del intercambio de conocimiento que se genera en las reuniones de trabajo desarrolladas y la motivación extrínseca de los trabajadores. (Juran, 1990)

En síntesis, los círculos de calidad ayudan significativamente a las organizaciones ya que mediante su implementación se puede identificar problemas y brindar soluciones estratégicas que mejoren el funcionamiento de la empresa, generando solidaridad entre los trabajadores brindando apoyo mutuo, logrando el cumplimiento de los objetivos trazados.

1.6 Fases para su implantación

Las fases para la implantación de círculos de calidad pueden, al menos, cubrir las siguientes etapas:

1. Concienciación y convencimiento de la dirección. La dirección debe conocer a la perfección sus posibilidades y beneficios. Debe confiar y estar convencida de su implantación. Además debe ejercer permanentemente un liderazgo situacional, como impulsores y mantenedores del buen funcionamiento de los círculos. Sin esta condición, todos los esfuerzos serán inútiles.

2. Diseño de una hoja de ruta para desarrollar el proceso de implantación. - Se debe elaborar un plan para la implementación de esta técnica que garantice su efectividad, teniendo como objetivo el que estos grupos lleguen a generarse espontáneamente y de manera autónoma. Esta hoja de ruta puede integrar las fases siguientes.

3. Formación de la estructura organizativa de apoyo.- Los círculos deben contar con una estructura organizativa de apoyo, independiente de la estructura de la organización, e inmersa en su área o departamento de calidad, la cual presta asesoría metodológica, define los medios físicos y humanos, planifica y ejecuta la formación de los facilitadores y realiza asimismo el seguimiento e impacto de la implantación de las acciones, al menos en las primeras fases.

4. Diseño de la metodología a aplicar y los sistemas de organización.- Existen numerosos métodos de funcionamiento de los círculos de calidad, lo que es evidente es que, para su buen funcionamiento, se tienen que definir una serie de normas y condiciones que serán trasmitidas a toda la organización.

5. Selección y formación de facilitadores.- Los facilitadores son personas con experiencia y prestigio en la empresa, cuya labor en este campo es la de guiar a los círculos durante sus primeros pasos, hasta que el conocimiento de la cultura de gestión participativa sea la adecuada.

Deben ser perfectos conocedores de los procedimientos de desarrollo, de las herramientas de trabajo en equipo, y del manejo de grupos a través de reuniones. A medida que el enfoque de la gestión participativa mediante círculos de calidad se asienta en la organización, el papel del facilitador deja de ser imprescindible.

6. Declaración institucional.- El compromiso de la dirección en la implantación de los círculos de calidad, resulta imprescindible para el éxito de los mismos. Este apoyo, además, debe ser visible por toda la organización. En este sentido, es necesario realizar una "declaración institucional" mediante los canales de comunicación establecidos, para garantizar que la información es conocida por todos.

7. Selección de temas prioritarios.- Uno de los errores comunes en la implantación de un nuevo modelo de gestión es pretender abarcar demasiado al principio. Por lo tanto, en una primera etapa, se eligen temas prioritarios, o pequeñas áreas de la compañía, en donde empezar a aplicar la metodología. Estas áreas deben ser elegidas atendiendo a criterios de facilidad, es decir, aquellas en donde las posibilidades de éxito son más evidentes. Los temas y áreas más complicados serían objeto de posteriores etapas, cuando la organización alcance la suficiente experiencia. Los criterios para la selección de los temas a tratar en las primeras etapas, pueden estar relacionados con la urgencia y la importancia de problemas o mejoras detectadas por otras áreas.

8. Lanzamiento de los primeros programas.- Definida la metodología que regirá las reuniones, realizada la declaración institucional, formados a los facilitadores que participarán en el proceso y seleccionadas las áreas con las que se va a comenzar, se convocará a los primeros círculos, con carácter voluntario. Siempre se tendrá en cuenta que lo importante en estas primeras experiencias es el obtener éxitos, por lo que se comenzará con temas que puedan resultar atractivos y de interés para los trabajadores. Si se realiza el lanzamiento de los primeros programas y no se obtiene participación, se dejará pasar algún tiempo y se repetirá el lanzamiento modificando los temas propuestos.

Los círculos de calidad son grupos de miembros voluntarios de la mano de obra que han sido formados con el propósito de resolver problemas sobre su propio trabajo, pero con la gran diferencia e intención de mejorar las relaciones humanas. (Velasco, 2010)

Las fases para la implantación de los círculos de calidad son realmente beneficiosas para las empresas ya que permiten que los trabajadores se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos mediante su experiencia y trabajo diario, lo que genera un mejor ambiente de trabajo a través de la participación de todos, incrementando la productividad de las organizaciones.

1.6.1 La satisfacción del cliente

Según **Philip Kotler,** define a la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas." (Thompson, 2005)

La satisfacción es una función de toda la experiencia con la organización y no sólo con la unidad adquirida.

Elementos que conforman la satisfacción del cliente

1. **El Rendimiento percibido:** se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

   El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

   - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
   - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
   - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
   - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
   - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

2. **Las Expectativas:** son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo.

   Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

   - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
   - Experiencias de compras anteriores.
   - Promesas que ofrecen los competidores.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción:

   - **Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
   - **Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto o servicio coincide con las expectativas del cliente.
   - **Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Las organizaciones deben tratar de conservar a sus cliente de por vida. En promedio, se necesita cinco veces más dinero para ganar un cliente nuevo que para conservar uno actual. (Thompson, 2005)

Podemos identificar que la satisfacción del cliente es el nivel de conformidad, gusto o complacencia que siente una persona cuando consume un producto o servicio, si el producto o servicio es de calidad se puede decir que este cumple sus expectativas lo cual genera beneficios para la organización tanto tangibles como intangibles. El crecimiento de las empresas depende del compromiso que adquiera para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Tipos de Clientes

Clientes Actuales.- son aquellos que le hacen compras a la empresa en forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual (fuente actual de ingresos).

Clientes Potenciales.- son aquellos que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como "posibles" clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar.

Aquí nacen dos objetivos:

- Retener a los clientes actuales
- Identificar a los clientes potenciales para convertirlos en clientes actuales

Beneficios de lograr la satisfacción del Cliente

Estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios:

1. **Primer Beneficio:** el cliente satisfecho, por lo general vuelve a comprar. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
2. **Segundo Beneficio:** el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. **Tercer Beneficio:** el cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar en el mercado. (Thompson, 2005)

En todas las organizaciones se debe implementar sistemas y procesos que generen satisfacción al cliente al momento de consumir o adquirir el servicio o producto ya que el tener un cliente satisfecho genera posicionamiento en el mercado mediante la lealtad que este le otorga a la organización.

1.6.2 La actitud de servicio y la cultura organizacional

La Actitud de Servicio

Los clientes han coincidido en que la actitud de servicio la miden de manera más frecuente cuando perciben que las personas que los atienden tienen el interés legítimo de resolverles el problema que se les ocasiona al incumplir con los compromisos adquiridos previamente.

De nueva cuenta, notamos que la cortesía y la amabilidad no le desagradan a los clientes, pero, lo que ellos necesitan son soluciones a sus problemas.

Un empleado con amabilidad en su trato con el cliente, o un empleado con la capacidad de entenderlo (empatía) y lo que le ocasiona nuestro mal servicio (o lo que desea recibir), pero, que carece de capacidad, autoridad, apoyo y/o interés para resolver su problema no podrá - bajo casi ninguna circunstancia - evitarle la molestia o insatisfacción.

A esta capacidad de resolver los problemas a los clientes, los gurús les llaman acciones de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle un conflicto.

Gracias a estas acciones, las empresas pueden evitar perder a los clientes que experimentan un mal servicio que la empresa no puede ofrecer, ya sea sólo en esa ocasión o de manera frecuente.

En resumen, los clientes observan la actitud de servicio, sobre todo, cuando quienes lo atienden utilizan actividades de recuperación, para subsanar el incumplimiento de una promesa y/o cuando no podemos ofrecer lo que el cliente desea o solicita.

Cabe destacar que muchas teorías de calidad en el servicio se inclinan por la aseveración de que la actitud de la gente que atiende a los clientes es algo personal, y que sólo se debe cultivar y propiciar a través de charlas motivacionales.

Las organizaciones obtienen malas evaluaciones en cuanto a la actitud de servicio de su personal, por las siguientes razones:

- Incumplimiento de promesas de venta o servicio
- Falta de Capacitación adecuada y/o completa para el personal de contacto con el cliente
- Falta de soporte o apoyo organizacional
- Falta de medición y recompensa

La influencia que el incumplimiento tiene en la falta de actitud de servicio, la hemos detectado en 3 diferentes situaciones:

a) El cliente se vuelve más exigente

b) Se exige más tiempo al empleado para atender mejor a los clientes.

c) Disminuye su ánimo por recuperar clientes (Ruiz J. , La gestión por Calidad Total en la empresa moderna)

La actitud de servicio es la disposición que tiene una persona hacia ciertas situaciones, las cuales influyen para realizar las actividades y son las mismas que permiten que se facilite u dificulte la atención al cliente, por lo que es necesaria la utilización de técnicas eficientes que faciliten y aseguren una atención al cliente de calidad.

La actitud es un estado mental influenciado por las experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas. La actitud que se transmite será la que generalmente se recibe. Por tal motivo es importante atender al cliente de manera cordial, eficiente y orientada hacia la solución de problemas que generen una relación exitosa entre el cliente y la empresa.

Cultura Organizacional

Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural.

Idea de cultura organizativa

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

Varias afirmaciones que se pueden exponer en relación a la importancia del conocimiento, estudio y profundización de la Cultura en la Organización se muestran a continuación:

- Crear la necesidad de mejorar la organización
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento
- Lograr un cambio más duradero en la organización
- Tener mayor control de los recursos y organización integral

- Movilizar los recursos humanos en la identificación de problemas y búsqueda de soluciones creativas
- Mejorar el trabajo individual y grupal
- Crear capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial

Este tipo de estudio tiene como objetivo la búsqueda de mejoras organizacionales en función con la Visión proyectada, por lo que el mismo creará determinadas condiciones para viabilizar el cambio cultural en la organización.

Lo antes mencionado requiere tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Contar con una alta dirección que sean modelos positivos (marcan conductas)
- Crear o reemplazar ritos, hábitos
- Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores que adopten los valores nuevos deseados
- Rediseñar los procesos de aprendizaje en concordancia con los valores deseados, como sostén de la visión
- Cambiar el sistema de recompensas para fomentar que se acepten los nuevos valores
- Reemplazar las normas no escritas por reglas y reglamentos de estricto cumplimiento
- Trabajar con consenso por medio de la participación, clima de confianza, compromiso de toda la organización. (Gross, 2008)

En síntesis la cultura organizacional es un conjunto de normas, valores y formas de pensar de todos los niveles jerárquicos de la empresa, es importante que todos se orienten hacia un mismo objetivo mediante el cumplimiento de actividades, funciones que estén bajo una misma estructura organizacional, con el fin de entender

las necesidades de la empresa y buscar soluciones de acuerdo a los valores institucionales.

Aquí se pone a prueba la capacidad del investigador o consultor para solucionar la técnica e información adecuada, lo que permitirá en gran medida la orientación hacia los elementos socio-técnicos sobre los cuales priorizar. (Gross, 2008)

El diagnóstico es imprescindible al momento de analizar cuales son las debilidades y fortalezas de la cultura organizacional ya que mediante este proceso se identfica que oportunidades de mejora existen y que procesos no estan contribuyendo al desarrollo de la misma.

1.6.3 Valor agregado en el servicio al cliente

Hablar de “valor agregado” en los negocios es común pero regularmente mal interpretado. Lejos de ser una ciencia oculta, es el resultado de prestar atención a los detalles.

Dicho de otra forma: los pequeños detalles cierran grandes ventas y retienen a buenos clientes.

A lo largo del tiempo las empresas buscan respuestas a las interrogantes sobre qué es el valor agregado, qué tipo de productos o servicios lo requieren, a partir de qué momento se convierte en valor agregado.

Podemos decir que el valor agregado en el servicio al cliente es una medida de contribución al valor de un producto que aporta una organización antes de que llegue al consumidor final.

El valor agregado es como una estrategia para hacer frente a la competencia de mercados saturados o competido así mismo sirve para que un cliente compre un producto en el que por el mismo precio le ofrezcan algún beneficio adicional que lo motive y se vea reflejado en su empresa.

Un valor agregado es algo que va más allá de lo que un cliente espera. Es una manera de sorprender al cliente, con algo que superará sus expectativas iniciales.

El punto más importante donde se puede mostrar el verdadero valor agregado se encuentra en el personal que tiene contacto con los clientes externos y la infraestructura de la empresa, de esa manera se logran mejores niveles de soporte y confianza por parte de los clientes.

En la actualidad las organizaciones están capacitando al personal, para que a través de su conocimiento, innovación, rapidez y oportunidad pueda ofrecer más que un valor agregado, la creación de un nuevo valor.

La atención que un cliente o prospecto recibe a la hora de contratar un servicio o adquirir un producto, es fundamental para su elección, por lo tanto la atención al cliente es la clave para el éxito.

En la atención al cliente se debe seguir un proceso que es fundamental para todas las etapas con el cual se puede lograr proveer un servicio de calidad.

1. Al recibir un primer contacto, la rapidez de la respuesta es básica para que se pueda tomar en consideración en cuanto a proveedores de un servicio excelente. Con lo cual, es oportuno, si recibe un e-mail de contacto, responder lo más rápido posible, agradeciendo por el interés y asegurando que se brinde una respuesta a la brevedad.

2. Siempre usar tonos formales y corteses en todas las comunicaciones. No se conoce a la persona que se está contactando y lo más conveniente es que se utilice una comunicación neutra, que exprese profesionalidad, competencia y amabilidad.

3. Mostrar empatía en todas las fases de la relación comercial. Tratar de anticipar las necesidades de los clientes, escuchar y valorar sus opiniones, proveer también soluciones alternativas. El objetivo tiene que ser la

satisfacción del cliente y esto tiene que quedar claro y el cliente lo tiene que percibir a cada momento.

4. Hacer seguimiento. Contactar los clientes o prospectos periódicamente, presentándoles las últimas ofertas, enviándoles tarjetas para Navidad, felicitándolos para su cumpleaños y si se posee su fecha de nacimiento.

5. Preparar un cuestionario de calidad que se envíe una vez finalizado el servicio, para tener un feedback real de parte de los clientes sobre el servicio. (Thompson, 2005)

En el servicio al cliente lo fundamental es tener un pensamiento de mejora continua e implementación de estrategias que permitan atraer y retener a los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas otorgando valor agregado al producto o servicio; además se debe enfocar en la emoción final que un cliente experimente al comprar o contratar un producto o servicio, es importante realizar un seguimiento al desempeño mostrado por cada integrante de la organización con el objetivo de mejorar procesos.

1.6.4 Sistema para obtener retroalimentación acerca del servicio

Un control adecuado de los procesos de servicio al cliente puede garantizar mayor fidelización de una marca, así como garantizar un mayor número de clientes.

El servicio al cliente, es la parte en donde el consumidor puede hacerse una idea personal, de lo que es la calidad de la empresa.

Existen cinco elementos fundamentales que se deben considerar al hacer un seguimiento de los procesos de atención al cliente en las empresas:

- La determinación de necesidades del cliente
- La revisión de los ciclos de servicio
- Las encuestas

- La evaluación de calidad y,

- Motivación y recompensas

El control de los procesos de atención al cliente

Cualquier empresa, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. El seguimiento continuo de las políticas de atención, de sus mecanismos y del capital humano involucrado es necesario para mantener un nivel de calidad del servicio siempre superior a la competencia.

Las personas que desisten de adquirir un producto o servicio, declinan su decisión de compra debido a fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que la persona que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. (Jáuregui, 2001)

El servicio al cliente es fundamental para las organizaciones las cuales se deben al cliente, ya que al brindar un servicio de calidad antes, durante y después de la compra del producto o servicio, se atrae con mayor facilidad al consumidor, mediante la eficiencia y eficacia que se otorgue en este proceso, es necesrio implementar o mejorar el control lo que permite identifcar errores en las estrategias planteadas, para luego transformarlas en soluciones.

Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis clientes?: Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa

- ¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?: Consiste en tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas, material) de la persona con que se va a tratar

- ¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?: Determinar lo que existe

- ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?: Determinar las falencias mediante un ejercicio de auto evaluación

- ¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente?: Determinar la importancia que el proceso de atención al cliente tiene en la empresa.

- ¿Cómo puedo mejorar?: Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

Este análisis genera una base interna de información inicial, que servirá para analizar posteriormente y con más detalle el sistema de atención al cliente de la empresa.

Encuestas de servicio con los clientes

Este punto es de gran importancia ya que en muchas ocasiones las empresas colocan simples buzones de quejas, pensando que con esto van a mejorar su servicio de atención integralmente.

Un correcto control de atención, debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

Siempre debe existir una persona responsable, de controlar, atender e investigar sobre las preferencias, molestias, reclamos o aclaraciones de los usuarios.

Cuando se presente una queja, no se debe enviarla a través de todos los departamentos, para encontrar a la persona con la información adecuada. Cualquier persona debe estar en condiciones de atender y arreglar una queja o reclamo y debe estar en capacidad de atender.

Evaluación del comportamiento de atención

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente:

Reglas importantes para la persona que atiende:

1. Mostrar atención
2. Tener una presentación adecuada
3. Atención personal y amable
4. Tener a mano la información adecuada

El trato personalizado, es la mejor manera de "amarrar" y "fidelizar clientes"

Motivación y recompensas

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales:

1. Valoración del trabajo: Hay que saber valorar el trabajo personalizado.

   Instrumentos: Remuneración monetaria adicional, sistemas de bonos o comisiones etc...

2. Motivación: Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador

3. Instrumentos: Incentivos en empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación, integración, dinámicas de participación etc. (Jáuregui, 2001)

La constante retroalimentación entre clientes y trabajadores, perfeccionará paulatinamente todos los procesos de atención. Lo que garantizara un mayor control sobre la calidad del servicio, generando fidelidad para la empresa por parte del consumidor y a su vez la empresa debe implementar nuevos procesos, beneficios que aseguren a sus clientes la satisfacción y cumplimiento de expectativas.

1.7 Indicadores de Tiempo, Calidad y Costo

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

Importancia de los Indicadores

- Permite medir cambios a través del tiempo
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones
- Son instrumentos para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo

Desde la perspectiva del cliente, se trata de que las empresas desarrollen las mediciones de:

1. Tiempo
2. Calidad y
3. Precio.

Toda organización después de haber realizado su plan de mejora, planteado y aplicado sus estrategias debe medir los resultados obtenidos los cuales los puede obtener mediante la aplicación de indicadores que les permita mirar las acciones que tomaron expresadas cuantitativamente.

1.7.1 Indicadores del tiempo de proceso en las empresas de servicio

Definitivamente, en el presente, el tiempo es un factor decisivo para lograr ventajas competitivas, que conlleva a evaluar constantemente los sistemas de procesos, la planificación, la estructura con sus respectivas unidades a fin de determinar qué tan eficientemente están diseñadas y operan. La manera en que la compañía juega con el tiempo, en producción, ventas, distribución logística, en comercialización, en el desarrollo e introducción de nuevos productos, adaptación hacia la nueva tecnología, incorporación de nuevos paradigmas, obtendrá buenos resultados, especialmente porque se cuenta con la fuente más poderosa relevante para lograr una óptima ventaja competitiva. (camova, 2008)

Este indicador permite conseguir y reducir continuamente los plazos de tiempo de espera para la satisfacción y poder cumplir las expectativas de los clientes, los cuales en la actualidad sobrepasan las exigencias que una organización puede ofrecer, en base a estos indicadores su pueden tomar nuevas decisiones y enfocarse a nuevos objetivos.

El satisfacer a los clientes es esencial para la supervivencia de la empresa, ya que esperan que su producto o servicio satisfaga una necesidad en el menor tiempo posible.

1.7.2 Indicador de la Calidad del proceso

Son aquellos que se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es, el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados.

Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el área en el que se trabaja y, como es natural, respetando ciertas recomendaciones:

- Deben ser siempre fáciles de capturar
- Deben enunciarse con objetividad y de la forma más sencilla posible
- Deben resultar relevantes para la toma de decisiones
- No deben implicar un elevado grado de dificultad en su interpretación
- Deben abarcar un amplio número de posibilidades
- Debe construirse un "cuadro de mando" que permita monitorear el indicador de forma sencilla
- Los términos usados en el indicador que puedan inducir a dudas, o sean susceptibles de diferentes interpretaciones, deben ser definidos para que todos los profesionales entiendan y midan lo mismo y de idéntica forma.

Cuando se habla de empresas de servicios y de la evaluación y seguimiento de la calidad que prestan, en general, surge el inconveniente de establecer un lenguaje común a todos los sectores para la medición de la calidad en términos de satisfacción del cliente.

Esta imposibilidad de realizar evaluaciones comparadas de calidad y cantidad de prestaciones, se basa en la inexistencia de un conjunto de indicadores homogéneos que pongan de manifiesto el comportamiento de calidad de las empresas de un determinado sector.

De este modo, no resulta sencillo investigar al respecto de la evaluación del servicio ofrecido, no ya en diferentes sectores si no en diferentes empresas de un mismo sector. La falta del lenguaje común y la falta de consenso respecto a la definición de los diferentes términos asociados la calidad del servicio, hace imposible la fijación de unos buenos parámetros que ayuden a la elaboración de adecuados indicadores para la medida de calidad.

La consecuencia inmediata de este análisis es la necesaria creación de comités científicos sectoriales que definan, en reuniones de trabajo de consenso, los oportunos parámetros intersectoriales de calidad como base para la elaboración de un conjunto básico de indicadores de la calidad del servicio.

Con esta labor, se tendría recorrida una buena parte del camino en la mejora continua de la prestación de servicios que pasa por los tres pilares básicos de un sistema de indicadores, la evaluación, el seguimiento y la comparación de las actividades de los servicios proporcionados.

La generación de un sistema de indicadores sectorial cubre un amplio espectro de actividades, y por tanto, es posible que en las reuniones del comité científico no se consideren aspectos singulares de un determinado centro que desarrolle el servicio analizado.

Por ello, los sistemas de indicadores nunca se pueden considerar sistemas estáticos o cerrados ya que puede haber aspectos de calidad pendientes de consideración y aspectos que aun habiendo sido tratados y por la dificultad de su medición, requieren una revisión de los parámetros que lo cuantifican, pudiendo, en algunos casos, modificarse el indicador que inicialmente se había fijado para su evaluación. (Davidow & Uttal, 2013)

En las organizaciones cuyo objetivo es la mejora continua la implementación de indicadores de calidad es un proceso fundamental para medir si las acciones o actividades que se realizan en la empresa contribuyen de manera significativa al logro de los resultados, también se debe considerar que dichos indicadores se construyen a partir de las experiencias adquiridas lo cual representa un valor agregado al proceso. La ejecución de los indicadores de calidad proporciona un análisis más concreto puesto que se puede interpretar sus resultados.

Tipologías

Un indicador de calidad de una actividad de servicio, es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, si no para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder comparar la calidad asistencial bien en un mismo centro en diferentes periodos de tiempo (obtención de datos longitudinal), o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo periodo de tiempo (obtención de datos transversal).

La medición que permite obtener el indicador puede ser directa o indirecta.

La medición será directa si la información que proporciona el indicador afecta concretamente al aspecto de calidad que se pretende medir (por ejemplo, el tiempo medio de espera en una cola mide directamente la tardanza en el inicio de la prestación del servicio).

Por el contrario, la medición será indirecta cuando la información que proporciona el indicador sólo está relacionada o vinculada con el aspecto de calidad que se evalúa (por ejemplo, el índice de ocupación hotelera mediría indirectamente la demanda del servicio).

En cualquier caso, los indicadores como medidas de aspectos de la calidad del servicio deben tener carácter sistemático (el protocolo de medición debe seguir siempre las mismas fases), normalizado (cualquier responsable de la medición debería obtener el mismo valor de la medida), homogéneo (las unidades de medida deben ser siempre las mismas y dicha medida siempre debe estar referida al mismo patrón poblacional, lo que le proporciona "universalidad") y continuo (en el sentido de replicación a lo largo del tiempo). (Abad, 2005)

En síntesis se puede mencionar que los indicadores de calidad permiten evaluar y realizar un seguimiento de los diferentes aspectos de la calidad del servicio prestado y facilitan la comparación entre procesos. Por lo tanto los indicadores permiten

obtener conclusiones reales acerca de la calidad de los servicios prestados identificando errores para posteriormente encontrar soluciones eficientes.

Tipos de Indicadores

Se presentan dos posibles tipologías:

Tipología 1. Según la gravedad del suceso y el grado en que puede ser evitado:

Indicadores centinela o Indicadores de suceso

Son aquellos que miden un suceso grave, indeseable y a menudo evitable. Su detección exige una investigación completa del seguimiento de la actividad asistencial (trazabilidad de la asistencia). Miden aspectos tan relevantes de la práctica que su resultado se expresa en términos absolutos, de modo que la sola aparición de un caso comporta un estudio a fondo del tema. Ejemplos pueden ser "muertes consecutivas a una anestesia local" o "descarrilamientos de un tren de cercanías".

Indicadores basados en índices o Indicadores de Referencia

Miden sucesos que únicamente deben ser investigados si se comprueba una desviación significativa respecto a un valor de referencia o una tendencia a lo largo del tiempo que se aparta del umbral considerado aceptable en la misma institución o en centros o servicios similares. Miden aspectos de la práctica en los que se puede aceptar un cierto nivel de aparición del hecho. Un ejemplo podría ser "infección de la herida en suturas realizadas en urgencias" o "retrasos en la llegada del cercanías en periodo punta". En ambos procesos se puede esperar algún suceso como los descritos, pero seria alarmante que ocurrieran frecuentemente.

Tipología 2. Según el concepto que interese evaluar

Indicadores de demanda

Miden la cantidad de solicitudes de asistencia que se presentan en el servicio (por ejemplo, número de clientes atendidos por cada mil habitantes y año). Estos valores

tienen un valor informativo para poder establecer una comparación de la actividad del centro con otros servicios similares.

Indicadores de calidad de las actividades

Por ejemplo, tiempo medio de demora en la atención a los clientes. Dentro de estos indicadores, se puede distinguir dos tipos:

Indicadores de proceso.- Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos (nos reflejan el cómo se hacen las cosas)

Indicadores de resultado.- Miden los resultados finales de las actividades asistenciales, es decir, lo que le pasa (o no le pasa) a un cliente después de haberle hecho (o no haberle hecho> algo. Informan por tanto de la calidad y capacidad técnica y resolutiva del servicio (cuantifican resultados de una actividad sin importar el cómo se ha realizado)

Además; de las tipologías anteriores, podrían establecerse clasificaciones de indicadores alternativas. Por ejemplo, aquellos que evalúan actividades asistenciales desde un punto de vista estrictamente sectorial, con parámetros técnico-científicos. Otros indicadores evalúan las actividades desde otros puntos de vista.

Así mismo, es necesario resaltar la importancia que tiene la construcción de Indicadores internos o inherentes a un servicio con el objeto de conocer y evaluar las características específicas del mismo.

Muchas veces, en la implantación de sistemas de indicadores de calidad, el primer paso es establecer indicadores de este tipo, pues reflejan hasta el grado deseado de profundidad el comportamiento del servicio y permiten establecer un seguimiento del mismo. Posteriores pasos en la implantación del sistema, pasan por la creación de los ya mencionados comités científicos sectoriales, que aglutinan la información, a menudo menos homogénea, de los indicadores internos, con objeto de poder establecer comparativas de carácter "universal". (Abad, 2005)

Es fundamental en las organizaciones implementar indicadores de calidad los mismos que deben estar orientados a lo que realmente necesita la empresa tomando muy en cuenta el sector en el que se encuentra con el fin de adoptar un indicador que cumpla con sus requerimientos y a su vez proporcione facilidad en el proceso y efectividad en los resultados. Es necesaria la evaluación e interpretación que se obtenga del indicador de calidad el cual debe acogerse a los valores, políticas y sector en el que se encuentra ubicada la organización.

1.7.3 Indicador del costo del proceso

Es preciso tener en cuenta que el costo del proceso es uno de los indicadores más importantes a considerar en las organizaciones para ejecutarla y realizarla. Por lo tanto, mientras más eficiente sea la labor de éstas, menos recursos se invertirán en su producción y, por consiguiente, menor será la cuantía de los gastos.

El costo de producción debe instituirse en un medidor fiel del aprovechamiento de los recursos materiales, laborales y financieros en el proceso de producción, porque, además, conjuntamente con los indicadores del volumen de realización, determina el nivel de ganancia que obtiene la organización.

El costo constituye, además; la base para la formación de los precios de los productos elaborados. Por ello es tan importante la obtención del máximo de producción, con el mínimo indispensable de gastos, para garantizar así el gradual incremento de las ganancias o utilidades.

La planificación del costo sirve como instrumento de control a la dirección de las instituciones, debido a que le permite conocer, sistemáticamente y de manera ágil, cualquier desviación que ocurra en la ejecución real de la producción con respecto al plan trazado, en cada una de las áreas y en la entidad en su conjunto.

Todo lo anterior explica la importancia vital que reviste la planificación acertada del costo de producción para el desempeño de la labor económica de las organizaciones, pues así se conocen los gastos en los cuales la institución debe incurrir para elaborar

su producción y lograr un mejor control de lo que realmente está ocurriendo y así poder delimitar quién responde por las desviaciones detectadas. (Torres López & Novoa Chirino, 1992)

El análisis de los costos es de vital importancia al momento de emprender un proyecto dentro de una organización, pues se puede determinar que recursos seran invertidos y hasta cuanto se puede ocupar economicamente en cada fase, lo que permite el aprovechamiento eficiente de los recursos materiales, labores y financiero, mediante el crontrol de estos costos se puede determinar cualquier activididad fuera de lo normal es decir que este gastando mas de lo que esta planificado para posteriormente tomar medidad correctivas.

No hay visión uniforme de lo que es costo de calidad y lo que debe ser incluido bajo este término. Las ideas acerca del costo de calidad han venido evolucionando rápidamente en los últimos años .

Anteriormente era percibido como el costo de poner en marcha el departamento de aseguramiento de la calidad, la detección de costos de desecho y costos justificables. Actualmente, se entienden como costos de calidad aquéllos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquéllos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Bajo esta óptica, los costos relativos a la calidad pueden involucrar a uno o más departamentos de la organización, así como a los proveedores o servicios subcontratados, al igual que a los medios de entrega del producto o servicio.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es el órgano Estatal encargado de crear regulaciones en materia de tránsito terrestre y seguridad vial, por medio de normativas técnicas, jurídicas y de la implementación de tecnologías que permitan efectuar regulación en el transporte terrestre.

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD´s (Gobiernos Autónomos Descentralizados) y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito.

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

La Institución fue creada bajo registro oficial Nro. 415 en marzo del 2011 luego de pasar por cambios de denominación institucionales, ya que originalmente la institución era el Consejo Nacional de Tránsito. (Investigación propia: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso/www.ant.gob.ec., marzo, 2013)

2.1 Reseña Histórica de la Agencia Nacional de Tránsito

Mediante Registro Oficial No. 398 del día jueves 7 de agosto de 2008 se publicó la nueva Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre cambia su nombre y se transforma en Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (CNTTTSV), la cual establece que la CNTTTSV es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, de jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

Con Registro Oficial Nº 415 del 29 de Marzo del 2011 se promulga la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, mediante la cual crea la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial como uno de los organismos de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, asignándole nuevas competencias.

LOTTSV, artículo 16.- La ANT es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, dentro del ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD'S y tendrá su domicilio en el D.M. de Quito.

LOTTSV, inciso segundo del artículo 16.- establece que la ANT, es una entidad adscrita al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, de derecho público con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

Mediante RO. No. 323 del 17 de agosto del 2012, se aprueba el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.

En la actualidad la ANT tiene establecidos los siguientes objetivos institucionales, los cuales están alineados con los objetivos 7 y 12 del Plan Nacional del Buen Vivir:

a. Mejorar la regulación, gestión y control en transporte terrestre, tránsito y seguridad vial para proporcionar el libre tránsito y seguridad vial de personas y bienes en el país, garantizando el cumplimiento de la misión de la ANT.

b. Reducción de mortalidad ocasionada por accidentes Tránsito en vías y carreteras a Nivel Nacional través del Fortalecimiento de la seguridad vial.

c. Implementar el modelo de gestión institucional que permita la de desconcentración de competencias asignadas por ley, a fin de modernizar la administración del sector del transporte terrestre y seguridad vial a Nivel Nacional.

d. Mejorar la atención al usuario interno y externo, impulsando la implementación de un clima organizacional de trabajo en equipo. (Investigación propia: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso/www.ant.gob.ec., marzo, 2013)

2.2 Misión y Visión de la Agencia Nacional de Tránsito

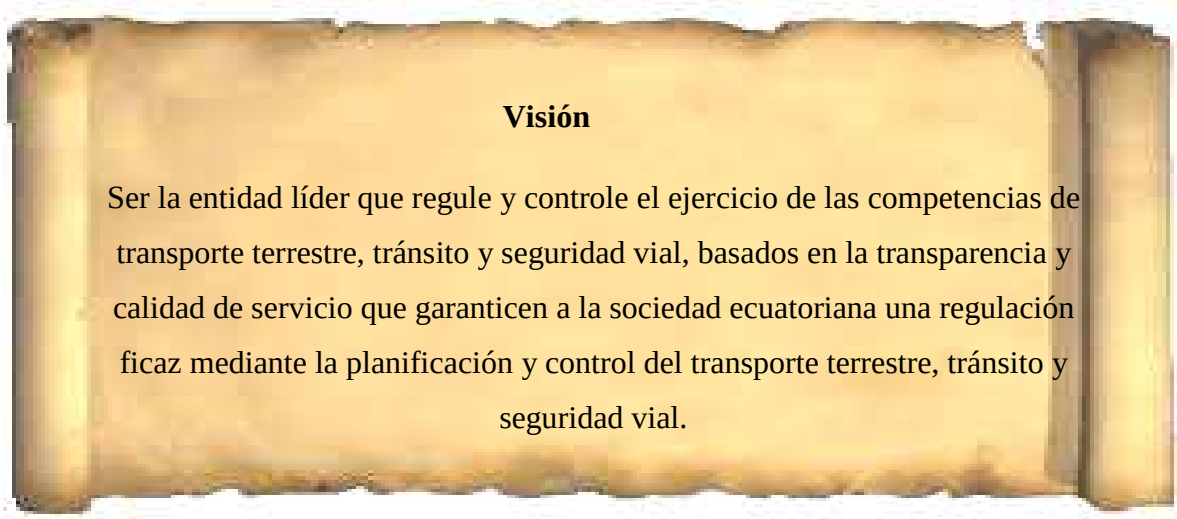
MISIÓN DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO

Misión

Planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia.

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

VISIÓN DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.3 Valores y Principios Institucionales

2.3.1 Valores Institucionales

Son acuerdos que guían el pensamiento, inspiran y rigen la vida de la Empresa, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos corporativos, además; definen el comportamiento de las personas y se establecen pautas claras para la toma de decisiones. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios.

Gráfico 11 Valores institucionales

Transparencia/Honestidad: mantener a disposición de la ciudadanía todos los actos inherentes a la gestión.

Trabajo en Equipo: solidaridad y compañerismo en el ambiente de trabajo.

Eficiencia: lograr la máxima productividad con los recursos que se disponen

Calidad del Servicio/Excelencia: rendimiento sobresaliente y liderazgo de gestión.

Responsabilidad Social: cumplir con el deber

VALORES INSTITUCIONALES

Pro actividad: iniciativa para el desempeño de funciones

Compromiso: obligación a cumplir las metas propuestas

Apertura: comprensión de actitudes y disponibilidad de tiempo al usuario

Lealtad: fidelidad al deber cumplido.

Mejora Continua/Innovación: aplicar la tecnología de punta en todos los procesos.

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

2.3.2 Principios Institucionales

Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano, y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.

a) **Servicio**.- A nuestros usuarios y a la colectividad.
b) **Respeto.-** Para el ser humano sin distinción de raza, género y credo.
c) **Transparencia.**- En todas las actividades institucionales.
d) **Equidad.**- En todos los actos, sin distinción de persona.
e) **Identificación.-** Trasmitimos el sentido de relación y pertenencia de los servidores a la ANT.
f) **Cumplimiento.-** Se **e**ntrega lo solicitado a tiempo, excediendo las expectativas de los clientes internos y externos.
g) **Tolerancia.-** Reflejamos la actitud de aceptación reflexiva de criterios constructivos y la diversidad de opiniones y actuaciones que se encuentren dentro del cumplimiento de valores institucionales. (Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012)

2.4 Descripción de la Cultura de Servicios de ANT

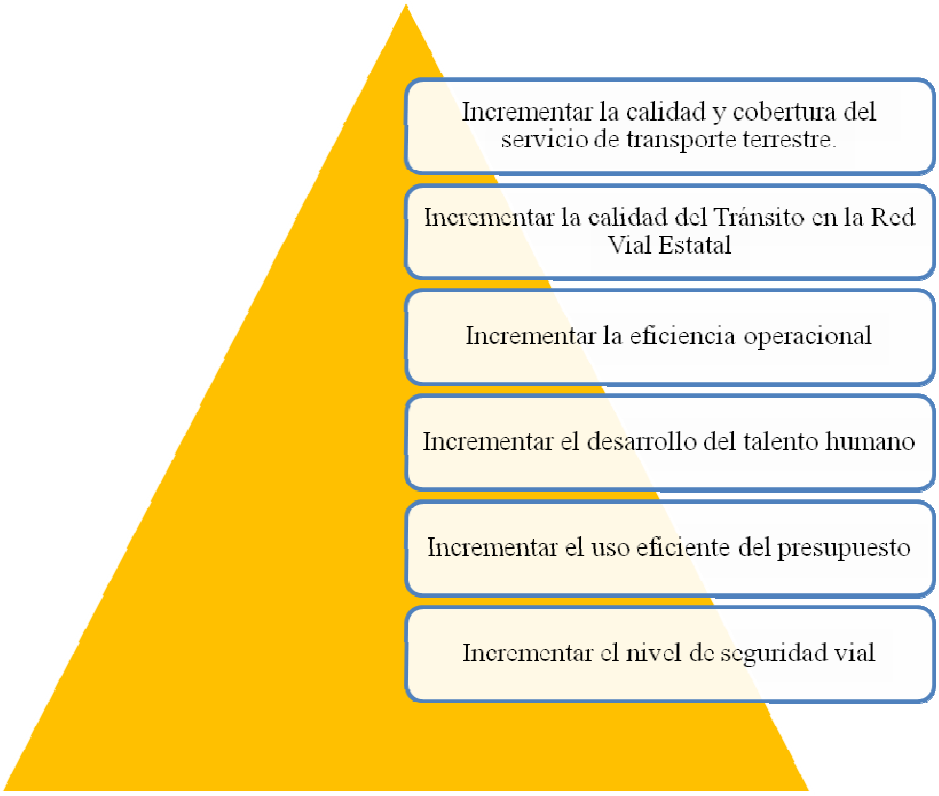
Es importante cualquier intento que busque mejorar la calidad de vida de la población, en este caso, desde el transporte. El "cómo mejorar" se puede discutir, pero el fin es, sin duda, el mismo para todos. Es posible comprar nuevos vehículos, capacitar a choferes y cobradores, educar al usuario en sus derechos y deberes como pasajero, pero, en qué medida es posible cambiar las visiones que tenemos "uno" del "otro" (transportista – usuario, usuario - transportista) y, sobretodo, la imagen de uno mismo. El transporte no solo urbano, sino también el interprovincial, pueden convertirse en espacios privilegiados desde los cuales podamos poner en práctica nuestra condición de ciudadanos plenos, haciendo valer los derechos y cumpliendo las obligaciones. Finalmente, es importante recordar algo que parece olvidarse con facilidad: es posible cambiar para construir una mejor sociedad para todos. Y el cambio empieza desde cada uno.

2.5 Objetivos y Estrategia Institucional

2.5.1 Objetivos Institucionales

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Cuadro 2. Objetivos institucionales



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

2.5.2 Estrategia Institucional

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

A continuación se detallan las estrategias institucionales de la Agencia Nacional de Tránsito:

a. Implementar y monitorear el cumplimiento del Plan Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

b. Implementar los procesos de Contratación Pública a través de cumplimiento de políticas internas de adquisición

c. Implementar el sistema integrado del control y monitoreo del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

d. Cumplir con la gestión y ejecución de los objetivos institucionales, planes anuales y plurianuales en concordancia con los objetivos y políticas gubernamentales

e. Automatizar el registro y cobro de infracciones de tránsito

f. Aplicar mecanismos de coordinación y homologación para el control operativo y vigilancia de tránsito y transporte terrestre

g. Elaborar los estudios para la determinación y aplicación de tarifas del transporte público

h. Coordinar con dependencias y entidades gubernamentales la realización de accione de control y regulación

i. Generar mecanismos y campañas de comunicación y educación tendientes a promover el uso racional de vías y carreteras del país, a fin de reducir la mortalidad y morbilidad en accidentes de tránsito. (Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012)

2.6 Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización o empresa.

- Desempeña un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

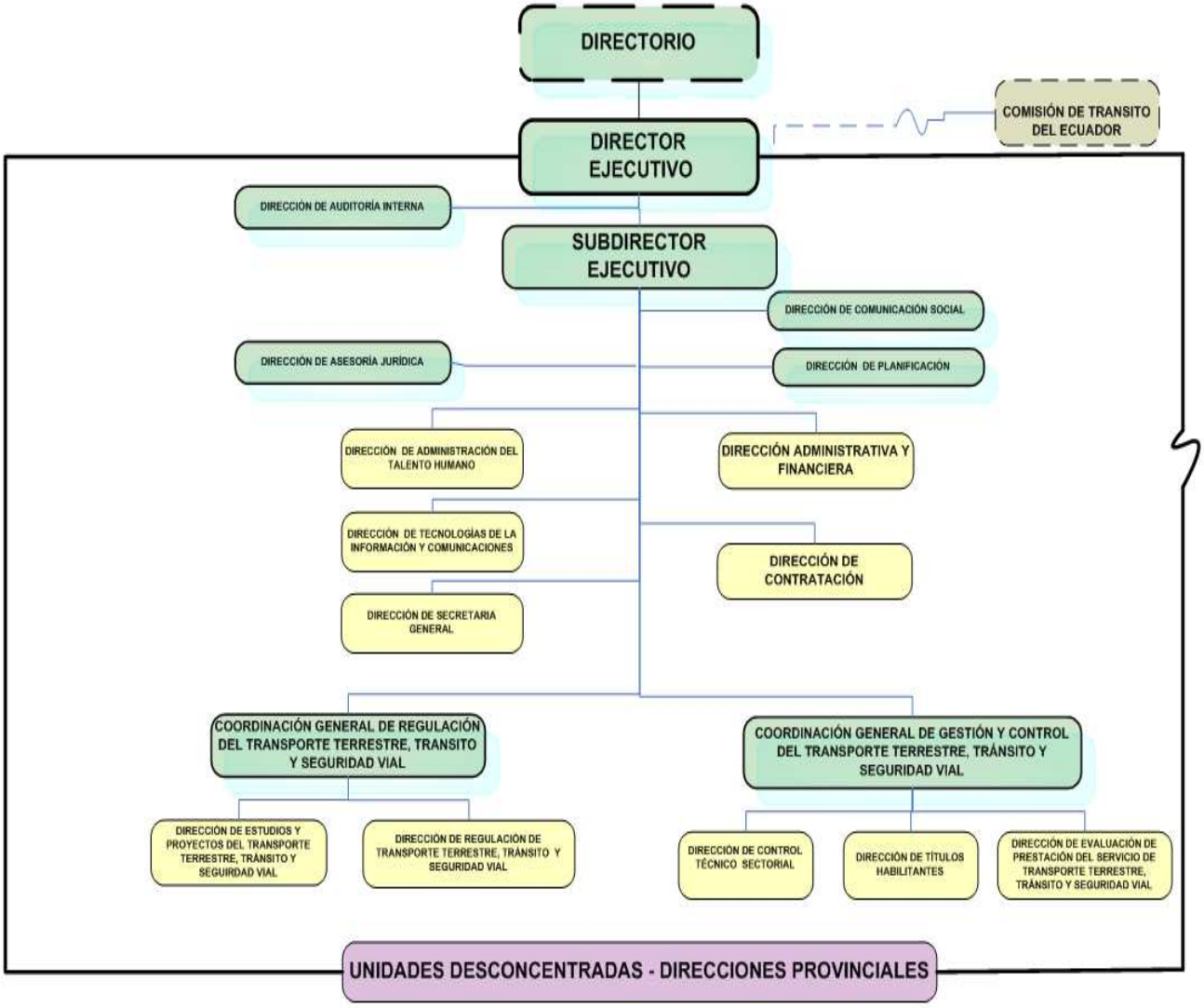
Todo organigrama tiene el compromiso de cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

2.6.1 Organigrama Estructural

Organigrama Estructural.- presentan solamente la estructura administrativa de la organización.

Gráfico 12 Organigrama estructural



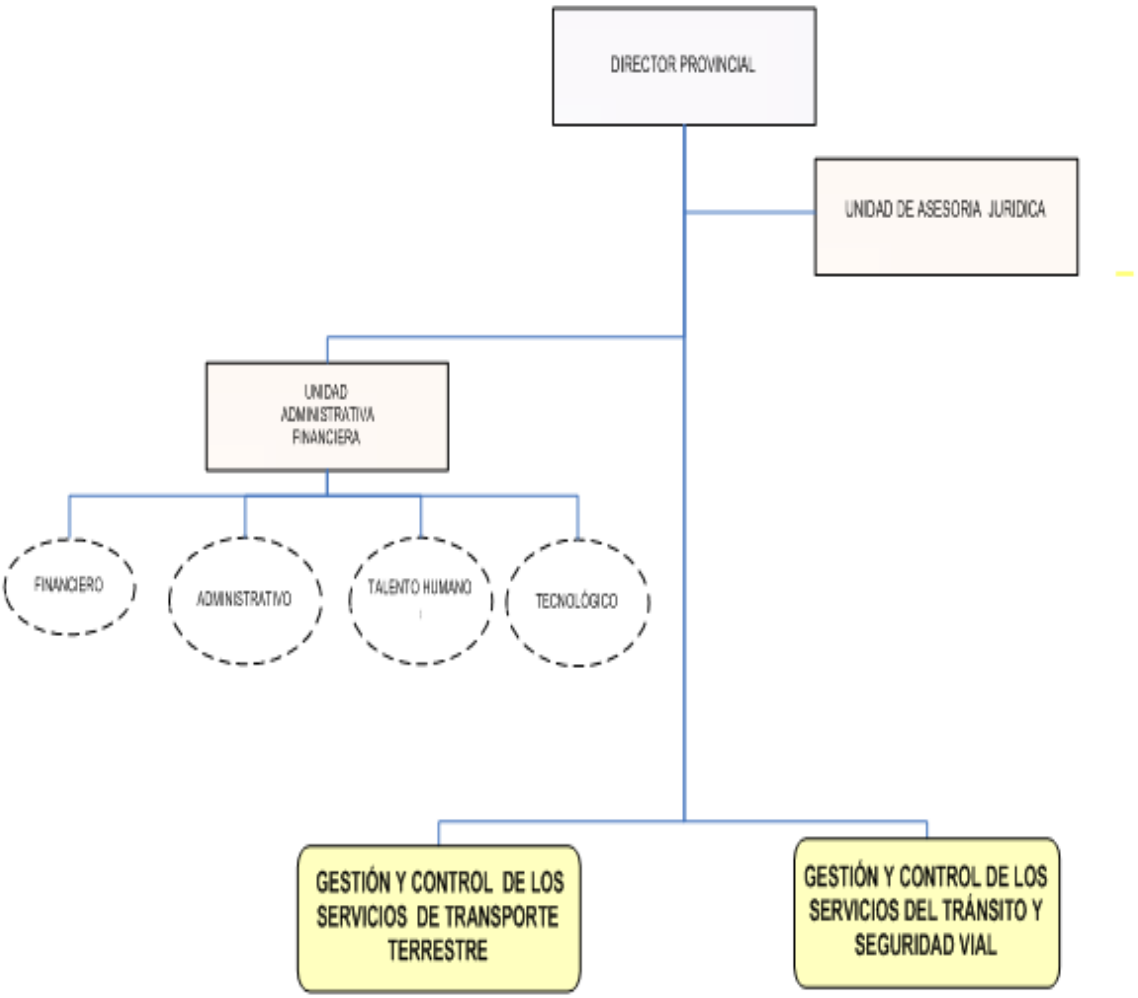
Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.1.1 Estructura de las Direcciones Provinciales de la Agencia Nacional de Tránsito

Gráfico 13 **Estructura de las direcciones provinciales de la agencia nacional de tránsito.**

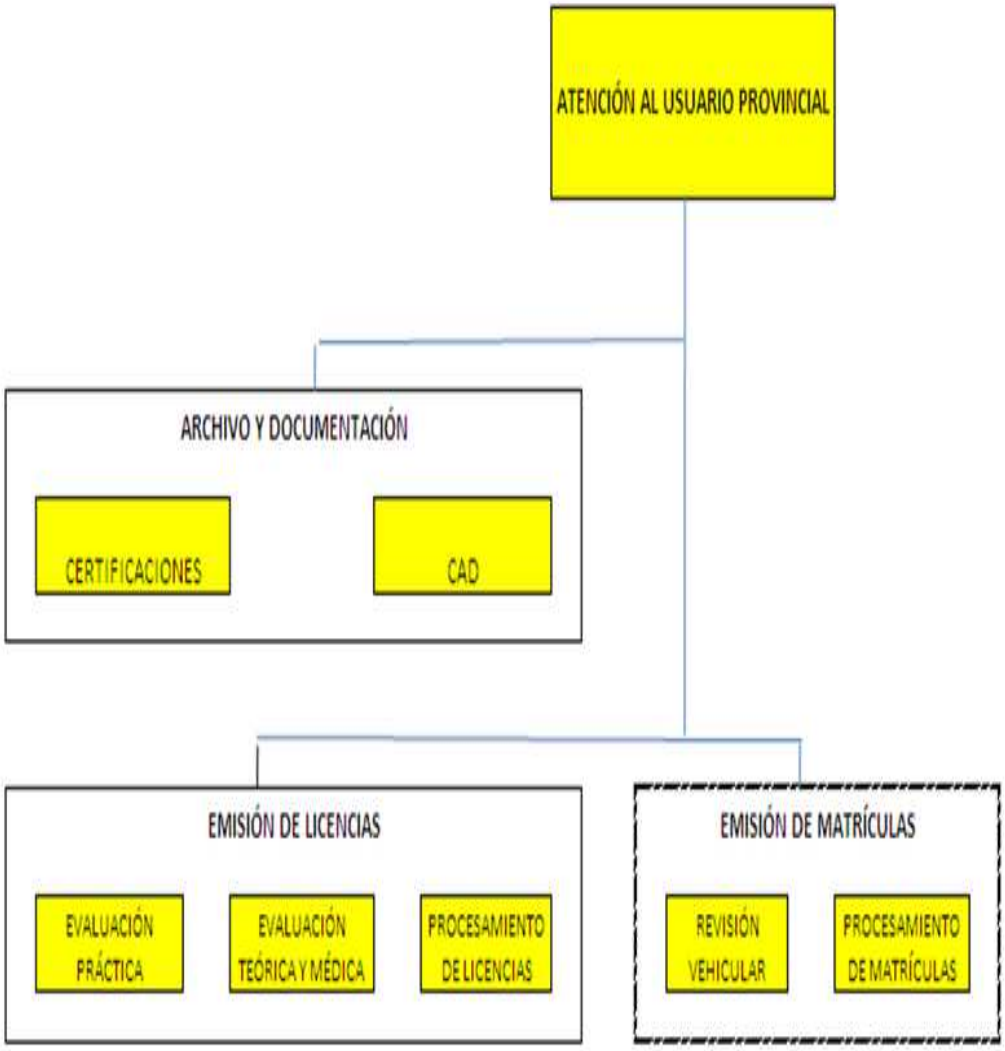
Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012



Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.1.2 Estructura de la oficina de atención al usuario provincial

Gráfico 14 **Estructura de la oficina de atención al usuario provincial**

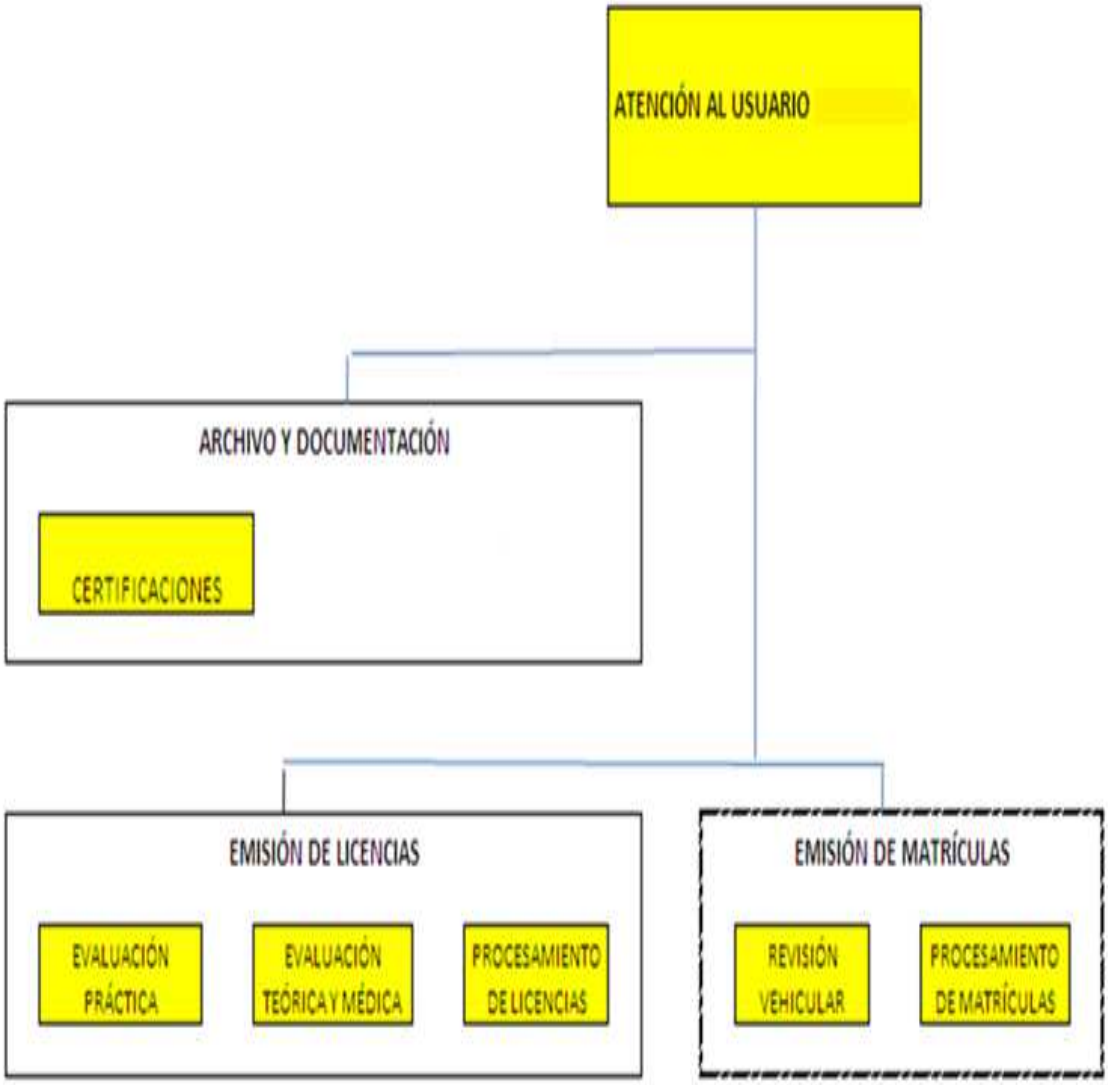


Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.1.3 Estructura de la oficina de atención al usuario cantonal

Gráfico 15 Estructura de la oficina de atención al usuario cantonal



Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.2 Procesos Institucionales

Mediante Edición Especial No. 323 del Registro Oficial con fecha viernes 17 de Agosto del 2012, en la página 09 en el CAPITULO II: ESTRUCTURA BÁSICA ALINEADA A LA MISIÓN entre otras cosas dice " … Estará integrada en el ámbito de su competencia por los siguientes procesos:

1. **PROCESOS GOBERNANTES**
2. **PROCESOS AGREGADORES DE VALOR**
3. **PROCESOS HABILITANTES**
4. **PROCESOS DESCONCENTRADOS**
5. **PROCESO ESPECIAL**

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Gráfico 16 **Procesos institucionales**

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.2.1 Procesos Gobernantes

Despacho del Director Ejecutivo

Misión.- Gerencia la gestión institucional mediante la implementación de procesos y procedimientos de regulación y control, orientados al cumplimiento de la misión de la ANT.

Responsable: Director Ejecutivo.

Despacho del Subdirector Ejecutivo

Misión: Apoyar, coordinar y articular la gestión institucional en materia de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Responsable: Subdirector Ejecutivo.

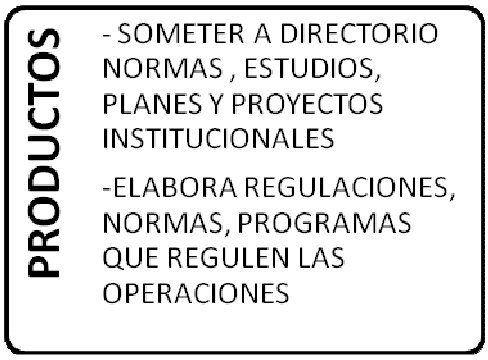
2.6.2.2 Procesos Agregadores de Valor

Coordinación General de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Misión.- Coordinar la elaboración de normativas, reglas y regulaciones técnicas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, a fin de regular la gestión institucional.

Responsable: Coordinador General de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.

Cuadro 3. Productos coordinación general de regulación del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial



Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Dirección de Estudios y Proyectos:

Misión.- Elaborar y proponer estudios, proyectos y especificaciones técnicas relacionadas con el transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el ámbito de sus competencias, a fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos planes y proyectos institucionales.

Responsable: Director Técnico de Área

Cuadro 4 Productos dirección de estudios y proyectos

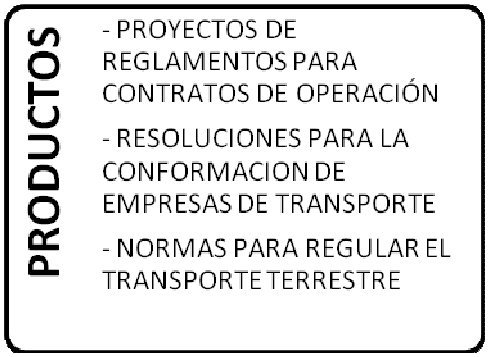
Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Dirección de Regulación

Misión.- Formular regulaciones y procedimientos técnicos, relacionados con el transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el ámbito de sus competencias, a través de la generación de propuestas de regulación e instrumentos normativos.

Responsable: Director Técnico de Área

Cuadro 5 Productos dirección de regulación



Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Coordinación General de Gestión y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad vial

Misión.- Coordinar la gestión y el control de los servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, mediante el establecimiento de procedimientos y mecanismos.

Responsable: Coordinador General de Gestión y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Cuadro 6 Productos coordinación general de gestión y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

PRODUCTOS	-EVALUAR EL OTORGAMIENTO DE LAS AUTORIZACIONES DE OPERACIÓN PARA EL TRANSPORTE -REALIZA EL CONTROL TÉCNICO SECTORIAL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EMITIDAS

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Dirección de Control Técnico Sectorial

Misión.- Controlar técnicamente la aplicación de las regulaciones, estándares, procedimientos e indicadores del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a través de la generación de mecanismos y herramientas técnicas de control en el ámbito de su competencia.

Responsable: Director Técnico de Área

Cuadro 7 Productos dirección de control sectorial

PRODUCTOS	-INFORME DEL CONTROL TÉCNICO DE LA APLICACIÓN DE REGLAMENTOS Y NORMAS TÉCNICAS -INFORMES DE CONTROL TÉCNICO DE APLICACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESCUELAS DE CAPACITACIÓN DE CONDUCTORES

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Dirección de Títulos Habilitantes

Misión.- Brindar servicios de emisión de títulos habilitantes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Responsable: Director Técnico de Área

Cuadro 8 Productos dirección de títulos habilitantes

PRODUCTOS	-INFORMES TÉCNICOS PREVIOS DE INCREMENTO DE CUPO -REGISTROS NACIONALES SOBRE TRANSPORTE TERRESTRE -INFORMES TÉCNICOS DE CONCESIÓN DE RUTAS Y FRECUENCIAS

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

Dirección de Evaluación de Prestación del Servicio

Misión.- Evaluar la generación y aplicación de herramientas e instrumentos técnicos de control en la Gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Responsable: Director Técnico de Área

Cuadro 9 Dirección de evaluación de prestación del servicio

PRODUCTOS	-EVALUAR LA GESTIÓN OPERATIVA DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE -EVALUAR LA GESTIÓN TÉCNICA DE LAS OPERADORAS DE TRANSPORTE

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.2.3 Procesos Habilitantes

De Asesoría

Dirección de Asesoría Jurídica

Misión.- Brindar y sustentar el asesoramiento legal o jurídico en las etapas de la contratación pública, derecho administrativo, procesal y otros, orientados a garantizar la seguridad jurídica de la gestión institucional; y, emitir criterios jurídicos internos sobre la legalidad de los actos, contratos y normas que se generen.
Responsable: Director Técnico de Área

Dirección de Auditoría Interna

Misión.- Realizar el control posterior a las operaciones administrativas y financieras, y el asesoramiento concurrente a la Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad a lo dispuesto a la ley de Contraloría, a fin de asegurar la utilización eficiente y eficaz de los recursos y el mejoramiento de sus procesos institucionales.
Responsable: Director de Auditoría Interna.

Dirección de Planificación

Misión.- Desarrollar e implementar estrategias, planes, programas, proyectos, investigaciones y el sistema institucional de planificación del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en el área de su competencia que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y del sistema integrado de información del sector.

Responsable: Director Técnico de Área

Dirección de Comunicación Social

Misión.- Difundir promocionar y posicionar la imagen institucional, coadyuvando al conocimiento de la ciudadanía y en la cultura de la organización, de los planes y programas de competencia de la ANT.
Responsable: Director Técnico de Área.

De Apoyo

Dirección Administrativa y Financiera

Misión.- Gestionar los recursos administrativo y financieros a fin de cumplir los objetivos y metas institucionales.
Responsable: Director Técnico de Área.

Dirección de Contratación

Misión.- Gestionar e implementar las normas y procedimientos precontractuales para la contratación pública institucional de conformidad a las leyes y reglamentos vigentes.

Responsable: Director Técnico de Área.

Dirección de Administración del Talento Humano

Misión.- Administrar los subsistemas e implementar estrategias de aprovechamiento del Talento Humano Institucional, a fin de garantizar su desarrollo articulado a la generación de productos, servicios, objetivos y metas de la ANT.

Responsable: Director Técnico de Área

Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones

Misión.- Desarrollar y mantener el Software, Hardware y la conectividad Institucional, así como establecer procedimientos de custodia de la Base de Datos y Sistemas de Información de la ANT.

Responsable: Director Técnico de Área

Dirección de Secretaria General

Misión.- Administrar de forma adecuada y oportuna la gestión de la documentación, certificación, emisión de resoluciones y archivo de la Institución, a fin de mantener un sistema de información eficiente para la toma de decisiones.

Responsable: Director Técnico de Área

2.6.2.4 Procesos Desconcentrados

Es la delegación de competencias al interior de una dependencia o una entidad pública, manteniendo el orden jurídico.

En la desconcentración:

1. Se confieren competencias a órganos administrativos subordinados
2. Existe un control jerárquico sobre la actividad desconcentrada
3. No se necesita la creación de un organismo nuevo
4. La función desconcentrada se ejerce en nombre de la entidad que desconcentra
5. Requiere autorización legal

Es de advertir que la desconcentración puede ser territorial o simplemente jerárquica. La primera tiene lugar cuando la desconcentración se realiza mediante el desplazamiento de un funcionario subalterno a otra localidad de la misma entidad territorial, en tanto que en la jerárquica no se da ese desplazamiento.

2.6.2.4.1 Unidades Desconcentradas - Procesos Gobernantes

Dirección Provincial

Misión.- Ejecutar y controlar las actividades inherentes a las operaciones y servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial conforme las políticas, estrategias y lineamientos establecidos por el nivel central.

Responsable: Director Provincial

Cuadro 10. Productos unidades desconcentradas – procesos gobernantes

PRODUCTOS
-EJERCER LA REPRESENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN POR DELEGACIÓN DE LA MAXIMA AUTORIDAD
-SIPERVISAR LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS E INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE TRANSPORTE

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012
Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.6.2.4.2 Unidades Desconcentradas - Procesos Agregadores de Valor

Gestión y Control de los Servicios de Transporte Terrestre Provincial
Responsable: Analista de Gestión y Control de los Servicios de Transporte Terrestre

Gestión y Control de los Servicios del Tránsito y Seguridad Vial Provincial

Responsable: Analista de Gestión y Control de los Servicios de Tránsito y Seguridad

2.6.2.4.3 Unidades Desconcentradas – Procesos Habilitantes
De Asesoría

Asesoría Jurídica

Responsable: Abogado Provincial

De Apoyo

Administrativa Financiera

Responsable: Analista Administrativo Financiero Provincial

Financiero

Responsable: Analista de Contabilidad Provincial

Responsable: Analista de Tesorería Provincial

Talento Humano

Responsable: Analista de Talento Humano Provincial

Administrativo

Responsable: Analista Administrativo Provincial

Tecnológica

Responsable: Analista de Soporte Tecnológico Provincial

2.6.2.5 Proceso Especial

Dirección de Transferencia de Competencias

Misión.- Colaborar con el Consejo Nacional de Competencias en el Proceso de Transferencia de Competencias de la ANT a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs).

Responsable: Director Técnico de Área.

2.7 Cobertura Nacional.

La Agencia Nacional de Tránsito, al servicio del usuario dispone de los siguientes puntos de atención:

2.7.1 Direcciones Provinciales Región Sierra

Cuadro 11 Direcciones provinciales región sierra

DIRECCIONES PROVINCIALES REGION SIERRA		
DIRECCIONES PROVINCIALES	**OFICINAS DE ATENCION AL USUARIO PROVINCIAL**	**OFICINAS CANTONALES**
DIRECCION PROVINCIAL DE PICHINCHA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO MATRIZ	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO CAYAMBE
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO MACHACHI
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO RUMIÑAHUI
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO UVN
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO UVS
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO LOS BANCOS
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO LA CORDERO
DIRECCION PROVINCIAL DEL AZUAY	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO CUENCA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO GIRON
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO PAUTE
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO GUALACEO
DIRECCION PROVINCIAL DEL BOLIVAR	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO GUARANDA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO CHIMBO
DIRECCION PROVINCIAL DEL CAÑAR	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO AZOGUES	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO CAÑAR
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO LA TRONCAL
DIRECCION PROVINCIAL DEL CARCHI	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO TULCAN	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO SAN GABRIEL
DIRECCION PROVINCIAL DE CHIMBORAZO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO RIOBAMBA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO ALAUSI
DIRECCION PROVINCIAL DE COTOPAXI	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO LATACUNGA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO LA MANA
DIRECCION PROVINCIAL DEL IMBABURA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE IBARRA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO OTAVALO
DIRECCION PROVINCIAL DE LOJA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE LOJA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO ALAMOR
DIRECCION PROVINCIAL DE TUNGURAHUA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO AMBATO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO AMBATO
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO PELILEO

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.7.2 Direcciones Provinciales Región Costa e Insular

Cuadro 12 Direcciones provinciales región costa e insular

DIRECIONES PROVINCIALES REGION COSTA E INSULAR		
DIRECCIONES PROVINCIALES	**OFICINAS DE ATENCION AL USUARIO PROVINCIAL**	**OFICINAS CANTONALES**
DIRECCION PROVINCIAL DE EL ORO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO MACHALA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO HUAQUILLAS
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO ZARUMA
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE PIÑAS
DIRECCION PROVINCIAL DE ESMERALDAS	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE ESMERALDAS	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE QUININDE
DIRECCION PROVINCIAL DE GALAPAGOS		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE SAN CRISTOBAL
DIRECCION PROVINCIAL DEL GUAYAS		
DIRECCION PROVINCIAL DE LOS RIOS	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE BABAHOYO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE QUEVEDO
DIRECCION PROVINCIAL DE MANABI	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE PORTOVIEJO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO MANTA
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DE BAHIA DE CARAQUEZ
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO CHONE
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO EL CARMEN
		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO JIPIJAPA
DIRECCION PROVINCIAL DE SANTA ELENA		OFICINA DE ATENCION AL USUARIO SANTA ELENA
DIRECCION PROVINCIAL DE SANTO DOMINGO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO SANTO DOMINGO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO LA CONCORDIA

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.7.3 Direcciones Provinciales Región Amazónica

Cuadro 13 Direcciones provinciales región amazónica

DIRECIONES PROVINCIALES REGION AMAZONICA	
DIRECCIONES PROVINCIALES	**OFICINAS DE ATENCION AL USUARIO PROVINCIAL**
DIRECCION PROVINCIAL DE MORONA SANTIAGO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO MACAS
DIRECCION PROVINCIAL DEL NAPO	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO TENA
DIRECCION PROVINCIAL DE ORELLANA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO EL COCA
DIRECCION PROVINCIAL DE PASTAZA	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO DEL PUYO
DIRECCION PROVINCIAL DE SUCUMBIOS	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO NUEVA LOJA
DIRECCION PROVINCIAL DE ZAMORA CHINCHIPE	OFICINA DE ATENCION AL USUARIO ZAMORA

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.8 Productos y Servicios de la Organización

Un producto es objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Por otro lado, los servicios dicen relación con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado

2.8.1 Procesos Agregadores de Valor

Coordinación General de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La Coordinación General de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial para el cumplimiento de su misión está conformada por equipos multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes Direcciones: Dirección de Estudios y Proyectos de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y Dirección de Regulación de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Dirección de Estudios y Proyectos de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

La Dirección de Estudios y Proyectos del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial para el cumplimiento de su misión está conformada por equipos multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Costos para la autorización del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de Estudios del Transporte Nacional e Internacional.

Costos para la Autorización del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial

a. Productos y Servicios

- ✓ Estudios nacionales de costos de emisión de títulos habilitantes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial:
- ✓ Constitución Jurídica y/o Reforma de Estatutos
- ✓ Concesión de Permisos de Operación
- ✓ Renovación del Permiso de Operación
- ✓ Incrementos de Cupo
- ✓ Cambio de Unidad
- ✓ Cambio de Socio
- ✓ Habilitaciones
- ✓ Deshabilitaciones
- ✓ Rutas y Frecuencias
- ✓ Autorizaciones de Funcionamiento de Escuelas de Capacitación de Conductores Profesionales
- ✓ Autorizaciones de Funcionamiento de Escuelas de Capacitación de Conductores no Profesionales
- ✓ Autorizaciones de Funcionamiento de Escuelas de Recuperación de Puntos
- ✓ Autorizaciones de Funcionamiento de Escuelas de Formación de Conductores. Andinos
- ✓ Autorizaciones de Funcionamiento de Escuelas de Operadores de Equipo Caminero y Maquinaria Agrícola
- ✓ Estudios de costos de Revisión Técnica Vehicular
- ✓ Estudios de costos de Homologación Vehicular
- ✓ Estudios de Costos Operacionales de las modalidades de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Estudios de costos de control y fiscalización de los medios de de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Estudios para la determinación de tarifas en los procesos de transporte terrestre
- ✓ Estudios de Costos Administrativos del de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Estudios de Rentabilidad del de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

- ✓ Manuales de procedimientos y metodologías para la determinación de los estudios de tarifas del transporte terrestre
- ✓ Informe de consolidación de estudios de sistemas tarifarios de transporte terrestre; y,

Estudios del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

a. Productos y Servicios

- ✓ Estudios nacionales que permitan el establecimiento de parámetros de homologación y regulación de vehículos, sistemas y equipos de transporte terrestre
- ✓ Estudios para autorización de títulos habilitantes
- ✓ Estudios generales de funcionamiento, operación y control de instalaciones para las empresas operadoras de los servicios de transportes
- ✓ Estudios para las autorizaciones de operación para el servicio de transporte por cuenta propia
- ✓ Estudios de Oferta y Demanda, Tráfico, Tránsito y para las autorizaciones previas DE transporte terrestre
- ✓ Metodología para el transporte Nacional e Internacional
- ✓ Estudios para la creación y funcionamiento del Fondo de Cesantía de conductores profesionales
- ✓ Estudios para el Plan Nacional de Rutas y Frecuencias; y,
- ✓ Estudios de señalización vial para el tránsito que se ejecutará a nivel nacional, en coordinación con el INEN
- ✓ Estudios a nivel nacional de mercado correspondientes a la actividad del tránsito y seguridad vial
- ✓ Estudios de funcionamiento de los centros de revisión vehicular en el país a nivel nacional
- ✓ Estudios de programas de estudios que garanticen el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial

Dirección de Regulación de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La Dirección de Regulación de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial para el cumplimiento de su misión está conformada por equipos multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión contará con la siguiente unidad: Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

a. Productos y Servicios

- ✓ Proyectos de regulaciones de homologación de las normas nacionales de control de los equipos y sistemas de tránsito
- ✓ Proyectos de regulaciones para la ejecución y el control de los estudios nacionales de señalética
- ✓ Proyectos de regulaciones para la ejecución, control, supervisión y evaluación de la señalización y reparación de las intersecciones semafóricas a nivel nacional
- ✓ Proyectos de regulaciones para la ejecución, control, supervisión y evaluación para los estudios nacionales de tráfico
- ✓ Proyectos de regulaciones que contienen estrategias nacionales para la prevención, atención a heridos, traslado de víctimas, manejo de emergencias y rehabilitación, planes y programas
- ✓ Proyectos de regulaciones para el funcionamiento y destino de los recursos del "Fondo de Accidentes de Tránsito" (FONSAT)
- ✓ Proyectos de regulaciones de Homologación Vehicular (Registro, Validación y Autorización)
- ✓ Homologación de Vehículos y Sistemas
- ✓ Homologación de Carrocerías de Buses
- ✓ Calificación de empresas Fabricantes de Carrocerías Metálicas.
- ✓ Inventario Tecnológico de Vehículos
- ✓ Informes de Homologación Vehicular
- ✓ Coordinación de pruebas y ensayos de vehículos
- ✓ Proyectos de regulaciones para definir la Vida Útil (Renovación vehicular y chatarrización)

- ✓ Informes de consolidación de renovación vehicular
- ✓ Proyectos de regulaciones de los procesos de Fiscalización de los medios de transporte terrestre
- ✓ Fiscalización de la operación e instalación de centros de revisión técnica vehicular

Coordinación General de Gestión y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La Coordinación General de Gestión y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial está conformada por equipos de trabajo multidisciplinarios y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes Direcciones: Dirección de Control Técnico Sectorial y Dirección de Control y Evaluación de los Servicios de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Dirección de Control Técnico Sectorial

La Dirección de Control Técnico Sectorial está conformada por equipo multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión está integrada por la siguiente unidad:

Unidad de Control Técnico

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos y normas técnicas de Regulación de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de las Normas Técnicas de regulación para la conformación de empresas de economía mixta en el ámbito del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos para la conformación de empresas de economía mixta en el ámbito del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos para el transporte de mercancías peligrosas

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de las normas para autorizar los títulos habilitantes a regir luego de una fusión y/o escisión

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de las normas generales de funcionamiento, operación y control de instalaciones de uso obligatorio para las empresas operadoras de los servicios de transportes

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de las normas para las autorizaciones previas a los conductores para el manejo de vehículos a motor, incluido la maquinaria agrícola, y la idoneidad de los mismos para circular con el mínimo riesgo posible

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos para la prevención y control de la contaminación ambiental producida por ruidos y emisiones de gases emanados de los vehículos a motor, así como la visual ocasionada por la ocupación indiscriminada y masiva de los espacios de la vía pública

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos para el funcionamiento de las escuelas de capacitación de conductores profesionales, no profesionales, de recuperación de puntos, de operadores de equipo caminero maquinaria agrícola

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos para el funcionamiento de las escuelas de formación, capacitación y entrenamiento de capacitadores e instructores en conducción, tránsito y seguridad vial, y las normas de funcionamiento y control de las

Escuelas de Conductores Andinos, conforme a la Normativa Nacional y Andina vigente

- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de las normas y reglamentos sobre características técnicas y parámetros operacionales de cada modalidad de transporte terrestre
- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de las normas de homologación, regulación y control de equipos y sistemas
- ✓ Informes de control técnico de la aplicación de los reglamentos y normas para estudios de mercado y derecho para la emisión de Título Habilitantes de la actividad del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Informes de control técnico de la política, normas y regulaciones a los GADs.
- ✓ Informes de control técnico de la política, normas y regulaciones de la Comisión de Tránsito del Ecuador.

Dirección de Títulos Habilitantes

La Dirección de Gestión de Títulos Habilitantes está conformada por equipos de trabajo multidisciplinarios y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Gestión de Títulos Habilitantes

Unidad de Gestión de Títulos Habilitantes

a. Productos y Servicios

- ✓ Permisos originarios de prestación de servicios de transporte de pasajeros, operadoras Nacionales
- ✓ Permisos complementarios de prestación de servicios transporte de pasajeros, operadoras Internacionales
- ✓ Registros nacionales sobre transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Informes técnicos previos de Incremento de Cupo

- ✓ Informes técnicos previos de Concesión de Rutas y Frecuencias
- ✓ Informes técnicos para transporte por cuenta propia
- ✓ Informes técnicos de constituciones jurídicas
- ✓ Informes técnicos de reformas de Estatutos.
- ✓ Registros de Flota Vehicular de Servicios Transporte de Pasajeros, Operadoras Internacionales
- ✓ Certificados de Idoneidad de Transporte de Mercancías Nacionales
- ✓ Certificados de Habilitación de Transporte de Mercancías Nacionales
- ✓ Permisos especiales Originarios de Transporte por Cuenta Propia de Transporte de Mercancías Nacionales
- ✓ Informes de la gestión de renovación vehicular
- ✓ Informes de regularización del proceso de renovación y chatarrización
- ✓ Informes de exoneración de aranceles
- ✓ Certificados de Chatarrización, y;
- ✓ Títulos habilitantes estipulados por la Ley.

Dirección de Evaluación de Prestación del Servicio de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

La Dirección de Evaluación de los Servicios del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial está conformada por equipos de trabajo multidisciplinarios y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Unidad de Evaluación de los Servicios del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Unidad de Gestión de Evaluación de los Servicios del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes sobre la adjudicación de los contratos de operación de servicios de transporte terrestre; en el ámbito de sus competencias
- ✓ Informes sobre la adjudicación de los certificados de renovación y chatarrización

- ✓ Informes de los procedimientos para la elaboración de los informes técnicos previos a la autorización y suscripción de títulos habilitantes para los servicios de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en las diferentes modalidades
- ✓ Informes consolidados de los registros nacionales sobre transporte terrestre
- ✓ Informes sobre la adjudicación de permisos originarios, complementarios y especiales de prestación de servicios, tránsito y seguridad vial
- ✓ Informes de evaluación y supervisión sobre la adjudicación de certificados de idoneidad y habilitación de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Informes sobre la adjudicación de los certificados de habilitación de vehículos para el transporte internacional por carretera, conforme los requisitos previstos en la Comunidad Andina de Naciones
- ✓ Informes sobre los procedimientos previos a la autorización y suscripción de títulos habilitantes
- ✓ Informes sobre la administración de registros provinciales de los títulos habilitantes relacionados con transporte terrestre
- ✓ Informes de los procedimientos de la Matriculación, emisión de licencias de conducir, Permisos de escuelas de conducción
- ✓ Informes de supervisión y evaluación de la elaboración de Informes de Homologación Vehicular (Registro, Validación y Autorización)
- ✓ Informes de evaluación y supervisión de los procedimientos de renovación o revocatoria de títulos habilitantes
- ✓ Informes de consolidación de los registros nacionales de títulos habilitantes de tránsito
- ✓ Informes de evaluación de los procedimientos previos a la entrega de Permisos Originarios, Complementarios y Especiales de Prestación de Servicios de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- ✓ Informes de consolidación del registro nacional de escuelas de capacitación de conductores profesionales y no profesionales

- ✓ Informes de los procedimientos de autorización para el establecimiento de centros especializados de recuperación de puntos
- ✓ Informes de supervisión y evaluación de los procedimientos de autorizaciones para la formación, capacitación y entrenamiento de conductores profesionales y no profesionales, de operadores de equipo caminero y maquinaria agrícola, de formación y entrenamiento de capacitadores e instructores en conducción, tránsito y seguridad vial, y Escuelas de Conductores Andinos
- ✓ Informes de evaluación de los procedimientos técnicos sobre sanciones por incumplimientos administrativos
- ✓ Informes de evaluación de la política de servicios de atención al usuario
- ✓ Informes de evaluación del cumplimiento de los indicadores de gestión de los procesos de atención.

2.8.2 Procesos Habilitantes

2.8.2.1 De Asesoría

Dirección de Asesoría Jurídica

La Dirección de Asesoría Jurídica para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Unidad de Estudios Jurídicos y Patrocinio Judicial.

Unidad de Estudios Jurídicos

a. Productos y Servicios

- ✓ Análisis jurídicos de proyectos de reglamentos internos de personal, leyes, normas y resoluciones, convenios, acuerdos
- ✓ Criterios jurídicos internos y externos
- ✓ Consultas jurídicas a los organismos de control del Estado
- ✓ Proyectos de leyes, convenios, reglamentos, instructivos resoluciones.

- ✓ Informes de factibilidad de constituciones jurídicas y reformas de estatutos de compañías y cooperativas de transporte terrestre; y,
- ✓ Informes respecto a los recursos de apelación reposición o extraordinarios de revisión.

Unidad de Patrocinio Judicial

a. Productos y servicios

- ✓ Escritos para patrocinio
- ✓ Demandas, contestaciones y escritos legales
- ✓ Denuncias, acusaciones particulares y otros
- ✓ Trámites judiciales, poderes y donaciones
- ✓ Informes de absolución a consultas y peticiones administrativas

Dirección de Planificación

La Dirección de Planificación tiene una estructura conformada por equipos de trabajo multidisciplinarios y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Planeamiento y Programación; Seguimiento y Evaluación; y, de Estadísticas e Información.

Unidad de Planeamiento y Programación

a. Productos y Servicios

- ✓ Plan Estratégico de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- ✓ Planes, programas y proyectos de inversión
- ✓ Planes Operativos y Plurianuales
- ✓ Informes técnicos de pre-factibilidad por requerimientos institucionales y otras entidades del sector público

- ✓ Solicitudes del dictamen de priorización de proyectos de inversión y reprogramación
- ✓ Base de datos de proyectos
- ✓ Proforma Presupuestaria y plan de acción a seguir
- ✓ Informes de la ejecución presupuestaria y sus reformas, y plan de acción
- ✓ Informes de reprogramación del presupuesto de la Agencia Nacional de Tránsito
- ✓ Informes de reprogramación de proyectos de inversión
- ✓ Presupuesto de Inversión anual
- ✓ Solicitudes de dictamen de inclusión en el PAI
- ✓ Plan anual de compras
- ✓ Propuestas metodológicas para la construcción de indicadores de gestión.
- ✓ Documentos metodológicos para la sistematización y documentación de información relacionada con el Plan Maestro; y,
- ✓ Plan Maestro de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Unidad de Seguimiento y Evaluación

a. Productos y Servicios

- ✓ Instructivo de evaluación y control de proyectos de inversión y evaluación de planes operativos
- ✓ Informe periódicos de seguimiento a la ejecución del plan operativo anual
- ✓ Informes periódicos de ejecución y evaluación del Plan Anual de Inversiones
- ✓ Informes de avance del plan plurianual
- ✓ Informes trimestrales de cumplimiento de objetivos y metas institucionales

- ✓ Matriz de seguimiento y evaluación de proyectos de la ANT
- ✓ Informes ejecutivos periódicos para autoridades de la ANT y otras entidades del sector público
- ✓ Informes de implementación del GPR

Unidad de Estadísticas e Información

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes periódicos de gestión del sistema de información de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; Plan de difusión de información de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Estadísticas de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Reportes ejecutivos periódicos a autoridades de la ANT.
- ✓ Catálogo de información estadística y geoespacial de conformidad con las normas nacionales e internacionales
- ✓ Inventarios de infraestructura del transporte terrestre, (Base de Datos)
- ✓ Protocolos y convenios de intercambio de información y datos estadísticos con otras instituciones
- ✓ Índices estadísticos

Dirección de Auditoría Interna

a. Productos y Servicios

- ✓ Plan Anual de Control
- ✓ Informe de seguimiento del Plan Anual de Control
- ✓ Informes de asesoría o criterios de auditoría
- ✓ Informes de exámenes especiales o auditorías de gestión administrativa y financiera de la entidad, en términos de costo, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia

- ✓ Informes de exámenes especiales o auditorías de gestión aprobados
- ✓ Informe o Examen especial de seguimiento de recomendaciones
- ✓ Informes previos de auditoría
- ✓ Informes de exámenes especiales aprobados sobre responsabilidades administrativas culposas y las responsabilidades civiles culposas, así como también los indicios de responsabilidad penal
- ✓ Informes de exámenes especiales o auditorías de gestión operativa, ambiental y técnica de la entidad, en términos de costo, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia
- ✓ Manual Específico de Auditoría Interna Institucional

Dirección de Comunicación Social

a. Productos y Servicios

- ✓ Programa de comunicación de la ANT.
- ✓ Archivo diagramado y monitoreo diario de prensa de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en formato en diseño, con imágenes de prensa escrita
- ✓ Boletines de prensa, fotos, videos, audio, multimedia, afiches y correo electrónico
- ✓ Dípticos, Trípticos o volantes sobre eventos puntuales
- ✓ Publicaciones internas y extrañas y distribución
- ✓ Archivo monitoreo diario de prensa de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en formato en diseño, con textos e imágenes de páginas web.
- ✓ Piezas comunicacionales realizadas y emitidas, a partir de la información preparada por las unidades de la Agencia Nacional de

Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y la máxima autoridad, motivadas por efecto del archivo PDF.

- ✓ Contestaciones entregadas a inquietudes de los servidores, motivadas por efecto del archivo PDF.
- ✓ Archivo MPG, que contiene informe diario de noticieros, puesto en la red interna de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- ✓ Piezas comunicacionales realizadas y emitidas, a partir de la información preparada por las unidades de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y la máxima autoridad, motivadas por efecto del archivo MPG de video
- ✓ Contestaciones entregadas a inquietudes de los servidores, motivadas por efecto del archivo MPG de video.

2.8.2.2 Procesos Habilitantes

2.8.2.2.1 De Apoyo

Dirección Administrativa

La Dirección de Administrativa para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Adquisiciones y Control de Bienes; y, Servicios Generales.

Unidad de Adquisiciones y Control de Bienes

a. Productos y Servicios

- ✓ Plan Anual de Compras
- ✓ Plan operativo anual
- ✓ Plan anual de contrataciones
- ✓ Informe de ejecución del plan anual de contrataciones

- ✓ Informe de servicios de transporte terrestre y pasajes aéreos
- ✓ Informes periódicos de ingresos y egresos de bodega.
- ✓ Informes sobre existencias en bodega.
- ✓ Informe sobre la rotación de inventarios de bienes adquiridos por la ANT.
- ✓ Informes estadísticos de consumo.
- ✓ Informes de administración y saneamiento de bodegas.
- ✓ Informes de levantamiento de los bienes institucionales.
- ✓ Registros de bienes muebles e inmuebles en la base de datos creada para el efecto.
- ✓ Actas entrega recepción de bienes.
- ✓ Informes de importación de bienes.
- ✓ Informes de gestión de adquisición de bienes muebles e inmuebles, donaciones. remates y otros
- ✓ Inventario de los bienes muebles e inmuebles; y,
- ✓ Inventario de suministros y materiales.

Unidad de Servicios Generales

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes periódicos sobre el mantenimiento de las instalaciones de la ANT.
- ✓ Informes sobre el parque vehicular
- ✓ Informes sobre consumos de combustibles a nivel nacional
- ✓ Informe sobre el mantenimiento vehicular
- ✓ Informes de pagos de servicios básicos
- ✓ Informe consolidado de revisión de vehículos
- ✓ Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles e informes de ejecución; y,
- ✓ Plan de mantenimiento de vehículos e informes de ejecución.

Dirección Financiera

La Dirección Financiera cuenta con equipos multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.

Presupuesto

a. Productos y servicios

- ✓ Proforma presupuestaria Anual
- ✓ Certificaciones de disponibilidad presupuestaria emitida y autorizada
- ✓ Programa indicativo anual registrada y solicitada al ESIGEF
- ✓ Programa cuatrimestral comprometido
- ✓ Informe de aplicación del sistema de control presupuestario
- ✓ Informe de ejecución presupuestaria
- ✓ Informes de asignaciones presupuestarias
- ✓ Informes anuales de liquidación presupuestaria
- ✓ Solicitudes de reformas presupuestarias y de programación cuatrimestral
- ✓ Reportes a las máximas autoridades de los pagos efectuados
- ✓ Reprogramación presupuestaria

Contabilidad

a. Productos y servicios

- ✓ Registro del gasto devengado y solicitado
- ✓ Registro de transacciones en el sistema contable
- ✓ Informes financieros contables
- ✓ Informe económico y contable por proyectos
- ✓ Informes de control previo
- ✓ Comprobante único de registro de ingreso de especies valoradas aprobado
- ✓ Conciliación bancaria
- ✓ Comprobante único de registro contable de ajuste por garantías

- ✓ Comprobante único de registro contable de ajuste de las especies valoradas
- ✓ Comprobante único de registro contable por la depreciación de los bienes de larga duración
- ✓ Fondo global de anticipo de viáticos aprobados y transferidos
- ✓ Comprobante único de registro de la liquidación de viáticos; movilización y subsistencias
- ✓ Comprobante de pago de la liquidación de viáticos, movilización y subsistencias aprobado
- ✓ Informe de apertura de los fondos de caja chica aprobados y transferidos
- ✓ Informes de evaluación del presupuesto devengado
- ✓ Reposición de fondos de caja chica
- ✓ Informe de acta de arqueo de caja chica

Tesorería

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes de anexos de pago de impuestos al SRI.
- ✓ Registro de garantías y valores
- ✓ Retención de impuestos y aportes personales y patronales
- ✓ Registro de transacciones de pago en el sistema de control de proyectos, tanto de pagos como de garantías (comprobantes de egreso)
- ✓ Solicitudes de pago
- ✓ Legalización de pagos
- ✓ Informe de recepción y distribución de especies valoradas
- ✓ Informe de recaudación diaria de especies
- ✓ Informe de control de recaudación de especies para el Ministerio de Finanzas
- ✓ Informe de ingresos de autogestión
- ✓ Informe de custodio de garantías, títulos y valores
- ✓ Informe de garantías entregadas

Dirección de Contratación

a. Productos y Servicios

- ✓ Documentos precontractuales para bienes y servicios
- ✓ Informes técnicos de licitaciones de bienes y servicios
- ✓ Informes de requerimientos solicitados al Sistema de Compras Públicas por parte de la ANT.
- ✓ Informes de adquisición de bienes y prestación de servicios
- ✓ Informes de adquisiciones de bienes y servicios de ínfima cuantía
- ✓ Solicitudes de aclaración al comité de licitaciones de la ANT.
- ✓ Respuestas a los participantes en la licitación
- ✓ Administración de la base de datos e licitaciones de bienes y servicios
- ✓ Informes de asesoría para la elaboración de los pliegos de licitación; y,
- ✓ Informes de administración de la licitación en el Portal de Compras Públicas.

Dirección de Administración del Talento Humano

La Dirección de Talento Humano, tiene una estructura conformada por equipos multidisciplinarios de trabajo y para el cumplimiento de su misión contará con las siguientes unidades: Talento Humano y Remuneraciones; y, Bienestar Social y Protección Laboral.

Talento Humano y Remuneraciones

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes mensuales de registros de novedades y movimientos de personal
- ✓ Acciones de Personal de movimientos administrativos
- ✓ Nombramientos provisionales, regulares y de libre remoción
- ✓ Informes de procesos de supresión de puestos
- ✓ Sumarios administrativos por destitución y suspensión temporal
- ✓ Informes de Sanciones Administrativas

- ✓ Contratos de servicios ocasionales para personas naturales (Bajo relación de dependencia)
- ✓ Calendario anual de vacaciones
- ✓ Informe de Planificación de Recursos Humanos
- ✓ Estructura ocupacional institucional
- ✓ Informe de selección de personal
- ✓ Expedientes actualizados de personal
- ✓ Plan Anual de Evaluación de Desempeño
- ✓ Informe de evaluación del desempeño
- ✓ Plan anual de capacitación y formación profesional
- ✓ Informes de control de asistencia y disciplinarios
- ✓ Informe consolidado del proceso de nómina
- ✓ Plan de Mejoramiento Continuo
- ✓ Plan de Incentivos
- ✓ Liquidación de servidores cesantes

Bienestar Social y Protección Laboral

a. Productos y Servicios

- ✓ Programa anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial
- ✓ Informe de ejecución del Programa anual de Bienestar Social y Programas de Seguridad e Higiene Industrial
- ✓ Informes periódicos de visitas domiciliarias y hospitalarias
- ✓ Plan de Protección Laboral
- ✓ Informes de ejecución del Programa de Protección Labora
- ✓ Programa de Medicina Preventiva y Curativa (médico y odontológico)
- ✓ Informe de evaluación del Programa de Medicina Preventiva y Curativa (médico y odontológico)
- ✓ Planillas de aporte y fondos de reserva
- ✓ Jubilaciones
- ✓ Informe de gestión relacionados con el IESS (avisos de entrada y salidas, jubilaciones)

- ✓ Informes de supervivencia
- ✓ Seguros contra accidentes de trabajo y enfermedades
- ✓ Estadísticas de uso de equipos de protección personal
- ✓ Registro estadístico de frecuencias de accidentes de trabajo
- ✓ Reportes de seguridad por períodos de tiempo
- ✓ Plan de servicios de seguridad y salud ocupacional
- ✓ Reporte de entradas y salidas del personal al IESS.

Dirección de Tecnologías de Información y Comunicaciones

La Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, tiene equipos técnicos de trabajo y contará con las siguientes unidades: Planificación y Seguridad Informática, Base de Datos, Aplicaciones Informáticas y Soporte Técnico Informático.

Planificación y Seguridad Informática

a. Productos y Servicios

- ✓ Plan Operativo Anual de la Unidad
- ✓ Informes de seguimiento y control del plan operativo anual.
- ✓ Procedimientos técnicos de seguridades informáticas de redes
- ✓ Propuestas de políticas de seguridad informática
- ✓ Términos de referencia y especificaciones técnicas para la adquisición de equipos informáticos
- ✓ Proyectos de adquisición de equipos informáticos, necesarios para la gestión institucional
- ✓ Informes de políticas de seguridad
- ✓ Informes sobre violaciones a las seguridades impuestas
- ✓ Políticas de seguridad de la información y comunicaciones
- ✓ Procedimientos de accesos a datos y otros recursos
- ✓ Informes de seguridad al sistema operativo
- ✓ Informes de seguridad de redes y comunicaciones
- ✓ Test de penetración al sistema operativo

- ✓ Test de penetración de redes y comunicaciones
- ✓ Afinamiento a los sistemas operativos
- ✓ Informe de implementación de antivirus.

Base de Datos

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes de consultas sobre la estructura de la base de datos
- ✓ Informes de monitoreo de bases de datos
- ✓ Informes de back ups
- ✓ Informes de implementación de controles de definición, acceso, actualización y concurrencia
- ✓ Informes de cambio de la información física de datos
- ✓ Implementación de Seguridad y Mantenimiento del Sistema de Información y Base de Datos; y,
- ✓ Informes de actualización de la estructura de base de datos.

Aplicaciones Informáticas

a. Productos y Servicios

- ✓ Proyectos de desarrollo de sistemas informáticos
- ✓ Informes de seguimiento y control de los proyectos de desarrollo de sistemas informáticos
- ✓ Plan Anual de Mantenimiento de los sistemas informáticos
- ✓ Especificaciones técnicas de los servicios de desarrollos informáticos y sus aplicaciones, para las respectivas adquisiciones
- ✓ Propuestas de tecnologías informáticas en los procesos de la ANT.
- ✓ Propuestas de políticas de seguridad informática en el ámbito de su competencia
- ✓ Informes de administración técnica de los sistemas informáticos y los manuales de usuarios de cada sistema informático de la ANT

- ✓ Informes de los proyectos de desarrollo informático ejecutados y en ejecución
- ✓ Informes de asesoría a las unidades orgánicas en la identificación de soluciones que involucren el desarrollo o aplicación de sistemas informáticos

Soporte Técnico Informático

a. Productos y Servicios

- ✓ Inventario de equipos informáticos a nivel nacional
- ✓ Informes de administración de licencias de programas informáticos
- ✓ Informes sobre los mantenimientos realizados a los equipos de la ANT.
- ✓ Informes de aplicación de las políticas de seguridad
- ✓ Informes de administración de inventarios de equipos informáticos
- ✓ Estadísticas de malware
- ✓ Informes de administración del portal de la ANT.
- ✓ Informes de administración del correo electrónico institucional

Dirección de Secretaria General

Unidad de Documentación, Certificación y Archivo

a. Productos y Servicios

- ✓ Registros de documentación receptada y enviada
- ✓ Base de datos de documentación organizada cronológicamente de acuerdo a sus destinatarios y a las fechas de entrega y recepción
- ✓ Archivos físicos y virtuales actualizados y organizados cronológicamente
- ✓ Registros organizados de documentos recibidos y enviados en valijas
- ✓ Informes de administración del sistema de archivo
- ✓ Informes y actas de bajas de documentación y archivos
- ✓ Tablas de conservación documental

- ✓ Certificaciones de documentación y actos administrativos institucionales

Centro de Actualización de Datos

a. Productos y Servicios

- ✓ Desactivación de gravámenes a nivel nacional.
- ✓ Inscripción de gravámenes a nivel nacional (prendas industriales, reservas de dominio, pedidos especiales, prohibiciones juzgados, juicios de coactivas (instituciones públicas y bancos saneamiento), reportes de robo, fiscalía, vehículos gemelos, duplicados, fideicomisos, AGD)
- ✓ Actualizaciones de matrículas (motor, chasis, modelo, avaluó, SRI, RUC); y,
- ✓ Actualizaciones de licencias (número de cedula, ingreso de licencia, prohibiciones, unificaciones, multas)

2.8.3 Unidades Desconcentradas

2.8.3.1 Direcciones Provinciales

2.8.3.1.1 Procesos Gobernantes

2.8.3.1.1.1 Dirección Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

2.8.3.1.1.1.1 Procesos Agregadores de Valor

Gestión y Control de los Servicios del Transporte Terrestre Provincial

a. Productos y Servicios

- ✓ Plan Operativo de la unidad
- ✓ Informes de gestión de la unidad
- ✓ Informes gestión del transporte terrestre

- ✓ Informes técnicos para la conformación de empresas de economía mixta en el ámbito del transporte terrestre
- ✓ Informes de transporte de mercancías peligrosas.
- ✓ Informes del funcionamiento, operación y control de instalaciones de uso obligatorio para las empresas operadoras de los servicios de transportes utilizados por parte de las empresas operadoras de los servicios de transporte habilitadas
- ✓ Informes de autorizaciones de operación para el servicio de transporte terrestre dentro del ámbito de sus competencias
- ✓ Informes de control de la actividad operativa y de los servicios de transporte terrestre, red estatal - troncales nacionales y demás circunscripciones territoriales que ele fueren delegadas por los gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Regionales
- ✓ Auditorías Provinciales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que fiscalicen los plazos y ejecución presupuestaria de los proyectos y estudios, en el momento que considere oportuno
- ✓ Registros provinciales sobre transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.
- ✓ Informes sobre la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias, según los parámetros que se establezcan en el Reglamento
- ✓ Informes de los procesos de emisión de los contratos de operación de servicios de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias
- ✓ Informes de fiscalización de los medios de transporte terrestre provincial
- ✓ Informes de Homologación Vehicular Provincial (Registro, Validación y Autorización)
- ✓ Homologación de Vehículos y Sistemas
- ✓ Homologación de Carrocerías de Buses
- ✓ Calificación de empresas Fabricantes de Carrocerías Metálicas
- ✓ Inventario Tecnológico de Vehículos
- ✓ Informes de Homologación Vehicular
- ✓ Coordinación de pruebas y ensayos de vehículos

- ✓ Informes de la Vida Útil (Renovación vehicular y chatarrización)
- ✓ Cuadro de vida útil
- ✓ Informes de consolidación de renovación vehicular

Gestión y Control de los Servicios de Tránsito y Seguridad Vial Provincial

a. Productos y Servicios

- ✓ Planes y proyectos de movilidad peatonal, circulación, seguridad vial y uso de vehículos
- ✓ Planes y proyectos de prevención y reducción de accidentes de tránsito
- ✓ Informes de auditorías de seguridad vial sobre obras y actuaciones viales fiscalizando el cumplimiento de los estudios, en el ámbito de su competencia
- ✓ Registro provinciales sobre tránsito y seguridad vial
- ✓ Programas y proyectos de capacitación de peatones, conductores, pasajeros, instructores y personal de control de Tránsito
- ✓ Informes de control sobre el funcionamiento de los centros de capacitación y educación vial
- ✓ Informes de control sobre autorizaciones para el establecimiento de centros especializados de capacitación para la recuperación de puntos en las licencias de conducir profesional o no profesional
- ✓ Convenios de formación, capacitación y entrenamiento
- ✓ Informes de control sobre sanciones de las infracciones administrativas de las escuelas de capacitación
- ✓ Informes de control sobre el cumplimiento de programas de seguridad vial y ambiental
- ✓ Informes de control sobre el cumplimiento de las disposiciones de seguridad automotriz
- ✓ Desactivación de gravámenes a nivel provincial
- ✓ Inscripción de gravámenes a nivel provincial (prendas industriales, reservas de dominio, pedidos especiales, prohibiciones juzgados, juicios de coactivas (instituciones públicas y bancos saneamiento),

reportes de robo, fiscalía, vehículos gemelos, duplicados, fideicomisos, AGD)

- ✓ Actualizaciones de registros de matrículas (motor, chasis, modelo, avalúo, SRI, RUC)
- ✓ Actualizaciones de licencias (número de cédula, ingreso de licencia, prohibiciones, unificaciones, multas)
- ✓ Informes técnicos de concesión de títulos habilitantes, licencias de conducir, documentos habilitantes del vehículo, especies valoradas y no valoradas y otras autorizaciones
- ✓ Informes de prevención y control de la contaminación ambiental
- ✓ Pruebas, teóricas, psicosométricas y exámenes médicos a los conductores que obtengan la licencia por primera vez, renovarla y/o ascender de categoría, así como los infractores que aspiren a rehabilitarse
- ✓ Informes del otorgamiento de licencias de conducir bajo el sistema de puntaje
- ✓ Informes sobre la anulación, revocatoria o suspensión las licencias de conducir
- ✓ Informes de emisión de las matrículas de vehículos particulares y públicos en el ámbito de sus competencias
- ✓ Certificados de traspaso de dominio de un vehículo automotor dentro de los plazos establecidos en la Ley a través de las oficinas de atención al usuario cantonales
- ✓ Informes técnicos previos a la renovación o revocatoria de títulos habilitantes, licencias de conducir, documentos habilitantes del vehículo, especies valoradas y no valoradas y otras autorizaciones
- ✓ Informes de registros de los títulos habilitantes, licencias de conducir, documentos habilitantes del vehículo, especies valoradas y no valoradas y otras autorizaciones
- ✓ Programas de difusión y fomento de la normatividad y seguridad vial
- ✓ Informes de reapertura de las escuelas de conducir profesionales y no profesionales, una vez subsanadas las causales que provocaron tal suspensión, en el ámbito de su competencia.

2.8.3.1.1.1.2 Procesos Habilitantes

De Asesoría

Unidad de Asesoría Jurídica

a. Productos y Servicios

- ✓ Informes de Patrocinio judicial y constitucional
- ✓ Informe de factibilidad para la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias
- ✓ Criterios y pronunciamientos legales
- ✓ Proyectos de Normas, Contratos, Convenios relacionados con su competencia; y,
- ✓ Instrumentos jurídicos vinculados con la LOSEP y su Reglamento.

De Apoyo

Unidad Administrativa Financiera

Talento Humano

a. Productos y Servicios

- ✓ Inventario de recursos humanos provincial
- ✓ Informes periódicos de control de asistencia
- ✓ Calendario anual de vacaciones
- ✓ Acciones de personal de vacaciones
- ✓ Acciones de personal de: sanciones, subrogaciones y licencias
- ✓ Informes técnicos de sanciones, subrogaciones y licencias
- ✓ Expedientes de personal
- ✓ Programas de bienestar social, seguridad e higiene industrial
- ✓ Programas de protección laboral
- ✓ Plan Anual de Capacitación provincial
- ✓ Informes mensuales de novedades del personal

Administrativo

a. Productos y Servicios

- ✓ Plan Anual de Adquisiciones
- ✓ Informes de adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios
- ✓ Informes de control de combustible
- ✓ Informes de manejo del portal de compras públicas
- ✓ Informes de ejecución y evaluación del Plan de Administración y Mantenimiento de Bienes
- ✓ Informes de administración de bodegas
- ✓ Inventario de bienes de existencia y larga duración
- ✓ Informes de administración de servicios generales
- ✓ Informes de supervisión de servicios de mantenimiento y reparaciones de las instalaciones, equipos y vehículos
- ✓ Informes de administración de los servicios de seguridad, limpieza, transporte y otros de la provincia
- ✓ Informes de coordinación y control sobre el uso y mantenimiento de los vehículos de la Provincia
- ✓ Inventario de bienes muebles e inmuebles de la Provincia.

Financiero

a. Productos y Servicios

- ✓ Informe de control y registro contable y presupuesto
- ✓ Informes de flujo de efectivo
- ✓ Estado de ejecución presupuestaria
- ✓ Informes de declaración del IVA
- ✓ Informes de recuperación de IVA
- ✓ Procedimientos de control interno
- ✓ Informes periódicos de ejecución presupuestaria
- ✓ Informes de disponibilidad efectiva
- ✓ Ajustes presupuestarios

- ✓ Declaraciones de impuestos
- ✓ Informes de administración de recursos financieras
- ✓ Registros contables
- ✓ Informe de venta de especies valoradas
- ✓ Inventario de especies valoradas, placas, especies no valoradas y otros documentos
- ✓ Reporte de ingresos por cobrar de títulos habilitantes, contratos de operación, permisos de concesión y autorizaciones
- ✓ Recaudación de especies valoradas y no valoradas
- ✓ Emisión de informes sobre la utilización de Fondo de caja chica.

Tecnológico

a. Productos y Servicios

- ✓ Inventarios de software y hardware
- ✓ Informes de soporte técnico
- ✓ Informes de implementación de herramientas de optimización
- ✓ Informes de monitoreo de datos
- ✓ Informes de administración de servicios de internet correo y web
- ✓ Soluciones informáticas de hardware, software y comunicaciones

Jurisdicción Provincial

Cuadro 14 Jurisdiccional provincial

No.	PROVINCIAS	SEDE	AMBITO
1	ESMERALDAS	ESMERALDAS	PROVINCIAL
2	SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	SANTO DOMINGO	PROVINCIAL
3	LOS RÍOS	BABAHOYO	PROVINCIAL
4	SANTA ELENA	SANTA ELENA	PROVINCIAL
5	EL ORO	MACHALA	PROVINCIAL
6	GUAYAS	GUAYAQUIL	PROVINCIAL
7	MANABÍ	PORTOVIEJO	PROVINCIAL
8	CARCHI	TULCÁN	PROVINCIAL
9	IMBABURA	IBARRA	PROVINCIAL
10	COTOPAXI	LATACUNGA	PROVINCIAL
11	PICHINCHA	QUITO	PROVINCIAL
12	TUNGURAHUA	AMBATO	PROVINCIAL
13	CHIMBORAZO	RIOBAMBA	PROVINCIAL
14	BOLIVAR	GUARANDA	PROVINCIAL
15	CAÑAR	AZOGUES	PROVINCIAL
16	AZUAY	CUENCA	PROVINCIAL
17	LOJA	LOJA	PROVINCIAL
18	SUCUMBIOS	LAGO AGRIO	PROVINCIAL
19	PASTAZA	PUYO	PROVINCIAL
20	NAPO	TENA	PROVINCIAL
21	ORELLANA	COCA	PROVINCIAL
22	MORONA SANTIAGO	MACAS	PROVINCIAL
23	ZAMORA CHINCHIPE	ZAMORA CHINCHIPE	PROVINCIAL
24	GALAPAGOS	PUERTO BAQUERIZO MORENO	PROVINCIAL

Fuente: Registro Oficial Edición Especial No. 323 del 17 de agosto del 2012

Elaborado por: Agencia Nacional de Tránsito

2.8.4 Proceso Especial

Dirección de Transferencia de Competencias

a. Productos y Servicios

- ✓ Matriz de productos y servicios del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Informes de estrategias para la transferencia de competencias a los GADs.
- ✓ Modelos de Gestión para el ejerció de las competencias de los GADs.
- ✓ Informes para estado de ejecución (Habilitante)
- ✓ Informe de levantamiento de procesos de la CTE y ANT, en el ámbito del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial
- ✓ Informes de coordinación de transferencia de competencias a los GADs.
- ✓ Informes de costeo de competencias

2.9 Gestión de Calidad en la Agencia Nacional de Tránsito

La Gestión de la calidad en la Agencia Nacional de Tránsito está orientada a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes, lograr una administración pública integra y transparente, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de los usuarios en cada una de las Agencias Provinciales.

La Agencia Nacional de Tránsito utiliza una herramienta de Gestión denominada Gobierno Por Resultados, que se describe a continuación:

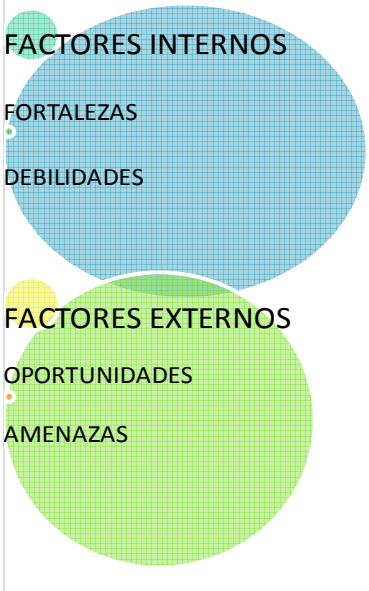
El Sistema GPR o Portal GPR, es un instrumento informático que permite sistematizar y gestionar los planes estratégicos y operativos, así como programas, proyectos, procesos y monitorear sus resultados, además este sistema genera los reportes necesarios para la toma de decisiones y sirve como fuente de información del desempeño actual de la entidad en la administración pública.

En este caso la Agencia Nacional de Tránsito será responsable de la calidad, veracidad, pertinencia y actualización de la información que ingrese y administre en el Sistema GPR. (Guía metodológica Sistema de Gobierno Por Resultados GPR, enero, 2013)

2.10 Análisis FODA Agencia Nacional de Tránsito

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, resolviendo dos preguntas fundamentales: ¿qué tenemos? ¿En dónde estamos?, en función de ello, se toman decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Cuadro 15 Foda y estrategias Fodo Fada



	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Buen ambiente laboral en la ANT, el personal se encuentra a gusto porque encuentra a su trabajo interesante, exigente y de gran responsabilidad.	D1.- Comunicación departamental no efectiva en relación a oportundad y mensaje .
	F2.- Alto nivel de compromiso y creatividad del personal de la ANT.	D2.- Errores en soportes de comunicación y medios tecnológicos de la ANT.
	F3.- El presupuesto otorgado por el Gobierno Nacional a la ANT es aprovechado al máximo.	D3.- No se cuenta con estudios de medición de impacto de campañas publicitarias.
	F4.- Se cuenta con talento joven y también con miembros experimentados que trabajan por la consecución de metas y objetivos departamentales e institucionales.	D4.- Existen varias autoridades que intervienen en la toma de decisiones; lo cual retrasa la labor y acciones propuestas de la ANT.
	F5.- Reubicación de la ANT a las nuevas y mejores instalaciones asignadas por el gobierno central para un correcto funcionamiento.	D5.- Falta de planificación y organización institucional con respecto a actividades coyunturales que generan graves problemas comunicacionales y de imagen institucional de la ANT; esto cuando no son atendidos adecuadamente ni de manera oportuna lo cual activa una seria de actividades emergentes que retrasan la labor normal de la ANT.
	F6.- Centralización de las principales funciones de la ANT para una mayor eficiencia y eficacia.	D6.- Falta de esmero en la atención al cliente.
		D7.- Falta de Capacitación en procesos de los funcionarios de la ANT
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
O1.- Inexistencia de competencia. O2.-Necesidad del producto. O3.- Mercado creciente por el mejoramiento de la economía en el Ecuador.	**E1.-** Desarrollo de regulaciones que permitan una gestión óptima y un control eficiente del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de respaldar la seguridad de los ciudadanos y bienes en el país. (F4, O4)	**E1.-** Diseño e implementación de métodos modernos de capacitación y asistencia a escuelas de conducción y conductores (D7, D6, O8)
O4.- Leyes regulatorias a favor de la ANT. O5.- El apoyo y oportunidades que ofrecen ciertos medios de comunicación a la Agencia Nacional de Tránsito. O6.- Apoyo por parte del Gobierno Central y del Ministerio Rector.	**E2.-** Implementación de modelos de gestión institucional que permitan el mejoramiento de procesos asignados por la ley, con el fin de modernizar la administración de la ANT. (F1, F2, O7)	**E2.-** Implementación de sistemas de información y control, para mejorar la comunicación interdepartamental para así evitar errores en los procesos de ANT y mejorar el tiempo de solución de problemas a través de la regulación de estos sistemas ejecutados por las distintas administraciones de la ANT. (D1, D2, O7)
O7.- Implementación de sistemas de información, programación y logísticas de actividades. O8.- Alianza estratégica en movilidad con entidades de sector.	**E3.-** Implementación de métodos y mecanismos óptimos e innovadores de supervisión de los recursos financieros, con el fin de mejorar procesos que ayuden a la satisfacción de los usuarios internos y externos de la ANT a través de la adquisición de equipos tecnológicos de última generación. (F3, F5, O3, O6)	**E3.-** Diseño de programas de comunicación acerca de la implementación de nuevos procesos y de los resultados obtenidos en la ANT con el fin de mejorar la imagen institucional a través de la participación de varios medios de comunicación y el seguimiento oportuno de los resultados. (D3, D5, O5)
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1.- Injerencia política del gobierno central A2.- Trámites burocráticos en el Ministerio de Economía para obtención de recursos.	**E1.-** Diseño e implementación de políticas que aseguren el uso eficiente de los recursos financieros otorgados por el gobierno con el fin de crear confiabilidad en la ANT. (F3, A2)	**E1.-** Implementación de un sistema mediante el cual se pueda medir las falencias y transformarlas en oportunidades de mejora que tienen lo funcionarios públicos en la ANT. **(**D4, A1, A2**)**
A3.- Problemas externos no controlables: como la inflación, inestabilidad económica, riesgo país. A4.- Nivel de confianza negativo en el público de la ANT.	**E2.-** Diseño de un plan estratégico del espacio físico en las nuevas instalaciones de la ANT y así aprovechar eficientemente los beneficios que proporcionan estas instalaciones con el fin de crear una mejor relación con el usuario. (F5, A4)	**E2.-** Diseño de programas de comunicación acerca de la implementación de nuevos procesos y de los resultados obtenidos en la ANT con el fin de mejorar la imagen institucional y la confianza de los usuarios, a través de la participación de varios medios de comunicación. (D5, A4)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis Interno

A continuación se detalla los factores que inciden internamente tanto de forma positiva y negativa en la Agencia Nacional de Tránsito.

En este estudio se realizó el análisis de las fortalezas de ANT para conocer qué ventajas tienen, que hacen bien, que recursos poseen, etc. y el análisis de las debilidades y así determinar en que podrían mejorar, que hacen mal y que deberían evadir, etc.

Fortalezas

F1.- Buen ambiente laboral en la ANT, el personal se encuentra a gusto porque encuentra a su trabajo interesante, exigente y de gran responsabilidad.

F2.- Alto nivel de compromiso y creatividad del personal de la ANT.

F3.- El presupuesto otorgado por el Gobierno Nacional a la ANT es aprovechado al máximo.

F4.- Se cuenta con talento joven y también con miembros experimentados que trabajan en sinergia por la consecución de metas y objetivos departamentales e institucionales.

F5.- Reubicación de la ANT a las nuevas y mejores instalaciones asignadas por el gobierno central para un correcto funcionamiento.

F6.- Centralización de las principales funciones de la ANT para una mayor eficiencia y eficacia.

Debilidades

D1.- Escasa comunicación de los clientes internos de la sección Licencias

D2.- Errores en soportes de comunicación y medios tecnológicos de la ANT.

D3.-No se cuenta con estudios de medición de impacto de campañas publicitarias

D4.- Existen varias autoridades que intervienen en la toma de decisiones; lo cual retrasa la labor y acciones propuestas de la ANT.

D5.- Falta de planificación y organización institucional con respecto a actividades coyunturales que generan graves problemas comunicacionales y de imagen institucional de la ANT; esto cuando no son atendidos adecuadamente ni de manera oportuna lo cual activa una seria de actividades emergentes que retrasan la labor normal de la ANT.

D6.- Falta de esmero en la atención al cliente

D7.- Falta de Capacitación en procesos de los funcionarios de la ANT

Análisis Externo

A continuación se detalla los factores que inciden externamente de forma positiva y negativa en la Agencia Nacional de Tránsito.

En este estudio se realizó el análisis del macro ambiente, como son: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos. En el análisis del microambiente se realizó un estudio de mercado de los clientes y usuarios de la Agencia Nacional de Tránsito.

Oportunidades

O1.- Inexistencia de competencia

O2.-Necesidad del producto

O3.- Mercado creciente por el mejoramiento de la economía en el Ecuador

O4.- Leyes regulatorias a favor de la ANT.

O5.- El apoyo y oportunidades que ofrecen ciertos medios de comunicación a la Agencia Nacional de Tránsito

O6.- Apoyo por parte del Gobierno Central y del Ministerio Rector

O7.- Implementación de sistemas de información, programación y logísticas de actividades

O8.-Alianzas estratégicas en movilidad con entidades del sector

Amenazas

A1.- Injerencia política

A2.- Trámites burocráticos para obtención de recursos.

A3.- Problemas externos no controlables: como la inflación, inestabilidad económica, riesgo país.

A4.- Nivel de confianza negativo en el público de la ANT.

A5. Inestabilidad política del gobierno central

A6. Políticas del Ministerio de Transporte y Obras Públicas

A7. Recursos Fiscales limitados

Este análisis es muy importante para una acertada toma de decisiones en la ANT ya que para solucionar un problema es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo. Para lo cual hemos citado varios inconvenientes y posibles soluciones.

2.10.1 Estrategias Competitivas

Una vez realizado el análisis de la matriz FODA en la ANT, es posible establecer diferentes estrategias que ayuden al mejoramiento de los procesos y funciones de esta organización y a la obtención de óptimos resultados.

Estrategias FO

E1.- Aplicación de regulaciones que permitan una gestión óptima y un control eficiente del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, con el fin de respaldar la seguridad de los ciudadanos y bienes en el país. (F4, O4)

E2.- Implementación de modelos de gestión institucional que permitan el mejoramiento de procesos asignados por la ley, con el fin de modernizar la administración de la ANT. (F1, F2, O7)

E3.-Implementación de métodos y mecanismos óptimos e innovadores de supervisión de los recursos financieros, con el fin de mejorar procesos que ayuden a la satisfacción de los usuarios internos y externos de la ANT a través de la adquisición de equipos tecnológicos de última generación. (F3, F5, O3, O6)

Estrategias DO

E1.-Diseño e implementación de metodologías y técnicas modernas de capacitación y asistencia a Escuelas de Conducción y conductores (D7, D6, O8)

E2.-Ejecución de sistemas de información y control, para mejorar la comunicación interdepartamental para así evitar errores en los procesos de ANT y mejorar el tiempo de solución de problemas a través de la regulación de estos sistemas ejecutados por las distintas administraciones de la ANT. (D1, D2, O7)

E3.-Diseño de programas de comunicación para la implementación de nuevos procesos y de los resultados obtenidos en la ANT con el fin de mejorar la imagen institucional a través de la participación de varios medios de comunicación y el seguimiento oportuno de los resultados. (D3, D5, O5)

Estrategias DA

E1.-Implementación de un sistema mediante el cual se pueda medir las falencias y transformarlas en oportunidades de mejora que tiene los funcionarios públicos en la ANT. (D4, A1, A2)

E2.-Diseño de planes estratégicos para el desarrollo de nuevos procesos y de los resultados obtenidos en la ANT con el fin de mejorar la imagen institucional y la confianza de los usuarios, a través de la participación de varios medios de comunicación. (D5, A4)

Estrategias FA

E1.- Formulación e implementación de políticas que aseguren el uso eficiente de los recursos financieros otorgados por el gobierno central con el fin de crear confiabilidad en la ANT. (F3, A2)

E2.- Programación de construcciones para crear nuevos espacios físicos mejorando la infraestructura de la ANT y así, aprovechar eficientemente los beneficios que proporcionan las instalaciones modernas e inteligentes con el fin de crear y mantener una mejor relación con el usuario. (F5, A4)

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO, EN EL SERVICIO DE ENTREGA DE LICENCIAS

El sistema de la gestión de la calidad SGC es el modelo que se implantará en la ANT, modelo que se basa en varios principios de la calidad, entre ellos se tiene:

1. Organización enfocada a los clientes
2. Liderazgo
3. Compromiso de todo el personal
4. Enfoque del sistema hacia la gestión
5. La mejora continua

- **Organización enfocada a los clientes.-** La finalidad última dela Ingeniería se Servicios es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos rentables, así como son promotores de la institución. No se debe olvidar que el " mejor promotor" de menor costo para una empresa es un cliente satisfecho **(** Picazo Luis y Martínez Fabián 1992, ingeniería de servicios pág. 65)

- **Liderazgo.-** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

  También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

- **Compromiso de todo el personal.-** Es el involucramiento en el trabajo; significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación de los individuos con la organización que lo emplea (Robbins, 2009: 79). Se considera como la creencia en las metas y

valores de la organización aceptándolas, teniendo voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.

- **Enfoque del sistema hacia la gestión.-** A la ANT se considera como una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

- **La mejora continua.-** Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Es una de las herramientas utilizadas que incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Metodología de la Investigación

Los métodos que se utilizaron en nuestra investigación son: Método Deductivo e Inductivo.

Método Deductivo.- Método que consiste en analizar aspectos generales para explicar particulares, y se inicia con el análisis de leyes, postulados, normas, etc., a fin de aplicarlos a soluciones o hechos específicos.

Método Inductivo.- Método en el que se utiliza el análisis que parte de los hechos específicos para obtener conclusiones generales; es decir, que va de lo particular a lo general.

3.1 Bases Teóricas del Diagnóstico

Segmentación del Mercado

Proceso mediante el cual se divide al mercado en grupos homogéneos para llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada hacia cada uno de ellos, que permita satisfacer de modo efectivo sus necesidades y alcanzar los objetivos del proyecto.

Variable Geográfica

Las variables geográficas son naciones, estados, provincias, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en toda.

El Estudio de Mercado de La Agencia Nacional de Tránsito va a ser realizado en la Provincia de Pichincha.

Gráfico 17 Cantones de la provincia de pichincha

Fuente: www.google.com.

Variable Demográfica

La Variable Demográfica es la división en grupos basados en la edad, el sexo, preparación académica, estado civil, tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos, nacionalidad, etc. (Charles , Hair, & Mc Daniel, 2008)

Es importante utilizar este tipo de segmentación puesto que las necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionadas con las variables demográficas, por lo cual se tomará en cuenta las personas desde los 18 años en adelante, que necesiten obtener la licencia para conducir.

El Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el presente proyecto son las personas de 18 años en adelante, debido a que la licencia de conducir es un documento habilitante, necesario que permite movilizarse al usuario en un vehículo determinado dentro del Ecuador.

Muestra

"Es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio". (BERNAL T, 2000)

3.2 Encuestas Cliente Interno

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe

seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación.

La encuesta de cliente interno tiene como propósito medir efectivamente la forma como los diferentes departamentos de una organización responden a las necesidades y requerimientos de los otros.

Sirve para cuantificar las percepciones de la gente con relación a la efectividad para atender las necesidades de la empresa, dentro de la organización. Puede servir de medida de la calidad, oportunidad y respuesta de los diferentes departamentos y subsidiarias en términos de los productos y servicios que se suministran mutuamente. (Wikipedia, abril, 2013)

3.2.1 Formato de Encuesta Cliente Interno

VER ANEXO 4

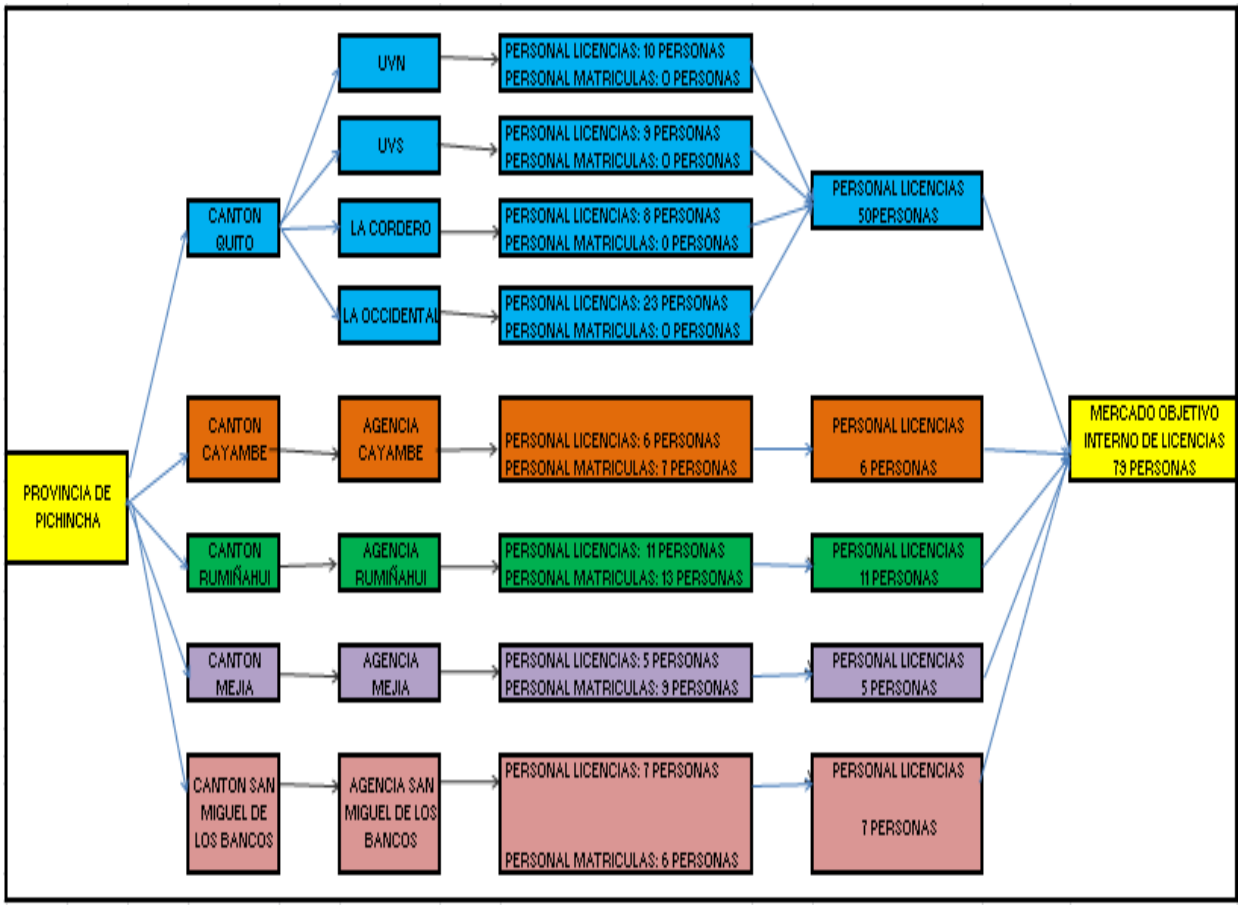
3.2.2 Cálculo de la Muestra Cliente Interno

Determinación del Mercado Objetivo – Cliente Interno

Considerando que los empleados de la Agencia Nacional de Tránsito de Pichincha, en el área de licencias, son considerados como el cliente interno, es el recurso humano con el cual se procederá a realizar la encuesta. Los clientes internos, en el área de licencias, de la ANT comprenden:

1. Jefe de Agencia
2. Recaudador
3. Emisor de Certificados
4. Digitadores
5. Fotógrafos
6. Examinadores
7. Técnico de Archivo y Documentación.

Cuadro 16 Mercado objetivo cliente interno



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

El mercado objetivo interno son 79 funcionarios públicos que trabajan en la Agencia Nacional de Tránsito, en el área de licencias, correspondiente a las Agencias en la Provincia de Pichincha.

Entonces:

N= 79 Funcionarios Públicos

Tamaño de la Muestra

Muestreo Finito

Se denomina finito, a los datos de una población que sea menor a 100000 unidades, personas, cosas, elementos, etc., de los que se va a estudiar.

Fórmula:

$$n = \frac{z^2 p q N}{e^2(N-1) + z^2 p q}$$

Nomenclatura:

n= es la muestra de una población.

Z= Desviación estándar, que se determina por medio de una tabla de curva denominada la normal, el valor siempre es **1.96.** 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

P= probabilidad de ocurrencia. Es 0.50 positiva ó 0.50 negativa, es estándar, para el cálculo de todas las muestras.

q= probabilidad de no ocurrencia. De igual forma contiene el otro 50% ó 0.50. q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

e= es el error aceptable dentro de los datos o la variabilidad de los mismos

N= Es el total de la población o universo de datos.

$$n = \frac{z^2 p q N}{e^2(N-1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1{,}96)\text{ʌ}2*(0{,}50)*(0{,}50)*79}{(0{,}05)\text{ʌ}2*(79\text{-}1)+(1{,}96)\text{ʌ}2*0{,}50*0{,}50}$$

n= 65.6669 = 66 Unidades de investigación o clientes internos a encuestar.

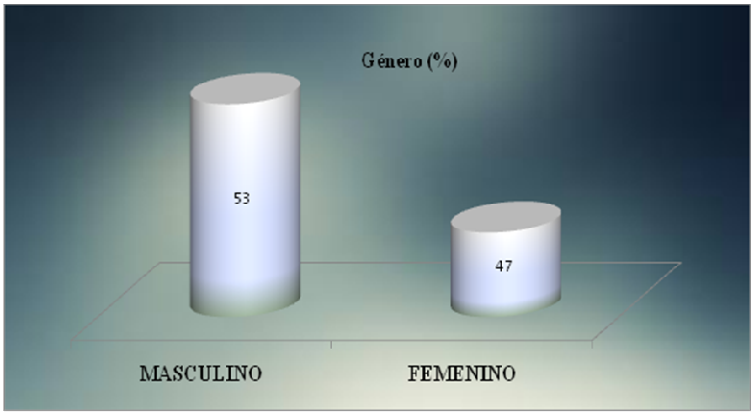
Aplicando la fórmula, se obtuvo una muestra de 66 personas, para ejecutar la encuesta en la Provincia de Pichincha; es decir, a los funcionarios de las Agencias en la Provincia de Pichincha. (Ver Cuadro 16)

3.2.3 Tabulación y presentación de resultados cliente interno

Datos Generales

Género

Gráfico 18 Género del cliente interno



Fuente: Investigación propia

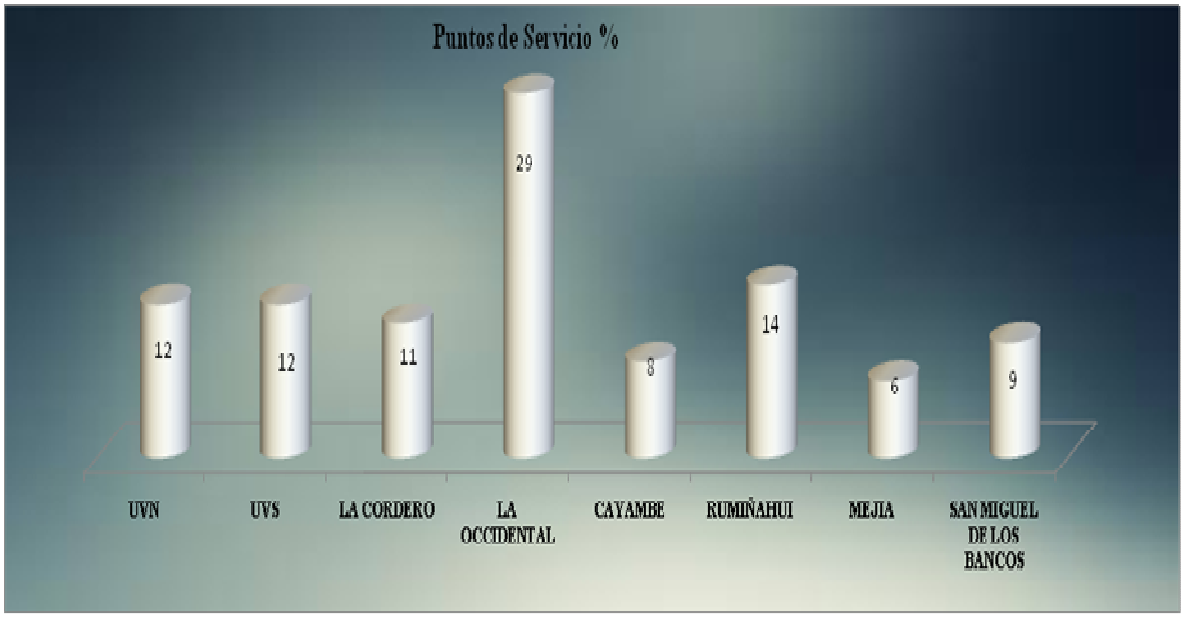
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

De acuerdo a las tabulaciones realizadas se encuentra que en la Agencia Nacional de Tránsito en la Provincia de Pichincha existe un 53% de funcionarios públicos correspondientes al género masculino; mientras que el 47% corresponde al género femenino. Por lo tanto esta institución si cumple con la exigencia de equidad de género en el talento humano.

Puntos de Servicio

Gráfico 19 Puntos de servicio - Cliente interno



Fuente: Investigación propia

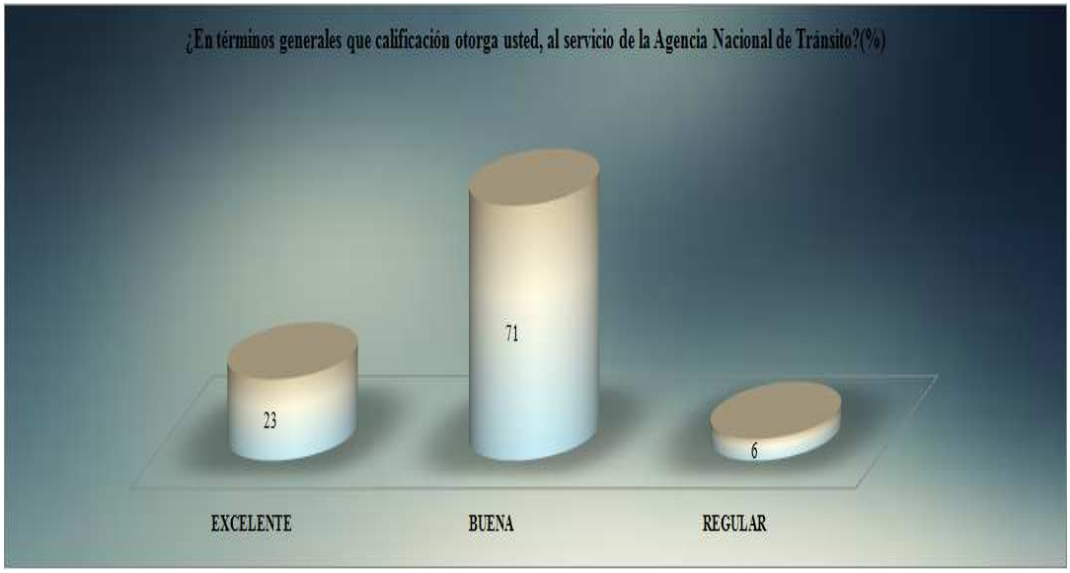
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Con los resultados obtenidos se determina que el 29% de las encuestas aplicadas se las realizaron en la Agencia de la Occidental, el 14% en la agencia Rumiñahui, el 12% en las agencias de la UVS y UVN, el 11% en la agencia Cordero, el 9% en la agencia San Miguel de los Bancos, el 8% en la agencia Cayambe y el 6% en la agencia Mejía, tomando en cuenta que las encuestas se las realizaron en base a la Infraestructura, afluencia de usuarios y número de funcionarios que laboran en las agencias.

1. ¿En términos generales que calificación otorga usted, al servicio de la Agencia Nacional de Tránsito?

Gráfico 20 Calificación al servicio de la ANT - Cliente interno



Fuente: Investigación propia

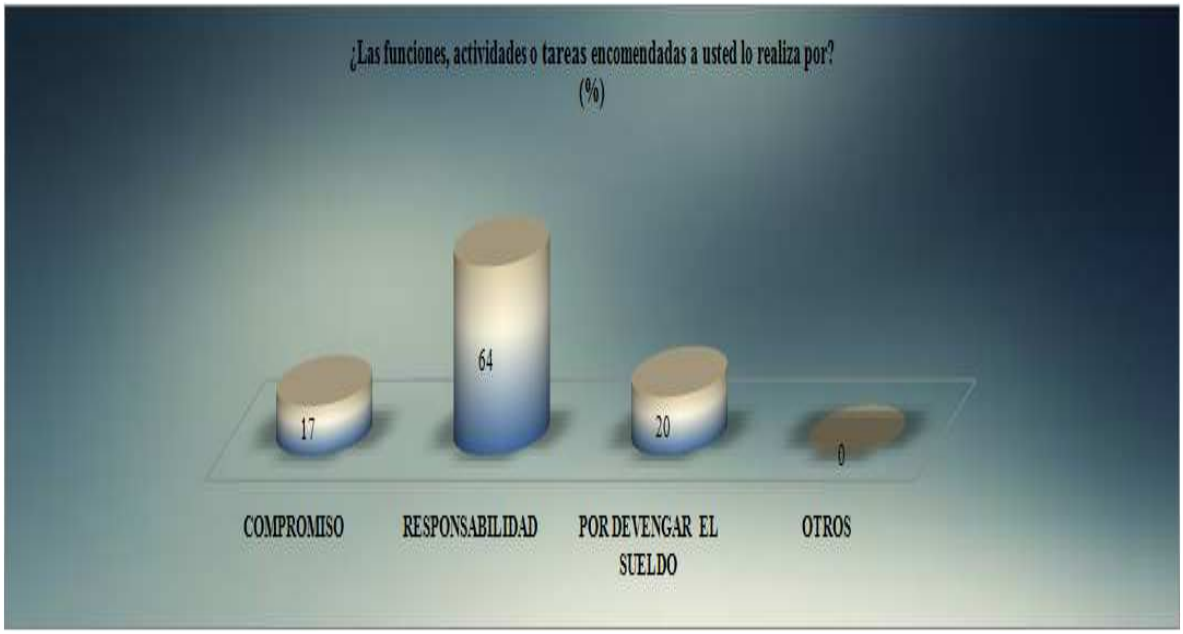
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Según los resultados obtenidos un 23% de los encuestados consideran una calificación excelente al servicio de la Agencia Nacional de Tránsito, el 71% lo califica como bueno y el 6% restante como regular, con lo cual se determina que un alto porcentaje de los encuestados califica al servicio de la Agencia Nacional de Tránsito, sin ser el óptimo como bueno o aceptable, debiendo generarse una estrategia para mejorar la aceptación y satisfacción del cliente externo.

2. ¿Las funciones, actividades o tareas encomendadas a usted lo realiza por?

Gráfico 21 Actividades funcionarios - Cliente interno



Fuente: Investigación propia

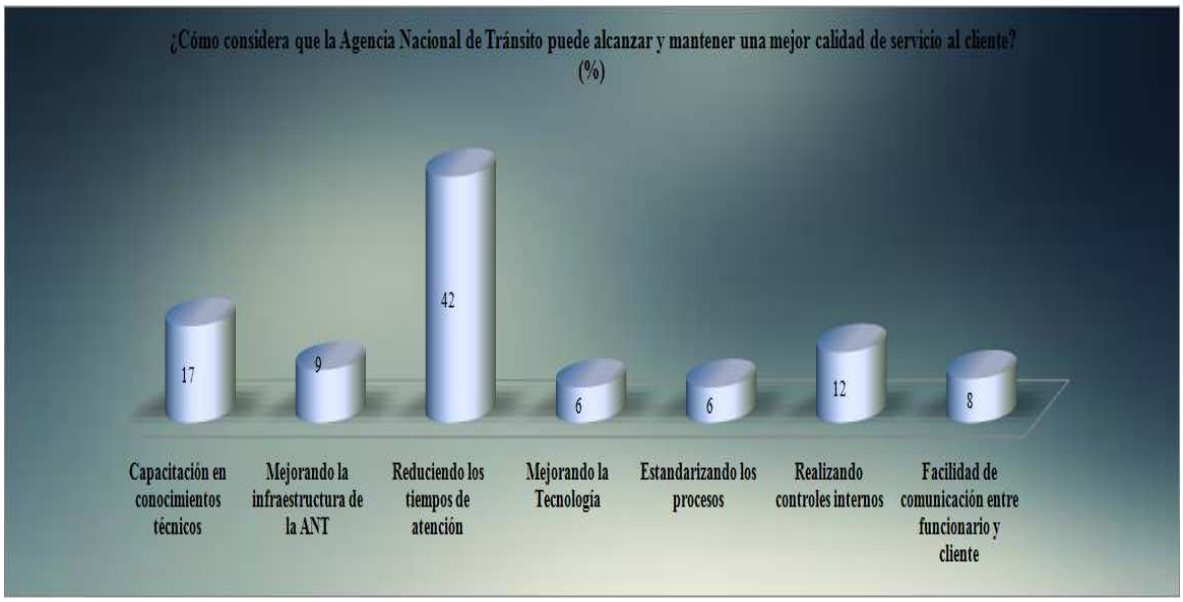
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Con los resultados obtenidos se puede identificar que el 64% de los funcionarios públicos de la Agencia Nacional de Tránsito, realizan sus actividades o tareas encomendadas con responsabilidad, el 17 % lo realiza por compromiso y el 20% realizan sus actividades por devengar el sueldo, como se puede visualizar que si existe compromiso mayoritario por parte de los funcionarios en atender las necesidades de los clientes externos.

3. ¿Cómo considera que la Agencia Nacional de Tránsito puede alcanzar y mantener una mejor calidad de servicio al cliente?

Gráfico 22 Mejor calidad del servicio - Cliente interno



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Mediante la tabulación realizada se muestra que los funcionarios que laboran en la ANT identifican, que para mejorar la calidad en la atención al cliente es necesario mejorar algunos procesos dentro de los cuales se ha identificado que el mayor porcentaje de los encuestados corresponde al 42% quienes opinan que si se reduce el tiempo de atención mejorará la calidad en el servicio, el 17% opina que es necesaria la capacitación en conocimientos técnicos para mejorar la calidad, el 12% se basa en la realización de controles internos, el 9% cree que se debería mejorar la infraestructura de la ANT, el 8 % opina que debe existir facilidad de comunicación entre el funcionario y el cliente, el 6% mejorando la tecnología y el otro 6% restante estandarizando los procesos.

4. ¿El servicio de atención al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito es evaluado?

Gráfico 23 Evaluación atención al cliente - Cliente interno

Fuente: Investigación propia

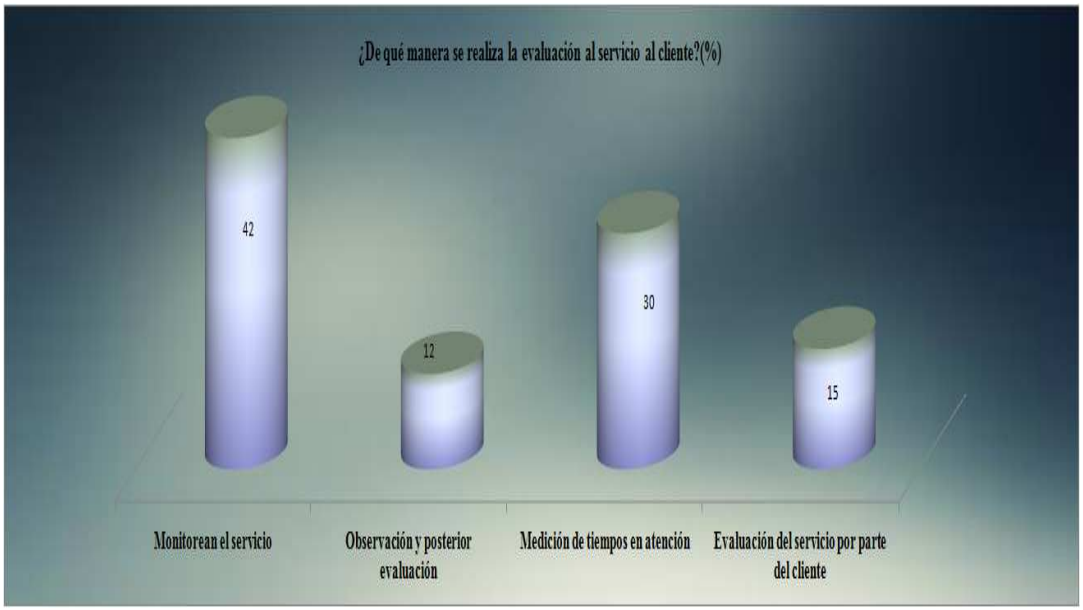
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Conforme a los resultados obtenidos se puede conocer que el servicio de atención al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito es evaluado con una periodicidad semanal correspondiente al 100%, ya que las Agencias correspondiente a la provincia de Pichincha emiten un informe semanal a la Dirección Provincial de Pichincha sobre el proceso de emisión de licencias de conducir.

5. ¿De qué manera se realiza la evaluación al servicio al cliente?

Gráfico 24 Forma de evaluación - Cliente interno



Fuente: Investigación propia

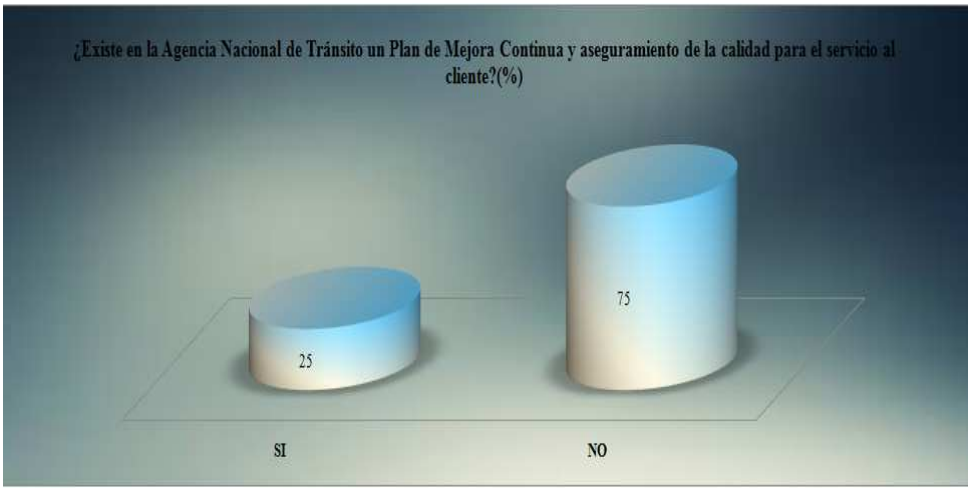
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

La evaluación del servicio al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito se realiza en un 42% por monitoreo, seguido del 30% mediante medición de tiempos en atención al cliente, el 15 % del servicio se evalúa por parte del cliente y el 12 % mediante observación y posterior evaluación.

6. ¿Existe en la Agencia Nacional de Tránsito un Plan de Mejora Continua y aseguramiento de la calidad para el servicio al cliente?

Gráfico 25 Plan de mejora continua - Cliente interno



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Conforme a las tabulaciones realizadas en la Agencia Nacional de Tránsito en la Provincia de Pichincha, el 75% de encuestados afirman que no existe un Plan de Mejora Continua y aseguramiento de la calidad para el servicio al cliente; mientras que el 25% afirma que si están implementados los procesos de mejora continua, con este antecedente se concluye que los funcionarios de las Agencias desconocen la existencia de un Plan de Mejora Continua.

7. ¿Qué áreas de la Agencia Nacional de Tránsito considera que se encuentran involucradas para mejorar la calidad del servicio al cliente, dentro del proceso de emisión de licencias de conducir?

Gráfico 26 Áreas de mejora - Cliente interno

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos, las áreas de la Agencia Nacional de Tránsito que se encuentran involucradas directamente en el proceso de mejora de la calidad del servicio al cliente, en el proceso de emisión de licencias de conducir son: Digitación y Verificación de documentos 44%, Información al cliente 41%, Pruebas médicas 9% y Pruebas psicosomáticas 6%. Identificando que las áreas de digitación y verificación de documentos e información al cliente son las de mayor importancia para mejorar la calidad del servicio al cliente.

3.2.3.1 Análisis de resultados del cuestionario dirigido al personal de servicio al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito.

De acuerdo a la encuesta realizada a los funcionarios de la Agencia Nacional de Tránsito se encontró que existe una mayor cantidad de funcionarios de género masculino con un 53 % frente a un 47% que corresponde al género femenino mostrando que existe una equidad de género; además se aplicaron el 29% de 125 encuestas en la Agencia de la Occidental, siendo ésta la de mayor afluencia de usuarios y cantidad de funcionarios que prestan sus servicios para la emisión por primera vez de las licencias y renovación de las mismas.

La calificación otorgada por los servicios que brinda la ANT fue buena siendo esta un parámetro aceptable con un 71% y tan solo un 6% con oportunidades de mejora, lo cual nos permite identificar que el 64% de los funcionarios realiza sus actividades por responsabilidad y el 20% por devengar el sueldo.

Se identificó que el 42% cree que para mejorar la calidad es necesario reducir los tiempos de atención y el 17% opina que es necesaria una capacitación en conocimientos de mejora de la calidad, encontramos además que el 100% de los funcionarios son evaluados semanalmente.

La evaluación que se realiza respecto al servicio al cliente se la realiza en su mayor parte por monitoreo que representa el 42% es decir que se hace un seguimiento exhaustivo para ofrecer a los clientes un servicio de calidad pero se lo puede mejorar ya que tan solo un 15% del servicio es evaluado por parte de los clientes. Se pudo observar también que en la ANT no se maneja un Plan de Mejora Continua ya que el 75% de los funcionarios afirman que no existe un plan y aseguramiento de la calidad es decir que se puede implementar un plan de mejora enfocado al 100% hacia los funcionarios y que se puedan beneficiarse los clientes tanto internos como externos.

En síntesis se puede determinar que para mejorar los estándares de calidad en la ANT se debe considerar el mejoramiento en el área de digitación y verificación de documentos según la opinión de los usuarios.

3.3 Encuestas - Cliente Externo

A través de las inquietudes del usuario externo, se puede determinar como prioridad el primer principio básico de la gestión de la calidad, que es la organización enfocada a los clientes, enfocados en los aspectos como: el tiempo de espera, el buen trato, la privacidad, la accesibilidad de la atención y sobre todo que obtenga el servicio que procura.

3.3.1 Formato de encuestas cliente externo

VER ANEXO 5

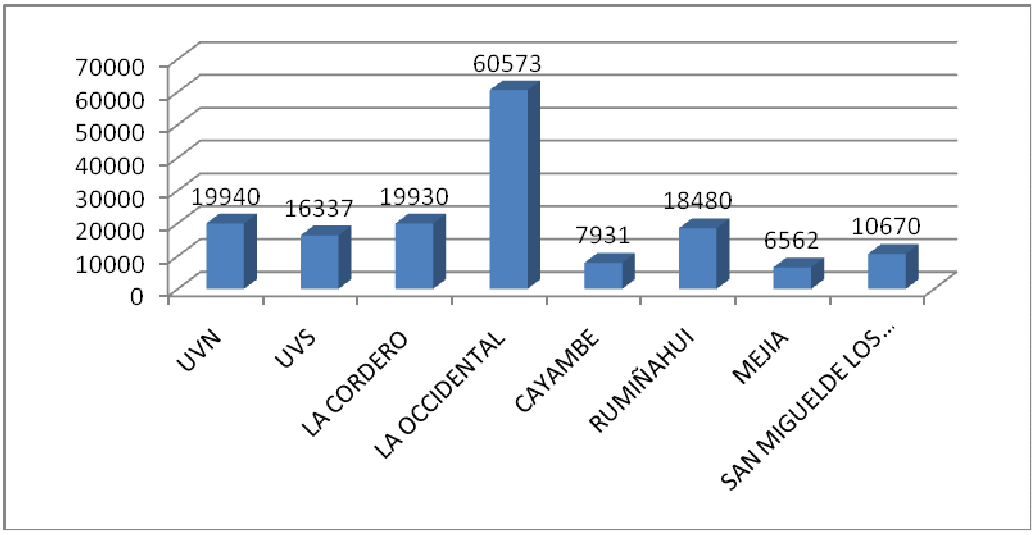
3.3.2 Cálculo de la muestra cliente externo

Determinación Del Mercado Objetivo – Cliente Externo.

Lo que se refiere a la provincia de Pichincha la Agencia de Atención al Usuario de La Occidental, maneja cerca del 40% de transacciones del total a nivel provincial, lo que refleja que anualmente se atiende cerca de 61000 usuarios para la renovación, brevetación y duplicados de licencias de conducir, con esto se puede entender la gran demanda que tiene la Agencia de Atención al Usuario de La Occidental, por lo que se requiere una inmediata intervención en los procesos y sistemas operativos de las Agencias de Atención al Usuario de Pichincha, con el fin de reducir los tiempos de espera de los usuarios que a diario se acercan en un promedio de 400 ciudadanos para realizar sus trámites.

En la gráfica que se presenta a continuación se puede observar las transacciones que se han realizado en el año 2012 por parte de las Agencias de Atención al Usuario de Pichincha.

Gráfico 27 Transacciones en la provincia de Pichincha



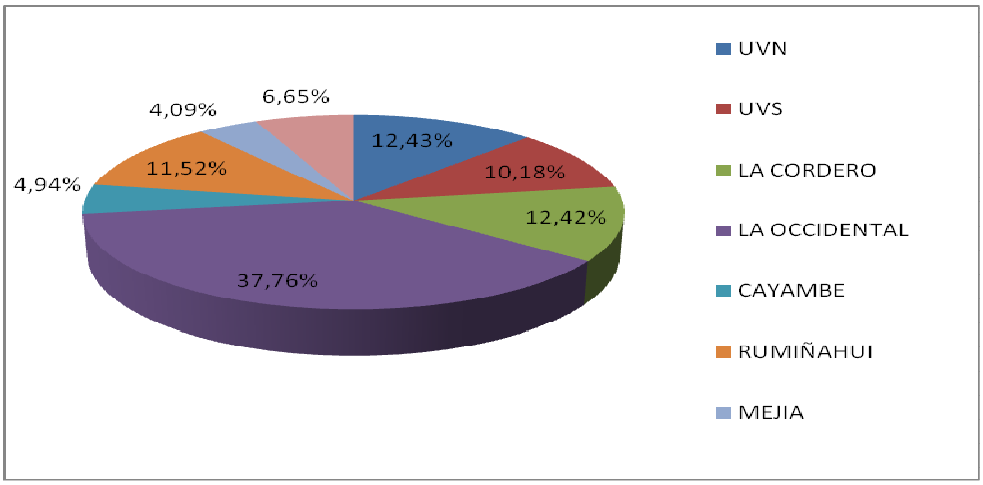
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Con estos resultados reflejan un total de 160.423 trámites en la Provincia de Pichincha, siendo la Agencia La Occidental, la que más licencias de conducir ha emitido. A continuación se presenta la participación por agencia dentro de la Provincia de Pichincha.

Gráfico 28 Participación por agencia de atención al usuario

Provincia de Pichincha



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

A continuación se detalla la zona de influencia de las Agencias de Atención al Usuario – Provincia de Pichincha, misma que determinó el número de licencias que se emitieron en las Agencias de Pichincha, en base a las estadísticas del año 2012 en la Agencia Nacional de Tránsito.

Gráfico 29 Estadísticas agencias Pichincha

Fuente: www.google.com

- **Zona de Influencia Agencia de Atención al Usuario San Miguel de Los Bancos**

  Cantón Puerto Quito, Cantón Pedro Vicente Maldonado, Cantón San Miguel de Los Bancos, Parroquias de Nanegal, Nanegalito y Pacto.

- **Zona de Influencia Agencia de Atención al Usuario Cayambe**

  Cantón Pedro Moncayo y Cantón Cayambe, además de sectores del Cantón Quito que son cercanos a esta Agencia como el Quinche y Guayllabamba.

- **Zona de Influencia Agencia de Atención al Usuario Mejía**

  Cantón Mejía

- **Zona de Influencia Agencia de Atención al Usuario Rumiñahui**

  Cantón Rumiñahui, Barrios como Conocoto, La Armenia, San Rafael y San Pedro de Taboada

- **Zona de Influencia Agencias de Atención al Usuario del Cantón Quito**

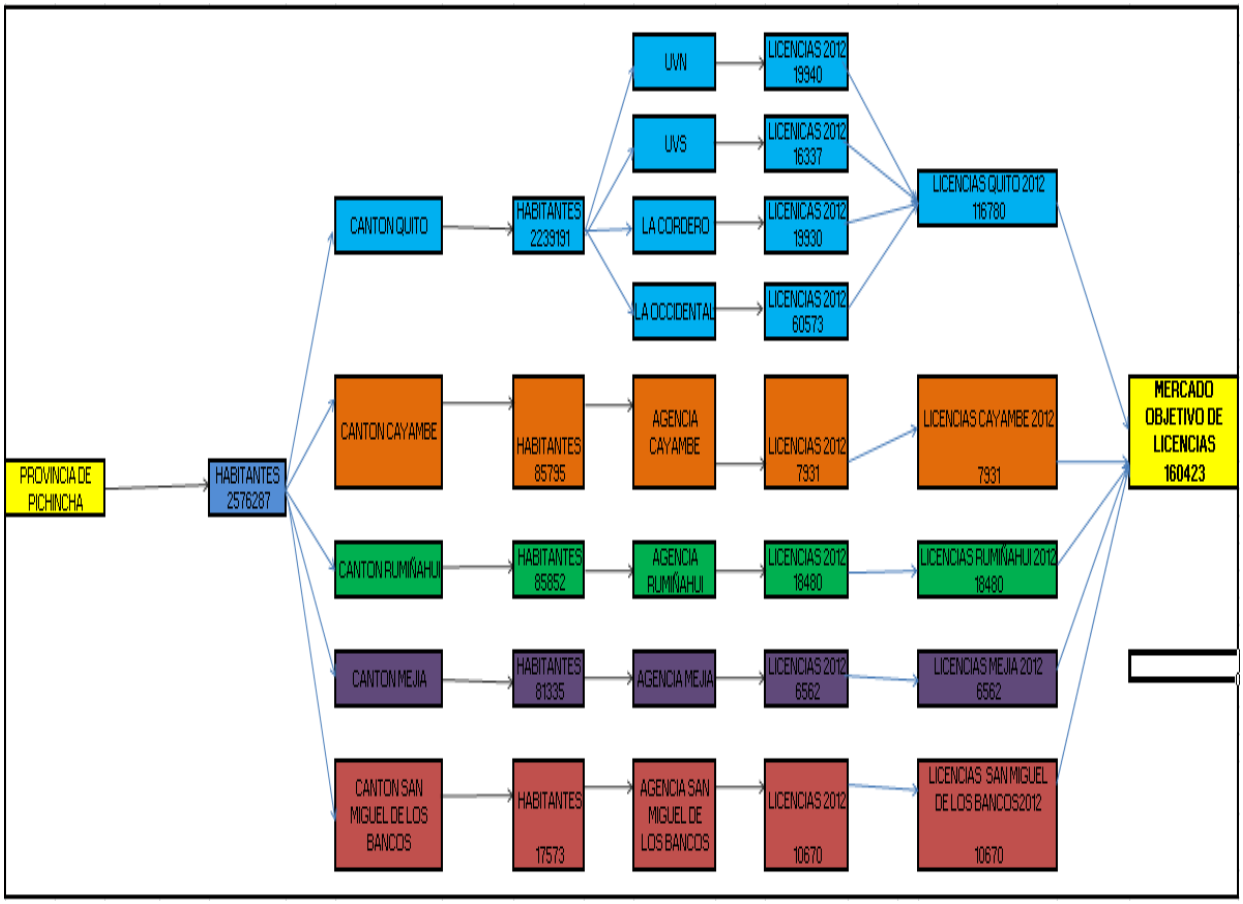
  - La Agencia de Atención al Usuario UVS, atiende a las siguientes Parroquias: Chimbacalle, El Camal, Ferroviaria Baja, Ferroviaria Alta, Puengasí, Villaflora, Luluncoto, San Bartolo, La Argelia, La Magdalena, Guajaló, La Ecuatoriana, La Merced, Guamaní , Turubamba y Solanda.

  - La Agencia de Atención al Usuario UVN atiende a los siguientes sectores: Carcelén, La Kennedy, Calderón, Carapungo, Comité del Pueblo, El Eden, Barrio Rumiñahui , La Dammer, Parque de los Recuerdos, Ponceano, Monteserrin, Parque Metropolitano, Llano Chico y La Luz.

  - La Agencia de Atención al Usuario Cordero, atiende a la ciudadanía que se ubican en las Parroquias del centro Norte de la Ciudad de Quito como: Iñaquito, Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, San Juan, Carolina, Jipijapa, Rumipamba, Itchimbia, La Libertad y Centro Histórico.

- En la Agencia La Occidental, la zona de influencia es amplia, se presentan usuarios de toda la Provincia de Pichincha, y de otras Provincias, esto se debe a que la ciudadanía no se encuentra bien informada sobre los procesos que pueden realizar en las agencias cercanas a su residencia.

Cuadro 17 Mercado objetivo - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

El mercado objetivo externo corresponde al número de licencias que han sido emitidas en cada una de las Agencias en la provincia de Pichincha, correspondiente al año 2012, es decir 160.423 Usuarios Potenciales

Entonces:

N= 160.423

Tamaño de la Muestra

Muestreo Infinito

Se denomina infinito, a los datos de una población que sea mayor a 100.000 unidades, personas, cosas, elementos, etc., de los que se va a estudiar.

$$n = z^2 \frac{pq}{e^2}$$

Nomenclatura:

n= es la muestra de una población.

Z= Desviación estándar, que se determina por medio de una tabla de curva denominada la normal, el valor siempre es **1.96.** 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

P= probabilidad de ocurrencia. Es 0.50 ó 50%, es estándar, para el cálculo de todas las muestras.

q= probabilidad de no ocurrencia. De igual forma contiene el otro 50% ó 0.50. q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

e= es el error a adquirir dentro de los datos o la variabilidad de los mismos.

$$n = z^2 \frac{pq}{e^2}$$

$$n = 1{,}96^2 \ \frac{0{,}50 \times 0{,}50}{0{,}05^2}$$

n= 384

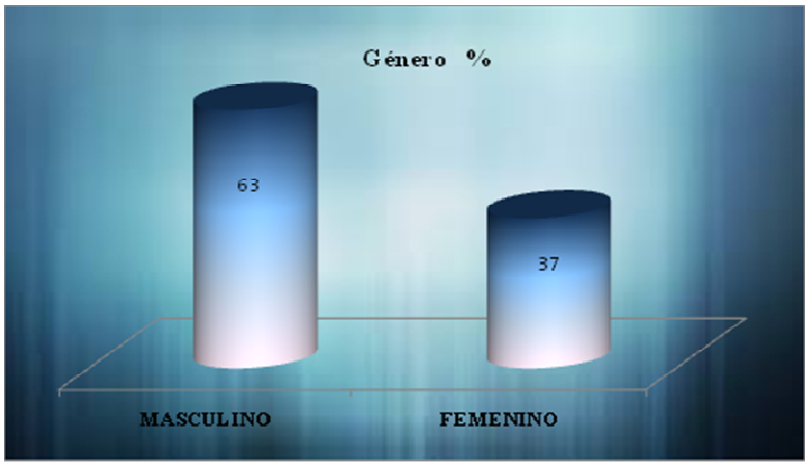
Aplicando la fórmula, se obtuvo una muestra de 384 personas, para ejecutar la encuesta en la Provincia de Pichincha, es decir en las Agencia de Atención al Usuario, Unidad de Vigilancia Norte - UVN, Unidad de Vigilancia Sur - UVS, La Cordero, La Occidental, Cayambe, Rumiñahui, Mejía y San Miguel de los Bancos.

3.3.3 Tabulación y presentación de resultados cliente externo

Datos Generales

Género

Gráfico 30 Género - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

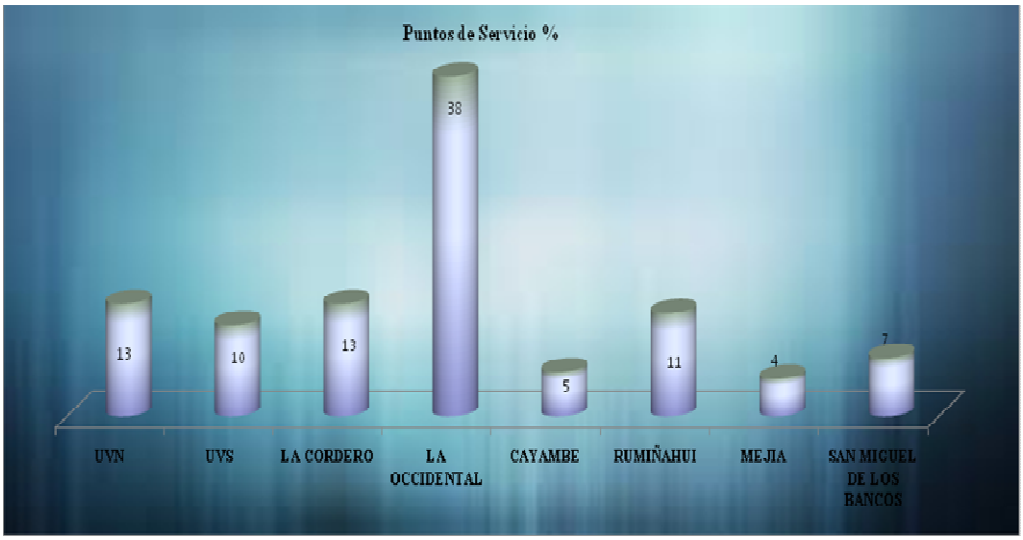
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Conforme a los resultados obtenidos, las encuestas se realizaron en su gran mayoría a personas del género masculino representado por el 63% y el 37% restante corresponden al género femenino, lo que indica que la mayor parte de usuarios de la ANT en el proceso de emisión de licencias pertenecen al género masculino.

Puntos de Servicio

Gráfico 31 Puntos de servicios - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

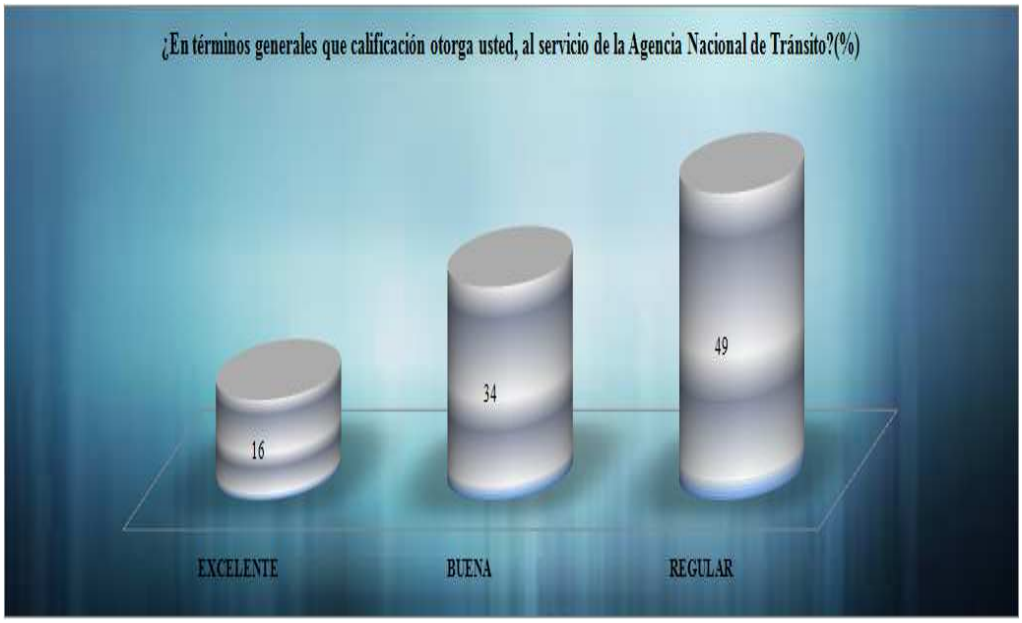
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el 38% de los encuestados corresponden a clientes de la Agencia de la Occidental, el 13% en la Agencia Cordero y UVN, el 11% en la agencia Rumiñahui, el 10% en la agencia UVS, el 7% en la agencia San Miguel de los Bancos, el 5% en la agencia Cayambe y el 4% en la agencia Mejía, tomando en cuenta que la encuesta se fundamentó en determinar la Infraestructura y adecuada en relación a la afluencia de usuarios que requieren la emisión de su licencia.

1. ¿En términos generales que calificación otorga usted, al servicio de la Agencia Nacional de Tránsito?

Gráfico 32 Calificación al servicio de la ANT - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

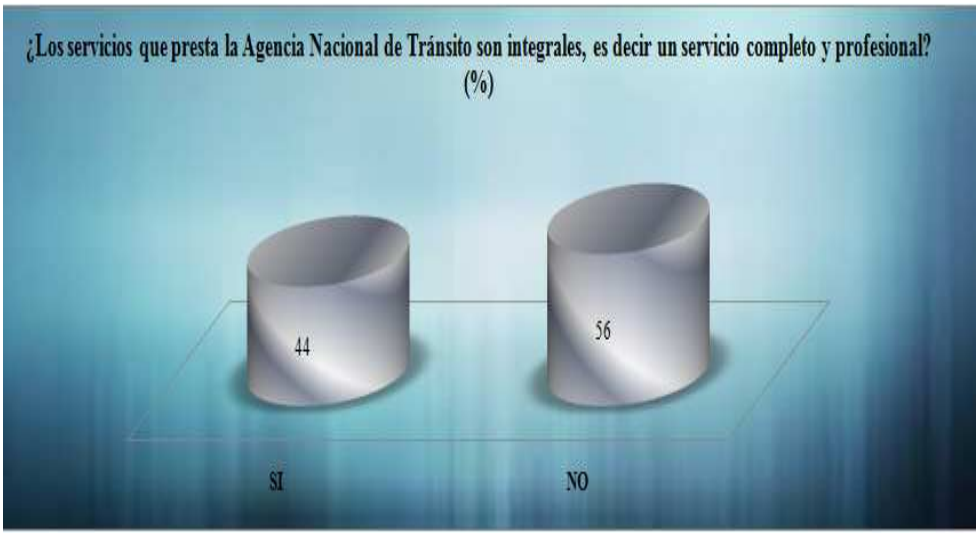
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

En base de los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se determinó que del total de encuestados el 16% considera como una atención excelente al servicio proporcionado por la Agencia Nacional de Tránsito, el 34% lo califica como bueno y el 49% restante como regular, con lo cual se establece que los usuarios no se encuentran Muy Satisfechos con el servicio que presta la ANT; debido a la demora que existe en los procesos.

2. **¿Los servicios que presta la Agencia Nacional de Tránsito son integrales, es decir un servicio completo y profesional?**

Gráfico 33 Calificación de los servicios que presta la ANT – Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

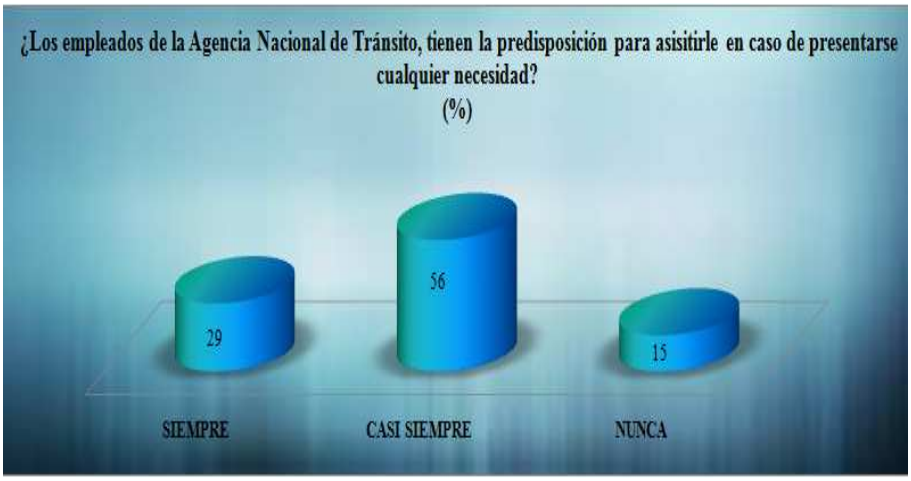
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Conforme a los resultados obtenidos se puede conocer que los usuarios de la Agencia Nacional de Tránsito identifican en su gran mayoría como un servicio poco profesional e integral mismo que está representado por el 56% y el 44% afirma que el servicio es completo y profesional es decir es integral.

3. ¿Los empleados de la Agencia Nacional de Tránsito, tienen la predisposición para asistirle en caso de presentarse cualquier necesidad?

Gráfico 34 Predisposición de los funcionarios - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

De acuerdo a la tabulación obtenida se puede identificar que los empleados de la Agencia Nacional de Tránsito tienen predisposición para atender al cliente en alguna necesidad dentro de los siguientes parámetros: el 56% Casi Siempre, el 29% siempre y el 15% nunca.

Con lo cual se puede evidenciar que la mayor parte de funcionarios de la ANT están dispuestos a brindar su apoyo y asesoramiento al cliente.

4. ¿La atención brindada por los servidores públicos de esta Agencia Nacional de Tránsito fue?

Gráfico 35 A**tención brindada Agencia Nacional de Tránsito**

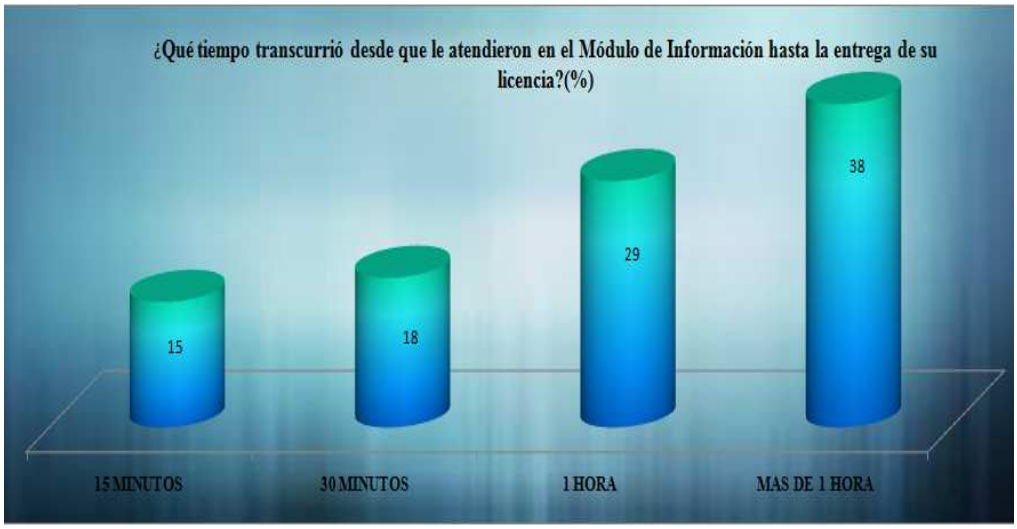
Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Conforme a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que los usuarios de la Agencia Nacional de Tránsito identifican en su gran mayoría que la atención brindada por los servidores públicos es buena y corresponde a una frecuencia de aceptación del 41%; el % afirma que el servicio es Regular y tan solo el 21% identifica al servicio como Excelente.

5. ¿Qué tiempo transcurrió desde que le atendieron en el Módulo de Información hasta la entrega de su licencia?

Gráfico 36 Tiempo de atención - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

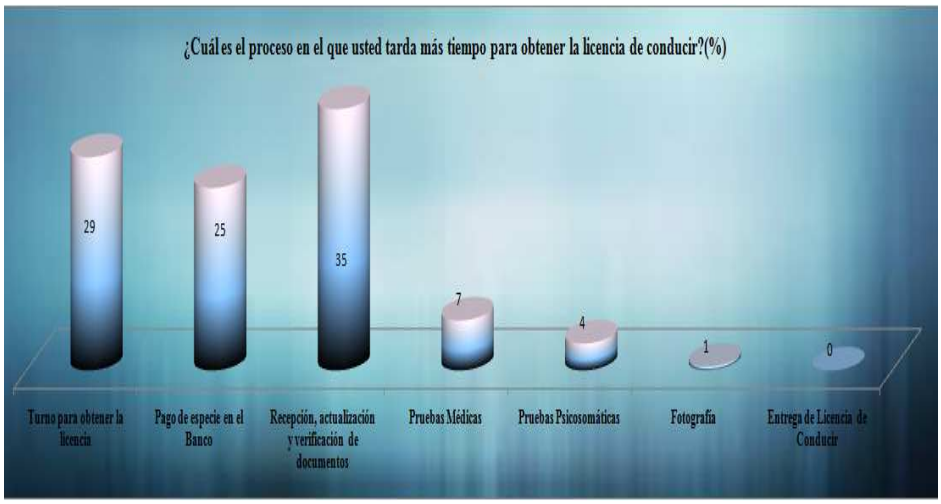
Análisis

En base a los resultados obtenidos se pudo constatar que la mayoría de usuarios de la ANT se demora más de una hora en conseguir su licencia de conducir representado por el 38%, el 29% se demora una hora, seguido del 18% a quienes la emisión de la licencia le toma 30 minutos y el 15% 15 minutos.

Con lo cual se puede determinar que se debe aplicar estrategias para solventar las falencias, logrando reducir el tiempo de emisión de licencias de conducir, para lograr la total satisfacción de las expectativas del cliente que fundamentalmente se basa en el recurso tiempo.

6. ¿Cuál es el proceso en el que usted tarda más tiempo para obtener la licencia de conducir?

Gráfico 37 Tiempos en los procesos - Cliente externo



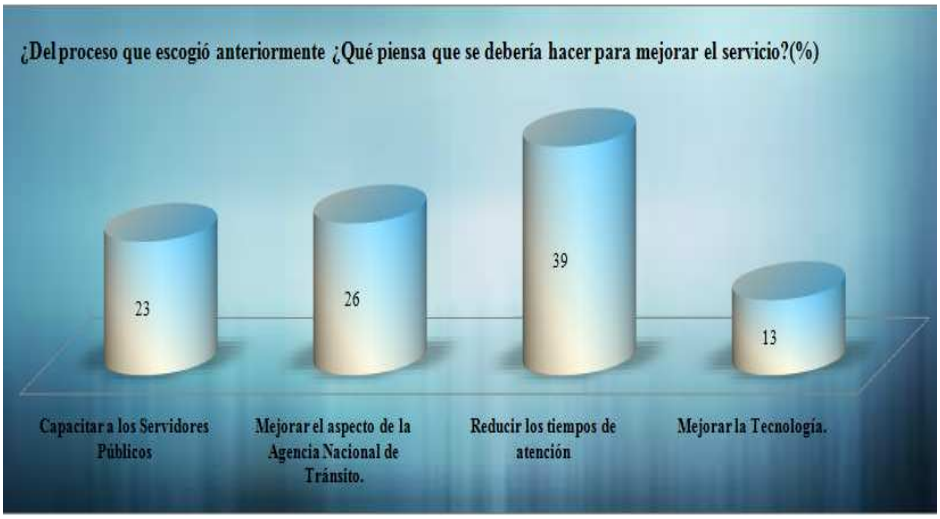
Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Según los resultados obtenidos de la encuesta se puede determinar que los clientes externos, en cuanto al tiempo que invierten en cada uno de los procesos que tarda más tiempo para la obtención de su licencia es en recepción de la documentación ya que el 35% de los encuestados concuerda en este aspecto, el 29% se demora más en la obtención del turno para obtener la licencia, el 25% en el pago de la especie en el banco, el 7% en las pruebas médicas, el 4% en las pruebas psicosomáticas y el 1% en la fotografía.

7. Del proceso que escogió anteriormente ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar el servicio?

Gráfico 38 Mejoras del servicio - Cliente externo



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Análisis

Conforme a lo resultados obtenidos en la pregunta anterior en la cual se identificó que los usuarios se demoran más tiempo en la recepción de la documentación, se plantean varias alternativas que pueden mejorar este tiempo, siendo la más importante el reducir el tiempo de atención representado por el 39%, el 26 % opina que se debería mejorar el aspecto de la Agencia Nacional de Tránsito, el 23 % cree que se debería capacitar a los servidores públicos y el 13% restante opina que es necesario mejorar la tecnología.

Por ello, se considera que uno de los aspectos más importantes para la adecuada atención al cliente es considerar mejorar el servicio en base de la reducción de los tiempos de atención.

3.3.3.1 Análisis de resultados del cuestionario dirigido a clientes externos de la Agencia Nacional de Tránsito

Conforme a los resultados analizados se define que la mayor parte de usuarios en la ANT pertenecen al género masculino el cual representa el 63% de todas las licencias atendidas, siendo la agencia la Occidental la agencia que más afluencia de gente recibe con un 38% del total de los usuarios a nivel de la provincia de Pichincha, lo cual denota que es la agencia en la que más se debe realizar o implementar un mejoramiento de calidad adecuado.

Se definió también que el 49% de los usuarios califican al servicio que presta la ANT como regular siendo una cifra preocupante ya que tan solo el 16% califica al servicio prestado por la ANT como excelente lo cual lleva a tomar medidas para un proceso de mejoramiento continuo concatenado con que los clientes en su mayoría identifican al servicio prestado como poco profesional representado con el 56%.

La predisposición que los funcionarios tienen para asistir a una necesidad de un usuario es calificada con un 56% como buena es decir que los clientes están familiarizados en que casi siempre los funcionarios están prestos a suplir una necesidad, pero al momento de recibir la atención por los servidores públicos lo califican con un 38% como regular, es así que se debe realizar capacitaciones constantes de servicio al cliente para los funcionarios.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4. 1 Modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito

Mejora significa, a los efectos de este trabajo y de acuerdo con Juran (2001), un proceso de creación organizada de un cambio beneficioso para lograr niveles de rendimiento sin precedentes.

El Modelo de Gestión que se sugiere implementar en la ANT, pasaría a ser el complemento a la metodología que actualmente se aplica y es denominado sistema de Gobierno Por Resultados – GPR; que se basa en la jerarquía de planes que constituye el modelo de gestión gubernamental, iniciando con el plan rector, el Plan Nacional del Buen Vivir, mostrando los nexos de vinculación horizontal y vertical.

El modelo de gestión para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito, se basa en los 6 procedimientos y 21 registros de la Norma ISO 9001- 2008, adaptados a la realidad de la institución.

Procedimientos:

- Control de documentos
- Control de registros
- Auditoría Interna al SGC
- Control de Producto y/o servicio no conforme
- Acción Correctiva
- Acción Preventiva

Cuadro 18 Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 -2008

- Revisiones de la dirección - Educación, entrenamiento - Evidencia de la calidad del producto - Revisión de los requisitos relacionados con el producto - Entradas de diseño y desarrollo de servicio - Resultados del diseño y desarrollo - Verificaciones del diseño y desarrollo - Validación del diseño y desarrollo - Cambios del diseño y desarrollo - Evaluaciones a proveedores - Medición posterior - Identificación única del producto y/o servicio	- Propiedad del cliente perdida o dañada - Validez de los resultados previos - Calibración y verificación del equipo de medición - Estándares nacionales o internacionales - Resultado de auditorías internas - Evidencia de la conformidad del producto - Naturaleza de las no conformidades del producto - Resultado de acciones correctivas - Resultado de acciones preventivas

Fuente: http://www.xing.com

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Cuadro 19

MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO - KAIZEN

GOBIERNO POR RESULTADOS

GPR

PLANES

PROYECTOS

ISO 9001 -2008

PROCEDIMIENTOS

2. Control de documentos
3. Control de registros
4. Auditoría Interna al SGC
5. Control de Producto y/o servicio no conforme
6. Acción Correctiva
7. Acción Preventiva

21 requisitos

- Revisiones de la dirección
- Educación, entrenamiento
- Evidencia de la calidad del producto
- Revisión de los requisitos relacionados con el producto
- Entradas de diseño y desarrollo de servicio
- Resultados del diseño y desarrollo
- Verificaciones del diseño y desarrollo
- Validación del diseño y desarrollo
- Cambios del diseño y desarrollo
- Evaluaciones a proveedores
- Medición posterior
- Identificación única del producto y/o servicio
- Propiedad del cliente perdida o dañada
- Validez de los resultados previos
- Calibración y verificación del equipo de medición
- Estándares nacionales o internacionales
- Resultado de auditorías internas
- Evidencia de la conformidad del producto
- Naturaleza de las no conformidades del producto
- Resultado de acciones correctivas
- Resultado de acciones preventivas

LAS 5 S

Seiri	Clasificación
Seiton	Organización
Seiso	Limpieza
Seiketsu	Higiene
Shitsuke	Compromiso

ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

El cambio beneficioso es aplicable a dos clases de calidad:

- **Características del producto** (Mejora para aumentar ingresos, para aumentar la satisfacción del cliente)
- **Sin deficiencias** (Incremento del rendimiento de los procesos de trabajo, reducción de las tasas de errores, reducción de los fallos en operaciones).

A los resultados finales de ambos casos se les denomina mejora de la calidad. Sin embargo, los procesos utilizados para asegurar estos resultados son fundamentalmente diferentes.

Para mejorar los procedimientos operativos y a la vez brindar un buen servicio al cliente, es necesario implementar estrategias claras y convenientes que permitan lograr la calidad a través de la eficacia, para ello, en la implementación de la estrategia hay que concientizar e involucrar a todo el personal que labora en la Agencia Nacional de Tránsito y de esta manera cristalizar los objetivos tanto personales como institucionales.

Para elaborar la estrategia adecuada es importante concebir con las prácticas y la filosofía de la Agencia Nacional de Tránsito y fomentar su realización, ya que la organización debe también identificar las estrategias que permitan cumplir con los objetivos trazados.

El fin último de la evaluación sugerida, es diseñar una propuesta que permita eliminar las falencias detectadas con respecto a la calidad en el servicio al cliente de la organización objeto de estudio. El diseño de la propuesta trae consigo la aplicación de análisis de información, definición de indicadores de gestión, entre otros aspectos.

Para la Agencia Nacional de Tránsito, los resultados y la propuesta son esenciales para la toma de decisiones respecto a sus estrategias con los usuarios, y las necesidades internas que sugieren cambios en pro de mejorar el servicio.

Para la ANT, se definieron las siguientes estrategias:

- Consolidar alianzas estratégicas para efectuar la transferencia de competencias de conformidad a lo previsto en la ley.
- Implementar el sistema de seguimiento y control de gestión estratégica, técnica y operativa de la institución.
- Fortalecer la administración y mejoramiento continuo de los procesos gobernante, agregadores de valor y habilitantes
- Dotar de infraestructura física y tecnología a los GADs para permitir una prestación del servicio en condiciones adecuadas y de calidad
- Implementar centros y dispositivos de monitoreo a vehículos de transporte terrestre público a nivel nacional
- Difundir campañas de concientización que aportan a la seguridad vial
- Implementar el sistema unificado de estadísticas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en concordancia con las entidades directamente relacionadas.

4.2 Como incrementar la satisfacción del cliente en la Agencia Nacional de Tránsito

La implementación de la mejora continua es indispensable, obligatoria y permanente, pues hace a la organización ética y disciplinada, capaz de avanzar y participar en los avances de la sociedad.

Para mejorar los procedimientos operativos y brindar un mejor servicio al cliente es importante la implementación de mejoras continuas en todos los procesos que realiza la Agencia Nacional de Tránsito, mediante capacitaciones en las áreas operativas y educación organizacional, a fin de que todo el personal sea competente y realice sus labores con eficiencia y se puedan lograr los objetivos propuestos por la organización.

A veces las empresas se enfrentan con un bajo rendimiento en las inversiones que se realizan al proveer los programas de capacitación y educación organizacional, lo que provoca pérdidas en la institución, por esta razón se debe fomentar conciencia de

superación y tomar la capacitación como una oportunidad de formación personal que permitirá mejorar el desempeño laboral e institucional.

La Agencia Nacional de Tránsito debe realizar una retroalimentación (feedback), no solo del personal que está dentro del programa, sino también de la administración e indirectamente de los usuarios mediante investigación.

Este análisis se lo realizó en base a las encuestas ejecutadas al cliente externo, con lo que se estableció los diferentes niveles de satisfacción del cliente en algunos parámetros como: tiempo de espera, el servicio ofrecido, el conocimiento, la cortesía, la amabilidad, la accesibilidad y la agilidad del funcionario en dar soluciones a las necesidades de sus usuarios.

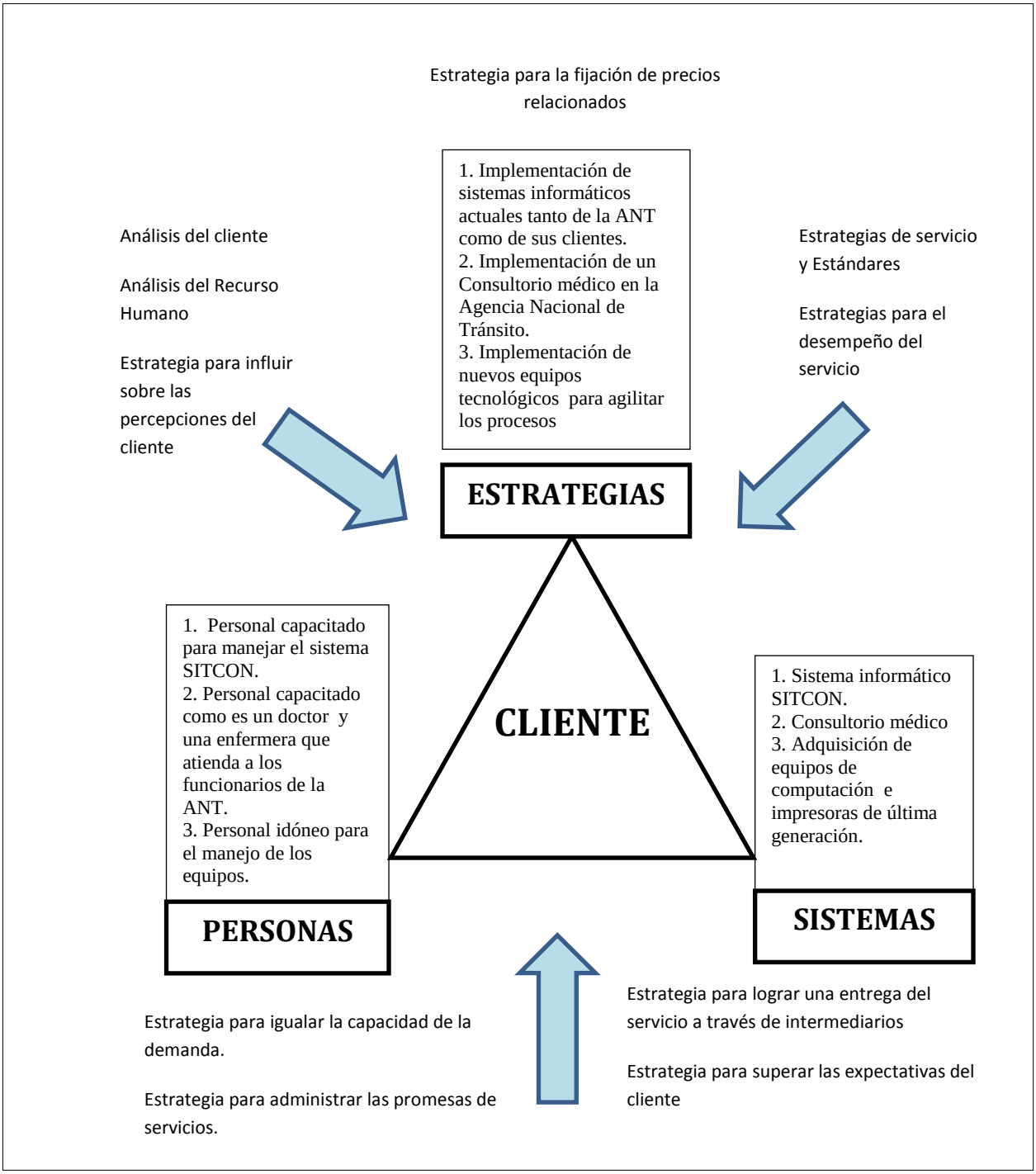
4.3 Perspectiva de la ANT. Vs. Expectativas del cliente

La investigación de la satisfacción del cliente permite comparar las diferencias entre las percepciones de los usuarios y la de los funcionarios de cada una de las Agencias. Se pudo identificar dos diferencias de comunicación muy importantes que son:

- Cómo las Agencias perciben las expectativas del usuario y cómo son estas expectativas en realidad.
- Las percepciones de los funcionarios que están en contacto directo con los usuarios.

En base a esta premisa es muy importante elaborar el Triángulo del Servicio de la ANT, el cual se establece de la siguiente manera:

Gráfico 39 Triángulo de servicios de la ANT



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Con esto se concluye que sería necesario eliminar dichas diferencias. Los objetivos de los funcionarios determinan las metas de cada una de las Agencias, sus acciones tienen influencia sobre la cultura de la misma, sin embargo lo que tendría que orientar el desarrollo de los objetivos e influir en la cultura de las Agencias son las expectativas de cada una de éstas con los requerimientos de los usuarios, es decir debe existir una buena comunicación entre las dos diferencias existentes.

También se debe considerar que para identificar las expectativas del cliente, es necesario:

1. Que los funcionarios de las Agencias Provinciales de Pichincha, que prestan sus servicios en el área de emisión de licencias de conducir, y tienen contacto directo con los usuarios, tomen importancia a las necesidades de estas expectativas.

2. Es necesario diseñar un sistema que identifique las necesidades del cliente (tecnología CRM, capacitación de personal, etc.), con esto no queremos decir que la inversión sea la solución para mejorar la satisfacción al cliente.

3. Establecer una cultura organizacional orientada al servicio por parte de los funcionarios.

Con estos antecedentes se hace evidente y necesaria la implementación y mejoramiento de los procesos de las Agencias Provinciales de Pichincha, es decir establecer resultados de mejora continua a los procesos actuales que están llevando cada una de las Agencias, es lo que vamos a llevar a cabo con la presente investigación.

Es importante mencionar el compromiso que debe existir por parte de cada uno de los funcionarios de las Agencias, para mejorar y satisfacer las necesidades del usuario, la preparación continua, la comunicación fluida, el estímulo a los objetivos trazados, permitirán diferenciar lineamientos claros entre el personal jerárquico y los demás funcionarios.

4.4 Plan orientado a la satisfacción del cliente

A continuación se establecerá la metodología para la implementación de un plan que se oriente a la satisfacción del cliente, utilizando como eje fundamental los servicios que prestan las Agencias Provinciales de Pichincha, en cuanto a la emisión de licencias de conducir.

Metodología para desarrollar un plan de mejora en los procesos de las Agencias:

1. Determinar las áreas con problemas de atención al usuario.
2. Seleccionar posibles soluciones.
3. Poner en funcionamiento el Plan de Mejora de Procesos.
4. Cambiar el comportamiento de los funcionarios así como sus actitudes frente a los usuarios, a través de una formación enfocada a la satisfacción del cliente.
5. Verificar y controlar los resultados obtenidos.

Aplicando a la situación de cada una de las Agencias Provinciales de Pichincha, y la investigación realizada en esta tesis se tiene:

4.4.1 Las áreas o procesos con problemas en servicio al cliente son:

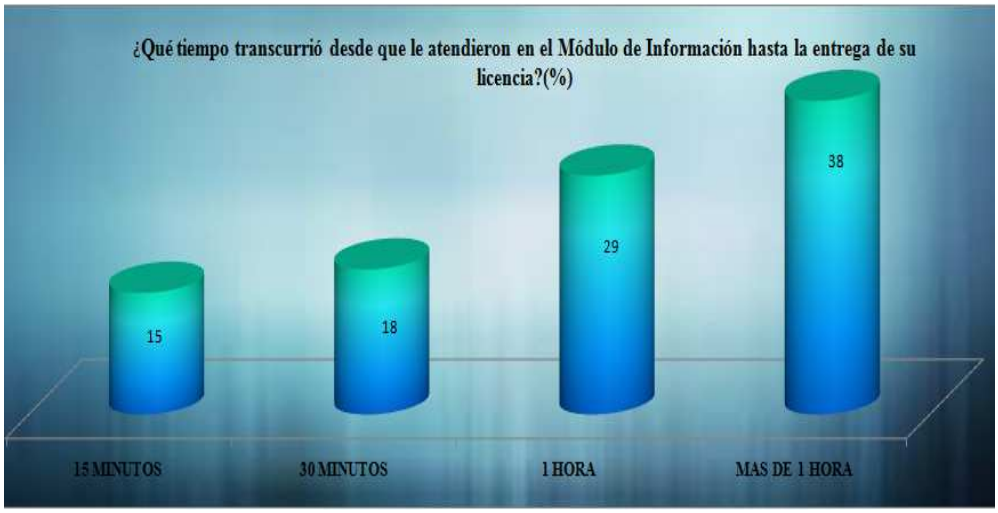
Gráfico 40 Áreas con problemas en el servicio al cliente

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.2 Tiempos de espera

Gráfico 41 Tiempos de espera en el servicio al cliente



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.3 Satisfacción con el Funcionario

Gráfico 42 Satisfacción con el funcionario

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Como se puede observar las áreas con mayores problemas de servicio al cliente son:

Cuadro 20 Áreas de conflicto y tiempos del proceso

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO				
AREAS DE CONFLICTO	DESCRIPCIÓN	ENCUESTA CLIENTE EXTERNO	ESTANDAR	OBSERVACIÓN DIRECTA
		% DE ENCUESTADOS	TIEMPO	TIEMPO
INFORMACION	Turno para obtener la licencia	29%	5 minutos	20 minutos
ENTIDAD FINANCIERA	Pago de especie en el Banco	25%	10 minutos	30 minutos
ATENCIÓN AL USUARIO	Recepción, actualización y verificación de documentos	35%	5 minutos	20 minutos
TOTAL:		89%	20 MINUTOS	1 HORA Y 10 MINUTOS

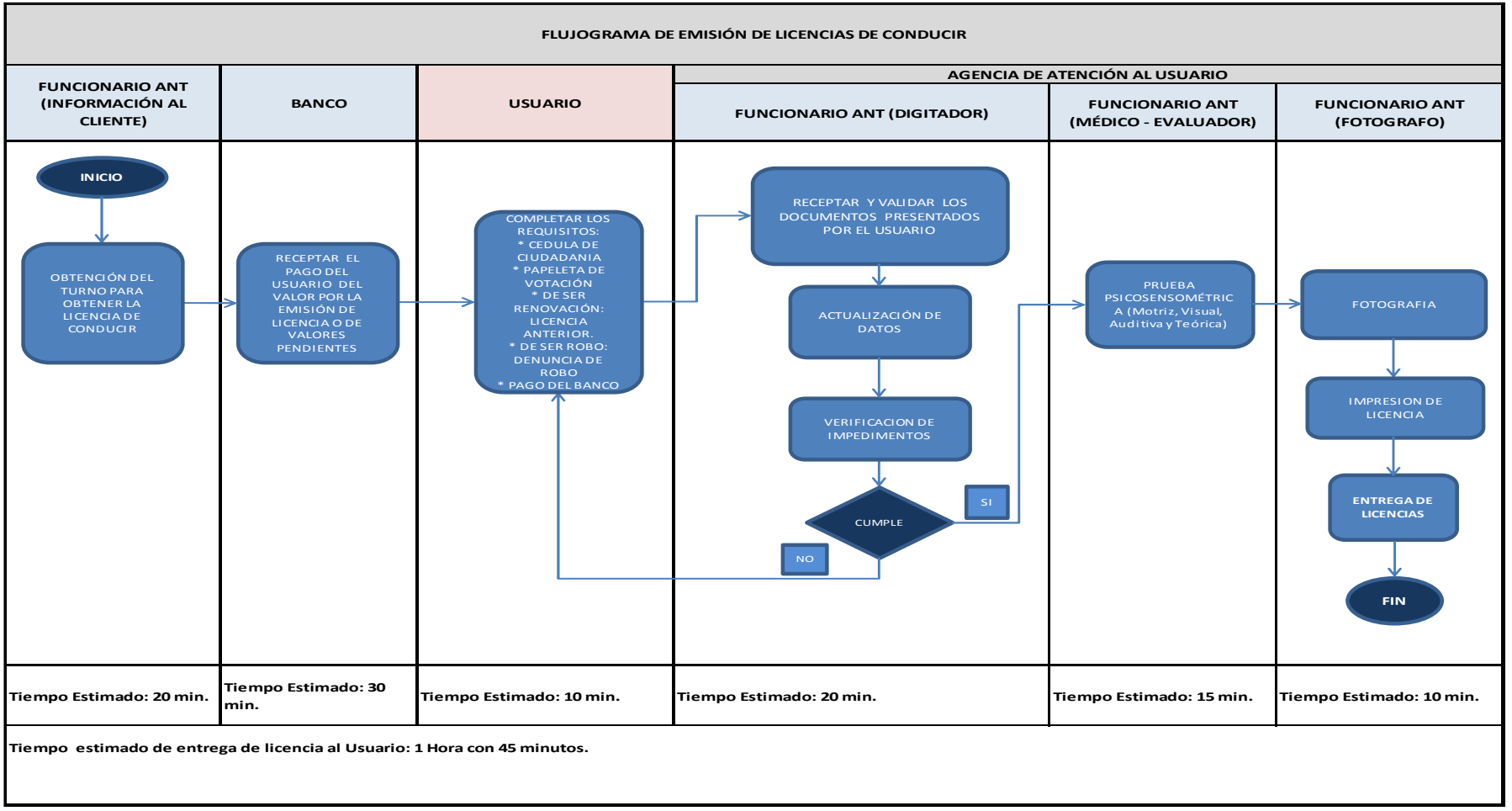
Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

A continuación se presenta un flujo de la actividad, correspondiente al proceso para obtener la licencia de conducir de acuerdo a la observación realizada.

Ver Gráfico 43, donde se explica cada una de las actividades del proceso de entrega de licencias de conducir, que inicia con la obtención del turno para el trámite, pago de la especie, entrega de documentación, verificación, prueba psicosométrica, fotografía, impresión del documento y entrega al usuario.

Gráfico 43 Flujo de la actividad para obtener la licencia de conducir



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Mediante la observación directa, se pudo evidenciar que el usuario no conoce el proceso para obtener su licencia, es decir los funcionarios de las Agencias Provinciales de Pichincha, podrían brindar la ayuda necesaria direccionando correctamente al usuario.

Seleccionar soluciones

De acuerdo a la observación directa que se realizó en cada una de las Agencias, se determinaron las siguientes actividades para seleccionar la mejor solución:

- Investigación de campo en cada una de las Agencias Provinciales de Pichincha.
- Análisis de la situación actual de cada una de las Agencias.

Conforme se iban realizando las actividades antes mencionadas, se concluía que la mejor manera de mejorar el servicio en cada una de las Agencias, es implementando un sistema que permita evaluar el servicio y mantener un seguimiento continuo de cada uno de los procesos que intervienen para obtener la licencia de conducir.

Plan de Mejoras de la Agencia Nacional de Tránsito

En el capítulo uno de la presente investigación, se pudieron determinar varios sistemas que permitan evaluar en forma macro al servicio y a su vez mantener un seguimiento continuo tanto del servicio como de los procesos inmersos en cada una de las actividades.

Del Plan de Mejora se incluirán los siguientes aspectos:

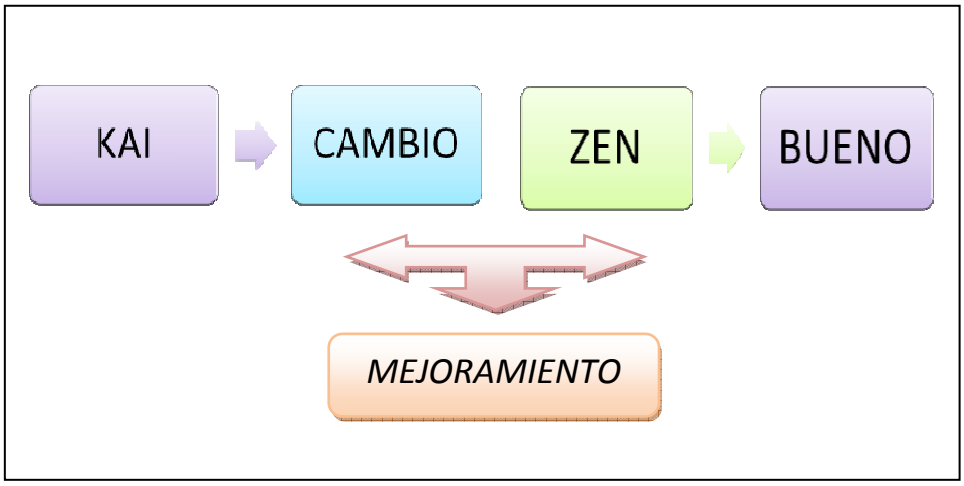
- Cambiar el comportamiento de los funcionarios así como sus actitudes frente a los usuarios, a través de una formación enfocada a la satisfacción del cliente.
- Verificar y controlar los resultados obtenidos.

En este contexto, y en base a la investigación realizada en capítulos anteriores, se definió uno de los mejores sistemas que permitirán medir la satisfacción del cliente en las Agencias Provinciales de Pichincha.

El enfoque bajo el cual está desarrollado el sistema es a través del Kaizen, aplicado a las Instituciones de Gestión Pública.

Kaizen es un concepto que involucra numerosas prácticas y herramientas que dentro de dicho marco filosófico y estratégico, permiten una mejora continua en la organización, en esencia este sistema está formado por dos caracteres que son:

Gráfico 44 Sistema KAIZEN



Fuente: (Lefcovich, 2003)
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.4 Sistema Kaizen

Se determinó que las áreas de emisión de licencias de conducir serían las primeras en adoptar e implementar el Sistema Kaizen, ya que este sistema hace énfasis en mejorar la eficiencia de los procesos. Una vez adoptado este método, se implementará en el resto de la Agencia para integrar y ser consistentes en las políticas y procedimientos de calidad en atención al cliente que se desean cubrir.

De las encuestas realizadas, se pudo identificar que los empleados no tienen un amplio conocimiento acerca de los planeamientos que tiene la Agencia Nacional de Tránsito y que aún falta trabajo en equipo que permita a cada área trabajar en armonía con los demás, por lo que se determina la necesidad de reforzar el trabajo en equipo y la buena comunicación entre los mandos medios y mandos altos.

El Kaizen implica para su continuo desarrollo la puesta en operaciones de seis sistemas, por lo que lo siguiente será una aplicación a la teoría:

1. La Gestión de la Calidad Total (TQM)
2. El Mantenimiento productivo Total (TPM)
3. El Just in Time
4. Actividades de Grupos Pequeños
5. El Sistema de Sugerencias
6. En la Búsqueda del CQD

4.4.1.1 La Gestión de la Calidad Total (TQM)

Conocer las necesidades del cliente, determinar el nivel de satisfacción y elaborar actividades preventivas, nos permitirán alcanzar el mayor grado de satisfacción tanto de los clientes externos como internos.
Se procede a enlistar los porcentajes generales de satisfacción, de acuerdo al estudio realizado en las Agencias.

Cuadro 21 Satisfacción del cliente

SATISFACCIÓN	%
EXCELENTE	**21**
BUENA	**41**
REGULAR	**38**
Total	**100**

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Cuadro 22 Áreas de conflicto y tiempos de espera

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO				
AREAS DE CONFLICTO	DESCRIPCIÓN	ENCUESTA CLIENTE EXTERNO	ESTANDAR	OBSERVACIÓN DIRECTA
		% DE ENCUESTADOS	TIEMPO	TIEMPO
INFORMACION	Turno para obtener la licencia	29%	5 minutos	20 minutos
ENTIDAD FINANCIERA	Pago de especie en el Banco	25%	10 minutos	30 minutos
ATENCIÓN AL USUARIO	Recepción, actualización y verificación de documentos	35%	5 minutos	20 minutos
TOTAL:		89%	20 MINUTOS	1 HORA Y 10 MINUTOS

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.5 Proceso de desarrollo para mejorar la satisfacción en servicios y evaluar la gestión del funcionamiento

Como se muestran en los Cuadros 20 y 23, existen áreas en las cuales las Agencias deben mejorar en cuanto a la atención de los funcionarios para con los clientes, por lo tanto se procede a realizar la siguiente propuesta:

1. Seguimiento del servicio prestado al cliente a través de controles por parte del Jefe de Agencia (visita cliente fantasma) que permita detectar la falencia en el servicio, y dar la retroalimentación respectiva. Esta información es proporcionada por cada Jefe de Agencia.

2. Análisis de tiempo de espera del cliente a través de indicadores y estadísticas realizadas por el Jefe de Agencia en el formato establecido.

3. La información que se obtenga, deberá ser enviada al Director Provincial de Pichincha, vía mail, cada quince días, quien consolidará los datos de todas las Agencias y comunicará el ranking en satisfacción al cliente cada mes. Este proceso se lo realizará en primera instancia para la Agencia La Occidental, considerando que es la de mayor afluencia de usuarios.

4. Este trabajo se lo realizará quincenalmente por los últimos seis meses del año 2014 hasta definir los estándares de todas las Agencias, posteriormente se lo realizará cuatro veces al año (trimestralmente).

5. El resultado de esta actividad, permitirá dar un reconocimiento a las dos mejores Agencias y a los dos mejores funcionarios, mismo que se lo dará por el Director Provincial de Pichincha y la Directora Ejecutiva de la Agencia Nacional de Tránsito.

6. Luego de la evaluación que se realice el primer año, en base a los resultados obtenidos, se comunicará al Departamento de Gestión de Talento Humano, quienes se encargarán de determinar a los mejores funcionarios en calidad de servicio al cliente, lo cual permitirá un bono en la valoración salarial.

7. El Director Provincial de Pichincha, en conocimiento de la Directora Ejecutiva de la Agencia Nacional de Tránsito, deberá comprometer a través de una acta de aceptación a cada uno de los Jefes de Agencia, para incluirlos en la participación de esta labor preventiva, en pro de mejorar la calidad en el servicio al cliente.

Cuadro 23 Formato acta de aceptación

ACTA DE ACEPTACIÓN PARA EL INGRESO A LA ACTIVIDAD DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE
Yo, ……, en calidad de Jefe de Agencia ……., me comprometo a través de este documento a ser partícipe en las actividades que la Dirección Provincial de Pichincha me ha instruído la misma que tiene los sguientes objetivos: 1. Fomentar el desarrollo proactivo del personal de la Agencia, con el fin de obetner las ideas más relevantes y ponerlas en práctica para el beneficio de la Agencia. 2. Apoyar a la realización de un Plan de Mejoramiento de Calidad de Servicio al Cliente, a través de la realización de las actividades en cada proceso y el cumplimiento de las fechas de entrega de los formatos establecidos. 3. Aportar con nuevas técnicas de servicio, que permita obtener un beneficio personal y para la Agencia. En presencia y conocimiento del Director Provincial de Pichincha, Ing……, firmo la presente acta de aceptación. Lugar…… Fecha……. Director Provincial de Pichincha Jefe de Agencia

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Indicadores de gestión y evaluación de los funcionarios

Para la gestión del funcionario de la Agencia, se procede a proporcionar pautas de mejora en:

1. Conocimiento.- se aplicará técnicas en el aprendizaje continuo para la satisfacción del cliente:

1.1 Herramientas.- el funcionario deberá estar sujeto a los posibles cambios que se den en el Manual de Procedimientos, en cuanto al proceso de emisión

de licencias, es decir un constante aprendizaje acerca de los procedimientos internos.

1.2 Técnicas.- esta investigación sugiere una técnica en particular para interactuar directamente con los clientes:

Personalmente

- Saludar a los clientes
- Calmar a los clientes irritados
- Agradecer a los clientes y hacerlos sentir importantes.

Para medir el cumplimiento del aspecto descrito en el punto 1.2, la presente Tesis sugiere utilizar los siguientes indicadores:

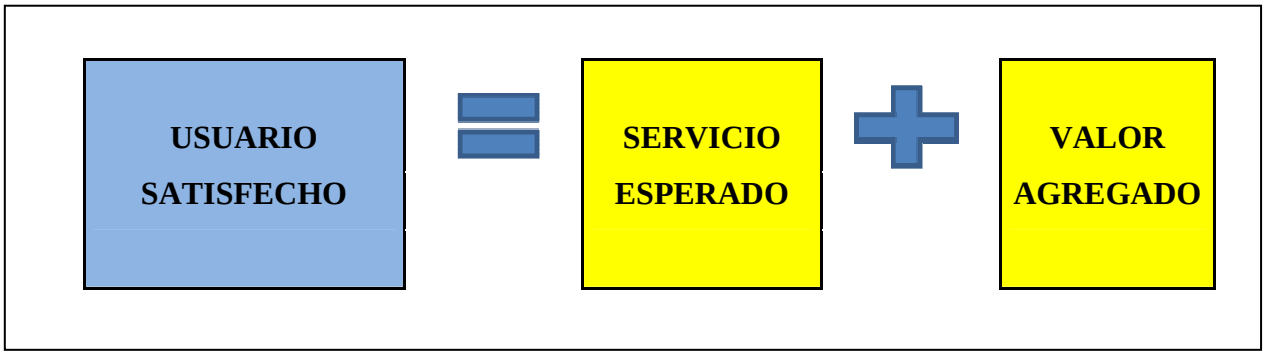
Cuadro 24 Indicadores de evaluación en visita cliente fantasma

INDICADORES DE EVALUACIÓN EN VISITA CLIENTE FANTASMA		
NOMBRE DEL INDICADOR	**CONCEPTO DEL INDICADOR**	**INDICADOR**
SALUDO	Saludo Cordial	% Funcionarios que saludaron correctamente
	identifica a si mismo	% Funcionarios que se identifican
ACTITUD DEL SERVICIO	Escuchar activamente	% Funcionarios que escuchan activamente
	Expresiones coloquiales	% Expresiones coloquiales
	Cordialidad	% Demostración de calidad
INFORMACIÓN	Escuchar activamente	% Funcionarios que escuchan activamente
	Expresiones coloquiales	% Expresiones coloquiales
	Cordialidad	% Demostración de calidad

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

1.3 Experimentos y Triunfos: el funcionario para actuar correctamente con el usuario que se dirige a la Agencia, debe haber formado en su mente algunas ideas ante las circunstancias de interacción con el usuario, esto le dará un valor agregado a las actividades que realiza el funcionario.

Gráfico 45 Usuario satisfecho



Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Los puntos descritos anteriormente, servirán para evaluar la cortesía, amabilidad y accesibilidad del funcionario con respecto al porcentaje de satisfacción al cliente.

2 Agilidad.- corresponde a los tiempos de espera de los usuarios, no se ha establecido una norma que permita a los funcionarios instruirse, sin embargo las Agencias manejan estándares en cuanto al tiempo de espera.

Cuadro 25 **Estándares tiempos de espera**

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO		
AREAS DE CONFLICTO	**DESCRIPCIÓN**	**ESTANDAR TIEMPO**
INFORMACION	Turno para obtener la licencia	5 minutos
ENTIDAD FINANCIERA	Pago de especie en el Banco	10 minutos
MODULOS DE ATENCIÓN AL USUARIO	Recepción, actualización y verificación de documentos	5 minutos
T O T A L		**20 MINUTOS**

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

La Agilidad corresponde a la celeridad con la que el usuario es atendido y son resueltas sus necesidades. Para lo cual todo funcionario de la Agencia debe mostrar rapidez en sus actitudes para brindar el servicio y solucionar eventuales problemas, es decir comprometerse con el usuario.

Para la medición y el análisis del cumplimiento de los tiempos estándar se establece el siguiente indicador:

$$\textbf{\% Tiempo de Espera fuera del Estándar} = \frac{\text{Tiempo Estándar}}{\text{Tiempo Observado}}$$

Para medir estos tiempos, el Jefe de Agencia procederá a realizar una medición aleatoria mínimo una vez por día en diferentes horas, aquí podrá evidenciar el tiempo real de espera del usuario, con los resultados que se obtengan tanto semanales como mensuales se podrán ir comparando con los tiempos estándar y realizar las gestiones

necesarias para la mejora en tiempos de la Agencia, en este punto se podrá evidenciar la pro actividad y la iniciativa del Jefe de Agencia.

Cuadro 26 Formato 3 resumen de la gestión de mejora

RESUMEN DE LA GESTIÓN DE MEJORA Y EVALUACIÓN DEL FUNCIONARIO		
AGENCIA:	**FECHA:**	
CORTESIA, AMABILIDAD Y ACCESIBILIDAD	**EVALUACION CLIENTE FANTASMA**	
	% Funcionarios que saludaron correctamente	
	% Funcionarios que se identifican	
	% Funcionarios que escuchan activamente	
	% Expresiones coloquiales	
	% Demostración de calidad	
	% Funcionarios que escuchan activamente	
	% Expresiones coloquiales	
	% Demostración de calidad	
	Acción a realizar para mejorar el siguiente mes:	
AGILIDAD/TIEMPOS	**Información**	
	Tiempo promedio observado mensual:	
	Estándar: 5 minutos	
	Indicador: % de tiempo de espera Fuera de Estándar:	
	Tiempo Estándar	
	Tiempo Observado	
	Acción a realizar para mejorar el siguiente mes:	
	Entidad Financiera	
	Tiempo promedio observado mensual:	
	Estándar: 10 minutos	
	Indicador: % de tiempo de espera Fuera de Estándar:	
	Tiempo Estándar	
	Tiempo Observado	
	Acción a realizar para mejorar el siguiente mes:	
	Módulos de Atención al Usuario	
	Tiempo promedio observado mensual:	
	Estándar: 5 minutos	
	Indicador: % de tiempo de espera Fuera de Estándar:	
	Tiempo Estándar	
	Tiempo Observado	
	Acción a realizar para mejorar el siguiente mes:	
	Supervisor del Servicio	**Jefe de Agencia**

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.6 Proceso de desarrollo para atender los requerimientos de forma eficiente y reducir los porcentajes de quejas en las áreas de atención al cliente

Para desarrollar este proceso, primero se establecen los puntos críticos en cada una de las áreas donde el usuario tarda más en el proceso de emisión de licencias.

Cuadro 27 P**untos críticos en la emisión de la licencias de conducir**

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO			
AREAS DE CONFLICTO	**DESCRIPCIÓN**	**PORCENTAJE**	**OBSERVACIÓN**
INFORMACION	Turno para obtener lalicencia	29%	Demora en la entrega de turnos
ENTIDAD FINANCIERA	Pago de especie en el Banco	25%	Falta de ventanillas para la atención a los usuarios
MODULOS DE ATENCIÓN AL USUARIO	Recepción, actualización y verificación de documentos	35%	Demora en la actualización de datos

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Se procede a verificar las posibles acciones de mejora:

a) La presente investigación propone plantear un Plan de Contingencia a la demora ocasionada en el proceso de emisión de la licencia de conducir, diseñando un proceso de mejora en las operaciones a fin de tener un mayor control de todas las actividades de cada área.

b) Establecer indicadores que permitirán gestionar el servicio utilizado por el usuario y evaluarlos; dichos indicadores aportarán en el mejoramiento de la calidad del servicio a medida que se los vaya analizando uno por uno.

c) El Jefe de Agencia, será quien identifique el porcentaje de quejas recibidas diaria y mensualmente, de esta manera analizará las causas por las que no se cumplió con el estándar y los puntos de mejora en su Agencia.

d) El informe del análisis de los indicadores, quejas y planes de acción se los entregará al Director Provincial de Pichincha el primer día hábil del mes siguiente, durante los seis últimos meses.

e) Pasado seis meses de esta actividad, se establecerá los estándares de los indicadores en este proceso, y posteriormente definir como viable esta actividad a cada tres meses, es decir, cuatro veces al año.

Cuadro 28 Formato 1 indicadores de reclamos

% QUEJAS DIARIAS	Total Quejas Mensuales / 30
% QUEJAS EN FUNCIÓN DE LOS INGRESOS	Total Quejas Mensuales / Total de Ingresos Mensuales
% DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS DENTRO DEL ESTÁNDAR	Número de Requerimientos Atendidos dentro del Estándar / Total de Requerimientos
% DE REQUERIMIENTOS ATENDIDOS FUERA DEL ESTÁNDAR	Número de Requerimientos Atendidos Fuera del Estándar / Total de Requerimientos

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Cuadro 29 F**ormato 2 informe resumen de análisis y gestión**

INFORME RESUMEN DE LA GESTIÓN DE MEJORA EN REQUERIMEINTOS Y QUEJAS RECIBIDOS POR LOS USUARIOS				
Agencia:			**Fecha:**	
PRODUCTO	**No. DE REQUERIMIENTO**	**No. DE QUEJA**	**INDICADORES**	**PLAN DE GESTIÓN PARA MEJORAR EN EL MES SIGUIENTE**
Renovación			% Quejas Diarias	
			% Quejas en función de los ingresos	
			% Requerimientos atendidos dentro del estándar	
			% Requerimientos atendidos fuera del estándar	
Brevetación			% Quejas Diarias	
			% Quejas en función de los ingresos	
			% Requerimientos atendidos dentro del estándar	
			% Requerimientos atendidos fuera del estándar	
Duplicado			% Quejas Diarias	
			% Quejas en función de los ingresos	
			% Requerimientos atendidos dentro del estándar	
			% Requerimientos atendidos fuera del estándar	
			Jefe de Agencia	

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.7 El Mantenimiento Productivo Total (TPM)

Permite lograr un nivel de cero averías en los equipos y sistemas de los cuales hace uso la Agencia Nacional de Tránsito. Bajo este sistema se procede de la siguiente manera:

a) Los equipos que permiten tomar las pruebas psicosométricas a los usuarios deben funcionar al 98% todo el tiempo.

b) La limpieza, ajustes y lubricación de equipos tecnológicos deberán ser realizados por especialistas de la Dirección Tecnológica de la ANT, esta

limpieza será realizada los días sábados para no interferir en las actividades diarias de cada funcionario.

c) Este sistema calcula el tiempo entre cada limpieza, la reparación y sustitución de componentes en función de las fallas o desperfecto.

4.4.8 El Just in Time (Justo a Tiempo)

El compromiso de la Dirección Provincial de Pichincha hacia el Sistema Justo a tiempo nos asegurará una pronta y eficiente transformación del sistema, antes se deben establecer los siguientes requerimientos básicos:

a) Compromiso total desde la Dirección Provincial de Pichincha.

b) La Dirección Provincial de Pichincha deberá estar apoyando constantemente la iniciativa.

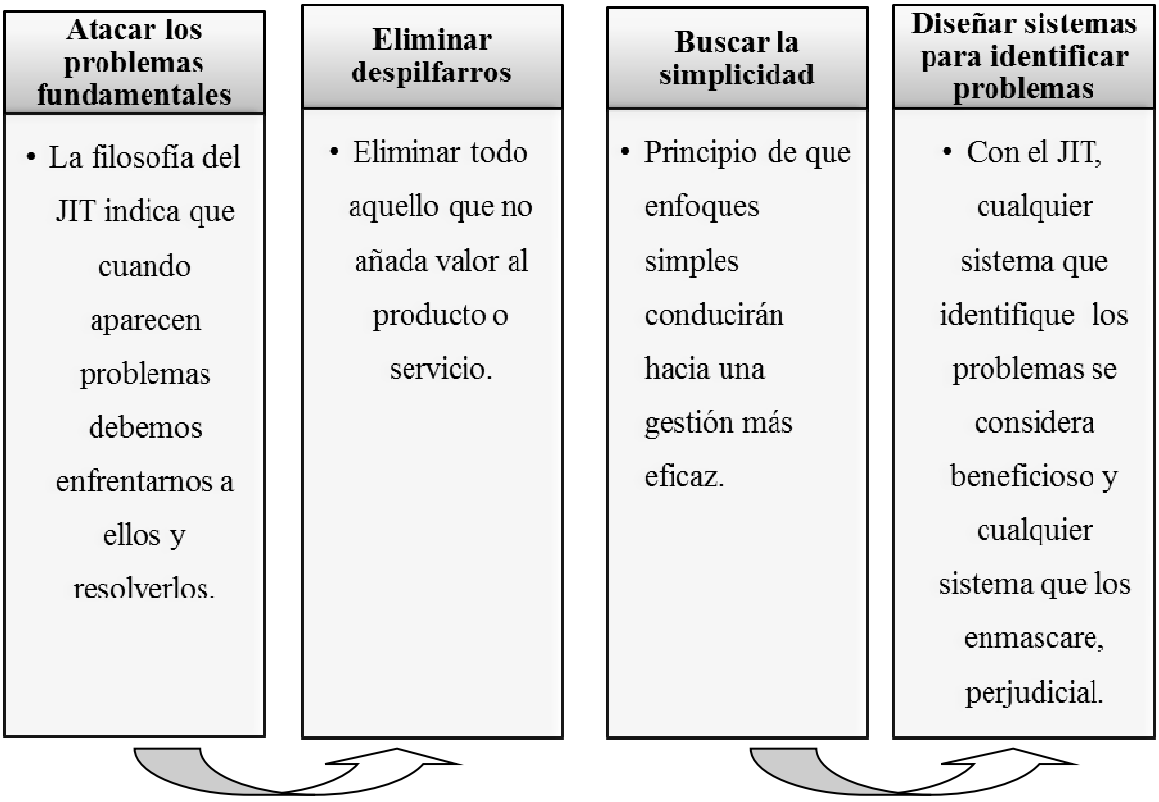
c) Es indispensable la publicidad y la motivación constante a los funcionarios.

d) Se requiere que los funcionarios tengan espíritu de liderazgo.

e) Se requiere una inducción acerca de los principios básicos del Sistema de Producción Justo a Tiempo.

Es necesario que cada funcionario implemente el Justo a Tiempo, lo que significa que además de ocuparse de su trabajo deberá hacer un esfuerzo extra para mejorar los procesos, para esto, se deberá nombrar un líder (Jefe de cada Agencia), quien será el responsable del entrenamiento de los funcionarios de cada área, a fin de seguir los mismos objetivos y enfrentar los problemas en base a una experiencia de aprendizaje común.

Gráfico 46 El **Jit en la aplicación de las empresas de servicios**



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

4.4.9 Actividades de Grupos Pequeños (Círculos de Calidad)

En este punto se establecen los "Círculos de Calidad", donde el funcionario debe poner a disposición de la Agencia:

1. Manos (Habilidad/Agilidad)
2. Cerebro (Inteligencia/Conocimiento)

A cada grupo de trabajo de las Agencias se le asignó un coordinador, quienes son los mismos jefes de cada área o Jefe de Agencias, pues ellos poseen las habilidades y conocimientos para lograr los objetivos, sin embargo, se realizará la rotación del coordinador, a fin de que cada funcionario adquiera nuevas técnicas.

Responsabilidades

- Plantear objetivos en cada círculo de calidad.

- Seleccionar temas representativos acerca de los problemas suscitados en las diferentes áreas y sus procesos, además, plantear nuevos proyectos que contribuyan en la eficiencia de la atención al cliente y se solucionen los problemas.

Requisitos:

1. Tiempo: la propuesta generada no debe ser mayor a un trimestre
2. Periodicidad: las reuniones se realizarán una vez por semana
3. Proceso
a. Identificación de problemas
b. Propuesta de Mejoramiento o posible acción correctiva
c. Implementación de la propuesta
d. Control y evaluación de la propuesta

Es importante mencionar que los Círculos de Calidad lo integrarán funcionarios que trabajan en el área de licencias de cada una de las Agencias, mismos que aportarán con ideas, conocimientos y pro actividad para la mejora de actividades, por lo que no se establece un formato definido para la realización de cada punto del proceso en los Círculos de Calidad.

4.5 El Sistema de Sugerencias

Cada Agencia Provincial de Pichincha podrá tener un Sistema de Sugerencias en línea que permitirá a los empleados aportar en el mejoramiento de los procesos, a través del formulario presentado a continuación.

Cuadro 30 Formato sistema de sugerencias

SISTEMA DE SUGERENCIAS				
Agencia:			**Fecha:**	
Nombre:			**Cargo:**	
Sugerencia en:	**Proceso:**		**Diseño del Servicio:**	
Observación del Problema:				
Sugerencia:				

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

El formulario deberá ser enviado a su jefe directo es decir al Jefe de Agencia, para que ellos a su vez consoliden la información, y posteriormente se envié al Director Provincial de Pichincha, quien será el encargado de evaluar, seleccionar las mejores ideas y verificar la factibilidad o no del mismo.

Este sistema está estrechamente relacionado con el Benchmarking, ya que le permitirá al funcionario estar en constante pro actividad y a base de sus experiencias, obtener las mejores ideas para el mejoramiento de procesos.

4.6 En la Búsqueda del CQD (Cómo Quisiéramos Demostrar)

Finalmente se han establecido las mejores alternativas de evaluación y mejoramiento. Para mejorar la calidad y lograr una entrega de servicios en tiempo la mejora se basará en el Sistema Kaizen.

4.7 APLICAR LAS 5 S

La Agencias Provinciales de Pichincha deberán establecer un tiempo mínimo, que les permita mejorar su apariencia hacia los clientes y sus funcionarios, a través de los siguientes pasos:

Cuadro 31 Formato las 5 S

LAS CINCO S	CUMPLE	NO CUMPLE
1. Separar las herramientas de trabajo utilizadas y no utilizadas		X
2. Establecer un lugar y un orden adecuado a cada equipo de trabajo.	X	
3. Limpieza continua de oficina, máquinas y muebles.	X	
4. Dotar de uniforme y asistencia médica continua.	X	
5. Sistematización y continuidad de los pasos anteriores.		X

Fuente: Investigación propia.
Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Este proceso deberá estar a cargo de:

- Dirección Administrativa (Levantamiento de Activos Fijos)
- Dirección de Gestión de Talento Humano (Evaluación del Personal a través del siguiente formato.

Cuadro 32 Formato 1 informe de herramientas de trabajo utilizadas

EVALUACION DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO UTILIZADAS					
AGENCIA:				**FECHA:**	
Útiles y Equipos de Oficina	**Importancia de Uso**		**Requiere Mant. Limpieza o Reparación.**		**Observaciones**
	ALTO	**BAJO**	**SI**	**NO**	
	Técnico Administrativo			**Jefe de Agencia**	

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

La Agencia Nacional de Tránsito en cuanto a la dotación de uniformes para sus funcionarios, lo realiza cada dos años, por lo que en este sentido, no tendría problema al ingresar este proceso bajo los mismos parámetros al Sistema Kaizen.

En conclusión el Sistema Kaizen, permitirá un mejor desempeño de funciones de las personas que trabajan en el proceso de emisión de licencias de conducir en las Agencias Provinciales de Pichincha, ya que a través de la aplicación de cada parámetro, nos permitirá evaluar el desempeño, medir los resultados del servicio en función de los estándares, utilizando los mismos recursos de personas, dinero y materiales, estableciendo así una sistematización y continuidad de los pasos anteriores.

4.8 Propuesta en Base a la Implementación el Sistema Kaizen

El sistema Kaizen da su inicio al reconocer que toda empresa tiene problemas y que para solucionarlos, se establece una cultura empresarial en la cual todos pueden admitir libremente los problemas, mientras que la administración tiene como función hacer un esfuerzo constante para proporcionar mejores servicios con tiempos cortos.

Al implementar la estrategia Kaizen no solo se pretende tener un enfoque de pensamiento orientado a los sistemas, sino también una serie de herramientas destinadas a solucionar los problemas y mejorar la eficiencia.

Cuadro 33 Plan de mejoras de la Agencia Nacional de Tránsito

AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO ÁREA DE LICENCIAS EVALUACIÓN CON FINES DE MEJORAMIENTO				
ASPECTO A MEJORAR	**ACCIONES DE MEJORA**	**TIEMPO INICIO - FIN**	**RECURSOS**	**RESPONSABLES**
Congestión de la solicitud del servicio a la Agencia Occidental, ya que ésta evacua casi el 40 % de la entrega de licencias.	Promocionar al resto de la agencias como mecanismo de descongestionamiento del servicio y trámite de licencias	02 ene-30 jun 2014	GTH, personal de la ANT.	Director Provincial de Pichincha.
La calificación del servicio por parte el cliente externo se manifiesta en casi un 50% de categoría regular con baja satisfacción con el servicio que presta la ANT por de mora en los procesos del trámite	Eventos de motivación y gerencia de servicio para funcionarios de la ANT	ene-dic- 2014	GTH, personal de la ANT.	Director Provincial de Pichincha
Tiempo de atención al cliente externo, demasiado largo ya que el 67% de quienes reciben el servicio manifiestan ser atendidos en el trámite de las licencias en periodos iguales a una hora o más.	Gestión y mantenimiento tanto de software y equipos de computación y sistemas informáticos; así como las redes Lan y Wan .	ene-dic- 2014	Dirección Tecnológica ANT	Director Provincial de Pichincha
En cuanto a tiempos dentro del proceso, la actividad recepción de documentación y verificación consume la mayor parte del tiempo del proceso.	Recepción ágil y verificación inmediata de la autenticidad de los requisitos	ene-dic- 2014	Jefe de Agencia y Funcionarios	Jefe de Agencia
Funcionarios con perfiles no adecuados a las actividades y funciones del departamento.	Se debe determinar el perfil de los funcionarios, acorde a los requerimientos de la ANT en atención al cliente, de acuerdo a una evaluación que se realizará para encontrar el más idóneo, evaluando sus actitudes, toma de decisiones y resolución de conflictos.	01 febrero - noviembre 2014	GTH, personal de la ANT.	Director Provincial de pIchincha y GTH.
No se efectúa con cierta periodicidad la evaluación del Talento Humano, según sus competencias para la funciones encomendadas.	El perfil idóneo será publicado en las páginas personales de cada funcionario, al no cumplir con estos requerimientos la ANT ofrece capacitación al personal.	01 marzo - diciembre 2014	GTH, Director Provincial de Pichincha.	Director Provincial de Pichincha.
En los procesos de entrega de licencia no se analiza tiempos, movimientos y no se automatizan los procesos.	Sistema de gestión de funcionamiento, este sistema va a ser medido de acuerdo a controles mediante análisis de tiempo de espera del cliente, indicadores y estadísticas.	01 marzo - diciembre 2014	Jefe de Agencia y Funcionarios	Director Provincial de Pichincha
No existe evaluación continua sobre la atención al cliente por parte del departamento de entrega de Licencias	Realizar un estudio para determinar las áreas con problemas de atención al usuario en base a los resultados que muestren las encuestas, insumo para este estudio Agencia Nacional de Tránsito.	02 ene-30 jun 2014	Estudiantes, personal de la ANT.	Eduardo Martinez y Jaime Moscoso
Implementación Modelo de Gestión	Aplicación de la gestión por procesos respetando jerarquía de los mismos para reducir tiempos en la entrega del servicio.	julio-dic- 2014	Estudiantes, personal de la ANT.	Eduardo Martínez y Jaime Moscoso
La motivación e incentivos al personal idóneo no son reconocidas por sus líderes y autoridades	Los funcionarios de la ANT que cumplan con los requerimientos en atención al cliente, obtendrán una remuneración salarial como incentivo a su eficiente gestión.	julio-dic- 2014	Jefe de Agencia, Funcionarios GTH.	Director Provincial de Pichincha

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

Cuadro 34 Operatividad del sistema de gestión de calidad

OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	REGISTRO	COSTO
Capacitación del personal					900
Comprobar la eficiencia de la capacitación	Adquirir nuevos conocimientos y mejorar los ya existentes	GTH	Trimestral	Registro de asistencia de funcionarios	
Evaluar el nivel de satisfacción	Conocer y mejorar el grado de satisfacción del funcionario	GTH	Cada Capacitación	Encuesta de satisfacción	
Incluir a los jefes de agencias en pro de mejorar la calidad de servicio	Fomentar el desarrollo proactivo y el compromiso del personal de Agencia Nacional de Tránsito	GTH - Director Provincial de Pichincha	01 de Marzo 2014	Acta de Aceptación	
Servicio no Conforme					500
Reforzar conocimientos en servicio al cliente	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	GTH – Jefe de Agencia	01 de Marzo-diciembre 2014	Plan de refuerzo institucional	
Indicadores de satisfacción del servicio al cliente	Verificar los resultados	GTH – Jefe de Agencia	Semestral	Porcentaje de clientes satisfechos y no satisfechos	
Clima Laboral					300
Sistema de sugerencias	Permitir que los funcionarios aporten ideas en el mejoramiento de los procesos	Jefe de Agencia - Director Provincial de Pichincha	Mensual	Formato sistema de sugerencias	
Aplicar evaluación de clima laboral	Conocer el grado de satisfacción del funcionario	GTH – Jefe de Agencia	Anual (01 de Diciembre del 2014)	Evaluación de clima laboral	
Comunicación Interna					100
Definir la información a transmitir	Planificar lo que se va a informar	Director Provincial de Pichincha	Mensual	Cronograma de reuniones	
Determinar las herramientas de comunicación	Informar a todo el personal	Jefe de Agencia	Mensual	Convocatoria, carteles, mail	
Preparar el área de comunicación	Tener un espacio adecuado para proporcionar la información	Personal de servicios	Mensual	Registro de asistencia de funcionarios	
Reuniones de Trabajo	Mejorar el trabajo en equipo	Jefe de Agencia	Mensual	Actas de Reunión / Registro de Asistencia	
Adquisición de equipos tecnológicos					4000
Determinar equipos tecnológicos necesarios	Lograr una entrega de servicio eficiente y ágil	Personal de compras	Semestral	Inventario de materiales y equipos tecnológicos	
Evaluar ofertas y cotizaciones	Seleccionar al mejor proveedor	Jefe de compras	Semestral	Registros de calificación y selección de proveedor	
Elaborar lista de compras	Comprar los equipos necesarios	Asistente de compras	Anual	Requisición de compra / Orden de compra	
Satisfacción del Cliente Externo					300
Establecer indicadores de quejas	Determinar el porcentaje de insatisfacción	Jefe de Agencia	Mensual	Indicadores de reclamos	
Aplicar encuesta de satisfacción	Conocer el grado de satisfacción del cliente	Estudiantes-Jefe de Agencia	Anual (01 de Diciembre del 2014)	Encuesta de satisfacción	

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	REGISTRO	COSTO
Comunicación Externa					5000
Definir la información a transmitir	Planificar lo que se va informar	Director Provincial de Pichincha	02 de Enero hasta el 30 de Junio 2014	Cronograma de reuniones	
Determinar los medios de comunicación	Informar al cliente externo	Director Provincial de Pichincha	02 de Enero hasta el 30 de Junio 2014	Medios de Comunicación	
Organizar reuniones	Mejorar la comunicación al cliente externo	Director Provincial de Pichincha	02 de Enero hasta el 30 de Junio 2014	Acta de reunión	
Presentarse a la reunión	Mejorar resultados y encontrar el medio más óptimo para proporcionar información al cliente externo	Director Provincial de Pichincha-GTH	02 de Enero hasta el 30 de Junio 2014	Registro de asistencia	
Manejo de Documentos					500
Almacenar documentos	Mantener una constancia física	Asistente de Jefe de Agencia	Diario	Respaldos y documentos	
Auditoría Interna					784
Planificar programa de auditoría interna	Estableces los parámetros y tiempos para la auditoría	Director Provincial de Pichincha	04 de Diciembre del 2014	Programa de auditoría interna	
Elección de auditores internos	Elegir a una persona competente, objetiva e imparcial	Director Provincial de Pichincha	05 de Diciembre del 2014	Calificación de auditores internos	
Resultados de auditoría interna	Análisis de la alta dirección para tomar decisiones	Comité Calidad	18 de Diciembre del 2014	Informe de Auditoría Interna	
Control y Seguimiento de resultados					700
Elaborar un plan de control y seguimiento	Establecer líneas de acción	Jefe de Agencia	02 de Enero del 2014	Plan y cronograma de auditoría	
Realizar indicadores de gestión	Registrar información recopilada por el cliente fantasma y realizar planes de acción para mejorar los resultados	Jefe de Agencia	Mensual	Indicadores de evaluación en visita cliente fantasma	
Dar seguimiento	Mejorar los procesos	Directora	Mensual	Resumen de la gestión de mejora	
				COSTO TOTAL	**13084**

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

CONCLUSIONES

- La presente investigación demostró el eficiente desarrollo de un Sistema de Mejoramiento de Calidad, mismo que no solo puede ser utilizado en las Instituciones de Gestión Pública, sino por cualquier entidad que pretenda brindar un excelente nivel de satisfacción al cliente.

- La implementación del sistema Kaizen aporta en gran medida a los procesos que la Agencia Nacional de Tránsito tiene planeado para mejorar los servicios que presta, ya que anteriormente no existía un control, evaluación y mejoramiento en la calidad del servicio.

- Con esta investigación se pudo determinar la demanda que tiene cada una de las Agencias de Atención al Usuario de Pichincha, con el fin de captar la percepción de calidad en el servicio que el funcionario le presta al momento que el usuario se acerca a obtener su título habilitante.

- La responsabilidad para mejorar la satisfacción del usuario involucra a todos los miembros del área de licencias de conducir de las diferentes Agencias, a través de una actitud de trabajo en equipo o la aplicación de los círculos de calidad con cooperación, prolijidad y proactividad, que permitirán accesibilidad a la constante evolución tanto de la Agencia como también del usuario.

- El tiempo es un factor que juega un papel primordial en la obtención del servicio, el cual determina el nivel de calidad del servicio que se está brindando. Enfocar a las agencias en función del tiempo del usuario, es poner en marcha una nueva organización que permita una creación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del mundo actual.

RECOMENDACIONES

- La excelencia en una empresa ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, incrementando los niveles competitivos y mejorando las relaciones con el público, entre los miembros de la organización y la sociedad.

- La satisfacción del cliente no es responsabilidad de un grupo de personas, la mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas a lo largo de la organización.

- Es fundamental tomar el valor y la importancia real del tiempo que se merecen los clientes externos; es decir garantizar los procesos de la organización a través de la amabilidad y el profesionalismo que el personal da para la prestación del servicio al cliente.

LISTA DE REFERENCIAS

(s.f.).

Abad, F. M. (2005). *Evaluación de la calidad de los sistemas de información.* Madrid: RA-MA.

Algor. (2007-2008). *Modelo-sistema-de-calidad.* Obtenido de www.algorconsultores.com

Amat, M. J. (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección.* Barcelona: Ediciones Gestión S.A. Obtenido de 1. AMAT, JOAN Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. / Joan Ma. Amat.

camova. (17 de Enero de 2008). Obtenido de http://camova.lacoctelera.net

Charles , L., Hair, J., & Mc Daniel, C. (2008). *Marketing 8a. Edición.* Thomson.

Crosby, P. B. (2008). *La Calidad no cuesta.* Florida: Compañia Editorial Continental. S.A. de CV.

Davidow, & Uttal. (12 de Marzo de 2013). *Medición de la calidad del servicio.*

Deming, E. W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Deming, E. W. (1997). *La Nueva Economía.* Madrid: Díaz de Santos . Obtenido de DEMING, W. Edwards. La Nueva Economía – Díaz de Santos – 1997

Feigenbaum, A. V. (06 de Febrero de 2009). *La Calidad como Filosofía de gestión.* Obtenido de http://www.pablogiugni.com.ar

Gómez, N. P. (Marzo de 2005). Diseño de un sistema de mejoramiento de la calidad en el servicio a clientes del Banco de Pichincha de agencias ubicadas en centros comerciales de Quito. *Diseño de un sistema de mejoramiento de la calidad en el servicio a clientes del Banco de Pichincha de agencias ubicadas en centros comerciales de Quito*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Gross, M. (10 de Noviembre de 2008). *La Cultura Organizacional.* Obtenido de http://manuelgross.bligoo.com

INLAC. (03 de Marzo de 2013). *Asesoria en desarrollo e implementación de sistemas de gestión de la calidad* . Obtenido de http://www.inlac.org/asesorias.html

Jáuregui, A. G. (2001). *Control interno de los procesos de servicio al cliente.* Obtenido de www.gestiopolis.com

Juran, J. (1990). *Juran y la Planificación de la Calidad.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Matero, R. J. (02 de Marzo de 2010). *Gestión de la Calidad.* Obtenido de www.gestiopolis.com (noviembre 2012)

Naveda, C. A. (2011). La República del Ecuador. *El movimiento intelectual ibero-americano.* (pág. 15). Quito: Álvarez. Obtenido de La República del Ecuador: El movimiento intelectual ibero-americano.

Penacho, J. L. (05 de Febrero de 2013). *Evolución histórica de la Calidad en el contexto del mundo.* Obtenido de http://gio.uvigo.es

Penacho, J. L. (s.f.). *Evolución histórica de la Calidad en el contexto del mundo.*

Prentice , H. P. (7 de Febrero de 2013). *Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com

Ruiz, J. (2002). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna.* Madrid-España: Editorial RA-MA,.

Ruiz, J. (s.f.). *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna.* Madrid-España: Editorial RA-MA.

Ruiz, O. C. (1 de Noviembre de 2002). *Gestión de la calidad del servicio.* Obtenido de Control de Gestión: http://www.5campus.com

Sigconsultores. (20 de Febrero de 2013). *Aseguramiento de la calidad.* Obtenido de http://www.sig3consultores.org

slideshare. (Enero de 2013). *El triángulo del servicio.* Obtenido de www.slideshare.net

Thompson, I. (Julio de 2005). *La Satisfacción del Cliente.* Obtenido de http://www.promonegocios.net

Torres López, J. L., & Novoa Chirino, N. (1992). *Planificación de los costos de producción en el Centro de Inmunología Molecular.* La Habana: Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.

Velasco, J. (2010). *Gestión de la calidad-Mejora continua y sistemas de gestión-2da Edición.* Madrid-España: Editorial Pirámide .

Wiley, L. (2004). *Control estadístico de la calidad.* Madrid: tercera edición.

http://www.paritarios.cl

ANEXOS

ANEXO 1 REGISTRO OFICIAL EDICIÓN ESPECIAL No. 323 DEL 17 DE AGOSTO DEL 2012

Reñova (ICR), a fin de que pueda renovar su unidad con una nueva o en su defecto con una que no supere el límite determinado para el cambio de unidad dentro del cuadro de vida útil vigente, luego de lo cual están obligados a legalizar la unidad que ha reemplazado al vehículo viejo dentro del permiso de operación de la operadora que les acogió.

DEBE DECIR:

Décimo: Para el caso de la modalidad de transporte de carga pesada exclusivamente, por cuanto la misma se encuentra abierta, por medio de ésta resolución se autoriza que aquellos vehículos que pertenecen a una operadora legalmente constituida y con permiso de operación vigente, que les haya fenecido su tiempo de vida útil como máximo 5 años atrás y solo hasta la fecha en que se emite esta resolución, puedan reincorporarse de manera temporal a la operadora a la que pertenecía mediante un incremento de cupo renova (ICR), a fin de que pueda renovar su unidad con una nueva, o en su defecto con una que no supere el límite determinado para el cambio de unidad dentro del cuadro de vida útil vigente, luego de lo cual están obligados a legalizar la unidad que ha reemplazado al vehículo viejo, dentro del permiso de operación de la operadora a la que pertenecen.

Así mismo, para fortalecer las organizaciones de transporte, considerando las modalidades que se encuentren abiertas incluido el transporte escolar e institucional, por esta resolución, se permite que las operadoras que tienen permiso de operación vigente, puedan incluir en su flota vehicular vehículos que han superado la vida útil, como máximo 3 años atrás y solo hasta la fecha en que se emite esta resolución, para que los mismos se acojan al proceso de Plan Renova mediante un Incremento de Cupo Renova (ICR), a fin de que pueda renovar su unidad con una nueva o en su defecto con una que no supere el límite determinado para el cambio de unidad dentro del cuadro de vida útil vigente, luego de lo cual están obligados a legalizar la unidad que ha reemplazado al vehículo viejo dentro del permiso de operación de la operadora que les acogió.

DICE:

Décima Primera: Para el caso de las solicitudes de CPOR de transportistas que pertenezcan a la modalidad de transporte de carga liviana, se requerirá necesariamente de una visita in situ de funcionarios de la ANT, a fin de determinar que se cumple con la necesidad de la legalización de la empresa solicitante, comprobando que los mismos se encuentran dedicados efectivamente a la prestación del servicio, para lo cual los funcionarios podrán solicitar copias de RUC, RISE, facturas comerciales contratos u otros documentos que puedan servir para documentar la prestación efectiva de la operación.

DEBE DECIR:

Décimo Primera: Para el caso de las solicitudes de CPOR de transportistas que pertenezcan a la modalidad de transporte de carga liviana y mixta, se requerirá necesariamente de una visita in situ de funcionarios de la ANT, a fin de determinar que se cumple con la necesidad de la legalización de la empresa solicitante, comprobando que los mismos se encuentran dedicados efectivamente a la prestación del servicio, para lo cual los funcionarios podrán solicitar copias de RUC, RISE, facturas comerciales, contratos u otros documentos que puedan servir para documentar la prestación efectiva de la operación.

2. Esta resolución entrará en vigencia a partir de la presente fecha y hasta el 31 de diciembre del 2012, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial.

3. Comuníquese con esta Resolución a los interesados y a las autoridades correspondientes, para su ejecución, registro y control, publíquese y promúlguese.

Dado y firmado en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los veintitrés días del mes de noviembre de 2011, en la Sala de Sesiones de la Agencia Nacional de Regulación del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en su Sexta Sesión Ordinaria.

f.) Ing. Alex Pérez Cajilema, Presidente del Directorio.

f.) Ing. Mauricio Peña Romero, Secretario del Directorio.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO.- Certifico.- Que el presente documento es fiel copia del original que reposa en los archivos de este organismo.- f.) Ilegible, Secretaría General.

No. 025-DIR-2011-ANT

EL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

Considerando:

Que, el segundo inciso del artículo 151 de la Constitución de la República del Ecuador señala que la Función Ejecutiva está integrada, entre otros, por los organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas;

Que, mediante Suplemento del Registro Oficial No. 415 de 29 de marzo del 2011, el Pleno de la Asamblea Nacional Constituyente, expide la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con la que se crea la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, a fin de que esta subrogue los derechos, obligaciones, patrimonio, bienes y personal de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que por efecto de las reformas cesó en su vida jurídica;

[illegible] de la Regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, dentro del ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector, así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GAD'S y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito;

Que, el inciso segundo del artículo 16 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, establece que la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es una entidad adscrita al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, de derecho público con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios;

Que, el literal a) del artículo 10-1 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, dispone que la Función Ejecutiva tendrá Agencias de Regulación y Control que son organismos técnicos que tienen por función la regulación de las actividades del sector, el control técnico de las actividades realizadas por los agentes que operan en él y la preparación de informes sobre las normas que deberán observar el respectivo organismo de control, de acuerdo con la ley, y que su ámbito de acción es específico a un sector determinado, adscritas a un Ministerio Sectorial o Secretaría Nacional;

Que, mediante Oficio No. MINFIN-DM-2012-0001 de 23 de febrero de 2012, el Ministerio de Finanzas de conformidad con las competencias establecidas en la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP y el Reglamento de la misma Ley se emite DICTAMEN PRESUPUESTARIO FAVORABLE, para la expedición del Estatuto Orgánico de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

Que, mediante Oficio No. 1580-MRT-FI-2012-FDT de 08 de marzo de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales, conforme lo establecido en la Ley Orgánica del Servicios Público - LOSEP, y el Reglamento de la misma Ley emitió DICTAMEN FAVORABLE, al proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

Que, mediante Oficio No. MRT-VSP-012-0045 de 18 de [illegible] de 2012, el Ministerio de Relaciones Laborales [illegible] en el proyecto de Estatuto Orgánico de Gestión por Procesos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial la [illegible] de Trámites Pilotantes;

[illegible]

Resuelve:

Expedir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Artículo 1.- Estructura organizacional por procesos.- La Estructura Orgánica de Gestión Organizacional por Procesos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, estará conformada por unidades técnicas, jurídicas, administrativas y financieras interrelacionadas entre sí y comprometidas con la misión y objetivos de la Institución.

Artículo 2.- Procesos Institucionales Gobernantes.- Responsables de la formulación de la política institucional interna, lineamientos, planes estratégicos, generación de directrices y expedición de normas e instrumentos para el desempeño de la entidad, así como también del cumplimiento de la política emitida por el Órgano Rector del transporte nacional.

Agregadores de Valor.- Responsables de generar el portafolio de productos y servicios primarios requeridos por los clientes externos, en cumplimiento de la misión institucional; constituyen la razón de ser de la Organización.

Habilitantes.- Se clasifican en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios secundarios en apoyo a la gestión de los procesos gobernantes, agregadores de valor y viabilizan la consecución de objetivos y metas institucionales.

Artículo 3.- Puestos directivos.- Los puestos directivos establecidos en la Estructura y el Estatuto Orgánico son: Director Ejecutivo, Subdirector Ejecutivo, Coordinadores Generales, Directores Técnicos de Área y Directores Provinciales.

Artículo 4.- Consejo Consultivo de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.- Es un organismo de consulta e información del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, cuyas recomendaciones no tendrán carácter vinculante. Se reunirá en forma ordinaria cada dos meses; y, extraordinariamente por convocatoria de su Presidente.

El Consejo Consultivo Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial estará integrado de la siguiente manera:

a) El Ministro del sector del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, o su delegado, quien lo presidirá;

b) Un delegado del Ministro de Educación;

c) Un delegado del Ministro de Salud;

[illegible]

f) Un delegado de las escuelas de conducción profesionales y un delegado por las escuelas de conducción no profesionales;

g) Un delegado de las asociaciones automotrices del Ecuador; y,

h) Un delegado de las organizaciones de veeduría ciudadana relacionadas con el transporte terrestre y tránsito.

Sus atribuciones y responsabilidades serán definidas en el Reglamento de la Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Artículo 5.- Comité de Gestión de Calidad de Servicio de Desarrollo Institucional.- Tendrá la responsabilidad de proponer, monitorear y evaluar la aplicación de las políticas, normas y prioridades relativas al mejoramiento de la eficiencia Institucional, deberá reunirse al menos una vez cada treinta días o cuando la gestión así lo requiriere, y estará conformado por:

a) Director Ejecutivo o su delegado quien lo presidirá;

b) Director de Planificación;

c) Responsable por cada uno de los procesos, unidades administrativa; y,

d) Responsable de la UATH o quien hiciere sus veces.

CAPITULO I

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Artículo 6.- Misión.- Planificar, regular y controlar la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en el territorio nacional, a fin de garantizar la libre y segura movilidad terrestre, prestando servicios de calidad que satisfagan la demanda ciudadana; coadyuvando a la preservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del País, en el ámbito de su competencia.

Artículo 7.- Visión.- Ser la entidad líder que regule y controle el ejercicio de las competencias de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, basados en la transparencia y calidad de servicio que garanticen a la sociedad ecuatoriana una regulación eficaz mediante la planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

Artículo 8.- Valores Institucionales

a) **Honestidad.-** Es la actuación de los servidores públicos en forma transparente y responsable en el desempeño de nuestras funciones. Este valor se refiere a las cualidades del recurso humano que labora en la ANT.

b) **Trabajo en equipo.-** Es la capacidad de un grupo de servidores públicos que unimos esfuerzos en una dirección coordinación/área para el logro de los objetivos de la ANT.

c) **Calidad del Servicio.-** Brindar el servicio por parte de los servidores públicos de manera que satisfaga los requerimientos y supere las expectativas de clientes externos e internos.

d) **Proactividad.-** Capacidad de adelantarnos a los hechos, incentivando a los servidores a que presenten iniciativas y a realizar acciones con las cuales contribuyamos al logro de los objetivos, metas, misión y visión de la Institución.

e) **Mejora Continua.-** Mejoramiento continúo de los procesos institucionales.

f) **Lealtad:** Cumplir y hacer cumplir nuestra Misión, Visión y Valores Institucionales, por encima de nuestros intereses personales.

g) **Apertura:** Aceptar nuevas ideas, proyectos, propuestas y enfoques, que nos permitan enriquecernos y mejorar.

h) **Compromiso:** Intencionalidad positiva de cumplir y ejecutar las competencias asignadas en el trabajo y comprometerse con la visión y misión institucional.

i) **Responsabilidad Social.-** Es la acción que nos permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de cada acto, en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural, no sólo cuando los resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando nos son adversos o indeseables.

j) **Eficiencia.-** Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los que cuenta la Institución, a fin de alcanzar los objetivos y metas programadas con la optimización del uso de los recursos y tiempo.

Artículo 9.- Principios Institucionales

a) **Servicio.-** A nuestros usuarios y a la colectividad.

b) **Respeto.-** Para el ser humano sin distinción de raza, género y credo.

c) **Transparencia.-** En todas las actividades institucionales.

d) **Equidad.-** En todos los actos, sin distinción de persona.

e) **Identificación.-** Trasmitimos el sentido de relación y pertenencia de los servidores a la ANT.

f) **Cumplimiento.-** Entregamos lo solicitado a tiempo, excediendo las expectativas de los clientes internos y externos.

g) **Tolerancia.-** Reflejamos la actitud de aceptación reflexiva de criterios constructivos y la diversidad de opiniones y actuaciones que se encuentren dentro del cumplimiento de valores institucionales.

Artículo 10.- Objetivos

Objetivo General:

Contribuir al desarrollo nacional a través de regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y

seguridad vial, mediante la formulación y aplicación de leyes, normas, políticas, planes, programas y proyectos que garanticen la satisfacción del los usuarios.

Objetivos Estratégicos:

a) Desarrollar regulaciones que permitan una gestión óptima y un control eficiente del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, a fin de asegurar el libre tránsito y seguridad de personas y bienes en el país.

b) Reducir de mortalidad ocasionada por accidentes tránsito en vías y carreteras a nivel nacional a través del fortalecimiento de la seguridad vial.

c) Diseñar e implementar métodos y sistemas modernos de capacitación y asistencia técnica a escuelas de conducción y conductores.

d) Implementar métodos y mecanismo óptimos e innovadores de supervisión permanente y evaluación a conductores del transporte terrestre.

e) Contribuir al proceso de descentralización, al desarrollo local y al fortalecimiento de las Municipalidades en materia de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial a través de una transferencia óptima de competencias y de la aplicación de sistemas de control al cumplimiento de las competencias.

f) Implementar el modelo de gestión institucional que permita el desarrollo de los procesos de desconcentración y descentralización de competencias asignadas por ley, a fin de modernizar la administración del sector del transporte terrestre y seguridad vial a nivel nacional.

g) Implementar sistemas de planificación y control administrativo del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, a través de regulaciones sectoriales, planes, programas y proyectos ejecutados por las distintas direcciones de la institución que permitan cumplir la misión de la ANT.

h) Impulsar el desarrollo del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, así como su mejoramiento continuo, mediante la suscripción y aplicación de convenios con entidades nacionales e internacionales.

Artículo 11.- Estrategias Institucionales

a) Consolidar alianzas estratégicas para efectuar la transferencia de competencias de conformidad a lo previsto en la ley.

b) Implementar y monitorear el cumplimiento del Plan Nacional de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.

c) Implementar el sistema de seguimiento y control de gestión estratégica, técnica y operativa de la institución.

d) Implementar los procesos de Contratación Pública a través de cumplimiento de políticas internas de adquisición.

e) Fortalecer la administración y mejoramiento continuo de los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes.

f) Implementar el sistema integrado del control y monitoreo del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.

g) Cumplir con la gestión y ejecución de los objetivos institucionales, planes anuales y plurianuales en concordancia con los objetivos y políticas Gubernamentales.

h) Dotar de infraestructura física y tecnológica a los GAD's para permitir una prestación del servicio en condiciones adecuadas y de calidad.

i) Automatizar el registro y cobro de infracciones de tránsito.

j) Implementar centros y dispositivos de monitoreo a vehículos de transporte terrestre público a nivel nacional.

k) Difundir campañas de concientización que aportan a la seguridad vial.

l) Aplicar mecanismos de coordinación y homologación para el control operativo y vigilancia del tránsito y transporte terrestre.

m) Implementar el sistema unificado de estadísticas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en concordancia con las entidades directamente relacionadas.

n) Elaborar los estudios para la determinación y aplicación de tarifas del transporte público.

o) Coordinar con dependencias y entidades gubernamentales la realización de acciones de control y regulación.

p) Generar mecanismos y campañas de comunicación y educación tendientes a promover el uso racional de vías y carreteras del país, a fin de reducir la mortalidad y morbilidad en accidentes de tránsito.

Artículo 12.- Políticas

a) Promover la implementación de indicadores de gestión operativa, administrativa y presupuestaria.

b) Generar mecanismos de control en materia de transporte terrestre en sus diversas modalidades.

c) Controlar técnicamente el cumplimiento de regulaciones, normativas técnicas y legales en la gestión del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, así como la prestación de los servicios de transporte terrestre en sus diversas modalidades.

d) Coordinar con los GAD's, la ejecución de programas, planes y proyectos integrales.

e) Aplicar procesos y procedimientos institucionales de ejecución presupuestaria, en coordinación con los órganos reguladores y de control.

f) Coordinar con los gobiernos sectoriales y locales la ejecución de programas y acciones para la regulación y control de los servicios de transporte.

CAPITULO II

ESTRUCTURA BÁSICA ALINEADA A LA MISIÓN

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para el cumplimiento de su misión, objetivos estratégicos y responsabilidades, estará integrada en el ámbito de su competencia por los siguientes procesos:

1. PROCESOS GOBERNANTES

1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA REGULACIÓN, PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.

1.2 GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.

2. PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

2.1 GESTIÓN DE COORDINACIÓN GENERAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL;

2.1.1 GESTIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÀNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.1.1.1 COSTOS PARA LA AUTORIZACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.1.1.2 ESTUDIOS DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.1.2 GESTIÓN DE REGULACIÓN DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÀNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.1.2.1 REGULACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.2 GESTIÓN DE COORDINACIÓN GENERAL DE CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.2.1 GESTIÓN DE CONTROL TÉCNICO SECTORIAL

2.2.1.1 GESTIÓN DE CONTROL TÉCNICO

2.2.2 GESTIÓN DE TÍTULOS HABILITANTES

2.2.2.1 GESTIÓN DE TÍTULOS HABILITANTES

2.2.3 GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

2.2.3.1 GESTIÓN DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE TRASNPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

3. PROCESOS HABILITANTES

3.1 DE ASESORIA

3.1.1. GESTIÓN DE ASESORÍA JURIDICA.

3.1.1.1. GESTIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

3.1.1.2 GESTIÓN DE PATROCINIO LEGAL

3.1.2. GESTIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

3.1.3. GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN

3.1.3.1 GESTIÓN DE PLANEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN

3.1.3.2. GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1.3.3 GESTIÓN DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN

3.1.4. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL

3.2 DE APOYO

3.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

3.2.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.2.1.1.1 GESTIÓN DE CONTROL DE BIENES E INVENTARIOS

3.2.1.1.2 GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES

3.2.1.2 GESTIÓN FINANCIERA

3.2.1.2.1 GESTIÓN DE PRESUPUESTO

3.2.1.2.2 GESTIÓN DE CONTABILIDAD

3.2.1.2.3 GESTIÓN DE TESORERÍA

3.2.2 GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

3.2.3 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.2.3.1 GESTIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.2.3.2 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y REMUNERACIONES

3.2.3.3 GESTIÓN DE BIENESTAR SOCIAL Y PROTECCIÓN

3.2.4 **GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES**

3.2.4.1 GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN Y SEGURIDAD INFORMÀTICA

3.2.4.2 GESTIÓN DE BASES DE DATOS

3.2.4.3 GESTIÓN DE APLICACIONES INFORMÁTICAS

3.2.4.4 GESTIÓN DE SOPORTE TÉCNICO INFORMÁTICO

3.2.5 **GESTIÓN DE SECRETARIA GENERAL**

3.2.5.1 GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN, CERTIFICACIÓN Y ARCHIVO

3.2.5.2 GESTIÓN DE CENTROS DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

4. PROCESOS DESCONCENTRADOS

4.1 DIRECCIONES PROVINCIALES

4.1.1 PROCESO GOBERNANTES

4.1.1.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL PROVINCIAL.

4.1.2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR .

Art. 13.- REPRESENTACIONES GRAFICAS

13.1 CADENA DE VALOR

4.1.2.1 GESTIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS DEL TRANSPORTE TERRESTRE

4.1.2.2 GESTIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.

4.1.3 PROCESOS HABILITANTES

4.1.3.1 DE ASESORIA

4.1.3.1.1 GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

4.1.3.2 DE APOYO

4.1.3.2.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

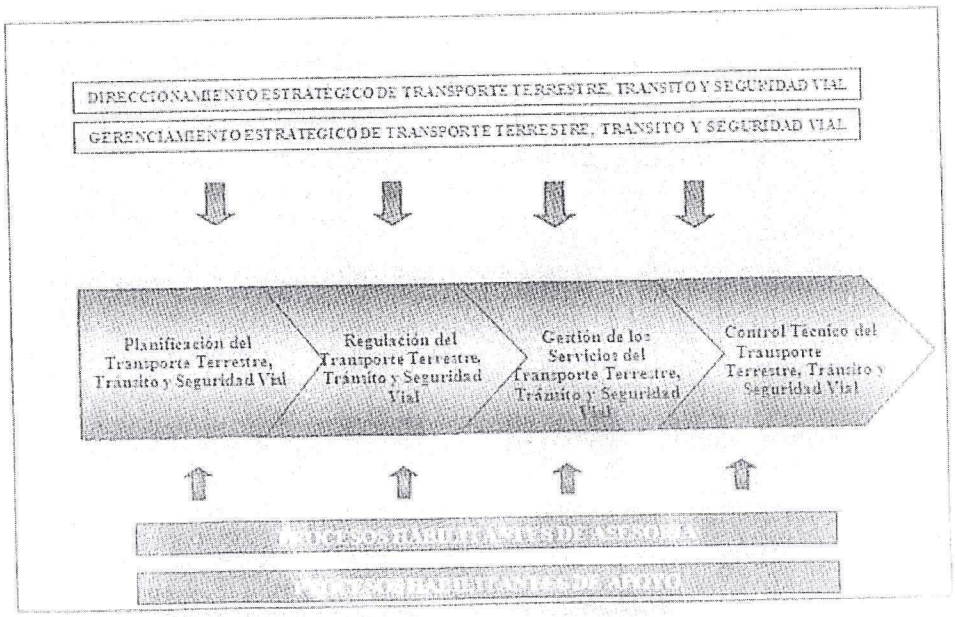
- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
- GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- GESTIÓN FINANCIERA
- GESTIÓN TECNOLÓGICA

4.2 OFICINAS DE ATENCIÓN AL USUARIO PROVINCIAL

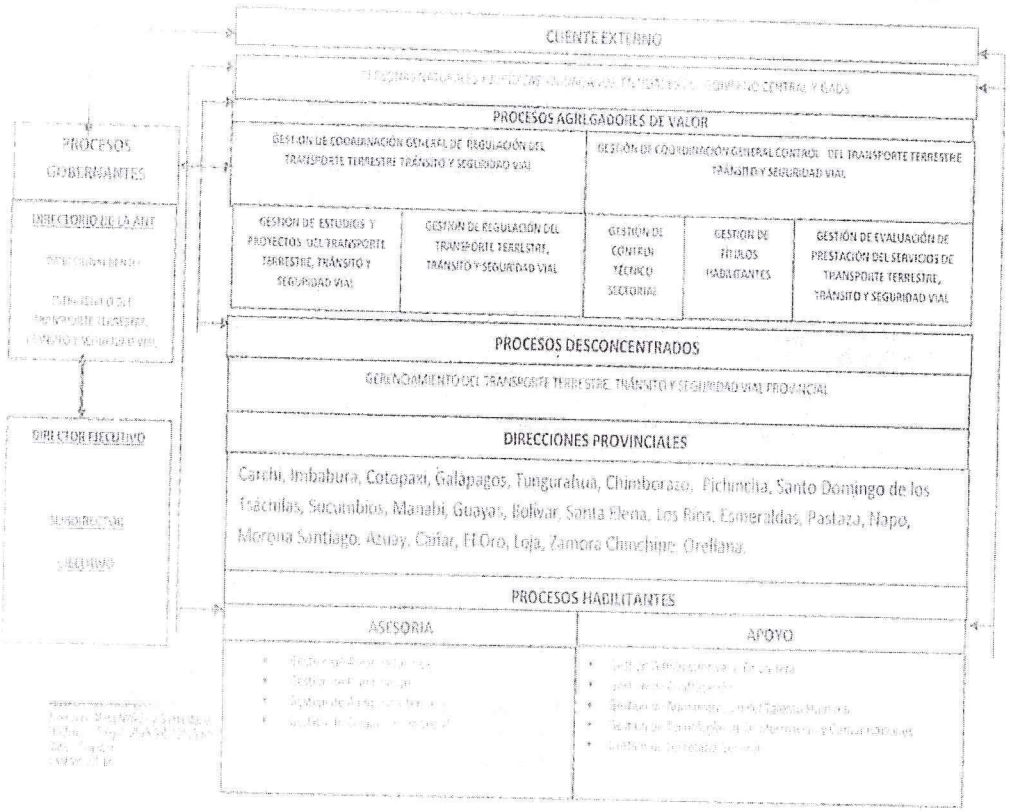
4.3 OFICINAS DE ATENCIÓN AL USUARIO CANTONAL

5. PROCESO ESPECIAL

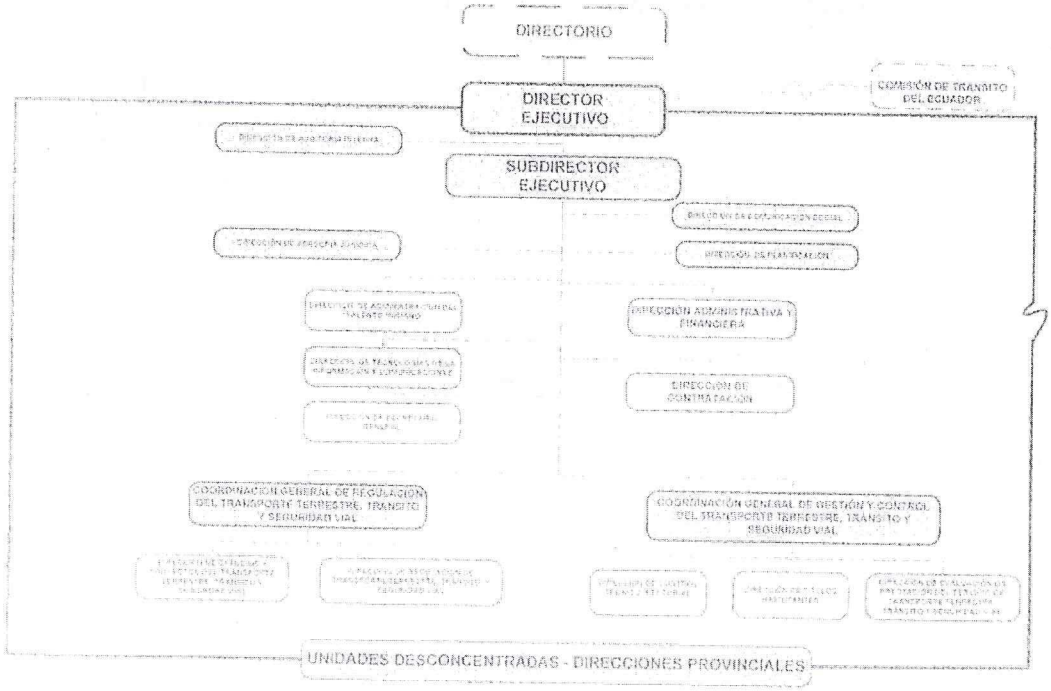
5.1 GESTIÓN DE TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS



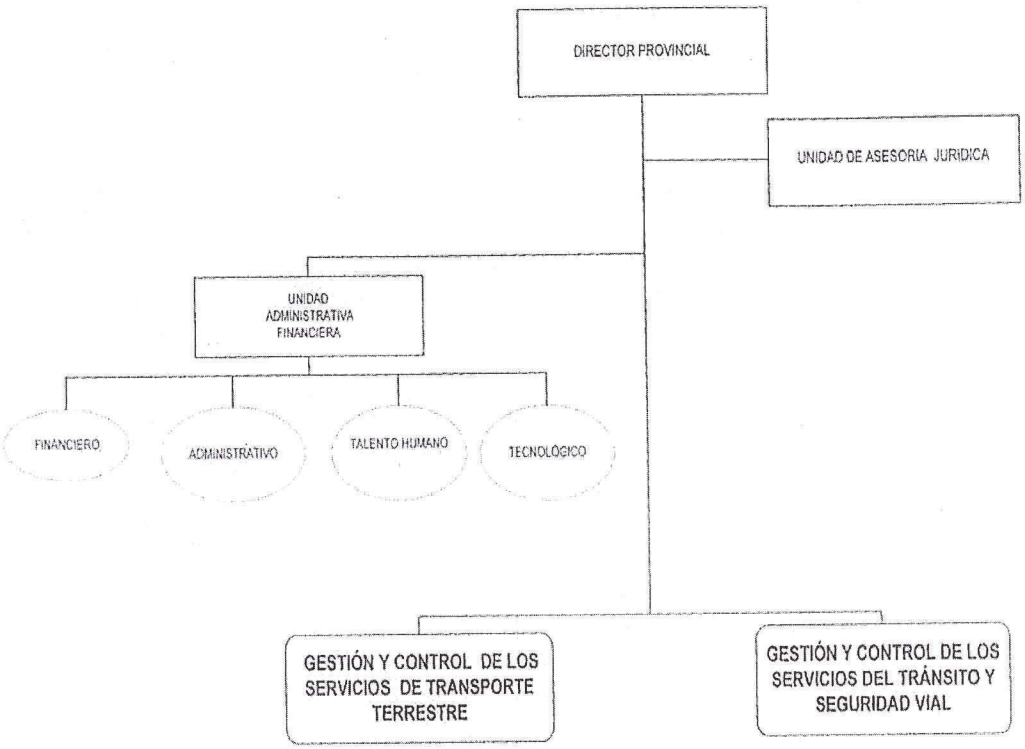
13.2 MAPA DE PROCESOS



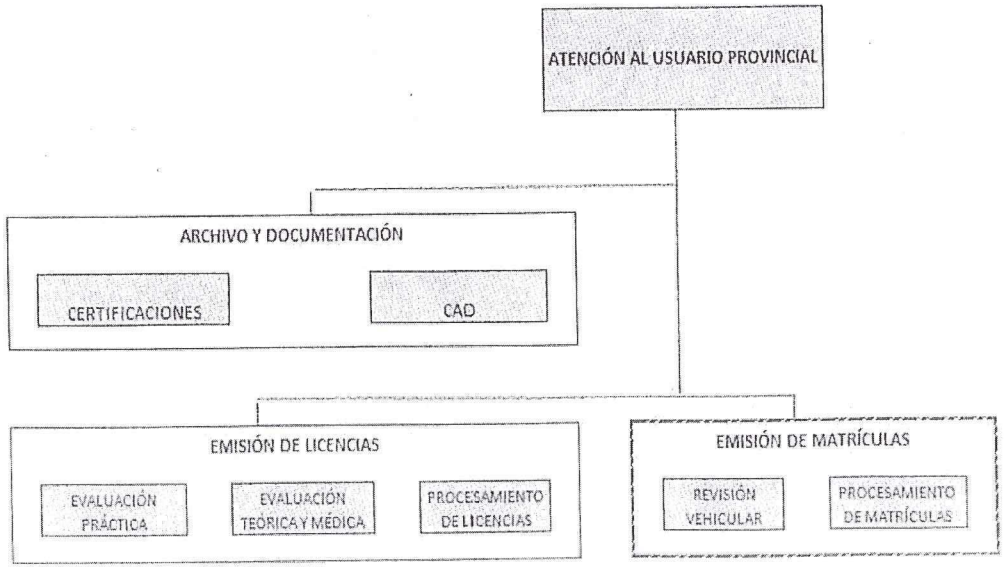
13.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA



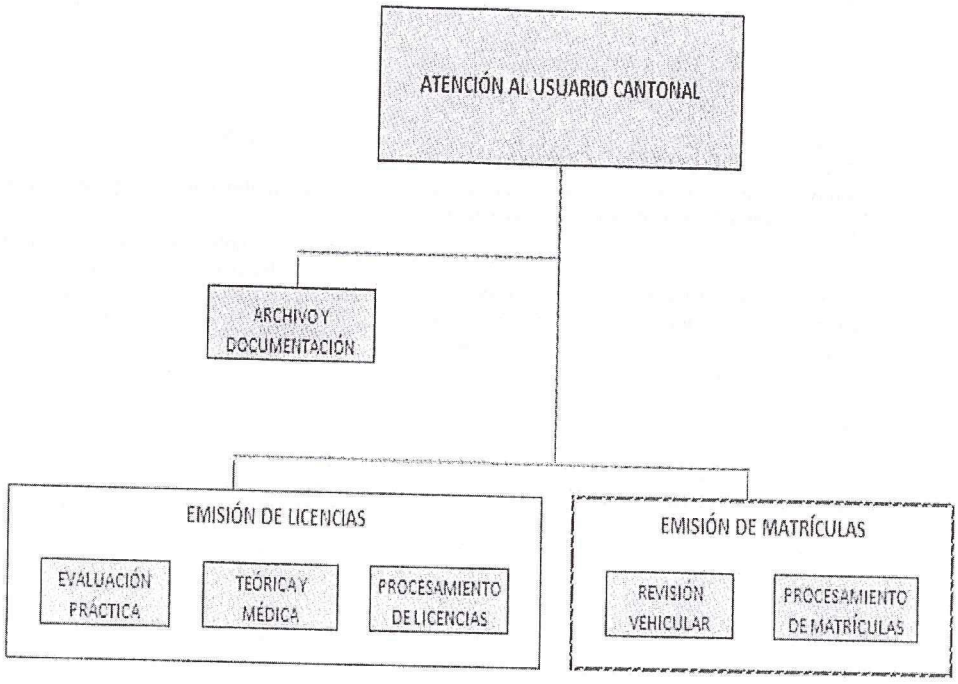
13.4 ESTRUCTURA DE LAS DIRECCIONES PROVICIONALES DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDA VIAL



13.4.1. ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO PROVINCIAL



13.4.2 ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO CANTONAL



CAPITULO III

ESTRUCTURA DESCRIPTIVA

1. PROCESOS GOBERNANTES

1.1 DIRECTORIO DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

a) **Misión.-** Regular y controlar la gestión de los servicios del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en el ámbito de su competencia, y aprobar las normas de regulación, homologación y procedimientos de control técnico referente a los medios y sistemas de transporte terrestre y tránsito en el ámbito nacional.

b) **Atribuciones y responsabilidades**

1. Cumplir, hacer cumplir la Constitución y la Ley, los convenios internacionales suscritos y ratificados por el Ecuador en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial;

2. Establecer las regulaciones de carácter nacional en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, controlar y auditar en el ámbito de su competencia el cumplimiento por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados de conformidad con la Ley;

3. Elaborar y poner en consideración del Ministro del Sector el plan o planes nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y supervisar su cumplimiento;

4. Nombrar al Director (a) Ejecutivo (a) de la Institución de una terna enviada por el Presidente de la República;

5. Supervisar y controlar la gestión del Director (a) Ejecutivo (a) y removerlo de ser el caso;

6. Aprobar y expedir las normas técnicas en el marco de las políticas públicas nacionales para la aplicación de la Ley y su Reglamento General;

7. Aprobar el plan operativo anual de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, presentado por el Director (a) Ejecutivo (a);

8. Aprobar y expedir las normas de regulación y control de la red estatal-troncales nacionales de transporte terrestre y tránsito a nivel nacional definidos por el ministerio del sector en el ámbito de sus competencias;

9. Fijar los valores de los derechos de los títulos habilitantes y demás documentos valorados, en el ámbito de su competencia;

10. Aprobar y expedir las normas de homologación, regulación y control de los medios y sistemas de transporte terrestre y tránsito, en el ámbito nacional;

11. Establecer y fijar las tarifas en cada uno de los servicios de transporte terrestre en el ámbito de su competencia, según los análisis técnicos de los costos reales de operación;

12. Conocer y resolver en segunda y definitiva instancia las resoluciones emitidas por el Director (a) Ejecutivo (a), que sean impugnadas de acuerdo con el procedimiento establecido en el Reglamento a la Ley;

13. Supervisar y controlar a las operadoras nacionales e internacionales de transporte terrestre y demás instituciones prestadoras de servicios de tránsito y seguridad vial en el ámbito de su competencia;

14. Aprobar el presupuesto anual de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y demás organismos dependientes;

15. Conocer y aprobar el informe de gestión y labores del Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, así como sus estados financieros auditados;

16. Autorizar al Director Ejecutivo la conformación de empresas de economía mixta en el ámbito del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial;

17. Autorizar los títulos habilitantes a regir luego de una fusión y/o escisión, según el caso, de empresas operadoras de transporte terrestre y prestadores de servicios de tránsito y seguridad vial en el ámbito de su competencia;

18. Aprobar los informes de factibilidad para la creación de nuevos títulos habilitantes en el ámbito de su competencia;

19. Aprobar los informes previos emitidos por el departamento técnico para la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa en el ámbito de su competencia, según los parámetros que se establezcan en el Reglamento;

20. Registrar y auditar los informes técnicos previos para la constitución jurídica emitidos por los GAD's que hubieren asumido la competencia;

21. Aprobar el otorgamiento de títulos habilitantes en el ámbito de su competencia, de conformidad con el reglamento correspondiente; y,

22. Aprobar los reglamentos necesarios para el cumplimiento de sus fines y objetivos;

1.2 GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.

1.2.1 DESPACHO DEL DIRECTOR EJECUTIVO

a) **Misión.-** Gerencia la gestión institucional mediante la implementación de procesos y procedimientos de regulación y control, orientados al cumplimiento de la misión de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Responsable: Director Ejecutivo

b) Atribuciones y responsabilidades

1. Cumplir y hacer cumplir los Convenios Internacionales suscritos por el Ecuador, la Constitución, la Ley y sus Reglamentos, en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, así como las resoluciones del Directorio, precautelando el interés general;

2. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

3. Nombrar a los responsables de cada una de las Unidades Administrativas Provinciales de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, y removerlos según las causales establecidas en la ley y en observancia al debido proceso;

4. Elaborar las regulaciones y normas técnicas para la aplicación de la presente Ley y su Reglamento y someterlos a la aprobación del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

5. Disponer en el ámbito de su competencia la elaboración de los estudios relacionados con la regulación de tarifas de los servicios de transporte terrestre, en sus diferentes clases de servicio, los cuales deberán considerar e incluir análisis técnicos de los costos de operación, que serán puestos a consideración del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial para su aprobación, reforma o delegación;

6. Elaborar los reglamentos necesarios para otorgar los contratos de operación de servicios de transporte a nivel nacional y someterlos a conocimiento y aprobación del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

7. Disponer en el ámbito de su competencia la elaboración de los estudios de costos de los derechos que deben pagar los operadores por la emisión del correspondiente título habilitante y ponerlos a consideración del Directorio de la Agencia Nacional de regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial para su aprobación, reforma o delegación;

8. Preparar las normas de homologación, regulación y control de equipos y sistemas de transporte y tránsito terrestres, que serán puestas a consideración del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial para su aprobación, reforma o delegación;

9. Suscribir los contratos de operación de servicios de transporte terrestre de conformidad con los términos, condiciones y plazos establecidos, en el ámbito de su competencia;

10. Supervisar la gestión operativa técnica y sancionar a las operadoras de transporte terrestre y las entidades prestadoras de servicios de tránsito y seguridad vial, previo el trámite correspondiente y observando los principios del debido proceso y el derecho a la defensa, en el ámbito de su competencia;

11. Presentar para aprobación del Directorio el plan de trabajo, la proforma presupuestaria e informe anual de labores de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

12. Presentar, para aprobación del Directorio, el informe anual de labores de la Agencia Nacional, así como sus estados financieros auditados;

13. Nombrar y remover al personal de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, conforme a la Ley;

14. Determinar y asignar los deberes y atribuciones que deberán cumplir los responsables de las Unidades Administrativas Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, mediante las disposiciones que expida para tal efecto;

15. Elaborar los reglamentos internos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y someterlos a aprobación del Directorio;

16. Disponer el cierre de vías o tramos de ellas, con carácter excepcional, por razones de seguridad o fluidez del tránsito en el ámbito de sus competencias, de acuerdo al Reglamento;

17. Promover y mantener campañas masivas de educación, concienciación, prevención y capacitación en temas relacionados con la movilidad, tránsito, seguridad vial y medio ambiente y, editar y supervisar las publicaciones oficiales relacionadas con el sector;

18. Auspiciar programas, proyectos, actividades y publicaciones objeto de su competencia;

19. Recaudar, administrar y controlar los recursos económicos y patrimoniales de la Institución;

20. Estructurar y supervisar las dependencias administrativas de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial necesarias para su funcionamiento, tanto nacional como provincial;

21. Implementar en el ámbito de su competencia auditorías de seguridad vial sobre obras y actuaciones viales fiscalizando el cumplimiento de los estudios, en el momento que considere oportuno;

22. Disponer la creación, control y supervisión de los registros nacionales sobre transporte terrestre, tránsito y seguridad vial;

23. Autorizar, en el ámbito de sus competencias y atribuciones, pruebas y competencias deportivas que se realicen utilizando el sistema de vías de la red estatal- troncales nacionales en coordinación con el ente deportivo correspondiente y los Gobiernos Autónomos Descentralizados correspondientes;

24. Disponer la elaboración de informes de factibilidad previo y obligatorio para la constitución jurídica de toda compañía o cooperativa de transporte terrestre en el ámbito de sus competencias, según los parámetros que se establezcan en el Reglamento;

25. Declarar de utilidad pública, con fines de expropiación, los bienes indispensables destinados a la construcción de la infraestructura del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, en el ámbito nacional, para proyectos de interés nacional;

26. Autorizar, regular y controlar el funcionamiento y apertura de cursos de las Escuelas de Formación de conductores profesionales y no profesionales, así como autorizar la realización de los cursos de capacitación de los Institutos de Educación Superior, Escuelas Politécnicas Nacionales legalmente autorizados y de conformidad con el respectivo reglamento;

27. Auditar el funcionamiento de los centros de revisión y control técnico vehicular, los mismos que podrán ser concesionados por los Gobiernos Autónomos Descentralizados que hayan asumido la competencia;

28. Autorizar el funcionamiento de las compañías de renta de vehículos; y,

29. Las demás que le determinen la Ley y su Reglamento, y el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

1.2.2 DESPACHO SUBDIRECTOR EJECUTIVO

a) **Misión:** Apoyar, coordinar y articular la gestión institucional en materia de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Responsable: Subdirector Ejecutivo

b) **Atribuciones y responsabilidades**

1. Representar y subrogar al Director Ejecutivo, en los casos legales previstos por delegación y por ausencia;
2. Ejecutar la supervisión de la gestión institucional, emitir informes correspondientes para conocimiento de la máxima Autoridad;
3. Presidir las reuniones del Comité de Gestión Estratégica Institucional;
4. Coordinar, articular e impulsar la elaboración, la implementación y el control de regulaciones, reglas técnicas, planes, programas y proyectos, en base a las políticas y estrategias Institucionales;
5. Coordinar y controlar las relaciones entre Agencia de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y los organismos de créditos nacionales e internacionales que financian los proyectos Institucionales;
6. Proponer e impulsar acciones y estrategias que aporten a la gestión de los procesos habilitantes de apoyo, asesoría y agregadores de valor y al aprovechamiento de los recursos, su entrega oportuna y capacidad de respuesta;
7. Proponer políticas de administración y gestión pública eficiente;
8. Emitir directrices orientadas a una adecuada planeación en los procesos de contratación de bienes, ejecución de proyectos y prestación de servicios de ANT, de conformidad con la Ley;
9. Emitir directrices y supervisar los procesos de control de la gestión a través del SIGOB y otras instituciones del Estado;
10. Vigilar el funcionamiento correcto de los métodos de control interno de las distintas unidades que administran los procesos habilitantes de apoyo y agregadores de valor; y,
11. Solicitar a la Dirección de Asesoría Jurídica la elaboración de contratos y convenios relacionados en el ámbito de competencia de ANT, previa a la autorización de la autoridad competente.

2 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

2.1 COORDINACIÓN GENERAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

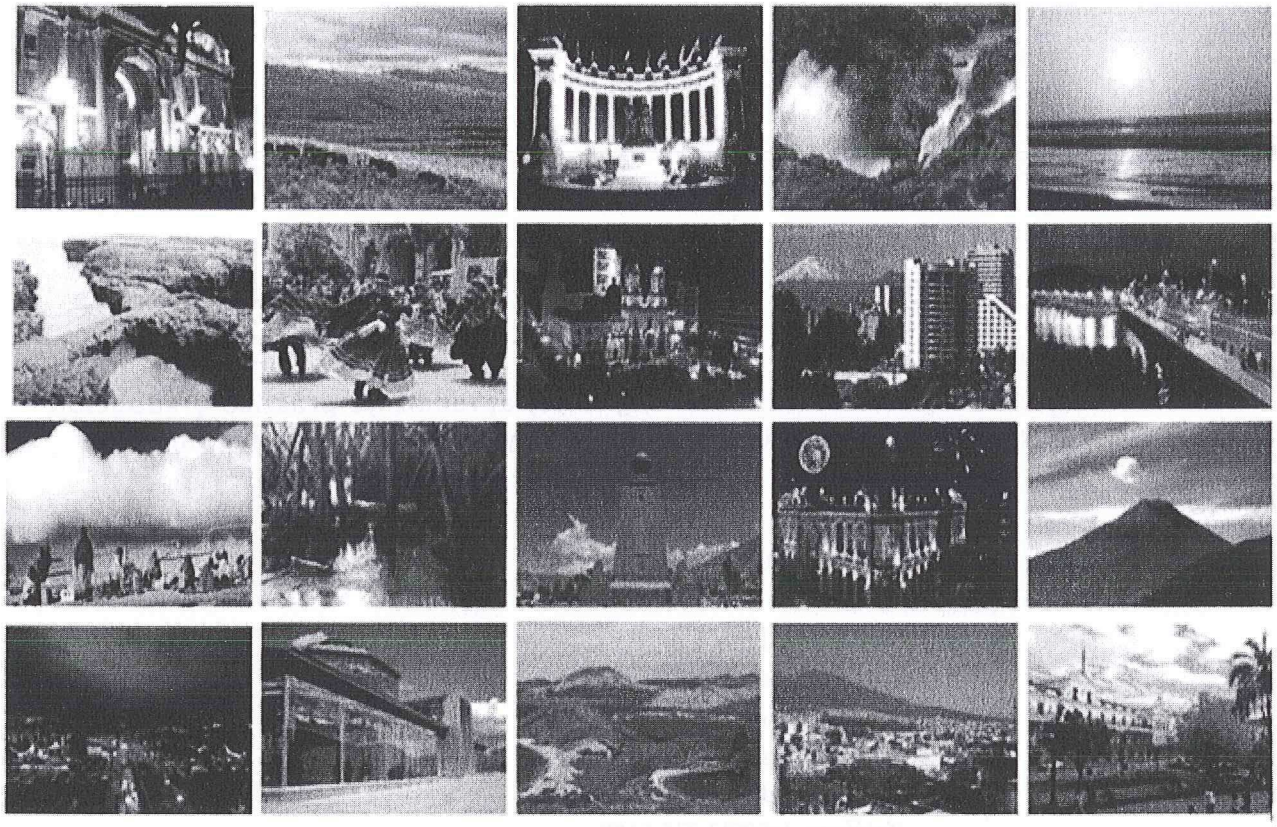
a) **Misión.-** Coordinar la elaboración de normativas, reglas y regulaciones técnicas en materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, a fin de regular la gestión institucional.

Responsable: Coordinador General de Regulación del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.

b) **Atribuciones y responsabilidades**

1. Coordinar la elaboración de regulaciones, normas técnicas, estudios, planes, programas y proyectos para someterlas a conocimiento y aprobación del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
2. Coordinar la elaboración de regulaciones, normas técnicas, estudios, planes, programas y proyectos que regulen las operaciones de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el ámbito de sus competencias;
3. Definir y coordinar el establecimiento de regulaciones, normas técnicas, estudios, planes, programas y proyectos para el funcionamiento, operación y control de instalaciones de uso obligatorio para las empresas operadoras de los servicios de transporte;
4. Coordinar la regularización del proceso de renovación y chatarrización del parque automotor de vehículos de servicio público que han cumplido su vida útil;
5. Coordinar la creación de los registros nacionales sobre transporte terrestre, tránsito y seguridad vial;
6. Coordinar la elaboración de los informes para la emisión de los contratos de operación de servicios de transporte terrestre; en el ámbito de su competencias;
7. Coordinar la emisión de los certificados de habilitación de vehículos para el transporte internacional por carretera, conforme los requisitos previstos en la Comunidad Andina de Naciones;
8. Normar las autorizaciones para dictar cursos de formación, capacitación y entrenamiento con las escuelas de conducción, Institutos Técnicos de educación superior, escuelas politécnicas y universidades en el País, autorizadas por el Organismo Nacional Coordinador del Sistema de Educación Superior;
9. Coordinar con las dependencias especializadas del sector público y privado los aspectos operativos en materia de educación y seguridad vial;
10. Presentar al Director Ejecutivo los planes e informes de cumplimiento de objetivos, metas y resultados de la unidad;
11. Emitir la normativa para la formación y capacitación de Agentes civiles de tránsito;
12. Expedir la regulación sobre señalización vial a nivel nacional en coordinación con el INEN.
13. Realizar en el ámbito de su competencia los estudios relacionados con la regulación de tarifas de los servicios de transporte terrestre, en sus diferentes clases de servicio, los cuales deberán considerar e incluir análisis técnicos de los costos

ANEXO 2 GUÍA METODOLÓGICA SISTEMA DE GOBIERNO POR RESULTADOS GPR



Gobierno Por Resultados - GPR

GUÍA METODOLÓGICA

e-Strategia Consulting Group®

Noviembre del 2011

Gobierno Por Resultados es una solución integral de metodologías, herramientas digitales, aprendizaje práctico y adopción de cambio para soluciones sostenibles y autosuficiencia del cliente.

Para más información, por favor contacte a:

JABEZSTRATEGIA, S.A.
e-Strategia Consulting Andes™
12 de Octubre y Francisco Salazar,
Edificio Plaza 2000, Piso 9,
Quito, Ecuador,
Teléfono: (+593)2 223-5130

Licenciataria exclusiva en el Ecuador de e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V., empresa mexicana, titular de la metodología y el software "Gobierno Por Resultados"

Copyright © 2000-2011, e-Strategia Consulting Group, S.A. de C.V.
o subsidiarias,
San Pedro Garza García, N.L. México, C.P. 66260.

Todos los Derechos Reservados.

www.e-strategia.com / e-strategia@e-strategia.com

El presente documento se encuentra bajo la protección de las leyes internacionales de Derechos Reservados / International Copyright.

Introducción

- ¿Me podría indicar, por favor, hacia donde debo dirigirme desde aquí?, preguntó Alicia.
- Esto depende en gran parte de a donde quieras llegar, dijo el Gato.
- No me importa demasiado a donde, dijo Alicia.
- Entonces da igual hacia donde te dirijas, dijo el Gato.

Lewis Carroll, en *"Alicia en el país de las maravillas"*

Gobierno Por Resultados (GPR) busca dar transparencia y continuidad a la gestión de todas las instituciones del Gobierno Central del Ecuador mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos en todos los niveles institucionales. GPR permite hacer un seguimiento continuo al estado de los planes estratégicos y operativos, a los resultados obtenidos y a los riesgos que afectarían la consecución de los objetivos.

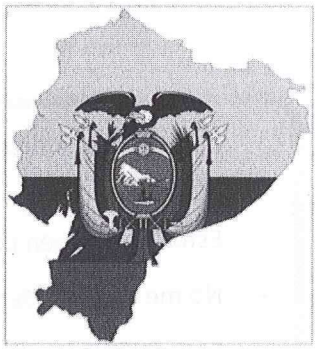
La Metodología GPR contempla definiciones y conceptos en los ámbitos de gestión de planes estratégicos y operativos, gestión de proyectos y gestión de procesos. El GPR genera permanentemente bases de conocimiento y aprendizaje en la gestión gubernamental.

Acerca del Proyecto GPR en Ecuador

Gobierno por Resultados

En Octubre de 2010, la Presidencia de la República del Ecuador inició el Proyecto para la implantación de Gobierno Por Resultados para todas las entidades, instituciones y dependencias del Gobierno Central del Estado. El despliegue de GPR en el Ecuador es un proyecto administrado y apoyado por la Secretaría Nacional de la Administración Pública.

Acerca del alcance del Proyecto GPR:



- El GPR es un proyecto de transformación del Gobierno Central, patrocinado por la Presidencia de Presidencia de la República.
- El GPR es un proyecto que complementa e interacutúa con sistemas actuales del Estado.
- Proyecto que se enfoca a en la gestión y no en la planificación estratégica.
- La población objetivo son 20.000 funcionarios.
- Los principales beneficiarios son las unidades operativas.
- Tiene una duración de 2 años.
- Están involucrados 60 consultores externos e internos.

Elementos del despliegue nacional de GPR

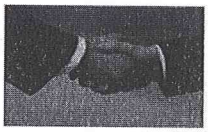
Actores clave del proyecto GPR

Directores/
Coordinadores

Analistas y expertos
sectoriales

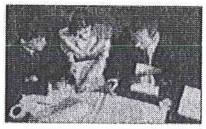
Ministro/ Ministra

Equipo Interno GPR



Directores de Planificación

Subsecretarios



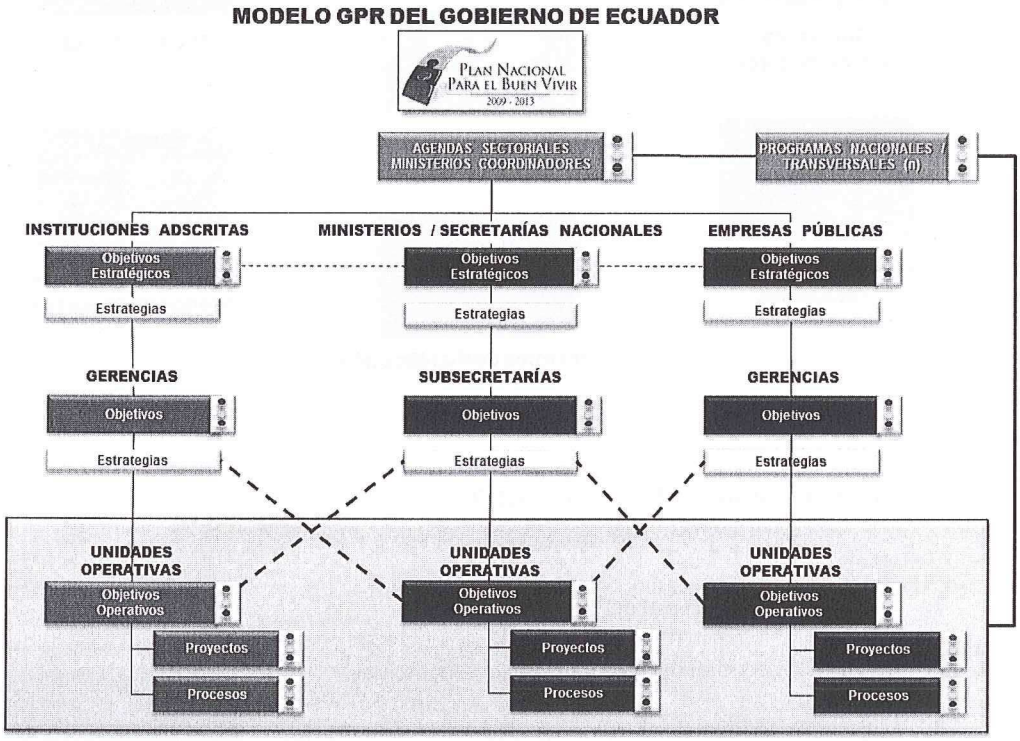
Líderes de Proyectos,
Dueños de Procesos

Beneficios esperados del proyecto GPR:

1. Aterrizar el Plan Nacional del Buen Vivir.
2. Mejorar la ejecución del presupuesto gubernamental.
3. Mejorar la calidad de la toma de decisiones durante los gabinetes sectoriales y ampliados.
4. Enfocar al Gobierno en las áreas de mayor urgencia de mejora.
5. Mejorar la colaboración matricial y corresponsabilidad horizontal entre las instituciones del Gobierno.
6. Iniciar el desmantelamiento de los procesos burocráticos.
7. Transferencia de Know-How internacional al Ecuador.

El Modelo GPR en el Gobierno Central del Ecuador

El siguiente modelo describe la **jerarquía de planes** que constituye el modelo de gestión gubernamental, iniciando con el plan rector, el Plan Nacional del Buen Vivir y su implementación en los diferentes niveles, mostrando los vínculos que promueven la alineación vertical y horizontal.

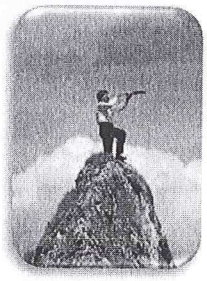


A los planes de niveles superiores se les denomina "Estratégicos", a los planes del nivel más bajo de la jerarquía se les denomina "Operativos" y corresponden a las unidades en las que se ejecutan los procesos y proyectos de la institución.

Conceptos y Recomendaciones Metodológicas

La Visión

La visión es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una institución, de forma realista y posible de alcanzar. Es una descripción clara que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado. La visión sirve para orientar a la institución y forma la base principal para desarrollar los objetivos.



La visión debe:

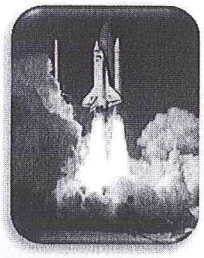
- ser compartida,
- ser de amplio alcance, y a la vez detallada,
- ser positiva e inspiradora,
- invitar a capturar los pensamientos y el sentir de las personas de la institución,
- motivar al personal para invertir esfuerzos para alcanzarla,
- estar basada en hechos, supuestos informados, y en un análisis de escenarios potenciales,
- ser comunicada a través de toda la institución para clarificar y alinear el rol y función de cada parcticipante y de cada proceso crítico; y
- ser monitoreada para asegurar su fortaleza, adecuación al cambio y relevancia constante.

Recomendaciones metodológicas sobre la visión.-

- La visión debe ser medible y no simplemente un enunciado de "esperanza para el futuro".
- El avance hacia la realización tangible de la visión institucional se gestiona con uno o más indicadores, con metas establecidas y fechas definidas.
- Incluso las mejores visiones no se llegan a concretar. Cerca del 70 - 90% de las organizaciones no logran su visión. La clave para permanecer en el camino está en la rápida detección de desviaciones durante la ejecución y su corrección oportuna.

La Misión

La misión o propósito de una institución es la razón fundamental de su existencia. Contesta a la pregunta de por qué existe la institución, indica, en términos generales, los límites de las actividades de la institución, identifica los clientes a los que quiere servir y los productos que ofrece.



La misión debe:

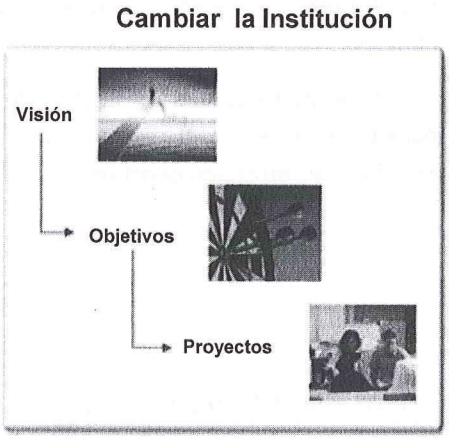
- ser motivante,
- precisar los principales campos de competencia de la institución,
- enfatizar los principios a los que la institución quiere honrar, y
- comunicar los productos y servicios actuales y futuros.

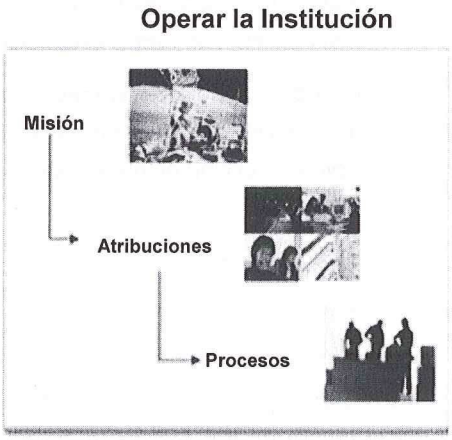
Recomendaciones metodológicas sobre la misión.-

- La misión debe reflejar las atribuciones y razón de ser de la institución.
- La misión debe estar enmarcada por las leyes relevantes.
- La misión debe decir lo que hace la institución y como entrega valor a sus beneficiarios y clientes.

Alineación Conceptual de los Elementos del Plan

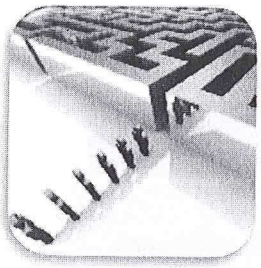
La visión de la institución encauza los elementos del plan hacia el cambio transformacional. Para lograr la visión se establecen objetivos que se realizan mediante proyectos. Por otro lado, la misión se desglosa en atribuciones y procesos para la operación cotidiana.





Atribuciones

Una atribución es un enunciado que refleja las responsabilidades atribuidas a la institución dentro de su marco legal.

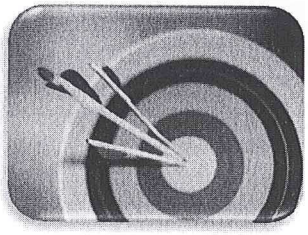


Las atribuciones deben:

- ser enunciados breves,
- comunicar lo que la institución hace,
- dar cobertura a los procesos de la institución; y
- estar sustentadas en el marco legal.

Objetivos

Un **Objetivo** es un estado deseado a alcanzar. Es un enunciado breve que define los resultados esperados de la institución y establece las bases para la medición de los logros obtenidos.

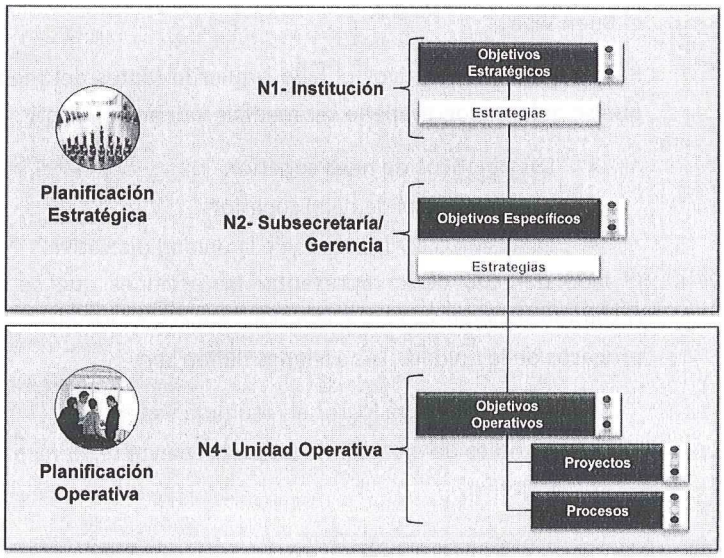


Los objetivos deben:

- ser específicos,
- ser medibles,
- ser agresivos pero alcanzables,
- estar orientados a resultados; y
- estar sujetos a un marco de tiempo.

Tipos de objetivos.-

En el GPR, los objetivos al más alto nivel dentro de una institución (N1) se denominan ***objetivos estratégicos***. A los objetivos de los planes de los niveles 2 y 3 se les denominan ***objetivos específicos,*** y a los objetivos de una unidad operativa (N4) se les denomina ***objetivos operativos.***



Sintaxis de los objetivos.-

Todos los objetivos deben de iniciar con los verbos: **"incrementar" o "reducir"**. Ocasionalmente se puede utilizar el verbo "mantener", por ejemplo "*Mantener la paz*" en el caso de seguridad nacional.

Los **objetivos estratégicos y específicos** tienen la siguiente construcción sintáctica:

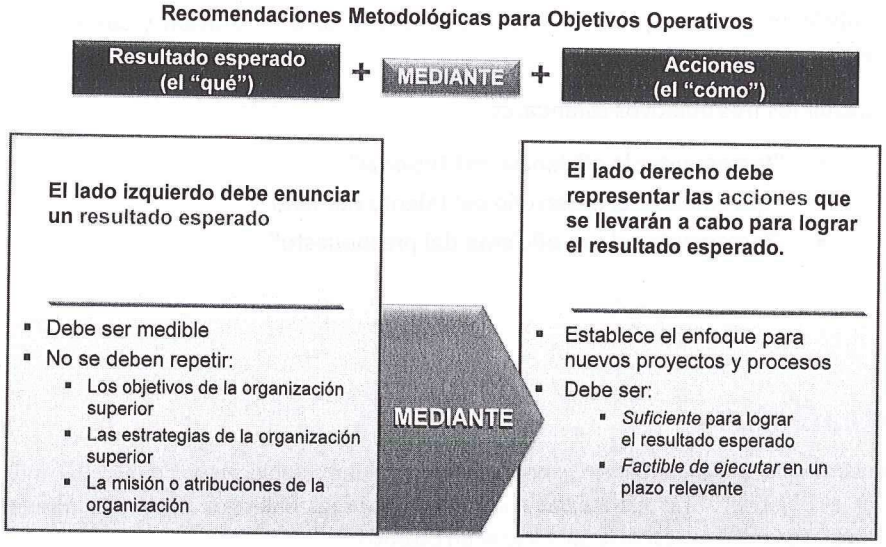
Sintaxis	(1) Verbo + (2) Elemento a medir + (3) Área de enfoque o límites
Ejemplo	**(1)** Reducir **(2)** el costo de operaciones **(3)** de la región norte.

Los objetivos operativos tienen una variante:

Sintaxis	(1) Resultado esperado (el «qué») + (2) MEDIANTE + (3) Acciones (el «cómo»)
Ejemplo	**(1)** Reducir el tiempo de peritaje especializado **(2)** MEDIANTE **(3)** la implantación de métodos y tecnologías de clase mundial

Recomendaciones metodológicas sobre objetivos.-

- La fecha de inicio y fin de los objetivos irá de acuerdo a los períodos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Para objetivos operativos el lado izquierdo (antes del mediante) comunica los resultados que se quieren lograr, debe ser medible y debe no repetir:
    - Los objetivos de nivel superior.
    - Las estrategias de nivel superior.
    - La misión o atribuciones de la unidad operativa.
- El lado derecho debe representar las acciones que se llevarán a cabo para lograr el resultado esperado. Esta parte del enunciado establece el enfoque para los proyectos y procesos de la unidad. Las acciones deben ser:
    - suficientes para lograr el resultado esperado, y
    - factibles de ejecutar en un plazo relevante, dentro de las fechas de inicio y fin del objetivo.



Mapa Estratégico

El mapa estratégico proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma los objetivos y sus estrategias vinculan a los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Al nivel institucional, los objetivos se clasifican de acuerdo a las cuatro dimensiones de la siguiente tabla:

Dimensión	Concepto	Objetivos relevantes
Ciudadanía	Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debemos presentarnos ante los ciudadanos?	Objetivos orientados a los productos, servicios y resultados esperados para el beneficio de la ciudadanía y la sociedad.
Procesos	Para satisfacer a los ciudadanos contribuyentes, ¿en qué procesos debemos destacarnos?	Objetivos orientados a la eficiencia institucional, mejoras de procesos, normas, procedimientos y prácticas de trabajo eficiente.
Talento Humano	Para ejecutar nuestros procesos, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra gente?	Objetivos orientados al aprendizaje institucional y las capacidades de talento humano.
Finanzas	Para asegurar responsabilidad fiscal, ¿cómo debemos gestionar nuestros recursos financieros?	Objetivos orientados al uso eficiente y transparente de presupuestos y recursos materiales.

La construcción de un mapa estratégico obliga a la institución aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

Los objetivos del mapa estratégico al nivel institucional deben:

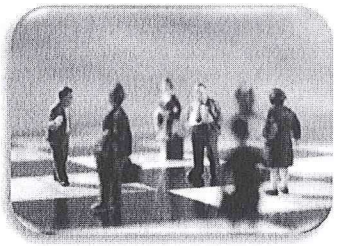
- Incluir uno o más objetivos estratégicos orientados a la ciudadanía con una cobertura lo suficientemente amplia para medir el impacto de la institución y sus responsabilidades hacia la sociedad.
- Incluir los tres objetivos estándares:
    - **"Incrementar la eficiencia institucional"**
    - **"Incrementar el desarrollo del talento humano"**
    - **"Incrementar el uso eficiente del presupuesto"**

Estrategias

Las estrategias son lineamientos generales de acción que establecen una dirección e indican "como" lograr el objetivo. Las estrategias son la base para los objetivos de niveles inferiores. Varias estrategias pueden necesitarse para lograr un objetivo.

Las estrategias deben:

- ser enunciados breves,
- comunicar acciones suficientes para lograr un objetivo, y
- contar con cobertura suficiente para permitir la alienación de objetivos del nivel inferior.



Sintaxis de las estrategias.-

Las estrategias se componen sintácticamente de dos partes la acción (verbo) y el enfoque.

Sintaxis	(1) Verbo + (2) Enfoque
Ejemplo	**(1)** Automatizar **(2)** procesos administrativos.

Los verbos sugeridos para iniciar un enunciado de estrategia son aquellos que denotan acción, tales como:

- Adoptar
- Automatizar
- Cambiar
- Controlar
- Crear / Generar
- Desarrollar
- Estructurar
- Evitar
- Implantar / Implementar
- Mejorar
- Parar
- Reingeniería de ...

Recomendaciones metodológicas sobre estrategias.-

- Para mejorar la calidad de un plan estratégico, se recomienda un análisis para determinar en qué grado:
    - las estrategias contribuyen al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico,
    - las estrategias contribuyen y permiten mejorar a los productos y los servicios que la institución ofrece a la ciudadanía,
    - las estrategias son suficientes para alcanzar los objetivos definidos en el plan estratégico,
    - las estrategias representan un forma clara de alcanzar los objetivos,
    - las estrategias son realizables en el plazo establecido,
    - las estrategias son congruentes con las expectativas de la ciudadanía y otros actores involucrados,
    - se han identificado las consecuencias de no cumplir satisfactoriamente con las estrategias; y
    - las estrategias consideran la interdependencia y coordinación requerida con otros actores internos y externos a la institución.

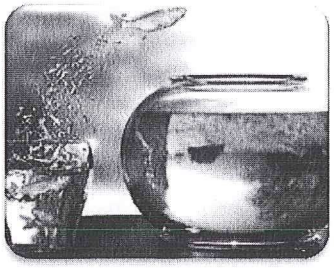
Riesgos

Un **riesgo** es un evento o una condición con incertidumbre que, si ocurre, tiene un efecto negativo y amenaza el logro de un resultado.

En el GPR se administran los riesgos al cumplimiento de los objetivos en los planes estratégicos/operativos y los riesgos al cumplimiento de los hitos de un proyecto.

Los riesgos:

- Representan una amenaza para el cumplimiento de un plan.
- Son posibles eventos en el futuro, con incertidumbre en su ocurrencia.
- Pueden tener una o más causas raíz.
- Si ocurren, pueden tener uno o más impactos negativos.



Sintaxis de los riesgos.-

Sintaxis	(1) Evento + *"causaría"* + (2) Impacto
Ejemplo	(1) Un accidente aéreo del avión en el que viajan los ejecutivos del Directorio ***causaría*** (2) una crisis en la dirección y control de la organización

Etapas a seguir para administración de riesgos.-

Los riesgos se administran a lo largo del ciclo de vida de un plan. El proceso de administración de los riesgos se compone de dos fases:

Fase I: Evaluación y tratamiento de los riesgos. Durante la planificación se identifican y se evalúan los riesgos con el propósito de determinar aquellos que por su alta probabilidad de ocurrencia e impacto potencial constituyen una alta amenaza al logro los objetivos. A los riesgos identificados se les asigna un funcionario "responsable del riesgo". Este funcionario es responsable de determinar un plan de acciones para mantener el riesgo bajo control. El plan de acciones integra actividades de los siguientes tipos:

Tipo de acción	Descripción
Evitar	Acción que evita el riesgo eliminando su causa, o seleccionando acciones alternativas.
Prevenir	Acción que disminuye la probabilidad de ocurrencia del riego.
Transferir	Acción que transfiere y/o comparte el riesgo con un tercero.
Contingencia	Acción que reduce el impacto en caso de que ocurra el riesgo.

Fase II: Monitoreo y control de los riesgos. Los riesgos son monitoreados y controlados a lo largo de la ejecución de un plan con el propósito de mantener bajo control la incertidumbre y el impacto potencial. El responsable del riesgo monitorea continuamente el entorno para determinar si se ha incrementado la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo, y se asegura que las acciones de contingencia permanecen siendo relevantes, factibles y suficientes para atender el evento en caso de que ocurra. En caso de que el evento suceda, se realizan las acciones previstas en el plan de contingencia. Adicionalmente el responsable del plan en conjunto con los interesados, identifica y evalúa periódicamente a los riesgos emergentes. En caso de que la amenaza no se concrete en el tiempo estimado y bajo las condiciones de ocurrencia, se cierra el riesgo.

Recomendaciones metodológicas sobre riesgos

- Se recomienda una evaluación para determinar en qué grado:
    - Se han identificado todos los riesgos posibles que podrían impedir la consecución de los objetivos y metas del plan.
    - Se han establecido las acciones que permitan mantener bajo control a todos los riesgos identificados.
    - Están definidas las responsabilidades y comunicadas las prácticas para la administración de riesgos.
- Se dará por cerrado un riesgo cuando se cumpla alguna de las siguientes condiciones:
    - a pasado la fecha estimada de ocurrencia,
    - el evento ocurrio y se han realizado las acciones planeadas, o

- el riesgo no representa ya una amenaza para la consecución del plan.

- Todo riesgo de calificación mayor de 49 -la calificación se obtiene multiplicando la probabilidad de ocurrencia por el grado de impacto-, es considerado de alta prioridad y deberá contar con un plan de acción para su tratamiento.
- El responsable de un riesgo debe garantizar el cumplimiento de las acciones de su plan.
- Para riesgos de proyectos se recomienda que:
  - se establezca una práctica continua de administración de los riesgos asociados a los hitos del proyecto, con la participación e involucramiento de todos los interesados,
  - se presente en la reunión de avance del proyecto el estado actual de los riesgos y las acciones tomadas para su control,
  - se establezcan las responsabilidades del equipo de proyecto para la identificación de nuevos riesgos, y
  - se establezca una reserva en el presupuesto del proyecto para la administración de los riesgos identificados.
- Para riesgos de planes estratégicos/operativos se recomienda que:
  - la autoridad responsable del plan solicite a los responsables de los riesgos un informe del estado actual de los riesgos, y se presente como parte de la evaluación del desempeño del plan,
  - el equipo ejecutivo involucrado en el plan, se reuna periodicamente con los interesados para identificar y evaluar nuevos riesgos y reevaluar los existentes; y
  - que se identifique al menos un riesgo por cada objetivo en los planes estratégicos y/o operativos.

Medición de desempeño

Las mediciones del desempeño son los "signos vitales" de la institución y comunican aquello que es importante a toda la institución.

Con respecto a la medición del desempeño se tienen las siguientes consideraciones:

- La medición del desempeño permite alcanzar un 100% de entendimiento en toda la institución en cuanto a objetivos y plazos.
- Para el éxito y establecimiento de la evaluación del desempeño es fundamental el involucramiento de los líderes y autoridades.
- Dado que las medidas de desempeño conducen a la institución, es importante que los líderes participen en la definición del sistema de gestión del desempeño.

- El sistema de administración de desempeño establece mediciones en cascada, a través de una jerarquía de indicadores que bajan en cascada dentro de la institución, ligados a los planes en distintos niveles,
- Las mediciones cambian la conducta de la institución en el día a día.
- La gente se comporta de acuerdo a como es medida.
- Los indicadores de desempeño de una institución reflejan sus objetivos reales.

Razones para medir.-

Cinco son las razones para medir el desempeño:

1. **Mejorar-** Tomar acciones preventivas o correctivas.
2. **Planear y predecir -** Solicitar recursos, definir presupuestos.
3. **Competir -** Identificar fortalezas y debilidades.
4. **Incentivar y recompensar -** Desarrollar y manejar al personal.
5. **Cumplir con leyes, regulaciones y estándares** - Evaluar, verificar su cumplimiento.

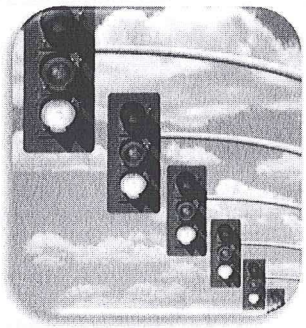
¿Quién utiliza los datos de medición del desempeño?

Las mediciones son útiles en la medida en que entregan valor y son usados por los interesados para actuar y tomar decisiones. La siguiente tabla muestra el uso que típicamente se da a las mediciones por los diferentes tipos de interesados:

Quién		Para qué
	Ejecutivos	Toma de decisiones estratégicas y relaciones públicas
	Gerentes Líderes	Motivar y evaluar el desempeño de los empleados
	Accionistas Clientes Ciudadanos, Electores	Tomar decisiones para invertir, comprar o apoyar
	Analistas Órganos reguladores	Evaluar el desempeño, la integridad y el cumplimiento
	Empleados	Entender su contribución personal a la organización

Indicadores

Un **indicador** es un instrumento para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta determinada.

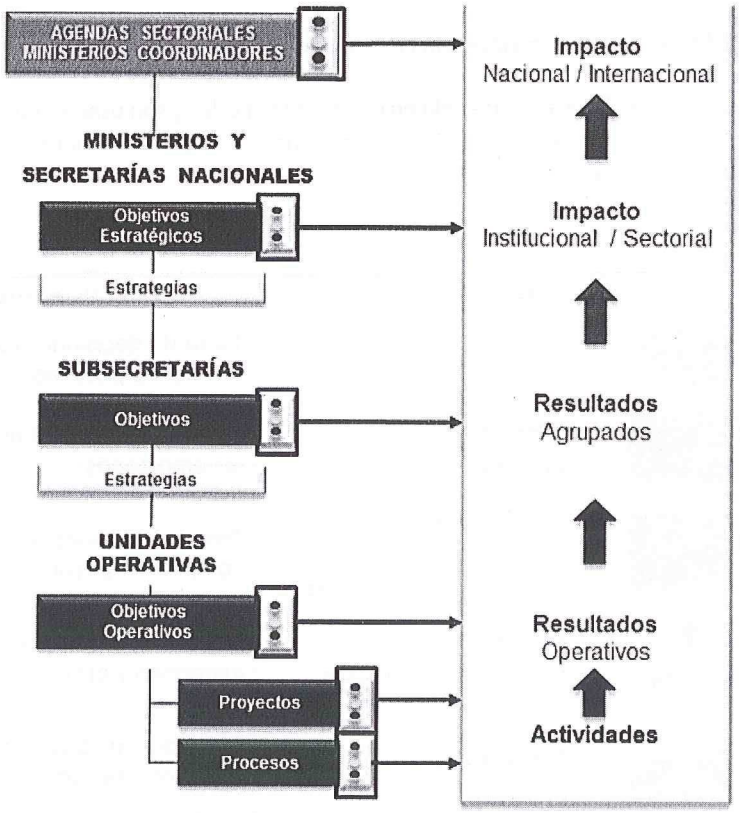


En la metodología GPR, se crea un sistema de medición que incorpora una jerarquía de indicadores relacionados y asociados a:

- Visión
- Objetivos estratégicos
- Objetivos específicos
- Objetivos operativos
- Procesos
- Proyectos

Conforme se va bajando de nivel, los indicadores miden resultados de carácter más operativo como lo muestra la siguiente figura:

El Modelo GPR alinea los indicadores a todos los niveles

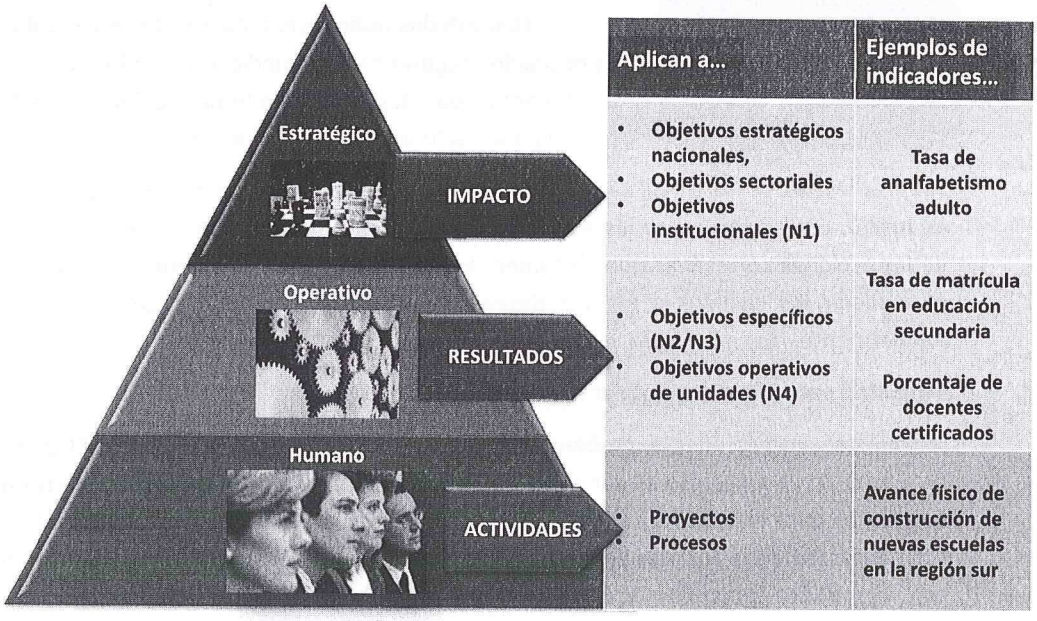


Jerarquía de indicadores:

En el GPR se definen tres tipos de indicadores:

- Al nivel más bajo de la jerarquía, se definen **indicadores de actividad** asociados a los proyectos y procesos. Estos indicadores cuantifican el desempeño durante la ejecución de un proceso y/o el cumplimiento del tiempo, presupuesto o resultados parciales de un proyecto.
- Los **indicadores de resultados**, se asocian a los planes operativos (N4) y a los planes específicos (N2 y N3). Este tipo de indicadores miden el efecto en el desempeño de la institución durante la ejecución del plan por ejemplo: calidad de servicios, efectividad y eficiencia operacional, y productos obtenidos.
- Los **indicadores de impacto**, miden los cambios y resultados significativos en la realidad y para la sociedad, se asocian a los objetivos de planes estratégicos nacionales y sectoriales (N0) e institucionales (N1).

Jerarquía de Indicadores en el GPR

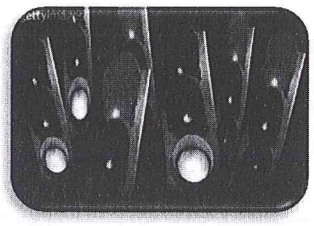


Los indicadores cumplen con las siguientes características:

- **Relevancia**.- Los indicadores deben reflejar y evaluar el rendimiento esperado y permiten compararlo con el comportamiento actual.
- **Confiabilidad**.- Los indicadores deben medir de manera precisa los resultados esperados.

- **Impacto.-** Los indicadores deben medir el impacto en términos de resultados, no de actividad.
- **Utilidad**.- Los indicadores deben apoyar la toma de decisiones para, en caso de ser necesario, realinear procesos internos.
- **Eficiencia**.- La actualización de los indicadores debe ser eficiente, sin gran consumo de recursos.
- **Alcance**.- Los indicadores deben cubrir los aspectos principales de la función de la institución.
- **Fuente**.- Las fuentes seleccionadas para los indicadores deben proveer información completa, precisa, consistente y de primera mano.
- **Aceptación**.- Los indicadores deben reflejar la medida de éxito en términos que pueda ser comprendida y aceptada por los clientes internos y externos.

Problemas comunes en los indicadores de desempeño.-



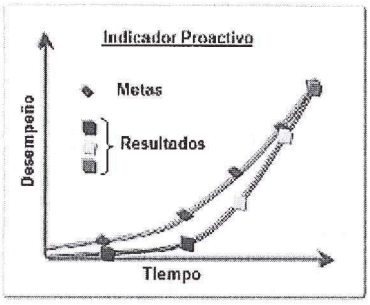
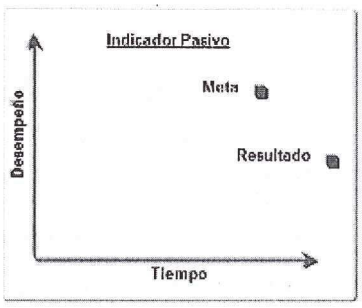
En la aplicación de indicadores se encuentran frecuentemente los siguientes problemas:

- **Demasiados indicadores**. Para evitar este problema es deseable asegurar que las mediciones serán analizadas y usadas por algún interesado para tomar decisiones, es decir, que se no se realizan mediciones en vano.
- **Metas demasiado agresivas o demasiados fáciles de lograr.** En el primer caso los semáforos permanecerán continuamente en rojo, a pesar de las acciones correctivas que se tomen. En el segundo caso el sistema no es propiado para medir los cambios o efectos deseados ya que reflejan lo que se está logrando regularmente.
- **Dificultad para obtener y validar la calidad de los datos**.
- **Respuestas inadecuadas a problemas de desempeño (castigo vs. ayuda**). El principal propósito de un semáforo es dar alertas para evitar accidentes. Se espera que se usen los semáforos para anticipar problemas, administrar riesgos y tomar acciones preventivas o correctivas. Se debe adoptar una filosofía de "ayuda" – y no "castigo" – a los responsables con resultados amarillos y/o rojos, estableciendo una corresponsabilidad de las autoridades con el responsable para corregir las desviaciones.
- **Falta de revisión y evaluación regular del desempeño**. Es necesario establecer una cultura de evaluación continua de resultados que permita identificar oportunamente los problemas y tomar acciones.
- **Indicadores que no corresponden al nivel de responsabilidad de acuerdo a la jerarquía de indicadores.** Los indicadores deben medir los logros y resultados que se pueden obtener dentro del nivel en el que se encuentran ubicados. Es decir los indicadores deben

medir resultados dentro de las atribuciones y ámbitos de competencia del responsable del indicador.

Recomendaciones metodológicas sobre indicadores.-

- Se deben definir indicadores proactivos que establezcan mediciones tempranas que permitan preveer si se va a alcanzar el resultado acordado. En contraste los indicadores pasivos miden los resultados obtenidos "después" de que ocurren. La siguiente tabla sintetiza las características de estos dos tipos de indicadores:

	Indicadores Proactivos	**Indicadores Pasivos**
Palabras clave	- Información de antemano - Anticipación	- Historial - Retrospectiva
Propósito	- Evaluación de insumos, entregables intermedios u otras actividades vinculadas por causa / efecto	- Medición de los resultados después de que ocurren
Analogía de deportes	- ¿Cuál equipo tiene los mayores jugadores y habilidades?	- ¿Cuál es el marcador final?
Beneficios	- Tiempo de anticipación para tomar acción preventiva - Toma de decisiones en tiempo real	- Lecciones aprendidas - Tendencias como insumos para la planificación de años futuros
Ejemplos		

- La documentación del indicador debe detallar la fuente de obtención de la información (institución y responsable), método de cálculo, unidad de medición y línea base.
- El indicador debe tener una frecuencia adecuada para permitir la toma de acciones preventivas o correctivas durante la vigencia del plan. El estándar de la frecuencia de medición de indicadores será mensual. Por excepción la frecuencia podrá ser menor, hasta una frecuencia mínima de seis (6) meses. De ser el caso las métricas con periodos de actualización mayores a seis (6) meses serán consideradas como estadísticas relevantes.

Umbrales de Indicadores

Los indicadores tienen asociados **umbrales** que establecen un rango de desempeño, expresado en porcentajes. Los umbrales determinan el comportamiento de los semáforos del indicador. Los **semáforos** son alertas que permiten anticipar problemas, administrar riesgos y tomar acciones preventivas o correctivas para eliminar desviaciones al plan.

Los umbrales estándares de GPR para los semáforos son:

Tipo de indicador	Resultados vs. la meta	Semáforo
Ascendente (+META)	≥ 100%	●
	entre 85% y 100%	△
	≤ 85%	⬢
Descendente	≤ 100%	●
	entre 100% y 115%	△
(-META)	≥ 115%	⬢
Banda de tolerancia	Desviación ≤10% (+/-)	●
(=META)	Desviación < 15% (+/-)	△
	Desviación ≥ 15% (+/-)	⬢

Los umbrales estándares aplican en la mayoría de los casos. Sin embargo, es necesario analizar cada indicador para determinar si se requiere ajustar los rangos para asegurar alertas oportunas y tomar acciones correctivas o preventivas.

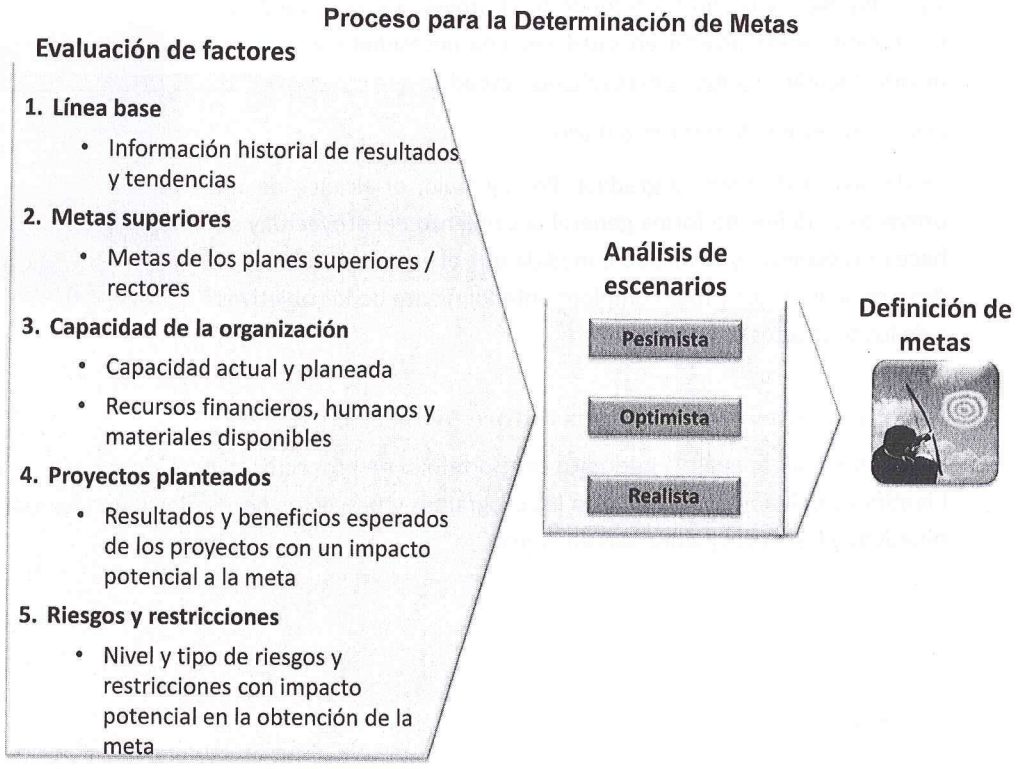
Se recomienda siempre utilizar el 100% de la meta para el umbral de semáforos verdes.

Establecimiento de Metas

Una **meta** es un valor numérico que se desea alcanzar en un tiempo determinado, aplicado a un indicador.

Proceso para la determinación de metas:

La determinación de las metas involucra un análisis previo de resultados alcanzados en periodos anteriores, metas relacionadas en niveles superiores, capacidad actual y planeada de la institución, recursos, planes y proyectos programados y riesgos y restricciones. Una vez evaluados los factores antes mencionados, se recomienda definir tres escenarios relacionados al indicador y su meta, "**pesimista**", "**realista**" y "**optimista**". El análisis de estos escenarios permite determinar el rango de posibles resultados y seleccionar una meta entre realista y optimista para el indicador en cuestión.



Recomendaciones metodológicas sobre metas.-

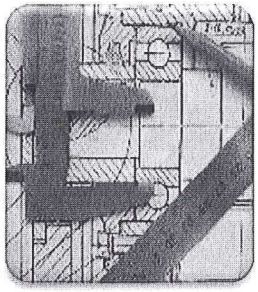
- Una meta anual es pasiva y no es útil para la toma de decisiones correctivas o preventivas. No se recomienda el uso de metas anuales.
- Para establecer la distribución de las metas por periodo, se recomienda determinar primero un valor total anual y en forma subsecuente determinar la distribución de este valor entre las metas en los distintos periodos basado en: temporalidad, patrones de periodos anteriores, y/o la contribución esperada de proyectos que pueden impactar a los resultados del indicador.

Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único.

Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, un alcance y un lapso de tiempo previamente definido.

Un proyecto tiene las siguientes características:



- Tiene un inicio y un fin (es temporal). El proyecto inicia cuando la institución decide invertir en satisfacer una necesidad específica y finaliza cuando se obtiene el resultado deseado.
- Elabora un producto o servicio único.
- Se desarrolla de manera gradual. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos del proyecto.

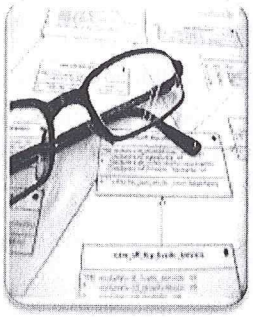
Recomendaciones metodológicas sobre proyectos[1].-

- Se recomienda un análisis periódico del portafolio de proyectos para asegurar que se han identificado, definido y planificado los programas y proyectos necesarios para alcanzar los objetivos y las metas planteadas en el plan.

Proceso

Un proceso es una serie de actividades definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado útil para un cliente interno o externo.

Los procesos tienen las siguientes características:



Definible- Deben estar documentados, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos.

Repetible. Son secuencias de actividades recurrentes. Deben ser comunicados, entendidos y ejecutados consistentemente

Predecible. Los procesos deben lograr un nivel de estabilidad tal que se asegure que sus actividades se ejecutan consistentemente y producen los resultados deseados

Medible. Los procesos deben tener mediciones que aseguren la calidad de cada actividad individual así como la calidad del resultado final.

[1] El capítulo "Etapa V: Gestión Operativa" presenta las buenas prácticas y recomendaciones detalladas para la administración de proyectos y la administración de procesos en el GPR.

Recomendaciones metodológicas sobre procesos.-

- Para los procesos desconcentrados se recomienda que se trabaje en conjunto con los responsables de procesos para homologar el catálogo de procesos registrado en GPR, asegurando una mejor gestión al nivel institucional.
- Todo proceso debe ser alineado a uno o más objetivos operativos de la unidad.

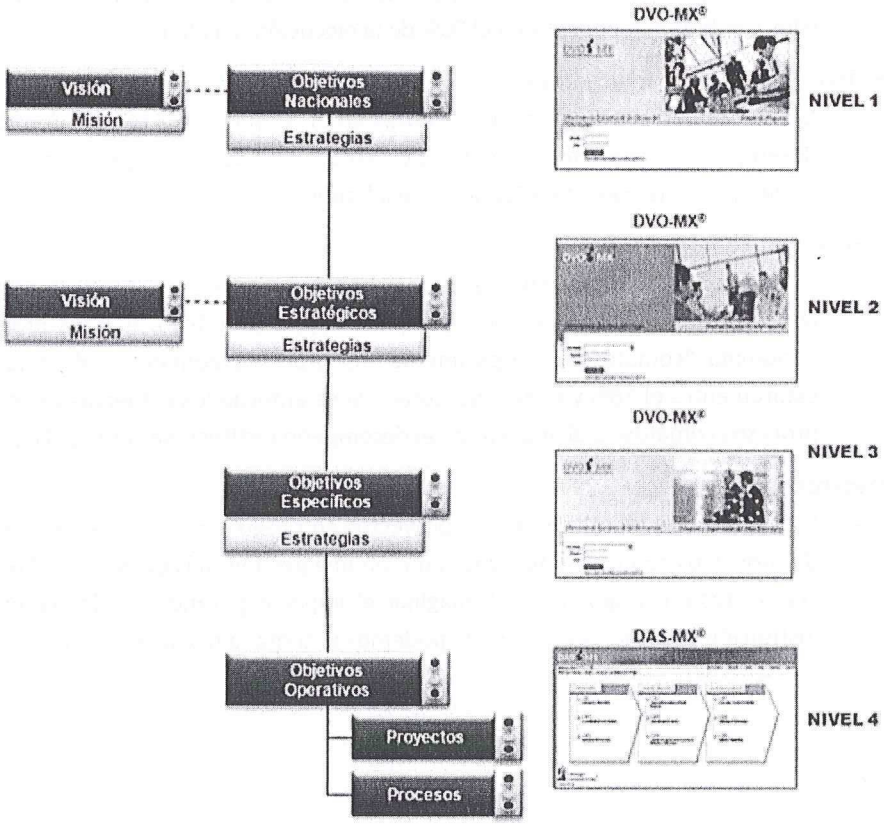
La Herramienta Gobierno Por Resultados

La herramienta GPR permite la sistematización y gestión de los planes, programas, proyectos y procesos institucionales a través de un conjunto de portales que dan acceso a aplicaciones especializadas para los niveles estratégicos (N1, N2 y N3) y operativos (N4).

La estructura por niveles es flexible, y se puede adecuar a las estructuras organizacionales de las instituciones, esta flexibilidad permite que en el mismo sistema puedan convivir distintas instituciones, con diferente complejidad cada una.

La estructura GPR soporta diferentes números de niveles jerárquicos. Los niveles superiores son observatorios (DVO-MX) y el nivel más bajo (nivel operativo) es siempre un DAS-MX.

Herramientas del GPR por Tipo de Plan



La Regla 80/20

La "Regla del 80/20" es uno de los conceptos más útiles para la gestión de resultados. Es también conocida como la **"Ley de Pareto"**, por el economista italiano Vilfredo Pareto, quien la enunció en 1895.

Pareto descubrió que todas las actividades económicas estaban sujetas a la Regla 80/20.

Esta regla establece que el 20% de las actividades producen el 80% de los resultados esperados, por ejemplo:

- El 20% de los proyectos producirán el 80% del impacto deseado.
- El 20% de los procesos causarán el 80% de los problemas.
- El 20% de las tareas generarán el 80% del valor esperado.

La metodología GPR está fundamentada en esta regla, aplicándose en las siguientes áreas:

Planificación multianual por excepción-

- Se espera que solamente el 20% de los contenidos de los planes sistematizados en la herramienta GPR cambiarán año por año, lo que permite enfocarse en las excepciones y los cambios que impactarán el 80% de la ejecución del plan.

Gestión de objetivos e indicadores –

- El sistema de alertas de los indicadores en el GPR destaca el 20% de problemas de desempeño con semáforos amarillos y rojos. Al atender éstos problemas los gerentes aceleran la obtención del 80% de los resultados

Mejoramiento de procesos –

- La evaluación de importancia y desempeño de los procesos identifica a los procesos con importancia alta o vital y desempeño bajo o muy bajo. A estos procesos se les denomina "comatosos". Típicamente los procesos comatosos de una institución estarán entre el 18% y el 30% del total. Si se enfocan los esfuerzos de mejora en los procesos comatosos, el impacto en el desempeño institucional sería del 80% o más.

Proyectos en riesgo –

- El GPR permite identificar a los "proyectos en riesgo", en donde se encuentra el 20% de proyectos con problemas que requiren una gestión más eficiente. Al rescatar a los "proyectos en riesgo" es fácil imaginar el impacto potencial en los resultados de la institución y el valor adicional que podemos entregar a nuestros clientes.

Ciclo de Planificación

Etapas del Ciclo de Planificación

Un ciclo de planificación consta de cinco etapas. En una institución típicamente se realiza un ciclo anual de planificación en el que se involucra a toda la institución para revisar el plan estratégico vigente, realizar las adecuaciones pertinentes a los planes y acordar los indicadores y metas que serán usados para gestionar los resultados de ese año. Sin embargo, si es requerido por un cambio significativo que afecte a la institución - como una re-estructuración orgánica, cambios sustantivos de atribuciones, cambios de máxima autoridad o de prioridades en el gobierno -, se puede realizar un ciclo de planificación complementario con alcance limitado que atienda a estos cambios.

Definición de Roles para la Planificación

La siguiente tabla detalla los roles y las responsabilidades de los actores involucrados en un ciclo de planificación.

Rol	Descripción
Administrador del Proceso de Planificación	Autoridad responsable de supervisar la realización de la planificación de la institución de acuerdo a los controles y lineamientos establecidos (políticas, procesos y procedimientos) y de que el plan resultante sea apto para su uso. Frecuentemente este rol es desempeñado en una institución por el Coordinador/Director de Planificación.
Líder Metodológico GPR	Ejecutivo de la institución, capacitado como experto en la metodología GPR. Custodio interno de la metodología al interior de la institución. Este rol puede ser desempeñado por más de un funcionario en una Institución.
Administrador Institucional del GPR	Ejecutivo de la Unidad de Tecnologías de Información de la institución, encargado de manejar el acceso de los usuarios al interior de su institución y el mantenimiento de la estructura organizacional registrada en el GPR.
Máxima	Funcionario titular al más alto nivel de la institución. Responsable de la definición y calidad del plan estratégico y de la gestión de los resultados

Rol	Descripción
Autoridad	de la institución, incluyendo los objetivos estratégicos, indicadores, estrategias, metas y riesgos organizacionales.
Equipo Directivo	Funcionarios de alto nivel, designados por la máxima autoridad para participar en el desarrollo, verificación y validación del plan estratégico de la institución. Generalmente forman parte de este equipo las autoridades de segundo nivel (subsecretarios, coordinadores y/o directores nacionales) y asesores.
Ejecutivo Responsable de un Plan Estratégico Específico	Funcionarios de alto nivel, responsable de la definición y calidad de un plan estratégico específico de Nivel 2 o Nivel 3 (típicamente a nivel subsecretaría, gerencias, coordinaciones o direcciones nacionales).
Equipo Estratégico	Funcionarios designados por un ejecutivo responsable de un plan estratégico para participar en el desarrollo, verificación y validación de un plan estratégico de Nivel 2 o Nivel 3. Generalmente son directores de unidades operativas y/o asesores.
Director de Unidad Operativa	Funcionario titular de una unidad operativa involucrada en el alcance del ciclo de planificación. Responsable de la definición y calidad de los objetivos operativos, indicadores y metas del plan operativo de su unidad.
Equipo Operativo	Funcionarios designados por el director de una unidad operativa para participar en el desarrollo, verificación y validación del plan operativo de la unidad.

ANEXO 3 MANUAL DE REQUISITOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE TITULOS HABILITANTES

Agencia Nacional de Tránsito

RESOLUCIÓN Nº 110-DIR-2013-ANT

MANUAL DE REQUISITOS PARA LA EMISIÓN DE TÍTULOS HABILITANTES DE TRÁNSITO

EL DIRECTORIO DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACION Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL

CONSIDERANDO:

Que, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 394 establece que el Estado garantizará la libertad de transporte terrestre dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza;

Que, el numeral 25, del artículo 66 de la norma Ibídem, garantiza a las personas el derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato;

Que, el artículo 1 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos;

Que, el artículo 2 establece que la LOTTTSV se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización;

Que, el Art. 16 de la LOTTTSV establece que la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector;

Que, el Art. 29. Numeral 4 ibídem establece que es facultad de la Directora Ejecutiva elaborar las regulaciones y normas técnicas para la aplicación de la presente Ley y su Reglamento y, someterlos a la aprobación del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

Que, el numeral 5 del Art. 20 de la citada ley orgánica faculta al Directorio de este organismo a aprobar las normas técnicas para la aplicación de la misma y de su reglamento general;

Que, conforme lo determinado en el Art. 21 de la LOTTTSV, el Directorio emitirá sus resoluciones mediante resoluciones motivadas, las mismas que serán publicadas en el Registro Oficial; y,

Que, mediante Resolución no. 014-DIR-CNTTTSV-2011 el Directorio de la ex Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, expidió el "Manual de Requisitos, Normas y Procedimientos para la Obtención de Títulos Habilitantes".

Que, es fundamental emitir regulaciones y disposiciones que faciliten las actividades propias que cumple la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y los Gobiernos Autónomos Descentralizados a nivel nacional, que permita una óptima atención y el cumplimiento de las obligaciones por parte de los usuarios.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

Que, es necesario cumplir y hacer cumplir la Constitución, la Ley, los Reglamentos y las disposiciones del Ministerio del sector y del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

En uso de las facultades legales,

RESUELVE:

EMITIR EL SIGUIENTE MANUAL DE REQUISITOS PARA LA EMISIÓN DE TÍTULOS HABILITANTES DE TRÁNSITO.

Art.1.- OBJETIVO.- El presente Manual establece los requisitos que se deben cumplir para la emisión de títulos habilitantes de tránsito, como matrículas, licencias de conducir y certificaciones con miras a mejorar la eficacia y eficiencia de la entidad.

Art. 2.- ÁMBITO: Su aplicación es a nivel nacional, siendo de observancia obligatoria en los procesos y procedimientos para la emisión de matrículas, licencias y títulos habilitantes, que realicen los funcionarios de la Agencia Nacional de Tránsito sus Direcciones Provinciales, Comisión de Tránsito del Ecuador y Gobiernos Autónomos Descentralizados que hayan asumido la competencia.

TÍTULO I
GENERALIDADES

CAPÍTULO I
CONSIDERACIONES GENERALES

ART. 3.- DEFINICIONES.- Para efectos de aplicación del presente Reglamento, se entenderán las siguientes definiciones:

a) **ACTUALIZACIÓN.-** Es cualquier modificación a la información contenida en un título habilitante.

b) **ALUMNO.-** Persona que recibe instrucción teórica y práctica en una Escuela de Conducción, Instituto Técnico de Educación Superior, Escuela Politécnica Nacional y/o Universidades debidamente autorizadas en el país por la ANT, de conformidad con la LOTTTSV.

c) **ACTIVACIÓN.-** Levantamiento de una suspensión o bloqueo de un registro de la base nacional de datos.

d) **ANRCTTTSV.-** Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, también abreviada como ANT para efectos de este manual.

e) **BAJA.-** El estado de registro mediante el cual se inactiva un registro de la base nacional de datos, este proceso es definitivo y no podrá ser reversado.

f) **CERTIFICACIÓN.-** Documento mediante el cual se avala por escrito o electrónicamente la información que consta en el Registro Nacional de Datos de la institución.

g) **CONDUCTOR PROFESIONAL.-** Persona legalmente autorizada para conducir vehículos de servicio público, comercial o aquellos requeridos de acuerdo a la ley.

h) **CONDUCTOR NO PROFESIONAL.-** Persona legalmente autorizada para conducir de servicio particular o aquellos definidos en la LOTTTSV.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

i) **DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN.-** Cédula de ciudadanía o de identidad, pasaporte o carné de refugiado.

j) **ESCUELA DE CONDUCCIÓN.-** Persona Jurídica, debidamente autorizada por la ANT para los procesos de capacitación o formación de conductores, podrán ser Escuelas de Conducción, Institutos Técnicos de Educación Superior, Escuelas Politécnicas Nacionales y/o Universidades.

k) **GESTOR AUTORIZADO.-** Persona con relación de dependencia a una comercializadora de automotores debidamente autorizada por la ANT para realizar el proceso de matriculación de vehículos nuevos exclusivamente.

l) **LICENCIA DE CONDUCIR.-** Documento habilitante que se otorga a una persona natural para conducir un vehículo a motor, previo el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

m) **MATRÍCULA.-** Documento habilitante para la circulación por las vías del país, que registra la propiedad, y las características de un vehículo, adicionalmente se imprimirá la información que se detalla a continuación:

a. Placa anterior,
b. El valor total cancelado de matrícula,
c. Oficina de atención al usuario,
d. Año modelo,
e. Fecha de caducidad,
f. Oficina de atención,
g. Tipo de servicio,
h. Provincia y cantón de residencia,
i. Nombre de la operadora y Modalidad, en caso de transporte público y comercial
j. Fecha de caducidad,
k. Número de transferencia de dominio,
l. Gravamen, y
m. Observaciones referentes a orígenes u otras observaciones.

n) **PERMISO DE APRENDIZAJE.-** Documento conferido al ciudadano que se encuentre matriculado en una de las Escuelas de Conducción autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito, previo al inicio del curso y estará vigente por el tiempo de duración del mismo. Este permiso le facultará a conducir los vehículos de la Escuela en la que se encuentre recibiendo capacitación y en compañía de un instructor.

Este documento deberá ser gestionado por la Escuela de Conducción, previo al cumplimiento de los requisitos establecidos.

o) **PERMISO DE MENOR ADULTO.-** Título que se otorgará a quienes hayan cumplido los 16 años de edad, previo el cumplimiento de los requisitos señalados en la Ley, el mismo fenecerá cuando el beneficiario cumpla la mayoría de edad. Este permiso sólo autoriza la conducción de vehículos previstos en la licencia tipo B. Para su emisión requerirá de una garantía bancaria en los términos referidos en la Ley y su Reglamento.

p) **REACTIVACIÓN.-** Es el cambio de estado de inactivo a activo dentro del registro de un título habilitante en el sistema informático de la institución.

q) **REGISTRO NACIONAL DE DATOS.-** Es la base de datos nacional donde se encuentran almacenados todos los registros concernientes a la emisión de títulos habilitantes.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

r) **SUSPENSIÓN O BLOQUEO.-** Es una limitación temporal del uso de un registro de la base nacional de datos.

s) **RENOVACIÓN.-** Es la acción de canjear el título habilitante, matrícula o licencia caducada por un actualizado.

t) **REVISIÓN TÉCNICA VEHICULAR.-** Es el procedimiento con el cual, la Agencia Nacional de Tránsito o los GAD's, según el ámbito de sus competencias, verifican las condiciones técnico mecánicas, de seguridad, ambiental, de confort de los vehículos, por sí mismos o a través de los centros autorizados para el efecto.

ART. 4.- SOLICITUD DE TRÁMITES.- Para la atención de los trámites previstos en el presente Manual, que podrán también ser ejecutados a través de la página web, se tendrán en cuenta las siguientes condiciones:

1. **PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS ORIGINALES.-** Para todos los trámites previstos en esta Resolución, el usuario deberá presentar sus documentos originales, o remitirlos a través del servicio web, según corresponda.

No se solicitarán copias de cédula o certificados de votación, así como de Registro Único de Contribuyente cuando la ANT disponga de sistemas de consulta electrónicos.

2. **COPIAS DE DOCUMENTOS.-** Las copias de documentos que hubieran sido presentados en algún trámite anterior, generados por la misma Institución o que se encuentren debidamente digitalizados en el registro de datos nacional, no serán requeridos por ningún concepto, las copias de documentos se solicitarán en la medida en la que los datos que se deban validar no estén disponibles a través de una base de consultas.

3. **VALIDEZ DE DOCUMENTOS.-** Se aceptarán como válidos los documentos emitidos por los Notarios Públicos, siempre que no presenten alguna enmendadura o corrección, en ese caso se deberá solicitar al emisor la certificación del documento.

   En los poderes generales y especiales que requiera la entidad, se deberá tomar en cuenta la delegación que se realiza, la fecha de emisión del poder, así como su plazo de vigencia si existiere; la copia a ser presentada deberá ser certificada por la misma Notaría que emitió el poder, a fin de corroborar que dicho documento se mantiene vigente o fue revocado.

Todo documento extranjero deberá estar traducido al castellano y autenticado por la misión diplomática acreditada en el Ecuador, o que cuente con la apostilla emitida en el país de origen.

El representante legal es el único responsable, del origen de las firmas y documentos ingresados para el trámite correspondiente. La Agencia Nacional de Transito, en el caso de detectar alguna anomalía, remitirá de inmediato a la Fiscalía.

4. **RETENCIÓN DE DOCUMENTOS Y PLACAS.-** En los procesos de renovación de matrículas o licencias, se deberá retener e invalidar el documento anterior previo a la emisión del nuevo documento, el mecanismo de invalidación será mediante la perforación en la zona central de los documentos retenidos.

   Se pondrá a órdenes de la autoridad competente al portador de documentos que se presuma sean falsos o de dudosa procedencia, dichos documentos no deberán invalidarse.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

Para los cambios de servicio, las placas de identificación vehicular originales deberán ser entregadas en el Departamento Técnico de las Direcciones Provinciales o a Atención al Usuario de Matriz, de acuerdo al ámbito de sus competencias.

Las placas retenidas por duplicado de placas o por cambio de servicio deberán entregarse mediante acta de entrega recepción al centro de distribución de placas para su destrucción. El proceso de destrucción de placas se lo realizará en presencia de Auditoría Interna, la Dirección Administrativa Financiera de la ANT y un delegado de la Dirección Ejecutiva.

5.- ARCHIVO.- Los documentos fuente que estarán constituidos por originales y/o copias notariadas, deberán ser archivados en la respectiva Dirección Provincial, CTE, GAD competente u Oficina de Atención y alimentarán la base de datos nacional con los documentos digitalizados.

6.- SOLICITUD DE TRÁMITE.- Los usuarios deberán realizar sus requerimientos a través del sistema Quipux o en la plataforma web cuando se encuentre disponible y deberán contener al menos:

a) Fecha de solicitud.
b) Identificación de la persona a quien dirige la solicitud
c) Objeto de la solicitud.
d) Firma del solicitante. (Electrónica de ser el caso)
e) No. de cédula de ciudadanía del solicitante.
f) Dirección domiciliaria y de correo electrónico para notificaciones.
g) Número Telefónico celular o convencional, de poseer alguno.

ART. 5.- INGRESO DE DATOS DE MATRICULAS y/o LICENCIAS DE CONDUCIR AL SISTEMA INFORMÁTICO.- El personal designado para estas funciones se encargará de registrar o validar la información que conste en bases de consulta de otras instituciones relacionadas, en el sistema los datos correspondientes de las características del vehículo y/o licencias de conducir.

Una vez que los GAD´s asuman la competencia dentro de su jurisdicción, corresponderá este registro a los funcionarios asignados para realizarlo.

ART. 6.- DOCUMENTOS DE IDENTIFICACIÓN: Se tomarán en cuenta los siguientes documentos de identificación:

6.1 PARA PERSONAS NATURALES.- Serán válidos los siguientes documentos de identificación personal, mismos que deberán estar vigentes, legibles y con datos actualizados, se solicitarán copias en la medida en la que la ANT cuente con las herramientas para obtener la información que contiene, según sea el caso:

1. Cédula de ciudadanía, ecuatoriano mayor de edad
2. Cédula de identidad, ecuatoriano menor de edad
3. Cédula de identidad o pasaporte, extranjeros
4. Carné de refugiado emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, refugiados.

6.2. PARA PERSONAS JURÍDICAS.- Copia del nombramiento del representante legal vigente inscrito en el Registro Mercantil para el caso de compañías; inscrito en la Superintendencia de Cooperativas para el caso de Cooperativas, en los Registros que se cuente con verificación de información en línea no será requisito la copia, para personas jurídicas en liquidación, el nombramiento de liquidador inscrito en el Registro Mercantil, para personas jurídicas

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

intervenidas la resolución en la que conste el nombre del interventor emitido por autoridad competente, respectivamente.

En el caso de instituciones públicas la acción de personal, que se podrá verificar a través de la página web del IESS.

El nombre del representante legal debe constar en el RUC. Además deberá exigirse al representante legal el documento de identificación personal, de acuerdo al numeral anterior.

6.3. CERTIFICADO DE VOTACIÓN VIGENTE.- Hasta que la institución responsable de emitir el certificado de votación comparta la información con el sistema de la ANT, se solicitará que el usuario presente el documento original.

No se exigirá copias de los documentos de identificación personal o certificado de votación cuando el personal de las Oficinas de Atención al usuario pueda realizar la verificación a través del sistema informático.

ART. 7.- TRÁMITES REALIZADOS POR TERCERAS PERSONAS.- Los trámites relacionados con renovación de matrículas, pueden ser gestionados por un tercero, quien, a más de los requisitos obligatorios, deberá presentar una autorización simple suscrita por el propietario y su documento de identificación.

La matriculación de vehículos que han ingresado al país bajo el régimen de menaje de casa se realizará únicamente por el propietario.

En el caso de requerimientos realizados para trámites judiciales, los abogados solicitantes deberán adjuntar adicionalmente una copia de su credencial

Solamente en los casos que se detallan a continuación, se requerirá un poder otorgado ante autoridad competente:

a) Cambio de propietario;
b) Duplicado o Certificado de Matrícula;
c) Duplicado de documento de revisión vehicular (Adhesivo);
d) Certificado de Licencia, de Record de Infracciones;
e) Duplicado de placas;
f) Actualización de datos personales;
g) Bajas de registros de vehículos, conductores, socios/accionistas

Se atenderán en un solo acto, máximo 3 trámites realizados por terceras personas. En el caso de empresas privadas o instituciones públicas, se coordinará con el Jefe de Oficina de Atención la matriculación de toda la flota vehicular de forma previa.

Los gestores autorizados y los delegados de instituciones públicas o diplomáticas que realicen la matriculación de vehículos nuevos de quienes representan, deberán obligatoriamente acreditar su calidad, presentando las credenciales correspondientes

ART. 8.- PROCESOS VEHICULARES.- Para todos los procesos de matriculación se requerirá:

1. Validar la vigencia del SOAT.

2. Original de certificado y/o check list de revisión técnica vehicular aprobado. Este requisito no será solicitado para vehículos nuevos de conformidad a la normativa vigente, en los casos que corresponda el usuario tendrá 30 días a partir de la matriculación para realizar la revisión técnica vehicular;

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y Jose Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

3. Original de matrícula vigente. Este documento no será exigido en casos de vehículos nuevos, duplicado de matrícula por pérdida o robo, vehículos gemelos, vehículos provenientes de remate, vehículos adquiridos por prescripción adquisitiva de dominio declarada mediante sentencia y vehículos recuperados por robo;

4. Improntas de las series de chasis y motor en los siguientes casos:

   a) Matriculación por primera vez, se aceptarán como válidas las improntas remitidas por la casa comercial, las mismas que se adjuntarán en la hoja de revisión de la ANT.
   b) Cambio de propietario.
   c) Actualización de datos.
   d) Cambio de servicio, tipo y/o características.
   e) Casos especiales de matriculación.

5. Original o copia certificada del comprobante de pago en instituciones del sistema financiero autorizadas. Este documento no será requerido donde se disponga de la verificación electrónica.

6. Consideraciones y requisitos adicionales para cambio de propietario:

a) **Persona viuda.-** En caso de traspaso de dominio de un vehículo de propiedad de la sociedad conyugal, él o la cónyuge sobreviviente, deberá presentar:

- Original o copia notariada de la Escritura de posesión efectiva, a favor de él o la cónyuge sobreviviente y/o herederos otorgada ante autoridad competente e inscrita en el Registro de la Propiedad o Mercantil, de ser el caso.

- Original o copia notariada de la Autorización Judicial de Venta de los derechos y acciones hereditarias de los herederos menores de edad, realizado ante un Juez de lo Civil por el Procurador Común, el Apoderado o el Representante Legal.

- Original o copia notariada de la partida de matrimonio, si no consta como documento habilitante de la posesión efectiva.

- Los requisitos detallados aplicarán también para la o el socio sobreviviente de la unión de hecho.

b) **Persona divorciada.-** en caso de venta de un vehículo automotor por parte de una persona divorciada, incorporará:

- Original o copia notariada de la Sentencia de Divorcio y Liquidación de la Sociedad Conyugal, con la que justificará que el vehículo automotor materia de la venta, le pertenece, siempre que haya sido adquirido dentro de la sociedad conyugal, de conformidad a la reglas contenidas para el efecto en el Código Civil Ecuatoriano.

c) **Persona casada.-** En caso de compra/venta de un vehículo automotor por parte de una persona casada:

- Original del contrato de compra/venta firmado por ambos cónyuges, con la diligencia de reconocimiento de firmas ante autoridad competente.

- Si se presenta un contrato de compra/venta debidamente notariado y firmado sólo por uno de los cónyuges, se verificará el estado civil al momento de la adquisición a través de la matrícula o contrato de compra – venta con la partida de matrimonio, en caso de

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

ser adquirido dentro de la sociedad conyugal, se deberá adjuntar una copia de la disolución y/o liquidación de la misma.

- En caso de Capitulaciones Matrimoniales se presentará el documento que acredite el dominio del vehículo automotor a título personal.

ART. 9.- INGRESO O LEVANTAMIENTO DE BLOQUEO POR LIMITACIÓN DE VENTA (GRAVAMEN).- El registro de un bloqueo por limitación de venta se lo realizará en los siguientes casos y podrá ser levantado una vez que la persona haya presentado la documentación requerida, en cada caso, para registrar el levantamiento de la limitación (desbloqueo):

1. **Bloqueo por limitación de venta a vehículos ingresados al país como menaje de casa, para personas con capacidades especiales y diplomáticos, que se ingresará el momento de la matriculación:**

a) Requisitos para el registro del bloqueo:

- Documento emitido por el SENAE, el mismo que indicará las características del vehículo ingresado al país bajo la figura de menaje de casa, para personas con discapacidad o diplomático

En la matrícula se hará constar la frase "No Negociable", al igual que en los vehículos que ingresen por Plan RENOVA, en el caso de servicio público o comercial.

b) Requisitos para el levantamiento del bloqueo:

- Autorización de venta emitido por la SENAE en los tres casos citados en el numeral 1.
- Autorización de venta de la SENAMI para menaje de casa.
- Autorización de la cancillería para diplomáticos.

2. **Bloqueo por limitación de venta a vehículos adquiridos bajo transacciones a crédito, que se ingresará el momento de la matriculación:**

a) Requisitos para el registro del bloqueo:

- Los vehículos nuevos o usados que deban ser inscritos con limitaciones de venta, deberán ser sustentados con documentos como contrato de compraventa con reserva de dominio, prenda industrial, etc. el mismo que deberá contener reconocimiento de firma y rúbrica e inscripción en los registros mercantiles y de propiedades del país.

- Los contratos de compra venta de vehículos adquiridos bajo la figura de prenda especial de comercio deberán estar inscritos en el Registro de Comercio. En la observación se hará constar prenda especial de comercio.

- Los contratos de compra venta de vehículos adquiridos bajo la figura de prenda ordinaria de comercio, no serán registrados con observación alguna, a menos que cuenten con la inscripción en el Registro Mercantil (opcional).

b) Requisitos para el levantamiento del bloqueo:

- En los contratos con reserva de dominio, prenda industrial, la certificación del Registro Mercantil de levantamiento de dicha prohibición de venta.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

- En los contratos de prenda especial de comercio el certificado del Registro de Comercio del levantamiento de dicha prenda.

- En los casos de prenda ordinaria de comercio si ésta fue inscrita en el Registro Mercantil, el certificado de levantamiento.

ART 10.- VEHÍCULOS APORTADOS A FIDEICOMISO O LEASING

- El contrato de fideicomiso no reserva el dominio, lo traspasa al fideicomiso, por lo que se debe matricular a nombre de éste, sin incluir observación alguna.

- El contrato de leasing con reconocimiento de firma y rúbrica debidamente inscrito en los registros mercantiles y/o de propiedad del país.

ART. 11.- BLOQUEO POR DENUNCIA DE ROBO.- El registro y levantamiento de los bloqueos por las denuncias de robo estarán a cargo de la Policía Judicial, CTE, Fiscalía y Órgano judicial competente.

ART. 12.- BLOQUEO POR ORDEN JUDICIAL.- El Bloqueo por orden judicial es el impedimento para realizar trámites de un vehículo debidamente ordenado por el Organismo Judicial competente, y serán los mismos quienes dispongan su levantamiento.

ART. 13.- BLOQUEO POR CAMBIO DE PROPIETARIO.- Este bloqueo a la matriculación es solicitado por quien vende un vehículo y consiste en impedir al comprador la realización de cualquier transacción en las Oficinas de Atención de las diferentes Direcciones Provinciales de Regulación y Control del Trasporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y GAD'S hasta que se realice el traspaso de dominio, desde la fecha del contrato de compraventa el vendedor no deberá cancelar las multas que se hayan generado posteriores a la venta del automotor.

Dentro de los procesos de matriculación, se podrá demostrar la propiedad con otro documento que acredite el dominio, a título personal, en caso de que no esté registrado en la base nacional de datos, como testamentos expedidos de conformidad con lo que establece la Ley, actas de remate, donaciones, sentencias de prescripción extraordinaria y/u ordinarias de dominio, actas certificadas por Notario Público de rifas o sorteos.

TÍTULO II
LICENCIAS Y PERMISOS DE CONDUCIR

CAPÍTULO I
LICENCIAS DE CONDUCIR

ART. 14.- TÍTULO DE CONDUCTOR PROFESIONAL O CERTIFICADO DE CONDUCTOR NO PROFESIONAL.- Mientras la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales, el original de éste documento obligatoriamente deberá ser parte de los documentos de origen, en caso de pérdida de éste, deberá solicitarse un certificado a la Escuela de Conducción correspondiente, en el que conste el número de título o certificado, número de permiso y fechas de realización del curso.

ART. 15.- TÍTULOS DE CONDUCTOR PROFESIONAL QUE TENGAN MÁS DE UN AÑO DE EMISIÓN.- El usuario que presentare un título de conductor profesional emitido hace más de un año, deberá volver a rendir las evaluaciones psicosensométricas, teóricas y prácticas en una escuela o centro de capacitación autorizado diferente a la que lo formó inicialmente además de solicitar a la Dirección de Control Técnico Sectorial de la ANT una autorización de emisión de licencia.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y Jose Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

ART. 16.- CERTIFICADOS DE CONDUCTOR NO PROFESIONAL QUE TENGAN MÁS DE DOS AÑOS DE EMISIÓN.- El usuario que presentare un título de conductor no profesional emitido hace más de dos años, deberá volver a rendir las evaluaciones psicosensométricas, teóricas y prácticas en una escuela o centro de capacitación autorizado, diferente a la que lo formó inicialmente.

ART. 17.- LUGAR DE EMISIÓN DE LICENCIAS.- Única y exclusivamente se podrá emitir licencias por primera vez, en la misma Provincia donde el usuario realizó su curso de capacitación el Director Provincial podrá autorizar la brevetación únicamente a aquellos aspirantes que demuestren que por alguna razón han cambiado su domicilio. Este proceso aplica solamente para los conductores No Profesionales.

ART. 18.- PERMISO DE APRENDIZAJE.- Para la emisión de este permiso el Director de la Escuela deberá remitir a la Dirección Provincial el listado de alumnos, las copias de los documentos de identificación de los mismos y el depósito de los valores correspondientes en los bancos autorizados por la ANT.

Este documento no será solicitado como requisito para la emisión de la licencia, sin embargo deberá constatarse su existencia en las inspecciones que se realicen a las Escuelas de Conducción, Institutos Técnicos de Educación Superior, Escuelas Politécnicas Nacionales y Universidades autorizadas en el país por el Organismo Nacional Coordinador del Sistema de Educación Superior, a través de convenios celebrados con la Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Ningún centro de capacitación señalado anteriormente podrá iniciar un curso sin que los permisos de aprendizaje hayan sido entregados y que a su vez éstos hayan sido suscritos por los estudiantes.

ART. 19.- CERTIFICADO O CARNÉ DEL TIPO SANGUÍNEO.- El certificado o carné del tipo sanguíneo podrá ser emitido por cualquier laboratorio público o privado autorizado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, el original de éste documento obligatoriamente deberá ser parte de la ficha de origen (documentos de origen).

El certificado será únicamente presentado cuando se otorgue por primera vez la licencia de conducir. En el sistema informático de la ANT y el Registro Nacional de Datos proporcionarán dicha información para los procesos de renovación y duplicado de licencias.

Los Direcciones Provinciales deberán solicitar a la Delegación Provincial de Salud correspondiente el listado actualizado de laboratorios autorizados.

ART. 20.- CONSIDERACIONES LICENCIAS PROFESIONALES.- En caso de que el usuario no presente su licencia física y conste en el sistema informático, se solicitará la denuncia realizada en los organismos competentes Fiscalía, Comisaría o Juzgado de Contravenciones (Toda autoridad competente) y la ficha de origen o cualquier renovación, esta ficha será solicitada internamente vía correo institucional por los jefes de las Oficinas de Atención a los archivos correspondientes, sin que signifique un procedimiento que deba realizar el solicitante.

En caso de que no existieran las fichas, se solicitará la certificación, acta de grado y listado de alumnos del Sindicato de Conductores o de la Escuela de Conducción Profesional que garantice el origen de ésta licencia, mismos que serán abalizados por la Dirección de Control Técnico Sectorial de la ANT, como un procedimiento interno.

En el caso de que no existan los documentos citados en el párrafo anterior el ciudadano deberá realizar nuevamente el curso de conducción.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y Jose Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

El personal de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Personal del Cuerpo de Vigilancia que obtuvieron su licencia en base a su status de Servicio Activo, deberán presentar un documento que los califique como tal a la fecha de obtención de la misma. La licencia que se emita bajo esta disposición será de tipo "C1", "D1", "E1" o "G" según sea el caso.

ART. 21.- LICENCIA DE CONDUCTORES PROFESIONALES ANDINOS Y PERMISO INTERNACIONALES DE CONDUCCIÓN.- Solo se emite en la matriz de la Agencia Nacional de Tránsito, de conformidad con los acuerdos internacionales legalmente suscritos y reconocidos por el Ecuador.

ART. 22.- CIUDADANOS EXTRANJEROS EN CALIDAD DE REFUGIADOS.- Los ciudadanos extranjeros que se encuentran en el país como refugiados, son considerados inmigrantes y como tales tendrán los mismos derechos y obligaciones que los ciudadanos ecuatorianos, por lo expuesto, adicional a los requisitos constantes en el presente manual se deberá solicitar una copia del carné emitido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, en el que conste la calidad de refugiados.

ART. 23.- LICENCIAS PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES QUE NO CONSTEN EN EL SISTEMA INFORMÁTICO.- En caso de que el usuario no conste en el sistema informático, pero si tenga su ficha de origen o de renovación se deberá ingresar la información de estos documentos en el área de actualización de datos, y se procederá a emitir las licencias.

En caso de que no existieran las fichas, se solicitará la certificación, acta de grado y listado de alumnos del Sindicato de Conductores o de la Escuela de Conducción Profesional que garantice el origen de ésta licencia, estos documentos deberán ser abalizados por la Dirección de Control Técnico Sectorial de la ANT, como un procedimiento interno, adicionalmente se deberá presentar los documentos necesarios para crear nuevamente el origen.

En el caso de que no existan los documentos citados en el párrafo anterior el ciudadano deberá realizar nuevamente el curso de conducción.

ART. 24.- CATEGORÍAS Y COLOR DE FONDO DE LICENCIAS.- En el sistema de impresión en PVC, el color de fondo de licencia se sustituye por color blanco para todas las categorías

En las Agencias de Atención donde no se haya implementado el nuevo sistema de impresión en PVC, se mantendrán vigentes los colores de fondo, hasta que esto ocurra.

a) Profesionales Amarillo
b) No Profesionales Azul
c) Motocicletas Rojo

Para la emisión de licencias de conducir se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

1. **Licencias de conducir Tipo A – No Profesionales:** Servicio particular, autoriza a conducir vehículos motorizados como: ciclomotores, motocicletas, tricar y cuadrones.

2. **Licencias de conducir Tipo A1 – Profesionales:** Servicio comercial, autoriza a conducir mototaxis, tricimotos de servicio comercial, y los del tipo A.

3. **Licencias de conducir Tipo B – No Profesionales:** Servicio particular, autoriza a conducir automóviles o camionetas con acoplados de hasta 1,75 toneladas de carga útil o casa rodantes. Excepcionalmente los automóviles y camionetas con acoplados de hasta 1.75 toneladas de carga útil de propiedad del Estado, podrán ser conducidos por los funcionarios y servidores públicos que posean licencia tipo B en las circunstancias y

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito - Ecuador
www.ant.gob.ec

cumpliendo con los requisitos determinados en la normativa aplicable expedida por la contraloría General del Estado.

4. **Licencia de conducir Tipo C – Profesionales**: Para taxis convencionales, ejecutivos, camionetas livianas o mixtas hasta 3.500kg, hasta 8 pasajeros, vehículos de transporte de pasajeros de no más de 25 pasajeros y los comprendidos en el tipo B.

5. **Licencia de conducir Tipo C1 – Profesionales:** Para vehículos policiales, ambulancias militares, municipales y en general todo vehículo del Estado Ecuatoriano de emergencia y control de seguridad.

6. **Licencia de conducir Tipo D – Profesionales:** Para servicio de pasajeros Intracantonales, Interprovinciales, Intraprovinciales, Intraregionales, Cuenta Propia y para vehículos del Estado Ecuatoriano comprendidos en el tipo B y no considerados en el tipo C1.

7. **Licencia de conducir Tipo D1 – Profesionales:** Para vehículos de transporte Escolar – Institucional y Turismo de hasta 45 pasajeros.

8. **Licencia de conducir Tipo E – Profesionales:** Para camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 3.5 Ton, trailer, volquetas, banqueros, plataformas públicas, cuenta propia, otros camiones y estatales con estas características.

9. **Licencia de conducir Tipo E1 – Profesionales:** Para ferrocarriles, autoferros, motobombas, trolebuses, para transportar mercancía o sustancias peligrosas y otros vehículos especiales.

10. **Licencia de conducir Tipo F – Discapacitados:** Para todo tipo de automotor especial adaptados de acuerdo a la discapacidad.

11. **Licencia de conducir Tipo G – Profesionales:** Para maquinaria agrícola, maquinaria pesada, equipo caminero (Tractores, moto niveladoras, retroexcavadoras, montacargas, palas mecánicas y otros).

CAPÍTULO II
EVALUACIONES

ART. 25.- Con el fin de garantizar que los conductores de vehículos automotores se encuentren aptos física y mentalmente para conducir un vehículo, así como que cuenten con las habilidades y conocimientos mínimos requeridos para la conducción segura, la Agencia Nacional de Tránsito, a través de los mecanismos que se implementen dispondrá las evaluaciones teóricas, médicas, psicosensométricas y otras que considere necesarias previo la emisión de licencias de conducir a nivel nacional al amparo de lo que establecen los Art. 128 y 130 del Reglamento de Aplicación de la LOTTTSV.

ART. 26.- EXAMEN PSICOSENSOMÉTRICO.- Los exámenes psicosensométricos serán realizados a los conductores profesionales, personas mayores a 65 años y personas con capacidades especiales, por equipos destinados para este fin en las Oficinas de Atención al Usuario y en caso de no contar con los mismos se podrán aceptar las evaluaciones realizadas en cualquiera de las Instituciones reconocidas en el Art. 92 de la LOTTTSV. Este examen tendrá una validez improrrogable de 30 días.

El resultado de los exámenes deberá arrojar la conclusión de que:

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

a) El postulante conduce adecuadamente el automotor, no compromete la seguridad vial y consigue una utilización responsable del mismo.

b) Tiene la pericia suficiente al conducir el vehículo, no crea situaciones peligrosas y reacciona de forma apropiada cuando éstas se presenten.

c) Discierne los peligros originados por la circulación y valora su gravedad.

Estas pruebas, adicionalmente, tendrán por objeto dejar constancia de que no existe enfermedad o deficiencia que pueda suponer incapacidad para conducir.

La clasificación de los resultados será la siguiente:

1. **Apto.-** Estos informes indican que el postulante no padece enfermedad o deficiencia que le impida obtener licencia de conducción

2. **Apto con condiciones restrictivas.-** Estos informes indican que el postulante, es considerado apto para obtener licencia de conducción sujeto a las condiciones restrictivas o adaptaciones que procedan en función de la enfermedad o deficiencia que padezca:

   - Con lentes correctores externos;
   - Con lentes de contacto;
   - Con audífonos;
   - Solo durante el día;
   - Vehículo automotor con transmisión automática;
   - Vehículo automotor especialmente acondicionado.

3. **No apto temporal.-** El aspirante posee una limitación temporal que luego de un tratamiento puede recuperar la condición física requerida para conducir con seguridad.

4. **No apto para conducir.-** Estos informes indican que el postulante, en el momento del examen, padece alguna enfermedad o deficiencia que le impide obtener la licencia de conducción y al no reunir las aptitudes psicofísicas requeridas, es considerado no apto para conducir, obtener o renovar licencia de conducción.

5. **Personas con capacidades especiales.-** La evaluación médica y psicológica emitida por el CONADIS o la Institución que haga sus veces, conforme lo establece el Art. 152 del Reglamento a la LOTTTSV, es determinante para la emisión de las licencias de conducir Tipo F, en las Oficinas de Atención de Direcciones Provinciales de Regulación y Control de Trasporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

   Si se establece que el postulante adolece de una deficiencia subsanable, sólo será declarado apto, después que adopte la medida correctora pertinente.

El certificado de aprobación psicosensométrico tendrá validez de 30 días, tiempo después del que, en caso de no haber cumplido su trámite, el postulante deberá obtenerlo nuevamente.

Es obligación del examinado, poner en conocimiento de la ANT, el padecimiento y tratamiento de las enfermedades que adolece, caso contrario constituye un agravante en los procesos de investigación.

La ANT mantendrán un archivo actualizado de las personas que por deficiencias físicas no han aprobado la evaluación psicosensometrica, documento habilitante para la obtención de la licencia de conductor, esta información deberá constar en la base del sistema nacional.

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito - Ecuador
www.ant.gob.ec

ART. 27.- EXÁMENES TEÓRICOS.- Las preguntas que se detallan en el anexo 1 alimentarán el banco de preguntas para la elaboración de pruebas teóricas, las mismas que estarán en castellano y serán rendidas a través del sistema informático. La nota mínima para aprobar el examen es 16/20, el tiempo para la evaluación será de 12 minutos.

ART. 28.- REPROBACIÓN DE LAS EVALUACIONES.- En el caso de reprobar las evaluaciones, para la emisión por primera vez, renovación o canje de licencias se podrán rendir nuevamente cuantas veces sean necesarias, siempre que no se demuestre una condición permanente que impida la conducción, para ello deberá solicitar un nuevo turno web.

ART. 29.- ANULACIÓN, REVOCATORIA, SUSPENSIÓN DE LICENCIAS.- Las licencias de conducir serán anuladas cuando se detecte que estas han sido otorgadas mediante un acto viciado por defectos de forma o por falta de requisitos de fondo, esencialmente para su validez

Serán revocadas cuando sobrevengan impedimentos que incapaciten física, mental o legalmente a su titular para conducir.

Serán suspendidas cuando no superen algunas de las pruebas a las que deben someterse para la renovación; por efecto de pérdida del total del puntaje en el registro de la licencia de conducir; o por cometer aquellos delitos de tránsito que conlleven a esta sanción y en los casos.

ART. 30.- Cuando se detecten defectos, actos viciados, sobrevengan impedimentos, no se superen pruebas para renovación, pérdida total de puntos o registro de sanciones que conlleven a la suspensión, revocatoria o anulación de las licencias de conducir, se iniciará un expediente administrativo, en el cual mediante disposición de la autoridad del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial competente, se procederá a registrar en el sistema informático de la institución, el acto en firme.

CAPÍTULO III
EMISIÓN DE LICENCIAS
PROCEDIMIENTO

Para todos los casos de emisión de licencias de conducir se deberán cumplir las siguientes etapas:

- Recepción y validación de documentación y cancelación de valores, en caso de no cumplimiento se informará y devolverá los documentos al usuario.
- Registro, confirmación o actualización de información en el sistema, en caso de existir inconsistencias se procederá de acuerdo a lo establecido en el Art. 23 de este Manual.
- Evaluaciones, conforme lo señalado en los Art. 26, 27 y 28 de este Manual, no se requerirán si se trata de un duplicado, es decir que la licencia se encuentra vigente.
- Toma de fotografía, etapa que podrá incluirse en el registro o actualización, dependiendo del avance de la implementación del nuevo sistema informático,
- Entrega de licencia.

EMISIÓN POR PRIMERA VEZ DE LICENCIAS DE CONDUCIR

Únicamente se solicitará copia de los documentos de identificación para la emisión de licencias de conducir de cualquier Tipo, por primera vez, esto con la finalidad de generar el expediente de origen, hasta que la ANT implemente el sistema de digitalización o de validación a través del sistema informático.

ART. 31.- LICENCIA DE CONDUCIR TIPO A Y B.- Para la obtención de este Tipo de licencia de conducir el usuario deberá presentar los siguientes requisitos:

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

1. Original del documento de identificación, en el que se validará la mayoría de edad.
2. Certificado de votación original vigente, mientras se cuente con validaciones vía sistema informático.
3. Una fotografía a color actualizada, tamaño carné (Mientras se implemente el sistema de fotografía digital);
4. Original del certificado o carné del tipo sanguíneo;
5. Original del certificado de conductor no profesional Tipo A o B, según corresponda hasta que la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales;
6. Validación de aprobación las evaluaciones correspondientes;
7. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

Art. 32.- LICENCIA DE CONDUCIR TIPO F.- Se emitirá para personas con capacidades especiales y adicional a los requisitos del Art. 31 deberá presentar lo siguiente:

1. Original del certificado de conductor no profesional Tipo F y/o licencia emitida anteriormente, hasta la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales;
2. Original del carné de discapacidad otorgado por el CONADIS o la institución que haga sus veces, hasta que la ANT disponga del sistema informático integrado.
3. Original del certificado de evaluación médica y psicológica emitido por el CONADIS o institución que haga sus veces que determinará la idoneidad o no para la obtención de la licencia Tipo F. (Art. 152 del Reglamento a la LOTTTSV).

Si el usuario es titular de una licencia emitida con anterioridad se le presenta una discapacidad, se hará el respectivo canje de esa licencia por una Tipo F, sin requerir la presentación del certificado de conductor no profesional.

ART. 33.- LICENCIA DE CONDUCIR TIPO A1, C, C1, D, D1, E y E1 - Para la obtención de estos Tipos de licencia de conducir el usuario deberá presentar los siguientes requisitos:

1. Original del documento de identificación, en el que se validará la mayoría de edad, se solicitará la copia mientras se cuente con los implementos que permitan obtener la información.
2. Certificado de votación original vigente, mientras se cuente con validaciones vía sistema informático.
3. Una fotografía a color actualizada tamaño carné (Mientras se implemente el sistema de fotografía digital);
4. Original del certificado o carné del tipo sanguíneo;
5. Original del título de conductor profesional Tipo C1 hasta la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales;
6. Validar la aprobación de las evaluaciones correspondientes;
7. Constar en los listados enviados por las Escuelas de Conducción de Choferes Profesionales legalmente autorizados, mismos que deberán encontrarse certificados por la Dirección de Control Técnico Sectorial de la ANT.
8. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

ART. 34.- LICENCIA DE CONDUCIR TIPO G.- Para la obtención de este Tipo de licencia de conducir el usuario deberá presentar, además de los requisitos señalados en el Art 33, (excepto constar en los listados enviados por las Escuelas de Conducción de Choferes Profesionales), los siguientes requisitos:

1. Original del Título de conductor profesional Tipo G, otorgado por los organismos competentes para el caso de maquinaria agrícola y maquinaria pesada o especial, hasta

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

que la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales
2. Validar la aprobación de las evaluaciones correspondientes.

CAPÍTULO IV
RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR

Art. 35.- RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR TIPOS A, B y F:

1. Original de licencia de conducir caducada (retener e invalidar), u original o copia certificada de la denuncia presentada ante autoridad competente, de la pérdida o robo de la licencia.
2. Presentar el original de cédula de ciudadanía
3. Presentar el original del certificado de votación vigente
4. Validar la aprobación de las evaluaciones correspondientes
5. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

En la renovación de licencias de conducir se deberá verificar y consultar al usuario si desde la fecha de emisión de su licencia presenta alguna discapacidad, de constatarse discapacidad se deberá solicitar el certificado emitido por el CONADIS o la entidad que haga sus veces y renovar con una licencia tipo F.

ART. 36.- RENOVACIÓN DE LICENCIAS DE CONDUCIR TIPOS A1, C, C1, D, D1, E, E1 y G:

1. Original de licencia de conducir caducada (retener e invalidar), u original o copia certificada de la denuncia presentada ante autoridad competente, de la pérdida o robo de la licencia.
2. Presentar el original de cédula de ciudadanía
3. Presentar el original del certificado de votación vigente
4. Validar la aprobación de las evaluaciones correspondientes.
5. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

En la renovación de licencias de conducir se deberá verificar y consultar al usuario si desde la fecha de emisión de su licencia presenta alguna discapacidad, de constarse discapacidad se deberá solicitar el certificado emitido por el CONADIS o la institución que haga sus veces y renovar con una licencia tipo F.

CAPÍTULO V
DUPLICADOS DE LICENCIAS DE CONDUCIR

Los procesos de emisión de duplicados de licencia se podrán ejecutar a través de la página web de la ANT, para ello el sistema informático validará la información que el solicitante ingrese, el envío de la licencia se realizará a través de la empresa que la institución determine.

ART. 37.- DUPLICADO DE LICENCIAS DE CONDUCIR TIPOS A, B y F:

1. Presentar original de cédula de ciudadanía
2. Presentar original de certificado de votación vigente
3. Original o copia certificada de la denuncia realizada en los Juzgados de Contravenciones o en la página web del Consejo de la Judicatura
4. Validar la aprobación las evaluaciones correspondientes., en caso de que la licencia de conducir no se encuentre vigente
5. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

ART. 38.- DUPLICADO LICENCIAS TIPOS A1, C, C1, D, D1, E, E1, y G:

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

1. Presentar original de cédula de ciudadanía.
2. Presentar original de certificado de votación vigente.
3. Original o copia certificada de la denuncia realizada en los Juzgados de Contravenciones o en la página web del Consejo de la Judicatura
4. Validar la aprobación las evaluaciones correspondientes., en caso de que la licencia de conducir no se encuentre vigente
5. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

ART. 39.- POR DETERIORO

1. Presentar original de cédula de ciudadanía
2. Presentar original del certificado de votación vigente
3. Original de licencia deteriorada (retener e invalidar)
4. Validar la aprobación las evaluaciones correspondientes., en caso de que la licencia de conducir no se encuentre vigente
5. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

CAPÍTULO VI
LICENCIAS EXTRANJERAS

Art. 40.- CANJE DE LICENCIA DE CONDUCIR EXTRANJERA POR ECUATORIANA TIPO B PARA EXTRANJEROS CON VISA SUPERIOR A 180 DIAS (No- Inmigrantes):

1. Original documento de identificación, hasta que la ANT disponga del sistema informático integrado con el Registro Civil.
2. Una fotografía a color actualizada tamaño carné (Mientras se implemente el sistema de fotografía digital).
3. Original del certificado o carné del tipo sanguíneo.
4. Original de la Licencia de Conductor Profesional o No Profesional del país de origen.
5. Validar la aprobación las evaluaciones correspondientes.
6. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

Para la atención del presente trámite se tomará en cuenta las siguientes condiciones:

a) La licencia debe ser emitida en base al tiempo de vigencia de la visa
b) El documento original extranjero de conducir no debe ser retirado.
c) En caso que la licencia del país de origen no haya sido emitida en castellano, se solicitará traducción de la misma, en Embajadas o Consulados según corresponda.
d) Clases de visas de No- Inmigrantes: 12-I Diplomática, 12-II Oficial, 12-III Cooperación Técnica, 12-IV Asilo o Refugio, 12-V Estudiante, 12-VI Trabajo, 12-VII Voluntario, Religioso o Misionero, 12-VIII Intercambio Cultural, 12-IX Turismo Actos de Comercio, otros, 12-X Ordinaria de Turismo.

ART. 41.- HOMOLOGACIÓN DE LICENCIAS PARA ECUATORIANOS Y EXTRANJEROS RESIDENTES (Inmigrante):

1. Edad mínima 18 años
2. Saber leer y escribir (castellano).
3. Original y copia documento de identificación, hasta que la ANT disponga del sistema informático integrado con el Registro Civil.
4. Dos fotografías a color actualizada tamaño carné (En el sistema de impresión en PVC se debe pedir una fotografía).
5. Original del certificado o carné del tipo sanguíneo.
6. Original de la Licencia de Conductor Profesional o No Profesional del país de origen.

7. Original y copia del Certificado de licencia, emitido por la autoridad competente del país de origen de la licencia de conducir, en castellano, notariado en el Ecuador.
8. Aprobar las evaluaciones correspondientes.
9. Llenar el formato preestablecido para Canje de Licencia Extranjera (página web de la ANT).
10. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

Para la atención del presente trámite se tomará en cuenta las siguientes condiciones:

a) El documento original extranjero de conducir no debe ser retirado.
b) Los requisitos mencionados se entregarán en cualquiera de las Agencias de Atención al Usuario.
c) Las copias de los requisitos se remitirán a la Dirección de Títulos Habilitantes de la ANT en Quito, donde se verificará y autorizará el trámite.
d) Los originales serán devueltos al usuario para que los presente al momento de la emisión de la licencia, que se podrá realizar en cualquiera de las Agencias de Atención al Usuario a nivel Nacional.
e) La Agencia deberá mantener en sus archivos los originales de: Certificación de la licencia y el carné de tipo de sangre así como las copias de los requisitos solicitados.
f) En el caso de pérdida o de no poseer la licencia original, no aplicará la emisión de licencia por homologación.

ART. 42.- RENOVACIÓN DE LICENCIAS ECUATORIANAS QUE HAN SIDO HOMOLOGADAS EN OTROS PAÍSES:

1. Presentar original de la cédula de ciudadanía;
2. Presentar original del certificado de votación vigente;
3. Una fotografía a color actualizada tamaño carné (Mientras se implemente el sistema de fotografía digital);
4. Original de la Licencia de conducir del país en el que fue homologada.
5. Aprobar las evaluaciones correspondientes.
6. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

La licencia original de conducir del país en el que fue homologada, deberá ser remitida a la Dirección de Títulos Habilitantes de la ANT.

ART. 43.- EMISIÓN DE LICENCIAS PARA CONDUCTORES PROFESIONALES ANDINOS:

1. Edad mínima 18 años
2. Original de la licencia Tipo E o E1 o su equivalente internacional
3. Certificado de aprobación del curso de la Escuela de Capacitación y Formación de Conductores Andinos hasta la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales
4. Aprobar las evaluaciones correspondientes.
5. Original del documento de identificación, hasta que la ANT disponga del sistema informático integrado con el Registro Civil.
6. Original del record policial o similar del país de origen, para extranjeros
7. Original de documentos de identificación, para extranjeros
8. Validación de cancelación de valores en las Instituciones Financieras

CAPÍTULO VII
PERMISOS DE CONDUCIR

Art. 44.- PERMISO INTERNACIONAL DE CONDUCIR: Para la obtención del Permiso Internacional de Conducir (PIC), el usuario deberá mantener vigente la Licencia de Conducir

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y José Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

Nacional que haya sido emitida por la Agencia Nacional de Tránsito, y efectuar la solicitud a través del link Permisos Internacionales de Conducir, disponible en la página web de la entidad. La solicitud llenada vía web deberá imprimirla y presentarla ante las oficinas de atención al usuario responsable de su emisión:

1. Original de la cédula de identificación ecuatoriana y/o pasaporte.
2. Original de la papeleta de votación vigente.
3. Original de la licencia nacional de conducir vigente.
4. Dos fotografías actualizadas a color tamaño pasaporte.
5. Validación del pago efectuado por la tarifa vigente para la emisión del PIC, constante en el Cuadro Tarifario expedido por el Directorio de la Agencia Nacional de Tránsito.

El trámite para la obtención es personal. Si el interesado se encuentra fuera del país el trámite podrá ser realizado por una tercera persona, para lo cual, adicional a los requisitos enunciados anteriormente, la persona debidamente autorizada deberá presentar el original de la cédula de identificación o pasaporte, papeleta de votación y un poder especial o general original, emitido en el país donde se encuentre el titular de la licencia.

Fuera del país, el trámite podrá realizarlo ante los consulados de la República del Ecuador, para lo cual el interesado deberá presentar los requisitos descritos en el presente artículo. La Agencia Nacional de Tránsito gestionará conjuntamente con la Cancillería la entrega del PIC, cuyo tiempo dependerá del envío de la valija diplomática.

Art. 45.- PERMISO DE CONDUCCIÓN PARA MENOR ADULTO.- Previo a la emisión del permiso, el Representante legal del menor remitirá a la Tesorería General el original de una garantía bancaria que debe estar acorde a lo estipulado en la LOTTTSV y deberá estar solicitada con antelación al inicio del curso en la Escuela de Conducción, junto con los siguientes requisitos:

1. Original de cédula de identidad y ciudadanía, del menor y de su representante respectivamente
2. Certificado de conductor no profesional
3. Carta de representación, que podrá ser descargada de www.ant.gob.ec
4. Garantía bancaria.
5. Para la emisión del Permiso de Conducción para Menor Adulto se deberán cumplir los siguientes requisitos:

    a. Original y copia de cédula de identidad del menor, en la que se verifique que ha cumplido los 16 años,
    b. Una fotografía a color actualizada, tamaño carné Mientras se implemente el sistema de fotografía digital
    c. Original del certificado o carné del tipo sanguíneo
    d. Original del certificado de conductor no profesional Tipo B hasta la ANT disponga del sistema informático integrado con las Escuelas de Conducción Profesionales y No Profesionales.
    e. Validar la aprobación de las evaluaciones correspondientes.
    f. Validar cancelación en Instituciones Financieras

TÍTULO III
MATRÍCULAS

CAPÍTULO I
CONSIDERACIONES PARA MATRICULACIÓN DE VEHÍCULOS

ART. 46.- CONSIDERACIONES: Todas las personas (Directores Provinciales, CTE, GAD's competentes, Jefes de Oficina de Atención, Recaudadores, etc.) involucradas en el proceso de matriculación, serán los responsables disciplinaria, administrativa, civil y penalmente de la emisión de la matrícula de un vehículo, por lo tanto, deberán verificar que coincidan todos los datos, documentos y demás requisitos establecidos en la LOTTTSV, Reglamento y en el presente Manual, y dar plena observancia a las siguientes consideraciones:

a) No se solicitarán copias del Registro Único de Contribuyente cuando la ANT disponga de sistemas de consulta electrónicos.

b) En relación a la verificación al momento de la matriculación del pago de impuestos al rodaje o de mantenimiento de vías solicitado por los Municipios o Consejos Provinciales respectivamente, las Direcciones Provinciales de Regulación y Control de Trasporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial deberán prestar toda su colaboración. Por otra parte, se deberá solicitar a los representantes de los Municipios o Consejos Provinciales, que realicen convenios con el SRI, para que dichos pagos se efectúen directamente a través de los Bancos autorizados.

c) Cuando se presuma adulteración de documentos, alteración de números seriales de motor y/o chasis o las placas de identificación de un vehículo, se deberá poner a órdenes de la autoridad competente al portador de estos documentos.

d) En los procesos de renovación de un título habilitante, se deberá retener e invalidar el documento anterior previo a la emisión del nuevo documento.

e) En concordancia con el Art. 101 y 101.1 de la LOTTTSV, el formulario para calificación de Gestores Autorizados para matriculación de vehículos nuevos se lo puede descargar de la página web www.ant.gob.ec.

f) Los vehículos nuevos, es decir aquellos cuyo recorrido es menor a mil kilómetros (1.000 km.) y su año de fabricación consta igual o uno mayor o menor al año en curso, que cumplan con las disposiciones de seguridad automotriz vigentes para su comercialización; están exentos de la Revisión Técnica Vehicular durante tres periodos contados a partir de la fecha de su adquisición.

g) Los vehículos de competencia, deberán registrarse en la Base de Datos creada por la ANT de acuerdo al Reglamento vigente para el efecto.

h) El comprador de un vehículo automotor que no registre en el organismo de tránsito correspondiente, el traspaso de dominio del bien, dentro del plazo determinado en la LOTTTSV será sancionado conforme a lo establecido en la misma.

i) Los gestores debidamente autorizados por la ANT podrán realizar trámites únicamente en la Provincia donde el concesionario tiene su domicilio, siempre y cuando cumplan con lo establecido en el presente manual.

j) En el caso de matriculación de vehículos nuevos de servicio estatal o diplomático lo podrán hacer a través de gestores autorizados de las casas comerciales, o por un funcionario debidamente autorizado por el Jefe de Servicios Generales o de quien haga sus veces de la Institución Estatal.

k) Para la matriculación de vehículos por transferencia de dominio se verificará en el sistema informático la existencia de limitaciones de venta (gravámenes), no se solicitará

AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO
Dirección de Secretaría General
Dirección: Av. Mariscal Sucre y Jose Sánchez
Sector La Pulida, antiguas instalaciones de FEREXPO
Quito – Ecuador
www.ant.gob.ec

ANEXO 4 FORMATO DE ENCUESTA CLIENTE INTERNO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

FORMATO DE ENCUESTA CLIENTE INTERNO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LICENCIAS DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO EN LA PROVINCIA DE PINCHINCHA

Indicación: Por Favor conteste el cuestionario según su criterio

Introducción.

La encuesta constituye la fundamentación real del proyecto de investigación académico, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas.

Objetivo:

Medir el grado de satisfacción del servicio de Otorgamiento de Licencia de Conducir, en la Provincia de Pichincha República del Ecuador.

DATOS GENERALES:

GÉNERO

Masculino ☐ **Femenino** ☐

Puntos de Servicios							
UVS	UVN	LA CORDERO	LA OCCIDENTAL	RUMIÑAHUI	CAYAMBE	MEJIA	SAN MIGUEL BANCOS

1.- ¿En términos generales que calificación otorgaría usted, al servicio de la Agencia Nacional de Tránsito? (Marque con una x)

EXCELENTE	

BUENA	

REGULAR	

2.- Las funciones, actividades o tareas encomendadas a usted lo realiza por:

Compromiso ☐
Responsabilidad ☐
Por devengar el sueldo ☐
Otros ☐ .....

3.- ¿Cómo considera que la Agencia Nacional de Tránsito puede alcanzar y mantener una mejor calidad de servicio al cliente? (Elija una respuesta)

Capacitación en conocimientos técnicos. ☐
Mejorando el aspecto de la Agencia Nacional de Tránsito. ☐
Reduciendo los tiempos de atención. ☐
Mejorando la infraestructura de la ANT ☐
Estandarizando los procesos. ☐
Realizando controles internos. ☐
Facilidad de comunicación entre funcionario y cliente. ☐

4.-El Servicio de atención al cliente en la Agencia Nacional de Tránsito es evaluado:

Semanal ☐
Mensual ☐
Trimestral ☐
Semestral ☐
Anual ☐

5.- ¿De qué manera se realiza la evaluación del servicio al cliente?

Monitorean el sitio. ☐

Observación y posterior evaluación. ☐

Medición de tiempos en atención. ☐

Evaluación del servicio por parte del cliente. ☐

6.- ¿Existe en la Agencia Nacional de Tránsito un Plan de Mejora Continua y Aseguramiento de la calidad para el servicio al cliente?

Si ☐

No ☐

7.- ¿Qué áreas de la Agencia Nacional de Tránsito, considera que se encuentran involucradas para mejorar la calidad del servicio al cliente, dentro del proceso de emisión de licencias de conducir? (Elija una respuesta)

Información al cliente. ☐

Digitación y verificación de documentos. ☐

Pruebas Médicas ☐

Pruebas Psicosomáticas ☐

Fotografía. ☐

Emisión de licencia. ☐

NOTA: La información proporcionada tiene el carácter de confidencial y únicamente será utilizada para fines de investigación académica

ANEXO 5 FORMATO DE ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR

FORMATO DE ENCUESTA CLIENTE EXTERNO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LICENCIAS DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO EN LA PROVINCIA DE PINCHINCHA

Indicación: Por Favor conteste el cuestionario según su criterio

Introducción.

La encuesta constituye la fundamentación real del proyecto de investigación académico, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas.

Objetivo:

Medir el grado de satisfacción del servicio de Otorgamiento de Licencia de Conducir,en la Provincia de Pichincha, República del Ecuador.

DATOS GENERALES:

GÉNERO

Masculino ☐ **Femenino** ☐

Puntos de Servicio							
UVS	UVN	LA CORDERO	LA OCCIDENTAL	RUMIÑAHUI	CAYAMBE	MEJÍA	SAN MIGUEL BANCOS

1.- ¿En términos generales que calificación otorgaría usted, al servicio de la Agencia Nacional de Tránsito? (Marque con una x)

EXCELENTE	

BUENA	

REGULAR	

2.- ¿Los servicios que presta la Agencia Nacional de Tránsito son integrales, es decir un servicio completo y profesional? (Marque con una x)

Si ☐

No ☐

3.- ¿Los empleados de la Agencia Nacional de Tránsito, tienen la predisposición para asistirle en caso de presentarse cualquier necesidad? (Marque con una x)

SIEMPRE	

CASI SIEMPRE	

NUNCA	

4.- ¿La atención brindada por los servidores públicos de esta Agencia Nacional de Tránsito fue?(Marque con una x)

EXCELENTE	

BUENA	

REGULAR	

5.- ¿Qué tiempo transcurrió desde que le atendieron en el Módulo de Información hasta la entrega de su Licencia ?(Marque con una x)

15 MINUTOS	

30 MINUTOS	

1 HORA	
MAS DE 1 HORA	

6.- ¿Cuál es el proceso en el que usted tarda más tiempo para obtener la licencia de conducir?

Turno para obtener la Licencia ☐
Pago de especie en el Banco ☐
Recepción, actualización y verificación de documentos. ☐
Pruebas Médicas ☐
Pruebas Psicosomáticos. ☐
Fotografía ☐
Entrega de licencia de conducir ☐

7.- Del proceso que escogió anteriormente ¿Qué piensa que se debería hacer para mejorar servicio? (Elija una respuesta)

Capacitar a los Servidores Públicos. ☐
Mejorar el aspecto de la Agencia Nacional de Tránsito. ☐
Reducir los tiempos de atención. ☐
Mejorar la tecnología. ☐

NOTA: La información proporcionada tiene el carácter de confidencial y únicamente será utilizada para fines de investigación académica

ANEXO 6 TALENTO HUMANO DIRECCION PROVINCIAL DE PICHINCHA Y SUS RESPECTIVAS AGENCIAS

TALENTO HUMANO PARA LA DIRECCION PROVINCIAL DE PICHINCHA Y SUS RESPECTIVAS AGENCIAS COMO: OCCIDENTAL, UVS, SBDLB, UVN, CORDERO, RUMIÑAHUI, MEJIA Y CAYAMBE

AGENCIA UVS

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		INGA RIVERA	ANABELA ELIZABETH	ASISTENTE DE RECAUDACION	LICENCIAS
2		ESPAÑA IMBAQUINGO	MYRIAM JANETH	TECNICO DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCION AL USUARIO	LICENCIAS
3		MOROCHO TINITANA	CARMEN LILIAN	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
4		SOLA GRANDES	CRISTINA ALEJANDRA	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
5		CHACON ENRIQUEZ	VIVIANA JACQUELINE	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
6		SALAZAR SALAS	CHRISTIAN GEOVANNY	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
7		SAN MARTIN ARIAS	CARMEN MARIBEL	FOTOGRAFO	LICENCIAS
8		ESPINOZA PAZMIÑO	CHRISTIAN DAVID	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
9		ROMERO GARCIA	OMAR EFRAIN	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS

AGENCIA UVN

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		MARIN LUNA	FELIX HORLANDO	JEFE DE OFICINA DE ATENCION AL USUARIO	LICENCIAS
2		HIDALGO VACA	FANNY YOLANDA	MÉDICO	LICENCIAS
3		AMORES CERDA	LUIS ALBERTO	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
4		FLORES BARROS	ALEJANDRO DAVID	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
5		BARRENO RAMOS	KATTY EMPERATRIZ	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
6		GUANO TOAQUIZA	JOSE JAVIER	FOTOGRAFO	LICENCIAS
7		MARTINEZ CARVAJAL	XAVIER GEOVANNY	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
8		PAGUAY URRESTRA	VICTORIA NATALY	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
9		BAQUERIZO ORTEGA	RENZO ISRAEL	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
10		TAMBACO TABANGO	OLGA JANETH	ASISTENTE DE RECAUDACION	LICENCIAS

AGENCIA OCCIDENTAL

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		GUARDERAS FLORES	FAUSTHO JAVIER	ANALISTA DE SUPERVISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
2		SOLIS LOPEZ	ROSA ISABEL	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	LICENCIAS
3		GODOY BEDON	ANGELA JUDITH	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
4		ANDRADE MARTINEZ	VERONICA MARIBEL	TECNICO DE EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
5		BUCHELI UTRERAS	PAULA ANDREA	TECNICO DE EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
6		GARCIA JIRON	ALEXANDRA ELIZABETH	ASISTENTE DE RECAUDACION	LICENCIAS
7		GUILLEN TORRES	MAYRA ELISABETH	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
8		MUÑOZ CARRILLO	MARIA FERNANDA	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
9		UMAJINGA GUAMAN	CARMELINA	TECNICO DE SERVICIO AL CIUDADANO PROVINCIAL	LICENCIAS
10		BENALCAZAR BENALCAZAR	ALAN DARIO	TECNICO DE EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
11		CAMACHO VARGAS	JOSE MIGUEL	FOTOGRAFO	LICENCIAS
12		GARCIA MORALES	IVAN HUMBERTO	TECNICO DE EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
13		MOROCHO VILLA	PABLO JHOVANY	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
14		SILVA ORDOÑEZ	JOSE ANTONIO	FOTOGRAFO	LICENCIAS
15		GUEVARA LEON	LUIS FRANCISCO	FOTOGRAFO	LICENCIAS
16		HIDALGO BOLAÑOS	DAYANA ALEXANDRA	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
17		LEON MATA	ANA MARIA	TECNICO DE EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
18		LOPEZ VALLE	DAVID HERNAN	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
19		LOPEZ MORENO	MARIA FERNANDA	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
20		CARVAJAL VIVAS	FANNY MARGARITA	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	LICENCIAS
21		JARA TOBAR	FAUSTO ENRIQUE	TECNICO DE SERVICIO AL CIUDADANO PROVINCIAL	LICENCIAS
		SALGADO TORRES	SONIA ELIZABETH	MEDICO	NOMBRAMIENTO
		FUERTES ALARCON	ELSYE ZAHIA	MEDICO	NOMBRAMIENTO

AGENCIA CAYAMBE

CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO

1		CONSTANTE DAVILA	MILTON RAMIRO	REVISOR VEHICULAR	MATRICULAS
2		VILLALBA ONATE	CAROLA AMPARO	MÉDICO	LICENCIAS
3		PESANTEZ ACOSTA	FRANCISCO JAVIER	FOTOGRAFO	LICENCIAS
4		HIDROBO MOLINA	IVANA CRISTINA	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION CANTONAL	ARCHIVO/LICENCIAS Y M
5		ROMO QUASQUER	VIVIANA ESMERALDA	ASISTENTE DE RECAUDACION	LICENCIAS/MATRICULACION
6		HERNANDEZ JACOME	MARJORIE ELIZABETH	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	LICENCIAS
7		COSTTA ESCOBAR	GUSTAVO GABRIEL	JEFE DE OFICINA DE ATENCION AL USUARIO	LICENCIAS/MATRICULACION
8		QUISHPE ROJAS	VERONICA KATHERINE	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	MATRICULAS
9		QUISHPE GARRIDO	KARINA LUCIA	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	MATRICULAS
10		JATIVA HARO	ANDRES RODOLFO	REVISOR VEHICULAR	MATRICULAS

AGENCIA MACHACHI

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		PEÑA CORTEZ	WILSON EDUARDO	JEFE DE OFICINA DE ATENCION AL USUARIO	LICENCIAS/MATRICULAS
2		COBA VELOZ	JENNY DEL ROCIO	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	CERTIFICACIONES
3		PEREZ CHIPANTIZA	CARLOS GIOVANNY	REVISOR VEHICULAR	MATRICULAS
4		MALDONADO DAVILA	HUGO FABIAN	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
5		SANGUANO QUIROZ	EDWIN MIGUEL	ASISTENTE DE RECAUDACION	LICENCIAS/MATRICULAS
6		RECALDE DROUET	DAVID ANDRES	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	MATRICULAS
7		ARTEAGA GUTIERREZ	RAUL SANTIAGO	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	LICENCIAS/MATRICULAS
8		HERRERA PINTO	FERNANDO ANDRES	REVISOR VEHICULAR	MATRICULAS
9		MORA CRUZ	ANDREA VALERIA	ASISTENTE DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CIUDADANO	MATRICULAS/LICENCIAS
10		CELI MIRANDA	PABLO DAVID	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	matriculas

AGENCIA SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		ARGUELLO PAEZ	ROBERTO SANTIAGO	JEFE DE OFICINA DE ATENCION AL USUARIO	MATRICULAS/LICENCIAS
2		ESPIN GORDILLO	YOMAIRA KARINA	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	MATRICULAS/LICENCIAS
3		LANCHI MAZA	SILVIA MARIBEL	ASISTENTE DE RECAUDACION	MATRICULAS/LICENCIAS
4		ORTIZ NAPA	EDGAR	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	MATRICULAS/LICENCIAS
5		SHULCA MALLATASIG	HECTOR FABIAN	REVISOR VEHICULAR	MATRICULAS
6		CHAMBA MORETA	ANA CECILIA	EXAMINADOR TEORICO	LICENCIAS
7		PUEDMAG GORDILLO	JHONNY WLADIMIR	FOTOGRAFO	LICENCIAS
8		MONTALVO PESANTEZ	SAMMY DAYANA	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	MATRICULAS/LICENCIAS

AGENCIA RUMIÑAHUI

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		MUÑOZ DE LA TORRE	JUAN CARLOS	JEFE DE OFICINA DE ATENCION AL USUARIO	MATRICULAS/ LICENCIAS
2		CARRILLO BUSTAMANTE	JEANNETH PATRICIA	ASISTENTE DE RECAUDACION	MATRICULAS/LICENCIAS
3		FARINANGO LLANO	PAMELA SUSANA	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	MATRICULAS/LICENCIAS
4		LOPEZ JACOME	ALEXANDRA PAULINA	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	MATRICULAS/LICENCIAS
5		SALGADO ESCOBAR	PATRICIO GABRIEL	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	MATRICULAS/LICENCIAS
6		DALGO JACOME	HUGO DARIO	TECNICO DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CIUDADANO	MATRICULAS/ LICENCIAS
7		MOLINA MOLINA	ANDREA ELIZABETH	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	ARCHIVO
8		GARCIA GARCIA	MARIA ISABEL	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	MATRICULAS/LICENCIAS
9		ORTEGA ARMAS	DIGNA DEL ROCIO	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
11		TAMAYO CARDENAS	RAMIRO ERNESTO	TECNICO EN EMISION DE MATRICULAS	MATRICULAS
12		CADENA ORTIZ	STALIN MEDARDO	REVISOR VEHICULAR	MATRICULAS
13		CALDERON CHAMORRO	DARWIN XAVIER	TECNICO EN ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	ARCHIVO
14		SALGADO GUERRA	ADRIANA SOFIA	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS/MATRICULAS
15		HIDALGO TIPAN	OSCAR PAUL	REVISOR VEHICULAR	MATRICULACION

AGENCIA CORDERO

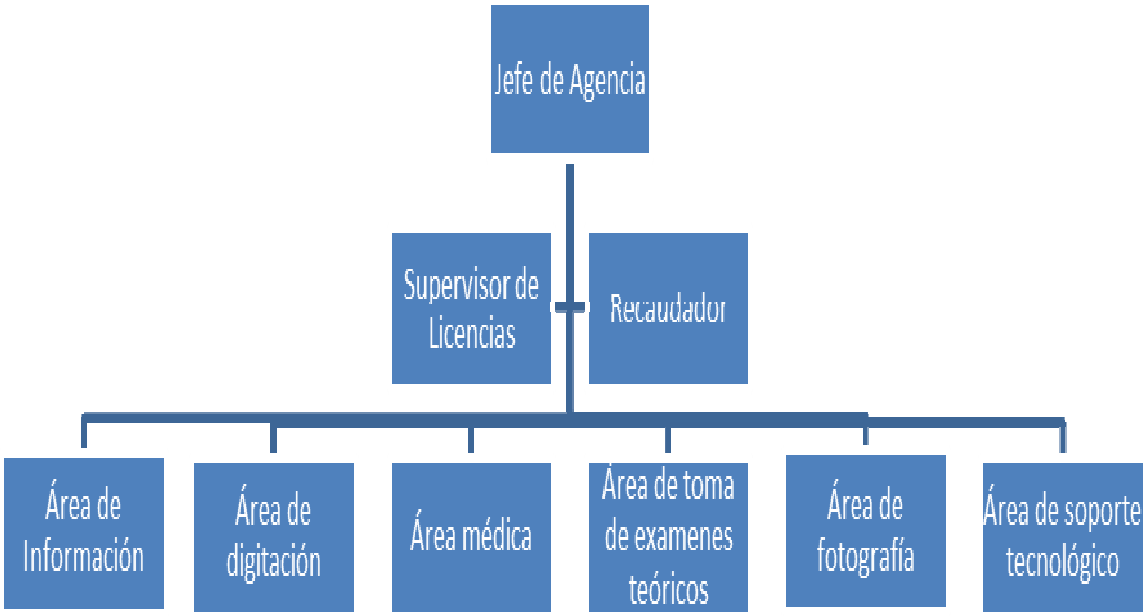
	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		HARO ZAMBRANO	GRACE CUMANDA	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	LICENCIAS

2		CASTRO PUGA	JULIO RODOLFO	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
3		OSEJO DOMINGUEZ	JENNY PATRICIA	FOTOGRAFA	LICENCIAS
4		OCHOA CALDERON	MAURICIO RUBEN	EVALUADOR TEORICO	LICENCIAS
5		MOYA FLORES	DOLORES ANDREA	ASISTENTE DE RECAUDADOR	RECAUDADOR
6		CASTRO RODRIGUEZ	GINA MARIUXI	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
7		AUZ AYALA	KARLA FERNANDA	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS
8		VALLADARES MORENO	LAURA IVONNE	TECNICO EN EMISION DE LICENCIAS	LICENCIAS

DIRECCION PROVINCIAL DE PICHINCHA

	CEDULA CIUDADANIA	APELLIDOS	NOMBRES	PUESTO INSTITUCIONAL	PROCESO
1		GARCES CARNEIRO	LEAO RENATHA	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
2		LOPEZ ZAMBRANO	JUAN PABLO	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
3		QUISHPE GUTIERREZ	MONICA MINON	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
4		LEON CATAÑA	HECTOR PATRICIO	TECNICO DE GESTION Y CONTROL	
5		RODRIGUEZ CAIZA	OSCAR RAMIRO	TECNICO DE ABOGACIA	
6		SALAZAR SERRANO	PATRICIA JANNETH	TECNICO DE CONTROL TECNICO SECTORAIL	
7		CHAVEZ QUILUMBAQUI	SORAYA ELIZABETH	TECNICO ADMINISTRATIVO PROVINCIAL	
8		VILLAMAR BENAVIDES	EDDY RICHARD	TECNICO DE GESTION Y CONTROL	
9		AGUAYO ESCOBAR	EMMA MELISSA	TECNICO DE GESTION Y CONTROL	
10		MARCHAN ROMERO	CARMEN OFELIA	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
11		VASQUEZ PORTILLA	FAUSTO SANTIAGO	TECNICO DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CIUDADANO	
12		MENA MOSQUERA	ESTEBAN PATRICIO	TECNICO DE ARCHIVO Y DOCUMENTACION PROVINCIAL	
13		GUERRERO AQUIN	JORGE EMILIO	TECNICO DE CONTROL TECNICO SECTORIAL	
14		RAMOS RON	CRISTINA MARITZA	TECNICO DE CONTROL TECNICO SECTORAIL	
15		CAIZA TOAPANTA	EDISON PABLO	ABOGADO	
16		BERRU TINIZARAY	MIRIAM MARGARITA	ABOGADO	
17		PROAÑO MUYOLEMA	JUAN PABLO	TECNICO DE GESTION Y CONTROL	
18		DAVILA AREVALO	ROCIO DEL CARMEN	ASISTENTE DE CALIDAD EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CIUDADANO	
19		MARCILLO VELEZ	MARIA MONSERRATHE	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
20		FLORES PICO	LEONARDO DAVID	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
21		BARRENO GADVAY	MYRIAM ISABEL	TECNICO DE ATENCION AL CIUDADANO PROVINCIAL	
22		ALVAREZ MOSQUERA	RAUL FRANCISCO	TECNICO EN TRANSPORTE	NOMBRAMIENTO
23		LOPEZ MUÑOZ	JUAN FRANCISCO	TECNICO EN TRANSPORTE	NOMBRAMIENTO
24		CHIMBO GUILLEN	MARIA BELEN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NOMBRAMIENTO
25		ARIZO ARIZO	ALEJANDRO ALBERTO	SOPORTE TECNOLOGICO	NOMBRAMIENTO
26		ESKANDANI ROSENBERG	ALEXIS	DIRECTOR PROVINCIAL	
27		MENDEZ	JESSICA ALOMIA	COORDINADORA PROVINCIAL	
28		PAZ CADENA	CARLOS MANUEL	RESPONSABLE TALENTO HUMANO	NOMBRAMIENTO

ANEXO 7 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE LICENCIAS



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

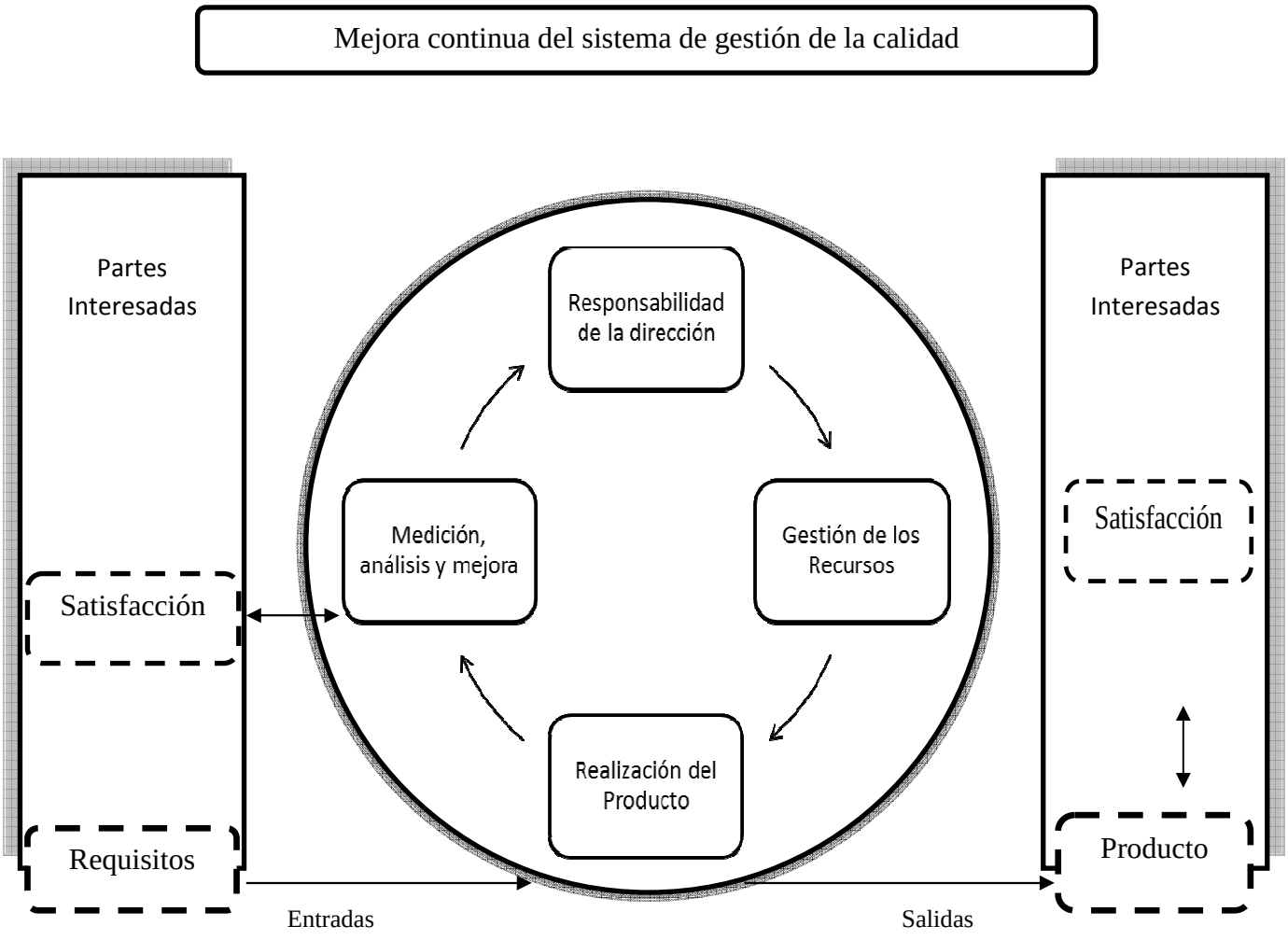
ANEXO 8 EMISIÓN DE LICENCIAS AÑO 2012

AGENCIA	TOTAL
LA OCCIDENTAL	60573
UVN	19940
UVS	16337
LA CORDERO	19930
CAYAMBE	7931
RUMINAHUI	18480
MEJIA	6562
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	10670
TOTAL	**160423**

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso

ANEXO 9 PROCESO DE MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Fuente: Velasco, J. Gestión de la calidad.

Elaborado por: Eduardo Martínez y Jaime Moscoso