

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA  
OPERACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA MATRIZ DE LA AGENCIA  
NACIONAL DE TRÁNSITO”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

**SANDRA GABRIELA GONZALES CEVALLOS**

**DIRECTOR DE TESIS:  
ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO**

**QUITO, DM. MAYO 2012**



## DEDICATORIA

*Este proyecto está dedicado principalmente  
a mis padres que han sido el soporte  
fundamental para mi vida.*

*A mi familia que me ha apoyado  
incondicionalmente.*

*Y a todas aquellas personas que me  
dieron la mano cuando más  
lo necesité.*

# AGRADECIMIENTO

*A Dios y la Virgen de Guadalupe por las bendiciones  
derramadas durante toda mi vida.*

*A mis padres, Hugo y Gloria, por ser pilares  
fundamentales en mi vida, por motivarme, apoyarme y  
cuidarme. Gracias a sus principios y valores  
inculcados en mi niñez y juventud, pero sobre todo,  
por confiar en mí ante toda adversidad.*

*Un agradecimiento especial a aquellas personas que  
fueron parte importante en mi vida, y que de una o de  
otra forma aportaron para el desarrollo de este proceso  
ayudándome a levantar, a no rendirme y seguir  
siempre adelante.*

*Gracias por haber sido una luz en mi vida. . .*

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Yo, **Sandra Gabriela Gonzales Cevallos** en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA OPERACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA MATRIZ DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO”**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 04 de mayo del 2012

---

FIRMA  
C.C. 172168571-5  
sandrag-g@hotmail.com



Oficio N°0412-CA-SG-ANT-2012  
Quito, 01 de agosto del 2011

SEÑORES  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION PÚBLICA  
Presente:-

De mi consideración.

En calidad de JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE de la Agencia Nacional de Tránsito, atendiendo el pedido de la Señorita Sandra Gabriela Gonzales Cevallos, Egresada de la Universidad Central del Ecuador de la Facultad de Ciencias Administrativas, y por cuanto el título del proyecto de tesis a elaborar “ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA OPERACIÓN DE VEHICULOS EN LA MATRIZ DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO” es de beneficio mutuo, autorizo y comprometo la colaboración necesaria para el desarrollo y elaboración de la tesis en mención.

Atentamente,

Econ. Jorge Rojas Almeida  
JEFE DE TRANSPORTE A.N.T.

## INDICE

	Pág.
CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	iv
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	v
INDICE .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvii
ABSTRAC.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
1.1 BREVE SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA LEY Y DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL. ....	3
1.2 SERVICIOS QUE BRINDA LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO .....	4
1.3 LA ORGANIZACIÓN ACTUAL ESTRUCTURA (ORGANIGRAMA).....	5
1.3.1 Análisis de la estructura orgánica de la Agencia Nacional de Tránsito ..	6
1.3.2 Análisis del Organigrama del Área de Transporte.....	8
1.4 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.....	9
1.4.1 Análisis Diagrama Causa- Efecto.....	11
1.5 MARCO REFERENCIAL .....	22
1.5.1 Marco Teórico .....	22
1.5.2 Marco Conceptual .....	33
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>38</b>
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>38</b>
2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	38
2.1.1. El Micro-Ambiente que contiene .....	38

2.1.1.1 Clientes o usuarios .....	38
2.1.1.2 Proveedores .....	42
2.1.1.3 Competidores .....	46
2.1.1.4 Normativa .....	47
2.2 ANALISIS INTERNO .....	47
2.3 MATRICES FODA .....	80
2.3.1 Matriz de Impacto Externo .....	81
2.3.2 Matriz de Impacto Interna.....	82
2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad .....	84
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad.....	86
2.3.5 Hoja de Trabajo FODA.....	89
2.3.6 Matriz de Estrategias FODA.....	90
2.3.7 SÍNTESIS FODA.....	93
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>96</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>96</b>
3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS Y VALORES.....	96
3.2 MISIÓN.....	100
3.3 VISIÓN DE FUTURO.....	102
3.4 OBJETIVOS.....	102
3.5 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO .....	105
3.6 ESTRATEGIAS.....	108
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>110</b>
<b>LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS .....</b>	<b>110</b>
4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS .....	110
4.1.1 Cadena de Valor y Mapa de Procesos del Departamento de Transporte .....	111
4.2 EL INVENTARIO .....	114

4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS.....	114
4.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE .....	116
4.5 HOJA DE COSTOS .....	117
4.6 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	118
4.6.1 Proceso 1: Planificación de Actividades.....	119
4.6.2 Proceso 2: Recepción de Necesidades.....	121
4.6.3 Proceso 3: Atención del pedido.....	125
4.6.4 Proceso 4: Entrega y Satisfacción de Necesidades .....	129
4.6.5 Proceso 5: Mantenimiento.....	132
4.6.6 Proceso 6: Administrativo.....	136
4.6.7 Proceso 7: Financiero .....	140
4.6.8 Proceso 8: Tecnológico.....	142
4.7 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA .....	144
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>145</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....</b>	<b>145</b>
5.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS MEJORADA .....	146
5.2 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	147
5.2.1 Simbología: .....	147
5.2.2 Caracterización de procesos.....	148
5.2.2.1 Caracterización del Proceso Plan Operativo Anual .....	149
5.2.2.2 Caracterización del Proceso Recepción de Necesidades de los Usuarios. ....	151
5.2.2.3Caracterización del Proceso de Atención del pedido.....	153
5.2.2.4Caracterización del Proceso Entrega y satisfacción de necesidades .....	155
5.2.2.5Caracterización del Proceso de Mantenimiento .....	157
5.2.2.6Caracterización del Proceso Administrativo .....	159

5.2.2.7	Caracterización del Proceso Financiero .....	161
5.2.2.8	Caracterización del Proceso Tecnológico.....	163
5.3	DIAGRAMACIÓN MEJORADA.....	165
5.3.1	Diagramación Mejorada 1: Planificación de Actividades .....	165
5.3.2	Diagramación Mejorada 2: Recepción de Necesidades.....	166
5.3.3	Diagramación Mejorada 3: Atención al Pedido .....	167
5.3.4	Diagramación Mejorada 4: Entrega y Satisfacción de Necesidades ..	168
5.3.5	Diagramación Mejorada 5: Mantenimiento.....	169
5.3.6	Diagramación Mejorada 6: Administrativo.....	170
5.3.7	Diagramación Mejorada 7: Financiero.....	171
5.3.8	Diagramación Mejorada 8: Tecnológico .....	172
5.4	HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	173
5.4.1	Hoja de Mejoramiento de Proceso 1: Planificación Operativa Anual .	173
5.4.2	Hoja de Mejoramiento de Proceso 2: Recepción de Necesidades.....	175
5.4.3	Hoja de Mejoramiento de Proceso 3: Atención a los Pedidos.....	177
5.4.4	Hoja de Mejoramiento de Proceso 4: Entrega y Satisfacción de Necesidades.....	179
5.4.5	Hoja de Mejoramiento de Proceso 5: Mantenimiento.....	181
5.4.6	Hoja de Mejoramiento de Proceso 6: Administrativo.....	183
5.4.7.	Hoja de Mejoramiento de Proceso 7: Financiero .....	185
5.4.8	Hoja de Mejoramiento de Proceso 8: Tecnológico.....	187
5.5	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA SITUACIÓN ACTUAL SITUACIÓN PROPUESTA.....	189
5.5.1	Gráficos Comparativos.....	190
5.5.2	Explicación de la Matriz de Análisis Comparativo .....	193
5.5.2.1	Procesos Analizados .....	193
5.5.2.2	Proceso Gobernante.....	193
5.5.2.3	Procesos Básicos .....	193

5.5.2.4	Procesos de Apoyo.....	194
5.6	BENEFICIO ESPERADO.....	194
	<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>195</b>
	<b>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>195</b>
6.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	196
6.2	ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	197
6.3	ORGANIGRAMA POSICIÓN O DE PERSONAL.....	198
6.4	ORGANIGRAMA POR PROCESOS.....	199
6.5	FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR E INDICADORES DE GESTIÓN.....	200
6.5.1	Factores de Éxito a Alcanzar.....	200
6.5.2	Indicadores de Gestión Institucionales.....	201
6.5.2.1	Indicadores de Gestión del Proceso Gobernante Plan Operativo Anual.....	203
6.5.2.2	Indicadores de Gestión del Proceso Básico Recepción de Necesidades de los Usuarios.....	204
6.5.2.3	Indicadores de Gestión del Proceso Básico Atención del Pedido	205
6.5.2.4	Indicadores de Gestión del Proceso Básico Entrega y Satisfacción de Necesidades.....	206
6.5.2.5	Indicadores de Gestión del Proceso Básico de Mantenimiento..	207
6.5.2.6	Indicadores de Gestión del Proceso de Apoyo Administrativo ...	208
6.5.2.7	Indicadores de Gestión del Proceso de Apoyo Financiero .....	210
6.5.2.8	Indicadores de Gestión del Proceso de Apoyo Tecnológico.....	211
6.6	ESPECIFICACIONES DE CARGO.....	212
	<b>CAPITULO VII.....</b>	<b>217</b>
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>217</b>
7.1	CONCLUSIONES.....	217
7.2.	RECOMENDACIONES.....	219
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>221</b>

## INDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. DOCUMENTOS .....	224
ANEXO 2. (ENCUESTAS ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO) .....	233
ANEXO 3. EXÀMENES (VISUALES - PSICOTÉCNICOS - TEÒRICOS).....	240
ANEXO 4. ....	244
Departamento de Fotografía.....	244
ANEXO 5. ....	245
Atención al Usuario y Licencias .....	245
ANEXO 6. ....	246
Agencia Nacional de Tránsito .....	246
ANEXO 7. ....	246
Instalaciones A.N.T.....	246
ANEXO.8 .....	248
Parqueaderos usuarios.....	248
ANEXO 9. ....	249
Parqueaderos vehículos A.N.T. ....	249
ANEXO 10. ....	250
DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE .....	250
ANEXO 11. ....	253
Mantenimiento Preventivo .....	253

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. PREGUNTA 1 (ATENCIÓN).....	38
Tabla 2. PREGUNTA 2 (ATENCIÓN).....	39
Tabla 3. PREGUNTA 3 (TIEMPO) .....	40
Tabla 4. PREGUNTA 4 (QUEJAS Y RECLAMOS) .....	41
Tabla 5. PREGUNTA 5 (SOLUCIONES).....	41
Tabla 6. PREGUNTA 1 (PROVEEDORES).....	42
Tabla 7. PREGUNTA 2 (PROVEEDORES).....	43
Tabla 8. PREGUNTA 3 (PROVEEDORES).....	44
Tabla 9. PREGUNTA 4 (PROVEEDORES).....	45
Tabla 10. PREGUNTA 5 (PROVEEDORES).....	45
Tabla 11. PREGUNTA 1 (PLANIFICACIÓN).....	48
Tabla 12. PREGUNTA 2 (PLANIFICACIÓN).....	49
Tabla 13. PREGUNTA 3 (PLANIFICACIÓN).....	49
Tabla 14. PREGUNTA 4 (PLANIFICACIÓN).....	50
Tabla 15. PREGUNTA 5 (ORGANIZACIÓN).....	51
Tabla 16. PREGUNTA 6 (ORGANIZACIÓN).....	52
Tabla 17. PREGUNTA 7 (ORGANIZACIÓN).....	52
Tabla 18. PREGUNTA 8 (ORGANIZACIÓN).....	53
Tabla 19. PREGUNTA 9 (ORGANIZACIÓN).....	54
Tabla 20. PREGUNTA 10 (DIRECCIÓN) .....	55
Tabla 21. PREGUNTA 11 (DIRECCIÓN) .....	55
Tabla 22. PREGUNTA 12 (DIRECCIÓN) .....	56
Tabla 23. PREGUNTA 13 (DIRECCIÓN) .....	57
Tabla 24. PREGUNTA 14 (DIRECCIÓN) .....	58
Tabla 25. PREGUNTA 15 (DIRECCIÓN) .....	58
Tabla 26. PREGUNTA 16 (DIRECCIÓN) .....	59
Tabla 27. PREGUNTA 17 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	60
Tabla 28. PREGUNTA 18 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	61

Tabla 29. PREGUNTA 19 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	61
Tabla 30. PREGUNTA 20 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	62
Tabla 31. PREGUNTA 21 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	63
Tabla 32. PREGUNTA 22 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	63
Tabla 33. PREGUNTA 23 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	64
Tabla 34. PREGUNTA 24 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	65
Tabla 35. PREGUNTA 25 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	66
Tabla 36. PREGUNTA 26 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	67
Tabla 37. PREGUNTA 27 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	68
Tabla 38. PREGUNTA 28 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	69
Tabla 39. PREGUNTA 29 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	70
Tabla 40. PREGUNTA 30 (CAPACIDAD DE SERVICIOS).....	71
Tabla 41. PREGUNTA 31 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	72
Tabla 42. PREGUNTA 32 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	73
Tabla 43. PREGUNTA 33 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	73
Tabla 44. PREGUNTA 34 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	74
Tabla 45. PREGUNTA 35 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	75
Tabla 46. PREGUNTA 36 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	75
Tabla 47. PREGUNTA 37 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	76
Tabla 48. PREGUNTA 38 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	77
Tabla 49. PREGUNTA 39 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	78
Tabla 50. PREGUNTA 40 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN).....	79
Tabla 51. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA.....	81
Tabla 52. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA.....	82
Tabla 53. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	85
Tabla 54. HOJA DE TRABAJO.....	89
Tabla 55. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.....	91
Tabla 56. MATRIZ AXIOLÓGICA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO ...	97
Tabla 57. INVENTARIO.....	114

## INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO .....	3
Gráfico 2. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (AGOSTO 2011) .....	7
Gráfico 3. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE TRANSPORTE.....	8
Gráfico 4. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DEL ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA OPERACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA MATRIZ DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO .....	10
Gráfico 5. VEHICULOS EN PICHINCHA 2011-2012 .....	20
Gráfico 6. VEHICULOS EN PICHINCHA 2011-2012 .....	21
Gráfico 7. VEHICULOS EN PROVINCIA 2011-2012 .....	21
Gráfico 8. VEHICULOS EN PROVINCIA 2011.....	22
Gráfico 9. CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESOS Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMITIDAS.....	30
Gráfico 10. PREGUNTA 1 (ATENCIÓN) .....	39
Gráfico 11. PREGUNTA 2 (ATENCIÓN) .....	39
Gráfico 12. PREGUNTA 3 (TIEMPO).....	40
Gráfico 13. PREGUNTA 4 (QUEJAS Y RECLAMOS).....	41
Gráfico 14. PREGUNTA 5 (SOLUCIONES) .....	42
Gráfico 15. PREGUNTA 1(PROVEEDORES) .....	43
Gráfico 16. PREGUNTA 2 (PROVEEDORES).....	44
Gráfico 17. PREGUNTA 3 (PROVEEDORES).....	44
Gráfico 18. PREGUNTA 4 (PROVEEDORES).....	45
Gráfico 19. PREGUNTA 5 (PROVEEDORES).....	46
Gráfico 20. PREGUNTA 1 (PLANIFICACIÓN) .....	48
Gráfico 21. PREGUNTA 2 (PLANIFICACIÓN) .....	49
Gráfico 22. PREGUNTA 3 (PLANIFICACIÓN) .....	50
Gráfico 23. PREGUNTA 4 (PLANIFICACIÓN) .....	50
Gráfico 24. PREGUNTA 5 (ORGANIZACIÓN).....	51

Gráfico 25. PREGUNTA 6 (ORGANIZACIÓN) .....	52
Gráfico 26. PREGUNTA 7 (ORGANIZACIÓN) .....	53
Gráfico 27. PREGUNTA 8 (ORGANIZACIÓN) .....	53
Gráfico 28. PREGUNTA 9 (ORGANIZACIÓN) .....	54
Gráfico 29. PREGUNTA 10 (DIRECCIÓN).....	55
Gráfico 30. PREGUNTA 11 (DIRECCIÓN).....	56
Gráfico 31. PREGUNTA 12 (DIRECCIÓN).....	56
Gráfico 32. PREGUNTA 13 (DIRECCIÓN).....	57
Gráfico 33. PREGUNTA 14 (DIRECCIÓN).....	58
Gráfico 34. PREGUNTA 15 (DIRECCIÓN).....	59
Gráfico 35. PREGUNTA 16 (DIRECCIÓN).....	59
Gráfico 36. PREGUNTA 17 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	60
Gráfico 37. PREGUNTA 18 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	61
Gráfico 38. PREGUNTA 19 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	62
Gráfico 39. PREGUNTA 20 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	62
Gráfico 40. PREGUNTA 21 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	63
Gráfico 41. PREGUNTA 22 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	64
Gráfico 42. PREGUNTA 23 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	65
Gráfico 43. PREGUNTA 24 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	66
Gráfico 44. PREGUNTA 25 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	67
Gráfico 45. PREGUNTA 26 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	68
Gráfico 46. PREGUNTA 27 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	69
Gráfico 47. PREGUNTA 28 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	70
Gráfico 48. PREGUNTA 29 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	70
Gráfico 49. PREGUNTA 30 (CAPACIDAD DE SERVICIOS) .....	71
Gráfico 50. PREGUNTA 31 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	72
Gráfico 51. PREGUNTA 32 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	73
Gráfico 52. PREGUNTA 33 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	74
Gráfico 53. PREGUNTA 34 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	74
Gráfico 54. PREGUNTA 35 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	75
Gráfico 55. PREGUNTA 36 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	76
Gráfico 56. PREGUNTA 37 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	77
Gráfico 57. PREGUNTA 38 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	78
Gráfico 58. PREGUNTA 39 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	79

Gráfico 59. PREGUNTA 40 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN) .....	79
Gráfico 60. MAPA ESTRATÉGICO 2012 - 2016.....	109
Gráfico 61. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS .....	111
Gráfico 62. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE .....	113
Gráfico 63. SIMBOLOGIA MEJORADA .....	147
Gráfico 64. TIEMPO EN PROCESOS.....	191
Gráfico 65. COSTO EN PROCESOS.....	192
Gráfico 66. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO .....	196
Gráfico 67. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO .....	197
Gráfico 68. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO .....	198

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA OPERACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA MATRIZ DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO”**

El presente estudio se realizó en el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito, con el fin de analizar los problemas que esta Unidad tiene, brindar posibles soluciones, optimizando recursos, disminuyendo tiempos y fortaleciendo procesos.

Teniendo en consideración que este Departamento es una de las áreas fundamentales para la Institución por prestar el servicio de transporte a los funcionarios, las soluciones que se proponen a continuación están destinadas a satisfacer las demandas de movilización de la Institución.

TRÁNSITO

SERVICIO DE TRANSPORTE

SEGURIDAD VIAL

CONDUCTOR

USUARIOS

AUTOMOTORES

## **ABSTRAC**

### **"ANALYSIS AND IMPROVEMENT OF PROCESSES FOR THE OPERATION OF VEHICLES IN THE MATRIX OF NATIONAL TRANSIT AGENCY"**

This study was conducted at the Department of Transportation's National Transit Agency to analyze the problems that this unit has to offer possible solutions, optimizing resources, reducing time and strengthening processes.

Considering that this department is one of the key areas for the institution by providing transportation services to staff, the solutions proposed below are designed to meet the demands of mobilization of the Institution.

TRANSIT

TRANSPORTSERVICE

ROAD SAFETY

CONDUCTOR

USERS

AUTOMOTORS

# INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo de la presente tesis se realizó una investigación directa en la Agencia Nacional de Tránsito, en el Departamento de Transporte en el cual se pudo identificar claramente las características y el servicio que brinda a sus usuarios.

Mediante la Cadena de valor y el inventario de procesos se pueden distinguir los procesos y subprocesos que realiza el Departamento de Transporte, los problemas y novedades encontradas.

Se plantea una propuesta de mejora para los procesos para brindar un mejor servicio de Transporte, reducir tiempos y costos y sobre todo satisfacer al usuario.

El estudio que se presenta a continuación está dividido en siete capítulos:

**Capítulo I: GENERALIDADES**, en este capítulo se encuentra la historia, los servicios que brinda la Agencia Nacional de Tránsito, su organización y un breve análisis de los problemas que presenta el Departamento de Transporte.

**Capítulo II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**, Comprende el análisis interno y externo de la Institución, la situación actual basada en la aplicación de encuestas, entrevistas e investigación de campo a los usuarios, proveedores, personal administrativo, personal operativo etc. Se presentan también matrices con los resultados y análisis de la investigación realizada.

**Capítulo III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**, en este capítulo se describe los principios y valores, la misión, visión de futuro, objetivos, políticas y estrategias que se aplicarán en el Departamento de Transporte a corto, mediano y largo plazo.

**Capítulo IV: LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**, se definirá los procesos y subprocesos que realiza el Departamento de Transporte, detectando los problemas en cada uno de ellos.

**Capítulo V:** PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS, se proyecta un mejoramiento de los procesos por medio de la optimización de tiempos y recursos, es decir son las propuestas de mejora planteadas a cada problema que se detectó en el análisis.

**Capítulo VI:** PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN, se definirá la organización en base a los procesos y cuáles son los modelos a seguirse para el desarrollo óptimo de cada una de las actividades del Departamento apoyándose en indicadores de gestión y factores medibles de éxito.

**Capítulo VII:** CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, se realizan conclusiones y recomendaciones a ser tomadas en cuenta para el mejoramiento propuesto en esta Tesis.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

Gráfico 1. AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO



### **1.1 BREVE SÍNTESIS HISTÓRICA DE LA LEY Y DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.**

“A los 15 años de haberse creado la Comisión de Tránsito de la Provincia de del Guayas (1948) por parte del Presidente Constitucional de la República, doctor Carlos Julio Arosemena Tola, la Junta Militar de Gobierno dictó la primera Ley General de Tránsito en la que se creó la JUNTA GENERAL DE TRÁNSITO, la segunda Ley de Tránsito fue expedida por el Presidente Interino de la República Dr. Clemente Yerovi Indaburo. (1966) en la que se cambia la denominación de este Organismo: de Junta General de Tránsito a CONSEJO NACIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE.

En la Presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra, en su último mandato se suprime el Consejo Nacional de Tránsito Y Transportes Terrestres y creándose así el CONSEJO SUPERIOR DE TRÁNSITO.

En la presidencia del Ab. Jaime Roldós Aguilera, el 11 de marzo de 1981 se crea la tercera Ley de Tránsito y Transportes Terrestres en la cual se cambia la denominación por la DIRECCION NACIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE; La cuarta Ley fue aprobada en 1996 en la que se indica que el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres es la máxima autoridad dentro de la organización. El 24 de julio del 2008 se traspasó todas las facultades al Ministerio de Transporte y Obras Públicas y a la Comisión Nacional de del Transporte Terrestre y Seguridad Vial, respectivamente”<sup>1</sup>.

El 29 de marzo del 2011 se crea la quinta Ley en la que se cambia de denominación por la AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.

## **1.2 SERVICIOS QUE BRINDA LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**

“La Agencia Nacional de Tránsito es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

La Agencia Nacional Tránsito 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 y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito”<sup>2</sup>.

El Departamento de Transporte proporciona el servicio de transportación tanto interno como externo.

---

<sup>1</sup>DR. LAMBERT BORJA, Luis; Manual del taxista; Pp. 12-15; 5ta Edición;2011; Imprenta Gutemberg; Riobamba-Ecuador

<sup>2</sup>Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; CAPITULO II; ART 16

El transporte Interno; consiste en dar servicio a las servidoras y servidores que necesitan trasladarse a los distintos lugares a los que deben acudir para dar cumplimiento a sus funciones; y el Externo que es exclusivo para movilizar a las servidoras y servidores de su domicilio a la Institución y de la Institución a su domicilio.

Además de que los conductores administrativos realizan comisiones a nivel nacional para la entrega-recepción de maquinaria (franjeadoras, microesferas, sopladoras, barredoras, etc.), especies, y demás materiales (pinturas, herramientas, repuestos, placas, etc.) a las diferentes Agencias de Tránsito.

### **1.3 LA ORGANIZACIÓN ACTUAL ESTRUCTURA (ORGANIGRAMA)**

#### **DEL DIRECTORIO DE LA AGENCIA NACIONAL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial estará adscrita al Ministerio del Sector, regida por un Directorio que sesionará en forma ordinaria una vez al mes; y, extraordinariamente cuando lo convoque su Presidente o a solicitud de al menos tres de sus miembros. Sus resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de votos. El Presidente tendrá voto dirimente.

#### **DEL DIRECTOR EJECUTIVO DE LA COMISIÓN NACIONAL DELTRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

“La Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial estará administrada por un Director Ejecutivo, de libre nombramiento y remoción, quien deberá ser ecuatoriano y reunir requisitos de idoneidad, conocimiento y experiencia en materia del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Será designado por el Directorio de una terna presentada por su Presidente”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; Capítulo II; Sección IV; Art 28

La Dirección Administrativa está conformada por el departamento de Coordinación Administrativa, Servicios Generales y el Departamento de Transporte.

### **1.3.1 Análisis de la estructura orgánica de la Agencia Nacional de Tránsito**

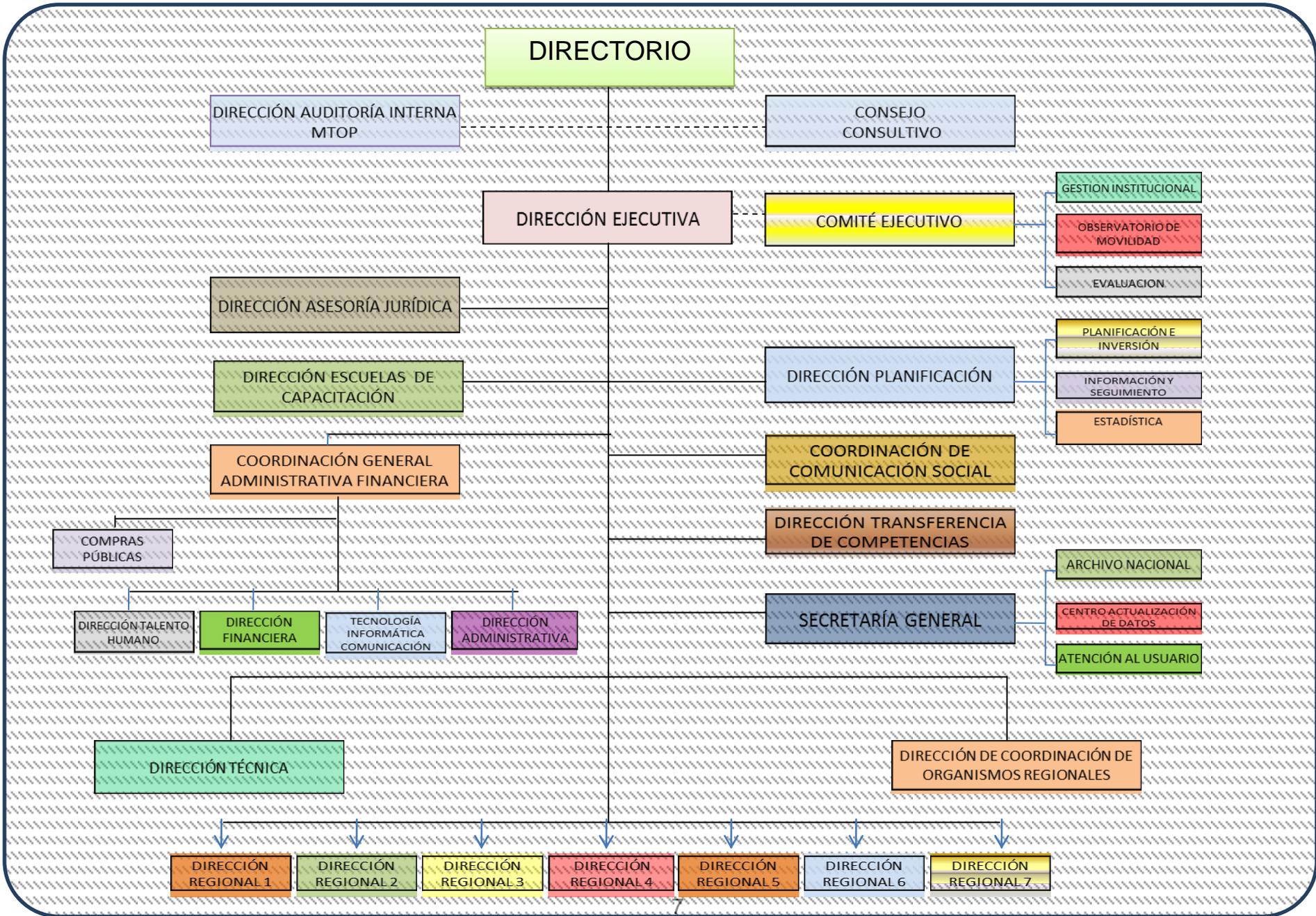
La Estructura Organizacional de la ANT, es un organigrama clásico, ya que a simple vista se puede observar que existen áreas o departamentos que reciben órdenes directas de áreas superiores como por ejemplo las direcciones de: Talento Humano, Financiera, Tecnología Informática de Comunicación y Administrativa; dichas direcciones, reciben órdenes directas de la Coordinación General Administrativa Financiera y esta, a su vez, recibe órdenes de la Dirección Ejecutiva.

Así mismo, existen áreas de apoyo como la Dirección Técnica, Dirección de Coordinación de Organismos Regionales y el área de Compras Públicas, que al ser de apoyo, no necesariamente debe recibir órdenes de un departamento superior específico ya que su apoyo es a nivel de toda la organización y dependería de su propio Director o Gerente como mando superior.

Al ser un organigrama clásico finalmente nos damos cuenta que existe una concentración de poder en la Dirección ejecutiva ya que supervisa a 17 unidades lo que aumenta la carga de trabajo y puede dar apertura al apareamiento de la burocracia; por este motivo se recomendaría realizar una descentralización mediante la cual se aumentaría el nivel de responsabilidad a otras áreas directivas como la Dirección de Planificación y al Comité Ejecutivo.

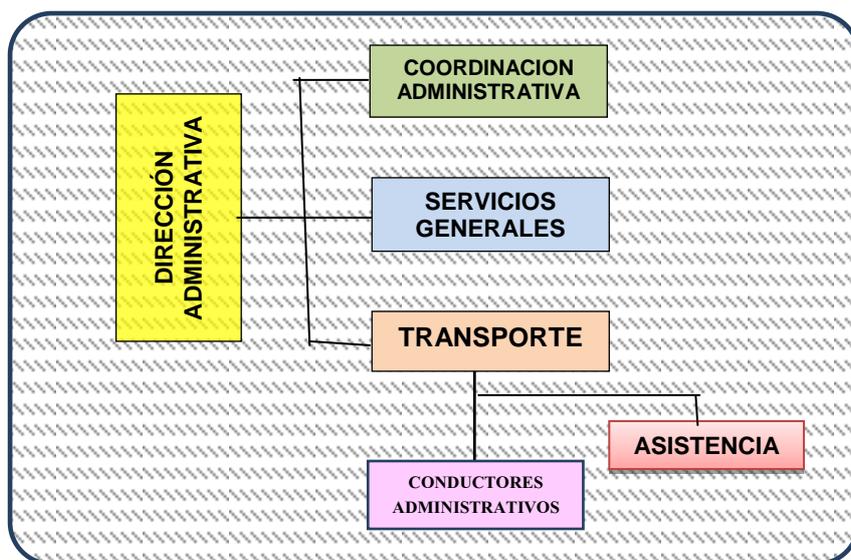
Es necesario también tomar en cuenta que la Dirección de Coordinación de Organismos Regionales, debería estar al mismo nivel de la Dirección Ejecutiva y las dos funcionarían a manera de apoyo mutuo de esta manera el poder sería equilibrado y no se centraría solo en la matriz Quito sino que tendrían un poder diferente para cada región. Y para finalizar, podemos acotar que toda la A.N.T. para su correcto funcionamiento depende netamente del Directorio General y de sus áreas de apoyo: Dirección de Auditoría Interna y Consejo Consultivo.

Gráfico 2. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (AGOSTO 2011)



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Gráfico 3. **ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE TRANSPORTE**



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

### 1.3.2 Análisis del Organigrama del Área de Transporte

El Área de Transporte forma parte de la Dirección Administrativa que en su organigrama también está conformada por la Coordinación Administrativa y el Área de Servicios Generales.

Podemos decir que el Área de Transporte es un área pequeña, ya que en ella solo se encuentran los conductores administrativos, el coordinador del área en sí y como soporte o apoyo se encuentra también un asistente que se convierte en mando medio entre el coordinador y los conductores.

Los conductores para realizar sus funciones dependen del Coordinador del Área y en ausencia de éste, dependerían del/la asistente, que es la persona que da soporte tanto a la dirección administrativa, al coordinador del área y los conductores.

Por otra parte y analizando el Área de Servicios Generales podemos decir que ya que entre sus funciones están: pagos de mantenimiento y arreglos de edificios a nivel nacional, pagos de combustible y mantenimiento de transportes, pagos de arriendos de los locales de agencias en provincias, control de inventarios y elaboración de convenios y reglamentos internos; sería recomendable que dicha

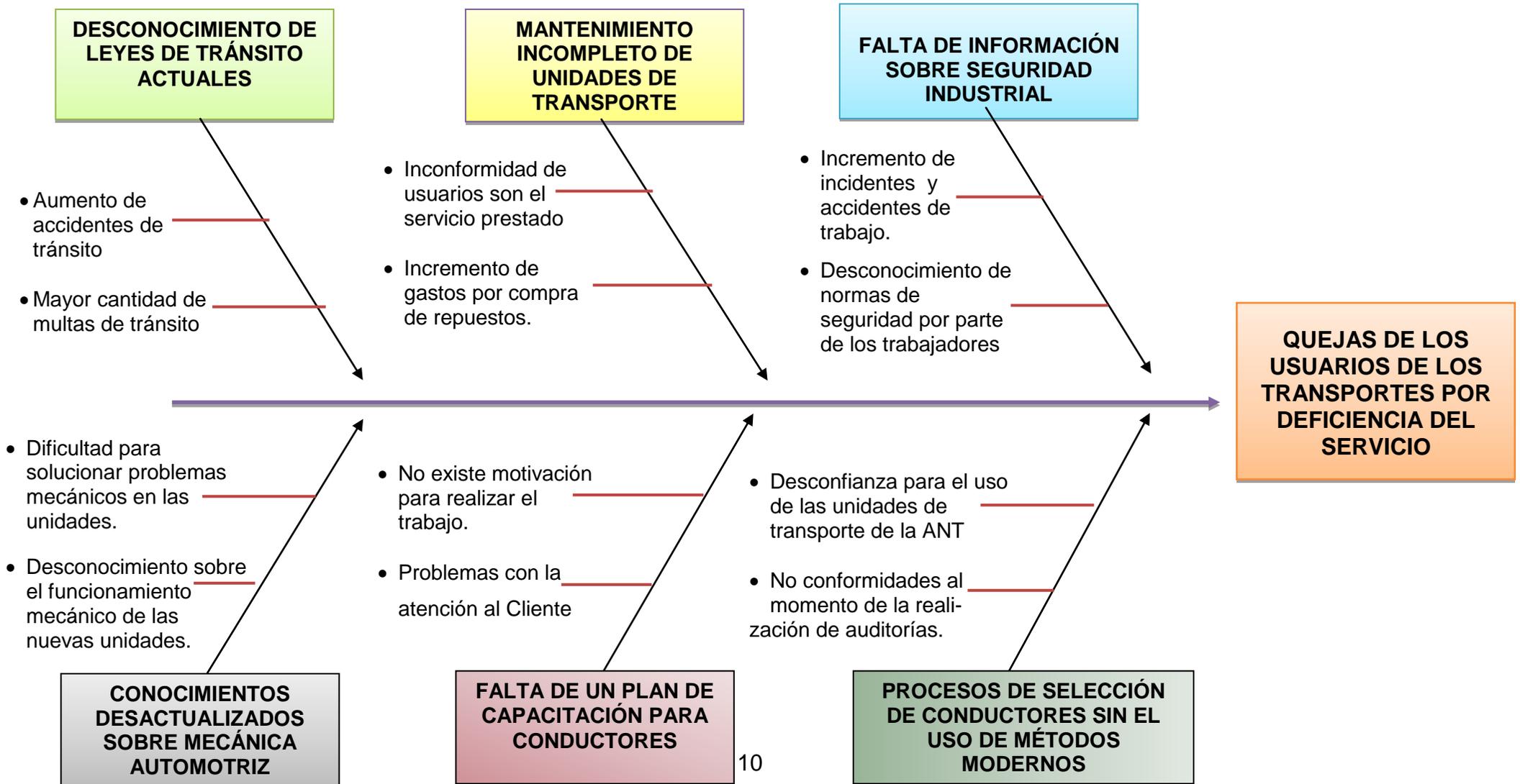
área delegue funciones tanto al área de transporte como a la Coordinación Administrativa, pues, de esta manera la Dirección Administrativa se estaría unificando en un solo bloque y se reduciría en buena cantidad la burocracia que podría existir dentro de su estructura.

Refiriéndonos a la Coordinación Administrativa, está claro que dentro de sus funciones, también existen otras que necesitarían el apoyo de Servicios Generales tales como: los pagos de servicios básicos a nivel nacional, las reposiciones de caja y los procesos de compras públicas; todo esto con el único objetivo de promover la descentralización de funciones y de poder en todas las áreas en estudio.

Para concluir podemos decir que, el Área de Transporte en su estructura trabaja de manera independiente pero a su vez da un soporte importantísimo a toda la A.N.T ya que de ésta depende la correcta movilidad de los funcionarios de la Institución.

#### **1.4 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

**Gráfico 4. DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DEL ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA OPERACIÓN DE VEHÍCULOS EN LA MATRIZ DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**



### 1.4.1 Análisis Diagrama Causa- Efecto

- 1. Desconocimiento de leyes de tránsito actuales:** En la época actual, al existir un desconocimiento de las Leyes de Tránsito en Ecuador, se ha convertido en una de las principales causas que producen un aumento de los accidentes de tránsito; pues, como es conocimiento de toda la ciudadanía, en estos últimos años hemos sido testigos de muchos cambios en dichas leyes y si bien se han realizado campañas para sociabilizarlas, ha existido una demora en aplicarlas correctamente; y a su vez, esto produce un aumento de las multas por causa de infracciones de tránsito que acarrea pérdidas de tiempo y quejas por parte de los usuarios del servicio de transporte.
- 2. Conocimientos desactualizados sobre mecánica automotriz:** Para toda empresa o institución que presta servicios de transporte, es muy importante que sus trabajadores (conductores), se encuentren bien capacitados en temas referentes a nuevas tecnologías en mecánica automotriz, esto, con el único objetivo de dar soluciones inmediatas cuando se presentan problemas mecánicos en las unidades de transporte, de esta manera es posible dar un mejor servicio y evitar molestias en los usuarios.
- 3. Mantenimiento incompleto de unidades de transporte:** Uno de los principales problemas que crean quejas en usuarios de transporte, es el hecho de usar vehículos que no tienen un correcto mantenimiento, ya que al existir este problema aparecen otros más como: atrasos y faltas al lugar de trabajo; esto en el caso de los usuarios; pero también afecta a la Institución ya que producen incrementos en los gastos por la compra de repuestos para dichas unidades, inclusive aumenta los gastos al hacer chequeos y revisiones continuas.
- 4. Falta de un plan de capacitación para conductores:** El tema de la Capacitación, es uno de los más importantes en todo tipo de institución, y al no existir uno en la ANT, es posible que se produzcan muchos

inconvenientes con todo el servicio que presta. Es necesario que los señores conductores, se encuentren capacitados en varios aspectos, pero principalmente en lo referente a Leyes de Tránsito y mantenimiento mecánico preventivo; pero hay que tomar en cuenta que al ser servidores públicos, también deben estar bien capacitados en temas como atención al cliente y relaciones humanas; de esta manera se estará prestado un servicio de calidad y no existirían reclamos de parte de los clientes.

**5. Falta de información sobre seguridad industrial:** Para evitar el incremento de incidentes y accidentes de trabajo es muy importante que todo el personal tenga conocimientos básicos sobre Seguridad Industrial, de esta manera, todos los colaboradores estarán en capacidad de prestar ayuda inmediata a alguno de sus compañeros que haya sufrido un altercado con la cuestión de seguridad y a su vez, hacer campañas de sensibilización para que todo trabajador sea muy consciente de que la seguridad personal en el trabajo, es una prioridad.

**6. Procesos de selección de conductores sin el uso de métodos modernos:** Para tener clientes satisfechos, es necesario que todo el proceso de servicio desde que inicia hasta que termina, sea completo y bien hecho; de esta manera, el correcto reclutamiento, selección y contratación de conductores debe ser realizado con la utilización de metodología actual especialmente en lo referente al proceso de selección, ya que este es el punto de partida para que al tener excelentes conductores, también tendremos excelentes clientes o usuarios y de esta manera, evitar la desconfianza para el uso de unidades y también disminuir los problemas en el caso de auditorías internas y externas.

Todos estos factores dan como resultado las “Quejas de los usuarios de los transportes por deficiencia del servicio”.

## **Servicio de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito**

### **Identificación de necesidades**

Las necesidades que tienen las funcionarias y funcionarios de la Agencia Nacional de Tránsito son las de movilizarse tanto dentro como fuera de la ciudad, y así trasladarse a distintos lugares a los que deben acudir para dar cumplimiento a sus funciones.

### **Formación del Parque Automotor**

“El parque automotor está constituido por todos los vehículos que circulan por las vías de la ciudad, entre los que encontramos automóviles particulares, vehículos de transporte público y vehículos de transporte de carga.

Su incidencia ambiental está representada en la contribución de contaminantes por tipo de combustible y la circularidad vehicular.

Actualmente estas emisiones se han convertido en un problema ha alcanzado grandes dimensiones, en parte debido al incremento descontrolado de la motorización y las escasos mecanismos de control”.<sup>21</sup>

En el caso de la Agencia Nacional de Tránsito podemos ver que a nivel nacional contamos con un parque automotor de 287 vehículos de los cuales 121 se encuentran en Pichincha en la Matriz de la Agencia Nacional de Tránsito ubicada en la calle Juan León Mera y Santa María, y los vehículos restantes se encuentran distribuidos en las Agencias de cada provincia del Ecuador según las necesidades de estas.

---

<sup>21</sup><http://www.emagister.com/transporte-definicion-tipos-e-historia-cursos-659609.htm>

## **De la asignación de los vehículos**

Para la prestación del servicio a los funcionarios, los vehículos son asignados en el caso de comisiones o subsistencias mediante memorandos en el que se realice la petición de vehículos con su respectivo conductor y estos deben ser emitidos por lo menos con 48 horas de anticipación para la respectiva coordinación y deben constar los siguientes datos:

- Destino de viaje
- Motivo del viaje
- Fecha de salida y retorno
- Funcionarios que solicitan dicho pedido

En el caso de solicitar unidades únicamente para la realización de actividades inherentes al cargo, las funcionarias y funcionarios deben acercarse al departamento de Transporte para realizar el pedido sin necesidad de documento alguno y de esta manera la asignación de vehículo y conductor es de forma inmediata.

## **Mantenimiento de los automotores**

**Mantenimiento preventivo y correctivo.-** "El cuidado y mantenimiento mecánico de los vehículos, se lo efectuará en los talleres de la Institución y podrá ser preventivo y correctivo; el primero se lo realizará en forma periódica y programada, antes de que ocurra el daño y la consecuente inmovilización del vehículo; y el segundo se lo efectuará al ocurrir estos eventos.

Para tales fines se utilizará el formulario "Control de mantenimiento", en el que constarán los datos de la última revisión o reparación y el aviso de la fecha en que debe efectuarse el siguiente.

El Jefe de Transportes y el chofer designado, mediante el formulario "Acta de entrega recepción de vehículos", son solidariamente responsables del mantenimiento, custodia y control del parque automotor de la Institución.

El conductor diariamente revisará y controlará el vehículo asignado a su custodia, observará los niveles de aceite, agua y demás lubricantes, la presión y estado de los neumáticos, accesorios, así como también cuidará el aseo interior y exterior del vehículo. Además será responsable del chequeo de todas las partes mecánicas y eléctricas del automotor.

Los mecánicos de la Institución, realizarán trabajos ordinarios de reparación de partes, tanto mecánicas como eléctricas que se encontraren en mal estado, y las sustituciones necesarias para evitar la paralización del vehículo.

Los vehículos de la Institución podrán repararse en talleres particulares, únicamente en los casos siguientes:

1. Por falta de personal especializado
2. Insuficiencia de equipos herramientas y/o accesorios
3. Convenios de garantía de uso con la firma o casa distribuidora en la que se adquirió el o los vehículos<sup>22</sup>.

### **Remate de vehículos**

Para dar inicio al proceso de remate se deberá hacer una inspección previa, en la cual se informará por escrito a la máxima autoridad y al Jefe Financiero sobre los bienes que se hubieren vuelto inservibles, obsoletos o hubieren dejado de usarse. El Jefe Financiero designará a uno de los servidores de control previo, distinto del encargado de la custodia o uso de los bienes, para que realice la inspección de los mismos. Si del informe indica que los bienes son inservibles u obsoletos o se hubieren dejado de usar, pero son susceptibles de venta, se los rematará, previa resolución de la más alta autoridad de la institución o su delegado.

---

<sup>22</sup>Acuerdo No. 007-CG Reglamento de Utilización, mantenimiento, movilización, control y determinación de responsabilidades de los vehículos del sector público y de las entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos. ART. 12

Antes de la entrega - recepción de los bienes, que se transfieren a cualquier título, deberán ser borrados los logotipos, insignias y más distintivos, así como retiradas las placas, y canceladas las matrículas oficiales.

La baja de tales bienes, se efectuará una vez que se haya comunicado a la Contraloría General del Estado, para fines de control y auditoría sobre el detalle de tal enajenación y se haya dado cumplimiento a lo dispuesto anteriormente.

“Para el remate de bienes muebles e inmuebles, cada entidad u organismo conformará una Junta de Remates que estará integrada por la máxima autoridad o su delegado quien lo presidirá, el Jefe Financiero o quien haga sus veces y un abogado de la entidad u organismo, en caso de haberlo; a falta de abogado integrará la Junta el Jefe Administrativo. Actuará como Secretario de la Junta el abogado o el Jefe Administrativo de la entidad u organismo, según los casos.

**Formas de remate.-** “El remate de bienes muebles podrá efectuarse al martillo, con la concurrencia de la máxima autoridad o su delegado y el Jefe Financiero; el martillador público será uno de los designados por las cortes superiores. A juicio de la máxima autoridad podrá realizarse el remate de bienes muebles mediante concurso de ofertas en sobre cerrado, previa decisión por escrito de la máxima autoridad”.<sup>23</sup>

**Los avalúos.-** “El avalúo de los bienes muebles se hará por peritos designados por la máxima autoridad, quienes considerarán el valor comercial actual, el precio de adquisición, el estado actual, el valor de bienes similares en el mercado y, en general, todos los elementos que ilustren su criterio en cada caso. El avalúo de los bienes inmuebles lo realizará la Dirección Nacional de Avalúos y Catastros, para lo cual se tomará en cuenta el valor del terreno, de las edificaciones y de todos los bienes que vayan a incluirse en la enajenación con sus valores comerciales.

---

<sup>23</sup>Acuerdo de la Contraloría General del Estado 025. Del Registro Oficial 378. 17 de Octubre de 2006. Expedir el Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público. Art. 16-17

**Señalamiento para remate.-** La Junta de Remates, señalará el lugar, día y hora en que deba realizarse la diligencia de remate. La fecha del remate será ocho días después del último aviso.

**Avisos y carteles.-** El señalamiento del lugar, día y hora para el remate se realizará mediante tres avisos que se publicarán en uno de los periódicos de mayor circulación en la provincia en que fuere a efectuarse el remate y, además, en carteles que se ubicarán en los lugares más frecuentados que señale la Junta de Remates.

La publicación de los avisos por la prensa podrán ser a día seguido o mediando entre una y otra el número de días que señale la Junta.

Los avisos y carteles contendrán:

- a) El lugar, día y hora del remate;
- b) La descripción completa de los bienes;
- c) El valor base del remate;
- d) El lugar, días y horas en que puedan ser conocidos; y,
- e) La indicación de que el remate se lo realizará al martillo o en sobre cerrado, de acuerdo a las disposiciones de este reglamento.

**Base del remate.-** En el primer señalamiento, la base del remate será el valor del avalúo; y en el segundo, el setenta y cinco por ciento de dicho avalúo. La Junta en el segundo señalamiento, procederá de acuerdo con los artículos 19 y 20 de este reglamento.

**Participantes en el remate.-** Podrán intervenir en el remate las personas capaces para contratar, personalmente o en representación de otras. No podrán intervenir por sí ni por interpuesta persona, quienes fueren servidores públicos de la institución u organismo público que efectuare el remate, ni su cónyuge o conviviente en unión libre, ni parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; equiparándose inclusive, como primero y segundo grado

de afinidad, los familiares por consanguinidad de los convivientes en unión libre”<sup>24</sup>.

### **Renovación de vehículos**

“Es un programa del Gobierno Nacional para promover la producción y la adquisición de vehículos ensamblados y carrozados en el país, así como sus partes y piezas, destinados al transporte público terrestre, en las condiciones de volumen, precio y calidad ofrecidas por la industria nacional en el marco del Programa.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas definirá los criterios para una distribución equitativa de la producción de carrocerías calificadas de buses y microbuses en el marco del Programa”<sup>25</sup>.

“Comopartedela Política del Desarrollo Productivo Nacional, es decisión del Gobierno implementar acciones para la renovación del Parque Automotor para el sector transportista, a través de un programa que cumpla con los siguientes objetivos:

- a) Promover la reactivación de productiva del sector industrial automotriz (ensambladores, carroceros y autopartistas), mediante la oferta al sector transportista de productos nacionales a precios y condiciones competitivas;
- b) Mejorar la competitividad de la prestación de servicio de transporte urbano, interprovincial e internacional de personas y mercancías por vía terrestre;
- c) Contribuir a la seguridad ciudadana y reducir la contaminación ambiental”<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Acuerdo de la Contraloría General del Estado 025. Del Registro Oficial 378. 17 de Octubre de 2006. Expedir el Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público. Art. 18-22

<sup>25</sup> <http://tramitesecuador.com/comision-nacional-del-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial-cnttsv/renovacion-delparque-vehicular>

<sup>26</sup> Convenio por el que se establece el programa del parque automotor.pdf

La ejecución del “Programa de Renovación del Parque Automotor” actualmente denominada Plan de Renovación Vehicular “REN-OVA” será coordinada a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

“Podrán acceder a los beneficios del Programa de Renovación del Parque Automotor los transportistas que presten servicio público y que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Pertenecer a una operadora de transporte legalmente reconocida y registrada en la Agencia Nacional de Tránsito o las entidades municipales que tienen la competencia en el transporte; por lo tanto deberá contar con el permiso de operación vigente;
- b) Ser propietario de un vehículo con antigüedad igual o superior a 10 años registrado dentro del permiso de operación vigente correspondiente.
- c) Entregar el “Certificado de Chatarrización” o “Promesa de Chatarrización” de un vehículo que estuvo destinado a al servicio público o comercial, con año de fabricación igual o superior a 10 años. Obtener el Informe Técnico Favorable emitido por la Agencia Nacional de Tránsito”<sup>27</sup>.

### **Uso o Administración de los vehículos**

La administración de los vehículos será mediante:

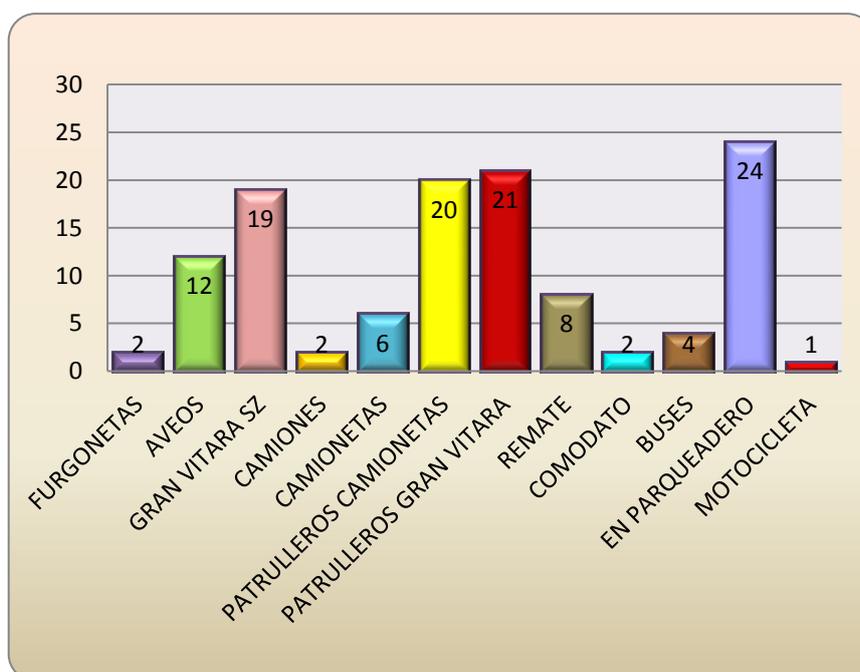
- **Hoja de vida de los vehículos:** en la cual debe constar el detalle de cada uno de los vehículos como placas, marca, modelo, año de fabricación, tipo, clase, color, número de motor, número de chasis.
- **Hoja de ruta:** Cada conductor o responsable del vehículo debe llevar un registro diario de las rutas que ha realizado; en la que debe constar la fecha, solicitado por (funcionario), kilometraje de salida, hora de salida, destino, asunto a realizar, kilometraje de retorno, hora de retorno, firma.

---

<sup>27</sup>Acuerdo Ministerial 049- 13 de junio del 2011. Reglamento para la importación y adquisición de vehículos de conformidad con el convenio por el que se establece la renovación del parque automotor art.I

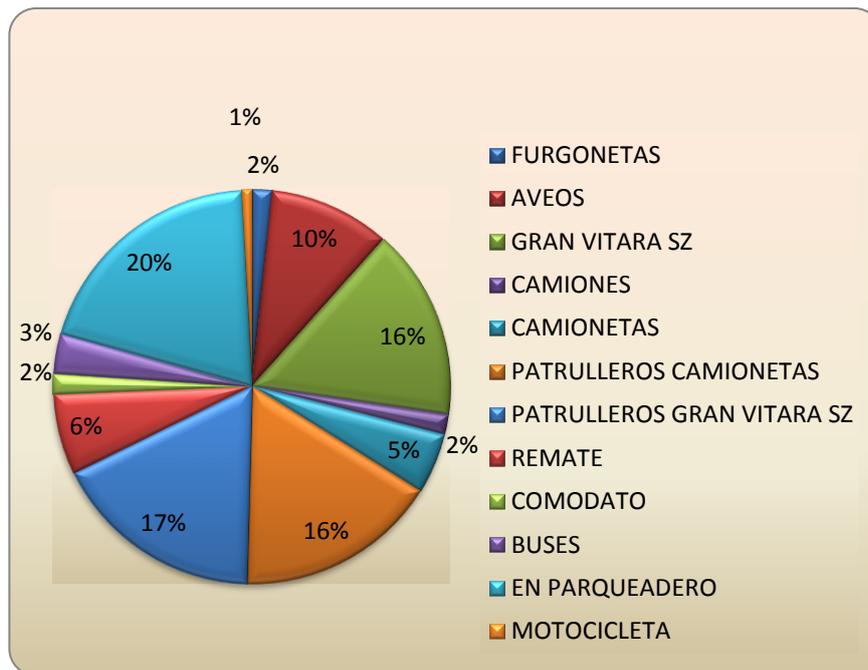
- **Salvoconducto:** Es un documento emitido por la autoridad competente, que permite a su poseedor moverse libremente por el territorio en el cual dicha autoridad es reconocida; es decir es la libertad para que quien lo lleve pueda transitar sin riesgo por donde existe una prohibición de hacerlo.
- **Registro de mantenimiento del vehículo:** En este documento se registrarán los siguientes datos: fecha, kilometraje, lugar de mantenimiento, costo referencial, responsable, y el trabajo solicitado

Gráfico 5. VEHICULOS EN PICHINCHA 2011-2012



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Gráfico 6. VEHICULOS EN PICHINCHA 2011-2012



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Gráfico 7. VEHICULOS EN PROVINCIA 2011-2012



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Gráfico 8. VEHICULOS EN PROVINCIA 2011-2012



Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

### 1.5.1 Marco Teórico

#### Historia del Transporte

“Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido en Latinoamérica un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

Ya en el período precolombino los incas poseían un rudimentario pero eficiente sistema de caminos interconectados a lo largo y ancho de su Imperio, por el cual trasladaban distintos tipos de mercaderías. Bien a pie o a lomo de llamas sus mercaderías lograban llegar a destino. A veces a través de puentes de cuerdas entre las montañas. Otros pueblos utilizaron canoas o botes como medio de comunicación.

La llegada de los españoles y portugueses a lo largo de casi toda América produjo grandes cambios en los medios de transporte. El principal modo de comunicación era el marítimo, dado que era el más eficiente y rápido.

En el siglo XX la formación e instalación de grandes corporaciones de fabricantes ha dado un gran impulso a la producción de vehículos tanto para el uso particular como para el transporte público y de mercancías, así como la exportación a terceros países. En este aspecto el transporte terrestre tiene su historia desde épocas coloniales americanas.

### **El Transporte Terrestre**

En las trece colonias americanas originales, que se extendieron hacia el oeste hasta el río Mississippi, el principal modo de transporte terrestre era por reata de animales de carga y por caballos sobre los senderos de los nativos americanos. Hacia 1800 se hicieron carreteras de tierra al quitar la maleza y los árboles de estos senderos. Muchas de esas carreteras, sin embargo, se hacían casi intransitables durante los periodos de mal tiempo. En 1820, la mejora de las carreteras denominadas turnpikes (autopistas), en las que las empresas privadas cobraban un peaje por haberlas construido, conectó todas las ciudades principales superando al resto de carreteras.

En América Latina, el caballo, la mula y el transporte sobre ruedas fueron introducidos por españoles y portugueses<sup>28</sup>.

El transporte terrestre se desarrolló despacio. En el siglo XVIII existían carreteras que unían ciudades latinoamericanas.

El sistema de carreteras comenzó a mejorar notablemente en toda Latinoamérica a partir de 1930. Sin embargo, las carreteras sudamericanas de las zonas tropical y subtropical sufren de forma muy acusada las inclemencias climáticas, lo cual hace muy costoso su mantenimiento y muchas veces inútil e intransitable su asfaltado durante algunas épocas del año debido a las lluvias torrenciales

---

<sup>28</sup><http://www.gestiopolis.com/economia/modelo-de-servicio-de-transporte-de-quito-ecuador.htm>

A pesar de ello, en la actualidad muchos países latinoamericanos cuentan con sistemas de carreteras más o menos aceptables, siendo Argentina, Brasil y México los países con mayor cantidad de kilómetros de carreteras mejoradas y asfaltadas. En 1928, se acordó entre los países del sector construir una carretera Panamericana que uniera todo el continente desde Alaska a Tierra de Fuego. Ya en 1940 el 62% del tramo correspondiente a América Central estaba asfaltado y el 87% de América del Sur.

“El Servicio de Transporte en el Ecuador comenzó a tener lugar desde la administración del Doctor Isidro Ayora, período en el que se crea el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones que tiene como función el estudio, construcción, explotación, conservación y financiamiento de las obras públicas; la vigilancia de las obras municipales; el progreso del comercio en todos sus ramos; el fomento de su transporte vial terrestre.

La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. En los últimos años en los grandes núcleos urbanos de Ecuador se ha procedido a la implantación de diferentes tipos de transporte público para el traslado de la población”<sup>29</sup>.

### **De la naturaleza y objeto**

“El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

---

<sup>29</sup>Ministerio de Obras Públicas, 2006: Historia del Servicio de Transporte

El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

En el transporte terrestre, gozarán de atención preferente las personas con discapacidades, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, niñas, niños y adolescentes, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Se establecerá un sistema de tarifas diferenciadas en la transportación pública en beneficio de niñas, niños y adolescentes, personas con discapacidad, adultas y adultos mayores de 65 años de edad. El reglamento a la presente Ley determinará el procedimiento para la aplicación de tarifas.

El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas: corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas, que pueden generar riesgos que afectan a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirá a lo establecido en las leyes pertinentes y a lo dispuesto en el Reglamento de esta ley y en los reglamentos específicos y los instrumentos internacionales vigentes.

El Estado propenderá a la utilización de los sistemas inter y multimodales, como herramientas necesarias que permitan reducir costos operativos, mejora en los tiempos de transporte y eficiencia en los servicios<sup>30</sup>.

### **De las clases de servicios de transporte terrestre**

“Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- a) Público;
- b) Comercial;
- c) Por cuenta propia;
- d) Particular.

---

<sup>30</sup> Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el suplemento del registro oficial N°415 del 29 de marzo del 2011; Libroll; Título I; Art 46-50

El Estado garantizará la prestación del servicio de transporte público en forma colectiva y/o masiva de personas y bienes, dentro del territorio nacional, haciendo uso del parque automotor ecuatoriano y sujeto a una contraprestación económica.

La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores, adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

**El transporte público:** Se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas.

Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Comprende también al que se presta mediante tranvías, metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

**Transporte comercial:** es aquel que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, tricimotos, carga pesada, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

El servicio de taxis se prestará exclusivamente en el área del territorio ecuatoriano, establecido en el permiso de operación respectivo; y, fletado ocasionalmente a cualquier parte del país, estando prohibido establecer rutas y frecuencias.

**El transporte por cuenta propia:** es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada.

Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar.

Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante esta clase de transporte, servicio público o comercial.

Los vehículos que realicen transporte por cuenta propia, deberán obligatoriamente ser parte y constar en los activos de las personas naturales o jurídicas que presten dicho servicio, y estar debidamente matriculados a nombre de dichas personas. Los vehículos que consten matriculados a nombre de una persona natural o jurídica diferente, no podrán prestar el servicio de transporte de carga por cuenta propia.

**Transporte particular:** se considera a aquel el que satisface las necesidades propias de transporte de sus propietarios sin fines de lucro.

El transporte internacional de personas y mercancías, es un servicio de transporte público garantizado por el Estado, consecuentemente, se requerirá de un contrato

de operación de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se registrará adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país.

El transporte fronterizo de personas y mercancías, es un servicio público que se lo realiza sólo dentro los límites establecidos para la zona de integración fronteriza respectiva, requerirá de un contrato o permiso de operación, de acuerdo con los términos establecidos en la presente Ley, y se registrará adicionalmente por los tratados, convenios y acuerdos internacionales suscritos por el país”<sup>31</sup>.

### **De los ámbitos del transporte**

“El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: intracantonal, interprovincial, intrarregional, intraprovincial e internacional.

**El servicio de transporte público intracantonal**, es aquel que opera dentro de los límites cantonales. La celebración de los contratos y/o permisos de operación de estos servicios será atribución de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales o Metropolitanos o de la Agencia Nacional en los cantones que no hayan asumido la competencia, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

**El servicio de transporte público interprovinciales** aquel que opera dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación, será atribución de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales o de la Agencia Nacional, en aquellas provincias que no formaren parte de una región, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento.

---

<sup>31</sup>Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el suplemento del registro oficial N°415 del 29 de marzo del 2011; título II; Art 51-60

**El servicio de transporte público intrarregionales** aquel que opera dentro de los límites regionales.

La celebración de los contratos de operación, será atribución de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Regionales con sujeción a las políticas y resoluciones a nivel nacional, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su reglamento, en el ámbito de sus competencias

**El servicio de transporte público interprovincial** es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

**El servicio de transporte público internacional** es aquel que opera, bajo cualquier modalidad, fuera de los límites del país, teniendo como origen el territorio nacional y como destino un país extranjero o viceversa. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en los Tratados, Convenios Internacionales, la presente Ley y su Reglamento”<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup>Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el suplemento del registro oficial N°415 del 29 de marzo del 2011; Título III; Art 65-69.

Gráfico 9. CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESOS Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMITIDAS

CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESOS Y DIMENSIONES MÁXIMAS PERMITIDAS

CUADRO DEMOSTRATIVO DE PESO BRUTO VEHICULAR Y LONGITUDES MÁXIMAS PERMISIBLES								
TIPO	DISTRIBUCIÓN MÁXIMA DE CARGA POR EJE	DESCRIPCIÓN	PESOS MÁXIMOS PERMITIDOS (t)	LONGITUDES MÁXIMAS PERMITIDAS (m)				
				LARGO	ANCHO	ALTO		
2DA			10	7,50	2,60	3,50		
2DB			17	12,00	2,60	4,10		
3-A			26	12,20	2,60	4,10		
4-C			30	12,20	2,60	4,10		
4-0 OCTOPUS			32	12,00	2,60	4,10		
2S1			28	18,50	2,60	4,10		
2S2			37	18,50	2,60	4,10		
2S3			41	18,50	2,60	4,10		
3S1			37	18,50	2,60	4,10		
3S2			46	18,50	2,60	4,10		
3S3			48	18,50	2,60	4,10		
2R2			39	18,50	2,60	4,10		
2R3			48	18,50	2,60	4,10		
3R2			48	18,50	2,60	4,10		
3R3			48	18,50	2,60	4,10		

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas  
Subsecretaría de Transportes Terrestre y Ferroviario  
Unidad de pesos y dimensiones

## **Tipos de transporte en el Distrito Metropolitano de Quito**

“Los tipos de transporte en el Distrito Metropolitano de Quito, han ido mejorando su servicio en cuanto al alcance de sus líneas de traslado; aunque hacen falta algunas reformas en lo que se refiere a su administración. En este sentido los transportes que ofrece la ciudad de Quito son:

### **Trolebús**

Se define al servicio de trolebús como:

“Una red de líneas de transporte urbano que se enlazan entre sí mediante estaciones de transferencia y paradas de integración”<sup>33</sup>.

Este sistema posibilita a los usuarios diseñar su propia ruta y trasladarse a cualquier punto de la ciudad con un solo pasaje. Además, mantiene un subsidio de solidaridad, de los pasajeros que realizan viajes cortos, para la población de bajos recursos económicos que viven en los lugares más alejados de la ciudad.

El Trolebús constituye el eje central del Sistema Integrado y ha sido uno de los proyectos más exitosos de los últimos años en Quito. El sistema integrado se complementa con el sistema de alimentadores, mediante buses de gran capacidad, que realizan viajes desde las estaciones de transferencia hacia los barrios periféricos de la ciudad y viceversa.

A partir de la creación del Trolebús, se han generado nuevos proyectos de sistemas integrados de transporte como son la Ecovía y el Metro bus.

### **Ecovías**

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, sobre la base de las atribuciones conferidas por Ley, ha venido trabajando en la implantación de planes y programas tendientes a racionalizar el transporte público.

De los estudios efectuados en 1998, con la colaboración de expertos brasileños en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se

---

<sup>33</sup>Ilustre Municipio de Quito, 2006: Sistema Metropolitano Integrado de Transporte Trolebús.

determinó la implantación del Sistema Integrado de Transporte en la Avenida 6 de Diciembre, en vista del incremento de la demanda en este sector.

La municipalidad inició un proceso de modernización del sector del transporte, mediante el cual se otorga a la empresa privada la operación del corredor Ecovía.

## **Metrobus**

El tercer proyecto de un sistema integrado de transporte se denomina Metrobus.

El sistema Metrobus se orienta a lograr la reestructuración y modernización de la prestación de servicios de transporte público de pasajeros en el Distrito Metropolitano de Quito.

El Programa de Corredores de Transporte Público contempla la estructuración de la Red Fundamental de Transporte, con la ejecución de troncales longitudinales principales de norte a sur y hacia los valles, en corredores operando bajo el sistema conocido como BTR (Bus Rapid Transit), con carriles exclusivos para el transporte público por los cuales circularán buses ecológicos de gran capacidad y con un sistema de paradas y estaciones que permiten la integración física y tarifaria. El sistema organizado de rutas permitirá la integración de los servicios troncales con los servicios locales, líneas transversales y con los terminales para los servicios interprovinciales e íter cantonales.

Con la implantación de los nuevos corredores de transporte, se pretende generar una nueva alianza estratégica entre el Municipio de Quito y los operadores históricos de transporte, definiendo una racional estructura de rutas, servicios, tarifas, flota, y promoviendo la modernización de los operadores con un nuevo esquema de organización empresarial<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup>Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte, 2006: Gestión administrativa oficina 3021

### 1.5.2 Marco Conceptual

**Accidente de tránsito.-** Todo suceso eventual o acción involuntaria, que como efecto de una o más causas y con independencia del grado de estas, ocurre en las vías o lugares destinados al uso público o privado, ocasionando personas muertas, individuos con lesiones de diversa gravedad o naturaleza y daños materiales en vehículos, vías o infraestructura, con la participación de los usuarios de la vía, vehículo y/o entorno.

**A.N.T.** - Agencia Nacional de Tránsito

**ANRCTTTSV.-**Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

**Automóvil.-** Vehículo liviano destinado al transporte de un reducido número de personas. Se refiere principalmente a un vehículo autopropulsado por un motor propio y destinado al transporte terrestre de personas o mercancías sin necesidad de carriles.

**Baliza.-** Dispositivo fijo o móvil que proyecta luz, utilizada como señal de advertencia o a los vehículos de emergencia.

**Bolsa de aire (Air Bag).-** Dispositivo de seguridad pasiva incluida en algunos vehículos, el cual se acciona en milisegundos al producirse un impacto. Protege a los pasajeros amortiguando su desplazamiento e impide que se golpeen contra el talero, el volante o la puerta.

**Bus.-** Conocido también como autobús, vehículo de transporte público, generalmente urbano y de trayecto fijo, que tiene cabida para hasta 36 personas y sus equipajes.

**Buseta.-**Vehículo a motor de baja capacidad destinado al transporte de pasajeros de hasta 22 asientos.

**Camioneta.-** Camioneta o picap, (del inglés pickup, pickup truck) es un vehículo automóvil menor que el camión, empleado generalmente para el transporte de

mercancías, y que tiene en su parte trasera una zona de carga descubierta (denominada caja, batea, platón, cama o palangan).

**Camión.-** Vehículo a motor construido especialmente para el transporte de carga, con capacidad de más de 3.500Kg.

**Conductor.-** Es la persona legalmente facultado para conducir un vehículo automotor, y quien guía, dirige o maniobra un vehículo remolcado.

**Conductor profesional.-** Conductor legalmente autorizado para conducir vehículos, generalmente de servicio público o comercial, por lo que tiene derecho a percibir una retribución económica.

**Conductor no profesional.-** Conductor legalmente autorizado para conducir vehículos a motor de hasta 3500kg de peso y 2.55 metros de ancho, por cuya actividad no puede percibir retribución económica alguna, ni está autorizado para conducir vehículos de servicio público o comercial.

**Contaminación visual.-** Es el desorden producido por los anuncios publicitarios que en número excesivo o mal colocados, obstruyen la visibilidad o alteran la fisonomía urbana o natural.

**Chatarrización.-** Desintegración total de un vehículo automotor determinada por autoridad competente por no cumplir con las especificaciones técnicas pertinentes o por haber cumplido con su vida útil determinada para cada servicio.

**Educación Vial.-** Conjunto de conocimientos y normas que tiene por objeto capacitar a la población en general para que sepan conducirse en la vía pública con mayor seguridad ya sea como peatones, pasajeros o conductores.

**Estacionamiento.-** Inmovilización voluntaria de un vehículo sobre el costado de una vía pública o privada con o sin el conductor, por un período mayor que el necesario para dejar o recibir pasajeros.

**Furgón.-**Parte de la carrocería de estructura cerrada, diseñada para el transporte de carga.

**Furgoneta.-** Vehículo de transporte de pasajeros de hasta 16 asientos. Pequeño vehículo comercial que tiene una puerta en la parte posterior para sacar los géneros transportados.

**Impronta.-** Número de chasis y motor que cada fabricante le asigna a un vehículo levantada y registrada en un documento para la matriculación correspondiente.

**Infracciones de Tránsito.-** Son infracciones de tránsito las acciones u omisiones que, pudiendo y debiendo ser previstas pero no queridas por el causante, se verifican por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de las leyes, reglamentos, resoluciones y demás regulaciones de tránsito.

**Jeep.-**Vehículo potente, con cuatro ruedas grandes, adaptado para el uso en cualquier tipo de terreno accidentado

**Licencia de conducir.-** Documento habilitante que se otorga a una persona para conducir un vehículo a motor, previo el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.

**Logotipo.-**Conocido en forma de acortamiento como *logo*, es un elemento gráfico que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Los logotipos suelen incluir símbolos normalmente lingüísticos claramente asociados a quienes representan.

**Logotipo de identificación de los vehículos.-**Los vehículos de las entidades del sector público serán identificados por medio del logotipo de la Institución, a los costados del mismo.

De lo dispuesto se exceptúan aquellos vehículos que, por razones de seguridad, calificada por la máxima autoridad de la entidad o su delegado, se considere que no deben llevar ningún tipo de distintivos.

**Matrícula.-** Documento habilitante que acredita la inscripción de un vehículo a motor en las perspectivas Comisiones Provinciales de Tránsito, como requisito obligatorio para la circulación.

**Motocicleta.-** Vehículo a motor de dos ruedas sin estabilidad propia.

**Peatón.-** Es la persona que transita a pie por las vías, calles, caminos, carreteras, aceras y, las personas con capacidades especiales que transitan igualmente en vehículos especiales manejados por ellos o terceros.

**Placas.-** Planchas metálicas con siglas y números, otorgadas por la autoridad competente para identificación de los vehículos.

**Salvoconducto.-** Documento emitido por autoridad competente, que permite a su poseedor moverse libremente por el territorio en el cual dicha autoridad es reconocida; es decir es la libertad para que quien lo lleve pueda transitar sin riesgo por donde existe una prohibición de hacerlo

**SOAT.-** Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito.

**S.U.V.-** Sport Utility Vehicle (Vehículo Deportivo Utilitario). El término no se utiliza en todos los países, y fuera de Estados Unidos los términos "vehículos off-road", "cuatro ruedas" o "cuatro por cuatro" (abreviado "4WD" o "4x4") o simplemente usar de la marca a la descripción del vehículo como "Jeep" o "LandRover" son más comunes.

**Tránsito.-** Movimiento ordenado de personas, animales y vehículos por las diferentes vías terrestres públicas o privadas, sujeto a las leyes y reglamentos sobre la materia.

**Transporte.-** Acción y efecto de movilizar o trasladar personas o bienes de un lugar a otro.

**Taxi.-** Automóvil de color amarillo destinado al transporte comercial de personas.

**Taxi ejecutivo.-** Automóvil tipo sedán de color amarillo destinado al transporte comercial de personas, cuya prestación se la realiza a través de llamada telefónica a una central.

**Zona de estacionamiento.-** Sitio destinado y marcado con señales especiales por la autoridad competente, para el estacionamiento de los vehículos en las vías públicas o privadas fuera de ellas.

**Zona de seguridad peatonal.-** Es el espacio señalizado o no ubicado dentro de las vías y reservado oficialmente para el uso exclusivo de los peatones como: paso cebra, las aceras o veredas, puentes peatonales, ingresos a establecimientos educativos, iglesias, cuarteles, cuerpo de bomberos, mercados cerrados y abiertos, plazas, parques, campos deportivos, cines y teatros, y accesos para discapacitados, sin perjuicio de la señalización reglamentaria establecida para el efecto.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Mediante este capítulo se realiza el diagnóstico de las actividades y la situación real del Departamento de Transporte, para lo cual se utiliza la técnica FODA que incluye lo siguiente:

#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

##### 2.1.1. El Micro-Ambiente que contiene

- Análisis de los usuarios o clientes, proveedores, competidores y normativa.

##### 2.1.1.1 Clientes o usuarios

El Departamento o Área de Transporte atiende aproximadamente 130 usuarios (funcionarios) por día, es decir se realizan entre 45 y 50 salidas y a fin de conocer la opinión que tienen estos usuarios del servicio que brinda el Departamento, se ha diseñado, aplicado e interpretado una encuesta a 100 usuarios cuyos resultados se citan a continuación: (ver encuesta anexa).

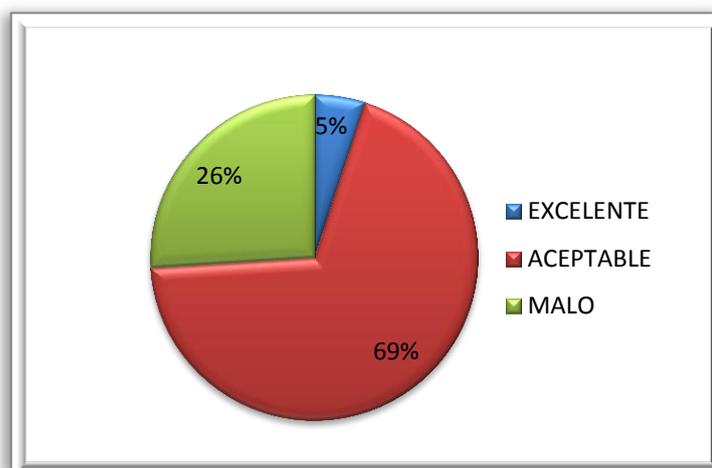
#### A. Atención

1.- La atención del servicio de transporte es:

Tabla 1. PREGUNTA 1 (ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	5%
ACEPTABLE	69	69%
MALO	26	26%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico 10. PREGUNTA 1 (ATENCIÓN)



Esto se considera una **amenaza de grado alto** por cuanto los clientes opinan que la atención del servicio está entre aceptable y malo el 95% y únicamente el 5% opina que es excelente.

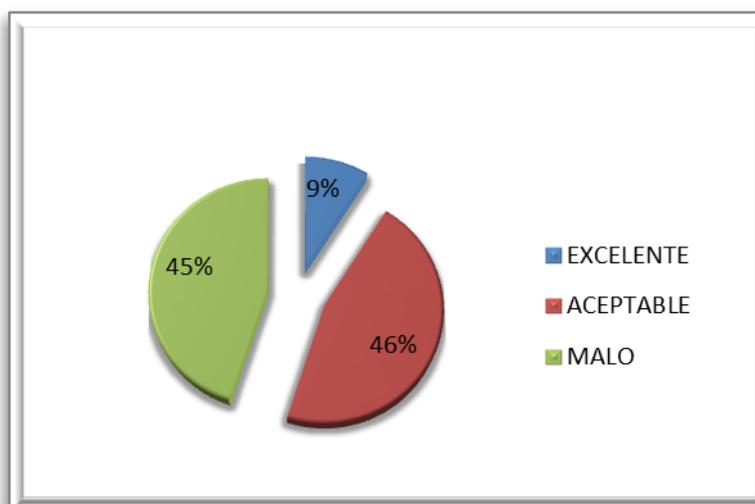
B. Calidad

2. La calidad del servicio de transporte es:

Tabla 2. PREGUNTA 2 (ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	9	9%
ACEPTABLE	46	46%
MALO	45	45%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico 11. PREGUNTA 2 (ATENCIÓN)



La calidad del servicio significa una **amenaza de grado alto** por cuanto entre aceptable y mala suman el 91% y solo el 9% es considerado como excelente.

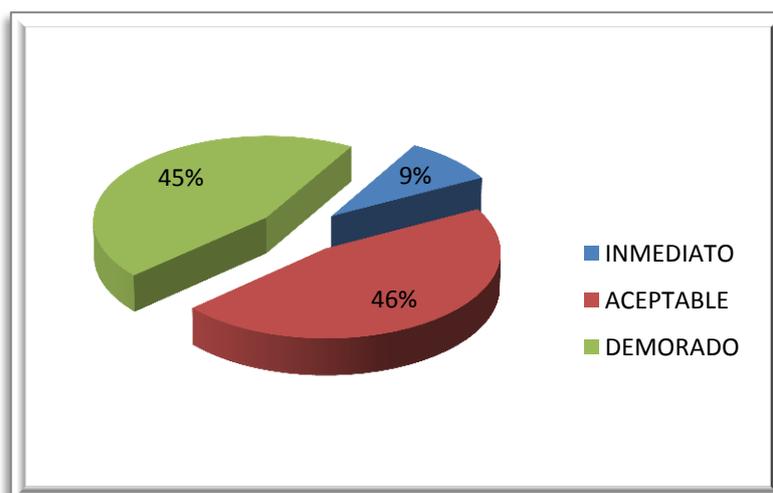
### C. Tiempo

3.- El tiempo de respuesta a su pedido es:

Tabla 3. PREGUNTA 3 (TIEMPO)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATO	9	9%
ACEPTABLE	46	46%
DEMORADO	45	45%
TOTAL	100	100%

Gráfico 12. PREGUNTA 3 (TIEMPO)



Esto se considera como una **amenaza de grado alto** ya que el tiempo de respuesta a los pedidos entre aceptable y demorado suman 91% y solo el 9% opina que es inmediato.

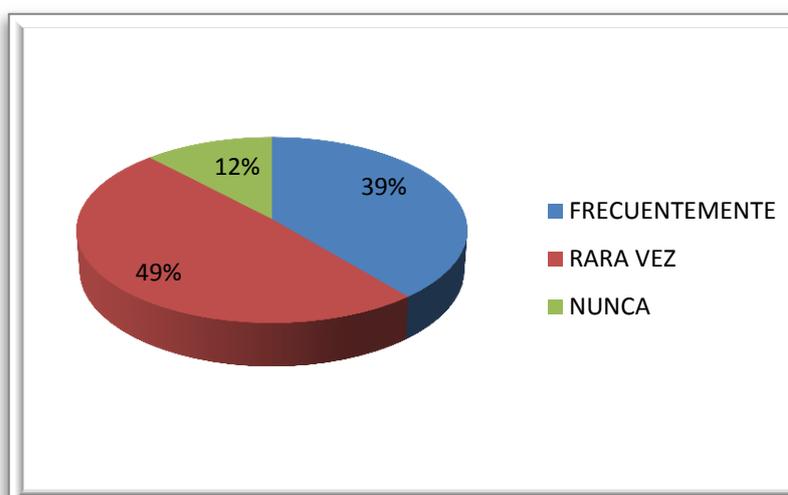
### D. Quejas y Reclamos

4.- Tiene quejas y reclamos del servicio:

Tabla 4. PREGUNTA 4 (QUEJAS Y RECLAMOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FRECUENTEMENTE	39	39%
RARA VEZ	49	49%
NUNCA	12	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico 13. PREGUNTA 4 (QUEJAS Y RECLAMOS)



Las quejas y reclamos son consideradas como una **amenaza de grado medio** ya que el 39% son frecuentemente.

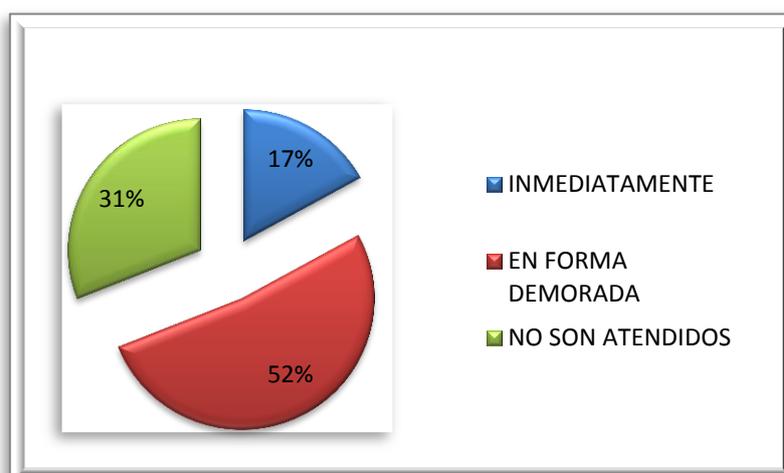
#### E. Soluciones

5.- Las quejas y reclamos son atendidos:

Tabla 5. PREGUNTA 5 (SOLUCIONES)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INMEDIATAMENTE	17	17%
EN FORMA DEMORADA	52	52%
NO SON ATENDIDOS	31	31%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico 14. PREGUNTA 5 (SOLUCIONES)



Se considera una **amenaza de grado medio** porque las quejas y reclamos son atendidos en forma demorada en un porcentaje del 52%.

#### 2.1.1.2 Proveedores

Los que proveen de recursos e información a este departamento o área son:

- **ATIMASAS.A** que es la empresa que nos provee combustible.
- **ECUA-AUTOS.** que es la empresa que nos da servicio de mantenimiento vehicular.

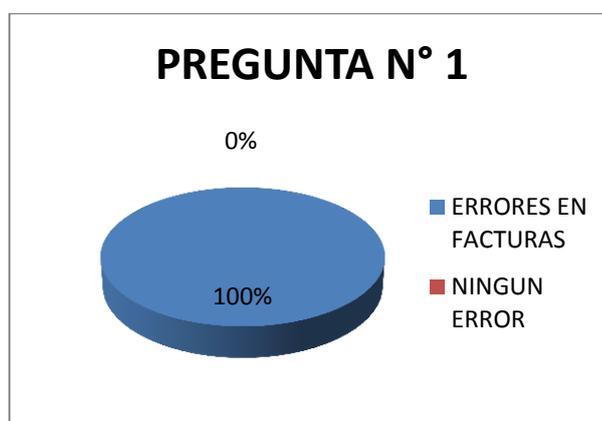
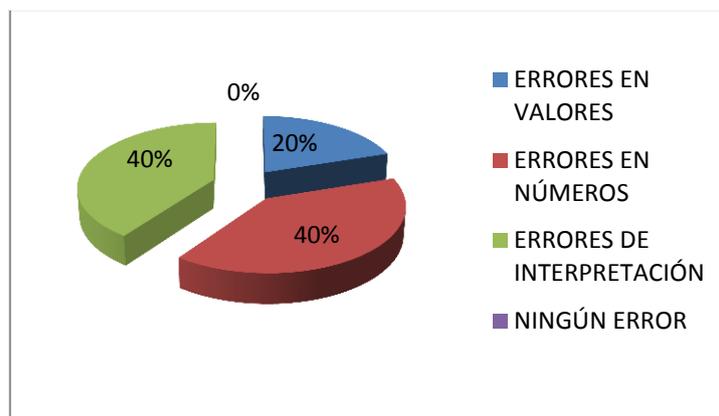
Para el caso de los proveedores se realizó una entrevista en la que se detalla a continuación:

1.- Las facturas que realizan a la A.N.T. tienen novedades:

Tabla 6. PREGUNTA 1 (PROVEEDORES)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Errores en valores	1	20%
Errores en números	2	40%
Errores de interpretación	2	40%
Ningún error	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Gráfico 15. PREGUNTA 1 (PROVEEDORES)



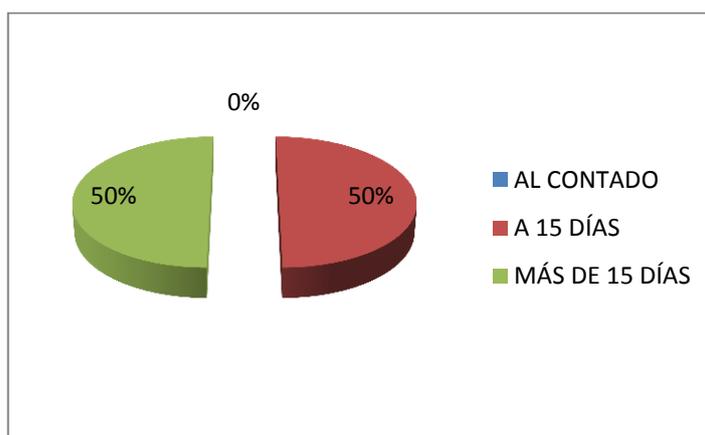
Se puede considerar como una **amenaza alta** ya que los errores en facturas son en un 63%.

2.- La forma de pago que realiza la A.N.T. es:

Tabla 7. PREGUNTA 2 (PROVEEDORES)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al contado	0	0%
A 15 días	1	50%
Más de 15 días	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Gráfico 16. PREGUNTA 2 (PROVEEDORES)



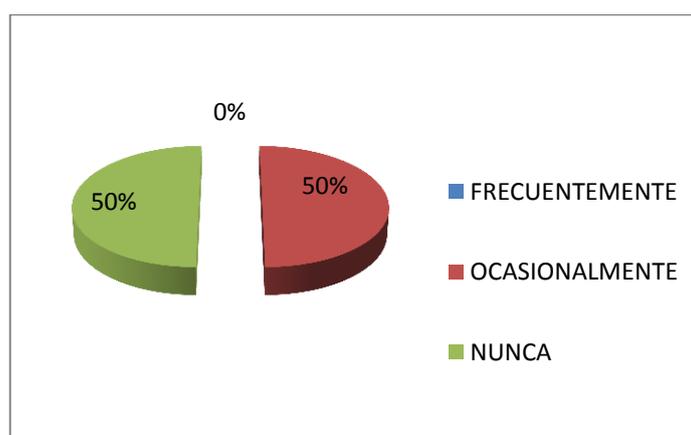
Esta es una **oportunidad media** ya que hay facilidad de pago en un 50% a 15 o más días.

3. ¿Suspende usted la entrega de su servicio a los automotores de la A.N.T.?

Tabla 8. PREGUNTA 3 (PROVEEDORES)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	1	50%
Nunca	1	50%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Gráfico 17. PREGUNTA 3 (PROVEEDORES)



Esta es una **oportunidad media** ya que la suspensión del servicio entre nunca y ocasionalmente suma 100%.

4.- ¿En qué tiempo entrega usted el servicio a la A.N.T.?

Tabla 9. PREGUNTA 4 (PROVEEDORES)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediatamente	2	100%
Hasta 8 días	0	0%
Más de 8 días	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Gráfico 18. PREGUNTA 4 (PROVEEDORES)



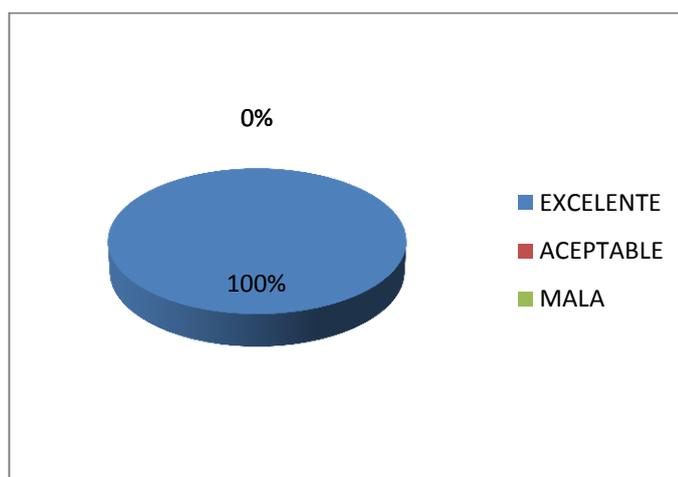
Se considera una **oportunidad alta** ya que el servicio es entregado inmediatamente en un 100%.

5.- La calidad del servicio que entrega la considera:

Tabla 10. PREGUNTA 5 (PROVEEDORES)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	100%
Aceptable	0	0%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

Gráfico 19. PREGUNTA 5(PROVEEDORES)



Se considera una **oportunidad alta** ya que la calidad del servicio es 100% excelente.

### 2.1.1.3 Competidores

El Departamento de Transporte no tiene competidores ya que es un área interna y la tercerización no sería conveniente, entonces esto sería una oportunidad. Además de que la Agencia Nacional de Tránsito es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios; 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 también del control de tránsito.

Esta es una **oportunidad alta** que se presenta, ya que al no existir competidores, la A.N.T. tendría que esforzarse por mejorar el servicio prestado y sobre todo tendría que priorizar los recursos económicos y materiales para prestar un servicio de calidad y de esta manera crear una Cultura Organizacional mediante la cual, todos los funcionarios se sientan parte de su Institución y así, al contar con un recurso humano contento.

#### **2.1.1.4 Normativa**

El Departamento de Transportese rige en la normativa del sector público y en las leyes, reglamentos, acuerdos internos de la Agencia Nacional de Tránsito; como es el Reglamento de Utilización, Mantenimiento, Movilización, Control y Determinación de Responsabilidades, de los vehículos del Sector Público; Reglamento General Sustitutivo para el manejo y administración de Bienes del sector público, etc.

Lamentablemente, aún en el país no se ha podido erradicar el incumplimiento de las normativas vigentes, ya que a pesar de que el actual gobierno ha dado mucha importancia al servicio público, aún existen funcionarios que utilizan los bienes del estado para uso personal y fuera de los horarios de trabajo.

Por este motivo, esto se consideraría como una **amenaza alta** que tendría la A.N.T. ya que al ser la Institución encargada de administrar el transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, tendría que poner más énfasis en controlar el correcto cumplimiento de las normativas endureciendo tal vez las sanciones o mejorar la información y socialización de las mismas, mediante un plan de capacitación constante.

## **2.2 ANALISIS INTERNO**

El análisis interno nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización, que falencias tiene y como solucionarlas, para ello se realizó la encuesta a 22 servidores de la institución para conocer su opinión y mejorar la gestión y cuyos resultados se citan a continuación: (ver encuesta anexa).

## A. FACTORES O CAPACIDAD ADMINISTRATIVA:

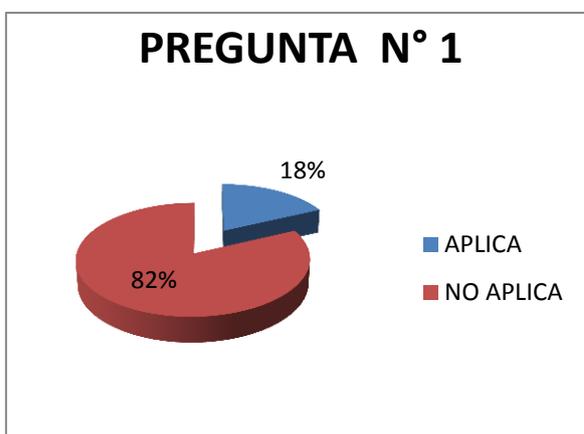
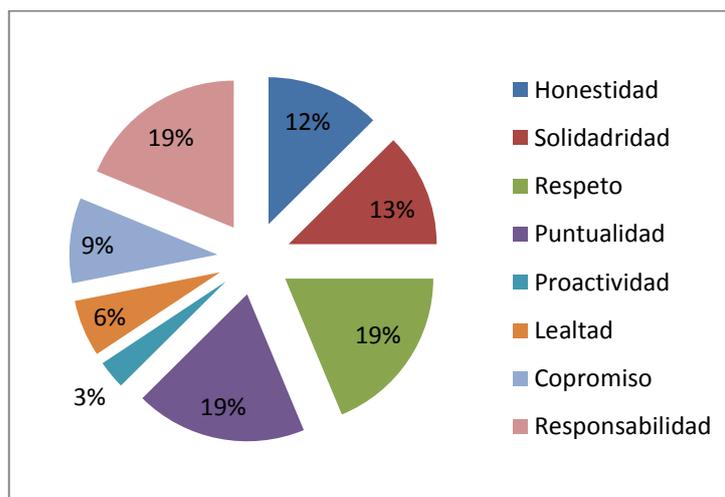
### PLANIFICACIÓN:

#### 1. Los principios y valores que aplica en su lugar de trabajo son:

Tabla 11. PREGUNTA 1 (PLANIFICACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Honestidad	4	13%
Solidaridad	4	13%
Respeto	6	19%
Puntualidad	6	19%
Proactividad	1	3%
Lealtad	2	6%
Compromiso	3	9%
Responsabilidad	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Gráfico 20. PREGUNTA 1 (PLANIFICACIÓN)



22 Encuestados

8 Opciones

$22 \times 8 = 176$

176 --- - 100%

32 ----- ? = 18%

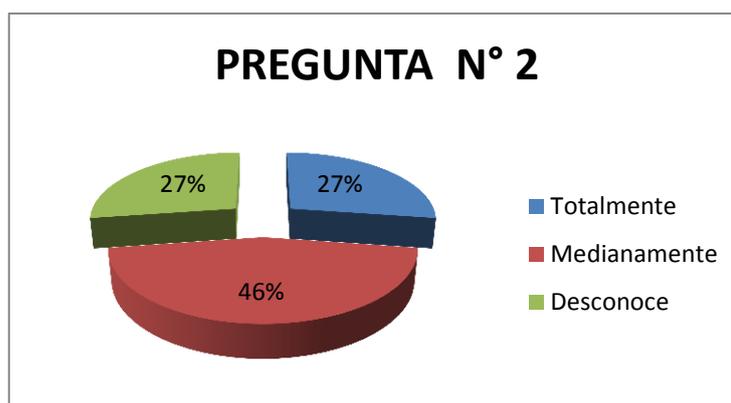
Solo el 18% del personal aplica los 8 principios y valores, esto se considera una **debilidad alta** esto quiere decir que el 82% no aplica.

## 2.- ¿Conoce y aplica la misión y visión de la Institución de su trabajo?

Tabla 12. PREGUNTA 2 (PLANIFICACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	6	27%
Medianamente	10	45%
Desconoce	6	27%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 21. PREGUNTA 2 (PLANIFICACIÓN)



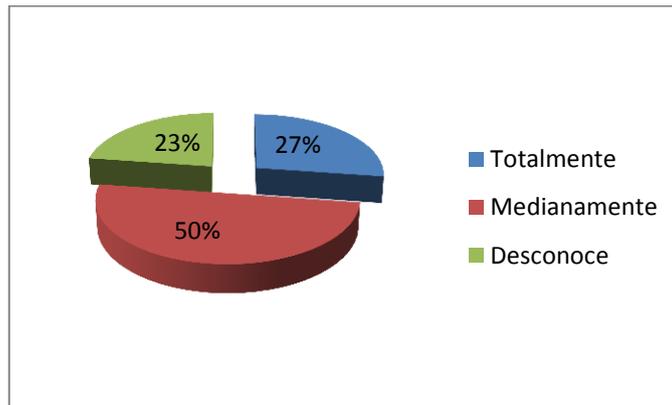
Es una **debilidad alta** ya que el conocimiento y aplicación de la misión y visión entre medianamente y desconoce suman 73% y solo el 27% conoce y aplica totalmente.

## 3.- ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la Agencia Nacional de Tránsito?

Tabla 13. PREGUNTA 3(PLANIFICACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	6	27%
Medianamente	11	50%
Desconoce	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 22. PREGUNTA 3 (PLANIFICACIÓN)



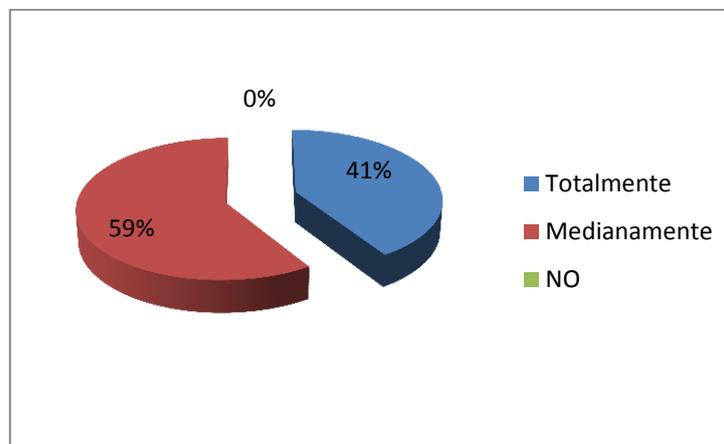
Es una **debilidad alta** ya que el conocimiento y aplicación de los objetivos, políticas y estrategias entre medianamente y desconoce suman 77% y solo el 23% conoce y aplica totalmente.

**4.- ¿Esta direccionado su trabajo al cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias?**

Tabla 14. PREGUNTA 4(PLANIFICACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	9	41%
Medianamente	13	59%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 23. PREGUNTA 4(PLANIFICACIÓN)



Es una **debilidad media** ya que el trabajo esta direccionado al cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias medianamente 59% y el 41% totalmente.

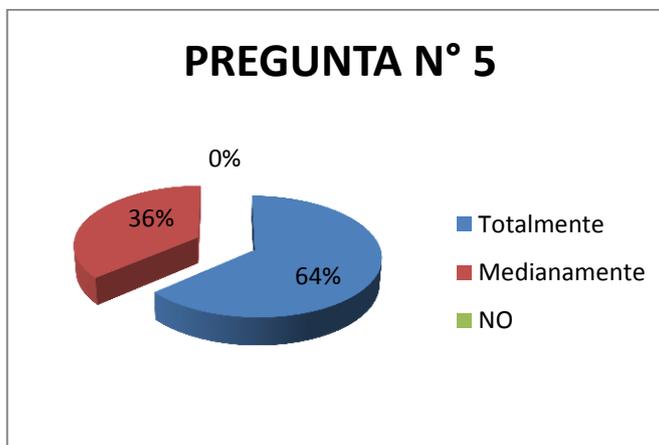
## ORGANIZACIÓN

5.- ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama de la Agencia Nacional de Tránsito?

Tabla 15. PREGUNTA 5 (ORGANIZACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	14	64%
Medianamente	8	36%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 24. PREGUNTA 5 (ORGANIZACIÓN)



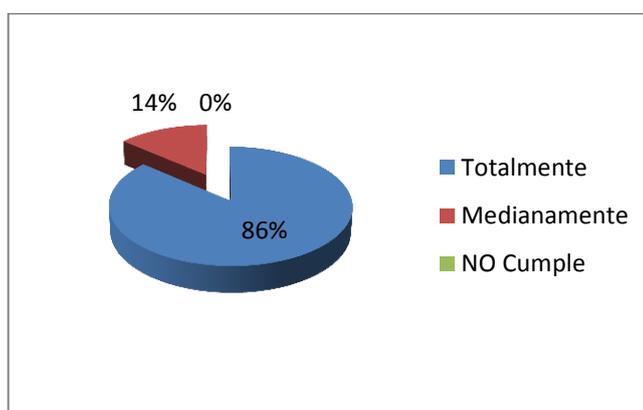
Es una **fortaleza media** ya que la aplicación y conocimiento del organigrama suma totalmente 64% y medianamente 36%.

**6.- ¿Cumple con las funciones que se le han asignado en su trabajo?**

Tabla 16. PREGUNTA 6 (ORGANIZACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	19	86%
Medianamente	3	14%
NO Cumple	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 25. PREGUNTA 6 (ORGANIZACIÓN)



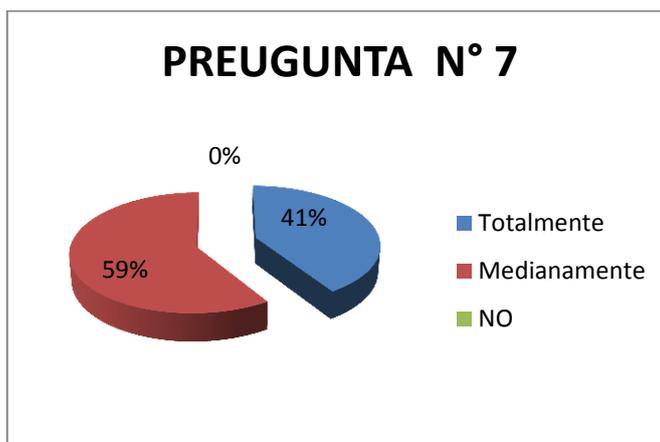
Es una **fortaleza alta** ya que el cumplimiento de las funciones suma totalmente el 86% y el 14% medianamente.

**7.- ¿Conoce y aplica los procesos establecidos por la Institución?**

Tabla 17. PREGUNTA 7 (ORGANIZACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	9	41%
Medianamente	13	59%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26. PREGUNTA 7 (ORGANIZACIÓN)



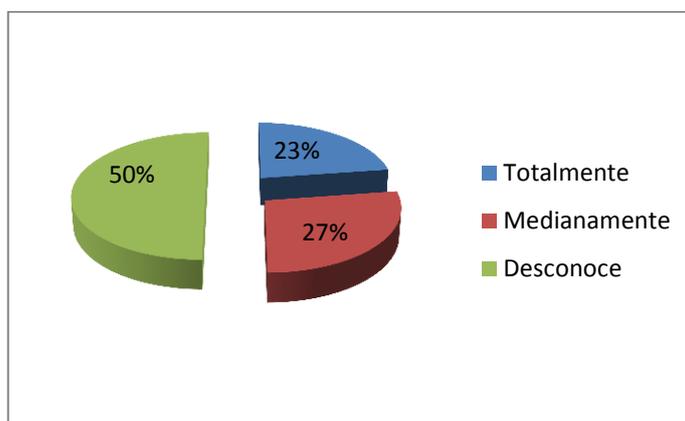
Es una **debilidad media** ya que el 59% conoce y aplica los procesos medianamente y el 41% totalmente.

**8.- ¿Se encuentran documentados los procesos?**

Tabla 18. PREGUNTA 8(ORGANIZACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	5	23%
Medianamente	6	27%
Desconoce	11	50%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 27. PREGUNTA 8 (ORGANIZACIÓN)



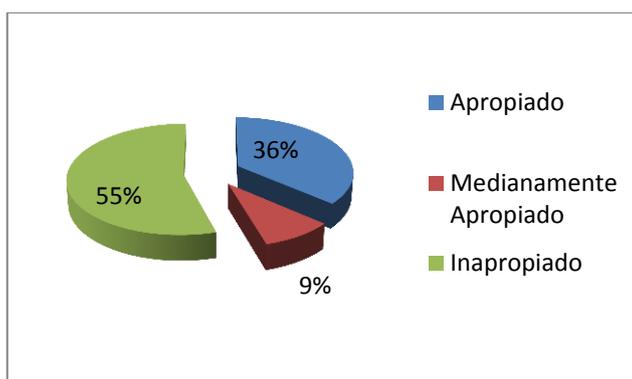
Se considera como una **debilidad alta** ya que los procesos se encuentran documentados entre Medianamente y Desconoce suman el 77% y el 23% Totalmente.

**9.- ¿Considera el espacio físico en el que realiza su trabajo como:**

Tabla 19. PREGUNTA 9(ORGANIZACIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiado	8	36%
Medianamente Apropiado	2	9%
Inapropiado	12	55%
<b>TOTAL</b>	22	100%

Gráfico 28. PREGUNTA 9 (ORGANIZACIÓN)



Se considera como **debilidad media** ya que entre inapropiado y medianamente apropiado suma el 64% y el 36% apropiado.

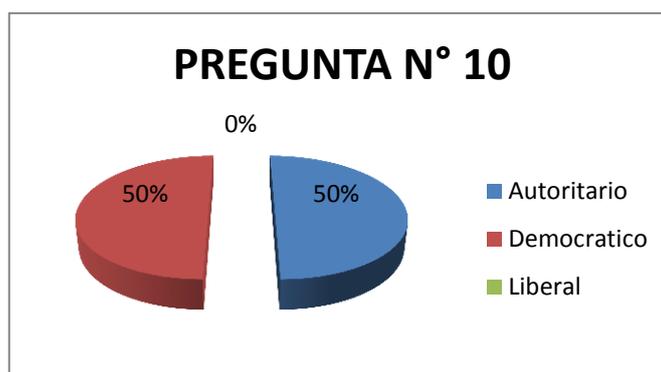
**DIRECCIÓN**

**10.- El tipo de jefatura que se aplica en su lugar de trabajo es:**

Tabla 20. PREGUNTA 10 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Autoritario	11	50%
Democrático	11	50%
Liberal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 29. PREGUNTA 10 (DIRECCIÓN)



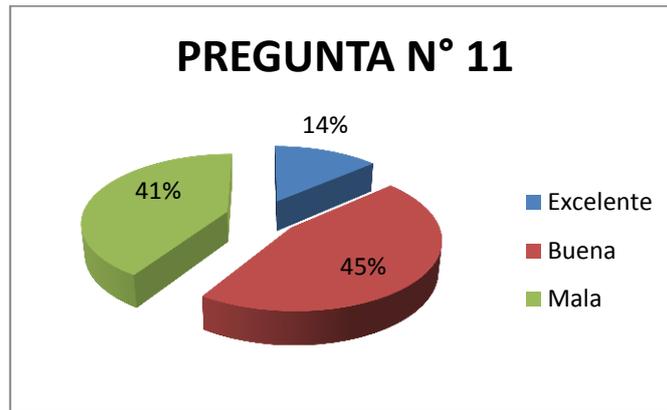
Se considera una **fortaleza media** ya que el 50% considera que es una jefatura democrática.

**11.- La motivación que usted recibe por parte de la jefatura es:**

Tabla 21. PREGUNTA 11 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	14%
Buena	10	45%
Mala	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 30. PREGUNTA 11 (DIRECCIÓN)



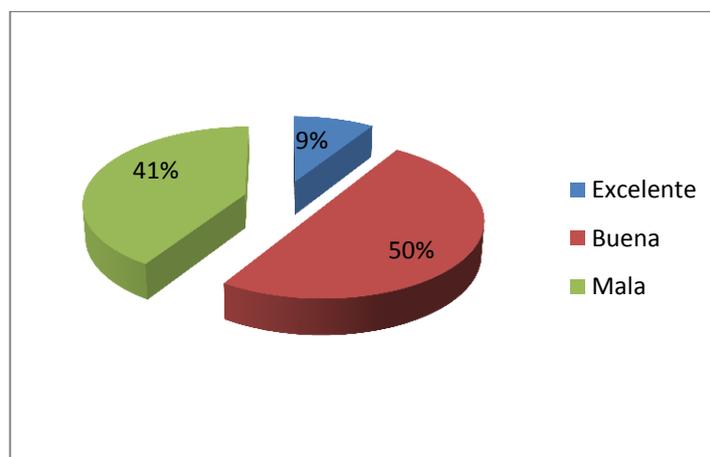
Es una **debilidad alta** ya que la motivación entre Mala y Buena suma 86% y Excelente el 14%.

**12.- La comunicación que usted mantiene con su superior es:**

Tabla 22. PREGUNTA 12 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	9%
Buena	11	50%
Mala	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 31. PREGUNTA 12 (DIRECCIÓN)



Se considera como **debilidad alta** ya que la comunicación con el superior entre Buena y Mala suma 91% y Excelente 9%.

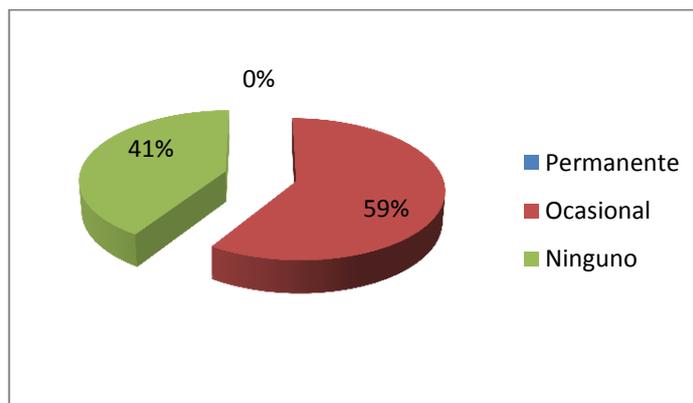
## CONTROL Y EVALUACIÓN

### 13.- Para realizar su trabajo usted necesita un control:

Tabla 23. PREGUNTA 13 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Permanente	0	0%
Ocasional	13	59%
Ninguno	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 32. PREGUNTA 13 (DIRECCIÓN)



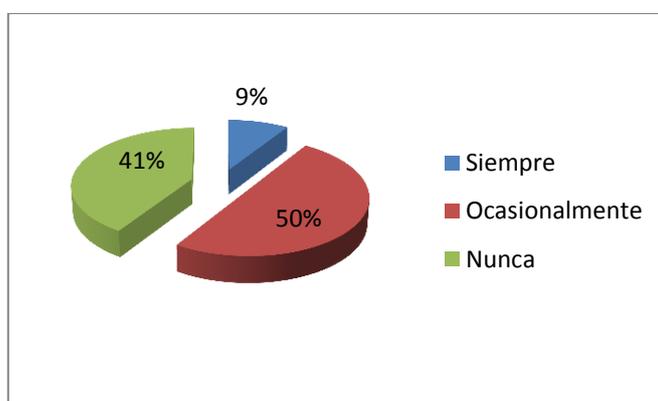
Se considera como una **fortaleza alta** ya que entre Ocasional y Ninguno suman el 100% y permanente el 0%

**14.- Después de culminadas sus actividades estas son evaluadas:**

Tabla 24. PREGUNTA 14 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	2	9%
Ocasionalmente	11	50%
Nunca	9	41%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 33. PREGUNTA 14 (DIRECCIÓN)



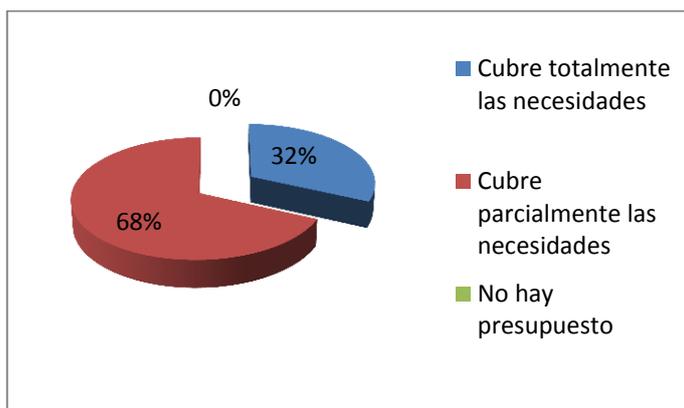
Es una **debilidad alta** ya que las actividades son evaluadas entre Ocasionalmente y Nunca suman 91% y Siempre el 9%.

**15. ¿Cómo considera el presupuesto que maneja la Agencia Nacional de Tránsito?**

Tabla 25. PREGUNTA 15 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cubre totalmente las necesidades	7	32%
Cubre parcialmente las necesidades	15	68%
No hay presupuesto	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 34. PREGUNTA 15 (DIRECCIÓN)



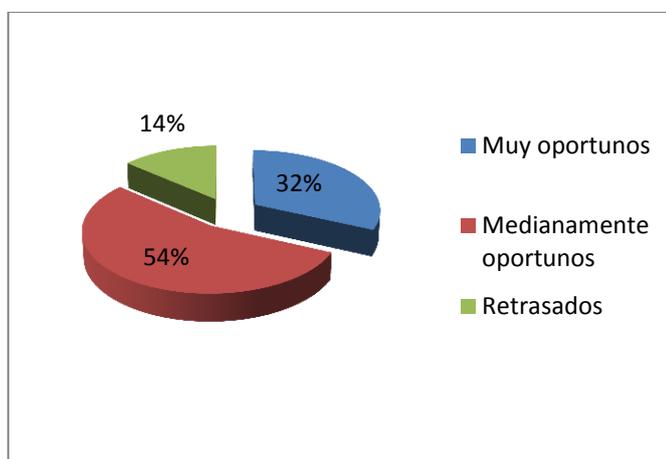
Es una **debilidad media** ya que el 68% de los encuestados opinan que el presupuesto cubre parcialmente las necesidades.

**16.- ¿Los cobros y pagos que realiza la Agencia Nacional de Tránsito los considera:**

Tabla 26. PREGUNTA 16 (DIRECCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy oportunos	7	32%
Medianamente oportunos	12	54%
Retrasados	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 35. PREGUNTA 16 (DIRECCIÓN)



Se considera como **debilidad media** ya que los cobros y pagos entre Medianamente oportunos y Retrasados suman 68% y Muy Oportunos el 32%.

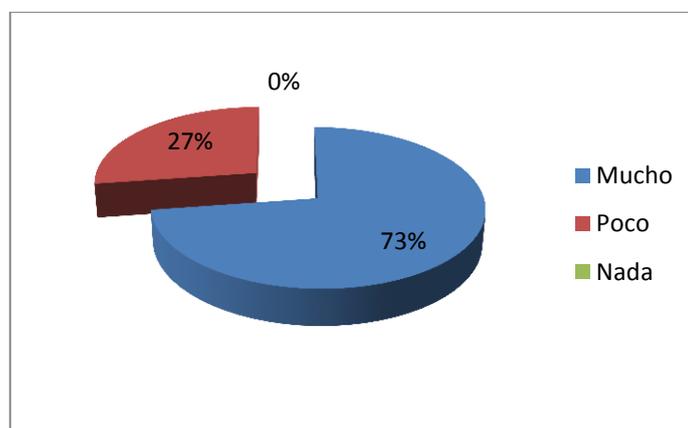
## B. **FACTORES O CAPACIDAD DE SERVICIOS**

**17.- Se siente conforme con la labor que desempeña en la Agencia Nacional de Tránsito**

Tabla 27. PREGUNTA 17 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mucho	16	73%
Poco	6	27%
Nada	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 36. PREGUNTA 17 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



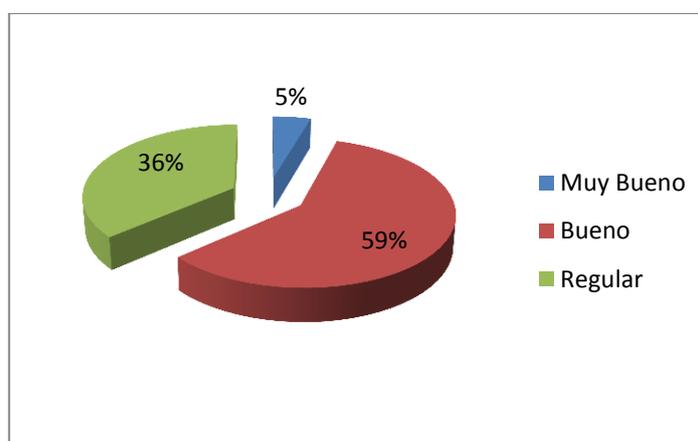
El 73% opina que se siente muy conforme con la labor que desempeña y el 27% poco lo que se considera como una **fortaleza alta**.

**18.- El ambiente de trabajo con sus compañeros se define como:**

Tabla 28. PREGUNTA 18 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy Bueno	1	5%
Bueno	13	59%
Regular	8	36%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 37. PREGUNTA 18 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



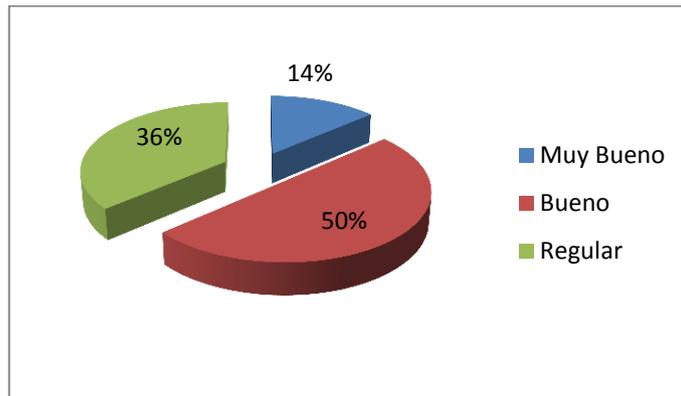
Esto se considera como una **debilidad media** ya que el ambiente de trabajo es bueno en el 59% y muy bueno en el 5%.

**19.- El trato que le brinda su usuario es:**

Tabla 29. PREGUNTA 19 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Muy Bueno	3	14%
Bueno	11	50%
Regular	8	36%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 38. PREGUNTA 19 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



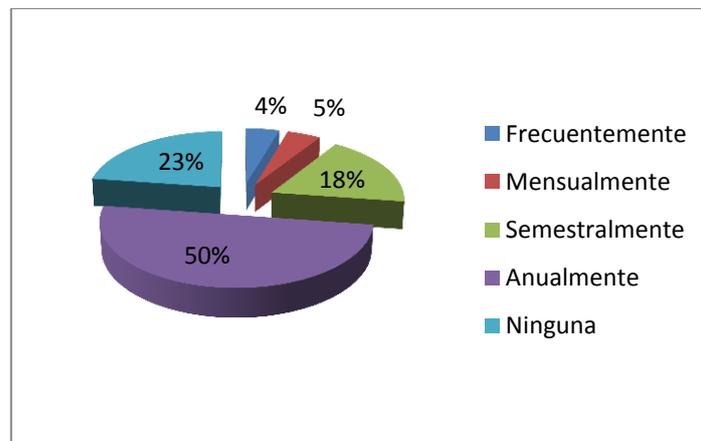
Esto se considera como una **debilidad media** ya que el trato que brinda el usuario es bueno en el 50% y regular en el 36%.

## 20.- El personal cuenta con capacitación

Tabla 30. PREGUNTA 20 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	1	5%
Mensualmente	1	5%
Semestralmente	4	18%
Anualmente	11	50%
Ninguna	5	23%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 39. PREGUNTA 20 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



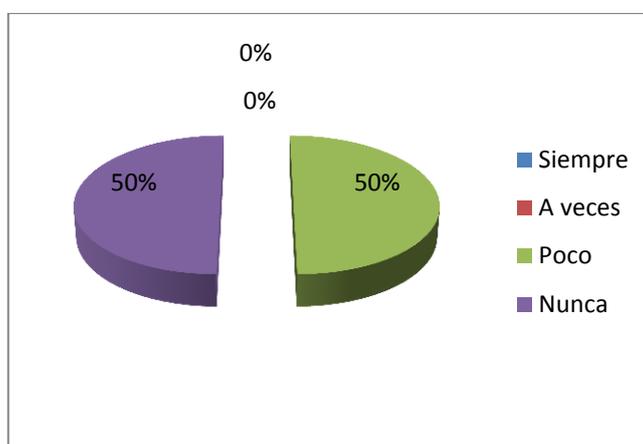
Se considera una **debilidad baja** ya que el 23% de los encuestados opina que no recibe ninguna capacitación.

## 21.- Con qué frecuencia organizan actos de integración

Tabla 31. PREGUNTA 21 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Poco	11	50%
Nunca	11	50%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 40. PREGUNTA 21 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



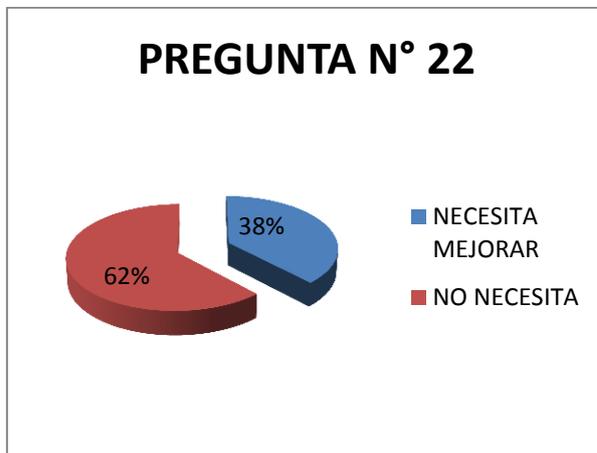
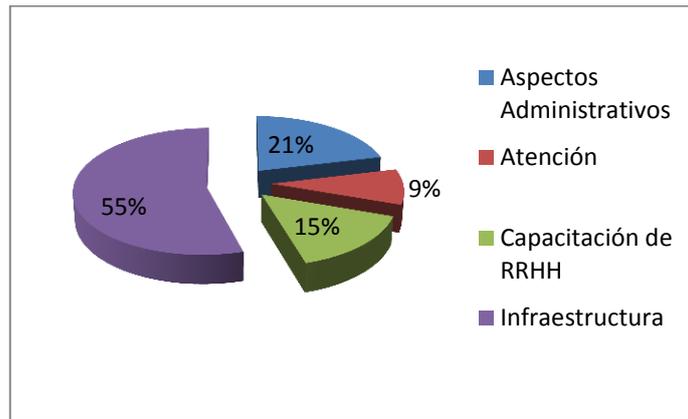
Esto se considera una **debilidad alta** ya que los actos de integración son realizados entre Poco y nunca el 100%

## 22.- Desde su punto de vista que debería mejorar el Departamento de Transporte

Tabla 32. PREGUNTA 22 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aspectos Administrativos	7	21%
Atención	3	9%
Capacitación de RRHH	5	15%
Infraestructura	18	55%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Gráfico 41. PREGUNTA 22 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



22 Encuestados  
 4 Opciones  
 $22 \times 4 = 88$

88 ---- 100%  
 33 ----- ? = 38%

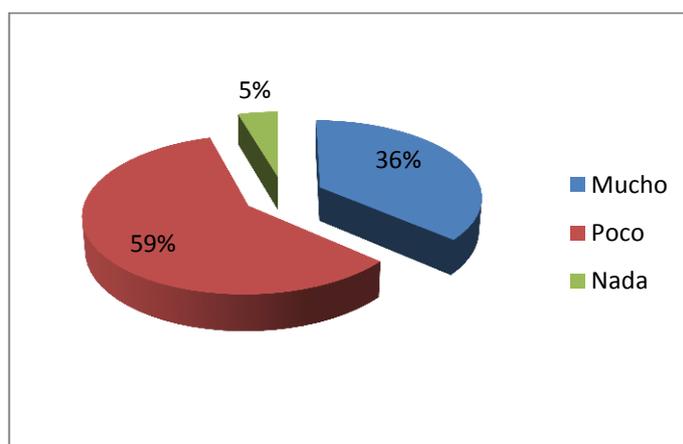
Es una **debilidad media** ya que el 38% de las personas encuestadas opinan que debe mejorar en los temas expresados en la pregunta.

**23.- En qué medida es tomado en cuenta usted en el Departamento de Transporte**

Tabla 33. PREGUNTA 23 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	8	36%
Poco	13	59%
Nada	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 42. PREGUNTA 23 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



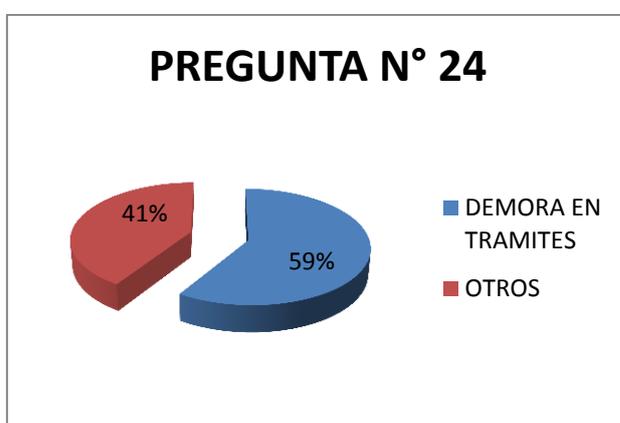
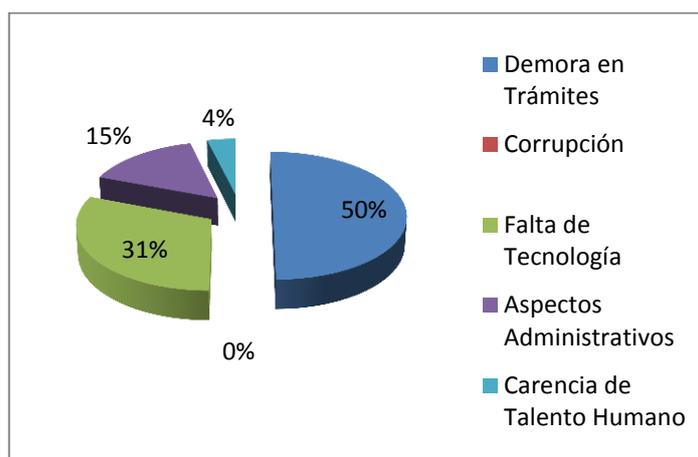
Se considera una **debilidad media** ya que la medida en se es tomado en cuenta entre Poco y Nada suma el 64% y Mucho es el 36%.

#### 24.- Identifique una debilidad del Departamento de Transportes

Tabla 34. PREGUNTA 24 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Demora en Trámites	13	50%
Corrupción	0	0%
Falta de Tecnología	8	31%
Aspectos Administrativos	4	15%
Carencia de Talento Humano	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Gráfico 43.PREGUNTA 24 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



22 Encuestados		
13 Opiniones		
22	-----	100%
13	-----	? = 59%

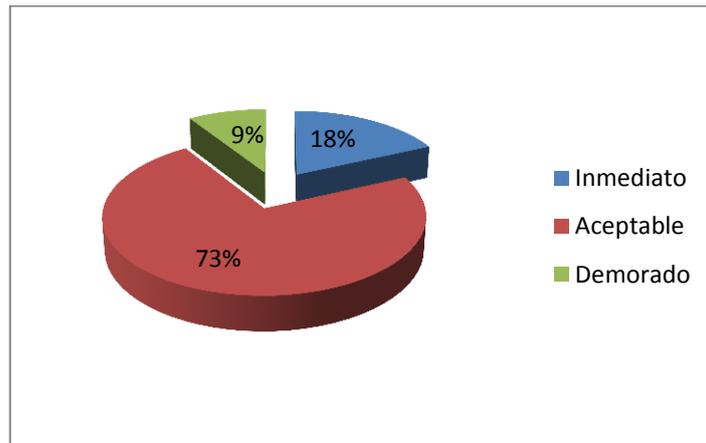
Esto se considera una **debilidad media** ya que el 59% de los encuestados expresaron que existe una demora en los trámites.

**25.- El tiempo de respuesta que da a los pedidos es:**

Tabla 35. PREGUNTA 25 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediato	4	<b>18%</b>
Aceptable	16	<b>73%</b>
Demorado	2	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 44. PREGUNTA 25 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



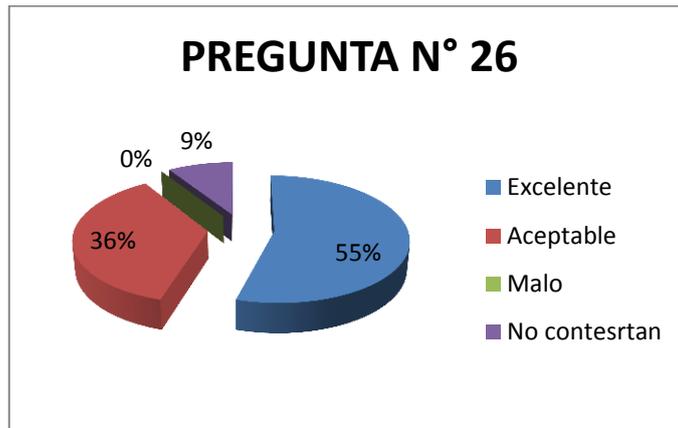
Esto se considera una **fortaleza alta** ya que el tiempo de respuesta a los pedidos entre Aceptable e inmediata suma el 91% demorado el 9%.

**26.- El estado del vehículo que usted maneja lo considera:**

Tabla 36. PREGUNTA 26 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	55%
Aceptable	8	36%
Malo	0	0%
No contestan	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 45. PREGUNTA 26 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



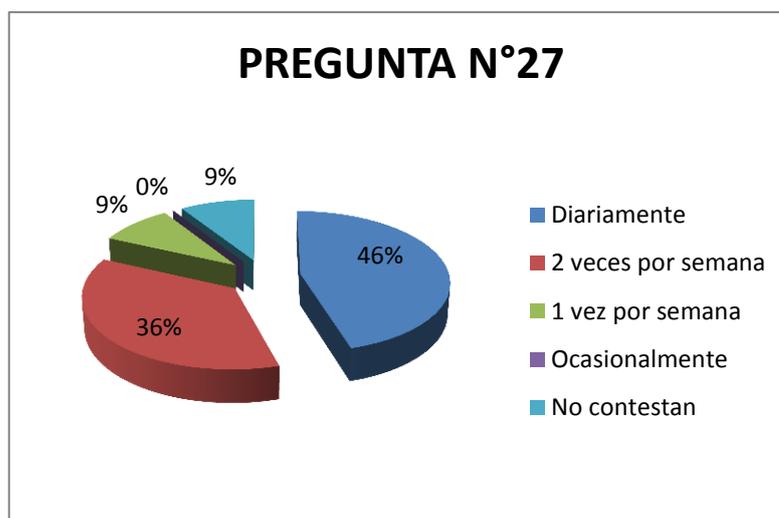
Se considera una **fortaleza alta** ya que el estado del vehículo entre Excelente y Aceptable suma 91%.

**27.- Usted realiza el aseo y mantenimiento preventivo del vehículo:**

**Tabla 37. PREGUNTA 27 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	10	45%
2 veces por semana	8	36%
1 vez por semana	2	9%
Ocasionalmente	0	0%
No contestan	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 46. PREGUNTA 27 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



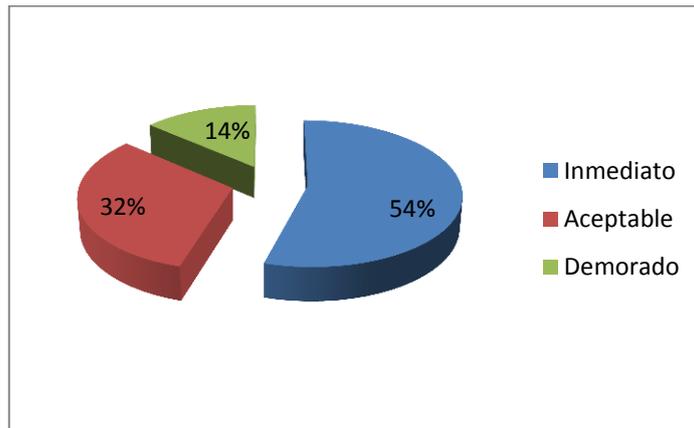
Se considera como una **fortaleza alta** ya que el aseo y mantenimiento del vehículo es realizado entre Diariamente y 2 veces por semana suman 90% y el 10% lo realiza 1 vez por semana.

**28.-El combustible para la operación del vehículo que usted conduce es entregado mediante vales en forma:**

Tabla 38. PREGUNTA 28 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediato	12	54%
Aceptable	7	32%
Demorado	3	14%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 47. PREGUNTA 28 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



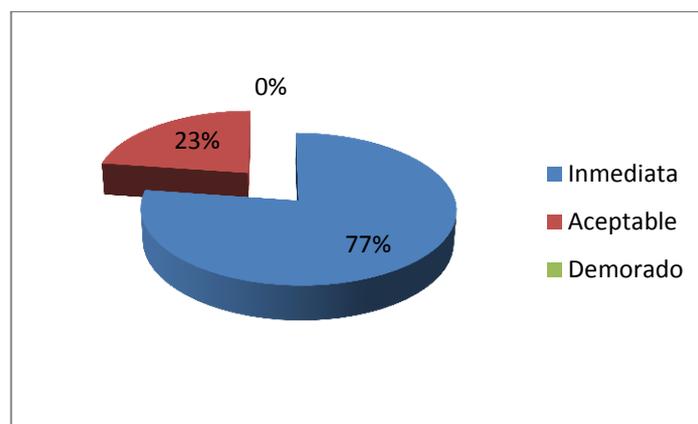
Se considera como una **fortaleza media** ya que la entrega de vales de combustible es Inmediato en el 54% y Aceptables el 32%.

**29.- El reporte de daños o accidentes lo realiza usted en forma:**

Tabla 39. PREGUNTA 29 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediata	17	<b>77%</b>
Aceptable	5	<b>23%</b>
Demorado	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 48. PREGUNTA 29 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



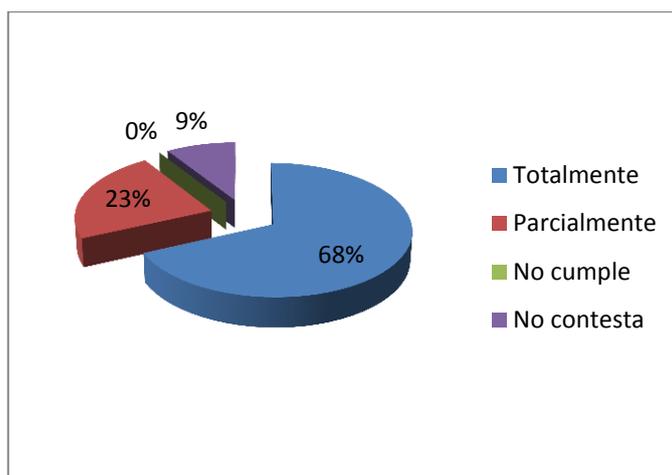
Se considera como una **fortaleza alta** ya que el reporte de daños o accidentes se lo realiza Inmediatamente en el 77%.

### 30.- Los recorridos previstos en la hoja de ruta los cumple:

Tabla 40. PREGUNTA 30 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	15	68%
Parcialmente	5	23%
No cumple	0	0%
No contesta	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Gráfico 49.PREGUNTA 30 (CAPACIDAD DE SERVICIOS)



Se considera como una **fortaleza media** ya que los recorridos previstos en la hoja de ruta son cumplidos Totalmente en el 68% y Parcialmente en el 23%.

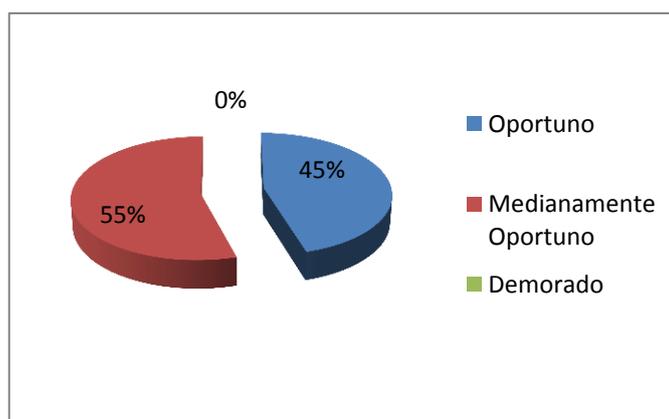
### C. FACTORES O CAPACIDAD DE ATENCIÓN

31.- Considera que los pedidos de los usuarios son atendidos en forma:

Tabla 41. PREGUNTA 31 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuno	10	45%
Medianamente Oportuno	12	55%
Demorado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 50.PREGUNTA 31 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



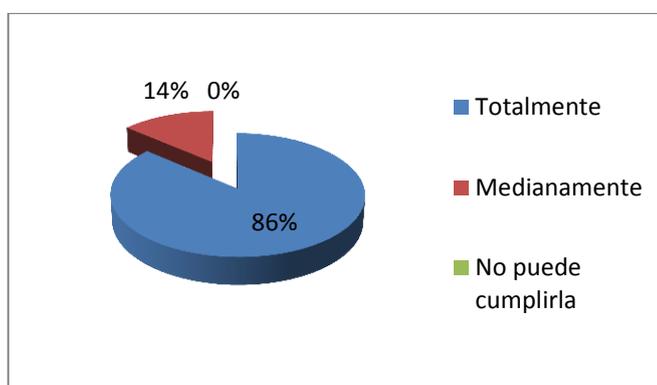
Se considera como una **debilidad media** ya que los usuarios son atendidos de manera medianamente oportuna en el 55%.

### 32.- La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir

Tabla 42. PREGUNTA 32 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	19	86%
Medianamente	3	14%
No puede cumplirla	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 51. PREGUNTA 32 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



Se considera como una **fortaleza alta** ya que la orden de trabajo se la puede cumplir Totalmente en un 86%.

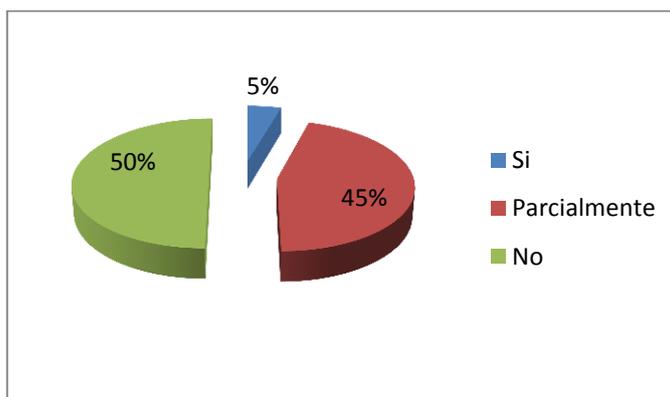
#### D. FACTORES O CAPACIDAD DE ATENCIÓN

### 33. ¿Ha recibido inducción al ingresar a la institución?

Tabla 43. PREGUNTA 33 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	5%
Parcialmente	10	45%
No	11	50%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 52. PREGUNTA 33 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



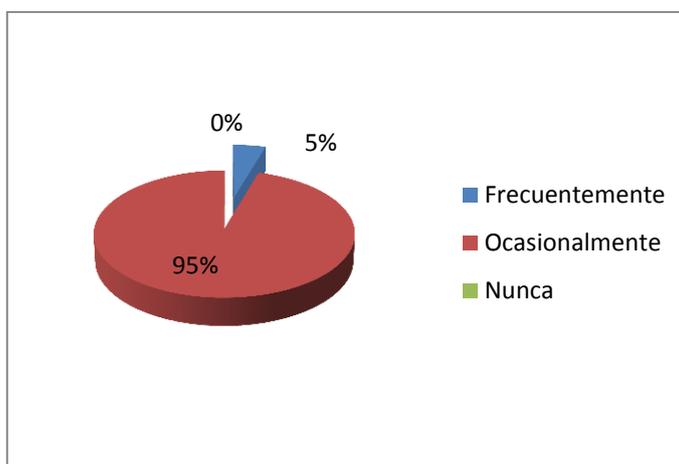
Se considera como **debilidad alta** ya que entre No se ha recibido inducción y Parcialmente al ingresar un 95% y si se ha recibido inducción un 5%.

**34. ¿El servidor de la institución recibe capacitación?**

Tabla 44. PREGUNTA 34 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	1	5%
Ocasionalmente	21	95%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 53. PREGUNTA 34 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



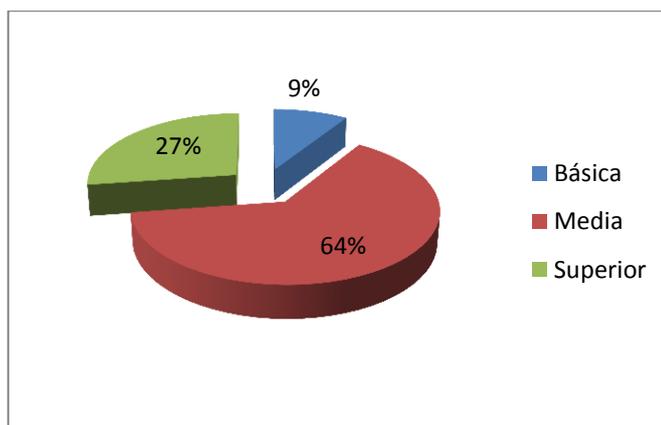
Se considera como **debilidad alta** ya que se recibe capacitación entre Nunca y ocasionalmente un 100%.

**35.- Su nivel de educación es:**

Tabla 45. PREGUNTA 35 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Básica	2	9%
Media	14	64%
Superior	6	27%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 54. PREGUNTA 35 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



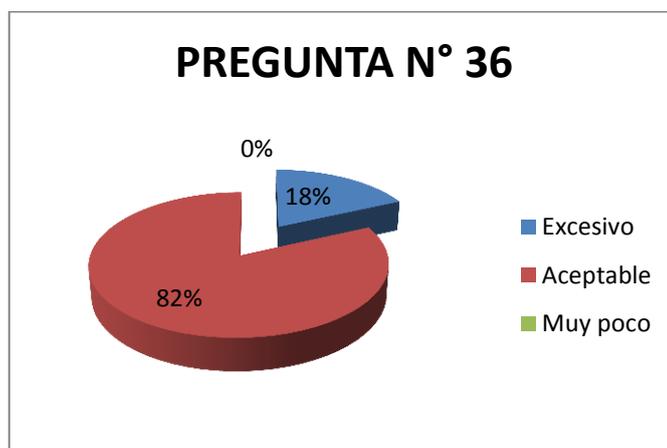
Se considera como una **fortaleza media** ya que el nivel de educación es Media en el 64% y para la conducción de vehículos no es necesario un nivel superior.

**36.- El volumen de trabajo que realiza en la jornada lo considera:**

Tabla 46. PREGUNTA 36 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excesivo	4	18%
Aceptable	18	82%
Muy poco	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 55. PREGUNTA 36 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



Se considera como una **fortaleza alta** ya que el nivel de trabajo es Aceptable en el 82%.

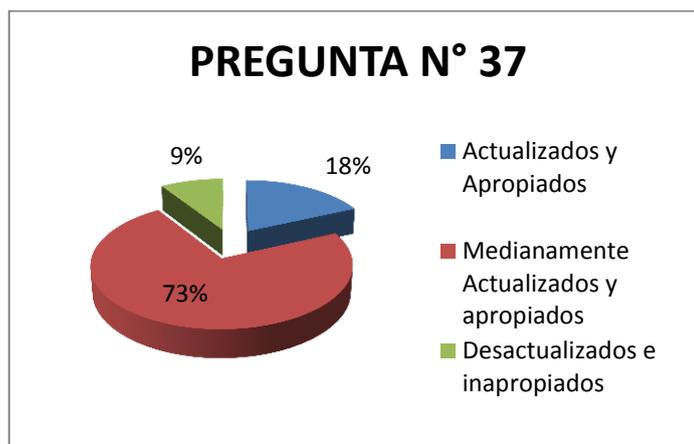
#### E. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

37.- Considera que los equipos de oficina con los que cuenta para la realización de su trabajo son:

Tabla 47. PREGUNTA 37 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualizados y Apropriados	4	18%
Medianamente Actualizados y apropiados	16	73%
Desactualizados e inapropiados	2	9%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 56. PREGUNTA 37 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



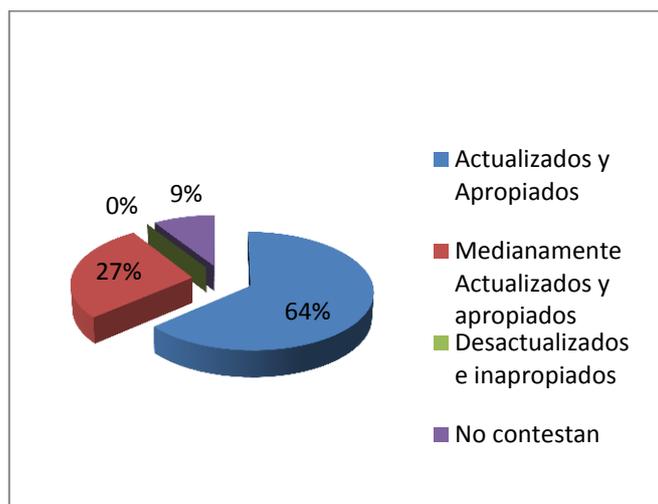
Se considera como una **debilidad media** ya que los equipos con los que se cuenta entre Desactualizados e inapropiados y apropiados suman 82% y Actualizados y Apropriados es el 18%.

**38.- Considera que los vehículos con los que cuenta para la realización de su trabajo son:**

Tabla 48. PREGUNTA 38 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Actualizados y Apropriados	14	<b>64%</b>
Medianamente Actualizados y apropiados	6	<b>27%</b>
Desactualizados e inapropiados	0	<b>0%</b>
No contestan	2	<b>9%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 57. PREGUNTA 38 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



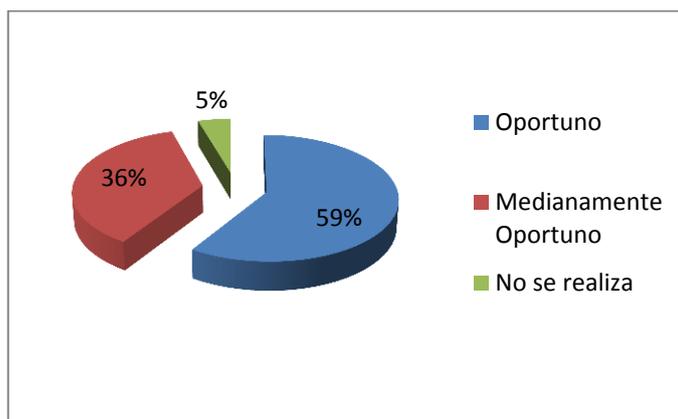
Se considera como **fortaleza alta** ya que los vehículos con los que cuenta para la realización de su trabajo entre Actualizados y Apropriados y Medianamente Actualizados y apropiados suman 91%.

**39.- El mantenimiento que se realiza a los equipos es:**

Tabla 49. PREGUNTA 39 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuno	13	59%
Medianamente Oportuno	8	36%
No se realiza	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 58. PREGUNTA 39 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



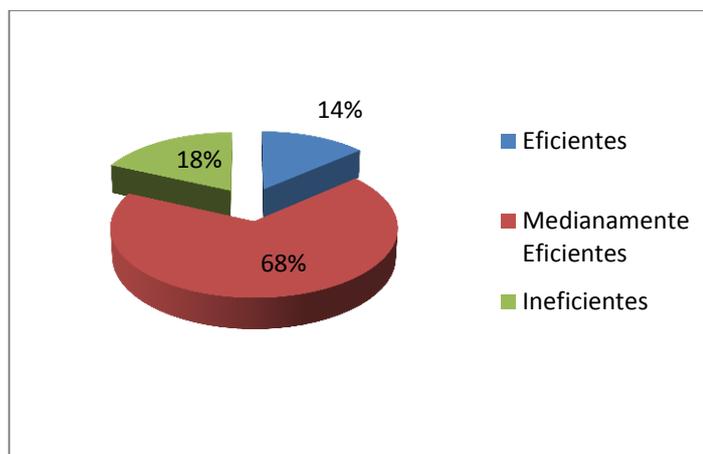
Se considera **fortaleza media** ya que el mantenimiento que se da a los equipos entre Oportuno y Medianamente oportuno suma el 95% y No se realiza el 5%.

**40.- Los sistemas informáticos con los que cuenta la institución son:**

Tabla 50. PREGUNTA 40 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eficientes	3	14%
Medianamente Eficientes	15	68%
Ineficientes	4	18%
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Gráfico 59. PREGUNTA 40 (CAPACIDAD DE ATENCIÓN)



Se considera como una **debilidad alta** ya que los sistemas informáticos con los que se cuenta entre Medianamente eficientes e Ineficientes el 86%.

## **2.3 MATRICES FODA**

El análisis FODA nos permite analizar la situación del Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito. En un marco conceptual para un análisis sistemático que facilite el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas del Departamento para el mejoramiento al análisis situacional.

### **Amenazas**

“Son las situaciones desfavorables actual o futura externa a la organización, pero que debe ser enfrentada, con la finalidad de minimizar sus efectos y eliminarla, para evitar daños y riesgos de perdidas sobre el desempeño organizacional y que a su vez, afecte la supervivencia de la Institución.”<sup>35</sup>

### **Oportunidades**

Es una situación favorable, actual o futura, encontrada en el entorno, la cual puede repercutir positivamente en un mejor posicionamiento de la organización dentro del mercado, promoviendo ventajas competitivas hacía afuera, o mejoramiento de los procesos hacía dentro.

### **Debilidades**

Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Es una característica desfavorable, que tiene la organización con respecto alguno de los elementos y que la limita para responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

---

35 MAYA, Jairo, Gerencia: Planeación y Estrategia, Quito, Universidad Santo Tomas, 2008.

## Fortalezas

Son aquellas características propias de la Institución que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Es una posición favorable que sitúa a la organización en una condición de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza<sup>36</sup>.

### 2.3.1 Matriz de Impacto Externo

Tabla 51. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>USUARIOS</b>									
Atención del servicio de transporte				X			5-A		
Calidad del servicio de transporte				X			5-A		
El tiempo de respuesta a su pedido				X			5-A		
Quejas y reclamos del servicio					X			3-A	
Respuestas a quejas y reclamos					X			3-A	
<b>PROVEEDORES</b>									
Facturas con errores				X			5-A		
Forma de pago		X						3-O	
Suspensión del servicio		X						3-O	
Tiempo de entrega del servicio	X						5-O		
La calidad del servicio	X						5-O		
<b>COMPETIDORES</b>									
NO tiene competidores	X						5-O		
<b>NORMATIVA</b>									
incumplimiento de normativa				X			5-A		

<sup>36</sup><http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>

## 2.3.2 Matriz de Impacto Interna

Tabla 52. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA:</b>									
<u>PLANIFICACIÓN</u>									
Principios y valores que se aplican				X			5-D		
Conocimiento y aplicación de la misión y visión de la Institución				X			5-D		
Conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias				X			5-D		
Esta direccionado su trabajo al cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias					X			3-D	
<u>ORGANIZACIÓN</u>									
Conocimiento y aplicación del organigrama de la Institución		X						3-F	
Cumplimiento de las funciones asignadas	X						5-F		
Conocimiento y aplicación de los procesos establecidos por la Institución					X			3-D	
Se encuentran documentados los procesos				X			5-D		
Espacio físico					X			3-D	
<u>DIRECCIÓN</u>									
Tipo de jefatura		X						3-F	
La motivación que recibe				X			5-D		
La comunicación con su superior				X			5-D		
<u>CONTROL Y EVALUACIÓN</u>									
Para realizar su trabajo necesita un control	X						5-F		
Sus actividades estas son evaluadas				X			5-D		

El presupuesto de la Institución					X			3-D	
Los cobros y pagos los considera					X			3-D	
<b>CAPACIDAD DE SERVICIOS:</b>									
Esta conforme con la labor que desempeña	X						5-F		
Ambiente de trabajo con sus compañeros					X			3-D	
El trato que le brinda su usuario					X			3-D	
Capacitación del personal						x			1-D
Actos de integración				X			5-D		
Mejoramiento en el Departamento de Transporte					X			3-D	
En qué medida es Ud. tomado en cuenta					X			3-D	
Demoras del Departamento de Transportes (trámites)					X			3-D	
Tiempo de respuesta a los pedidos	X						5-F		
Estado del vehículo	X						5-F		
Aseo y mantenimiento preventivo del vehículo	X						5-F		
El combustible es entregado mediante vales en forma		X						3-F	
Reporte de daños o accidentes	X						5-F		
Cumplimiento de recorridos en hoja de ruta		X						3-F	
<b>CAPACIDAD DE ATENCIÓN</b>									
Atención a los usuarios					X			3-D	
La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir	X						5-F		
<b>CAPACIDAD DE ATENCIÓN</b>									
Ha recibido inducción al ingresar a la institución				X			5-D		
El servidor de la institución recibe capacitación				X			5-D		

Nivel de educación		X						3-F	
Volumen de trabajo que realiza	X						5-F		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Los equipos de oficina con los que se cuenta					X			3-D	
Los vehículos con los que se cuenta	X						5-F		
El mantenimiento que se realiza a los equipos		X						3-F	
Los sistemas informáticos con los que se cuenta				X			5-D		

En esta matriz se observa el grado de impacto que tienen los factores internos en la Institución, tanto fortalezas como debilidades.

### 2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

#### Oportunidades frente a fortalezas

“Permite relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas”<sup>37</sup>.

En esta matriz se mira los factores que son de mayor Aprovechabilidad para la empresa, es decir los que impactan positivamente en su funcionamiento, tanto a nivel externo como interno, esto es, oportunidades y fortalezas.

<sup>37</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Foda/16718.html>

Tabla 53. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES		NO tiene competidores (5)	Forma de pago (3)	Entrega del servicio del servicio (3)	Tiempo de entrega del servicio (5)	Calidad del servicio (5)	TOTAL	
FORTALEZAS								
Conocimiento y aplicación del organigrama de la Institución	3	5	3	3	3	5	19	
Cumplimiento de las funciones asignadas	5	5	3	5	5	5	23	2
Tipo de jefatura	3	3	3	3	3	3	15	
Para realizar su trabajo necesita un control	5	5	3	3	5	3	19	
Esta conforme con la labor que desempeña	5	5	3	5	5	5	23	3
Tiempo de respuesta a los pedidos	5	5	5	5	5	5	25	1
Estado del vehículo	5	5	3	3	5	5	21	6
Aseo y mantenimiento preventivo del vehículo	5	5	3	5	5	5	23	4
El combustible es entregado mediante vales en forma	3	3	3	5	5	5	21	7
Reporte de daños o accidentes	5	5	3	3	5	5	21	8
Cumplimiento de recorridos en hoja de ruta	3	5	5	3	3	3	19	
La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir	5	5	3	3	5	5	21	
Nivel de educación	3	3	3	3	5	3	17	
Volumen de trabajo que realiza	5	5	3	3	5	5	21	9
Los vehículos con los que se cuenta	5	5	3	5	5	5	23	5
El mantenimiento que se realiza a los equipos	3	3	3	3	5	5	19	
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>	<b>52</b>	<b>60</b>	<b>74</b>	<b>72</b>	<b>330</b>	
		2			1	3		

330/16= 21

330/5= 66

En la Matriz se muestra un análisis de las oportunidades frente a las fortalezas ya que permiten identificar cuantitativamente los factores de mayor importancia para la Institución.

Con los resultados obtenidos nos dan las fortalezas y oportunidades más importantes para poder formular las estrategias

#### **2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad**

##### **Debilidades frente Amenazas**

Esta matriz nos indica los diferentes factores que son vulnerables para la Institución, en esta se muestra los factores que influye negativamente en su funcionamiento a nivel interno y externo.

Recoge todas las amenazas externas y las debilidades internas con su respectivo puntaje.

AMENAZAS DEBILIDADES		Débil atención del servicio de transporte (5)	Baja calidad del servicio de transporte (5)	Demorado tiempo de respuesta a su pedido (5)	Frecuentemente existen quejas y reclamos del servicio (3)	Mínima respuesta a quejas y reclamos (3)	Alta emisión de facturas con errores (5)	Alto incumplimiento de la normativa (5)	TOTAL	
		Débil aplicación de principios y valores	5	5	5	5	5	3	5	5
Poco conocimiento y aplicación de la misión y visión de la Institución	5	5	5	5	5	5	5	5	35	1
Débil conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias	5	5	5	5	5	3	5	5	33	3
Débil direccionamiento de su trabajo al cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias	3	5	5	3	3	3	5	5	29	
Poco conocimiento y aplicación de los procesos establecidos por la Institución	3	5	5	5	3	3	5	5	31	5
No se encuentran documentados los procesos	5	5	5	5	5	3	5	5	33	4
Insuficiente Espacio físico	3	5	5	5	3	3	5	5	31	6
Débil motivación que recibe	5	5	5	5	3	3	5	5	31	7
Falta de comunicación con su superior	5	5	5	5	3	3	5	5	31	8
Débil evaluación de sus actividades	5	5	5	5	3	3	5	5	31	9
Falta de presupuesto de la Institución	3	3	5	5	3	3	3	3	25	
Los cobros y pagos los considera inapropiados	3	3	3	5	3	3	3	3	23	

Inapropiado ambiente de trabajo con sus compañeros	3	5	5	5	3	3	3	5	29	
Pésimo trato por parte del usuario	3	5	5	5	3	3	3	5	29	
Poca capacitación del personal	1	5	5	1	1	1	3	1	17	
Pocos actos de integración	5	5	5	5	3	3	5	5	31	10
Débil mejoramiento en el Departamento de Transporte	3	5	5	5	3	3	3	5	29	
Medianamente es usted tomado en cuenta	3	5	3	3	3	3	3	3	23	
Demora del Departamento de Transportes en trámites	3	5	5	5	3	3	5	5	31	11
Débil atención a los usuarios	3	3	3	3	3	3	3	3	21	
No ha recibido inducción al ingresar a la Institución	5	5	5	3	3	3	3	3	25	
El servidor de la institución recibe poca capacitación	5	5	5	5	3	3	5	5	31	12
Los equipos de oficina con los que se cuenta son medianamente apropiados	3	5	5	5	3	3	3	3	27	
Débiles sistemas informáticos con los que se cuenta	5	5	5	5	3	3	5	5	31	13
<b>TOTAL</b>		<b>114</b>	<b>114</b>	<b>108</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	<b>100</b>	<b>104</b>	<b>690</b>	
		1	2	3			5	4		

690/24= 29

690/7= 99

### 2.3.5 Hoja de Trabajo FODA

En esta se registran por prioridad las principales fortalezas y debilidades internas, las principales oportunidades y amenazas externas.

Tabla 54. HOJA DE TRABAJO

<b>FODA</b>	
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de entrega del servicio (5)</li> <li>2. NO tiene competidores (5)</li> <li>3. Calidad del servicio (5)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil atención del servicio de Transporte (5)</li> <li>2. Baja calidad del servicio de Transporte (5)</li> <li>3. Demorado tiempo de respuesta a supedido(5)</li> <li>4. Alto incumplimiento de la normativa (5)</li> <li>5. Alta emisión de facturas con errores (5)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de respuesta a los pedidos (5)</li> <li>2. Cumplimiento de las funciones asignadas (5)</li> <li>3. Está conforme con la labor que usted desempeña (5)</li> <li>4. Aseo y mantenimiento preventivo del vehículo (5)</li> <li>5. Los vehículos con los que usted cuenta (5)</li> <li>6. El estado del vehículo (5)</li> <li>7. El combustible es entregado con vales en forma (3)</li> <li>9. Volumen del trabajo que realiza (5)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco conocimiento y aplicación de la misión y visión de la Institución (5)</li> <li>2. Débil aplicación de los principios y valores (5)</li> <li>3. Débil conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias (5)</li> <li>4. No se encuentran documentados los procesos (5)</li> <li>5. Poco conocimiento y aplicación de los procesos establecidos por la entidad. (5)</li> <li>6. Insuficiente espacio físico (3)</li> <li>7. Débil motivación que se recibe (5)</li> <li>8. Falta de comunicación con su superior (5)</li> <li>9. Débil evaluación de sus actividades (5)</li> <li>10. Pocos actos de integración (5)</li> <li>11. Demora en trámites (3)</li> <li>12. El servidor de la Institución recibe poca capacitación (5)</li> <li>13. Débiles sistemas informáticos con los que se cuenta (5)</li> </ol>

### **2.3.6 Matriz de Estrategias FODA**

Permite diseñar estrategias que serían de cumplimiento obligatorio para la Institución y deben estar incorporados en el Plan Operativo Anual y en el Plan Estratégico de la Institución.

Tabla 55. MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de entrega del servicio</li> <li>2. NO tiene competidores</li> <li>3. Calidad del servicio</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil atención del servicio de Transporte</li> <li>2. Baja calidad del servicio de Transporte</li> <li>3. Demorado tiempo de respuesta a su pedido</li> <li>4. Alto incumplimiento de la normativa</li> <li>5. Alta emisión de facturas con errores.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>FO</u></b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiempo de respuesta a los pedidos</li> <li>2. Cumplimiento de las funciones asignadas</li> <li>3. Está conforme con la labor que usted desempeña</li> <li>4. Aseo y mantenimiento preventivo del vehículo</li> <li>5. Los vehículos con los que usted cuenta</li> <li>6. El estado del vehículo</li> <li>7. El combustible es entregado con vales en forma</li> <li>8. Reporte de daños o accidentes</li> <li>9. Volumen del trabajo que realiza</li> </ol>	<p><b><u>F1,F2,O2:</u></b> Elaboración de un plan de mejoramiento de desempeño para mantener un buen servicio</p> <p><b><u>F7 y O1,O3:</u></b> Mejoramiento del control en la emisión y recepción de vales de combustible para evitar pérdidas de tiempo en procesos posteriores.</p>	<p><b><u>F1,F9 y A3:</u></b> Implementación de un cronograma de trabajo para agilizar los procesos, pedidos y trámites y así tener un desempeño laboral equitativo.</p> <p><b><u>F2, F3 y A4:</u></b> Implementación de un sistema de control riguroso para el cumplimiento tanto de funciones como de normativa (incentivos y castigos).</p> <p><b><u>F5, F6, F8 y A2, A3:</u></b> Control continuo del estado de los vehículos para así evitar deficiencias al momento de brindar el servicio de transporte.</p> <p><b><u>F7 y A5:</u></b> Mayor control en la entrega de vales de combustible para evitar posibles errores y demoras posteriores.</p> <p><b><u>F4, y A4, A2:</u></b> Controlar que se realice un aseo y mantenimiento constante a los vehículos para mejorar la calidad del servicio y cumplimiento de la normativa.</p> <p><b><u>F2, F3 y A1:</u></b> Capacitación y motivación al personal para que realice su trabajo de manera eficaz y eficiente.</p> <p><b><u>F9 y A5:</u></b> Delegación de funciones para mejorar los procesos y agilizar tiempos.</p>

<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>DO</u></b>	<b><u>DA</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poco conocimiento y aplicación de la misión y visión de la Institución</li> <li>2. Débil aplicación de los principios y valores</li> <li>3. Débil conocimiento y aplicación de objetivos, políticas y estrategias</li> <li>4. No se encuentran documentados los procesos</li> <li>5. Poco conocimiento y aplicación de los procesos establecidos por la entidad.</li> <li>6. Insuficiente espacio físico</li> <li>7. Débil motivación que se recibe</li> <li>8. Falta de comunicación con su superior</li> <li>9. Débil evaluación de sus actividades</li> <li>10. Pocos actos de integración</li> <li>11. Demora en trámites</li> <li>12. El servidor de la Institución recibe poca capacitación</li> <li>13. Débiles sistemas informáticos con los que se cuenta</li> </ol>	<p><b><u>D1, D2, D3 y O2:</u></b> Realización de talleres y seminarios que ayuden a los funcionarios a formar conciencia y conocimiento sobre lo que hace la Institución.</p> <p><b><u>D2 y O2, O3:</u></b> <b><u>Difusión</u></b> para la aplicación de principios y valores.</p> <p><b><u>D3 y O1, O2, O3:</u></b> Diseño y aplicación de un direccionamiento estratégico que incluya misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.</p> <p><b><u>D4 y O1, O3:</u></b> Diseño de un manual de procesos.</p> <p><b><u>D5 y O3:</u></b> Desarrollo de capacitación sobre procesos para el personal.</p> <p><b><u>D6 y O1:</u></b> Redistribución del espacio físico.</p> <p><b><u>D7 y O1, O3:</u></b> Aplicación de programas de motivación al personal.</p> <p><b><u>D11 y O1, O3:</u></b> Diseño y aplicación de los procesos en el Departamento de Transporte.</p> <p><b><u>D12 y O1.O3:</u></b> Diseño y aplicación de un plan de capacitación.</p> <p><b><u>D13 y O1:</u></b> Mejorar el mantenimiento de los equipos informáticos para agilizar procesos.</p>	<p><b><u>D4 y A3:</u></b> Llevar un registro depurado de todos los procesos y actividades a realizarse para evitar demoras en las actividades.</p> <p><b><u>D5, D12 y A2:</u></b> Realizar inducciones y capacitaciones a los servidores para que se familiaricen rápidamente con las actividades y funciones a desempeñarse.</p> <p><b><u>D6, y A1, A2, A3:</u></b> Mejoramiento de espacio físico para brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades del usuario.</p> <p><b><u>D7, D8 y A2:</u></b> Mayor estímulo por parte del superior para crear un ambiente de confianza, eficiencia y eficacia en las actividades a realizarse.</p> <p><b><u>D9 y A1, A2, A3:</u></b> Evaluación constante a los conductores y usuarios para medir el grado de satisfacción del servicio.</p> <p><b><u>D10, D7, D12 y A1, A2:</u></b> Realización de actividades de recreación, motivación y capacitación para fomentar el compañerismo, integración y respeto para así mejorar la atención y calidad del servicio.</p> <p><b><u>D11 y A3:</u></b> Planificación de actividades a realizarse para poder disminuir el tiempo de respuesta a solicitudes.</p> <p><b><u>D13 y A1, A2, A3, A4, A5:</u></b> Mejoramiento de los sistemas informáticos.</p>

### 2.3.7 SÍNTESIS FODA

#### ESTRATEGIAS FODA

##### FO

- a) **F1, F2, O2:** Elaboración de un plan de mejoramiento de desempeño para mantener un buen servicio
- b) **F7 y O1, O3:** Mejoramiento del control en la emisión y recepción de vales de combustible para evitar pérdidas de tiempo en procesos posteriores.

##### FA

- a) **F1, F9 y A3:** Implementación de un cronograma de trabajo para agilizar los procesos, pedidos y trámites y así tener un desempeño laboral equitativo.
- b) **F2, F3 y A4:** Implementación de un sistema de control riguroso para el cumplimiento tanto de funciones como de normativa (incentivos y castigos).
- c) **F5, F6, F8 y A2, A3:** Control continuo del estado de los vehículos para así evitar deficiencias al momento de brindar el servicio de transporte.
- d) **F7 y A5:** Mayor control en la entrega de vales de combustible para evitar posibles errores y demoras posteriores.
- e) **F4, y A4, A2:** Controlar que se realice un aseo y mantenimiento constante a los vehículos para mejorar la calidad del servicio y cumplimiento de la normativa.
- f) **F2, F3 y A1:** Capacitación y motivación al personal para que realice su trabajo de manera eficaz y eficiente.

g) **F9 y A5:** Delegación de funciones para mejorar los procesos y agilizar tiempos.

## **DO**

a) **D1, D2, D3 y O2:** Realización de talleres y seminarios que ayuden a los funcionarios a formar conciencia y conocimiento sobre lo que hace la Institución.

b) **D2 y O2, O3:** Difusión para la aplicación de principios y valores.

c) **D3 y O1, O2, O3:** Diseño y aplicación de un direccionamiento estratégico que incluya misión, visión, objetivos, políticas y estrategias.

d) **D4 y O1, O3:** Diseño de un manual de procesos.

e) **D5 y O3:** Desarrollo de capacitación sobre procesos para el personal.

f) **D6 y O1:** Redistribución del espacio físico.

g) **D7 y O1, O3:** Aplicación de programas de motivación al personal.

h) **D11 y O1, O3:** Diseño y aplicación de los procesos en el Departamento de Transporte.

i) **D12 y O1, O3:** Diseño y aplicación de un plan de capacitación.

j) **D13 y O1:** Mejorar el mantenimiento de los equipos informáticos para agilizar procesos.

## **DA**

- a) **D4 y A3:** Llevar un registro depurado de todos los procesos y actividades a realizarse para evitar demoras en las actividades.
  
- b) **D5, D12 y A2:** Realizar inducciones y capacitaciones a los servidores para que se familiaricen rápidamente con las actividades y funciones a desempeñarse.
  
- c) **D6, y A1, A2, A3:** Mejoramiento de espacio físico para brindar un servicio de calidad y satisfacer las necesidades del usuario.
  
- d) **D7, D8 y A2:** Mayor estímulo por parte del superior para crear un ambiente de confianza, eficiencia y eficacia en las actividades a realizarse.
  
- e) **D9 y A1, A2, A3:** Evaluación constante a los conductores y usuarios para medir el grado de satisfacción del servicio.
  
- f) **D10, D7, D12 y A1, A2:** Realización de actividades de recreación, motivación y capacitación para fomentar el compañerismo, integración y respeto para así mejorar la atención y calidad del servicio.
  
- g) **D11 y A3:** Planificación de actividades a realizarse para poder disminuir el tiempo de respuesta a solicitudes.
  
- h) **D13 y A1, A2, A3, A4, A5:** Mejoramiento de los sistemas informáticos.

## CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Mediante este capítulo se pretende diseñar un direccionamiento estratégico que oriente las actividades del Departamento de Transporte en el corto, mediano y largo plazo fundamentado en el Diagnóstico Situacional realizado en el capítulo anterior.

Este capítulo comprende los principios y valores, la misión, visión de futuro, objetivos, políticas y estrategias que se aplicarán en el Departamento.

#### 3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS Y VALORES

“La Matriz Axiológica está representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valor y Principios vs Grupos de Referencia) que tienen como fin servir de guía a para formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Estos principios son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan el accionar de una institución y de la vida en sí, es el punto de referencia en el cual debe definirse el direccionamiento estratégico, toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios, no existen organizaciones neutras, sin principios y valores<sup>40</sup>”.

---

<sup>40</sup>FRED David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice Hall. México 1997.

Tabla 56. MATRIZ AXIOLÓGICA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO

ACTORES O GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	USUARIOS	PROVEEDORES (Combustible y Mantenimiento)	TRABAJADORES	DIRECTIVOS	ORGANISMOS DE CONTROL (DNT- Policía- MTOP- etc.)	COMPETIDORES (En caso de tercerización)	MEDIO AMBIENTE	SOCIEDAD Y FAMILIA
HONESTIDAD	X		X	X	X		X	X
SOLIDARIDAD	X		X	X			X	X
RESPETO	X	X	X	X	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	X	X			
PROACTIVIDAD	X	X	X	X	X			X
LEALTAD	X	X	X	X				X
COMPROMISO	X	X	X	X			X	X

**Honestidad.** “Es una cualidad humana que consiste en comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad (decir la verdad), de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo”<sup>41</sup>.

En el caso de la ANT la honestidad va a ser para con los usuarios, trabajadores, directivos, Organismos de Control, medio ambiente y con la sociedad y familia y

<sup>41</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

esto permitirá realizar un trabajo en el cual se permita ver resultados verdaderos y auténticos.

**Solidaridad.**-"La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política, es la adhesión circunstancial a la causa de otros. El término se utiliza en forma habitual para denominar una **acción dadivosa o bienintencionada**. De todas formas, su raíz etimológica hace referencia a un comportamiento *in-solidum*, es decir que se unen los destinos de dos o más personas. Por lo tanto, ser solidario no es sólo dar ayuda, sino que implica un **compromiso** con aquel al que se le brinda solidaridad"<sup>42</sup>.

La solidaridad será con los usuarios, trabajadores, directivos, medio ambiente y con la sociedad y familia ya que esto permitirá mejorar el ambiente de trabajo y brindar un excelente servicio.

**Respeto.**-La palabra **respeto** proviene del latín *respectus* y significa "**atención**" o "**consideración**". De acuerdo al diccionario de la **Real Academia Española (RAE)**, el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia.

El respeto es un valor que permite que el **hombre** pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus **derechos**. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la **sociedad**"<sup>43</sup>.

La ANT aplicará el respeto con los usuarios, proveedores, trabajadores, directivos, Organismos de Control, competidores, medio ambiente y con la sociedad y familia consiguiendo así una sana convivencia y permitiendo alcanzar los resultados deseados a nivel tanto personal como institucional.

**Puntualidad.**-"Es *puntual* quien llega a una cita o cumple con sus obligaciones a la hora exacta en que se ha comprometido a hacerlo. La *puntualidad*, por su parte, es el valor que se le reconoce a la persona puntual, al que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de

---

<sup>42</sup><http://www.proyectopv.org/1-verdad/solidaridad.htm>

<sup>43</sup><http://definicion.de/respeto/>

organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo. Y es, sin dudas, una norma básica de convivencia en sociedades complejas, donde el tiempo vale oro y la impuntualidad nos hace derrocharlo”<sup>44</sup>.

La puntualidad será aplicada con los usuarios, proveedores, trabajadores, directivos y con los Organismos de Control para mostrar la eficacia y eficiencia de la Institución y de los procesos que se realizan en ella.

**Proactividad.**–“Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto. La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer”<sup>45</sup>.

La Proactividad aplicada por los usuarios, proveedores, trabajadores, directivos, Organismos de Control, medio ambiente y con la sociedad y familia nos ayudará a que se agilicen los procesos que realiza la Institución alcanzando así los resultados deseados resultados.

**Lealtad.**–“El concepto de lealtad tiene que ver con la existencia de sentimientos de pura devoción y confianza hacia otro, puede ser una persona o un animal. La lealtad también puede sentirse hacia entes abstractos tales como una nación, una institución o una ideología y en todos estos casos se hace visible a través de la defensa de los ideales que esas entidades representan. La lealtad es, además, considerada una de las virtudes más sinceras y honorables que el ser humano”<sup>46</sup>.

“La lealtad es una **virtud** que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas. Se trata de una obligación que uno tiene con el prójimo”<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup><http://cajadecambios.blogspot.com/2008/01/qu-es-la-puntualidad-concepto-y.html>

<sup>45</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Proactividad>

<sup>46</sup><http://www.definicionabc.com/general/lealtad.php>

<sup>47</sup><http://definicion.de/lealtad/>

La lealtad debe ser reflejada con los usuarios, proveedores, trabajadores, directivos, medio ambiente y con la sociedad y familia ya que esto permitirá una unión institucional y un buen ambiente laboral.

**Compromiso.**-“La palabra **compromiso** deriva del término latino *compromissum* y hace referencia a una **obligación contraída** o a una palabra dada. En ocasiones, un compromiso es como una **promesa** o una **declaración de principios**”<sup>48</sup>.

“La palabra compromiso hace referencia a una responsabilidad aceptada. Al ser una responsabilidad aceptada implica dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En muchos casos este rol puede ser la misma persona”<sup>49</sup>.

El compromiso de brindar un servicio de excelencia y calidad se verá reflejado con los usuarios, proveedores, trabajadores, directivos, medio ambiente y con la sociedad y familia y así poder generar satisfacción en los usuarios.

### 3.2 MISIÓN

“La Misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica. Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.”<sup>50</sup>

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario u objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario u objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?

---

<sup>48</sup> <http://definicion.de/compromiso/>

<sup>49</sup> [http://ssxipe.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=38](http://ssxipe.com/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=38)

<sup>50</sup> CHIAVENATO, Idalverto; Administración de Nuevos tiempos; Editorial Mc Graw Hill; Bogotá, Colombia; 2002.

- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

### **Cómo evaluar el enunciado de la Misión**

Considere los siguientes factores para evaluar el enunciado de la Misión:

- Claro y comprensible para todo el personal.
- Breve (para facilitar el recordarlo).
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate.
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica.
- Refleja la ventaja competitiva.
- Flexible, pero que bien enfocada.
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales.
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización.
- Es realista.
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización”<sup>51</sup>.

#### **MISIÓN PROPUESTA**

Proveer servicios de transporte en automotores apropiados a todo el personal de la Agencia Nacional de Tránsito, de manera oportuna y mediante un buen trato; para de esta manera satisfacer la demanda de trabajo de las diferentes dependencias de la Agencia.

<sup>51</sup><http://es.scribd.com/doc/19733551/Elaboracion-de-Mision>

### 3.3 VISIÓN DE FUTURO

“La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué tratamos de conseguir?·
- ❖ ¿Cuáles son nuestros valores?·
- ❖ ¿Cómo produciremos resultados?·
- ❖ ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?·
- ❖ ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr”<sup>52</sup>.

#### **VISIÓN PROPUESTA**

Para el año 2016 el Departamento de Transportes de la Agencia Nacional de Tránsito llegará a ser el mejor Departamento en proporcionar servicios de Transporte; haciéndolo con calidad, oportunidad, puntualidad y buen trato al personal; minimizando de esta manera al máximo las quejas y reclamos.

### 3.4 OBJETIVOS

“Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación.

---

<sup>52</sup><http://es.scribd.com/doc/19733551/Elaboracion-de-Vision>

Los objetivos pueden ser generales (principales) y específicos (secundarios). Estos se enuncian con verbos de acción (en infinitivo).

Los objetivos serán concretos, evaluables, viables y relevantes (con interés científico). Su número se limitará a dos o tres de generales y a cuatro o cinco de específicos: además se ordenarán según la prioridad en su logro.

Habitualmente, los objetivos de investigación se dirigen a conocer las características de un problema, explicar las posibles relaciones entre variables y a anticipar fenómenos en los que éstas intervienen.

Se pueden distinguir los objetivos de investigación de los que no lo son. Los últimos suelen formar parte de los planes de salud, programas y actividades sanitarias, en cuya elaboración debería valorarse los resultados de investigaciones relevantes<sup>53</sup>.

#### **GENERAL:**

Proporcionar con puntualidad el Servicio de Transporte al personal de la Agencia Nacional de Tránsito para satisfacer las demandas de movilización de la Institución.

#### **ESPECÍFICOS:**

##### **Operativos:**

- Elaborar una planificación anual para el Departamento de Transporte para de esta manera presentarlo en la primera semana de septiembre de cada año anterior a su vigencia.
- Renovar cada cinco años y al mejor costo los diferentes vehículos automotores que serán utilizados para prestar el Servicio de Transporte al personal de la Institución.

---

<sup>53</sup> <http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-objetivos/>

- Seleccionar semestralmente a los mejores proveedores de automotores, repuestos y servicios de mantenimiento que brinden un excelente servicio para de esta manera satisfacer los requerimientos de los usuarios.
- Reducir en el 25% los costos excesivos que se pueden presentar por problemas mecánicos en las unidades de transporte.
- Realizar diariamente el mantenimiento preventivo y el correctivo cada 5.000 km de todas las unidades existentes en el parque automotor de la ANT, pudiendo diferenciar entre unidades que aún pueden circular y unidades que podrían ser dadas de baja.
- Seleccionar talleres especializados en mantenimiento mecánico de unidades de transporte, legalmente reconocidos y siempre dispuestos a brindar el servicio cuando la Institución lo solicite.
- Realizar una evaluación semestral del servicio de movilización de los servidores de la ANT que utilicen los servicios de vehículos de la Institución a fin de determinar su problemática y corregir desviaciones y errores.
- Mantener un plan continuo de chequeos mecánicos contando con personal capacitado para detectar a tiempo la presencia de daños que puedan comprometer las unidades.
- Brindar un servicio de calidad a todos los usuarios y clientes mediante el buen trato; velando siempre por satisfacer sus necesidades.
- Prestar los servicios de transporte requeridos con calidez y seguridad, demostrando contar con personal apto para la pronta solución a los problemas que se les presenten a los usuarios.
- Capacitar cada semestre a los conductores y personal administrativo del Departamento para que mediante las técnicas de manejo de automotores y de atención al cliente den un mejor servicio a quién lo necesite.

- Reducir en el 10% el tiempo de entrega del servicio de Transporte solicitado mediante la correcta administración de procedimientos, para otorgar así un servicio completo, satisfactorio y oportuno al cliente.

### **3.5 POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**

“Las políticas son lineamientos generales que contribuyen a una adecuada toma de decisiones, se constituyen en una norma que genera el accionar para el director, funcionario, usuario interno y externo, frente al cumplimiento de metas y objetivos.

Características de las políticas:

- Flexibles
- Fáciles de interpretar
- Congruentes con los objetivos
- Contar por escrito
- Se debe dar a conocer en toda la institución”<sup>54</sup>.

#### **❖ POLÍTICA DEL PERSONAL**

- El horario de trabajo de nuestros colaboradores será de 08h00 a 17h00, estando el funcionario en la obligación de acudir a su trabajo luego del horario establecido si la institución lo amerita.
- Cuando se requiera del servicio pasadas las horas de trabajo el conductor tendrá derecho a horas extras previa autorización y verificación del trabajo realizado.
- Todo colaborador tendrá derecho a 15 días de vacaciones cuando cumpla un año de trabajo en sus funciones siendo estos días remunerados.

---

<sup>54</sup><http://www.misrespuestas.com/que-son-politicas.html>

- Todos los trabajadores tienen derecho a recibir de manera mensual un sueldo completo establecido mediante ley y se reconoce también el derecho a recibir el pago de horas extras y bonificaciones.
- El conductor está en la obligación de presentar un reporte diario de actividades incluyendo novedades que se presenten durante la realización de su trabajo.

#### ❖ **POLÍTICA DE SERVICIO**

- Todo servicio se otorgará mediante solicitud generada con por lo menos 48 horas de anticipación para el caso de comisiones y/o subsistencias.
- Los servicios internos se los realizará únicamente de manera verbal por parte de la persona solicitante quien deberá firmar la hoja de ruta del conductor para constancia del servicio brindado.
- El combustible será despachado únicamente con la entrega de vales de combustible que es generado por la asistente Administrativa del Departamento de Transporte.
- Los conductores están obligados a realizar el mantenimiento preventivo del vehículo asignado diariamente y el mantenimiento correctivo cuando la unidad lo amerite.
- Todo vehículo será asignado de acuerdo al tipo de trabajo para el cual fue solicitado.
- En el caso de accidentes, robos y cualquier otro siniestro, el conductor deberá reportar de inmediato vía telefónica y luego personalmente a su superior inmediato.
- El Jefe de Transporte deberá notificar el siniestro a la compañía de seguros para las acciones correspondientes de Ley de manera inmediata.

- El conductor que tiene a su cargo un vehículo, está en la obligación de solicitar su reparación cuando se haya presentado algún problema mecánico, para esto tiene que solicitar una orden de trabajo para su respectiva reparación o mantenimiento.
- Todo vehículo tendrá una vida útil de 5 años, pasado este período es obligación de la ANT dar de baja dicho vehículo y reemplazarlo por una nueva unidad.
- Anualmente se realizará una evaluación de los servidores del Departamento de Transporte.

#### ❖ **POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN**

- Cada año el Departamento de Transporte deberá elaborar la planificación anual de actividades y presupuestarla hasta el mes de julio del año anterior a su vigencia.

#### ❖ **POLÍTICA DE ESTADÍSTICAS**

- Se llevará un cuadro estadístico diario del servicio prestado por el Departamento de Transporte para verificar el trabajo realizado y tener un mayor control de los señores conductores.
- Todo vehículo estará a cargo de un funcionario quien será el responsable del buen uso y mantenimiento del mismo; este funcionario a su vez estará preparado para dar cualquier información referente a la unidad a su cargo solicitada.
- La asistente administrativa deberá llevar la hoja de vida de cada automotor con la participación de los respectivos choferes.

### 3.6 ESTRATEGIAS

“Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Determinan y revelan el propósito organizacional Selecciona los negocios de la organización Intenta lograr ventaja sostenible a largo plazo en sus negocios Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa.”<sup>70</sup>.

Las principales estrategias se han determinado en la matriz de estrategias FODA, sin embargo se pueden destacar las siguientes:

---

<sup>70</sup><http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>

Gráfico 60.

MAPA ESTRATÉGICO 2012 - 2016

**MISIÓN:**

Proveer servicios de transporte en automotores apropiados a todo el personal de la Agencia Nacional de Tránsito, de manera oportuna y mediante un buen trato; para de esta manera satisfacer la demanda de trabajo de las diferentes dependencias de la Agencia.

2012

**OBJETIVO:**

Elaborar la planificación anual del Departamento de Transportes para de esta manera presentarlo en la primera semana de septiembre de cada año anterior a su vigencia.

**POLÍTICA:**

Cada año el Departamento de Transporte deberá elaborar la planificación anual de actividades y presupuestarla hasta el mes de julio del año anterior a su vigencia.

**ESTRATEGIA:**

Recopilación de necesidades de movilización y transporte de las diferentes unidades de la ANT.

2013

**OBJETIVO:**

Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades existentes en el parque automotor de la ANT, pudiendo diferenciar entre unidades que aún pueden circular y unidades que podrían ser dadas de baja.

**POLÍTICA:**

Los conductores están obligados a realizar el mantenimiento preventivo del vehículo asignado por lo menos dos veces a la semana y el mantenimiento correctivo cuando la unidad lo amerite.

**ESTRATEGIA:**

Seguimiento del estado de los automotores para constatar si se han realizado los mantenimientos tanto correctivos como preventivos en la respectiva hoja de vida del automotor.

2014

**OBJETIVO:**

Brindar un servicio de calidad a todos los usuarios y clientes mediante el buen trato; velando siempre por satisfacer sus necesidades.

**POLÍTICA:**

Se llevará un cuadro estadístico diario del servicio prestado por el Departamento de Transporte para verificar el trabajo realizado y tener un mayor control de los señores conductores.

**ESTRATEGIA:**

Desarrollo de un curso de relaciones humanas y de atención al cliente para brindar un servicio de calidad.

2015

**OBJETIVOS:**

Renovar de manera oportuna y al mejor costo los diferentes vehículos automotores que serán utilizados para prestar el Servicio de Transporte al personal de la Institución.

**POLÍTICA:**

Todo vehículo será asignado de acuerdo al tipo de trabajo para el cual fue solicitado.

**ESTRATEGIA:**

Búsqueda de las mejores alternativas para la renovación del parque automotor mediante el portal público y velar así por la seguridad del usuario y mejorar la calidad del servicio.

2016

**OBJETIVOS:**

Realizar una evaluación del servicio de movilización de los servidores de la ANT que utilicen los servicios de vehículos de la Institución a fin de determinar su problemática y corregir desviaciones y errores.

**POLÍTICA:**

Anualmente se realizará una evaluación de los servidores del Departamento de Transporte.

**ESTRATEGIA:**

Realización de una campaña de difusión y motivación para que se realice una evaluación del personal y se pueda efectuar la capacitación al personal y se corrija las desviaciones encontradas.

**VISIÓN:**

El Departamento de Transporte de la ANT llegará a ser el mejor Departamento en proporcionar servicios de Transporte; haciéndolo con calidad, oportunidad, puntualidad y buen trato al personal; minimizando de esta manera al máximo las quejas y reclamos.

**OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar con puntualidad el Servicio de Transporte al personal de la Agencia Nacional de Tránsito para satisfacer las demandas de movilización de la Institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS**

Mediante este capítulo se identifican los procesos y subprocesos que se desarrollan en el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito, se analizarán estos procesos y se identificarán los principales problemas que tiene cada uno de ellos.

Las herramientas de trabajo que se utilizarán para toda esta investigación son las siguientes:

1. Cadena de valor del Departamento de Transporte
2. El inventario de procesos y subprocesos con sus respectivas clasificaciones: gobernantes, básicos y habilitantes.
3. La selección de los procesos más importantes y necesarios que van a ser analizados.
4. El mapa de procesos seleccionados.
5. La hoja de costos de personal y de operaciones por minuto.
6. La diagramación de cada proceso seleccionado.
7. El informe de novedades encontradas.
8. La matriz de análisis resumida.

#### **4.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS**

“La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.”<sup>71</sup>

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:  
Actividades primarias o de línea.

---

<sup>71</sup> MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas, Bogotá, ECOE Ediciones, 2006, pág. 46

Gráfico 61. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS



FUENTE: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas<sup>72</sup>.

#### 4.1.1 Cadena de Valor y Mapa de Procesos del Departamento de Transporte

En este gráfico se expresa los procesos que tiene el Departamento de Transporte identificando los procesos gobernantes, los básicos y habilitantes.

Como procesos Gobernantes se identifica a la Planificación que está a cargo del Responsable de Transporte; los procesos Básicos que son: Recepción de

<sup>72</sup><http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

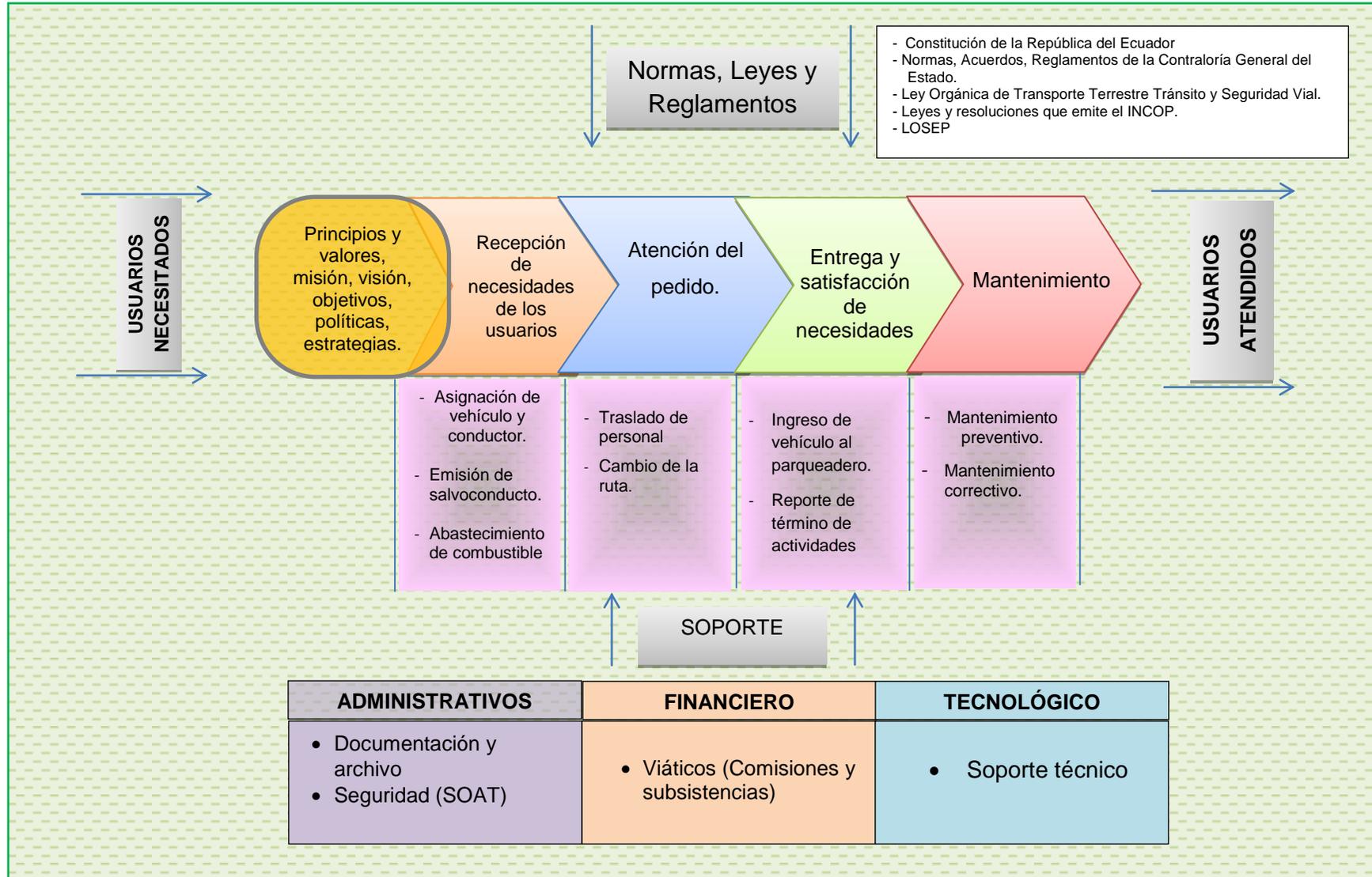
necesidades, Análisis del pedido, Atención del pedido, Entrega y satisfacción de necesidades con sus respectivos subprocesos.

Los procesos habilitantes son los Administrativos, Financieros y Tecnológicos con sus respectivos subprocesos.

En la cadena de valor y mapa de procesos incluye la normativa a la que deben sujetarse los procesos como son: las leyes (La Constitución República del Ecuador, Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, LOSEP).

Como se puede observar en este gráfico los clientes o usuarios están al inicio de la cadena de valor solicitando el servicio y como resultado se obtiene al usuario satisfecho.

Gráfico 62. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE



## 4.2 EL INVENTARIO

Tabla 57. INVENTARIO

NOMBRE DEL PROCESO	PROCESOS GOBERNANTES	PROCESOS BÁSICOS	PROCESOS HABILITANTES
<b>Planificación:</b> (Principios y valores, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias).	X		
<b>Recepción de necesidades de los usuarios:</b>		X	
- Asignación de vehículo y conductor		X	
- Emisión de salvoconducto		X	
- Abastecimiento de combustible		X	
<b>Atención del pedido:</b>		X	
- Traslado de personal		X	
- Cambio de la ruta		X	
<b>Entrega y satisfacción de necesidades:</b>		X	
-Ingreso de vehículo al parqueadero		X	
-Reporte de término de actividades		X	
<b>Mantenimiento:</b>		X	
- Mantenimiento Preventivo		X	
- Mantenimiento Correctivo		X	
<b>Administrativos:</b>			X
- Documentación y archivo			X
- Seguridad (SOAT)			X
<b>Financiero:</b>			X
- Viáticos (comisiones y subsistencias)			X
<b>Tecnológico:</b>			X
Soporte técnico			X

## 4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Con la finalidad de seleccionar aquellos procesos que son importantes y necesarios y que tienen que ser analizados y mejorados se procede a realizar una selección utilizando preguntas claves.

- A. ¿Este proceso es necesario y muy importante para la Institución?
- B. ¿Si se cambia y mejora este proceso la imagen de la Institución es más positiva?

C. ¿Si se mejora este proceso se satisface plenamente las necesidades de los usuarios?

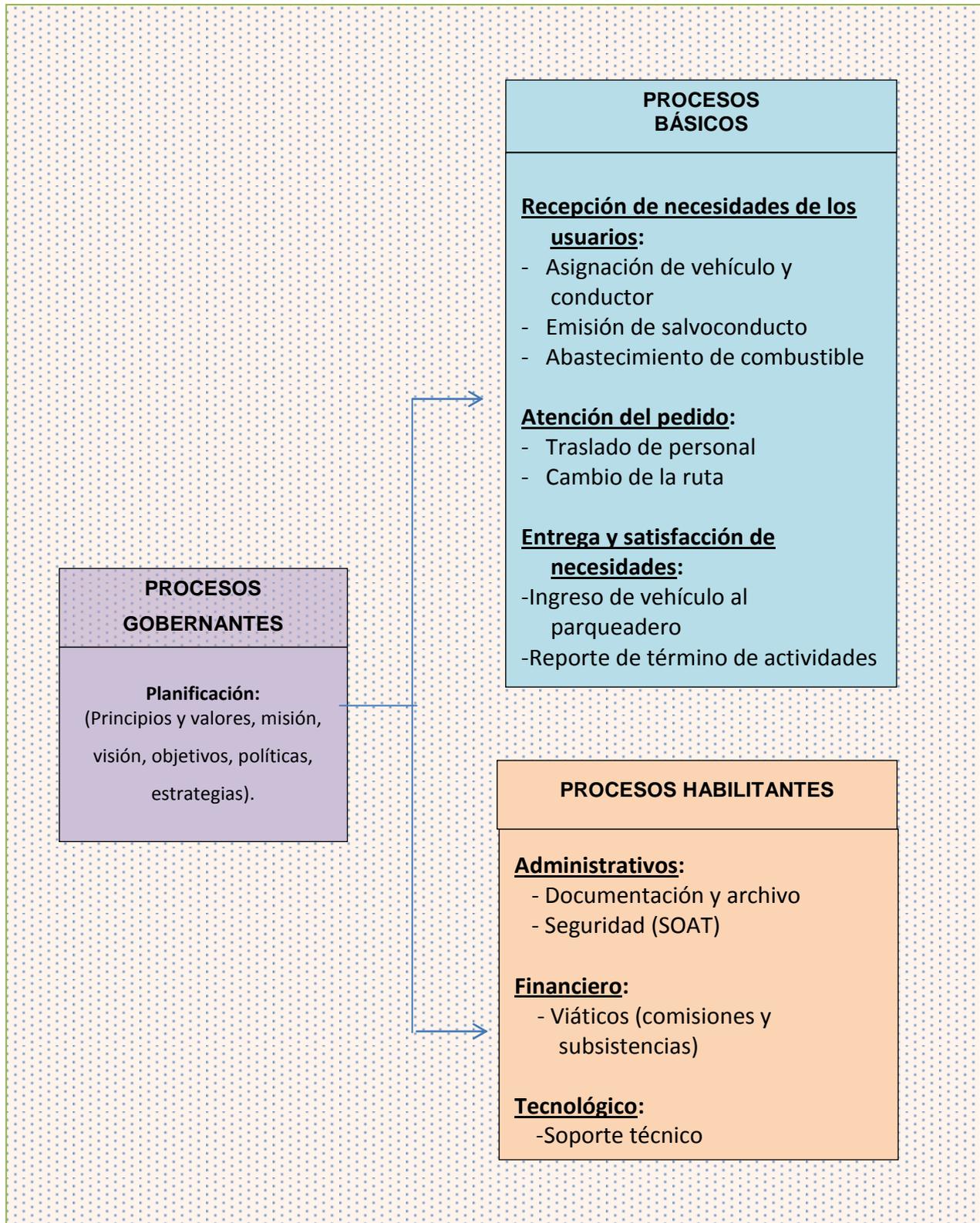
D. ¿Si se mejora este proceso se reducen tiempos y costos?

E. ¿Las personas que ejecutan este proceso están capacitadas para realizarlos?

NOMBRE DEL PROCESO	PREGUNTA A	PREGUNTA B	PREGUNTA C	PREGUNTA D	PREGUNTA E	TOTAL
<b>Planificación:</b> (Principios y valores, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias).	1	1	1	1	1	5
<b>Recepción de necesidades de los usuarios:</b>						
- Asignación de vehículo y conductor	1	1	1	1	1	5
- Emisión de salvoconducto	1	1	0	1	1	4
- Abastecimiento de combustible	0	0	1	1	1	3
<b>Atención del pedido:</b>						
- Traslado de personal	1	1	1	1	1	5
- Cambio de la ruta	1	1	1	1	1	5
<b>Entrega y satisfacción de necesidades:</b>						
-Ingreso de vehículo al parqueadero	1	0	1	1	1	4
-Reporte de término de actividades	1	1	0	1	0	3
<b>Mantenimiento:</b>						
- Mantenimiento Preventivo	1	1	1	1	0	4
- Mantenimiento Correctivo	1	1	1	1	1	5
<b>Administrativos:</b>						
- Documentación y archivo	1	1	0	1	0	3
- Seguridad (SOAT)	1	1	1	1	1	5
<b>Financiero:</b>						
- Viáticos (comisiones y subsistencias)	1	1	1	1	1	5
<b>Tecnológico:</b>						
Soporte técnico	1	1	1	1	1	5

**NOTA:** Todos los procesos y subprocesos van a ser analizados, debido a que se han considerado necesarios e importantes en la investigación.

## 4.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE



## 4.5 HOJA DE COSTOS

NOMBRE DEL CARGO	SUELDO	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTES PATRONALES IESS (11,35%)	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL ANUAL	COSTO SUELDO POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO	COSTO TOTAL MINUTO
DIRECTOR EJECUTIVO	5280,00	63360,00	5280,00	292,00	7191,36	5280,00	0	81403,36	0,471	0,10	0,571
RESPONSABLE DE TRANSPORTE	1086,00	13032,00	1086,00	292,00	1479,13	1086,00	0	16975,13	0,098	0,10	0,198
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	733,00	8796,00	733,00	292,00	998,35	733,00	0	11552,35	0,067	0,10	0,167
CONDUCTORES ADMINISTRATIVOS	585,00	7020,00	585,00	292,00	796,77	585,00	0	9278,77	0,054	0,10	0,154
SOPORTE TÉCNICO	675,00	8100,00	675,00	292,00	919,35	675,00	0	10661,35	0,062	0,10	0,162

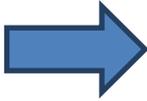
ARRIENDO	0
MANTENIMIENTO y combustible	13.327,43
BIENES MUEBLES y automotores	1.500.000,00
EQ COMP	15.000.000,00
SUMINISTROS Y MATERIALES	3.000.000,00
SERVICIOS BASIC	59613,53
VIATICOS	83.333,33
SEGUROS	
<b>TOTAL</b>	<b>19.596.660,76</b>

TOTAL	=	$\frac{19.596.660,76}{376}$	=	52.118,78	c/persona por año
# trab de la ant		376			
COSTO OPERAC. X MIN	=	$\frac{\text{c/persona por año}}{12\text{meses} \times 30\text{días} \times 24\text{hrs} \times 60\text{min}}$	=	$\frac{\$ 52.118,78}{\$ 518.400,00}$	= 0,10
COSTO SUELDO X MIN.	=	$\frac{\text{TOTAL ANUAL}}{12\text{mese} \times 30\text{días} \times 8\text{horas} \times 60\text{min}}$			

## 4.6 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Se toma como referencia la siguiente simbología que se va a utilizar en el diagrama de análisis.

### Simbología:

	<b>OPERACIÓN</b> (Actividad que agrega valor)
	<b>CONTROL, REVISIÓN O SUPERVISIÓN</b> ( No agrega valor)
	<b>TRANSPORTE:</b> Traslado de un lugar a otro de docs, maquinaria, personas, etc) ( No agrega valor)
	<b>ARCHIVO:</b> Almacenaje de docs, materiales, insumos, bodegaje etc. (No agrega valor).
	<b>DEMORA:</b> Retención de docs, materiales, etc. (No agrega valor)
	<b>DECISIÓN</b> (No agrega valor).

**FUENTE:** <http://www.slideshare.net/ameto61/flujoqramas>

Normas: American Society Mechanical Engineers (ASME)  
American National Standard Institute (ANSI)  
International Organization for Standardization (ISO)

En el formato de diagramación se identifica el proceso o subproceso el ingreso y el resultado, el responsable, y la actividad, el tiempo y el costo que agrega valor y que no agrega valor las novedades encontradas referentes al personal, a la maquinaria utilizada, a la materia prima, a los obstáculos o demoras.

Además se incluye la eficiencia en el tiempo y la eficacia en costo en base a los datos totales de tiempos y costos que agregan o no agregan valor.

#### 4.6.1 Proceso 1: Planificación de Actividades

COD: ANT-SG-T-001

**Nombre del proceso:** Planificación de Actividades

**Ingres:** Información de necesidades

**Tiempo de ciclo:** 415m

**Eficiencia en tiempo:** 45%

**Desde:** Recopilación de información

**Frecuencia:** Anual

**Nombre del subproceso:**

**Resultado:** Plan Operativo Anual aprobado y difundido

**Costo de ciclo:** \$102,69

**Eficiencia en costos:** 34%

**Hasta:** Conocimiento del Plan por el personal

**Volumen:** 1

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de Transporte	Recopila información de necesidades	X						30		5,94		Falta información (no dispone de información completa)
2	Responsable de Transporte	Revisa el Plan Operativo y presupuesto de la ANT		X						30		5,94	No toma en cuenta a los choferes
3	Responsable de Transporte	Pide opinión de las necesidades a la asistente	X						20		3,96		
4	Responsable de Transporte	Establece los objetivos y metas que quiere alcanzar durante el año					X			60		11,88	Existe demora
5	Responsable de Transporte	Diseña cronograma de actividades por mes y para el año	X						45		8,91		
6	Responsable de Transporte	Elabora el plan de actividades					X			60		11,88	Existe demora
7	Asistente	Digita el Plan de actividades	X						60		10,02		
8	Responsable de Transporte	Envía para la autorización del Director			X					20		3,96	No utiliza internet
9	Director Ejecutivo	Aprueba el Plan					X			60		34,26	Existe demora
10	Responsable de Transporte	Pone en conocimiento las actividades a la asistente y choferes	X						30		5,94		
TOTAL									185	230	34,77	67,92	

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{185}{415} = 45\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{34,77}{102,69} = 34\%$$

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO: ANALISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso: **Planificación de Actividades**, conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido, presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-001

**Nombre del proceso:** PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

**Ingresa:** Información de necesidades

**Resultado:** Plan Operativo Anual de Transporte

**Tiempo de ciclo:** 415 m

**Costo de ciclo:** \$102,69

**Eficiencia en tiempo:** 45%

**Eficiencia en costos:** 34%

**Desde:** Recopilación de información

**Hasta:** Conocimiento del Plan por el personal

**Frecuencia:** Anual

**Volumen:** 1

- **Novedades Cualitativas:**

- No se tomó en cuenta a los choferes para recopilar la información de las necesidades.
- Existe demora para establecer los objetivos y metas que se quiere alcanzar durante el año.
- Existe demora en la elaboración del Plan Anual de actividades para el Departamento de Transporte.
- No utiliza internet para agilizar el proceso.
- El Director Ejecutivo se demora en Aprobar el Plan Operativo Anual.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

#### 4.6.2 Proceso 2: Recepción de Necesidades

COD: ANT-SG-T-002

**Nombre del proceso:** Recepción de necesidades

**Nombre del subproceso:** - Asignación de vehículo y conductor  
 - Emisión de Salvoconducto  
 - Abastecimiento de combustible

**Ingres:** Solicitud de Vehículo

**Tiempo de ciclo:** 260 m

**Eficiencia en tiempo:** 40%

**Desde:** Se recibe petición del funcionario

**Frecuencia:** Diaria

**Resultado:** Asignación de vehículo, con salvoconducto y combustible

**Costo de ciclo:** \$ 52,09

**Eficiencia en costos:** 31%

**Hasta:** Responsable de Transporte Entrega vale de combustible

**Volumen:** 25

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
									AV	NAV	AV	NAV	
<b>SUBPROCESO: ASIGNACION DE VEHICULO</b>													
1	Asistente	Recibe al peticionario y pregunta requerimiento	X							10		1,67	No puede resolver el asunto
2	Responsable de Transporte	Recibe petición de funcionario	X						5			0,99	
3	Responsable de Transporte	Designa a un conductor						X		10		1,98	No hay conductores disponibles
4	Conductor	Lleva al funcionario	X						60		9,24	9,24	No puede esperar al funcionario más de 15 minutos
5	Conductor	Regresa a la Institución						X		40		6,16	
6	Conductor	Parquea vehículo	X						5		0,77		
7	Conductor	Informa novedades						X		60		9,24	No encuentra al Responsable de Transporte
	<b>TOTAL</b>								<b>70</b>	<b>120</b>	<b>10,01</b>	<b>29,28</b>	

SUBPROCESO: EMISION DE SALVOCONDUCTO													
8	Asistente	Realiza salvoconducto	X						5		0,84		
9	Asistente	Entrega salvoconducto al Responsable de Transporte			X					5		0,84	
10	Responsable de Transporte	Firma salvoconducto					X			10		1,98	Se demora en firmar
11	Responsable de Transporte	Entrega salvoconductos a los Conductores	X						5		0,99		
12	Conductor	Recibe y firma el salvoconducto	X						5		0,77		
	<b>TOTAL</b>								15	15	2,60	2,82	
SUBPROCESO: ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE													
13	Conductor	Pide vale de combustible	X						5		0,77		
14	Asistente	Llena datos y entrega vale de combustible al Responsable de Transporte	X						10		1,67		
15	Responsable de Transporte	Firma el vale de combustible					X			20		3,96	No está el Responsable de Transporte
16	Responsable de Transporte	Entrega el vale al conductotr	X						5		0,99		
	<b>TOTAL</b>								20	20	3,43	3,96	
<b>TOTALES</b>									<b>105</b>	<b>155</b>	<b>16,04</b>	<b>36,06</b>	

<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b> $\frac{105}{260} = 40\%$
--

<b>EFICIENCIA EN COSTO</b> $\frac{16,04}{52,09} = 31\%$
---

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO: ANALISIS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE NECESIDADES**

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido, presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-002

<b>Ingresar:</b> Solicitud de Vehículo	<b>Resultado:</b> Necesidad satisfecha para el usuario
<b>Tiempo de ciclo:</b> 260 m	<b>Costo de ciclo:</b> \$52,09
<b>Eficiencia en tiempo:</b> 40%	<b>Eficiencia en costos:</b> 31%
<b>Desde:</b> Se recibe a funcionario	<b>Hasta:</b> Se entrega vale de combustible
<b>Frecuencia:</b> Diaria	<b>Volumen:</b> 25

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso: Asignación de vehículo y conductor**

- La Asistente no puede resolver el asunto y pide ayuda al Responsable de Transporte.
- El funcionario tuvo que esperar ya que no hay conductores disponibles por el momento, todos se encuentran ocupados.
- El conductor no puede esperar al funcionario más de 15 minutos por orden del Responsable de Transporte.
- Al llegar el conductor no puede informar las novedades suscitadas ya que no encuentra al Responsable de Transporte.

**Nombre del subproceso: Emisión de Salvoconducto.**

- El Responsable de Transporte se demora en firmar porque está revisando otra documentación.

**Nombre del subproceso: Abastecimiento de combustible.**

- Se demora en la entrega del combustible al conductor ya que no está el Responsable de Transporte para que firme.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

### 4.6.3 Proceso 3: Atención del pedido

COD: ANT-SG-T-003

Nombre del proceso: Atención del pedido

Nombre del subproceso: - Traslado de personal  
- Cambio de Ruta

Ingres: Necesidad de trasladarse

Tiempo de ciclo: 290 m

Eficiencia en tiempo: 53%

Desde: Se designa a conductor

Frecuencia: Diaria

Resultado: Necesidad satisfecha

Costo de ciclo: \$45,50

Eficiencia en costos: 53%

Hasta: Se informa novedades

Volumen: 18

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV		
<b>SUBPROCESO: TRASLADO DE PERSONAL</b>														
1	Responsable de Transporte	Designa conductor					X				10		1,98	No se encuentra el conductor
2	Conductor	Prepara vehículo		X							5		0,77	Vehículo está sucio
3	Conductor	Saca el vehículo del parqueadero						X			15		2,31	Tiene dificultad en salir
4	Conductor	Reporta kilometraje de salida a guardia	X							5		0,77		
5	Conductor	Llena hoja de ruta (salida)						X			5		0,77	Escribe lento
6	Conductor	Traslada a funcionario	X							60		9,24		
7	Conductor	Regresa a la Institución					X				20		3,08	
8	Conductor	Llena hoja de ruta (retorno)	X							5		0,77		
9	Conductor	Reporta kilometraje de llegada a guardia			X						5		0,77	
10	Conductor	Guarda vehículo en el parqueadero	X							5		0,77		
11	Conductor	Se reporta con superior						X			20		3,06	Se demora
	<b>TOTAL</b>									<b>75</b>	<b>80</b>	<b>11,55</b>	<b>12,74</b>	

SUBPROCESO: CAMBIO DE RUTA													
12	Conductor	Lleva a funcionario	X						5		0,77		
13	Responsable de Transporte	Pide a asistente que llame a conductor	X						5		0,99		Recibe pedido de otro funcionario para que le trasladen
14	Asistente	Llama a conductor para que desvíe su ruta					X			15		2,51	El conductor no contesta
15	Conductor	Deja al primer funcionario	X						30		4,62		Tiene que retirar al segundo funcionario
16	Conductor	Pasa por el segundo funcionario					X			20		3,08	El primer funcionario está esperando que le retiren
17	Conductor	Pasa a retirar al primer funcionario	X						20		3,08		
18	Conductor	Regresa a la Agencia	X						20		3,08		
19	Conductor	Informa novedades					X			20		3,08	No explica bien
	<b>TOTAL</b>								<b>80</b>	<b>55</b>	<b>12,54</b>	<b>8,67</b>	
<b>TOTALES</b>									<b>155</b>	<b>135</b>	<b>24,09</b>	<b>21,41</b>	

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{155}{290} = 53\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{24,09}{45,50} = 53\%$$

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO:** ANALISIS DEL PROCESO ATENCIÓN DEL PEDIDO

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido, presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-003

<b>Ingresar:</b> Necesidad de trasladarse	<b>Resultado:</b> Necesidad satisfecha
<b>Tiempo de ciclo:</b> 290 m	<b>Costo de ciclo:</b> \$ 45,50
<b>Eficiencia en tiempo:</b> 53%	<b>Eficiencia en costos:</b> 53%
<b>Desde:</b> Se designa a conductor	<b>Hasta:</b> Se informa novedades
<b>Frecuencia:</b> Diaria	<b>Volumen:</b> 18

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso:** Traslado de personal

- Existe demora ya que no se puede encontrar al conductor
- El funcionario reportó que el vehículo está sucio.
- El conductor tiene dificultad en salir con el vehículo ya que uno de sus compañeros se estacionó mal.
- El conductor se demora en llenar la hoja de ruta.
- Se demora al reportarse con su superior ya que se quedó en el parqueadero.

**Nombre del subproceso:** Cambio de Ruta

- Se recibe el pedido de otro funcionario para que le trasladen, pero no se dispone de conductores y se pide al chofer con destino más cercano que realice el cambio de su ruta y que lleve a dos funcionarios.
- La asistente llama por teléfono al conductor y éste no contesta rápidamente.
- El conductor luego de dejar al primer funcionario en el lugar de destino tiene que retirar al segundo funcionario.
- El conductor tiene que regresar por el primer funcionario ya que este ha terminado de realizar su gestión, por ende el primer funcionario está esperando que le retiren para retornar a la Institución.
- El conductor al retornar a la Institución no explica bien las novedades suscitadas.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

#### 4.6.4 Proceso 4: Entrega y Satisfacción de Necesidades

**COD:** ANT-SG-T-004

**Nombre del proceso:** Entrega y satisfacción de necesidades

**Nombre del subproceso:** -Ingreso del vehículo al parqueadero  
- Reporte de término de actividades

**Ingresar:** Vehículo a la ANT  
**Tiempo de ciclo:** 155 m  
**Eficiencia en tiempo:** 26%  
**Desde:** Llega a la Institución  
**Frecuencia:** Diario

**Resultado:** Término de actividades  
**Costo de ciclo:** \$17,71  
**Eficiencia en costos:** 26%  
**Hasta:** Conductor llena hoja de ruta  
**Volumen:** 18

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
									AV	NAV	AV	NAV	
<b>SUBPROCESO: INGRESO DE VEHICULO AL PARQUEADERO</b>													
1	Conductor	Llega a la ANT y da kilometraje de llegada al guardia	X						10		1,54		
2	Conductor	Ingresar al parqueadero								15		2,31	No puede guardar el vehículo, el parqueadero está lleno
3	Conductor	Tiene que sacar el vehículo								10		1,54	
4	Conductor	Lleva el vehículo al parqueadero alternativo			X					15		2,31	
5	Conductor	Estaciona el vehículo	X						10		1,54		
6	Conductor	Regresa a la Institución			X					15		2,31	
<b>TOTAL</b>									<b>20</b>	<b>55</b>	<b>3,08</b>	<b>8,47</b>	

SUBPROCESO: REPORTE DE TERMINO DE ACTIVIDADES													
7	Conductor	Se reporta con el superior inmediato					X			30		4,62	Se demora en reportarse
8	Conductor	Llena la hoja de ruta	X							10		1,54	Informa novedades
	<b>TOTAL</b>									10	30	1,54	4,62
<b>TOTALES</b>										30	85	4,62	13,09

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{30}{115} = 26\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{4,62}{17,71} = 26\%$$

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO: ANALISIS DEL PROCESO DE ENTREGA Y SATISFACCION DE NECESIDADES**

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido, presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-004

**Ingresar:** Vehículo a la ANT  
**Tiempo de ciclo:** 155 m  
**Eficiencia en tiempo:** 26%  
**Desde:** Llega a la Institución  
**Frecuencia:** Diario

**Resultado:** Término de actividades  
**Costo de ciclo:** \$17,71  
**Eficiencia en costos:** 26%  
**Hasta:** Conductor llena hoja de ruta  
**Volumen:** 18

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso:** Ingreso del vehículo al parqueadero

- El Conductor no puede guardar el vehículo porque el parqueadero está lleno, tiene que ir a guardar en el otro parqueadero el vehículo.

**Nombre del subproceso:** Reporte de término de actividades

- El Conductor se demora en reportarse, no sube inmediatamente con su Superior.
- El Conductor informa novedades ocurridas como que el parqueadero estaba lleno y tuvo que parquear el vehículo en otro lado.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

#### 4.6.5 Proceso 5: Mantenimiento

**COD:** ANT-SG-T-005

**Nombre del proceso:** Mantenimiento

**Nombre del subproceso:** -Mantenimiento Preventivo  
- Mantenimiento Correctivo

**Ingresa:** Limpieza de Vehículo

**Resultado:** Mantenimiento realizado

**Tiempo de ciclo:** 405 m

**Costo de ciclo:** \$72,07

**Eficiencia en tiempo:** 33%

**Eficiencia en costos:** 41%

**Desde:** Conductor llega a la ANT

**Hasta:** Conductor regresa a la Institución

**Frecuencia:** Preventivo: Diario

**Volumen:** 1 diario por vehículo

Correctivo: C/5.00KM

1 C/5.00km

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
								AV	NAV	AV	NAV	
<b>SUBPROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>												
Conductor	Llega a la Agencia	X						45		6,93		
Conductor	Se reporta con su Superior		X						15		2,31	
Conductor	Va al parqueadero			X					5		0,77	
Conductor	Revisa el estado del Vehículo		X						20		3,08	El vehículo está sucio y sin combustible
Conductor	Lava y limpia el vehículo	X						30		4,62		
<b>TOTAL</b>								<b>75</b>	<b>40</b>	<b>11,55</b>	<b>6,16</b>	

SUBPROCESO: <u>MANTENIMIENTO CORRECTIVO</u>													
Asistente	Recibe a conductor	X							5		0,84		
Conductor	Pide orden de mantenimiento del vehículo	X							5		0,77		
Responsable de Transporte	Autoriza la orden de mantenimiento						X			20		3,96	Existe demora
Asistente	Realiza orden de mantenimiento	X							10		1,67		
Conductor	Lleva vehículo a concesionario			X						30		4,62	Recibe documentos del concesionario
Conductor	Regresa a la Institución							X		45		6,93	
Conductor	Regresa por vehículo al concesionario							X		45		6,93	Se demoran mínimo 2 días en entregar el vehículo
Conductor	Retira el vehículo	X							30		4,62		
Conductor	Regresa el vehículo al parqueadero			X						30		4,62	
Conductor	Informa novedades							X		60		9,24	Se demora en realizar el reporte
Asistente	Recibe documentos de certificación de mantenimiento	X							10		10,17		No lleva actualizado la hoja de vida del vehículo
<b>TOTAL</b>									<b>60</b>	<b>230</b>	<b>18,06</b>	<b>36,3</b>	
<b>TOTALES</b>									<b>135</b>	<b>270</b>	<b>29,61</b>	<b>42,46</b>	

<b>EFICIENCIA EN TIEMPO</b> $\frac{135}{405} = 33\%$
--

<b>EFICIENCIA EN COSTO</b> $\frac{29,61}{72,07} = 41\%$
---

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO:** ANALISIS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido, presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-005

**Ingresar:** Limpieza de Vehículo

**Resultado:** Mantenimiento realizado

**Tiempo de ciclo:** 405m

**Costo de ciclo:** \$72,07

**Eficiencia en tiempo:** 33%

**Eficiencia en costos:** 41%

**Desde:** Conductor llega a la ANT

**Hasta:** Conductor regresa a la Institución

**Frecuencia:** Preventivo: Diario  
Correctivo: C/5.00KM

**Volumen:** 1 diario por vehículo  
1 C/5.000km

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso:** Mantenimiento Preventivo

- El vehículo está sucio y sin combustible, para comenzar la jornada diaria de trabajo el conductor debe realizar el mantenimiento preventivo y pedir un vale de combustible.

**Nombre del subproceso:** Mantenimiento Correctivo

- Existe demora en la aceptación del pedido del conductor para la realización de la orden de mantenimiento.

- El conductor recibe documentos del concesionario.
- Se demoran mínimo 2 días en entregar el vehículo, el Conductor debe utilizar otro vehículo para continuar con sus funciones.
- El Conductor se demora en realizar el reporte de novedades.
- La asistente no lleva actualizado la hoja de vida del vehículo lo que dificulta saber el estado del vehículo.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

#### 4.6.6 Proceso 6: Administrativo

**COD:** ANT-SG-T-006

**Nombre del proceso:** Administrativo

**Nombre del subproceso:** - Documentación y Archivo  
- Seguridad SOAT

**Ingres:** Se recibe y archiva documentación

**Resultado:** Documentación completa y en orden

**Tiempo de ciclo:** 555m

**Costo de ciclo:** \$104,65

**Eficiencia en tiempo:** 16%

**Eficiencia en costos:** 16%

**Desde:** Se recibe documentación

**Hasta:** Se entrega documentos

**Frecuencia:** Documentación y Archivo: Diario

**Volumen:** 20

Seguridad SOAT: Anual

: 1 por vehículo

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
									AV	NAV	AV	NAV	
<b>SUBPROCESO: DOCUMENTACION Y ARCHIVO</b>													
1	Asistente	Recibe documentación	X						15		2,51		Llegan varios documentos
2	Asistente	Entrega al Responsable de Transporte								45		7,52	El Responsable de Transporte no esta
3	Responsable de Transporte	Revisa la documentación			X					30		5,94	Despacha documentos
4	Responsable de Transporte	Entrega a la Asistente	X						5		0,99		
5	Asistente	Archiva documentos en carpetas								30		5,01	Se demora en clasificar la documentación
	<b>TOTAL</b>								<b>20</b>	<b>105</b>	<b>3,50</b>	<b>18,47</b>	

SUBPROCESO: SEGURIDAD (SOAT)												
6	Responsable de Transporte	Realiza la creación de la necesidad al Coordinador Administrativo	X						10		1,99	
7	Responsable de Transporte	Emite oficio a la Aseguradora	X						20		3,98	Adjunta facturas de compra para verificación de que son vehículos del Estado
8	Responsable de Transporte	Recibe informe de aprobación y factibilidad de la Aseguradora					X			300	59,7	La Aseguradora se demora en la verificación y revisión de los vehículos
9	Asistente	Emite memorando para que se proceda con el pago	X						10		1,67	El dep Financiero realiza el control previo y envía al dep. de Contabilidad.
10	Responsable de transporte	Recibe los SOAT.	X						10		1,99	Firma el recibido
11	Asistente	Revisa que los datos de los SOAT estén correctos				X				60	10,02	Se demora en verificar los datos
12	Asistente	Entrega a los conductores los respectivos SOAT	X						20		3,34	
<b>TOTAL</b>									<b>70</b>	<b>360</b>	<b>12,97</b>	<b>69,72</b>
<b>TOTALES</b>									<b>90</b>	<b>465</b>	<b>16,465</b>	<b>88,185</b>

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{90}{555} = 16\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{16,47}{104,65} = 16\%$$

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO: ANALISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-006

**Ingresar:** Se recibe y archiva documentación

**Tiempo de ciclo:** 555m

**Eficiencia en tiempo:** 16%

**Desde:** Se recibe documentación

**Frecuencia:** Documentación y Archivo: Diario  
Seguridad SOAT: Anual: 1/vehículo

**Resultado:** Documentación completa y en orden

**Costo de ciclo:** \$104,65

**Eficiencia en costos:** 16%

**Hasta:** Se entrega documentos

**Volumen:** 20

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso:** Documentación y Archivo

- Llegan varios documentos y la asistente se demora en recibir
- El Responsable de Transporte no está lo que demora la entrega de documentación.
- El responsable de Transporte revisa detalladamente y despacha los documentos.
- Se demora en clasificar la documentación y archiva en cada carpeta según el caso.

**Nombre del subproceso:** Seguridad SOAT

- El coordinador administrativo autoriza la contratación del seguro para los vehículos.
- El responsable de Transporte adjunta las facturas de compra de los vehículos para la Aseguradora verifique que son bienes del Estado.
- La Aseguradora verifica y hace la revisión de los vehículos para emitir un informe de factibilidad y aprobación.
- El departamento Financiero realiza el control previo de la documentación y envía al departamento de Contabilidad para que se realice el pago.
- El Responsable de Transporte recibe los SOAT y firma la constatación de recibido.
- La asistente tiene que verificar cada dato del SOAT con los de los vehículos.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

#### 4.6.7 Proceso 7: Financiero

COD: ANT-SG-T-007

**Nombre del proceso:** Financiero

**Ingresa:** Documentación de la comisión de servicio

**Tiempo de ciclo:** 225m

**Eficiencia en tiempo:** 7%

**Desde:** Recopilación de documentación

**Frecuencia:** Semanal

**Nombre del subproceso:** Viáticos (comisiones y subsistencias)

**Resultado:** Comisión realizada

**Costo de ciclo:** \$36,00

**Eficiencia en costos:** 6%

**Hasta:** Entrega de documentos corregidos y completos

**Volumen:** 2

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS	
									AV	NAV	AV	NAV		
<b>SUBPROCESO: VIATICOS (COMISIONES Y SUBSISTENCIAS)</b>														
1	Conductor	Recopilación de documentación de soporte de la comisión de servicios realizados					X				60	9,24	No completa la documentación	
2	Conductor	Elaborar informe de comisión realizada y solicitud de viáticos						X			90	13,86	Tiene dificultad en llenar la documentación	
3	Responsable de Transporte	Revisa informe			X						30	5,97		
3	Conductor	Entrega de documentos a RRHH	X							10	1,54	RRHH revisa documentos		
4	Conductor	Repite informe y/o solicitud						X			30	4,62	Conductor se equivocó al llenar datos	
5	Conductor	Entrega documentos corregidos y completos a RRHH para el trámite de reembolso	X							5	0,77	Muchas veces la documentación está incompleta.		
<b>TOTAL</b>										<b>15</b>	<b>210</b>	<b>2,31</b>	<b>33,69</b>	

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} = \frac{15}{225} = 7\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} = \frac{2,31}{36,00} = 6\%$$

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO: ANALISIS DEL PROCESO FINANCIERO**

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-007

**Ingresar:** Necesidad de viaje

**Tiempo de ciclo:** 225m

**Eficiencia en tiempo:** 7%

**Desde:** Recopilación de documentación

**Frecuencia:** Semanal

**Resultado:** Comisión realizada

**Costo de ciclo:** \$ 36,00

**Eficiencia en costos:** 6%

**Hasta:** Entrega de documentos

**Volumen:** 2

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso:** VIÁTICOS (comisiones y subsistencias)

- El conductor tiene que presentar la solicitud de pedido de vehículo y conductor, el informe de viaje, la solicitud de viáticos y las facturas correspondientes que respalden los gastos y tiene dificultad para completar la documentación
- El conductor tiene dificultad en llenar la documentación ya que no tiene los suficientes conocimientos de computación para llenar las solicitudes e informes.
- El conductor entrega la documentación a RRHH para que revise documentos.
- La persona responsable de la revisión de documentos encuentra que el conductor se equivocó al llenar datos y tiene que corregir.
- Muchas veces los conductores entregan la documentación incompleta y no pueden cobrar sus viáticos.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

#### 4.6.8 Proceso 8: Tecnológico

COD: ANT-SG-T-008

**Nombre del proceso:** Tecnológico

**Ingresa:** Dificultades tecnológicas

**Tiempo de ciclo:** 200m

**Eficiencia en tiempo:** 38%

**Desde:** Se detecta problema en el computador

**Frecuencia:** Semanal

**Nombre del subproceso:** Soporte Técnico

**Resultado:** Equipo de computación en buen funcionamiento

**Costo de ciclo:** \$32,93

**Eficiencia en costos:** 38%

**Hasta:** El computador está funcionando bien

**Volumen:** 1

NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOS						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES ENCONTRADAS
									AV	NAV	AV	NAV	
<b>SUBPROCESO: SOPORTE TECNICO</b>													
1	Asistente	Detecta problema en el computador	X						25		4,18		
2	Asistente	Llama al Departamento Tecnológico								45		7,52	No encuentra técnicos disponibles
3	Técnico	Va a solucionar el problema			X					35		5,67	
4	Técnico	Verifica el problema y detecta el daño		X						30		4,86	Se demora en encontrar el daño
5	Técnico	Resuelve el problema y detecta el daño	X						30		4,86		
6	Asistente	Recibe el computador arreglado	X						20		3,34		
7	Asistente	Verifica que el computador este funcionando bien		X						15		2,51	
<b>TOTAL</b>									<b>75</b>	<b>125</b>	<b>12,38</b>	<b>20,55</b>	

$$\text{EFICIENCIA EN TIEMPO} \frac{75}{200} = 38\%$$

$$\text{EFICIENCIA EN COSTO} \frac{12,38}{32,93} = 38\%$$

## MEMORANDO

**PARA:** Sr. Jorge Rojas  
**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

**DE:** Sandra Gonzales C.

**FECHA:** Quito, 15 de febrero del 2012

**ASUNTO: ANALISIS DEL PROCESO TECNOLÓGICO**

Por medio del presente, me permito informarle a usted que luego de haber realizado el análisis del proceso conforme a lo acordado según el plan de trabajo establecido presento las siguientes novedades:

- **Novedades Cuantitativas:**

**COD:** ANT-SG-T-008

**Nombre del proceso:** Tecnológico

**Ingresar:** Dificultades tecnológicas

**Resultado:** Equipo de computación en buen funcionamiento

**Tiempo de ciclo:** 200m

**Costo de ciclo:** \$32,93

**Eficiencia en tiempo:** 38%

**Eficiencia en costos:** 38%

**Desde:** Se detecta problema en el computador funcionando bien

**Hasta:** El computador está

**Frecuencia:** Semanal

**Volumen:** 1

- **Novedades Cualitativas:**

**Nombre del subproceso:** Soporte Técnico

- No hay técnicos disponibles en ese momento, lo que hace que se paralice el trabajo.
- El técnico se demora en encontrar el daño y en reparar el computador.

**Atentamente,**

Sandra Gonzales C.

## 4.7 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

N°	NOMBRE DEL PROCESO	TIEMPO		COSTO		FRECUENCIA	VOLUMEN	EFICIENCIA		OBSERVACIONES
		AV	NAV	AV	NAV			TIEMPO	COSTO	
1	<b>PLANIFICACIÓN</b>	185m	230m	\$34,77	\$67,92	Anual	1	45%	34%	- La Planificación Operativa Anual del Departamento de Transporte no se la cumple en el 100% ni en forma adecuada; además de que tampoco se tomó en cuenta a los principales involucrados (Conductores) para la satisfacción de las necesidades
2	<b>RECEPCION DE NECESIDADES DE LOS USUARIOS</b>	105m	155m	\$16,04	\$36,06	Diaria	25	40%	31%	- No existe una organización adecuada en para la asignación de conductores y vehículos, ni un control de las actividades que los conductores realizan ocasionando así una pésima distribución de trabajo.
	- Asignación de vehículo y conductor	70	120	\$10,01	\$29,28					
	- Emisión de Salvoconducto	15	15	\$2,60	\$2,82					
	- Abastecimiento de combustible	20	20	\$3,43	\$3,96					
3	<b>ATENCIÓN DEL PEDIDO</b>	155m	135m	\$24,09	\$21,41	Diaria	18	53%	53%	- Por la mala distribución del trabajo en muchas de las ocasiones el funcionario tiene que esperar para ser trasladado ya que no se encuentra conductores disponibles, e incluso por el mal control no se sabe dónde se encuentran los mismos - Por la falta de conductores y/o la mala organización de los funcionarios se tiene que cambiar las rutas determinadas, ocasionando así muchas de las veces incomodidades a los otros funcionarios.
	- Traslado del personal	75	80	\$11,55	\$12,74					
	- Cambio de Ruta	80	55	\$24,09	\$8,67					
4	<b>ENTREGA Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES</b>	30m	85m	\$4,62	\$13,09	Diaria	18	26%	26%	- No se cuenta con el espacio físico necesario para guardar todos los vehículos. - No existe el suficiente control con los conductores por lo que muchas de las ocasiones estos no se reportan inmediatamente.
	- Ingreso del vehículo al parqueadero	20	55	\$3,08	\$8,47					
	- Reporte de término de actividades	10	30	\$1,54	\$4,62					
5	<b>MANTENIMIENTO</b>	125m	270m	\$29,61	\$42,46	C/5.000km Diario	1	33%	41%	- El Conductor sobrepasa los 5.000Km los cual puede ocasionar daños en los automotores, muchas de las veces no hay un control regular de este mantenimiento. - Los conductores tienen la obligación de realizar el mantenimiento preventivo diariamente lo cual no lo hacen. - El Responsable de Transporte no controla el adecuado mantenimiento que se debe dar a los automotores. - No se lleva actualizado la hoja de vida de los automotores.
	- Mantenimiento Correctivo	75	40	\$11,55	\$6,16					
	- Mantenimiento Preventivo	60	230	\$18,06	\$36,30					
6	<b>ADMINISTRATIVO</b>	90m	465m	\$16,47	\$88,19	Diario Anual	20 1	16%	16%	- La clasificación de la documentación no siempre está archivada correctamente. - Todos los automotores de la ANT deben estar asegurados - Los señores conductores deben llevar tanto la matrícula como el SOAT obligatoriamente. - La documentación debe estar vigente.
	- Documentación y Archivo	20	105	\$3,50	\$18,47					
	- Seguridad SOAT	70	360	\$12,97	\$69,72					
7	<b>FINANCIERO</b>	15m	210m	\$2,31	\$33,69	Semanal	2	7%	6%	- Los problemas se suscitan ya que en muchas de las ocasiones los funcionarios piden vehículo y conductor en forma verbal y no mediante solicitud (en forma escrita) como debería de ser, ocasionando así problemas a los conductores al momento en que deben presentar la documentación para poder cobrar sus viáticos y subsistencias. - Al presentar la documentación en RRHH esta suele ser devuelta ya que se encuentran con errores porque no hay una revisión previa por parte del Responsable de Transporte.
	- Viáticos (Comisiones y Subsistencias)									
8	<b>TECNOLÓGICO</b>	75m	125m	\$12,38	\$20,55	Semanal	1	38%	38%	- Los equipos con los que se cuentan tienen dificultades técnicas no todos están actualizados. - En ciertos momentos no hay técnicos disponibles lo que retrasa el trabajo.
	- Soporte Técnico									

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

En éste capítulo se diseña una propuesta para mejorar los procesos del Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito; utilizando herramientas e instrumentos administrativos:

1. Cadena de valor y mapa de procesos mejorada
2. Herramientas para el mejoramiento de procesos:
  - Simbología
  - Caracterización de Procesos
  - Hoja de Análisis.
3. Diagramación Mejorada
4. Hoja de Mejoramiento de Procesos
5. Matriz de análisis comparativa situación actual situación propuesta
6. Beneficio esperado

Las acciones de mejoramiento que se van a realizar se enmarcan en las siguientes acciones:

1. Mejora, esto es reducción de tiempos y costos.
2. Fusión, de actividades o procesos.
3. Eliminación, de actividades o procesos cuando no son necesarios.
4. Creación, de actividades o procesos cuando es estrictamente necesario.

Se toma la cadena de valor detallada en el Capítulo IV, puesto que se mejoran los procesos y subprocesos que constan en la misma.

## 5.1 CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS MEJORADA



## 5.2 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

### 5.2.1 Simbología:

La simbología que se utiliza es la siguiente:

Gráfico 63. SIMBOLOGIA MEJORADA

Simbolo	Significado	Descripción
	Inicio/Fin	Bajo la definición de Terminal, se indica el Inicio o Fin en un lugar o momento.
	Operación	Existe una Operación cuando se ejecuta la modificación intencional de las características de un documento o una forma.
	Revisión	Se genera una Inspección cuando un documento o forma procede a ser examinado, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características.
	Transporte	Existe un Transporte al momento en que un documento o forma se mueve, descartando que este sea parte de una Operación.
	Archivo	Se genera un Almacenamiento cuando un documento o forma es archivado de manera permanente o previene el traslado no autorizado.
	Demora	Acontece una Demora cuando un documento o forma presenta condiciones no aptas para el correcto desenvolvimiento de la misma e impide el inicio de la siguiente
	Decisión	Indica operaciones lógicas y en función del resultado de la misma determina cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
	Conector de Página	Se utiliza un Conector, para representar una conexión o enlace entre elementos del diagrama que se encuentran a una distancia considerable.
	Documento	Se genera un Documento, en el momento en que se lo obtiene como resultado de un procedimiento.
	Computador o accesorios	Se genera al realizar el procesamiento o Almacenamiento automático de datos, dentro de dispositivos electrónicos.
	Teléfono	Se utiliza en comunicaciones vía telefónica
	Internet	Se utiliza en comunicaciones vía internet

Elaborado por: Sandra Gonzales.

Fuente: HARRINTONG.J.H, Mejoramiento de los procesos de la empresa, México, Editorial McGraw Hill, 1993

## 5.2.2 Caracterización de procesos

*“La caracterización, como base para todo el despliegue de la gerencia de procesos, debe realizarse cuidadosamente, de manera que ésta sea coherente y consistente.”*<sup>39</sup> Por lo tanto es recomendable utilizar alguna metodología que ayude a plasmar y manejar todos los conceptos allí presentados y se pueda mantener una especie de hilo conductor a través de toda la caracterización.

Se diseña la caracterización de los procesos más importantes y necesarios para el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito, esta aplicación se la detalla a continuación:

---

<sup>39</sup> <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/5-5-Characterizacion>

### 5.2.2.1 Caracterización del Proceso Plan Operativo Anual

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> <b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL</b></p>	<p>ANT-SG- T-001</p>
<p><b>1.- OBJETIVO:</b> Recopilar y presentar información cuantitativa y cualitativa que permita precisar los objetivos y metas durante el año.</p>		
<p><b>2.- ALCANCE:</b>  Desde: Recopilación de información <b>Hasta:</b> Conocimiento del Plan por el personal</p>		
<p><b>3.- RESPONSABLE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Ejecutivo</li> <li>- Responsable de Transporte</li> <li>- Asistente Administrativa</li> <li>- Conductores Administrativos</li> </ul>		
<p><b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la República del Ecuador</li> <li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li> <li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li> <li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li> <li>- LOSEP</li> </ul>		
<p><b>5.- POLITICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizará un Plan Operativo Anual en el cual se detalle cada uno de los proyectos que requiere el Departamento.</li> <li>• Se efectuarán reuniones semanales de participación con los miembros del Departamento, que permita conocer la opinión que tiene sobre los proyectos a ejecutarse.</li> <li>• Se aplicaran indicadores de gestión, que permitan medir el rendimiento del recurso humano, material, tecnológico y la ejecución de proyectos que integra la institución.</li> </ul>		

<b>6.- SUBPROCESO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación Operativa Anual</li> </ul>		
<b>7.- INDICADORES:</b>		
<b>Indicadores del Subproceso 1</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de Proyectos Realizados / Nº de Proyectos planificados</li> <li>Ejecución del Presupuesto / Presupuesto planificado</li> <li>Nº de Actividades realizadas / Nº de Actividades planificadas</li> </ul>		
<b>8.- REGISTROS</b>		
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL	
Planificación Operativa Anual	Excel, Word	
<b>9.- DOCUMENTOS:</b> Plan Operativo Anual		
Cronograma de Actividades		

## 5.2.2.2 Caracterización del Proceso Recepción de Necesidades de los Usuarios.

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b></p> <p><b>RECEPCIÓN DE NECESIDADES DE LOS USUARIOS</b></p>	<p><b>ANT-SG-T-002</b></p>
<p><b>1.- OBJETIVO:</b> Recepar las necesidades de Transporte de los usuarios, con el propósito de solucionar los requerimientos de manera ágil y oportuna por el departamento.</p>		
<p><b>2.- ALCANCE:</b></p> <p><b>Desde:</b> Se recibe petición del funcionario</p> <p><b>Hasta:</b> Asignación del transporte a los usuarios de la Institución.</p>		
<p><b>3.- RESPONSABLE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de Transporte</li> <li>- Asistente Administrativa</li> <li>- Conductores Administrativos</li> </ul>		
<p><b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la República del Ecuador</li> <li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li> <li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li> <li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li> <li>- LOSEP</li> <li>-Licencia de Manejo</li> <li>-Matrícula del vehículo</li> </ul>		

<p><b>5.- POLITICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procederá a sellar la documentación, para tener constancia de la recepción del documento tanto en el original, como en la copia para el remitente, registrando a través del sello de la unidad, el número de trámite, la fecha y hora de recepción, y firma de responsabilidad.</li> <li>• Se deberá a supervisar la administración y uso de los vehículos y otros recursos del Departamento.</li> <li>• Se presentara el plan anual de trabajo para el siguiente año</li> <li>• Se deberá coordinar con otras oficinas el cumplimiento de las funciones que compete al área administrativa</li> <li>• Se deberá receptar y entregar los documentos y registrarlos de acuerdo con la disposición del Jefe de la Unidad.</li> </ul>														
<p><b>6.- SUBPROCESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de vehículo y conductor</li> <li>• Emisión de salvoconducto</li> <li>• Abastecimiento de combustible</li> </ul>														
<p><b>7.- INDICADORES:</b></p> <p><b>Indicador del Subproceso 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de vehículos asignados / N° de vehículos programados</li> </ul> <p><b>Indicador del Subproceso 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de salvoconductos emitidos / N° de salvoconductos programados</li> </ul> <p><b>Indicador del Subproceso 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de vehículos abastecidos de combustible / Total de vehículos</li> </ul>														
<p><b>8.- REGISTROS</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>NOMBRE:</th> <th>ARCHIVO DIGITAL</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Registro de Vehículos</td> <td>Excel</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trámites internos y externos</td> <td>Excel, Word</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oficios y memos</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL		Registro de Vehículos	Excel		Trámites internos y externos	Excel, Word		Oficios y memos		
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL													
Registro de Vehículos	Excel													
Trámites internos y externos	Excel, Word													
Oficios y memos														
<p><b>9.- DOCUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes</li> <li>- Salvoconductos</li> <li>-Vale de combustible</li> </ul>														

### 5.2.2.3 Caracterización del Proceso de Atención del pedido.

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>  <b>ATENCIÓN DEL PEDIDO</b>	<b>ANT-SG-T- 003</b>
<b>1.- OBJETIVO:</b> Solucionar oportunamente los pedidos por parte de los usuarios sobre la gestión del transporte por el Departamento.		
<b>2.- ALCANCE:</b>  <b>Desde:</b> Se designa a conductor  <b>Hasta:</b> Se informa novedades		
<b>3.- RESPONSABLE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable de Transporte</li><li>- Asistente Administrativa</li><li>- Conductores Administrativos</li></ul>		
<b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Constitución de la República del Ecuador</li><li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li><li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li><li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li><li>- LOSEP</li><li>-Licencia</li><li>-Matrícula</li><li>-Salvo conducto</li></ul>		
<b>5.- POLITICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Se debe contactar con las personas calificadas para la adquisición de servicios de transporte requeridos por las distintas unidades de la institución.</li></ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se realizara el seguimiento de cada una de las rutas que se establecen por los usuarios en la utilización del transporte.</li> <li>▪ Se debe consolidar estadísticas mensuales sobre la utilización de los vehículos por parte de los usuarios</li> <li>▪ Se debe elaborar registros de los trámites atendidos para la conformación de información estadísticas</li> <li>▪ Se debe elaborar los registros de los vehículos con base en la documentación existente</li> <li>▪ Se debe realizar constataciones permanentes sobre los bienes de transporte de la institución.</li> </ul>		
<b>6.- SUBPROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslado de personal.</li> <li>• Cambio de la ruta.</li> </ul>		
<b>7.- INDICADORES:</b>  <b>Indicador del Subproceso 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de usuarios trasladados / N° de usuarios programados</li> </ul> <b>Indicadores del Subproceso 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de rutas cambiadas / Total de rutas</li> <li>▪ N° de Órdenes de trabajos atendidos / N° de Ordenes de trabajo</li> </ul>		
<b>8.- REGISTROS</b>		
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL	
Registro de Vehículos	Excel	
Registro de hojas de ruta	Excel, Word	
<b>9.- DOCUMENTOS;</b>  - Hoja de ruta del vehículo		

### 5.2.2.4 Caracterización del Proceso Entrega y satisfacción de necesidades

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b></p> <p><b>ENTREGA Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES</b></p>	<p><b>ANT-SG-T-004</b></p>
<p><b>1.- OBJETIVO:</b> Brindar un servicio eficiente a todos los usuarios que hacen uso de los automotores que proporciona el Departamento de Transporte.</p>		
<p><b>2.- ALCANCE:</b></p> <p><b>Desde:</b> El conductor llega a la Institución</p> <p><b>Hasta:</b> Conductor llena hoja de ruta</p>		
<p><b>3.- RESPONSABLE:</b></p> <p>Conductores Administrativos</p>		
<p><b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la República del Ecuador</li> <li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li> <li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li> <li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li> <li>- LOSEP</li> <li>-Matrícula</li> <li>-Licencia</li> </ul>		
<p><b>5.- POLITICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se brindará adecuadamente el servicio de transporte a los usuarios.</li> <li>▪ Se atenderá telefónicamente los pedidos que le hacen al departamento de transporte.</li> <li>▪ Se trasladará oportunamente a los funcionarios a los sitios solicitados</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se llevará el auto hasta los talleres automotrices para la correspondiente revisión o reparación y mantenerse pendiente del vehículo durante este proceso</li> <li>▪ Se mantendrá el automotor siempre con combustible, evitando quedarse sin este y solicitar las órdenes de combustible en el Área.</li> </ul>		
<b>6.- SUBPROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de vehículo al parqueadero</li> <li>• Reporte de término de actividades</li> </ul>		
<b>7.- INDICADORES:</b>  <b>Indicador del Subproceso 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de Vehículos ingresados al parqueadero/ N° total de vehículos</li> </ul> <b>Indicadores del Subproceso 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de Usuarios atendidos / N° de Usuarios solicitantes</li> <li>▪ N° de reportes de actividades realizados / N° de traslados programados</li> </ul>		
<b>8.- REGISTROS</b>		
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL	
Reportes de actividades realizadas	Word	
<b>9.- DOCUMENTOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hojas de ruta de conductores</li> <li>- Hojas de reporte de los guardias</li> </ul>		

### 5.2.2.5 Caracterización del Proceso de Mantenimiento

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>  <b>MANTENIMIENTO</b>	<b>ANT-SG-T- 005</b>
<b>1.- OBJETIVO:</b> Realizar un adecuado y oportuno mantenimiento de los vehículos, con el fin de que se encuentren en óptimas condiciones para brindar el servicio de transporte a todos los usuarios de la institución.		
<b>2.- ALCANCE:</b>  <b>Desde:</b> Conductor llega a la ANT para realizar mantenimiento preventivo.  <b>Hasta:</b> Conductor regresa a la Institución con el automotor en buenas condiciones.		
<b>3.- RESPONSABLE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Responsable de Transporte</li><li>- Asistente Administrativa</li><li>- Conductores Administrativos</li></ul>		
<b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Constitución de la República del Ecuador</li><li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li><li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li><li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li><li>- LOSEP</li><li>-Licencia</li><li>-Matrícula</li><li>-Salvo Conducto</li></ul>		
<b>5.- POLITICAS:</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los conductores mantendrán al vehículo en óptimas condiciones.</li> <li>▪ El conductor deberá realizar una revisión preventiva diaria, para brindar un servicio eficiente a los usuarios de la Institución.</li> <li>▪ El conductor deberá presentar informes diarios sobre el funcionamiento de los vehículos de la Institución.</li> <li>▪ Se atenderá inmediatamente todos los requerimientos de transporte para los usuarios de la Institución.</li> <li>▪ El conductor deberá comunicar permanentemente sobre las rutas a las cuales se dirige cada conductor de la Institución.</li> <li>▪ Se deberá apoyar a las áreas para realizar cualquier actividad fuera de la Institución.</li> <li>▪ El personal de la Institución deberá de cumplir obligatoriamente con los horarios establecidos por la Institución.</li> </ul>		
<b>6.- SUBPROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento Preventivo</li> <li>• Mantenimiento Correctivo</li> </ul>		
<b>7.- INDICADORES:</b>  <b>Indicador del Subproceso 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de Vehículos con mantenimiento preventivo / N° total de Vehículos registrados en Pichincha</li> </ul> <b>Indicadores del Subproceso 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° de vehículos en buenas condiciones / N° de vehículos enviados al taller por revisión de 5000 km.</li> </ul>		
<b>8.- REGISTROS</b>		
NOMBRE:	ARCHIVO DIGITAL	
Reporte de Novedades	Word	
Reportes de Revisiones de Vehículos	Excel	
<b>9.- DOCUMENTOS:</b>  - Órdenes de trabajo		

### 5.2.2.6 Caracterización del Proceso Administrativo

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b></p> <p><b>ADMINISTRATIVO</b></p>	<p><b>ANT-SG-T-006</b></p>
<p><b>1.- OBJETIVO:</b> Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión realizada por el Área Administrativa del Departamento de Transporte.</p>		
<p><b>2.- ALCANCE:</b>  <b>Desde:</b> Se recibe información y documentación  <b>Hasta:</b> Se entrega documentos tramitados</p>		
<p><b>3.- RESPONSABLE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de Transporte</li> <li>- Asistente Administrativa</li> </ul>		
<p><b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la República del Ecuador</li> <li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li> <li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li> <li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li> <li>- LOSEP</li> <li>-Licencia</li> <li>-Matrícula</li> <li>-Salvo Conducto</li> </ul>		
<p><b>5.- POLITICAS:</b> Se Implementará una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se permitirá el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre las actividades de desarrollan los servidores.</li> <li>• Se fomentará el intercambio de conocimientos técnicos con especialistas en la materia de gestión documental.</li> <li>• Se detectará y prevendrá las desviaciones de las actividades institucionales, que puedan impedir el logro de los objetivos planteados.</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizará un estudio previo, sobre las capacidades de los funcionarios del Departamento de Transporte, para luego proceder a realizar el manual de funciones de acuerdo a las capacidades obtenidas en dicho estudio previo.</li> <li>Se capacitará al personal sobre actividades en las que se encuentren fallas y dificultades al momento de desarrollarlas.</li> </ul>		
<b>6.- SUBPROCESO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación y archivo</li> <li>Seguridad (SOAT)</li> </ul>		
<b>7.- INDICADORES:</b> <b>Indicadores del Subproceso 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de Actividades Designadas/ Nº de Actividades Planificadas</li> <li>Nº de Funciones asignadas/ Nº de Funciones programadas</li> <li>Nº de Responsabilidades Asignadas/ Nº de Responsabilidades Programadas</li> <li>Nº de documentos archivados / Nº de documentos recibidos</li> <li>Nº de documentos de vehículos actualizados / Nº total de documentos de los vehículos</li> <li>Nº de matrículas de vehículos actualizados / Nº total de matrículas de los vehículos de la Institución.</li> </ul> <b>Indicadores del Subproceso 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de SOAT otorgados/ Total de vehículos</li> <li>Nº de SOAT entregados / Nº de SOAT programados</li> </ul>		
<b>8.- REGISTROS</b>		
<b>NOMBRE:</b>		<b>ARCHIVO DIGITAL</b>
Plan de actividades	Excel	
Registro de Matrículas	Excel	
Registro del SOAT	Excel	
Hoja de vida del Vehículo	Word	
Reportes de novedades		
<b>9.- Documentos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorandos</li> <li>- Oficios</li> <li>- Solicitudes</li> <li>- SOAT</li> <li>- Matrículas</li> </ul>		

## 5.2.2.7 Caracterización del Proceso Financiero

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b></p> <p><b>FINANCIERO</b></p>	<p><b>ANT-SG-T-007</b></p>
<p><b>1.- OBJETIVO:</b> Planificar y Administrar adecuadamente los recursos financieros del Departamento de Transporte, que permita solventar todos los gastos que presentan durante el ejercicio fiscal.</p>		
<p><b>2.- ALCANCE:</b></p> <p><b>Desde:</b> Recopilación de documentación por parte de los conductores  <b>Hasta:</b> Entrega de documentos corregidos y completos para el trámite en el Departamento de RRHH.</p>		
<p><b>3.- RESPONSABLE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de Transporte</li> <li>- Conductores Administrativos</li> </ul>		
<p><b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución de la República del Ecuador</li> <li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li> <li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li> <li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li> <li>- LOSEP</li> </ul>		
<p><b>5.- POLITICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Director Ejecutivo conjuntamente con el personal del Departamento, prepararán la proforma presupuestaria del Departamento cada año y lo pondrá a consideración del Director Financiero para su aprobación.</li> <li>• La asistente elaborará mensualmente un reporte para conocimiento del</li> </ul>		

<p>Responsable del Transporte de los gastos realizados por el Departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El responsable de transporte debe presentar documentos que justifique la utilización de recursos financieros por cada persona del Departamento de Transporte</li> </ul>		
<p><b>6.- SUBPROCESO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Viáticos (comisiones y subsistencias)</li> </ul>		
<p><b>7.- INDICADORES:</b></p> <p><b>Indicadores del Subproceso 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de comisiones y subsistencias pagadas / Nº de comisiones y subsistencias realizadas.</li> <li>Nº de Informes financieros realizados / Nº de Informes financieros planificados</li> <li>Documentación Financiera entregada / Documentación financiera solicitada</li> <li>Nº de solicitudes de comisiones y subsistencias aceptadas / Nº total de solicitudes de comisiones y subsistencias.</li> </ul>		
<p><b>8.- REGISTROS</b></p>		
<b>NOMBRE</b>		<b>ARCHIVO DIGITAL</b>
Responsable del Departamento:		
Informe de Comisión	Word	
Solicitud de pedido de vehículo y conductor	Word	
Reportes de Gastos		
<p><b>9.- DOCUMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de Comisión</li> <li>- Solicitud de pedido de vehículo y conductor</li> <li>- Facturas</li> </ul>		

## 5.2.2.8 Caracterización del Proceso Tecnológico

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>  <b>TECNOLÓGICO</b>	<b>ANT-SG-T- 008</b>
<b>1.- OBJETIVO:</b> Brindar permanentemente soporte técnico a todos los equipos de computación que utilizan en el Departamento de Transporte.		
<b>2.- ALCANCE:</b>  <b>Desde:</b> Se detecta problema en el computador  <b>Hasta:</b> El computador está funcionando bien		
<b>3.- RESPONSABLE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Asistente Administrativa</li><li>- Técnicos</li></ul>		
<b>4.- REQUISITOS LEGALES:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Constitución de la República del Ecuador</li><li>- Normas, Acuerdos, Reglamentos de la Contraloría General del Estado.</li><li>- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.</li><li>- Leyes y resoluciones que emite el INCOP.</li><li>- LOSEP</li></ul>		
<b>5.- POLITICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se proporcionará asistencia técnica a todos los empleados del Departamento de Transporte.</li></ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificará minuciosamente cada equipo de computación del Área.</li> <li>• Se presentará informes sobre aquellos equipos de computación que deben darse de baja en el Departamento.</li> <li>• Se contará con un personal capacitado y competente para proporcionar el soporte técnico al Departamento.</li> </ul>		
<b>6.- SUBPROCESO:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte Técnico</li> </ul>		
<b>7.- INDICADORES:</b>		
<b>Indicadores del Subproceso 1</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Equipos de computación revisados/ Total de Equipos de computación asignados</li> <li>• N° de Requerimientos de solución tecnológica/ N° de Equipos de computación</li> <li>• N° de Equipos computacionales obsoletos/Total de equipos de computación</li> <li>• N° de Sistemas informáticos actualizados/Total de Sistemas informáticos</li> <li>• N° de problemas solucionados / N° de problemas requeridos</li> </ul>		
<b>8.- REGISTROS</b>		
NOMBRE:		ARCHIVO DIGITAL
Registro de Equipos Revisados	Excel ,Word	
<b>9.- DOCUMENTOS:</b>		
Informe de equipos revisados		

## 5.3 DIAGRAMACIÓN MEJORADA

### 5.3.1 Diagramación Mejorada 1: Planificación de Actividades

		DIAGRAMACIÓN MEJORADA DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE											
PROCESO:		PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES					SUBPROCESO:		PLANIFICACIÓN OPERATIVA				
CÓDIGO:		ANT-SG-T-001											
OBJETIVO:		Recopilar y presentar información cuantitativa y cualitativa que permita precisar los objetivos y metas durante el año.											
ALCANCE		DESDE:	Recopilación de información.										
		HASTA:	Conocimiento del Plan por el personal										
ENTRADAS:		Necesidades de la unidad											
SALIDAS:		Plan Operativo Anual Difundido y Aprobado											
RESPONSABLE:		Director Ejecutivo											
FRECUENCIA:		Anual					VOLUMEN:		Una por año				
TIEMPO:		385					COSTO:		83,7				
EFICIENCIA EN TIEMPO:		93,51%					EFICIENCIA EN COSTO:		94%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Responsable de Transporte	Recopila información de necesidades	X						30		5,94		
2	Responsable de Transporte	Revisa el Plan Operativo y presupuesto de la ANT			X					15		2,97	Tomar en cuenta la intervención de los choferes en la recopilación de la información de las necesidades para que no exista problemas con este sector de trabajo
3	Responsable de Transporte	Pide opinión de las necesidades a la asistente	X						30		5,94		
4	Responsable de Transporte	Establece los objetivos y metas que quiere alcanzar durante el año	X						30		5,94		Establecer un curso de capacitación para todo el personal del Departamento, en la elaboración del Plan Operativo Anual, incluidos indicadores, objetivos y metas.
5	Responsable de Transporte	Diseña cronograma de actividades por mes y para el año	X						60		11,88		
6	Responsable de Transporte	Elabora el plan de actividades	X						30		5,94		Elaborar un Formato de Plan Operativo Anual que sea de conocimiento de todo el personal del Departamento.
7	Asistente	Digita el Plan de actividades	X						120		20,04		
8	Responsable de Transporte	Envía para la autorización del Director			X					10		1,98	Establecer una cultura tecnológica para la realización de las actividades, ya que esto permite agilizar los trámites del Departamento.
9	Director Ejecutivo	Aprueba el Plan	X						30		17,13		Delegar a una persona que conozca del tema para que le explica más detalladamente el Plan Operativo Anual al Director Ejecutivo, para que apruebe en menor tiempo.
10	Responsable de Transporte	Pone en conocimiento las actividades a la asistente y choferes	X						30		5,94		
			<b>TOTAL</b>						360	25	78,75	4,95	
<b>TERMINOLOGÍA</b>													
MEJORA	5	POA: Plan Operativo Anual											
FUSIÓN	-	OBJETIVOS: Meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado.											
CREACIÓN	-	CONDUCTOR: Es la persona legalmente facultado para conducir un vehículo automotor, y quien guía, dirige o maniobra un vehículo remolcado.											
ELIMINACIÓN	-	CONDUCTOR PROFESIONAL: Conductor legalmente autorizado para conducir vehículos, generalmente de servicio público o comercial, por lo que tiene derecho a percibir una retribución económica.											
Elaborado por:	SANDRA GONZALES	Revisado por:	RESPONSABLE DE TRANSPORTE					Aprobado por:	DIRECTOR EJECUTIVO				

### 5.3.2 Diagramación Mejorada 2: Recepción de Necesidades

		<b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE</b>													
<b>PROCESO:</b>		RECEPCIÓN DE NECESIDADES				<b>SUBPROCESO:</b>		Asignación de vehículo y conductor,- Emisión de Salvoconducto,- Abastecimiento de combustible							
<b>CÓDIGO:</b>		ANT-SG-T-002													
<b>OBJETIVOS:</b>		Receptar las necesidades de Transporte de los usuarios, con el propósito de solucionar los requerimientos de manera ágil y oportuna por el departamento.													
<b>ALCANCE</b>		<b>DESDE:</b>		Se recibe petición del funcionario								<b>HASTA:</b>		Responsable de Transporte entrega vale de combustible	
<b>ENTRADAS:</b>		Solicitud de vehículo													
<b>SALIDAS:</b>		Asignación del vehículo, con salvoconducto y combustible													
<b>RESPONSABLE:</b>		Conductor													
<b>FRECUENCIA:</b>		Diaria				<b>VOLUMEN:</b>		25							
<b>TIEMPO:</b>		243				<b>COSTO:</b>		39,70							
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		86%				<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>		81%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA		
			●	■	→	▼	◀	◆	AV	NAV	AV	NAV			
<b>SUBPROCESO: ASIGNACION DE VEHICULO</b>															
1	Asistente	Recibe al peticionario y pregunta requerimiento	X						5		0,835		Unificar los pasos que llevan en cada trámite, para todos los empleados, con el fin de que tengan conocimiento de todo y pueden resolver individualmente cada asunto del Departamento.  Contar con personal y vehículos alternos que puede inmediatamente resolver o trasladar inmediatamente cualquier asunto del Departamento.  Contar con un sistema de comunicación directa entre los conductores y el responsable de transporte, para resolver de forma ágil los problemas presentados en las actividades cotidianas.		
2	Responsable de Transporte	Recibe petición de funcionario	X						10		1,98				
3	Responsable de Transporte	Designa a un conductor	X						6		1,188				
4	Conductor	Lleva al funcionario	X						90		13,9				
5	Conductor	Regresa a la Institución					X			30	4,62				
6	Conductor	Parquea vehículo	X						10		1,54				
7	Conductor	Informa novedades	X						30		4,62				
<b>TOTAL</b>									<b>151</b>	<b>30</b>	<b>22,04</b>	<b>6,60</b>			
<b>SUBPROCESO: EMISION DE SALVOCONDUCTO</b>															
8	Asistente	Realiza salvoconducto	X						10		1,67		Delegar la revisión a otro persona para que pueda firmar con mayor rapidez los tramites por parte del responsable de transporte.		
9	Asistente	Entrega salvoconducto al Responsable de Transporte					X			5	0,84				
10	Responsable de Transporte	Firma salvoconducto	X						7		1,39				
11	Responsable de Transporte	Entrega salvoconductos a los Conductores	X						5		0,99				
12	Conductor	Recibe y firma el salvoconducto	X						5		0,77				
<b>TOTAL</b>									<b>27</b>	<b>5</b>	<b>4,82</b>	<b>0,84</b>			
<b>SUBPROCESO: ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE</b>															
13	Conductor	Pide vale de combustible	X						5		0,77		Autorizar la provisión del combustible, siempre y cuando se lleve un registro minucioso sobre la cantidad de combustible proporcionado a cada conductor, cuando el responsable de transporte		
14	Asistente	Llena datos y entrega vale de combustible al Responsable de Transporte	X						10		1,67				
15	Responsable de Transporte	Firma el vale de combustible	X						10		1,98				
16	Responsable de Transporte	Entrega el vale al conductor	X						5		0,99				
<b>TOTAL</b>									<b>30</b>	<b>0</b>	<b>5,41</b>	<b>0</b>			
<b>TOTALES</b>									<b>208</b>	<b>35</b>	<b>32,27</b>	<b>7,44</b>			
<b>TERMINOLOGÍA</b>															
<b>MEJORA</b>	6		<b>SALVOCONDUCTO:</b> Documento emitido por autoridad competente, que permite a su poseedor moverse libremente por el territorio en el cual dicha autoridad es reconocida; es decir es la libertad para que quien lo lleve pueda transitar sin riesgo por donde existe una prohibición de hacerlo												
<b>FUSIÓN</b>	-														
<b>CREACIÓN</b>	-		<b>VALE DE COMBUSTIBLE:</b> o ticket de combustible, es el documento que se emite para al conductor para que este pueda ir a cargar combustible.												
<b>ELIMINACIÓN</b>	-														
<b>Elaborado por:</b>	SANDRA GONZALES		<b>Revisado por:</b>	RESPONSABLE DE TRANSPORTE				<b>Aprobado por:</b>	DIRECTOR EJECUTIVO						

### 5.3.3 Diagramación Mejorada 3: Atención al Pedido

		<b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE</b>													
<b>PROCESO:</b>		ATENCIÓN AL PEDIDO					<b>SUBPROCESO:</b>			Traslado de Personal y cambio de ruta					
<b>CÓDIGO:</b>		ANT-SG-T-003													
<b>OBJETIVOS:</b>		Solucionar oportunamente los pedidos por parte de los usuarios sobre la gestión del transporte por el Departamento.													
<b>ALCANCE</b>		<b>DESDE:</b>		Se designa al conductor								<b>HASTA:</b>		Se informa novedades	
<b>ENTRADAS:</b>		Necesidad de trasladarse													
<b>SALIDAS:</b>		Necesidad Satisfecha													
<b>RESPONSABLE:</b>		CONDUCTOR													
<b>FRECUENCIA:</b>		Diaria					<b>VOLUMEN:</b>			18					
<b>TIEMPO:</b>		283					<b>COSTO:</b>			44,20					
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		84%					<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>			84%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA			
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV		NAV		
<b>SUBPROCESO: TRASLADO DE PERSONAL</b>															
1	Responsable de Transporte	Designa conductor	X							6		1,188		Establecer sanciones aquellos conductores que se estacionan de mala manera en el parqueadero de la institución y que no cumplen con lo establecido.	
2	Conductor	Prepara vehículo		X							5		0,77		
3	Conductor	Saca el vehículo del parqueadero	X							10		1,54			
4	Conductor	Reporta kilometraje de salida a guardia	X							4		0,62			
5	Conductor	Llena hoja de ruta (salida)	X							3		0,462		Realizar un curso de capacitación a los conductores en manejo de equipos de computación, que permita realizar de manera rápida las hojas de ruta y los informes de cada conductor.	
6	Conductor	Traslada a funcionario	X							90		13,86			
7	Conductor	Regresa a la Institución						X			20		3,08	Asignar un sistema electrónico de comunicación a cada conductor, que permita conocer la ubicación exacta de cada conductor.	
8	Conductor	Llena hoja de ruta (retorno)	X							3		0,46			
9	Conductor	Reporta kilometraje de llegada a guardia	X							4		0,62			
10	Conductor	Guarda vehículo en el parqueadero	X							8		1,23			
11	Conductor	Se reporta con superior	X							10		1,54			
<b>TOTAL</b>										<b>138</b>	<b>25</b>	<b>21,52</b>	<b>3,85</b>		
<b>SUBPROCESO: CAMBIO DE RUTA</b>															
12	Conductor	Lleva a funcionario	X							15		2,31		Integrar en cada ruta varios trámites o traslados por el mismo lugar o sector, ya que esto va a permitir realizar las gestiones en menor tiempo ya optimizar los recursos.	
13	Responsable de Transporte	Pide a asistente que llame a conductor	X							5		0,99			
14	Asistente	Llama a conductor para que desvíe su ruta	X							10		1,67			
15	Conductor	Deja al primer funcionario	X							30		4,62			
16	Conductor	Pasa por el segundo funcionario	X							15		2,31		Agrupar a cada conductor por sectores de la ciudad, con el fin de que no tenga que trasladarse por mucho tiempo de un lugar a otro, sino solo en caso de fuerza mayor.	
17	Conductor	Pasa a retirar al primer funcionario	X							15		2,31			
18	Conductor	Regresa a la Agencia	X							20		3,08			
19	Conductor	Informa novedades	X							10		1,54		Cada conductor debe realizar la limpieza del vehículo, cuando no está ocupado.	
<b>TOTAL</b>										<b>100</b>	<b>20</b>	<b>15,75</b>	<b>3,08</b>		
<b>TOTALES</b>										<b>238</b>	<b>45</b>	<b>37,27</b>	<b>6,93</b>		
<b>TERMINOLOGÍA</b>															
<b>MEJORA</b>		<b>6</b>		<b>HOJA DE RUTA:</b> Documento en el que los conductores registran las rutas realizadas en el día, los funcionarios a los que brindaron el servicio la hora de entrada y salida de cada viaje, kilometrajes.											
<b>FUSIÓN</b>		-													
<b>CREACIÓN</b>		-													
<b>ELIMINACIÓN</b>		-													
<b>Elaborado por:</b>		SANDRA GONZALES		<b>Revisado por:</b>		RESPONSABLE DE TRANSPORTE			<b>Aprobado por:</b>		DIRECTOR EJECUTIVO				

### 5.3.4 Diagramación Mejorada 4: Entrega y Satisfacción de Necesidades

		<b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE</b>										
PROCESO:	Entrega y Satisfacción e Necesidades				SUBPROCESO:			Ingreso del vehículo al parqueadero y Reporte de termino de actividades				
CÓDIGO:	ANT-SG-T-004											
OBJETIVOS:	Brindar un servicio eficiente a todos los usuarios que hacen uso de los automotores que proporciona el Departamento de Transporte.											
ALCANCE	DESDE:	Llegada a la institución										
	HASTA:	Conductor llena la hoja de ruta										
ENTRADAS:	Ingresa vehículo a la ANT											
SALIDAS:	Termino de actividades											
RESPONSABLE:	Conductor											
FRECUENCIA:	Diaria			VOLUMEN:			18					
TIEMPO:	76			COSTO:			11,70					
EFICIENCIA EN TIEMPO:	74%			EFICIENCIA EN COSTO:			74%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
									AV	NAV	AV	
<b>SUBPROCESO: INGRESO DEL VEHICULO AL PARQUEADERO</b>												
1	Conductor	Llega a la ANT y da kilometraje de llegada al guardia	X						15		2,31	
2	Conductor	Ingresa al parqueadero	X						10		1,54	
3	Conductor	Tiene que sacar el vehículo	X						8		1,23	
4	Conductor	Lleva el vehículo al parqueadero alternativo								10		1,54
5	Conductor	Estaciona el vehículo	X						10		1,54	
6	Conductor	Regresa a la Institución								10		1,54
<b>TOTAL</b>									<b>43</b>	<b>20</b>	<b>6,62</b>	<b>3,08</b>
<b>SUBPROCESO: REPORTE DE TERMINO DE ACTIVIDADES</b>												
7	Conductor	Se reporta con el superior inmediato	X						10		1,54	
8	Conductor	Llena la hoja de ruta	X						3		0,46	
<b>TOTAL</b>									<b>13</b>	<b>0</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTALES</b>									<b>56</b>	<b>20</b>	<b>8,62</b>	<b>3,08</b>
<b>TERMINOLOGÍA</b>												
MEJORA	5											
FUSIÓN	-		HOJA DE RUTA: Documento en el que los conductores registran las rutas realizadas en el día, los funcionarios a los que brindaron el servicio la hora de entrada y salida de cada viaje, kilometrajes.									
CREACIÓN	-		PARQUEADERO ALTERNO: Es el parqueadero en el que se guardan los vehículos en caso de que el parqueadero principal no es te disponible.									
ELIMINACIÓN	-											
Elaborado por:	SANDRA GONZALES		Revisado por:	RESPONSABLE DE TRANSPORTE				Aprobado por:	DIRECTOR EJECUTIVO			

### 5.3.5 Diagramación Mejorada 5: Mantenimiento

		<b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> <b>DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE</b>												
<b>PROCESO:</b>		MANTENIMIENTO						<b>SUBPROCESO:</b>			Mantenimiento preventivo y correctivo			
<b>CÓDIGO:</b>		ANT-SG-T-005												
<b>OBJETIVOS:</b>		Realizar un adecuado y oportuno mantenimiento de los vehículos, con el fin de que se encuentren en óptimas condiciones para brindar el servicio de transporte a todos los usuarios de la institución.												
<b>ALCANCE</b>		<b>DESDE:</b>		Conductor llega a la ANT										
		<b>HASTA:</b>		Conductor regresa a la institución										
<b>ENTRADAS:</b>		Limpieza de vehículo												
<b>SALIDAS:</b>		Mantenimiento realizado												
<b>RESPONSABLE:</b>		Conductores												
<b>FRECUENCIA:</b>		Diario						<b>VOLUMEN:</b>			1			
<b>TIEMPO:</b>		343						<b>COSTO:</b>			48,75			
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		72%						<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>			70%			
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
			●	■	→	◀	▶	◁	AV	NAV	AV	NAV		
<b>SUBPROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>														
1	Conductor	Llega a la Agencia	X							45		6,93		
2	Conductor	Se reporta con su Superior	X							10		1,54		
3	Conductor	Va al parqueadero					X				5		0,77	
4	Conductor	Revisa el estado del Vehículo					X				15		2,31	
5	Conductor	Lava y limpia el vehículo	X							45		6,93		
<b>TOTAL</b>										<b>100</b>	<b>20</b>	<b>15,40</b>	<b>3,08</b>	
<b>SUBPROCESO: MANTENIMIENTO CORRECTIVO</b>														
6	Asistente	Recibe a conductor	X							5		0,84		
7	Conductor	Pide orden de mantenimiento del vehículo	X							5		0,77		
8	Responsable de Transporte	Autoriza la orden de mantenimiento	X							8		1,584		inmediatamente el mantenimiento del vehículo, debido a que lo primordial del Departamento es proporcionar los vehículos suficientes para realizar inmediatamente los trámites de la institución.
9	Asistente	Realiza orden de mantenimiento	X							10		1,67		
10	Conductor	Lleva vehículo a concesionario					X				20		3,08	
11	Conductor	Regresa a la Institución	X							30		4,62		Realizar un foro a los conductores para reducir el índice de daños de los vehículos, estableciendo una adecuada utilización de los vehículos de la institución.
12	Conductor	Regresa por vehículo al concesionario					X				30		4,62	
13	Conductor	Retira el vehículo	X							30		4,62		
14	Conductor	Regresa el vehículo al parqueadero					X				25		3,85	Establecer que cada conductor se encargue de llevar toda la información de un vehículo, para poder prever el nivel de utilización de los vehículos de la institución.
15	Conductor	Informa novedades	X							30		4,62		
16	Asistente	Recibe documentos de certificación de mantenimiento	X							30				
<b>TOTAL</b>										<b>148</b>	<b>75</b>	<b>18,72</b>	<b>11,55</b>	
<b>TOTALES</b>										<b>248</b>	<b>95</b>	<b>34,12</b>	<b>14,63</b>	
<b>TERMINOLOGÍA</b>														
<b>MEJORA</b>	9	<b>MANTENIMIENTO PREVENTIVO:</b> El cuidado y mantenimiento se lo realizará en forma periódica y programada, antes de que ocurra el daño e inmovilización del vehículo.												
<b>FUSIÓN</b>	-	<b>MANTENIMIENTO CORRECTIVO:</b> Mantenimiento mecánico de los vehículos, se lo efectuará en los talleres de la Institución se lo efectuará al ocurrir daños.												
<b>CREACIÓN</b>	-	<b>ORDEN DE TRABAJO:</b> Documento que se emite para que el vehículo ingrese al taller para que pueda hacerse el debido mantenimiento vehicular.												
<b>ELIMINACIÓN</b>	-													
<b>Elaborado por:</b>	SANDRA GONZALES	<b>Revisado por:</b>	RESPONSABLE DE TRANSPORTE			<b>Aprobado por:</b>	DIRECTOR EJECUTIVO							

### 5.3.6 Diagramación Mejorada 6: Administrativo

		<b>DIAGRAMACION MEJORADA</b> DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE													
<b>PROCESO:</b>		ADMINISTRATIVO					<b>SUBPROCESO:</b>			Documentación, archivo y seguridad del SOAT					
<b>CÓDIGO:</b>		ANT-SG-T-006													
<b>OBJETIVOS:</b>		Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la gestión realizada por el Área Administrativa del Departamento de Transporte.													
<b>ALCANCE</b>		<b>DESDE:</b>		Se recibe información y documentación								<b>HASTA:</b>		Se entrega documentos tramitados	
<b>ENTRADAS:</b>		Se recibe y archiva documentación													
<b>SALIDAS:</b>		Documentación completa y en orden													
<b>RESPONSABLE:</b>		ASISTENTE													
<b>FRECUENCIA:</b>		Diaria					<b>VOLUMEN:</b>			20					
<b>TIEMPO:</b>		360					<b>COSTO:</b>			68,11					
<b>EFICIENCIA EN TIEMPO:</b>		85%					<b>EFICIENCIA EN COSTO:</b>			86%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA			
								AV	NAV	AV	NAV				
<b>SUBPROCESO: DOCUMENTACIÓN Y ARCHIVO</b>															
1	Asistente	Recibe documentación	X					20		3,34		Establecer un horario para la recepción de documentación, para que solo se dedique a una sola actividad y agilite los tramites de la institución.			
2	Asistente	Entrega al Responsable de Transporte	X					15		2,51		Designar a otra persona para que en el caso de que no se encuentre el responsable de transporte, sea quien agilite los tramites y no se demoren mucho tiempo para el despacho de asuntos en el Departamento.			
3	Responsable de Transporte	Revisa la documentación			X				5		0,99				
4	Responsable de Transporte	Entrega a la Asistente	X					5		0,99		Solicitar que el responsable de la recepción se encargue de clasificar la documentación para que solo se dedique al despacho de documentos solicitados.			
5	Asistente	Archiva documentos en carpetas				X			5		0,835				
<b>TOTAL</b>								<b>40</b>	<b>10</b>	<b>6,84</b>	<b>1,83</b>				
<b>SUBPROCESO: SEGURIDAD (SOAT)</b>															
6	Responsable de Transporte	Realiza la creación de la necesidad al Coordinador Administrativo	X					10		1,99		Realizar un análisis sobre los procedimientos que se utilizan para la aprobación del SOAT a los vehículos de la institución, que permita agilizar y disminuir el tiempo y el costo en este proceso.			
7	Responsable de Transporte	Emite oficio a la Aseguradora	X					20		3,98					
8	Responsable de Transporte	Recibe informe de aprobación y factibilidad de la Aseguradora	X					200		39,8					
9	Asistente	Emite memorando para que se proceda con el pago	X					15		2,505		Establecer una base de datos con la información de cada vehículo, que permita agilizar la revisión de la información del SOAT.			
10	Responsable de transporte	Recibe los SOAT.	X					10		1,99					
11	Asistente	Revisa que los datos de los SOAT esten correctos			X				45		7,52				
12	Asistente	Entrega a los conductores los respectivos SOAT	X					10		1,67					
<b>TOTAL</b>								<b>265</b>	<b>45</b>	<b>51,94</b>	<b>7,515</b>				
<b>TOTALES</b>								<b>305</b>	<b>55</b>	<b>58,77</b>	<b>9,34</b>				
<b>TERMINOLOGÍA</b>															
<b>MEJORA</b>	5		<b>SOAT:</b> Seguro Obligatorio para Accidentes de Tránsito.												
<b>FUSIÓN</b>	-														
<b>CREACIÓN</b>	-														
<b>ELIMINACIÓN</b>	-														
<b>Elaborado por:</b>	SANDRA GONZALES		<b>Revisado por:</b>	RESPONSABLE DE TRANSPORTE				<b>Aprobado por:</b>	DIRECTOR EJECUTIVO						

### 5.3.7 Diagramación Mejorada 7: Financiero

		<b>DIAGRAMACIÓN MEJORADA</b> DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE											
PROCESO:	FINANCIERO				SUBPROCESO:				Viaicos (comisiones y subsistencias)				
CÓDIGO:	ANT-SG-T-007												
OBJETIVOS:	Planificar y Administrar adecuadamente los recursos financieros del Departamento de Transporte, que permita solventar todos los gastos que presentan durante el ejercicio fiscal.												
ALCANCE	DESDE:	Recopilación de documentación por parte de los conductores											
	HASTA:	Entrega de documentos corregidos y completos para el trámite en el Departamento de RRHH.											
ENTRADAS:	Documentación de la comisión de servicios												
SALIDAS:	Comisión realizada												
RESPONSABLE:	CONDUCTORES												
FRECUENCIA:	Semanal				VOLUMEN:				2				
TIEMPO:	95				COSTO:				15,31				
EFICIENCIA EN TIEMPO:	84%				EFICIENCIA EN COSTO:				80%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA
									AV	NAV	AV	NAV	
1	Conductor	Recopilación de documentación de soporte de la comisión de servicios realizados	X						30		4,62		Realizar un curso de capacitación a los conductores de la Institución, en el área de computación, para que realicen bien y en menor tiempo los informes y solicitudes encomendados por el Departamento.
2	Conductor	Elaborar informe de comisión realizada y solicitud de viáticos	X						20		3,08		
3	Responsable de Transporte	Revisa informe								15		2,985	
3	Conductor	Entrega de documentos a RRHH	X						10		1,54		
4	Conductor	Repite informe y/o solicitud	X						15		2,31		
5	Conductor	Entrega documentos corregidos y completos a RRHH para el trámite de reembolso	X						5		0,77		
<b>TOTAL</b>									<b>80</b>	<b>15</b>	<b>12,32</b>	<b>2,985</b>	
<b>TERMINOLOGÍA</b>													
MEJORA	4		COMISIONES: Viajes que se realizan fuera de la ciudad por motivos de trabajo por más de dos días.										
FUSIÓN	-		SUBSISTENCIAS: Viajes que se realizan fuera de la ciudad por motivo de trabajo por un solo día (retorno el mismo día).										
CREACIÓN	-		INFORME Y/O SOLICITUD: Documento que se presenta después de cada comisión o subsistencia, en el que se detallan las actividades realizadas.										
ELIMINACIÓN	-												
Elaborado por:	SANDRA GONZALES		Revisado por:	RESPONSABLE DE TRANSPORTE				Aprobado por:	DIRECTOR EJECUTIVO				

### 5.3.8 Diagramación Mejorada 8: Tecnológico

		<b>DIAGRAMACION MEJORADA</b> DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE												
PROCESO:	TECNOLOGICO						SUBPROCESO:			Soporte técnico				
CÓDIGO:	ANT-SG-T-008													
OBJETIVOS:	Brindar permanentemente soporte técnico a todos los equipos de computación que utilizan en el Departamento de Transporte.													
ALCANCE	DESDE:	Se detecta problema en el computador												
	HASTA:	El computador está funcionando bien												
ENTRADAS:	Dificultades tecnologicas													
SALIDAS:	Equipo de computación en buen funcionamiento													
RESPONSABLE:	TECNICO													
FRECUENCIA:	Semanal						VOLUMEN:			1				
TIEMPO:	155						COSTO:			25,44				
EFICIENCIA EN TIEMPO:	65%						EFICIENCIA EN COSTO:			65%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		PROPUESTAS DE MEJORA	
									AV	NAV	AV	NAV		
<b>SUBPROCESO: SOPORTE TECNICO</b>														
1	Asistente	Detecta problema en el computador	X							25		4,18		Incrementar el número de empleados que brindan soporte técnico a la institución, que permita ofrecer inmediatamente una solución sobre los problemas informáticos detectados en el departamento.  Capacitar constantemente al personal de la institución.
2	Asistente	Llama al Departamento Tecnológico	X							10		1,67		
3	Técnico	Va a solucionar el problema									20		3,24	
4	Técnico	Verifica el problema y detecta el daño									25		4,05	
5	Técnico	Resuelve el problema y detecta el daño	X							45		7,29		
6	Asistente	Recibe el computador arreglado	X							20		3,34		
7	Asistente	Verifica que el computador este funcionando bien									10		1,67	
<b>TOTAL</b>										<b>100</b>	<b>55</b>	<b>16,48</b>	<b>8,96</b>	
<b>TERMINOLOGÍA</b>														
MEJORA	3		DEPARTAMENTO TECNOLÓGICO: Departamento que esta encargado de brindar soporte y apoyo en cuanto a problemas de tecnología a la Institución (internet, programas de computación, equipo de computación, etc).											
FUSIÓN	-													
CREACIÓN	-		GESTIÓN TECNOLÓGICA: Es la gestión que el Técnico realiza.											
ELIMINACIÓN	-													
Elaborado por:	SANDRA GONZALES		Revisado por:	RESPONSABLE DE TRANSPORTE				Aprobado por:	DIRECTOR EJECUTIVO					

## 5.4HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

### 5.4.1 Hoja de Mejoramiento de Proceso 1: Planificación Operativa Anual

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 001</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> PLANIFICACION OPERATIVA ANUAL</p>	
<p><b>INGRESO</b> :Información de necesidades</p> <p><b>RESULTADO</b> : Plan Operativo Anual aprobado y difundido</p> <p><b>FRECUENCIA</b> : Anual</p> <p><b>VOLUMEN</b> :1</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p> <p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- No se tomó en cuenta a los choferes para recopilar la información de las necesidades.</li><li>- Existe demora para establecer los objetivos y metas que se quiere alcanzar durante el año.</li><li>- Existe demora en la elaboración del Plan Anual de actividades para el Departamento de Transporte.</li><li>- No utiliza internet para agilizar el proceso.</li><li>- El Director Ejecutivo se demora en Aprobar el Plan Operativo Anual.</li></ul>	
<p><b>SITUACIÓN PROPUESTA</b></p>	
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomar en cuenta la intervención de los choferes en la recopilación de la información de las necesidades para que no exista problemas con este sector de trabajo.</li> <li>- Establecer un curso de capacitación para todo el personal del Departamento, en la elaboración del Plan Operativo Anual, incluidos indicadores, objetivos y metas.</li> <li>- Elaborar un Formato de Plan Operativo Anual que sea de conocimiento de todo el personal del Departamento.</li> <li>- Establecer una cultura tecnológica para la realización de las actividades, ya que esto permite agilizar los trámites del Departamento.</li> <li>- Delegar a una persona que conozca del tema para que le explica más detalladamente el Plan Operativo Anual al Director Ejecutivo, para que apruebe en menor tiempo.</li> </ul>			
<b>MEJORAMIENTO</b>			
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
TIEMPO	415MIN	385MIN	30MIN
COSTO	\$102,69	\$83,70	\$18,99
EFICIENCIA EN TIEMPO	45%	93,51%	48,51%
EFICIENCIA EN COSTO	34%	94%	60%
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>			
<b>EN TIEMPO ( MINUTOS )</b>		<b>EN COSTO (DÓLARES)</b>	
<b>FORMULA:</b> DIF T x VOLUMEN x DIAS x MESES  <b>30 X 1 X 1 = 30 MINUTOS</b>		<b>FORMULA:</b> DIFC x VOLUMEN x DIAS x MESES  <i>18,99 X 1 X 1 = \$18,99</i>	

## 5.4.2 Hoja de Mejoramiento de Proceso 2: Recepción de Necesidades

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 002</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b></p> <p>RECEPCION DE NECESIDADES</p>	
<p><b>INGRESO</b> :Solicitud de Vehículo</p> <p><b>RESULTADO</b> : Asignación de vehículo, con salvoconducto y combustible</p> <p><b>FRECUENCIA</b> : Diaria</p> <p><b>VOLUMEN</b> :25</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Asignación de vehículo y conductor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Asistente no puede resolver el asunto y pide ayuda al Responsable de Transporte.</li> <li>- El funcionario tuvo que esperar ya que no hay conductores disponibles por el momento, todos se encuentran ocupados.</li> <li>- El conductor no puede esperar al funcionario más de 15 minutos por orden del Responsable de Transporte.</li> <li>- Al llegar el conductor no puede informar las novedades suscitadas ya que no encuentra al Responsable de Transporte.</li> </ul> <p><b>Nombre del subproceso: Emisión de Salvoconducto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Responsable de Transporte se demora en firmar porque está revisando otra documentación.</li> </ul> <p><b>Nombre del subproceso: Abastecimiento de combustible.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se demora en la entrega del combustible al conductor ya que no está el Responsable de Transporte para que firme.</li> </ul>	
<p><b>SITUACIÓN PROPUESTA</b></p>	
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p>	

**Nombre del subproceso: Asignación de vehículo y conductor**

- Unificar los pasos que llevan en cada trámite, para todos los empleados, con el fin de que tengan conocimiento de todo y pueden resolver individualmente cada asunto del Departamento.
- Contar con personal y vehículos alternos que puede inmediatamente resolver o trasladar inmediatamente cualquier asunto del Departamento.
- Contar con un sistema de comunicación directa entre los conductores y el Responsable de Transporte, para resolver de forma ágil los problemas presentados en las actividades cotidianas.

**Nombre del subproceso: Emisión de Salvoconducto.**

- Delegar la revisión a otro persona para que pueda firmar con mayor rapidez los trámites por parte del Responsable de Transporte.

**Nombre del subproceso: Abastecimiento de combustible.**

- Autorizar la provisión del combustible, siempre y cuando se lleve un registro minucioso sobre la cantidad de combustible proporcionado a cada conductor, cuando el Responsable de Transporte no se encuentre en el Departamento.

**MEJORAMIENTO**

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	260MIN	243MIN	17 MIN
COSTO	\$52,09	\$39,70	\$12,39
EFICIENCIA EN TIEMPO	40%	86%	46%
EFICIENCIA EN COSTO	31%	81%	50%

**BENEFICIO ESPERADO ANUAL**

EN TIEMPO ( MINUTOS )	EN COSTO ( DÓLARES )
<b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X DIAS X MESES</b> <b>17 X 25 X 21 X 12 = 107100 MINUTOS</b>	<b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X DIAS X MESES</b> <b>12,39 X 25 X 21 X 12 = \$78057</b>

### 5.4.3 Hoja de Mejoramiento de Proceso 3: Atención a los Pedidos

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 003</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ATENCION A LOS PEDIDOS</p>	
<p><b>INGRESO</b> :Necesidad de Trasladarse</p> <p><b>RESULTADO</b> : Necesidad Satisfecha</p> <p><b>FRECUENCIA</b> : Diaria</p> <p><b>VOLUMEN</b> :18</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe demora ya que no se puede encontrar al conductor</li> <li>- El funcionario reportó que el vehículo está sucio.</li> <li>- El conductor tiene dificultad en salir con el vehículo ya que uno de sus compañeros se estacionó mal.</li> <li>- El conductor se demora en llenar la hoja de ruta.</li> <li>- Se demora al reportarse con su superior ya que se quedó en el parqueadero.</li> <li>- Se recibe el pedido de otro funcionario para que le trasladen, no se dispone de muchos conductores y se pide al conductor con destino más cercano que cambie su ruta y que lleve a dos funcionarios.</li> <li>- La asistente llama por teléfono al conductor y éste no contesta rápidamente.</li> <li>- El conductor luego de dejar al primer funcionario en el lugar de destino tiene que retirar al segundo funcionario.</li> <li>- El conductor tiene que regresar por el primer funcionario ya que este ha terminado de realizar su gestión, por ende el primer funcionario está esperando que le retiren para retornar a la Institución.</li> <li>- El conductor al retornar a la Institución no se explica bien las novedades suscitadas.</li> </ul>	
<p><b>SITUACIÓN PROPUESTA</b></p>	

SOLUCIONES PROPUESTAS:

**Nombre del subproceso: Traslado de Personal.**

- Asignar un aparato electrónico de comunicación a cada conductor, que permita conocer la ubicación exacta de cada conductor.
- Establecer sanciones aquellos conductores que se estacionan de mala manera en el parqueadero de la Institución.
- Realizar un curso de capacitación a los conductores en manejo de equipos de computación, que permita realizar de manera rápida las hojas de ruta y los informes de cada conductor.

**Nombre del subproceso: Cambio de Ruta**

- Agrupar a cada conductor por sectores de la ciudad, con el fin de que no tenga que trasladarse por mucho tiempo de un lugar a otro, sino solo en caso de fuerza mayor.
- Integrar en cada ruta varios trámites o traslados por el mismo lugar o sector, ya que esto va a permitir realizar las gestiones en menor tiempo y a optimizar los recursos.
- Cada conductor debe realizar la limpieza del vehículo, cuando no está ocupado.

**MEJORAMIENTO**

ACTUAL	SITUACIÓN	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	290MIN	283MIN	7MIN
COSTO	\$45,50	\$44,20	\$1,30
EFICIENCIA EN TIEMPO	53%	84%	31%
EFICIENCIA EN COSTO	53%	84%	31%

**BENEFICIO ESPERADO ANUAL**

EN TIEMPO ( MINUTOS )	EN COSTO ( DÓLARES )
<p><b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X DIAS X MESES = TIEMPO ANUAL</b></p> <p>7 X 18 X 21 X 12 = 31752 MINUTOS</p>	<p><b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X DIAS X MESES</b></p> <p>1,30 X 18 X 21 X 12 = \$5896,80</p>

## 5.4.4 Hoja de Mejoramiento de Proceso 4: Entrega y Satisfacción de Necesidades

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 004</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ENTREGA Y SATISFACCION DE NECESIDADES</p>	
<p><b>INGRESO</b> : Vehículo a la ANT <b>RESULTADO</b> : Terminó de actividades <b>FRECUENCIA</b> : Diaria <b>VOLUMEN</b> : 18</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Ingreso del vehículo al parqueadero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Conductor no puede guardar el vehículo porque el parqueadero está lleno, tiene que ir a guardar en el otro parqueadero el vehículo.</li> </ul> <p><b>Nombre del subproceso: Reporte de término de actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Conductor se demora en reportarse, no sube inmediatamente con su Superior.</li> <li>- El Conductor informa novedades ocurridas como que el parqueadero estaba lleno y tuvo que parquear el vehículo en otro lado.</li> <li>-</li> </ul>	
<p><b>SITUACIÓN PROPUESTA</b></p>	
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Ingreso del vehículo al parqueadero</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un sistema de comunicación tecnológico que permita comunicar si ya no hay espacio en el parqueadero, con el motivo de no perder tiempo dirigiéndose a los dos parqueaderos.</li> </ul>	

**Nombre del subproceso: Reporte de término de actividades**

- Solicitarle al conductor reportarse inmediatamente con el Responsable de Transporte.
- Realizar un reporte global al final del día, con el propósito de que no se interrumpa la jornada de trabajo de los conductores.

**MEJORAMIENTO**

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	115MIN	76MIN	39MIN
COSTO	\$17,71	\$11,70	\$6,01
EFICIENCIA EN TIEMPO	26%	74%	48%
EFICIENCIA EN COSTO	26%	74%	48%

**BENEFICIO ESPERADO ANUAL**

EN TIEMPO ( MINUTOS )	EN COSTO ( DÓLARES )
<b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X DIAS X MESES</b>  <b>39 X 18 X 21 X 12 = 176904 MINUTOS</b>	<b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X DIAS X MESES</b>  <b>6,01 X 18 X 21 X 12 = 27261,36</b>

### 5.4.5 Hoja de Mejoramiento de Proceso 5: Mantenimiento

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 005</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> MANTENIMIENTO</p>	
<p><b>INGRESO</b> : Limpieza de Vehículo  <b>RESULTADO</b> : Mantenimiento realizado  <b>FRECUENCIA</b> : Diaria  <b>VOLUMEN</b> :1</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Mantenimiento Preventivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El vehículo está sucio y sin combustible, para comenzar la jornada diaria de trabajo el conductor debe realizar el mantenimiento preventivo y pedir un vale de combustible si lo necesita.</li> </ul> <p><b>Nombre del subproceso: Mantenimiento Correctivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe demora en la aceptación del pedido del conductor para la realización de la orden de mantenimiento.</li> <li>- El conductor recibe documentos del concesionario.</li> <li>- Se demoran mínimo 2 días en entregar el vehículo, el Conductor debe utilizar otro vehículo para continuar con sus funciones.</li> <li>- El Conductor no lleva actualizado la hoja de vida del vehículo lo que dificulta saber el estado del vehículo.</li> </ul>	

**SITUACIÓN PROPUESTA**

SOLUCIONES PROPUESTAS:

**Nombre del subproceso: Mantenimiento Preventivo**

- Determinar que todos los conductores al término de cada día de trabajo, realizar el mantenimiento de los vehículos, debido a que se pueda conocer con anticipación los vehículos con los que cuenta la Institución para el siguiente día de trabajo.

**Nombre del subproceso: Mantenimiento Correctivo**

- Solicitar al responsable que acepte las órdenes de mantenimiento, autorizar inmediatamente el mantenimiento del vehículo, debido a que lo primordial del Departamento es proporcionar los vehículos suficientes para realizar inmediatamente los trámites de la Institución.
- Realizar un foro a los conductores para reducir el índice de daños de los vehículos, estableciendo una adecuada utilización de los vehículos de la Institución.
- Establecer que cada conductor se encargue de llevar toda la información de un vehículo, para poder proveer el nivel de utilización de los vehículos de la Institución.

**MEJORAMIENTO**

ACTUAL	SITUACIÓN	SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	405MIN	343MIN	62MIN
COSTO	72,07	\$48,75	\$23,32
EFICIENCIA EN TIEMPO	33%	72%	39%
EFICIENCIA EN COSTO	41%	70%	29%

**BENEFICIO ESPERADO ANUAL**

EN TIEMPO ( MINUTOS )	EN COSTO ( DÓLARES )
<b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X DIAS X MESES</b> <b>62 X 1 X 21 X 12 = 15624 MINUTOS</b>	<b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X DIAS X MESES</b> <b>23,32 X 1 X 21 X 12 = \$5876,64</b>

## 5.4.6 Hoja de Mejoramiento de Proceso 6: Administrativo

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 006</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> ADMINISTRATIVO</p>	
<p><b>INGRESO</b> : Se recibe y archiva documentación  <b>RESULTADO</b> : Documentación completa y en orden  <b>FRECUENCIA</b> : Diaria  <b>VOLUMEN</b> :20</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Documentación y Archivo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegan varios documentos y la asistente se demora en recibir</li> <li>- El Responsable de Transporte no está lo que demora la entrega de documentación.</li> <li>- El Responsable de Transporte revisa detalladamente y despacha los documentos.</li> <li>- Se demora en clasificar la documentación y archiva en cada carpeta según el caso.</li> </ul> <p><b>Nombre del subproceso: Seguridad SOAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Coordinador Administrativo autoriza la contratación del seguro para los vehículos.</li> <li>- El Responsable de Transporte adjunta las facturas de compra de los vehículos para la Aseguradora verifique que son bienes del Estado.</li> <li>- La Aseguradora verifica y hace la revisión de los vehículos para emitir un informe de factibilidad y aprobación.</li> <li>- El Departamento Financiero realiza el control previo de la documentación y envía al Departamento de Contabilidad para que se realice el pago.</li> <li>- El Responsable de Transporte recibe los SOAT y firma la constatación de recibido.</li> <li>- La asistente tiene que verificar cada dato del SOAT con los de los vehículos.</li> </ul>	

**SITUACIÓN PROPUESTA**

SOLUCIONES PROPUESTAS:

**Nombre del subproceso: Documentación y Archivo**

- Establecer un horario para la recepción de documentación, para que solo se dedique a una sola actividad y agilite los trámites de la Institución.
- Designar a otra persona para que en el caso de que no se encuentre el Responsable de Transporte, sea quien agilite los trámites y no se demoren mucho tiempo para el despacho de asuntos en el Departamento.
- Solicitar que el responsable de la recepción se encargue de clasificar la documentación para que solo se dedique al despacho de documentos solicitados.

**Nombre del subproceso: Seguridad SOAT**

- Realizar un análisis sobre los procedimientos que se utilizan para la aprobación del SOAT a los vehículos de la Institución, que permita agilizar y disminuir el tiempo y el costo en este proceso.
- Establecer una base de datos con la información de cada vehículo, que permita agilizar la revisión de la información del SOAT.

**MEJORAMIENTO**

SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN PROPUESTA	DIFERENCIAS
TIEMPO	555MIN	360MIN	195MIN
COSTO	\$104,65	\$68,11	\$36,54
EFICIENCIA EN TIEMPO	16%	85%	69%
EFICIENCIA EN COSTO	16%	86%	69%

**BENEFICIO ESPERADO ANUAL**

EN TIEMPO ( MINUTOS )	EN COSTO ( DÓLARES )
<b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X DIAS X MESES</b> <b>195 X 20 X 21 X 12 = 982800 MINUTOS</b>	<b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X DIAS X MESES</b> <b>36,54 X 20 X 21 X 12 = \$ 184161,60</b>

### 5.4.7. Hoja de Mejoramiento de Proceso 7: Financiero

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 007</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> FINANCIERO</p>	
<p><b>INGRESO</b> : Documentación de la comisión de servicios</p> <p><b>RESULTADO</b> : Comisión realizada</p> <p><b>FRECUENCIA</b> : Semanal</p> <p><b>VOLUMEN</b> :2</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: VIÁTICOS (comisiones y subsistencias)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El conductor tiene que presentar la solicitud de pedido de vehículo y conductor, el informe de viaje, la solicitud de viáticos y las facturas correspondientes que respalden los gastos y tiene dificultad para completar la documentación</li> <li>- El conductor tiene dificultad en llenar la documentación ya que no tiene los suficientes conocimientos de computación para llenar las solicitudes e informes.</li> <li>- El conductor entrega la documentación a RRHH para que revise documentos.</li> <li>- La persona responsable de la revisión de documentos encuentra que el conductor se equivocó al llenar datos y tiene que corregir. Muchas veces los conductores entregan la documentación incompleta y no pueden cobrar sus viáticos.</li> </ul>	
<p><b>SITUACIÓN PROPUESTA</b></p>	
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: VIÁTICOS (comisiones y subsistencias)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un curso de capacitación a los conductores de la Institución, en el área de computación, para que realicen bien y en menor tiempo los informes y solicitudes encomendados por el Departamento.</li> </ul>	

<p>- Realizar un instructivo sobre los diferentes pasos que debe seguir y como hacer aquellos documentos que les han encomendado a los conductores, para que disminuya el nivel de errores que tienen ellos en la presentación de la documentación solicitada.</p>			
<b>MEJORAMIENTO</b>			
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
TIEMPO	225MIN	95MIN	130MIN
COSTO	\$36,00	\$15,31	\$20,69
EFICIENCIA EN TIEMPO	7%	84%	67%
EFICIENCIA EN COSTO	6%	80%	74%
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>			
<b>EN TIEMPO ( MINUTOS )</b>		<b>EN COSTO ( DÓLARES )</b>	
<b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X SEMANAS</b>  <b>130 X 2 X 52 = 13520 MINUTOS</b>		<b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X SEMANAS</b>  <b>20,69 X 2 X 52 = \$2151,76</b>	

### 5.4.8 Hoja de Mejoramiento de Proceso 8: Tecnológico

 <p>Agencia Nacional de Tránsito</p>	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO 008</p>
<p><b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> TECNOLOGICO</p>	
<p><b>INGRESO</b> : Dificultades Tecnológicas <b>RESULTADO</b> : Equipo de computación en buen funcionamiento <b>FRECUENCIA</b> : Semanal <b>VOLUMEN</b> :1</p>	
<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Soporte Técnico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay técnicos disponibles en ese momento, lo que hace que se paralice el trabajo.</li> <li>- El técnico se demora en encontrar el daño y en reparar el computador.</li> </ul>	
<p><b>SITUACIÓN PROPUESTA</b></p>	
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS:</p> <p><b>Nombre del subproceso: Soporte Técnico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el número de empleados que brindan soporte técnico a la Institución, que permita ofrecer inmediatamente una solución telefónica sobre los problemas informáticos detectados en el departamento.</li> <li>- Capacitar constantemente al personal de la Institución.</li> <li>- Establecer indicadores de gestión.</li> </ul>	

<b>MEJORAMIENTO</b>			
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>		<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	<b>DIFERENCIAS</b>
TIEMPO	200MIN	155MIN	45MIN
COSTO	\$32,93	\$25,44	\$7,49
EFICIENCIA EN TIEMPO	38%	65%	27%
EFICIENCIA EN COSTO	38%	65%	27%
<b>BENEFICIO ESPERADO ANUAL</b>			
<b>EN TIEMPO ( MINUTOS )</b>		<b>EN COSTO ( DÓLARES )</b>	
<b>FORMULA DEL TIEMPO: DIFT X VOLUMEN X N° SEMANAS X MESES</b> <b>45 X 1 X 52 = 2340 MINUTOS</b>		<b>FORMULA DEL COSTO: DIFC X VOLUMEN X N° SEMANAS X MESES</b> <b>7,49 X 1 X 52 = \$ 389,48</b>	

## 5.5MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA SITUACIÓN ACTUAL SITUACIÓN PROPUESTA

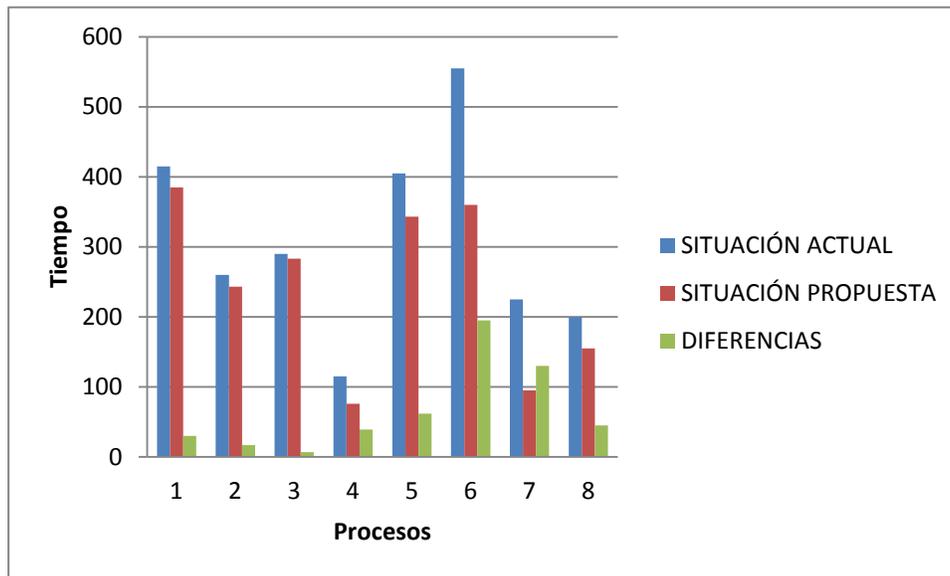
N°	Proceso Analizado	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				Frecuencia	Volumen	BENEFICIOS ANUAL	
		Tiempos (minutos)	Costo (dólares)	EFICIENCIAS		Tiempos (minutos)	Costo (dólares)	EFICIENCIAS		Tiempos (minutos)	Costo (dólares)	EFICIENCIAS				Tiempos (minuts)	Costo (dólares)
				TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO			TIEMPO	COSTO				
1	Plan Operativo Anual	415	102,69	45,00%	34,00%	385	83,70	93,51%	94,00%	30	\$18,99	48,51%	60%	ANUAL	1	30	\$18,99
2	Asignación del Vehículo Emisión del salvoconducto Abastecimiento de Combustible	260	52,09	40,00%	31,00%	243	39,70	86,00%	81,00%	17	\$12,39	46%	50%	DIARIA	25	107100	\$78057
3	Traslado de Personal Cambio de Ruta	290	45,50	53,00%	53,00%	283	44,20	84,00%	84,00%	7	\$1,31	31%	31%	DIARIA	18	31752	\$5896,80
4	Ingreso del vehículo al parqueadero y reporte de actividades	115	17,71	26,00%	26,00%	76	11,70	74,00%	74,00%	39	\$6,01	48%	48%	DIARIA	18	176904	\$27261,36
5	Mantenimiento Preventivo y Correctivo	405	72,07	33,00%	41,00%	343	48,75	72,00%	70,00%	62	\$23,32	39%	29%	DIARIA	1	15624	5876,64
6	Documentación y Archivo Seguridad SOAT	555	104,65	16,00%	16,00%	360	68,11	85%	86%	195	\$36,54	69%	70%	DIARIA	1	982800	184161,60
7	Viáticos (comisiones y subsistencias)	225	36,00	7,00%	6,00%	95	15,31	84,00%	80,00%	130	\$20,69	67%	67%	SEMANAL	2	13520	\$2151,76
8	Soporte Técnico	200	32,93	38,00%	38,00%	155	25,44	65,00%	65,00%	45	\$7,49	27%	27%	SEMANAL	1	2340	\$389,48
<b>TOTAL</b>		2465	\$463,64			1940	\$ 336,91			525	\$126,74						
<b>EFICIENCIAS PROMEDIO</b>				32,00%	31,00%			80,00%	79,00%			47,00%	48,00%				
<b>BENEFICIO TOTAL ESPERADO</b>																<b>1'330.070</b>	<b>303.813,63</b>

### 5.5.1 Gráficos Comparativos

#### TIEMPO EN SUBPROCESOS

N°	PROCESO	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	FRECUENCIA	Volumen
1	Plan Operativo Anual	415	385	30	Anual	1
2	Asignación del Vehículo Emisión del salvoconducto Abastecimiento de Combustible	260	243	17	Diaria	25
3	Traslado de Personal Cambio de Ruta	290	283	7	Diaria	18
4	Ingreso del vehículo al parqueadero y reporte de actividades	115	76	39	Diaria	18
5	Mantenimiento Preventivo y Correctivo	405	343	62	Diaria	1
6	Documentación y Archivo Seguridad SOAT	555	360	195	Diaria	1
7	Viáticos (comisiones y subsistencias)	225	95	130	Semanal	2
8	Soporte Técnico	200	155	45	Semanal	1

Gráfico 64. TIEMPO EN PROCESOS

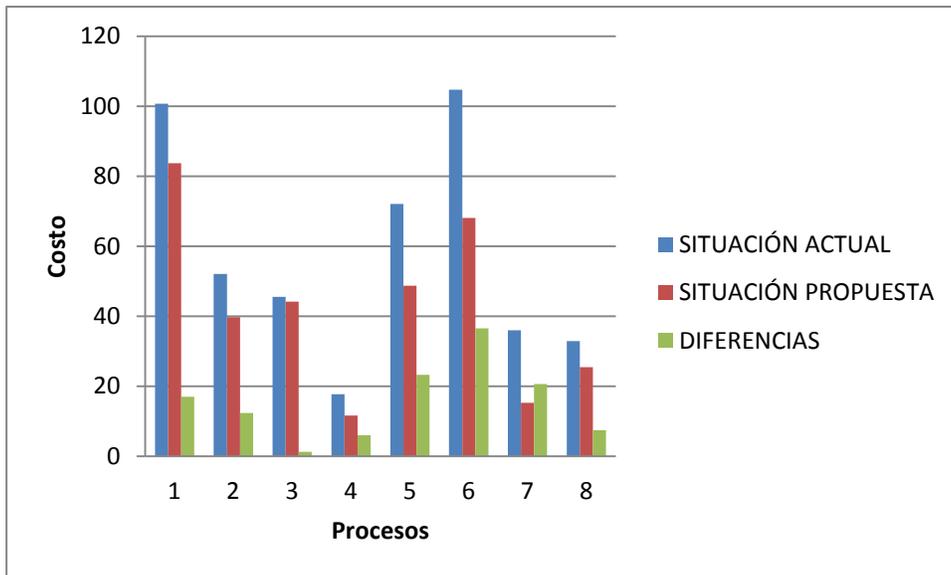


**COSTO EN SUBPROCESOS**

N°	PROCESO	SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA	DIFERENCIAS	FRECUENCIA	Volumen
1	Plan Operativo Anual	100,71	83,70	\$17,01	Anual	1
2	Asignación del Vehículo Emisión del salvoconducto Abastecimiento de Combustible	52,09	39,70	\$12,39	Diaria	25
3	Traslado de Personal Cambio de Ruta	45,50	44,20	\$1,31	Diaria	18
4	Ingreso del vehículo al parqueadero y reporte de actividades	17,71	11,70	\$6,01	Diaria	18

5	Mantenimiento Preventivo y Correctivo	72,07	48,75	\$23,32	Diaria	1
6	Documentación y Archivo Seguridad SOAT	104,65	68,11	\$36,54	Diaria	1
7	Viáticos (comisiones y subsistencias)	36,00	15,31	\$20,69	Semanal	2
8	Soporte Técnico	32,93	25,44	\$7,49	Semanal	1

Gráfico 65. COSTO EN PROCESOS



## **5.5.2 Explicación de la Matriz de Análisis Comparativo**

La Matriz de Análisis Resumida nos permite considerar los resultados de los procesos seleccionados tanto actuales como propuestos, las mejoras y el Beneficio Esperado, esta matriz se elabora con el fin de saber a ciencia cierta las mayores eficiencias obtenidas tanto en tiempo como en costo.

### **5.5.2.1 Procesos Analizados**

Los Procesos analizados y mejorados son:

#### **5.5.2.2 Proceso Gobernante**

- En el proceso del Plan Operativo P.O.A se obtiene una eficiencia del 93,51% en tiempo y 94% en costo con un beneficio en relación al tiempo de ejecución de 30 minutos y un ahorro de 18,99 dólares en relación al costo.

#### **5.5.2.3 Procesos Básicos**

Los procesos básicos contemplados en esta tesis son 4 que ha sido analizados estructurados y evaluados se los detalla de la siguiente manera:

- El proceso Recepción de Necesidades, obtuvo una eficiencia del 86,00% en tiempo y 81,00% en costo con un beneficio en tiempo de 107.100 minutos y un costo de \$78.057 dólares en el año.
- El proceso Atención a los Pedidos, obtuvo una eficiencia del 84,00% en tiempo y 84,00% en costo con un beneficio en tiempo de 31.752 minutos y un costo de \$5.896,80 dólares en el año.
- El proceso Entrega y Satisfacción de Necesidades, obtuvo una eficiencia del 74,00% en tiempo y 74,00% en costo con un beneficio en tiempo de 176.904 minutos y un costo de \$27.261,36 dólares en el año.

- El proceso Mantenimiento, obtuvo una eficiencia del 72,00% en tiempo y 70,00% en costo con un beneficio en tiempo de 15.624 minutos y un costo de 5876,64 dólares en el año.

#### **5.5.2.4 Procesos de Apoyo**

Los procesos de apoyo seleccionados fueron 3 y son los siguientes:

- El proceso Administrativo, obtuvo una eficiencia del 85,00% en tiempo y 85,00% en costo con un beneficio en tiempo de 982.800 minutos y un costo de \$184.161,60 dólares en el año.
- El proceso Financiero, obtuvo una eficiencia del 84,00% en tiempo y 80,00% en costo con un beneficio en tiempo de 13.520 minutos y un costo de \$2.151,76 dólares en el año.
- El proceso Tecnológico, obtuvo una eficiencia del 65,00% en tiempo y 65,00% en costo con un beneficio en tiempo de 2.340 minutos y un costo de \$389,48 dólares en el año.

### **5.6 BENEFICIO ESPERADO**

Observando la Matriz de Análisis Comparativo y después de haber planteado diferentes propuestas de mejoramiento llegamos a la conclusión de que obtenemos un beneficio en tiempo de 1`330.070 Minutos y un ahorro de 303.813,63 dólares.

El costo y el tiempo ahorrado se lo aplicarán a todos y cada uno de los procesos del Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito para desarrollar de una manera eficiente, eficaz y efectiva cada una de las operaciones realizadas o por realizarse en dicha Unidad y en beneficio de la Institución y de la Sociedad.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN**

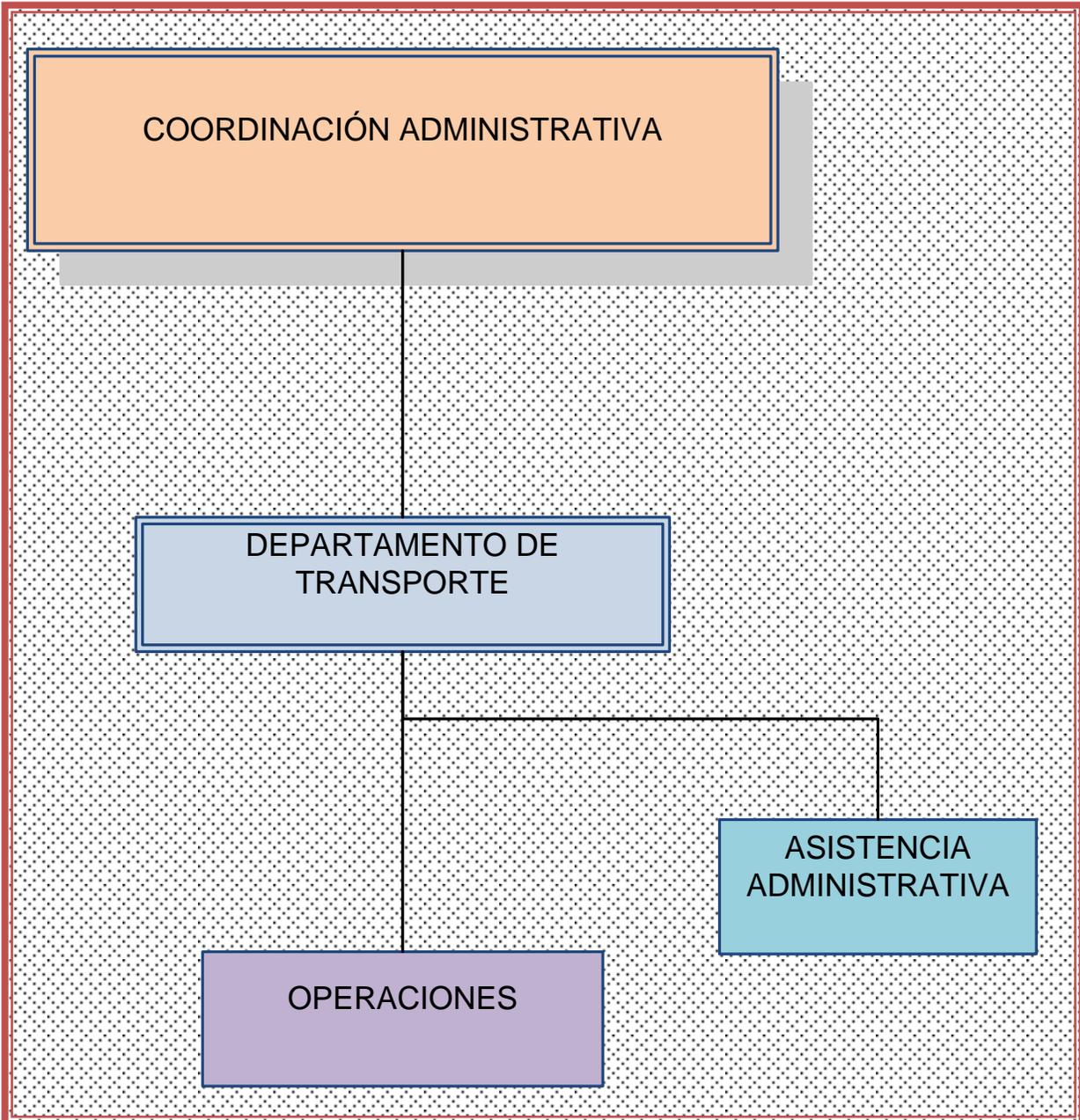
En este capítulo se presenta una propuesta para mejorar la organización del Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito, aplicar sus procesos modernizados y proporcionar herramientas que facilite la gestión institucional en beneficio de los usuarios.

Las herramientas que se explican son las siguientes:

- Organigrama estructural
- Organigrama funcional
- Organigrama posición o de personal
- Factores de éxito e indicadores de gestión
- Especificaciones de los cargos

## 6.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

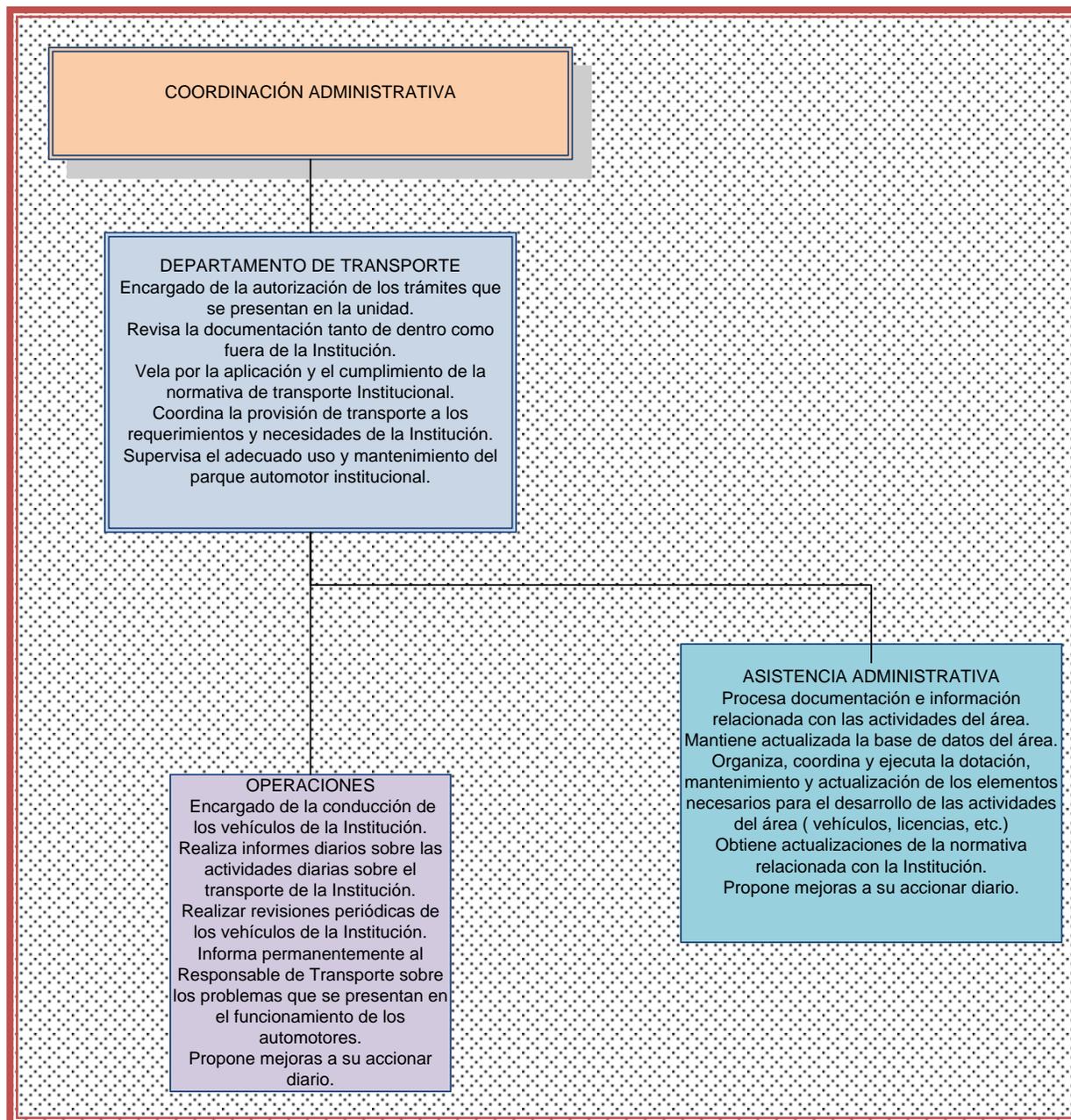
Gráfico 66. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO



Elaborado por: Sandra Gonzales.

## 6.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

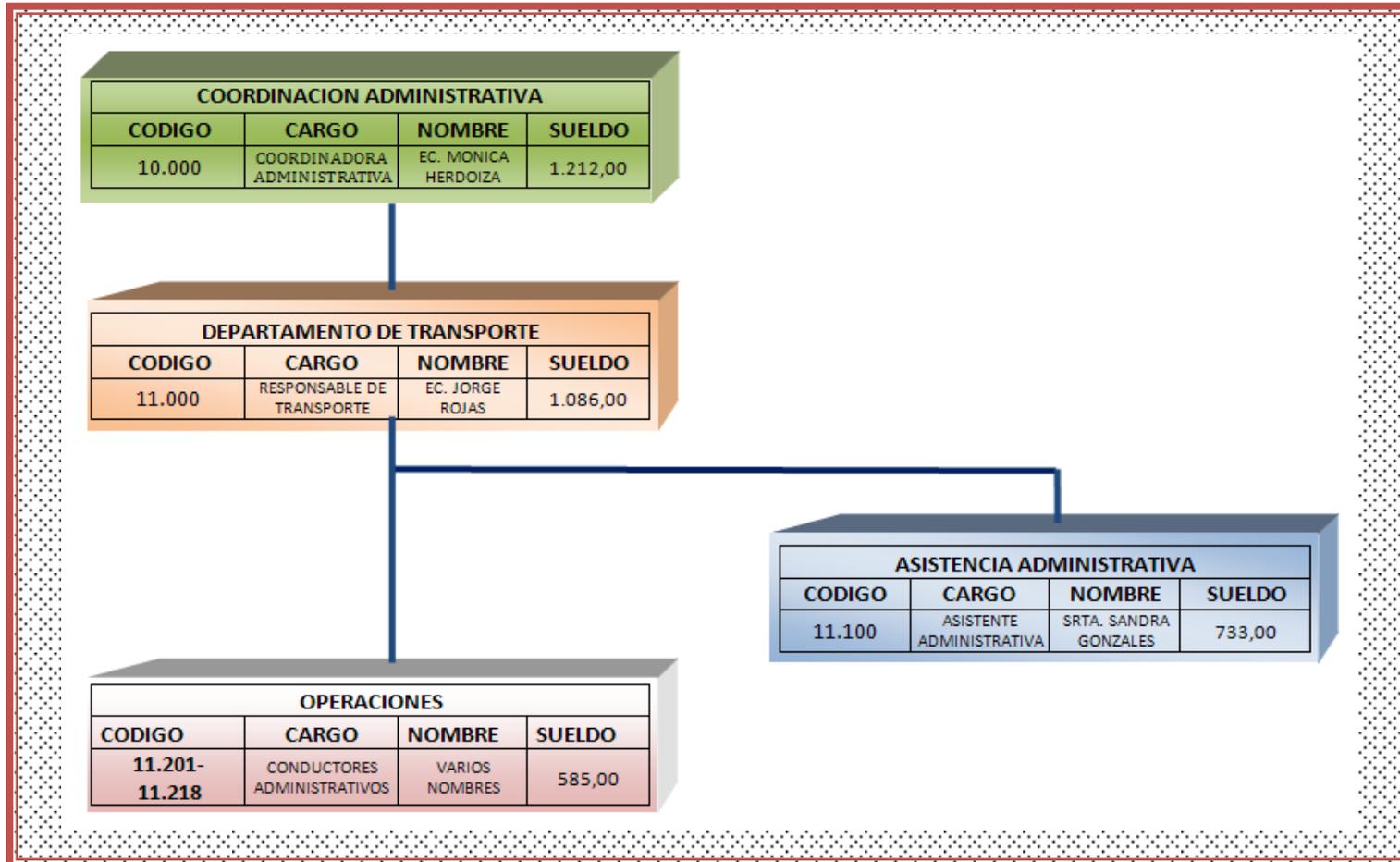
Gráfico 67. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO



Elaborado por: Sandra Gonzales.

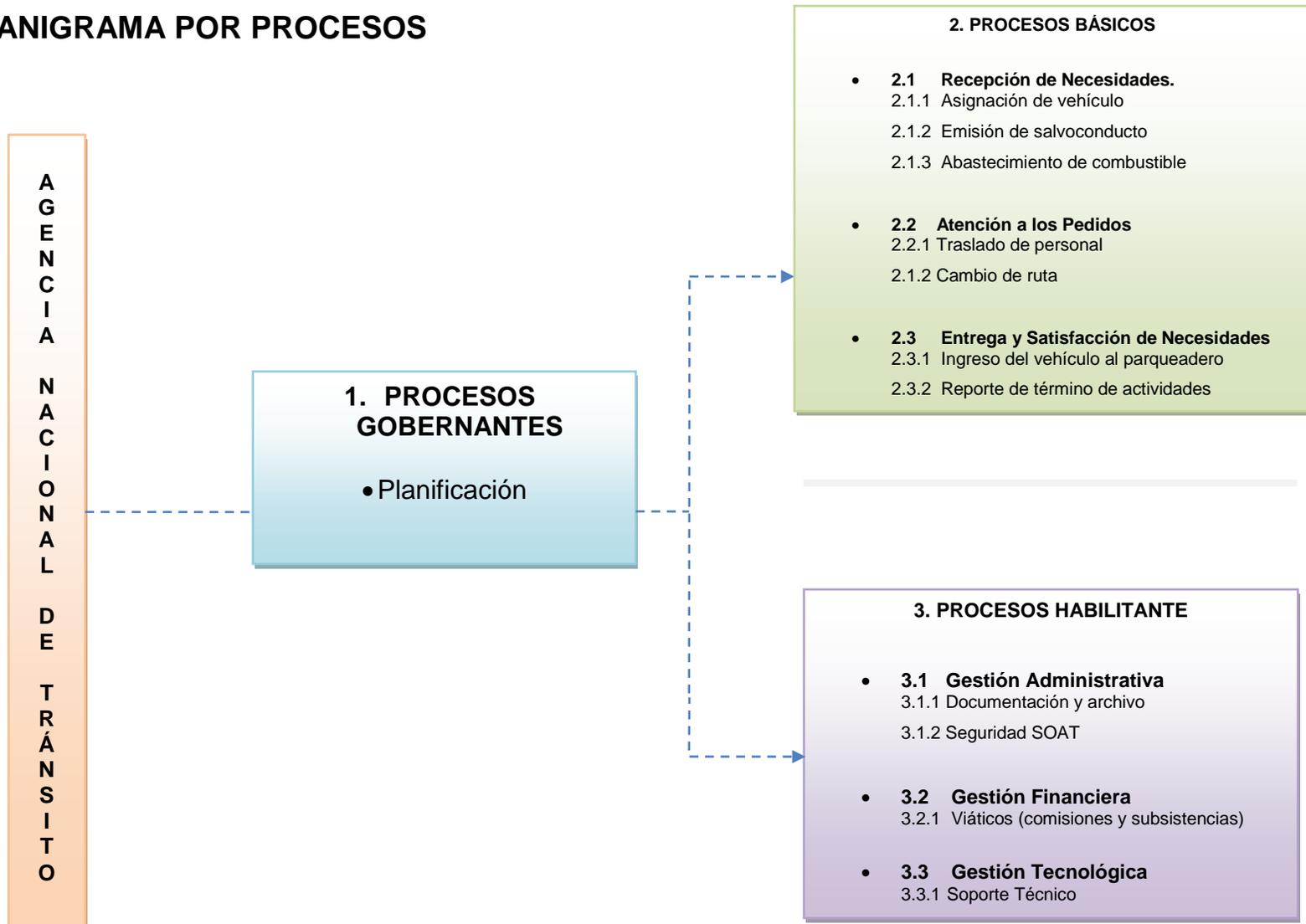
### 6.3 ORGANIGRAMA POSICIÓN O DE PERSONAL

Gráfico 68. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO



Elaborado por: Sandra Gonzales.

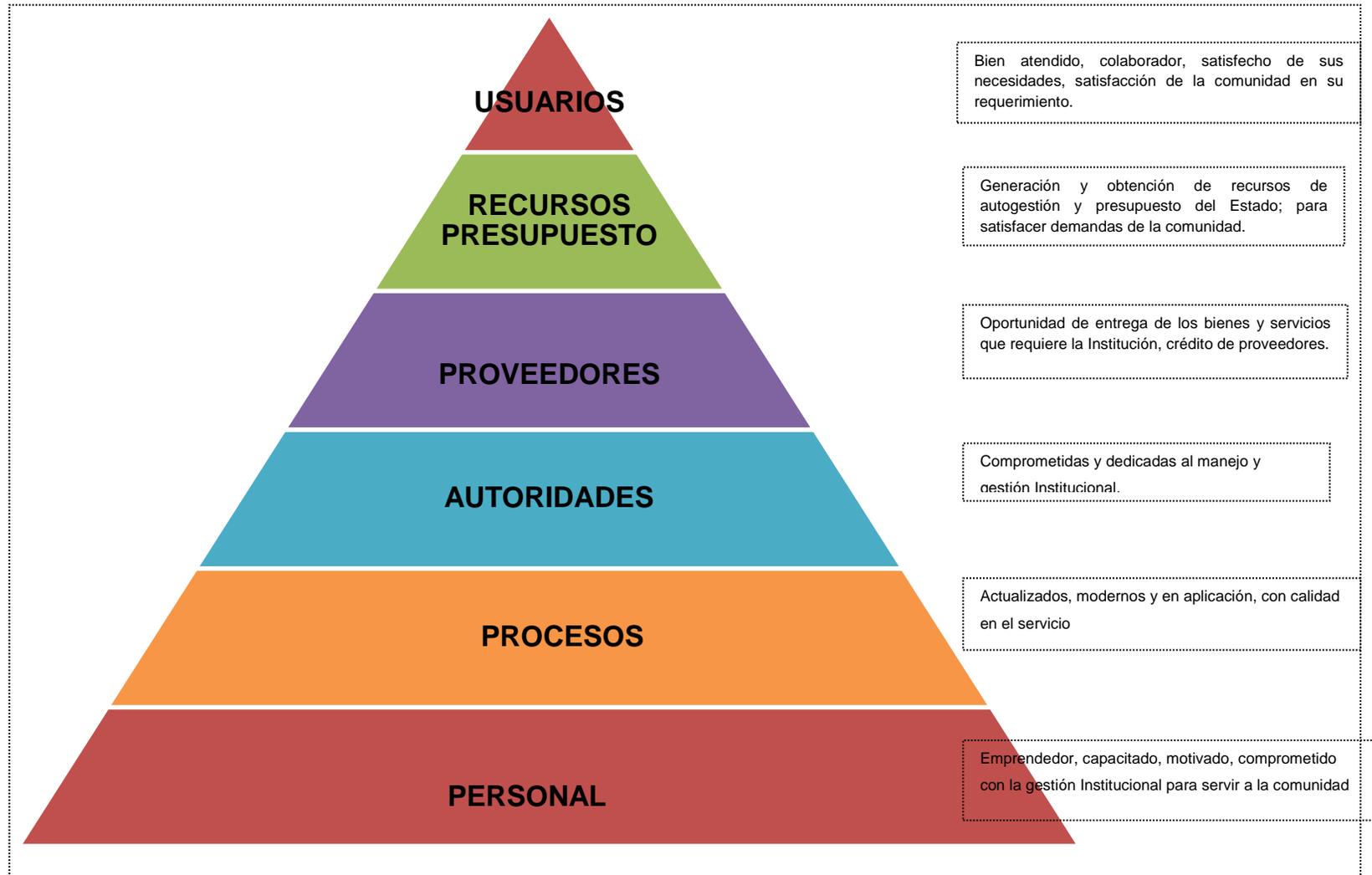
## 6.4 ORGANIGRAMA POR PROCESOS



Elaborado por: Sandra Gonzales.

## 6.5 FACTORES DE ÉXITO A ALCANZAR E INDICADORES DE GESTIÓN

### 6.5.1 Factores de Éxito a Alcanzar



## 6.5.2 Indicadores de Gestión Institucionales

“Un indicador de gestión es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

El indicador señala algunos de los componentes estructurales del fenómeno, cuya importancia es que sobre ellos es posible realizar descripciones más completas y elaborar discursos explicativos”<sup>81</sup>

Dentro de la clasificación de los indicadores de gestión tenemos:

“**EFICACIA**: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área o la Institución, como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la Institución.

**EFICIENCIA**: Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles. En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto.

En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados (gastos en bienes y servicios, dotación de personal, etc.). Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y/o servicios o recursos involucrados en su

---

<sup>81</sup>[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000300006&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300006&nrm=iso&tlng=pt)

producción, con los gastos administrativos, gastos totales incurridos por la Institución.

**ECONOMÍA**: Este concepto se relaciona con la capacidad de una Institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. En el marco de la misión institucional la administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja de autofinanciamiento, la eficiencia en la ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.

**EFFECTIVIDAD (Calidad)**: La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Son atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad; accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comunidad y cortesía en la atención”<sup>82</sup>.

Los indicadores son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño Institucional.

---

<sup>82</sup><http://74.125.47.132/search?q=cache:PDGy5TlgX1YJ:www.cba.gov.ar/imagenes/fotos/indgestfrf.pdf+Indicadores+de+gestion+de+una+institucion&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=ec>

### 6.5.2.1 Indicadores de Gestión del Proceso Gobernante Plan Operativo Anual

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIV A	NEGATIVA		
1	Planificación de Actividades	Planificación Operativa	Ejecución de Proyectos	Mide el grado de eficacia en la ejecución de proyectos.	$\frac{\text{\# de proyectos asignados}}{\text{\# Proyectos Programados}}$	70%	70/100		-30	Plan Operativo Anual	Eficacia
2	Planificación de Actividades	Planificación Operativa	Ejecución del Presupuesto	Mide el grado de eficiencia en la ejecución del presupuesto asignado	$\frac{\text{\# de Recursos Utilizados}}{\text{\# de Recursos Financieros asignados}}$	68%	68/100		-32	Evaluación Financiera Anual	Eficiencia
3	Planificación de Actividades	Planificación Operativa	Elaboración del POA	Mide el grado de elaboración del POA por la institución	$\frac{\text{\# de POAS realizados}}{\text{\# de POAS Planificados}}$	60%	60/100		-40	Registro de POAS institucionales	Eficacia

### 6.5.2.2 Indicadores de Gestión del Proceso Básico Recepción de Necesidades de los Usuarios

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIV A	NEGATIVA		
1	Recepción de Necesidades de los Usuarios	Asignación de vehículo y conductor	Designación del vehículo al conductor	Mide el grado de asignación de funciones al conductor.	$\frac{\text{\# de vehículos asignados}}{\text{\# de vehículos programados}}$	100%	100/100			Registro	Eficiencia
2	Recepción de Necesidades de los Usuarios	Emisión del salvoconducto	Asignación del salvoconducto a cada vehículo	Mide el grado de asignación de salvoconducto a cada vehículo	$\frac{\text{\# de salvoconductos emitidos}}{\text{\# de salvoconductos programados}}$	100%	100/100			Registro	Eficacia
3	Recepción de Necesidades de los Usuarios	Abastecimiento de combustible	Asignación de combustible a cada vehículo	Mide el grado de asignación de combustible a cada vehículo	$\frac{\text{\# de vehículos abastecidos de combustible}}{\text{\# total de vehículos}}$	90%	90/100		-10	Registro	Eficacia

### 6.5.2.3 Indicadores de Gestión del Proceso Básico Atención del Pedido

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIV A	NEGATIVA		
1	Atención del Pedido	Traslado de personal	Evaluación de usuarios trasladados	Mide el grado de pedidos atendidos por el Departamento de la institución	$\frac{\text{\# de usuarios trasladados}}{\text{\# de usuarios Programados}}$	100%	100/100			Reportes	Eficacia
2	Atención del Pedido	Traslado de personal	Evaluación de órdenes de trabajo	Mide el grado de realización de órdenes de trabajo en la unidad	$\frac{\text{\# de órdenes de trabajo realizados}}{\text{\# de órdenes de trabajo asignados}}$	100%	100/100			reportes	Eficacia
3	Atención del Pedido	Cambio de Ruta	Evaluación de rutas cambiadas	Mide el grado de rutas cambiadas por el departamento de transporte	$\frac{\text{\# de rutas cambiadas}}{\text{\# total de rutas}}$	80%	80/100		-20	Registros rutas	Eficacia

#### 6.5.2.4 Indicadores de Gestión del Proceso Básico Entrega y Satisfacción de Necesidades

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIV A	NEGATIVA		
1	Entrega y Satisfacción de Necesidades	Reporte de termino de actividades	Evaluación de vehículos que ingresan al parqueadero	Mide el grado de vehículos que ingresan al parqueadero de la institución	$\frac{\text{\# de vehículos ingresados al parqueadero}}{\text{\# total de vehículos}}$	100%	100/100			Reportes	Eficacia
2	Entrega y Satisfacción de Necesidades	Reporte de termino de actividades	Evaluación de reportes realizados	Mide el grado de realización de reporte de actividades por cada conductor	$\frac{\text{\# de reportes de actividades realizadas}}{\text{\# de traslados programados}}$	100%	100/100			reportes	Eficacia
3	Entrega y Satisfacción de Necesidades	Ingreso del vehiculo al parqueadero	Evaluación de atención a los usuarios	Mide el grado de atención que brindan a los usuarios de la institución	$\frac{\text{\# de usuarios atendidos}}{\text{\# de usuarios asignados}}$	100%	100/100			Registros estadísticos	Eficacia

### 6.5.2.5 Indicadores de Gestión del Proceso Básico de Mantenimiento

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIV A	NEGATIVA		
1	Mantenimiento	Mantenimiento Preventivo	Evaluación de revisiones preventivas de los vehículos	Mide el grado de realización de revisiones preventivas a los vehículos de la institución	$\frac{\text{\# de vehículos con mantenimiento preventivo}}{\text{\# total de vehículos registrados en Pichincha}}$	100%	100/100			Reportes en Excel	Eficacia
2	Mantenimiento	Mantenimiento Correctivo	Evaluación sobre la condición en que se encuentran los vehículos de la institución	Mide el grado en que se encuentran los vehículos de la institución	$\frac{\text{\# de vehículos en buenas condiciones}}{\text{\# de vehículos enviados al taller por revisión de 5.000 km}}$	100%	100/100			Registro	Eficacia

### 6.5.2.6 Indicadores de Gestión del Proceso de Apoyo Administrativo

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIV A	NEGATIVA		
1	Administrativo	Documentación y Archivo	Evaluación de la Planificación de actividades	Mide el grado de realización de planificaciones de actividades en la unidad	$\frac{\text{\# de actividades evaluadas}}{\text{\# de actividades planificadas}}$	85%	85/100		-15	Reportes en Excel	Eficacia
2	Administrativo	Documentación y Archivo	Evaluación sobre el cumplimiento de funciones	Mide el grado de cumplimiento de las funciones por las personas de la unidad	$\frac{\text{\# de funciones cumplidas}}{\text{\# de funciones programadas}}$	100%	100/100			Manual de funciones	Eficacia
3	Administrativo	Documentación y Archivo	Evaluación del grado de archivo de la documentación del área	Mide el grado de archivo de los documentos que ingresan en el departamento de transporte	$\frac{\text{\# de documentos archivados}}{\text{\# de documentos recibidos}}$	100%	100/100			Hoja de Control	Eficacia

4	Administrativo	Documentación y Archivo	Evaluación del grado de cumplimiento de las responsabilidades	Mide el grado de cumplimiento de las responsabilidades por las personas de la unidad	$\frac{\text{\# de responsabilidades cumplidas}}{\text{\# de responsabilidades asignadas}}$	100%	100/100			Hoja de Control	Eficiencia
5	Administrativo	Documentación y Archivo	Evaluación de los documentos actualizados de los vehículos	Mide el grado de actualización de los documentos de los vehículos de la institución	$\frac{\text{\# de documentos de vehículos actualizados}}{\text{\# Total de documentos de los vehículos}}$	100%	100/100			Registro en el Archivo	Eficacia
6	Administrativo	Documentación y Archivo	Evaluación sobre la actualización de las matrículas de los vehículos utilizados	Mide el grado de actualización de las matrículas de los vehículos de la institución	$\frac{\text{\# de matrículas de vehículos actualizados}}{\text{\# Total de matrículas de los vehículos de la institución}}$	100%	100/100			Registro en el Archivo	Eficacia
7	Administrativo	Seguridad (SOAT)	Evaluación del grado de cumplimiento en la cancelación del SOAT	Mide el grado de cumplimiento del pago del SOAT de los vehículos de la institución	$\frac{\text{\# de SOAT cancelados}}{\text{\# Total de vehículos}}$	100%	100/100			Hoja de Control	Eficacia
8	Administrativo	Seguridad (SOAT)	Evaluación del grado de asignación de SOAT	Mide el grado de cumplimiento en la asignación del SOAT a cada conductor	$\frac{\text{\# de SOAT entregados}}{\text{\# de SOAT programados}}$	100%	100/100			Hoja de Control	Eficacia

### 6.5.2.7 Indicadores de Gestión del Proceso de Apoyo Financiero

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIVA	NEGATIVA		
1	Financiero	Viáticos (comisiones y subsistencias)	Evaluación de las comisiones y subsistencias pagadas	Mide el grado de cancelación de las comisiones y subsistencias de la unidad	$\frac{\text{\# de comisiones y subsistencias pagadas}}{\text{\# de comisiones y subsistencias realizadas}}$	80%	80/100		-20	Reportes en Excel	Eficacia
2	Financiero	Viáticos (comisiones y subsistencias)	Evaluación de entrega de informes financieros	Mide el grado de elaboración y entrega de informes financieros por el responsable de la unidad	$\frac{\text{\# de informes financieros realizados}}{\text{\# de informes financieros planificados}}$	100%	100/100			Informes Financieros	Eficacia
3	Financiero	Viáticos (comisiones y subsistencias)	Evaluación del manejo de la documentación financiera	Mide el grado de utilización de la documentación financiera de la unidad	$\frac{\text{\# de documentos financieros entregados}}{\text{\# de documentos financieros solicitados}}$	100%	100/100			Documentos Financieros	Eficacia
4	Financiero	Viáticos (comisiones y subsistencias)	Evaluación de la aceptación de las solicitudes de las comisiones y subsistencias	Mide el grado de aceptación de las solicitudes de las comisiones y subsistencias del área	$\frac{\text{\# de solicitudes de comisiones y subsistencias aceptadas}}{\text{\# total de comisiones y subsistencias}}$	100%	100/100			Registro de solicitudes	Eficacia

### 6.5.2.8 Indicadores de Gestión del Proceso de Apoyo Tecnológico

N	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	ESTÁNDAR	RESULTADO	DESVIACIONES		FUENTE DE CONSULTA	TIPO DE INDICADOR
								POSITIVA	NEGATIVA		
1	Tecnológico	Soporte Técnico	Evaluación de la revisión de equipos de computación	Mide el grado de revisiones de los equipos de computación de la unidad	$\frac{\text{\# de equipos de cómputo revisados}}{\text{\# total de equipos de computo asignados}}$	100%	100/100			Reportes en Excel	Eficacia
2	Tecnológico	Soporte Técnico	Evaluación de requerimientos tecnológicos	Mide el grado de requerimientos por parte de las personas sobre la solución de los equipos de computación de la unidad	$\frac{\text{\# de requerimientos de solución tecnológica realizada}}{\text{\# total de equipos de computación}}$	90%	90/100		-10	Informes	Eficacia
3	Tecnológico	Soporte Técnico	Evaluación de actualización en sistemas informáticos	Mide el grado de actualización de los sistemas de informáticos en el área	$\frac{\text{\# de sistemas informáticos actualizados}}{\text{\# total de sistemas informáticos}}$	80%	80/100		-30	Registro	Eficacia
4	Tecnológico	Soporte Técnico	Evaluación de los equipos obsoletos	Mide el grado de equipos de computación obsoletos para la institución	$\frac{\text{\# de equipos de computación obsoletos}}{\text{\#Total de equipos de computación}}$	100%	100/100			Registro	Eficacia
5	Tecnológico	Soporte Técnico	Evaluación de problemas solucionados	Mide el grado de problemas informáticos solucionados en el área	$\frac{\text{\# de problemas solucionados}}{\text{\# de problemas requeridos}}$	100%	100/100			Registro	Eficacia

## 6.6 ESPECIFICACIONES DE CARGO

### Hoja de Funciones y Responsabilidades: Director Ejecutivo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Denominación:</b>	Director	Unidad Transporte, con los demás procesos institucionales, y a nivel externo con proveedores de bienes y servicios.	<b>Título Requerido:</b>	Ingeniero, Administrador, Economista, Doctor o denominaciones equivalentes
<b>Unidad o Proceso:</b>	Departamento de Transporte			
<b>Rol:</b>	Ejecución y coordinación de procesos			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Garantizar la dirección del departamento de transporte, bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y calidad, para el cumplimiento de la misión institucional.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	5 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ejecutando actividades de dirección de equipos de trabajo, en áreas similares.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	9. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
1. Nombrar a los responsables de cada una de las Unidades Administrativas Regionales y Provinciales 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.		Fundamentos de administración.	Manejo organizacional	
2. 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.		Procesos y procedimientos institucionales	Manejo de equipos de trabajo	
3. Elaborar los reglamentos internos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y someterlos a aprobación del Directorio.		Normativa de contratación pública.	Habilidad numérica	
4. Nombrar y remover al personal de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, conforme a la Ley.		Administración de la documentación.	Organización de información	

## Hoja de Funciones y Responsabilidades: Responsable de Transporte

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Denominación:</b>	Responsable de Transporte	Unidad de Transporte, con los demás procesos institucionales.	<b>Título Requerido:</b>	Licenciado, Ingeniero, Administrador, Economista, o denominaciones equivalentes
<b>Unidad o Proceso:</b>	Departamento de Transporte			
<b>Rol:</b>	Ejecución de procesos.			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades relacionadas con la gestión del transporte para el desarrollo de la misión del área y de la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	4 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ejecutando actividades en áreas similares.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	9. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
1.- Encargado de la autorización de los trámites que se presentan en la unidad.		Contratación pública; leyes y normas de transporte.	Recopilación de información	Iniciativa. Búsqueda de información. Trabajo en equipo. Desarrollo de interrelaciones. Comunicación. Flexibilidad. Orientación al cliente. Orientación al logro. Pensamiento analítico y conceptual.
2.- Revisa la documentación tanto de dentro como fuera de la institución.		Leyes y normas de contratación pública.	Manejo de normativa específica.	
3.- Vela por la aplicación y el cumplimiento de la normativa de transporte.		Procedimientos administrativos	Manejo de procedimientos	
4.- Coordina la provisión de transporte a los requerimientos y necesidades de la institución.		Planificación institucional.	Manejo de información y negociación.	
5.- Supervisa el adecuado uso y mantenimiento del parque automotor institucional.		Evaluación y control de procesos internos	Manejo de personal	

## Hoja de Funciones y Responsabilidades: Asistente Administrativa

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Denominación:</b>	Asistente Administrativo	Unidad Administrativa de transportes, con los demás procesos institucionales.	<b>Título Requerido:</b>	Técnico superior
<b>Unidad o Proceso:</b>	Departamento de Transporte			
<b>Rol:</b>	Técnico			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar actividades de soporte como recopilación y manejo de información y recursos que permitan el correcto desarrollo de los procesos.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta dos años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ejecutando actividades en áreas similares.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	9. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
1.- Procesa documentación e información relacionada con las actividades del área.		Manejo de sistemas de documentación y archivo	Recopilación de información	Iniciativa. Trabajo en equipo. Desarrollo de interrelaciones. Comunicación. Flexibilidad. Orientación al cliente. Orientación al logro.
2.- Mantiene actualizada la base de datos del área.		Técnicas secretariales	Organización de la información	
3.- Organiza, coordina y ejecuta la dotación, mantenimiento y actualización de los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades del área (partes, vehículos, licencias, etc.)		Registro y control de procedimientos.	Coordinación logística y de recursos materiales	
4.- Obtiene actualizaciones de la normativa relacionada con la institución.		Manejo del sistema de correspondencia institucional	Organización de la información	
5.- Propone mejoras a su accionar diario.		Criterios de mejoramiento continuo.	Procesamiento de información	

## Hoja de Funciones y Responsabilidades: Técnico de Informática

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Denominación:</b>	Técnico	Unidad de transporte, con los demás procesos institucionales.	<b>Título Requerido:</b>	Técnico superior
<b>Unidad o Proceso:</b>	Departamento de Transporte			
<b>Rol:</b>	Técnico			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar actividades de soporte como mantenimiento de los equipos de computación, que permitan el correcto desarrollo de los procesos.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta dos años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ejecutando actividades en áreas similares.	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	9. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
1.- Brinda asistencia técnica a todos los equipos de computación del área		Manejo de sistemas Informáticos.	Recopilación de información	Iniciativa. Trabajo en equipo. Desarrollo de interrelaciones. Comunicación. Flexibilidad. Orientación al cliente. Orientación al logro.
2.- Mantiene actualizada la base de datos del área.		Manejo de base de datos	Organización de la información	
3.- Cumplir con las demás funciones que les sean asignadas		Registro y control de procedimientos.	Coordinación de recursos materiales	
4.- Informa permanentemente al jefe de la unidad sobre los equipos de computación obsoletos y del funcionamiento que se les da.		Manejo avanzado de paquetes informáticos	Organización de la información	
5.- Propone mejoras a su accionar diario.		Criterios de mejoramiento continuo.	Procesamiento de información	

## Hoja de Funciones y Responsabilidades: Conductores Administrativos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Denominación:</b>	Conductor Administrativo	Unidad de transporte, con los demás procesos institucionales.	<b>Título Requerido:</b>	Licencia Profesional de Conducción
<b>Unidad o Proceso:</b>	Departamento de Transporte			
<b>Rol:</b>	Auxiliar de Servicios			
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Realizar la conducción de forma eficiente, responsable y de calidad los vehículos que proporcionan el servicio de transporte a los usuarios de la institución.		<b>Tiempo de Experiencia:</b>	Hasta 1 años	
		<b>Especificidad de la experiencia:</b>	Ejecutando actividades en áreas similares. Y manejo de todo tipo de vehículos	
6. ACTIVIDADES ESENCIALES		7. CONOCIMIENTOS	8. DESTREZAS	9. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
1.- Encargado de la conducción de los vehículos de la institución y del traslado del personal.		Atención al cliente.	Amabilidad y destreza en la conducción del vehículo	Iniciativa. Trabajo en equipo. Desarrollo de interrelaciones. Comunicación. Flexibilidad. Orientación al cliente. Orientación al logro.
2.- Realiza informes diarios sobre las actividades diarias sobre el transporte de la institución.		Conducción Profesional	Organización de la información	
3.- Realizar revisiones periódicas de los vehículos de la institución.		Normativa de Transporte.	Coordinación de recursos materiales	
4.- Informa permanentemente al Responsable de transporte sobre los problemas que se presentan en el funcionamiento del auto.		Manejo de MICROSOFT OFFICE	Organización de la información	
5.- Propone mejoras a su accionar diario.		Criterios de mejoramiento continuo.	Procesamiento de información	

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

- El Departamento de Transporte no cuenta con un manual de procesos para la ejecución de cada uno de sus sistemas tanto administrativos como técnicos, esto ha dado como resultado que existan inconvenientes por los tiempos de ejecución de cada tarea designada para los funcionarios.
- Según el diagnóstico situacional realizado en el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito, se ha llegado a determinar que existe una gran cantidad de factores internos que afectan directamente en el funcionamiento de la organización.
- Se pudo observar que existe inconvenientes sobre el servicio que presta el Departamento de Transporte, lo que ha ocasionado que las expectativas de los usuarios no sean del todo satisfactorias y esto ha provocado reclamos y malestar en los mismos.
- El personal con que cuenta actualmente la Unidad, está comprometido y está consciente del impacto que tiene el desarrollo de su trabajo para la Agencia Nacional de Tránsito; pero existe malestar e inconformidad con la distribución de funciones y responsabilidades, debido a que no se lo realiza de acuerdo a las capacidades y competencias de cada persona.
- Al momento el Departamento de Transporte se rige por un orgánico funcional que no está actualizado, y esto ha provocado, que no exista direccionamiento estratégico definido, que oriente de manera clara el servicio que presta. Al momento no cuenta con una misión, visión objetivos, políticas y estrategias que permitan enfocarse así un buen servicio.

- En el análisis de Procesos del Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Transporte, se seleccionó los procesos y se analizaron los costos, tiempos, frecuencia y eficiencia, para luego tener un informe donde se detallan los problemas y novedades encontradas, para luego proponer mejoras en cada proceso analizado.
- La mejora de los subprocesos arrojó como resultado que en cada subproceso se puede reducir, el tiempo de ejecución e incrementar el valor agregado lo que repercutirá en una mejora técnica y administrativa para la unidad.
- Al momento de levantar los procesos se observó, que no existen indicadores de gestión, los cuales no permiten cuantificar el verdadero desempeño del Departamento de Transporte en el cumplimiento de las actividades.
- Actualmente, el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Transito, no cuenta con una estructura definida, no existe una adecuada delimitación de funciones, por lo cual se propone una organización para la unidad, de modo que todas las actividades estén interrelacionadas de manera más eficaz y eficientes.

Con el mejoramiento realizado en esta investigación se obtuvo un beneficio en tiempo de 1'330.070 Minutos y un ahorro de 303.813,63 dólares en el año, valor que se obtiene de la suma de todos los beneficios de cada subproceso analizado en el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- La aprobación y aplicación de la propuesta de mejoramiento de procesos, desarrollada en esta investigación permitirá al Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito, manejar altos niveles de calidad, aumentar la competitividad, disminuir costos, incrementar la productividad, orientando siempre los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- Aplicar las estrategias determinadas en el diagnóstico situacional, que permita mejorar el desempeño y la calidad de servicio de la organización.
- La propuesta del Mejoramiento de Procesos tiene como finalidad de solucionar la Problemática actual que se presenta el Departamento de Transporte al momento de desarrollar sus actividades.
- Con los resultados obtenidos en el Mejoramiento de Procesos, se hace necesario aplicar la propuesta de Mejoramiento, para optimizar los Procesos evaluados.
- Tomar en consideración las estrategias genéricas presentadas como resultado del Análisis FODA, ya que éstas permitirán aprovechar de mejor manera las oportunidades y sus fortalezas; y minimizar el impacto de las amenazas y sus debilidades internas.
- Velar por el cumplimiento de las políticas definidas en esta Tesis, por parte de todo el personal, ya que esto ayudará a la ejecución y control de las actividades diarias.
- Utilizar los Indicadores de Gestión como herramientas válidas para cuantificar las metas y los objetivos propuestos en este plan, con el fin de registrar sus avances, ajustarlos o corregirlos.

- Aplicar cadenas de valor, indicadores de gestión, factores de éxito y organización por procesos permanentemente para evaluar la efectividad, el desempeño y niveles de satisfacción alcanzados al implementar la mejora en los procesos.
- Capacitar y motivar al personal semestralmente para de esta manera reducir errores y lograr un personal comprometido con los objetivos de la Unidad e Institución.
- Difundir los principios y valores del Departamento de Transporte para que el personal genere compromiso y una cultura organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Acuerdo de la Contraloría General del Estado 025. Del Registro Oficial 378. 17 de Octubre de 2006. Expedir el Reglamento general sustitutivo para el manejo y administración de bienes del sector público. Art. 16-17
- Acuerdo Ministerial 049- 13 de junio del 2011. Reglamento para la importación y adquisición de vehículos de conformidad con el convenio por el que se establece la renovación del parque automotor art.1
- AMAYA, Jairo, Gerencia: Planeación y Estrategia, Quito, Universidad Santo Tomas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Nuevos tiempos; Editorial Mc Graw Hill; Bogotá, Colombia; 2002
- Dr. LAMBERT BORJA, Luis; Manual del taxista; Pp. 12-15; 5ta Edición;2011; Imprenta Gutemberg; Riobamba-Ecuador
- Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte, 2006: Gestión administrativa oficina 3021
- FRED David. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Prentice Hall. México 1997.
- HARRINTONG.J.H, Mejoramiento de los procesos de la empresa, México, Editorial McGraw Hill, 1993
- Ilustre Municipio de Quito, 2006: Sistema Metropolitano Integrado de Transporte Trolebús.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el suplemento del registro oficial N°415 del 29 de marzo del 2011; Libroll; Título I; Art 46-50
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el suplemento del registro oficial N°415 del 29 de marzo del 2011;ítulo II; Art 51-60
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, publicada en el suplemento del registro oficial N°415 del 29 de marzo del 2011;Título III; Art 65-69.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; CAPITULO II; ART 16

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; Capítulo II; Sección IV; Art 28
- MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas, Bogotá, ECOE Ediciones, 2006
- Ministerio de Obras Públicas, 2006: Historia del Servicio de Transporte

#### **NETGRAFIA:**

- <http://cajadecambios.blogspot.com/2008/01/qu-es-la-puntualidad-concepto-y.html>
- <http://definanzas.com/2009/06/04/definicion-de-objetivos/>
- <http://es.scribd.com/doc/19733551/Elaboracion-de-Mision>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>
- <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categorias/5-5-Characterizacion>
- <http://tramitesecuador.com/comision-nacional-del-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial-cnttsv/renovacion-delparque-vehicular>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Foda/16718.html>
- <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>
- <http://www.crecenegocios.com/las-estrategias-de-una-empresa/>
- <http://www.emagister.com/transporte-definicion-tipos-e-historia-cursos-659609.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/economia/modelo-de-servicio-de-transporte-de-quito-ecuador.htm>
- <http://www.misrespuestas.com/que-son-politicas.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>
- <http://www.proyectopv.org/1-verdad/solidaridad.htm>
- [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000300006&nrm=iso&tIng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300006&nrm=iso&tIng=pt)
- <http://www.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

SOXLEYMANA

## ANEXO 1. DOCUMENTOS

# MODELO DE SALVOCONDUCTO



**Agencia Nacional de Tránsito**

Oficio N° 000 -DDO-SG-ANT-2011  
Quito, de ..... del ...201.....

Señores  
**POLICIA NACIONAL DEL ECUADOR**  
En su Despacho

Adjunto al presente me permito remitir el salvo conducto para la movilización en la ciudad de **QUITO**, del vehículo **PEA----**, utilizado por el **SR. ....CONDUCTOR ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO.**

 <p><b>Agencia Nacional de Tránsito</b></p>	SALVO CONDUCTO	ORDEN NO.	000
	FECHA DE EMISION DEFINIDO	MOVILIZACION PARA EL DIA DE..... AL...DE..... DEL 201.....	
	FECHA DE CADUCIDAD		
	CARACTERISTICAS DEL VEHICULO		
MARCA	TIPO NO POLARIZADOS	PEA- PLACA	MOTOR NO. AÑO
COLOR	VIDRIOS	CHASIS NO.	
DATOS DEL FUNCIONARIO COMISIONADO			
NOMBRE	C.I.:	TIPO LICENCIA	E
DENOMINACION DEL PUESTO			
CONDUCTOR ADMINISTRATIVO			
DESTINO			

Particular que doy a conocer para los fines pertinentes.

Atentamente,  
**DIOS, PATRIA Y LIBERTAD**

**COORDINADOR ADMINISTRATIVO**

**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

# VALE DE COMBUSTIBLE

<p>ATIMASA S.A. ORDEN DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE <b>CREDITO</b> EE/SS: _____ Fecha: _____ CLIENTE: _____ CONDUCTOR: _____ PLACA: _____</p>	<p>ATIMASA S.A. ORDEN DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE <b>CREDITO</b> EE/SS: _____ Fecha: _____ CLIENTE: _____ CONDUCTOR: _____ PLACA: _____</p>	<p>ATIMASA S.A. ORDEN DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE <b>CREDITO</b> EE/SS: _____ Fecha: _____ CLIENTE: _____ CONDUCTOR: _____ PLACA: _____</p>																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Galones</th> <th>US\$ (Dolares)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Super</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Extra</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Diesel</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Lubricante</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Producto	Galones	US\$ (Dolares)	Super			Extra			Diesel			Lubricante			TOTAL			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Galones</th> <th>US\$ (Dolares)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Super</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Extra</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Diesel</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Lubricante</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Producto	Galones	US\$ (Dolares)	Super			Extra			Diesel			Lubricante			TOTAL			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Producto</th> <th>Galones</th> <th>US\$ (Dolares)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Super</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Extra</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Diesel</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Lubricante</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Producto	Galones	US\$ (Dolares)	Super			Extra			Diesel			Lubricante			TOTAL		
Producto	Galones	US\$ (Dolares)																																																						
Super																																																								
Extra																																																								
Diesel																																																								
Lubricante																																																								
TOTAL																																																								
Producto	Galones	US\$ (Dolares)																																																						
Super																																																								
Extra																																																								
Diesel																																																								
Lubricante																																																								
TOTAL																																																								
Producto	Galones	US\$ (Dolares)																																																						
Super																																																								
Extra																																																								
Diesel																																																								
Lubricante																																																								
TOTAL																																																								
<p>Nombre del Vendedor de Pista</p>	<p>Firma del Cliente</p>	<p>Firma del Cliente</p>																																																						

# INFORME DE COMISIÓN

 <b>Ministerio de Relaciones Laborales</b>	 <b>Agencia Nacional de Tránsito</b>
<b>INFORME DE LICENCIA CON REMUNERACION</b>	
Nro. SOLICITUD LICENCIA CON REMUNERACION	FECHA DE INFORME (dd-mmm-aaaa)

<b>DATOS GENERALES</b>	
APELLIDOS - NOMBRES DEL SERVIDOR	PUESTO
CIUDAD - PROVINCIA DE LA COMISION	NOMBRE DE LA UNIDAD DEL SERVIDOR
SERVIDORES QUE INTEGRAN LA COMISION	

<b>INFORME DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS ALCANZADOS</b>

ITINERARIO	SALIDA	LLEGADA	NOTA
FECHA dd-mmm-aaaa			Estos datos se refieren al tiempo efectivamente utilizado en la Comisión, desde la salida del lugar de residencia o trabajo habituales o del cumplimiento de la licencia según sea el caso, hasta su llegada de estos sitios
HORA hh:mm			
Hora Inicio de Labores el día de retorno			

TRANSPORTE UTILIZADO			SALIDA		LLEGADA	
TIPO DE TRANSPORTE (Aéreo, terrestre, otros)	NOMBRE DEL TRANSPORTE	RUTA	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm	FECHA dd-mmm-aaaa	HORA hh:mm

NOTA: En caso de haber utilizado transporte público aéreo o terrestre, se deberá adjuntar obligatoriamente los pasajes a bordo o boletos, de acuerdo a lo que establece el artículo 19 del Reglamento para pago de Viáticos, Subsistencias y Movilización.

<b>OBSERVACIONES</b>	
FIRMA SERVIDOR COMISIONADO  _____	NOTA El presente informe deberá presentarse dentro del término máximo de 4 días de cumplida la licencia, caso contrario la liquidación se demorará e incluso de no presentarlo tendría que restituir los valores pagados. Cuando la licencia sea superior al número de horas o días autorizados, se deberá adjuntar la autorización por escrito de la Máxima Autoridad o su Delegado

<b>FIRMAS DE APROBACION</b>	
RESPONSABLE DE UNIDAD DEL SERVIDOR COMISIONADO  _____	JEFE INMEDIATO DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD  _____
NOMBRE	NOMBRE



### SOLICITUD DE LICENCIA CON REMUNERACION

Nro. SOLICITUD LICENCIA CON REMUNERACION	FECHA DE SOLICITUD (dd-mm-aaaa)		
SELECCIONE LO QUE REQUIERA SOLICITAR			
VIATICOS <input type="checkbox"/>	MOVILIZACIONES <input type="checkbox"/>	SUBSISTENCIAS <input type="checkbox"/>	ALIMENTACION <input type="checkbox"/>

### DATOS GENERALES

APELLIDOS - NOMBRES DEL SERVIDOR		PUESTO		No. DE CEDULA DE IDENTIDAD	
CIUDAD - PROVINCIA DE LA COMISION		NOMBRE DE LA UNIDAD DEL SERVIDOR			
FECHA SALIDA (dd-mm-aaaa)	HORA SALIDA (hh:mm)	FECHA LLEGADA (dd-mm-aaaa) (LUGAR HABITUAL DE TRABAJO)	HORA LLEGADA (hh:mm) (LUGAR HABITUAL DE TRABAJO)		
SERVIDORES QUE INTEGRAN LA COMISION..... PUESTO		No. DE CEDULA DE IDENTIDAD			
DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES A EJECUTARSE					

### TRANSPORTE

TIPO DE TRANSPORTE (Aéreo, terrestre, otros)	NOMBRE DEL TRANSPORTE	RUTA	SALIDA		LLEGADA	
			FECHA dd-mm-aaaa	HORA hh:mm	FECHA dd-mm-aaaa	HORA hh:mm

### DATOS PARA TRANSFERENCIA DEL PERSONAL QUE INTEGRAN LA COMISION

TIPO DE CUENTA	NO. DE CUENTA	NOMBRE DEL BANCO
FIRMA DEL SERVIDOR SOLICITANTE		FIRMA RESPONSABLE UNIDAD SOLICITANTE
NOMBRE		NOMBRE

### JEFE INMEDIATO DEL RESPONSABLE DE LA UNIDAD

### MAXIMA AUTORIDAD O DELEGADO

FIRMA REVISADO	FIRMA AUTORIZADO
NOMBRE	NOMBRE

[NOTA: Esta solicitud deberá ser presentada para su Autorización, con por lo menos 8 días de anticipación a la licencia

- De no existir disponibilidad presupuestaria, tanto la solicitud como la autorización quedaran insubsistentes
- El Informe de Licencia con remuneración deberá presentarse dentro del término máximo de 4 días de cumplida la licencia
- Está prohibido conceder licencias para el cumplimiento de servicios institucionales durante los días de descanso obligatorio, con excepción de las Máximas Autoridades o de casos excepcionales debidamente justificados por la Máxima Autoridad o su Delegado.

# DOCUMENTACION MANTENIMIENTO CORRECTIVO



Agencia  
Nacional  
de Tránsito

## AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO

### ORDEN DE TRABAJO NO. 001-CA-SG-ANT-2012

PROVEEDOR : .....  
SOLICITANTE : .....  
DEPARTAMENTO : TRANSPORTE  
FECHA DE INGRESO : Quito, .... de .... de 201...  
VEHICULO : PEA- .....

KILOMETRAJE ACTUAL : .....  
KILOMETRAJE DE SALIDA DEL TALLER:

TRABAJOS A REALIZAR:

.....  
.....  
.....  
.....

|

AUTORIZACION DE TRABAJOS

COORDINADOR ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE DE TRANSPORTE

CONDUCTOR ADMINISTRATIVO



Agencia  
Nacional  
de Tránsito

## **CERTIFICACION DE TRABAJOS REALIZADOS**

### **AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO**

**NO.001-CA-SG-ANT-2012**

PROVEEDOR : .....  
SOLICITANTE : .....  
DEPARTAMENTO : TRANSPORTE  
FECHA DE INGRESO : Quito, .... de ..... de 201...  
VEHICULO : PEA- 4304

**TRABAJOS A REALIZAR:**

|  
.....  
.....  
.....  
.....

**NOTA:** Lo realizado se recibió a satisfacción.

**ENTREGA CONFORME**

**RECIBE CONFORME**

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

**RESPONSABLE DE TRANSPORTE**

# ACTAS VEHÍCULOS



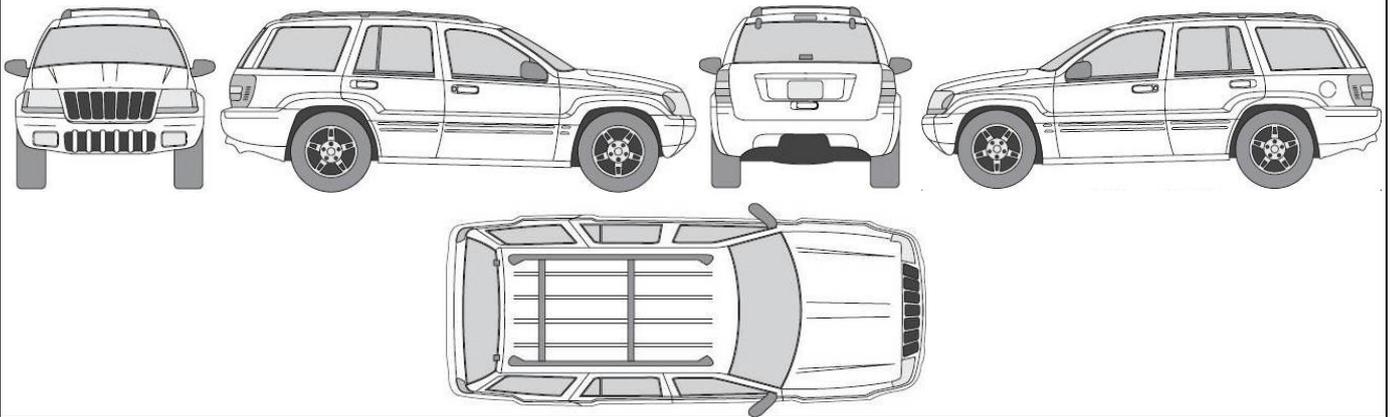
Agencia  
Nacional  
de Tránsito

## ACTA DE VERIFICACION Y RECEPCION DE VEHICULOS Y EQUIPOS INSTALADOS ANT

				<b>No. Acta</b>	
<b>Entrega:</b>				<b>Fecha:</b>	
<b>Marca:</b>	SUZUKI	<b>Modelo:</b>	GRAND VITARA SZ	<b>Color:</b>	Blanco
<b>Placa:</b>	PEA -	<b>No. Motor:</b>		<b>No. Chasis:</b>	

### REVISION DEL VEHICULO

✓	Aire Acondicionado	✓	Pito	✓	Luces Intensas	✓	Gata
✓	Alarma	x	Radio Comunicaciones	✓	Luces Medias	✓	Herramientas
✓	Antena	x	Radio Música	✓	Luz Parking	✓	Llanta de Emergencia
✓	Cenicero	✓	Retrovisor Interior	✓	Luz Reversa	✓	Llave de Ruedas
✓	Encendedor	✓	Tablero	✓	Neblineros	x	Tapacubos
✓	Encendido Vehículo	✓	Vidrios	✓	Parabrisas	x	Triángulo
✓	Freno de Mano	✓	Viseras	✓	Plumas		Matricula Original
✓	Luces Salón	✓	Direccionales	✓	Retrovisores Ext.		SOAT
✓	Moquetas	✓	Luces Freno	x	Extintor		



### EQUIPAMIENTO INSTALADO

<u>CPU</u>				<u>MONITOR</u>				
Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	
Motorola	F5208A	736SLU2772	OK	Motorola	FLN3998A	736SLW1863	OK	
<u>TECLADO</u>				<u>CAMARA EXTERNA</u>				
Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	
Motorola	FTN7508A	736SLW1894	OK	Federal Signal	AP6342512810	KX242P56401868	OK	
<u>LLAVES DE SISTEMA</u>				<u>IMPRESORA PORTÁTIL</u>				
No. Serie		Prueba	OK	Marca	Modelo	Cable	No. Serie	Prueba
				Zebra	RW 220	SI	XXRDJ104900089	OK

Entregué Conforme

Recibí Conforme

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

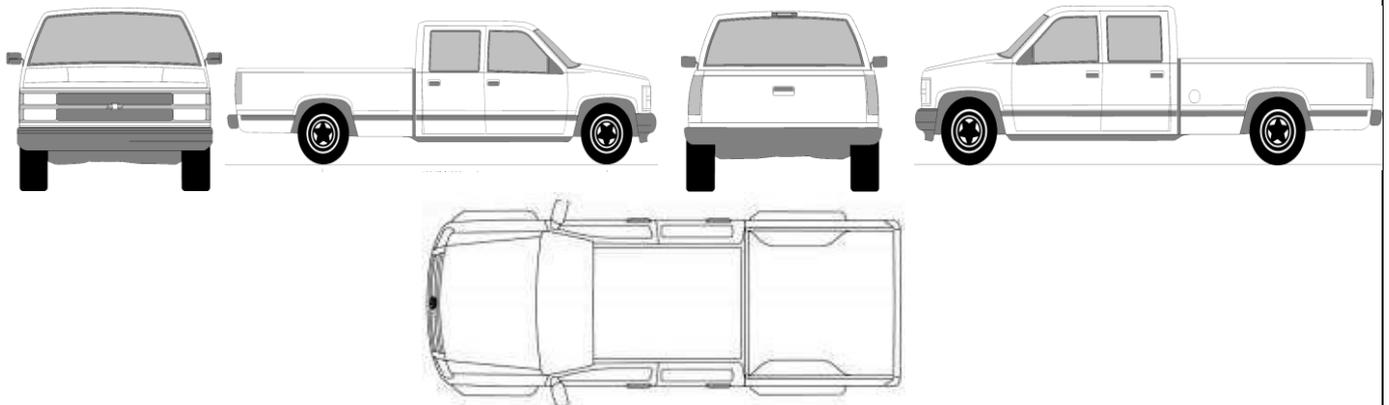
\_\_\_\_\_

## ACTA DE VERIFICACION Y RECEPCION DE VEHICULOS Y EQUIPOS INSTALADOS ANT

<b>Entrega:</b>				<b>Fecha:</b>			
<b>Marca:</b>	SUZUKI	<b>Modelo:</b>	GRAND VITARA SZ	<b>Color:</b>	Blanco		
<b>Placa:</b>	PEA -	<b>No. Motor:</b>		<b>No. Chasis:</b>			

### REVISION DEL VEHICULO

<input checked="" type="checkbox"/>	Aire Acondicionado	<input checked="" type="checkbox"/>	Pito	<input checked="" type="checkbox"/>	Luces Intensas	<input checked="" type="checkbox"/>	Gata
<input checked="" type="checkbox"/>	Alarma	<input type="checkbox"/>	Radio Comunicaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	Luces Medias	<input checked="" type="checkbox"/>	Herramientas
<input checked="" type="checkbox"/>	Antena	<input type="checkbox"/>	Radio Música	<input checked="" type="checkbox"/>	Luz Parking	<input checked="" type="checkbox"/>	Llanta de Emergencia
<input checked="" type="checkbox"/>	Cenicero	<input checked="" type="checkbox"/>	Retrovisor Interior	<input checked="" type="checkbox"/>	Luz Reversa	<input checked="" type="checkbox"/>	Llave de Ruedas
<input checked="" type="checkbox"/>	Encendedor	<input checked="" type="checkbox"/>	Tablero	<input checked="" type="checkbox"/>	Neblineros	<input type="checkbox"/>	Tapacubos
<input checked="" type="checkbox"/>	Encendido Vehículo	<input checked="" type="checkbox"/>	Vidrios	<input checked="" type="checkbox"/>	Parabrisas	<input type="checkbox"/>	Triángulo
<input checked="" type="checkbox"/>	Freno de Mano	<input checked="" type="checkbox"/>	Viseras	<input checked="" type="checkbox"/>	Plumas		Matricula Original
<input checked="" type="checkbox"/>	Luces Salón	<input checked="" type="checkbox"/>	Direccionales	<input checked="" type="checkbox"/>	Retrovisores Ext.		SOAT
<input checked="" type="checkbox"/>	Moquetas	<input checked="" type="checkbox"/>	Luces Freno	<input type="checkbox"/>	Extintor		



### EQUIPAMIENTO INSTALADO

<u>CPU</u>				<u>MONITOR</u>				
Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	
Motorola	F5208A	736SLU2772	OK	Motorola	FLN3998A	736SLW1863	OK	
<u>TECLADO</u>				<u>CAMARA EXTERNA</u>				
Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	Marca	Modelo	No. Serie	Prueba	
Motorola	FTN7508A	736SLW1894	OK	Federal Signal	AP6342512810	KX242P56401868	OK	
<u>LLAVES DE SISTEMA</u>				<u>IMPRESORA PORTÁTIL</u>				
No. Serie		Prueba	OK	Marca	Modelo	Cable	No. Serie	Prueba
				Zebra	RW 220	SI	XXRDJ104900089	OK

\_\_\_\_\_  
Entregué Conforme

\_\_\_\_\_  
Recibí Conforme

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Agencia  
Nacional  
de Tránsito

ACTA DE ENTREGA-RECEPCIÓN  
DE VEHÍCULOS, ACCESORIOS Y  
HERRAMIENTAS

VEHÍCULO DESTINADO A TRABAJAR  
EN.....

No. ACTA: .....  
CODIGO DE VEHICULO: PEA.....

AVALUO:

En la ciudad de Quito, a ..... días de ..... del 201..., comparecen los señores: ..... Coordinador Administrativo, el Sr. .... Responsable de Transportes de la A.N.T. y El Responsable de .....

MARCA	TIPO	MODELO	AÑO	COLOR	PLACAS
-	-	-	-	-	PEA.....
No. CHASIS.....			No. MOTOR.....		

SITUACION MECANICA

PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
MOTOR	1	X				SUSPENSIÓN	1	X			
EMBRAGUE	1	X				DIRECCIÓN	1	X			
CAJA CAMBIOS	1	X				FRENOS	1	X			
TRANSMISIÓN	1	X				DOBLE TRACCIÓN	-	-			
ENCENDIDO	1	X				TAPA DE RADIADOR	1	X			
ESCAPE	1	X				BATERIA	1	X			

INTERIORES

PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
ASIENTOS	2	X				VERERAS PARASOL	2	X			
ESPEJOS	2	X				APROYA CARRERAS	2	X			
CINTURON SEG.	2	X				LLAVES SWICH	1	X			
ESPEJOS RETROVISORES	2	X				RELOJ	1	X			
ELEVADORES DE VIDRIO	2	X				ONE PANEL	1	X			
MANTENEDORES DE PUERTAS	2	X				CALEFACCION	1	X			
ENCENDADOR	1	X				AIRE ACONDICION.	-	-			
CENICERO	1	X				MOQUETAS	2	X			
FORROS	-	-	-	-		RADIO	1	X			KENWOOD
MANUALES	1	X				PARLANTES	2	X			
LIBRO DE VIDA	1	X				SUN ROOF	-	-	-		
PIFOS	1	X				SIRENAS	-	-	-		

LUCES

FAROS	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	FOCOS	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
LUZ INTENSA / BAJA	2	X				PARQUEO	4	X			
LUZ MEDIA	2	X				RETRO	2	X			
LUCES DE SALON	1	X				DIRECCIONALES	4	X			
LUCES DE STOP	2	X				NEBLINEROS	-	-	-		

EXTERIORES

PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
PUERTA DELANTERA IZ.	1	X				GUARDAFAN. D. IZ.	-				
PUERTA DELANTERA DER.	1	X				GUARDAFAN. D. DER.	-				
PUERTA POSTERIOR IZ.	-	-				GUARDAFAN. F. IZ.	-				
PUERTA POSTERIOR DER.	-	-				GUARDAFAN. F. DER.	-				
CAPOT	1	X			CABINA	GUARDACHUQUE POST.	1	X			
COMPUERTA	2	X				GUARDACHUQUE DELA.	1	X			
BALDE	1	X			METALICO	SUMABARRIOS	-	-	-		
VIDRIOS DE VENTANAS	2	X				PARRILLA	-	-	-		
PARABRISAS	1	X				GANCHO REMOLQUE	1	X			
VIDRIO POSTERIOR	1	X				ANTENA	1	X			
VIDRIOS DE PUERTAS	2	X				ESTRIBOS	-	-	-		
TAPA DE COMBUSTIBLE	1	X				PLUMAS	2	X			
TAPA DE TANQUE DE COMB.	1	X				BRAMOS DE PLUMAS	2	X			

HERRAMIENTAS

PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
GATA	1	X				LLAVE DE RUEDAS	1	X			
PALANCA	1	X				DESTORNILLADORES	1	X			
PLAYO	1	X				LLAVES	2	X			

ADICIONALES

PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
LLANTA	1	X			R16	LLANTA	2	X			
LLANTA	1	X				LLANTA	1	X			EMERGENCIA
LLANTA	2	X				CUBRELLANTAS	-	-	-		

VARIOS

PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD	PARTE SISTEMA	CANT.	O	R	N	NOVEDAD
LOGOTIPOS	2	X									
MANDIAS	2	X									

OBSERVACIONES:

_____	ENTREGA CONFORME	RECIBE CONFORME	_____	_____
_____	RESPONSABLE DE TRANSPORTE	RESPONSABLE DE:	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES	COORDINADOR ADMINISTRATIVO

# ANEXO 2. (ENCUESTAS ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO)

## ANÁLISIS INTERNO

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objeto detectar las fallas que se presentan con el servicio que presta el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito.

Recuerde que este documento es netamente objetivo y se guardará absoluta reserva por lo que es necesario que conteste con toda sinceridad.

#### CONTESTE SEGÚN SU CRITERIO.

(Marque con una X)

#### FACTORES O CAPACIDAD ADMINISTRATIVA: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN

##### PLANIFICACIÓN

1.- Los principios y valores que aplica en su lugar de trabajo son:

Honestidad [ ]	Solidaridad [ ]	Respeto [ ]
Puntualidad [ ]	Proactividad [ ]	Lealtad [ ]
Compromiso [ ]	Responsabilidad [ ]	

2.- ¿Conoce y aplica la misión y visión de la Institución de su trabajo?

Totalmente [ ]	Medianamente [ ]	Desconoce [ ]
----------------	------------------	---------------

3.- ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticas y estrategias de la Agencia Nacional de Tránsito?

Totalmente [ ]	Medianamente [ ]	Desconoce [ ]
----------------	------------------	---------------



12.- La comunicación que usted mantiene con su superior es:

**Excelente [ ]**

**Buena [ ]**

**Mala [ ]**

**CONTROL Y EVALUACIÓN**

13.- Para realizar su trabajo usted necesita un control:

**Permanente [ ]**

**Ocasional [ ]**

**Ninguno [ ]**

14.- Después de culminadas sus actividades estas son evaluadas:

**Siempre [ ]**

**Ocasionalmente [ ]**

**Nunca [ ]**

### **FACTORES O CAPACIDAD FINANCIERA**

15. ¿Cómo considera el presupuesto que maneja la Agencia Nacional de Tránsito?

**Cubre totalmente las necesidades [ ]**

**Cubre parcialmente las necesidades [ ]**

**No hay presupuesto [ ]**

16.- ¿Los cobros y pagos que realiza la Agencia Nacional de Tránsito los considera:

**Muy oportunos [ ]**

**Medianamente  
Oportunos [ ]**

**Retrasados [ ]**

### **FACTORES O CAPACIDAD DE SERVICIOS**

17.- Se siente conforme con la labor que desempeña en la Agencia Nacional de Tránsito

**Mucho [ ]**

**Poco [ ]**

**Nada [ ]**

18.- El ambiente de trabajo con sus compañeros se define como:

**Muy bueno [ ]**

**Bueno [ ]**

**Regular [ ]**

19.- El trato que le brinda su usuario es:

**Muy bueno [ ]**

**Bueno [ ]**

**Regular [ ]**

20.- El personal cuenta con capacitación

**Frecuentemente [ ]**

**Mensualmente [ ]**

**Semestralmente [ ]**

**Anualmente [ ]**

**Ninguna [ ]**

21.- Con qué frecuencia organizan actos de integración

**Siempre [ ]**

**A veces [ ]**

**Poco [ ]**

**Nunca [ ]**

22.- Desde su punto de vista que debería mejorar el Departamento de Transporte

**Aspectos administrativos [ ]**

**Atención [ ]**

**Capacitación de RRHH [ ]**

**Infraestructura [ ]**

23.- En qué medida es tomado en cuenta usted en el Departamento de Transporte

**Mucho [ ]**

**Poco [ ]**

**Nada [ ]**

24.- Identifique una debilidad del Departamento de Transportes

**Demora en trámites [ ]**

**Corrupción [ ]**

**Falta de tecnología [ ]**

**Aspectos administrativos [ ]**

**Carencia de Talento Humano [ ]**

25.- El tiempo de respuesta que da a los pedidos es:

**Inmediato [ ]**   **Aceptable [ ]**   **Demorado [ ]**

(Hasta 10 min)

(30 min) (más de 30 min)

26.- El estado del vehículo que usted maneja lo considera:

**Excelente [ ]**

**Aceptable [ ]**

**Malo [ ]**

27.- Usted realiza el aseo y mantenimiento preventivo del vehículo:

**Diariamente [ ]**

**2 veces por semana [ ]**

**1 vez por semana [ ]**

**Ocasionalmente [ ]**

28.-El combustible para la operación del vehículo que usted conduce es entregado mediante vales en forma:

**Inmediata [ ]**      **Aceptable [ ]**      **Demorado [ ]**  
(Hasta 10 min)      (30 min)      (más de 30 min)

29.- El reporte de daños o accidentes lo realiza usted en forma:

**Inmediata [ ]**      **Aceptable [ ]**      **Demorado [ ]**  
(Hasta 10 min)      (1 hora)      (más de 1 hora)

30.- Los recorridos previstos en la hoja de ruta los cumple:

**Totalmente [ ]**      **Parcialmente [ ]**      **No cumple [ ]**

### **FACTORES O CAPACIDAD DE ATENCIÓN**

31.- Considera que los pedidos de los usuarios son atendidos en forma:

**Oportuna [ ]**      **Medianamente [ ]**      **Demorada [ ]**  
**Oportuna**

32.- La orden de trabajo que usted recibe la puede cumplir

**Totalmente [ ]**      **Medianamente [ ]**      **No puede [ ]**  
**cumplirla**

### **FACTORES HUMANOS Y CAPACIDADES PERSONALES**

33. ¿Ha recibido inducción al ingresar a la institución?

**Si [ ]**      **Parcialmente [ ]**      **No [ ]**

34. ¿El servidor de la institución recibe capacitación?

**Frecuentemente [ ]**      **Ocasionalmente [ ]**      **Nunca [ ]**

35.- Su nivel de educación es:

**Básico [ ]**      **Medio [ ]**      **Superior [ ]**

36.- El volumen de trabajo que realiza en la jornada lo considera:

**Excesivo [ ]**

**Aceptable [ ]**

**Muy poco [ ]**

### **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

37.- Considera que los equipos de oficina con los que cuenta para la realización de su trabajo son:

**Actualizados y [ ]  
Apropiados**

**Medianamente actualizados [ ]  
y apropiados**

**Desactualizados [ ]  
e inapropiados**

38.- Considera que los vehículos con los que cuenta para la realización de su trabajo son:

**Actualizados y [ ]  
Apropiados**

**Medianamente actualizados [ ]  
y apropiados**

**Desactualizados [ ]  
e inapropiados**

39.- El mantenimiento que se realiza a los equipos es:

**Oportuno [ ]**

**Medianamente oportuno [ ]**

**No se realiza [ ]**

40.- Los sistemas informáticos con los que cuenta la institución son:

**Eficientes [ ]**

**Medianamente eficientes [ ]**

**Ineficientes [ ]**

**Gracias por su colaboración**

## ANÁLISIS EXTERNO

### UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

#### ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objeto detectar las fallas que se presentan con el servicio que presta el Departamento de Transporte de la Agencia Nacional de Tránsito.

Recuerde que este documento es netamente objetivo y se guardará absoluta reserva por lo que es necesario que conteste con toda sinceridad.

#### CONTESTE SEGÚN SU CRITERIO.

(Marque con una X)

1. ¿Cómo considera usted la atención que brinda el servicio de Transporte?

**EXCELENTE** [ ]      **ACEPTABLE** [ ]      **MALO** [ ]

2. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio que brinda el departamento de Transporte?

**EXCELENTE** [ ]      **ACEPTABLE** [ ]      **MALO** [ ]

3. ¿El tiempo de respuesta a su pedido es?

**INMEDIATO** [ ]      **ACEPTABLE** [ ]      **DEMORADO** [ ]  
(Hasta 15 min)      (15min a 2horas)      (2horas en adelante)

4. ¿Tiene usted quejas y reclamos del servicio que da el departamento de Transporte?

**FRECUENTEMENTE** [ ]      **RARA VEZ** [ ]      **NUNCA** [ ]

5. Las quejas y reclamos son atendidos:

**INMEDIATAMENTE** [ ]      **EN FORMA** [ ]      **NO SON** [ ]  
**DEMORADA**      **ATENDIDOS**

Gracias por su colaboración.

**ANEXO 3. EXÀMENES (VISUALES -  
PSICOTÈCNICOS - TEÒRICOS)  
Mòdul No.9  
PRUEBAS**

**Agudeza Visual**



## Exámenes de Psicotécnicos:



## Punteo



## Palanca



## Reactímetro



# Pruebas Teóricas



## ANEXO 4.

### Departamento de Fotografía



## ANEXO 5.

# Atención al Usuario y Licencias



**ANEXO 6.  
Agencia Nacional de Tránsito**



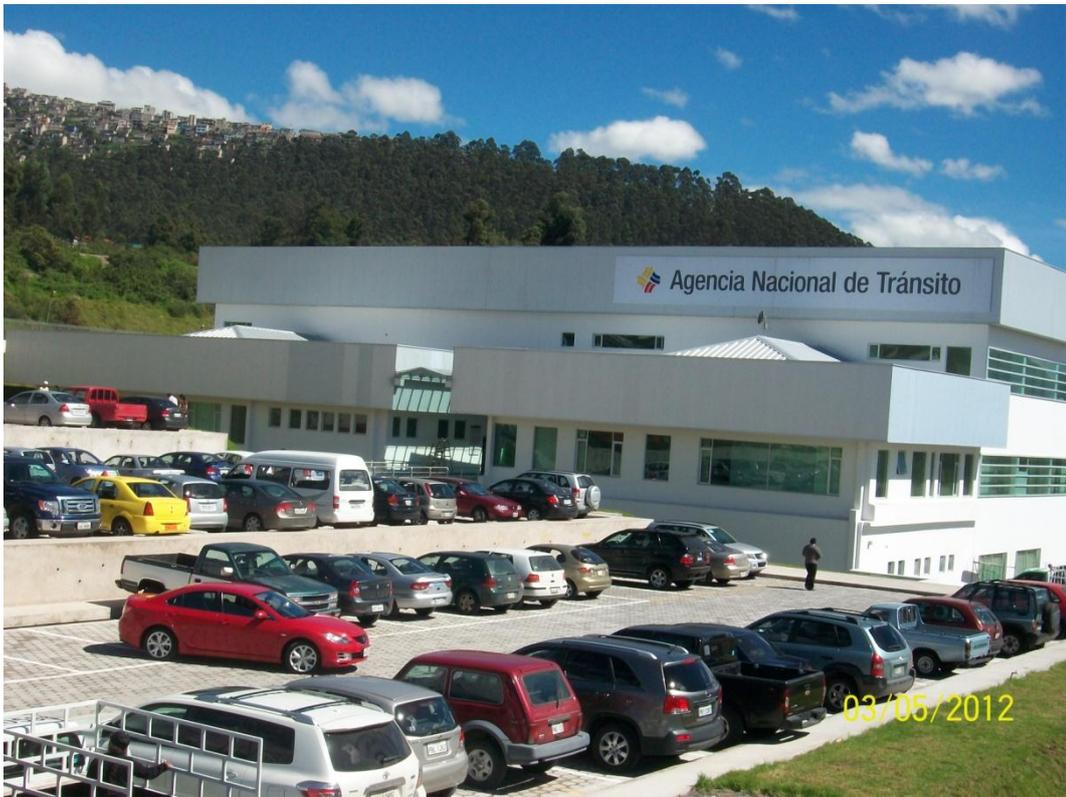
**ANEXO 7.  
Instalaciones A.N.T.**





# ANEXO.8

## Parqueaderos usuarios



## ANEXO 9. Parqueaderos vehículos A.N.T.

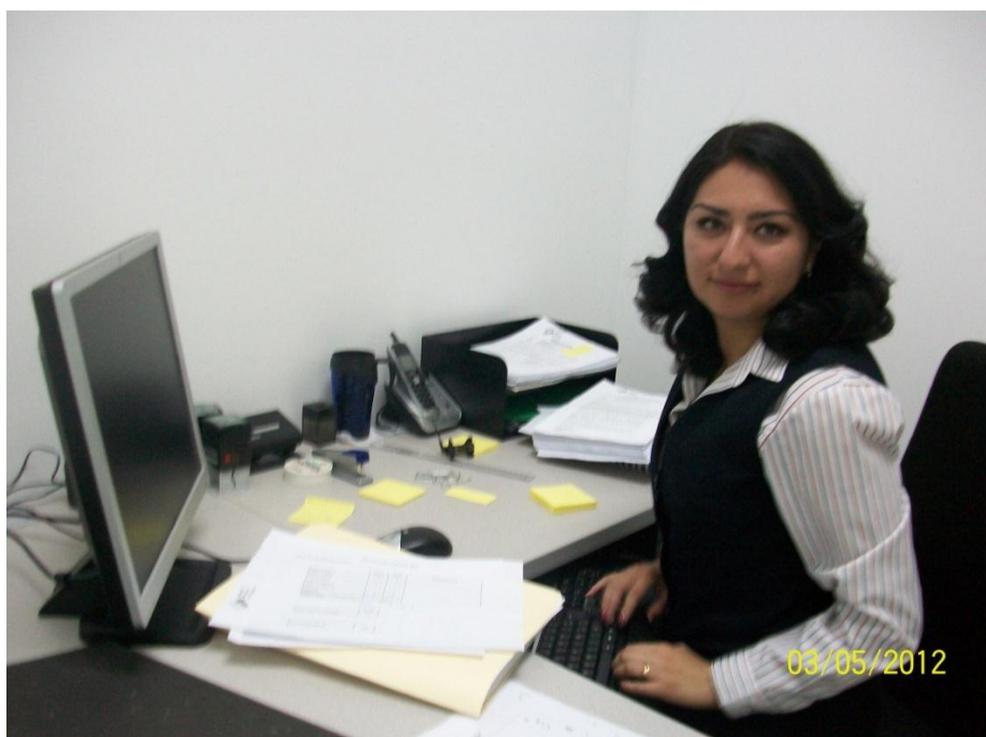


**ANEXO 10.**  
**DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE**

**Responsable de Transporte**

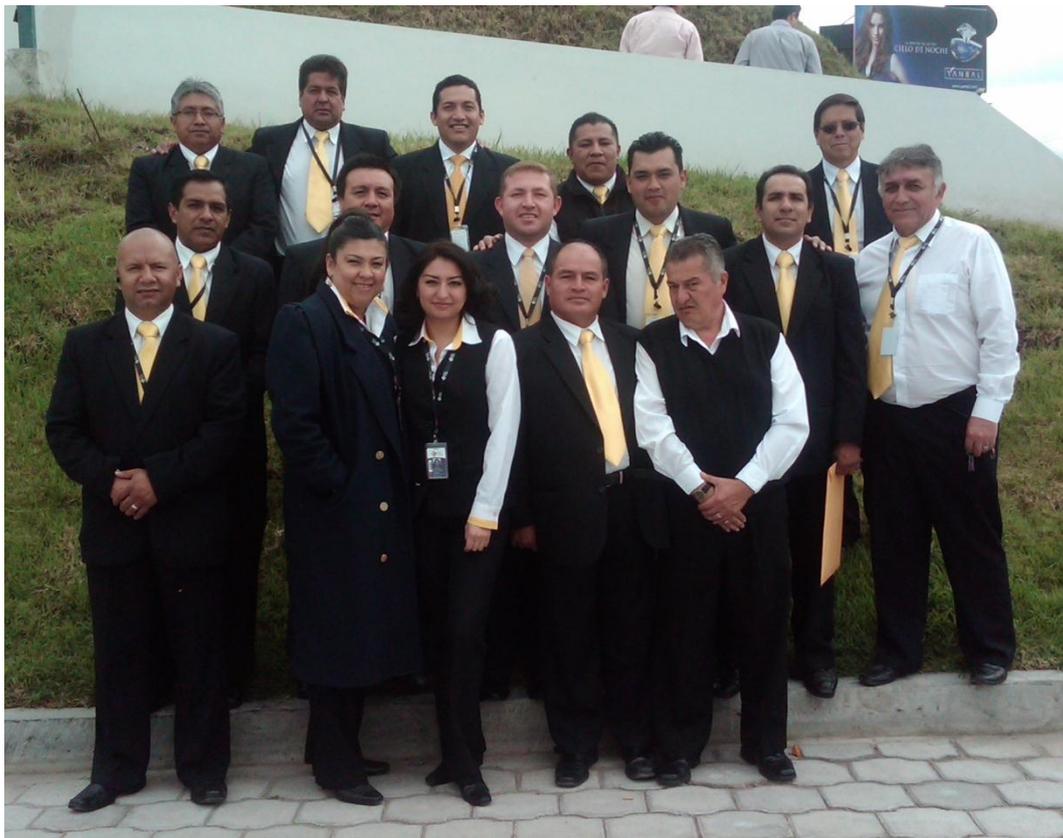


**Asistente Administrativa**



# Conductores Administrativos





## ANEXO 11. Mantenimiento Preventivo

