



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de matriculación y emisión de licencias en la Agencia de Matriculación de la provincia de Loja, Año 2013.**

TRABAJO FIN DE MAESTRÍA

**AUTOR:** Quizhpe Vacacela, Magdalena

**DIRECTOR:** Rovalino Vegas, Ximena Tatiana

CENTRO UNIVERSITARIO-QUITO

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

### **Magister.**

Ximena Tatiana, Rovalino Vegas

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: **Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de matriculación y emisión de licencias en la Agencia de Matriculación de la provincia de Loja, Año 2013**, realizado por: Quizhpe Vacacela Magdalena, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 27 de febrero de 2015

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Quizhpe Vacacela Magdalena declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de matriculación y emisión de licencias en la Agencia de Matriculación de la provincia de Loja, Año 2013, de la titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Ximena Tatiana Rovalino Vegas directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) .....

Quizhpe Vacacela Magdalena

C.I. 1104313539

## **DEDICATORIA**

Con enorme satisfacción personal y profesional dedico este trabajo de investigación a Dios eterno creador de la Pachamama (Universo o Madre Naturaleza), a la Universidad Técnica Particular de Loja y al personal docente de la Maestría en Gestión Empresarial por compartir profesional y humanamente sus conocimientos académicos.

Así también dejo asentado mi profundo agradecimiento a mi familia, que constituye el mejor soporte afectivo en el logro de toda meta que me propongo.

Dios les ampare y les bendiga siempre.

**Magdalena Quizhpe Vacacela**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a quienes me han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional; a la Universidad Técnica Particular de Loja, escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, y de manera especial a la Mgs. Tatiana Rovalino, quién dedico su valioso tiempo para dirigir esta tesis de investigación.

De manera especial a la Mgs. Ximena Tatiana Rovalino Vegas, por la facilidad brindada en la realización del presente trabajo de investigación.

**Magdalena Quizhpe Vacacela**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPITULO I.....	3
INTRODUCCIÓN	
<b>1. Introducción.....</b>	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación e importancia de la propuesta.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Hipótesis.....	6
1.5 Alcance.....	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. Metodología.....</b>	<b>9</b>
2.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	9
2.2 Descripción de los procesos actuales.....	11
2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	18
2.4 Metodología a utilizar.....	26
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>30</b>
3.1 Gestión por procesos.....	32
3.2 Clasificación de los procesos.....	33
3.3 Principios de la gestión por procesos.....	34
3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	37
3.5 Metodología para la mejora de procesos.....	39
3.6 Indicadores de gestión.....	41
3.7 Introducción al mejoramiento continuo.....	43

## **CAPÍTULO IV**

<b>4. Aspectos generales de la Agencia de Matriculación de Loja.....</b>	<b>48</b>
4.1 La Institución y el sector al que pertenece.....	48
4.2 Marco Legal.....	48
4.3 Organización.....	50
4.4 Alineamiento al PNBV.....	54
4.5 Sus servicios.....	55
4.6 Sus clientes.....	57

## **CAPÍTULO V**

<b>5. Propuesta.....</b>	<b>60</b>
5.1 Propuesta de plan de mejoramiento de los procesos de matriculación vehicular y emisión de licencias de la ANT.....	61
5.1.2 Identificación de los procesos de licencias y matrículas.....	61
5.2 Seguimiento y la medición de los procesos.....	66
5.3 Análisis de datos y apertura de acciones correctivas y preventivas.....	73
5.3.1 Cuadro de mando integral.....	75
5.4 Estudio Financiero.....	79
5.4.1 Costos de la propuesta de inversión.....	79
5.4.2 Beneficios valorados a ser generados por la propuesta.....	80
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	90

## RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla una propuesta de mejora hecha a los procesos para los servicios de matriculación y emisión de licencias, teniendo como objetivo principal mejorar la situación actual de los procesos con el “Diseño de un modelo de gestión por procesos”. Primeramente se inicia con la información de la institución que permitió identificar problemas, se determinó hipótesis y objetivos de la propuesta. Luego con la metodología utilizada para la identificación y seguimiento de los procesos así como para la elaboración de la propuesta de mejora, se elabora además el marco teórico que muestra el concepto de lineamientos que se utilizaron en la realización de la propuesta, se hace referencia a algunos aspectos generales, como misión, visión, objetivos, organigrama estructural, etc. para posteriormente proceder con el desarrollo de la propuesta de mejora, en lo que respecta a direccionamiento estratégico, la definición de los diagramas de flujos, se determinó los procesos con mayor contribución a los objetivos de la institución, se propone mejoras con el fin de disminuir los tiempos efectivos de ciclo de los procesos haciéndolos más eficientes.

**Palabras Claves:** Gestión por procesos, Identificación de procesos, Diagramas de flujos de procesos, mapas de procesos, propuesta de mejora e Indicadores de gestión.

## ABSTRACT

The current investigation seeks to develop a proposal to improve the registration and licensing services system by designing a process management model. First starts with presents the problems identified in the institution in order to develop and determine the hypothesis and objectives of the proposal. Next explain the methodology used for the investigation so as to identify and monitor the process to apply the proposed improvements. Moreover it develops the theoretical framework to present the guidelines to be used during the investigation for example mission, vision, goals, organizational structure, etc., Further this study presents improvements to strategically direct and define the flow diagrams of processes to contribute to the objectives of the institution and reduce the effective cycle time by making them more efficient.

**Keywords:** Process management, process ID, process flow diagrams, process maps, ideas for improvement and management indicators.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1. Introducción**

### **1.1 Planteamiento del problema.**

La Agencia de Matriculación de Loja, es una entidad gubernamental adscrita a la Agencia Nacional de Tránsito - ANT, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, entre sus principales funciones están el brindar servicios de:

- Revisión y matriculación vehicular.
- Emisión de licencias de conducir.
- Certificaciones.
- Cobros de multas por infracción de vehículos y conductores.
- Bloqueo de vehículos robados.
- Prohibición y levantamiento de gravamen, entre otros.

Por lo antes indicado podemos decir que se trata de una de las entidades públicas de mayor aporte a la colectividad por su accionar con la sociedad y el servicio que ofrece diariamente.

La prestación de los servicios en esta y otras instituciones de carácter público, adolecen de calidad, muchas de las veces por la falta de procesos claros o por la falta de sistemas de control que ayuden a medir la efectividad del personal en el cumplimiento de actividades asignadas.

Sin embargo con las actuales políticas del Gobierno del Ecuador en la actualidad se evidencia un cambio notable en la prestación de servicios, siendo esto una parte importante para operativizar los procesos internos y consecuentemente lograr la satisfacción de los usuarios. De acuerdo a lo señalado y en relación a la institución motivo de esta propuesta, mientras no existan definidos procesos de gestión aplicables y claros, que mejoren la calidad en la prestación de los servicios, difícilmente se podrá decir que se está logrando la modernización de la Agencia de Matriculación de Loja y se continuará con los malestares internos y externos por la falta de agilidad en la atención que entorpecen el logro de los objetivos propuestos por la institución.

Parte de este cambio es la renovación e innovación de los procesos internos y externos en el manejo de sistemas de gestión por procesos en todas las entidades de nivel público, con miras a estructurar procesos secuenciales y ordenados, mejora continua de las actividades

desarrolladas, eliminar ineficiencias asociadas al despacho de trámites y optimizar el empleo de recursos.

Internamente estos modelos ayudarán en la detección, prevención y corrección de errores, mejorara la cultura organizacional, y se hará una mejor asignación de responsabilidades por departamentos, será posible establecer sistemas de evaluación y retroalimentación, potenciar las capacidades y habilidades del personal, así como mejorar los sistemas de comunicación entre personal y directivos.

Estos modelos deben ser aplicables y adaptables al sistema de trabajo y servicio que la Agencia brinda a sus usuarios. Con la aplicación de este modelo la Agencia de Matriculación estará encaminado conseguir la calidad y la excelencia en los servicios ofrecidos.

## **1.2 Justificación e importancia de la propuesta.**

En la actualidad el Estado Ecuatoriano ha puesto énfasis en fortalecer la prestación de servicios a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, coordinación, participación, planificación<sup>1</sup> y transparencia, garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez y satisfacción a la ciudadanía<sup>2</sup>, promoviendo la cultura de excelencia en el sector público aplicando un nuevo concepto de atención al usuario, celeridad en el despacho de trámites y optimización de recursos.

El objetivo es hacer del servidor público y de su función, un nuevo modelo de administración participativa, democrática y sobre todo incluyente, donde los directivos y el personal administrativo desarrollen funciones.

La SENPLADES como entidad articuladora de los ejes de desarrollo entre las instituciones gubernamentales, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y la ciudadanía, plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar estos objetivos, la administración pública afronta importantes retos de modernización en respuesta a las presiones de un entorno extremadamente cambiante.

De igual forma la ciudadanía demanda de las instituciones públicas principalmente, una administración inteligente, pensante, innovadora, flexible y adaptativa; capaz de corregir sus

---

<sup>1</sup> Constitución del Ecuador, Sección Segunda, Administración Pública Art. 227.

<sup>2</sup> Plan Nacional del Buen Vivir, Objetivo 1 Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular

errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto externa como internamente.

Bajo esta premisa el presente trabajo de investigación se orienta a proponer y elaborar un modelo de gestión por procesos en la Agencia de Matriculación de Loja, que permita establecer una visión organizacional eficiente y exitosa.

### **1.3 Objetivos.**

#### **Objetivo General**

- ❖ Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar los servicios de matriculación y emisión de licencias de la Agencia de Matriculación de la provincia de Loja.

#### **Objetivos específicos**

- ❖ Proponer una metodología para el levantamiento y mejora de los procesos en la Agencia Nacional de Tránsito.
- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agencia de Matriculación de Loja, con el propósito de establecer las causas que provocan la disminuyendo en la calidad de los servicios de matriculación de vehículos y emisión de las licencias.
- ❖ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de los servicios que ofrece la Agencia de Matriculación de Loja, a través de la implementación de la gestión por procesos con indicadores de gestión.

### **1.4 Hipótesis.**

1. Existe insatisfacción de los usuarios por los servicios que reciben de la Agencia de Matriculación en Loja.
2. En los procesos actuales existe duplicidad de actividades que generan demoras en la prestación del servicio.
3. El cliente interno de la Agencia de Matriculación de Loja no se encuentra satisfecho debido a las inadecuadas condiciones operativas de trabajo.

### **1.5 Alcance.**

La presente propuesta de investigación analizará los procesos de matriculación y emisión de licencias que brinda la Agencia Nacional de Tránsito de Loja y se enmarca en el Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

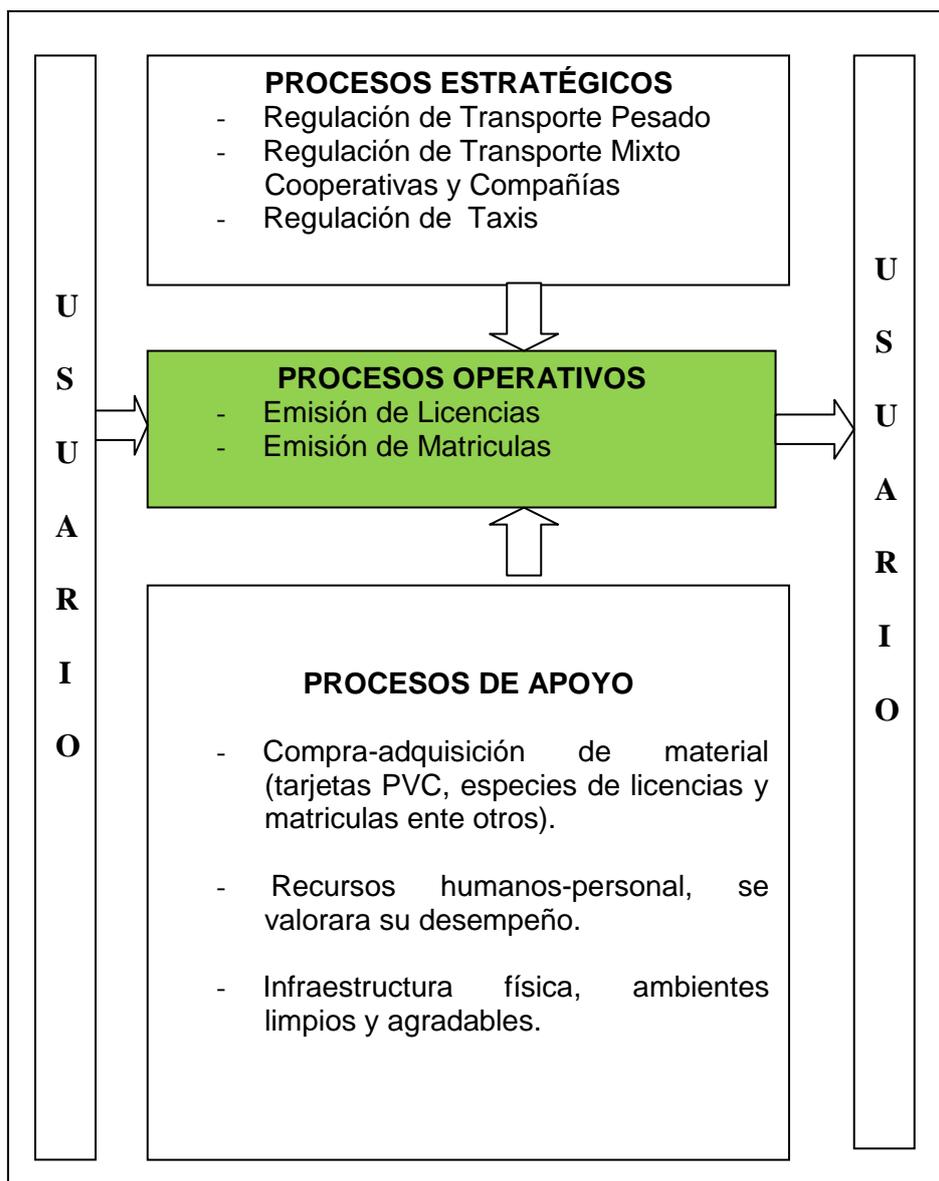
**CAPÍTULO II**  
**METODOLOGÍA**

## 2. Metodología

### 2.1 Identificación y secuencia de los procesos de la Agencia Nacional de Tránsito de Loja.

La Agencia Nacional de Tránsito de Loja brinda una variedad de servicios en cuanto al Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, las mismas que se detallan de acuerdo al modelo de agrupación ya que esta permite establecer analogías entre los mismos, a continuación se describe todos los servicios y los dos principales procesos que se desarrollaran en el presente trabajo.

**Grafico N° 1**



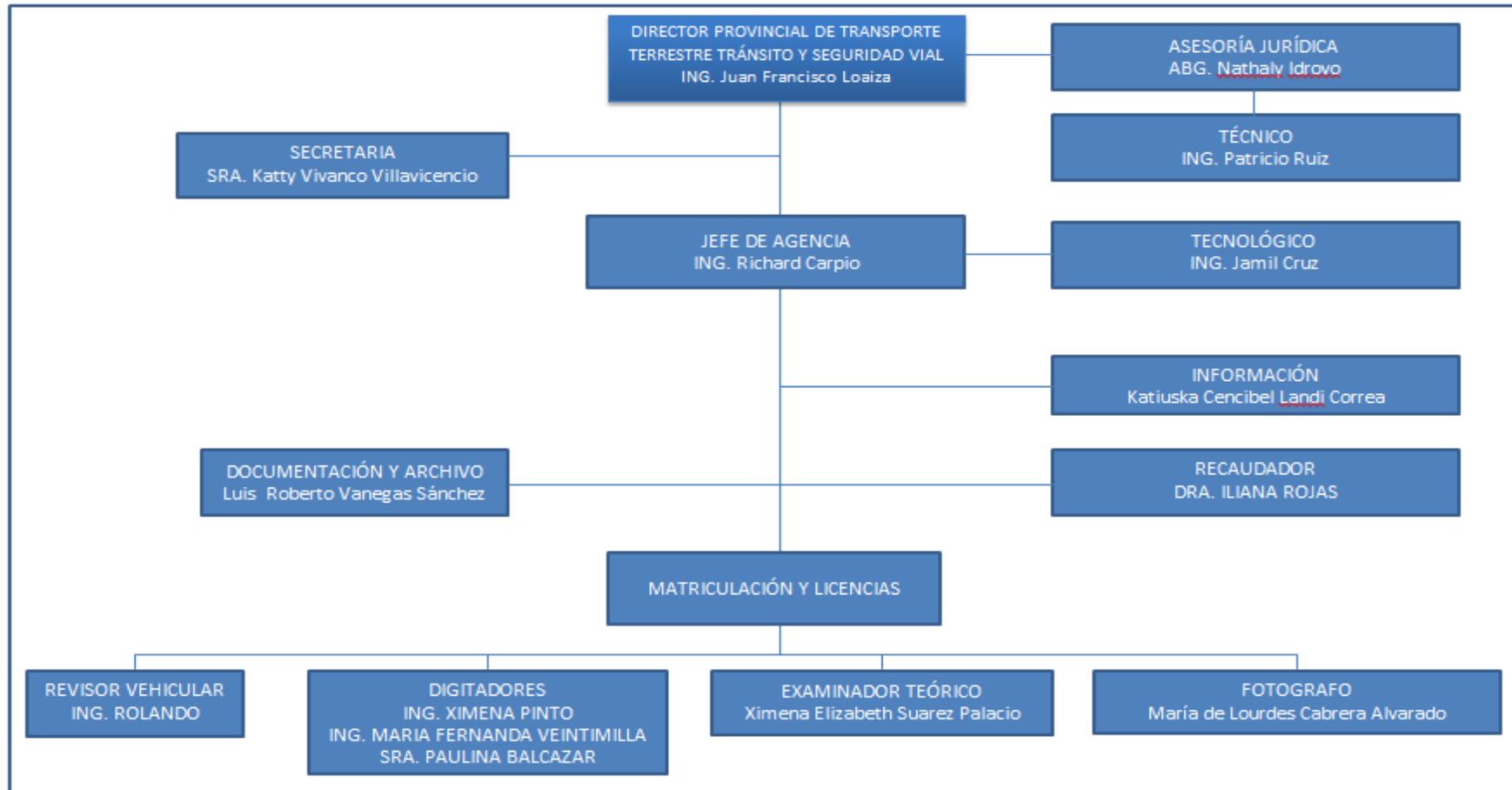
**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fecha:** 25/05/2013

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

## Organigrama N° 1

### 2.2.1 Organigrama de la Agencia de Tránsito de Loja.



**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fecha:** 25/05/2013

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

### 2.3 Descripción de los procesos actuales.

A continuación se presenta el flujo actual de los procesos que se ejecutan en la Agencia Nacional de Tránsito de Loja, los mismos se establece códigos para cada uno de los procesos para su identificación y control.

La estructura general de la codificación consta de caracteres alfanuméricos asignados de la siguiente manera:

**Tabla N° 1 Codificación de procesos**

CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS		
	CARACTERES ALFANUMÉRICO	DESCRIPCIÓN
<b>CARACTERES</b>	P	PROCESO
	E	EMISIÓN
	L	LICENCIAS
	V	VEHÍCULOS
	N	NUEVOS
	R	RENOVAR
	O1	PRIMERA VEZ
	DU	DUPLICADO
	PER	PÉRDIDA
	CDP	CAMBIO DE PROPIETARIO
<b>CODIFICACIÓN</b>	PEL01	PROCESO EMISIÓN DE LICENCIAS PRIMERA VEZ
	PELPER	PROCESO EMISIÓN DE LICENCIA POR PÉRDIDA
	PMVN	PROCESO DE MATRICULA DE VEHÍCULOS NUEVOS
	PRM	PROCESO DE RENOVACIÓN DE MATRÍCULA
	PMCDP	PROCESO DE MATRICULA CON CAMBIO DE PROPIETARIO
	PMPER	PROCESO DE MATRICULA POR PÉRDIDA.

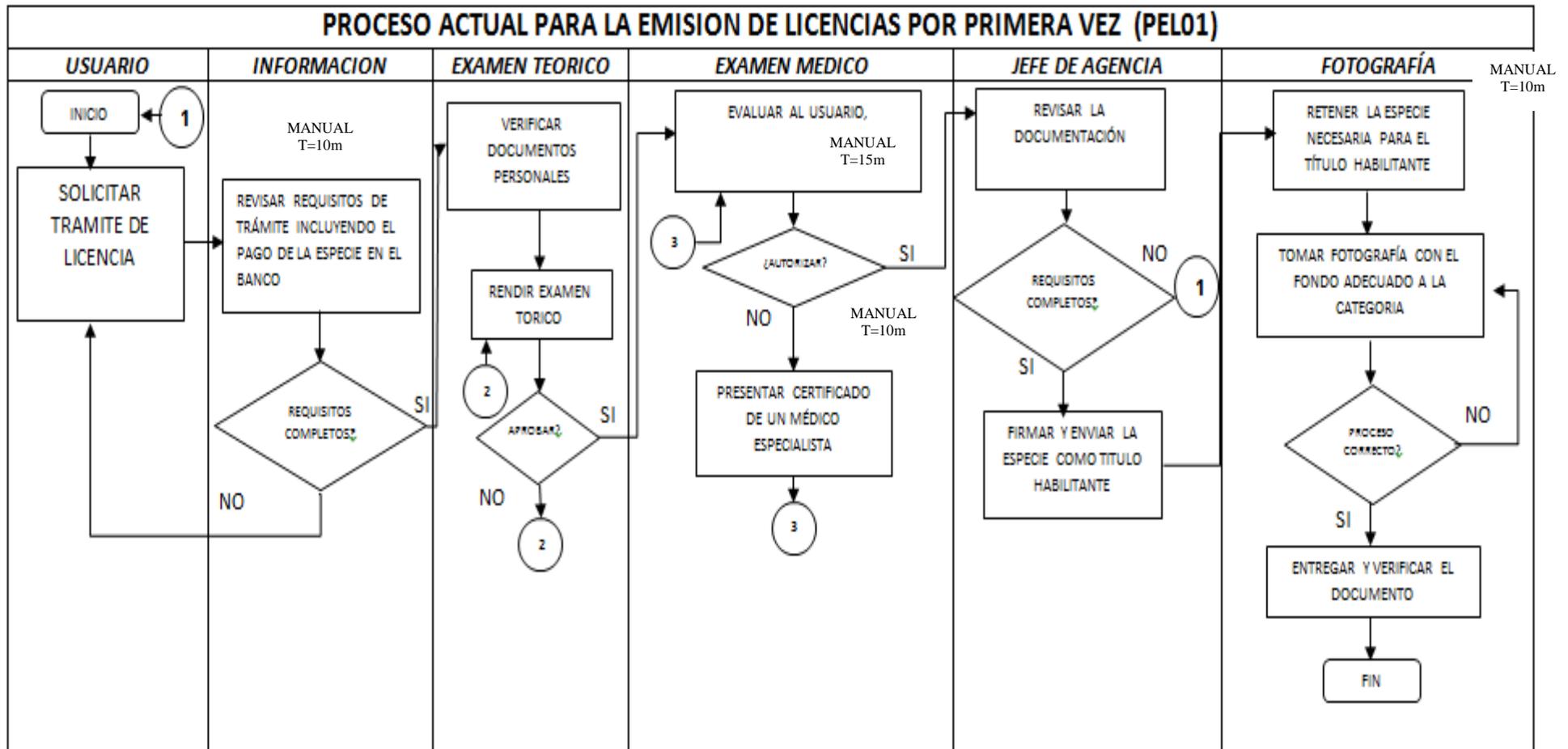
**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fecha:** 25/05/2013

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Para la emisión de licencias, se deberá seguir los siguientes procesos esto varía de acuerdo al tipo de trámite a realizar, estos procesos se detallan a continuación:

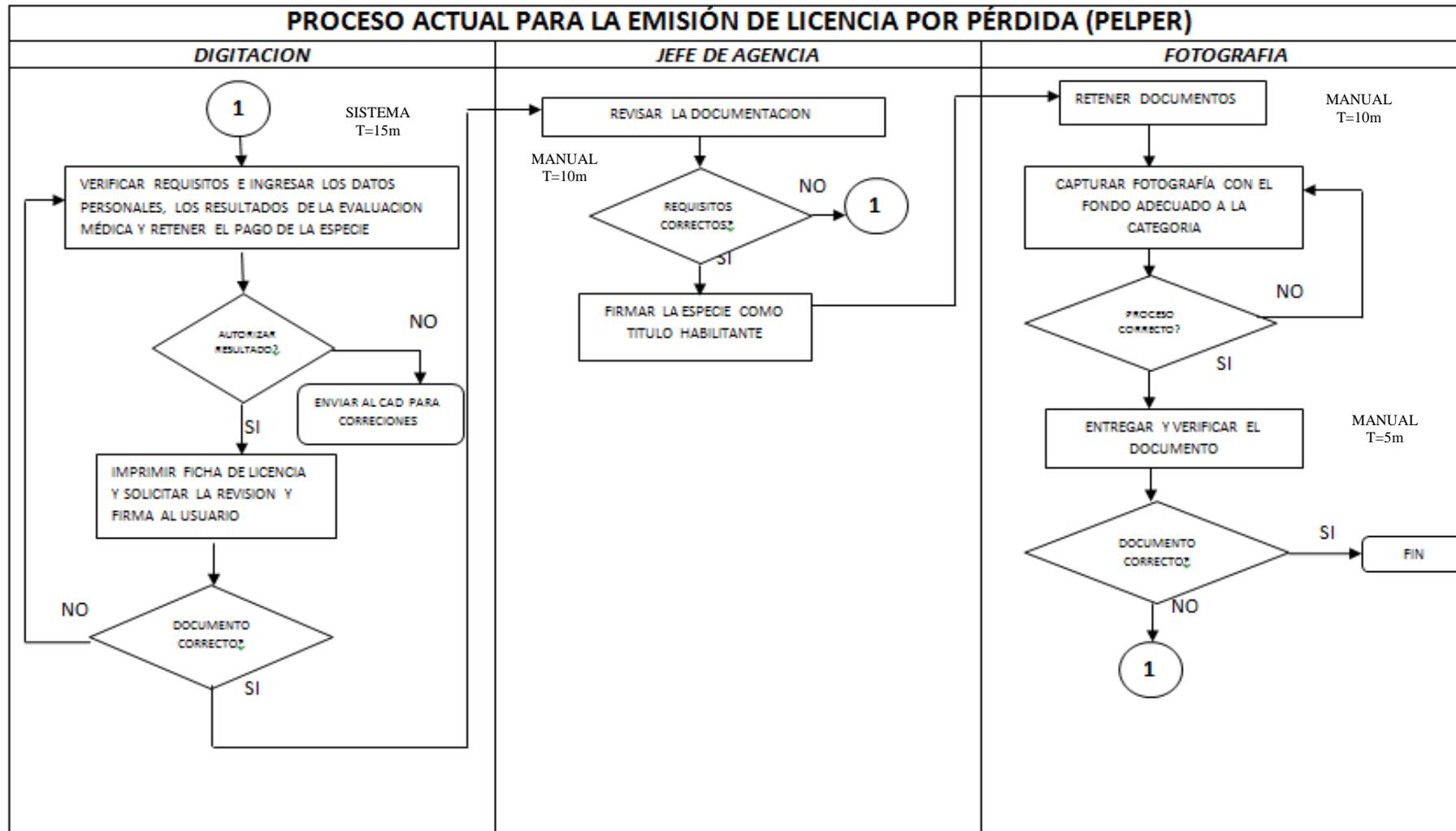
Diagrama N° 1 PROCESO ACTUAL DE LICENCIAS



Elaborado por: Magdalena Quizhpe  
 Fecha: 12/02/2014  
 Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

El proceso para la recuperación de una licencia por pérdida o por deterioro es el siguiente, siempre y cuando estas se encuentren vigentes, sin tomar en cuenta el examen teórico, ya que la vigencia del mismo es de 5 años.

Diagrama N° 2



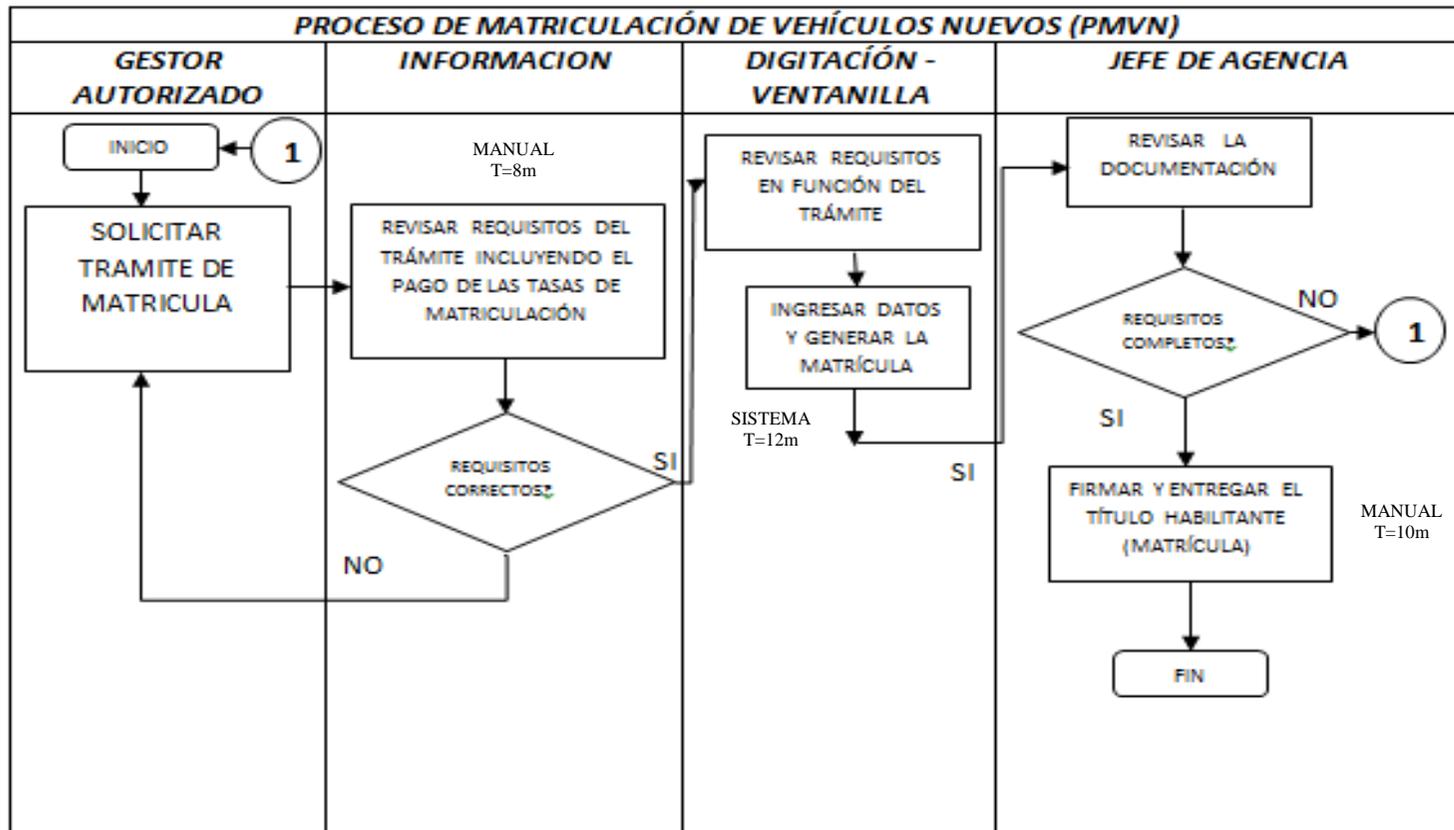
Elaborado por: Magdalena Quizpe  
 Fecha: 12/02/2014  
 Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Se puede mencionar que para realizar el trámite de una licencia no existe límite de edad.

### Secuencia de los procesos de matriculación vehicular

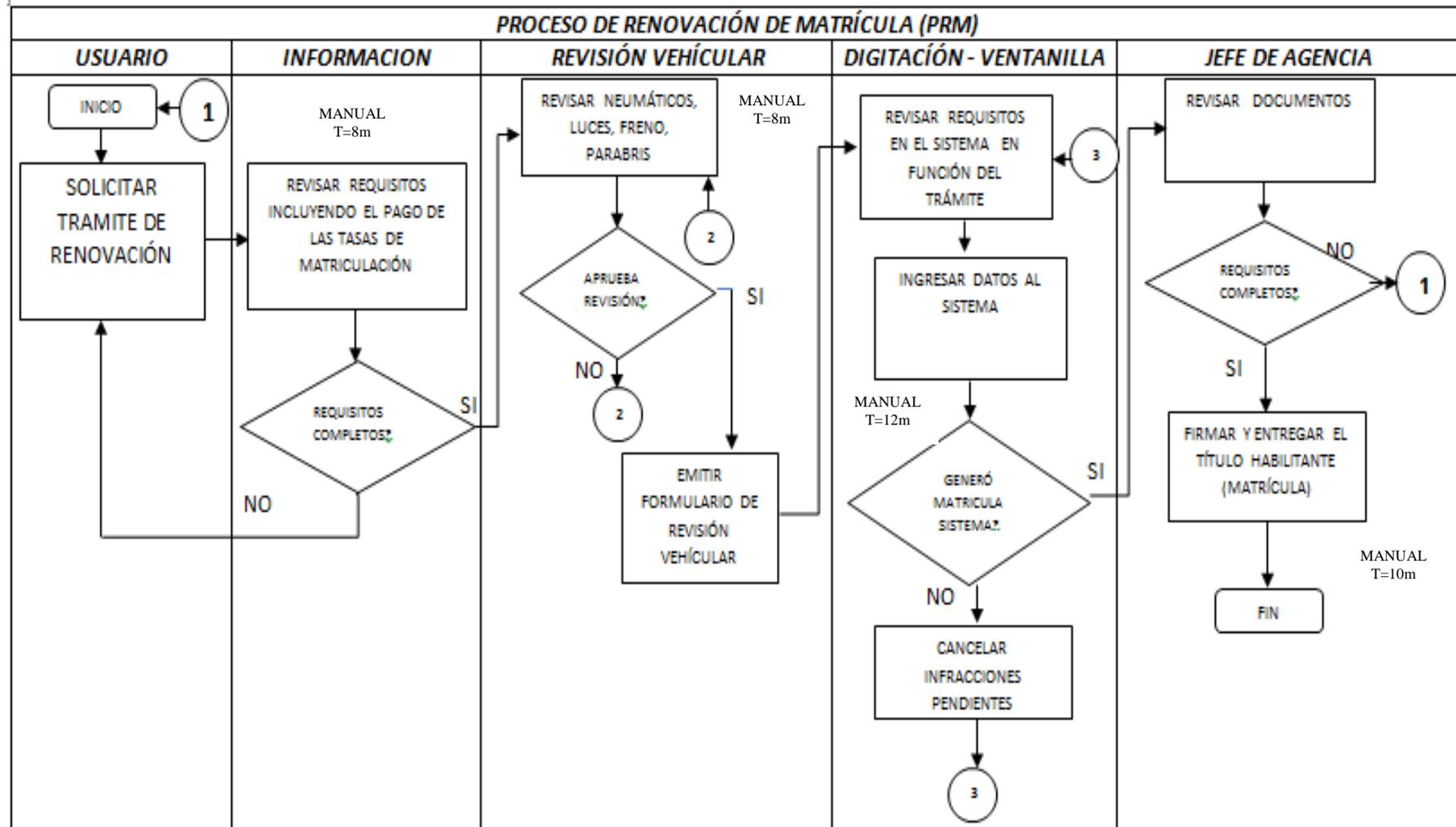
Proceso de matriculación para la obtención del Título Habilitantes dependiendo el tipo de trámite.

Diagrama N° 3



Elaborado por: Magdalena Quizpe  
 Fecha: 12/02/2014  
 Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Diagrama N° 4

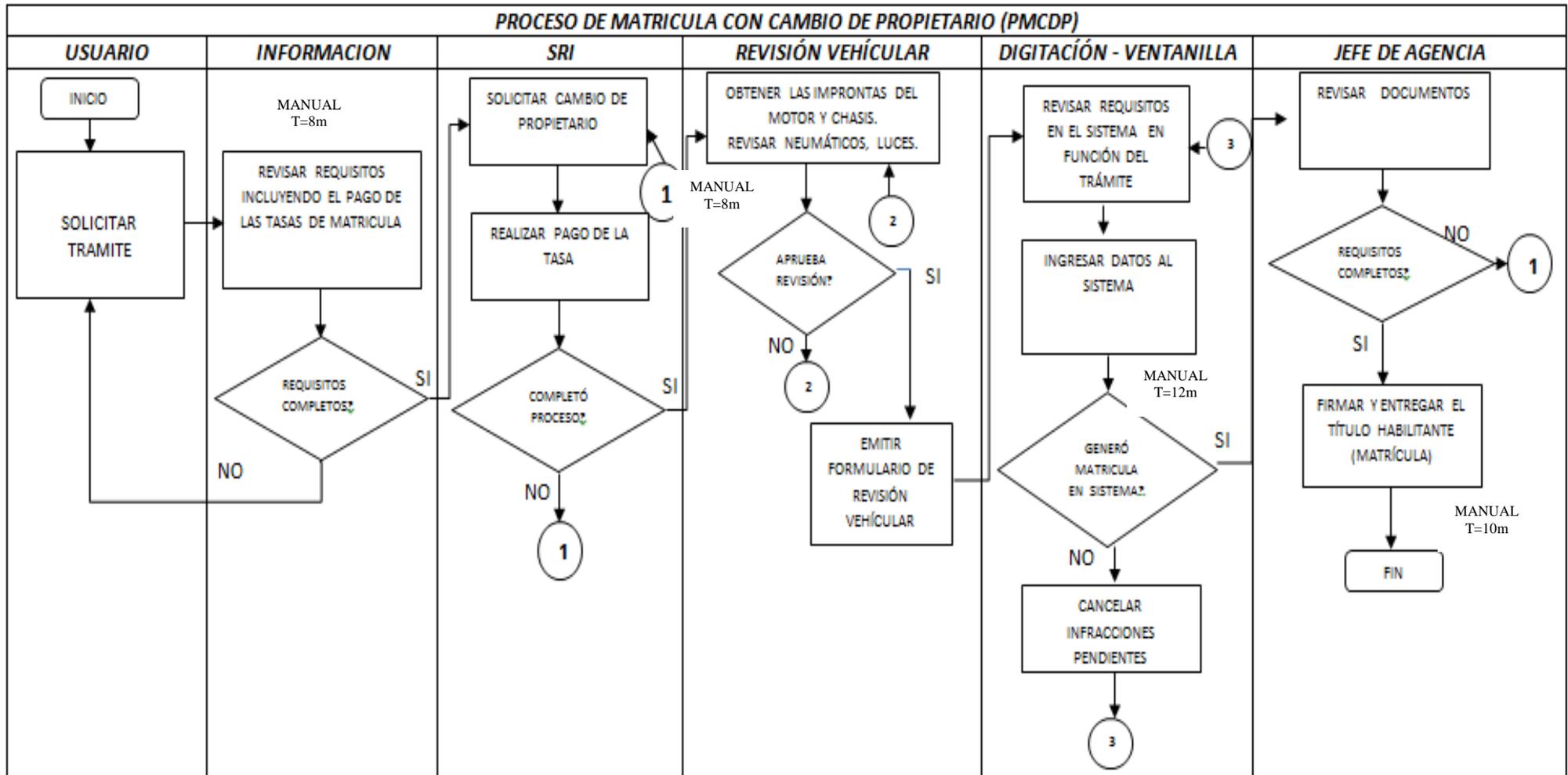


Elaborado por: Magdalena Quizpe

Fecha: 12/02/2014

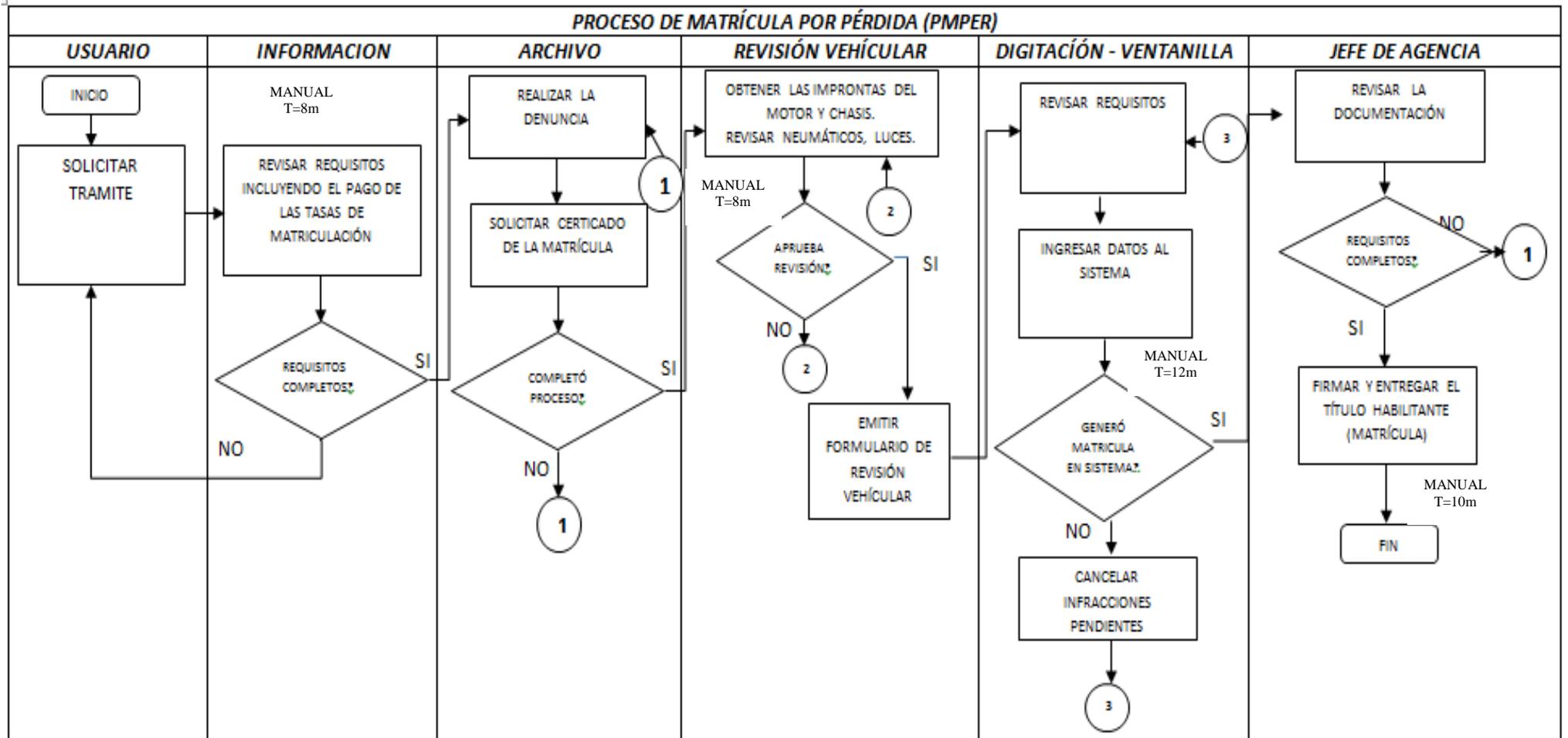
Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Diagrama N° 5



Elaborado por: Magdalena Quizpe  
 Fecha: 12/02/2014  
 Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Diagrama N° 6



Elaborado por: Magdalena Quizpe  
 Fecha: 12/02/2014  
 Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

### **2.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.**

Una vez Identificados y descritos cada uno de los procesos tanto de matrículas como de licencias, es imprescindible poner en marcha el seguimiento y mejora de los procesos que permita brindar a los usuarios un servicio de calidad.

La Agencia Nacional de Tránsito de Loja debe analizar los procesos existentes para proponer la mejora en los mismos, para ello se debe conocer los principales inconvenientes que se presentan y producen retrasos y mal uso de los recursos. Así podemos decir que:

- Malestar o quejas por parte de los usuarios (clientes externos).
- Inconvenientes dentro de la institución (clientes internos).
- Demoras en la ejecución de algunos procesos.
- Propuestas para optimizar procesos que no son adoptadas.
- Falta de capacitación para el uso de nuevas tecnologías incorporadas.
- Problemas internos de comunicación.
- Dificultad en visualizar las mejoras al representar los procesos.
- No se está cumpliendo con las especificaciones establecidas para el uso de recursos y ejecución de procesos.

A continuación se detalla el planteamiento a seguir para realizar el análisis y mejora de los procesos de la institución:

#### **2.3.1. Preparación: Equipos de trabajo efectivos.**

Una vez identificado los procesos que se desean mejorar, se deben definir quiénes serán los funcionarios que integren el equipo de trabajo en el análisis y la mejora. Como primer paso se clasificará quien es el dueño del proceso es decir quién es el responsable del desempeño global del mismo, lo que supone su efectividad, control, solución de problemas de manera inmediata. En varias ocasiones el dueño del proceso o en este caso el jefe de agencia o Títulos Habilitantes no tienen autoridad sobre todas las actividades o servicios ya que el proceso abarca diferentes áreas funcionales de la institución.

El dueño del proceso o jefe de agencia debe conformar los equipos de trabajo tomando en consideración lo siguiente:

- ✓ Experiencia del personal en el proceso.
- ✓ Capacidad creativa para solucionar problemas de manera proactiva.
- ✓ Motivación y disponibilidad de tiempo para cumplir con las metas planteadas.
- ✓ Agilidad para la ejecución de tareas y actividades asignadas.

Para que el equipo trabaje de manera efectiva se debe tener claro los objetivos de la institución y los diferentes roles y funciones de acuerdo a la departamentalización de la institución (jefe, digitadores, responsable de archivo, examinador, fotógrafo y unidad administrativa), como también conocer las políticas de trabajo y la metodología para cumplir con las actividades y tareas asignadas.

Para que sea efectivo el trabajo en equipo y se logre un ambiente adecuado de participación, se debe realizar una planificación previa a través de reuniones de trabajo que fortalezca la comunicación; serán claves un buen manejo del tiempo, la elección de un lugar propicio, pues todo ello servirá para cumplir con los objetivos planteados.

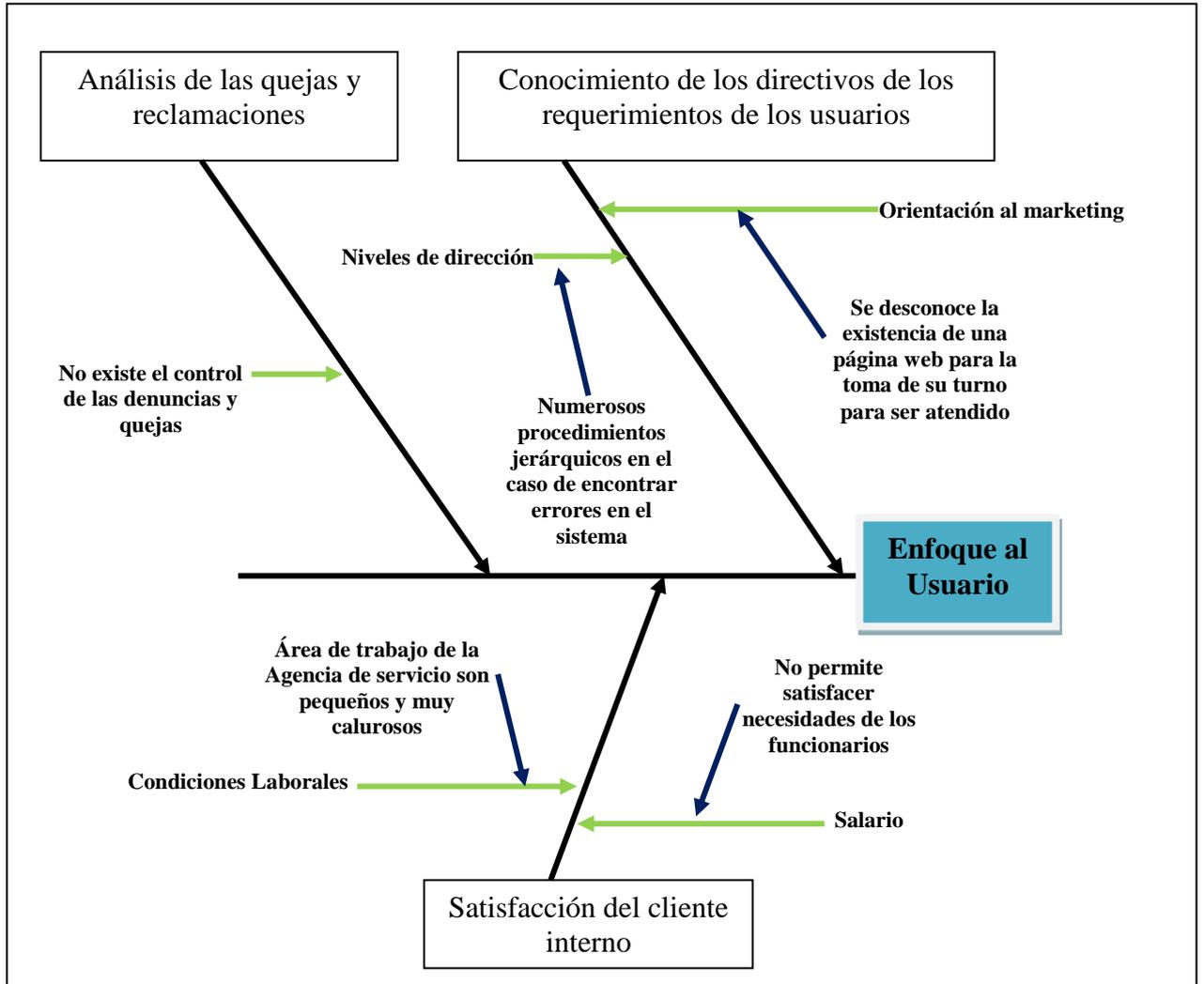
### **2.3.2 Diagnóstico: Diagrama Causa – Efecto.**

El diagrama Causa-Efecto permite organizar y representar las diferentes suposiciones sobre las causas de un problema.

Definición de los efectos o síntomas en cuanto a la emisión de los títulos habilitantes como son matrículas vehiculares y licencias de conducción:

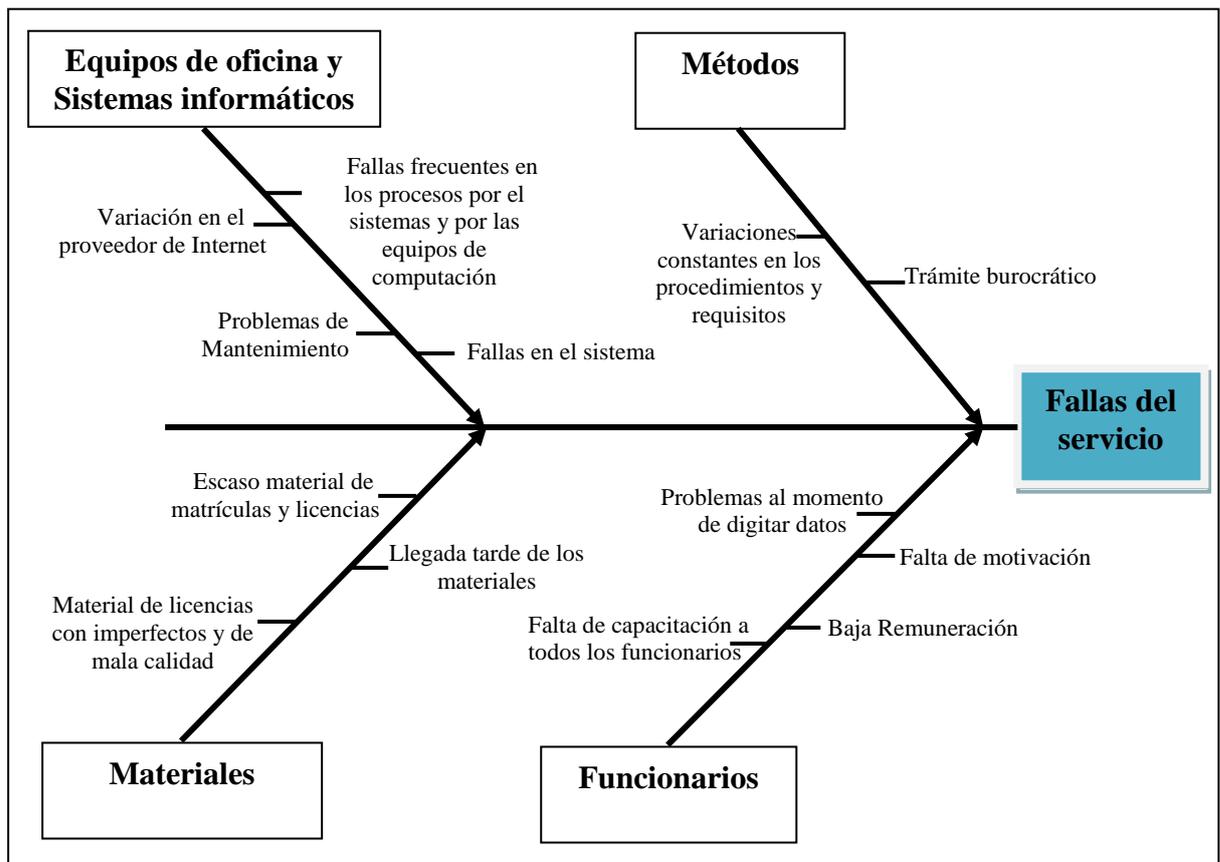
- Enfoque al usuario
- Fallas en el servicio
- Fallas en la gestión de logística

**Grafico 2: Diagrama Causa-Efecto**



**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe  
**Fecha:** 25/05/2013  
**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**Grafico 3: Diagrama Causa-Efecto**

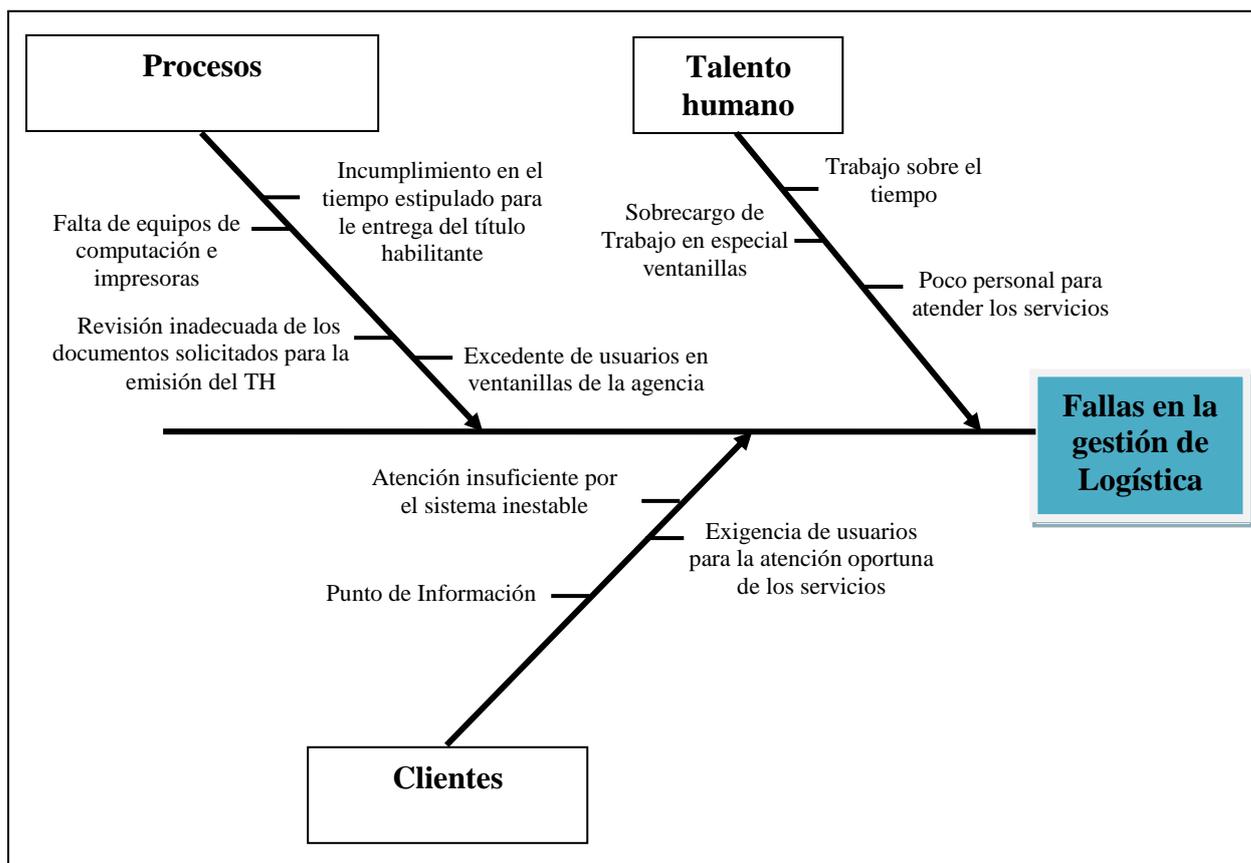


**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fecha:** 25/05/2013

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**Grafico 4: Diagrama Causa-Efecto**



**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe  
**Fecha:** 25/05/2013  
**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Según las gráficas expuestas, para alcanzar una mejora continua en la emisión de licencias y matrículas en la Agencia Nacional de Tránsito- Loja es recomendable realizar lo siguiente:

- ✓ Realizar encuestas internas y externas semestrales para evaluar y enfocar el servicio en función de los resultados de estas encuestas<sup>3</sup>.
- ✓ Proponer el procedimiento para el control y análisis de las quejas y denuncias de los usuarios.
- ✓ Proponer a través de proyectos GPR para el mejoramiento del área de trabajo de la Agencia.
- ✓ Divulgar la opción de toma de turnos en línea, así se evitará tiempos de espera prolongados por parte de los usuarios, lo que afectan la calidad del servicio ofrecido por la Agencia.
- ✓ Descentralizar los procesos administrativos y operativos.
- ✓ Se propone que las capacitaciones deben ser constantes para todos los funcionarios de acorde a sus funciones.
- ✓ Planificar el mantenimiento de los equipos informáticos

<sup>3</sup> Anexo 1: Diseño de Encuesta

- ✓ Pedido de materiales y suministros de oficina debe realizarse con anticipación.
- ✓ Incentivos no financieros.
- ✓ Definición clara de las funciones que debe realizar los funcionarios en cada proceso.
- ✓ Determinar un punto de información para los usuarios y de esta forma evitar acumulación de clientes en ventanillas.

### **2.3.3. Análisis y Priorización: Herramienta Modal de Fallos y Efectos (A.M.F.E.).**

El objetivo de esta herramienta ayudará al análisis para la identificación de los fallos, prevención y efectos que pueden aparecer en el proceso del servicio tanto de matrículas como de licencias que brinda la Agencia Nacional de Tránsito de Loja.

El análisis Modal de Fallos y Efectos se realizará a través de los siguientes criterios y clasificación.

**Tabla N° 2 de Criterios y su clasificación**

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>
Irrazonable esperar que fallo produjese un efecto perceptible en el rendimiento del servicio, probablemente el usuario no podrá detectar el fallo.	1
Baja gravedad debido a la escasa importancia de las consecuencias del fallo, que causan al usuario un ligero descontento.	2 3
Moderada gravedad del fallo que causa al usuario cierto descontento.	4 5 6
Alta clasificación de gravedad debido a la naturaleza del fallo que causa en el usuario un alto grado de insatisfacción.	7 8
Muy alta clasificación de gravedad que origina total insatisfacción del usuario, o puede llegar a suponer un riesgo.	9 10

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** Análisis de Modal de Fallos y Efectos

Tabla N° 3 Matriculas

ANALISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE)													
Servicio: Matrículas					Responsable de análisis: Magdalena Quizhpe								
Proceso:	Entrega de Títulos Habilitantes (Matrícula)												
Componente/ Operación	Función	Modo Potencial de fallo	Efecto Potencial de fallo	GRAVEDAD	Causas Potenciales de Fallo	OCURENCIA	Control es actuales	DETECCIÓN	NPR	Acciones Recomendaciones	Responsable Fecha Límite	Indicadores	Beneficiarios
Revisión Vehicular	Revisión de Luces y herramientas, improntas de motor y chasis	Falta de personal en R. V.	Largas colas de espera	5	Usuarios se presentan los últimos días del mes	9	Ninguno	8	360	Contratación de personal capacitado Elaboración de un plan de Capacitación que se encuentre en ejecución para los funcionarios y realizar un plan de campaña para los conductores y operadoras de la Provincia	Jefe de Agencia Ing. Richard Carpio 31/06/2014	Plan de capacitación cronogramas con fechas y horarios	Conductores y operadoras de Transporte de Provincia de Loja.
Digitalización	Validar documentos	Documentos caducados o falta de requisitos.	La información y la revisión de los documentos que se le brinda al usuario es ineficiente, largas colas,	8	Usuarios se presentan los últimos días del mes	8	Ninguno	7	448	Campaña a través de medios de comunicación sobre las matrículas de los vehículos de acuerdo al dígito de la placa, indicando las fechas de matriculación, y las multas que ocasiona al no realizar este trámite. Ruedas de prensa periódicas a los diferentes medios radiales, televisados y escritos para dar a conocer a la ciudadanía de nuestro accionar.	Comunicación Social. Johanna Chamba 31/06/2014	Número de usuarios que esperan en cada fila	Personas Naturales o Jurídicas que disponga de un vehículo automotor.
Jefe de Agencia	Dar trámite a los diferentes casos que se presentan por errores en el sistema u otros.	Depender de la Matriz para solucionar todo tipo de problemas que se generan por el sistema	Malestar para los usuarios	8	No existe planificación	8	Ninguno	7	448	Descentralización para realizar los trámites. Reuniones periódicas con los funcionarios para conocer sobre los progresos o falencias	Director de la Agencia Ing. Juan Francisco Loaiza 31/06/2014	Número de casos atendidos mensualmente	Funcionarios de la Agencia de Loja

Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fecha: 25/05/2014

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**Tabla N°4 Licencias**

**ANALISIS MODAL DE FALLOS Y EFECTOS (AMFE)**

**Servicio:** Licencias

**Responsable de análisis:** Magdalena Quizhpe

**Proceso:** Entrega de Títulos Habilitantes (Licencias)

Componente/ Operación	Función	Modo Potencial de fallo	Efecto Potencial de fallo	GRAVEDAD	Causas Potenciales de Fallo	OCURRENCIA	Controles actuales	DETECCIÓN	NPR	Acciones Recomendaciones	Responsable Fecha Límite	Indicadores	Beneficiarios
<b>Digitalización</b>	Validar documentos	Exámenes psicosenométricos falsos o caducados	La revisión de los documentos es ineficiente, largas colas,	8	Falsificación de los exámenes psicosenométricos	8	Controles visuales	7	448	Realizar inspecciones eventuales en las escuelas de capacitación profesionales y no profesionales con funcionarios de la ANT haciéndose pasar por usuarios a fin de constatar la veracidad en la realización de los exámenes psicosenométricos.	Responsable de Escuelas Paulina Balcázar 31/06/2014	Nº de documentos falsificados o caducados encontrados al mes	Ciudadanía en general > 16 años
<b>Examen Teórico</b>	Registrar evaluación	Error del sistema al momento de la evaluación	Insatisfacción al usuario	3	Caída del sistema	4	Ninguno	5	60	Implementación de Infraestructura y soporte tecnológico (servidores blade tipo a,b,c,d fuentes de poder, racks sistemas de unidad de almacenamiento, librerías de respaldo, switches, seguridades Firewall, routers y servicios de transferencia ) eficaz, necesarios para la transmisión y configuración de enlaces de los sistemas de información.	Responsable Tecnológico Ing. Jamil Cruz 31/16/2014	Número de usuarios que esperan en fila	Usuarios atendidos diariamente
<b>Fotografía y entrega de licencias</b>	Toma de Fotografía	Problemas con la cámara fotográfica y la impresora	Fotografías oscuras / licencias ilegibles	7	Falta de mantenimiento o	7	Capacitación en mantenimiento a la persona responsable y no esperar de la Agencia Matriz	2	98	Implementar un plan de mantenimiento de los equipos informáticos en las Unidades Administrativas Provinciales y Agencias de Atención al Usuario con el fin de proveer de asistencia técnica oportuna.	Jefe de Agencia Ing. Richard Carpio 31/06/2014	Número de cursos o capacitaciones tomadas por los funcionarios al mes.	Funcionarios de la ANT y usuarios atendidos diariamente.

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fecha:** 25/05/2014

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

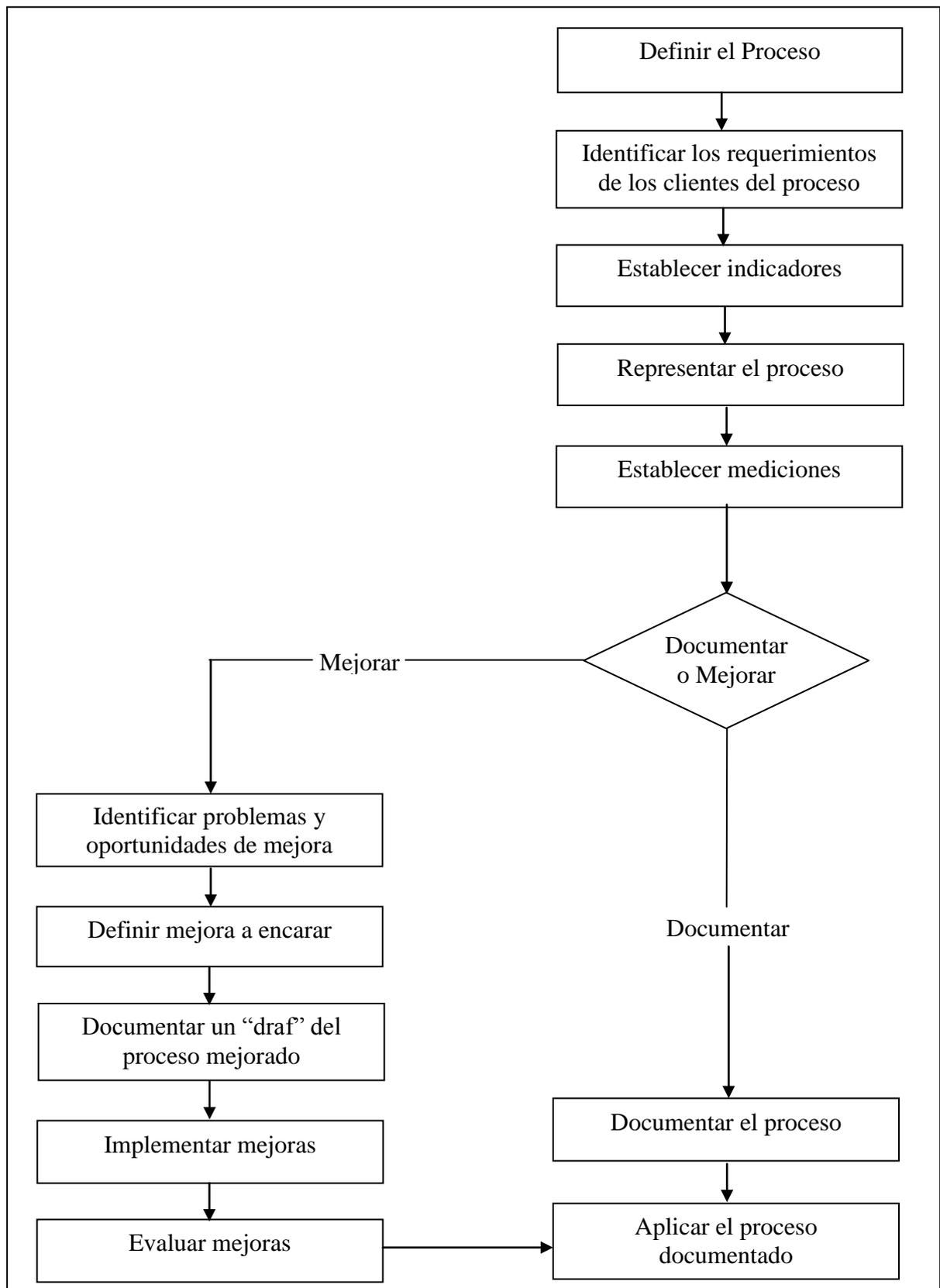
## **2.4. Metodología a utilizar**

Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos:

- ✓ Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
- ✓ Que incentiven al equipo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- ✓ Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.
- ✓ Que permitan que los usuarios realicen el trámite respectivo satisfactoriamente y en menor tiempo posible.

El tener los procesos documentados, facilita el trabajo ya que esto permite realizar el análisis y la mejora de procesos que aún no se ha documentado. Como se detalla a continuación, a través de un diagrama de flujo y un cuadro explicativo se seguirá una serie de pasos en la metodología de análisis y mejora de procesos.

Diagrama N° 7: Metodología de procesos



Elaborado por: Magdalena Quizhpe  
Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**Tabla Nº 5 Matriz de actividades del proceso**

	ETAPA	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES	PROPUESTAS
1	<b>Definir el Proceso</b>	<p>Determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>límites</b> del proceso ¿Cuándo se inicia el trámite de la licencia o matrícula y cuando se termina?</li> <li>• El <b>Objetivo</b> general del proceso ¿Qué trabajo realizara cada funcionario? ¿Qué servicio realizará?</li> <li>• Cuáles son los <b>insumos/materiales</b> que inician el proceso y quiénes son los responsables.'</li> <li>• Quiénes son los <b>clientes/usuarios</b> del proceso.</li> <li>• Las <b>salidas</b> del proceso del servicio (resultados) y todo el sistema de información que requiere.</li> <li>• Que se debe solicitar y que no se debe solicitar para realizar el <b>proceso</b>.</li> </ul> <p>Las <b>interrelaciones</b> con los siguientes procesos de la agencia.</p>	<p>Esta etapa es muy importante para que todos los funcionarios estén focalizados, o se esté hablando de lo mismo</p>	<p>- 1 Reunión por semana o cuando se lo requiera conjuntamente con el personal directo para que se nos dé a conocer los nuevos requisitos o cambios que haya habido en estos procesos</p>
2	<b>Identificar los requerimientos de los usuarios del proceso de licencias o matriculación</b>	<p>Determinar en forma cualitativa y cuantitativa que necesitan los distintos usuarios del proceso. Esto es establecer las <b>especificaciones</b> de los resultados del proceso. Las dimensiones más usuales a considerar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calidad</b> – funcionalidad- rendimiento- exactitud-aspecto.</li> <li>• <b>Tiempo</b>-puntualidad-continuidad.</li> <li>• <b>Precio</b></li> <li>• <b>Disponibilidad</b> de atención, <b>cantidad</b>.</li> </ul> <p>El “valor” de un servicio sólo puede ser definido por el usuario y sólo es útil cuando es expresado en forma de especificaciones y dimensiones específicas para el servicio.</p>	<p>Es importante distinguir entre necesidades y expectativas (necesidad un informe semanal; expectativa: exacto, claro) La entrevista o la encuesta es la mejor forma de recibir un feedback de los usuarios para definir bien los requerimientos.</p>	<p>- Se sugiere realizar encuestas trimestralmente a los usuarios en donde se pueda identificar la satisfacción como también sus necesidades.</p>
3	<b>Establecer indicadores</b>	<p>Seleccionar una o más variables que sean representativas de los requerimientos de los usuarios y que puedan medirse. Por lo menos se debe considerar indicadores para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>resultados</b> del proceso.</li> <li>• Evaluar la <b>marcha</b> del proceso</li> <li>• Los <b>insumos</b> del proceso</li> </ul>	<p>No se puede controlar ni mejorar lo que no se puede medir.</p>	<p>- Evaluación semestral de acuerdo a la cantidad de matrículas y licencias atendidas en relación a los meses anteriores.</p>
4	<b>Representar el proceso</b>	<p>Clasificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso, enumere las tareas y decisiones más importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir mediante un <b>diagrama de flujo</b> el proceso tal cual opera hoy,</li> <li>• Establecer los <b>responsables</b> de cada etapa.</li> <li>• Establecer las <b>mediciones</b>, los <b>controles</b>, y <b>registros</b> que se realizan en cada etapa.</li> </ul>	<p>Cada funcionario de la agencia debe tener una copia del diagrama de flujo para poder visualizarlo bien.</p>	<p>- El diagrama de flujo debe ser entendible para todos los funcionarios</p>

5	<b>Establecer mediciones</b>	<p>Observar, registrar y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar datos que reflejen la situación actual.</li> <li>• Utilizar datos objetivos es esencial para obtener buenos resultados.</li> <li>• Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar en hacer cambios.</li> </ul>	<p>Cuidado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No medir demasiadas cosas.</li> <li>- No destinar demasiado tiempo a la medición.</li> <li>- No medir las cosas equivocadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer metas en cantidades por número de trámite, por cada uno de los funcionarios</li> </ul>
6	<b>Disidir si se va a documentar el proceso o se lo va a mejorar</b>	<p>En general hay tres clases de intervenciones para mejorar el desempeño de un proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solución del problema.- Cuando se detecta problemas operacionales se usa sobre todo en las etapas iniciales de madurez de madurez de los procesos para identificar y renovar las causas de la variación de los procesos.</li> <li>2. Mejora Continua de Procesos.- es una estrategia para incrementar gradualmente la capacidad de los procesos.</li> <li>3.- Innovación del proceso.- La innovación debe ser utilizada cuando es necesario realizar grandes mejoras.</li> </ol>	<p>Al seleccionar el proceso a mejorar existen al menos cinco aspectos que deben tenerse en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en el usuario</li> <li>• Posibilidad de cambio</li> <li>• Condición de rendimiento</li> <li>• Impacto sobre la Institución</li> <li>• Disponibilidad de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es recomendable que no varíen constantemente los requisitos si no se va a mejorar el proceso</li> </ul>

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**Tabla N° 6: Mejora del proceso**

<b>DOCUMENTACIÓN Y MEJORA DEL PROCESOS: SI SE MEJORA EL PROCESO</b>			
<b>A</b>	<b>Identificar problemas y oportunidades de mejora</b>	<p>Se puede recurrir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y eliminar actividades sin valor agregado</li> <li>• Simplificar el proceso</li> <li>• Reducción de tiempos</li> <li>• Comparar los datos del proceso en curso con los requerimientos del usuario (identificar deficiencias)</li> <li>• Centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento</li> </ul>	<p>Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los usuarios y las salidas del proceso actual. Pensar en la etapa de madurez del proceso para seleccionar las estrategias y herramientas más adecuadas para su análisis y mejora.</p>
<b>B</b>	<b>Definir mejoras a encarar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la causa fundamental de áreas con problemas, que son los cuellos de botella.</li> <li>• Seleccionar las mejores alternativas para eliminar las causas.</li> <li>• Realizar un plan de mejora</li> <li>• Fijar las metas de mejoramiento. Los valores que se pretenden en los indicadores que se miden.</li> <li>• Calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo.</li> </ul>	<p>Aplicar el método de análisis y solución de problemas.</p>
<b>C</b>	<b>Documentar en "draft" del proceso mejorado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una representación y un procedimiento "draft" para el proceso mejorado.</li> </ul>	<p>Es un documento que se validará luego de la evaluación de las mejoras.</p>
<b>D</b>	<b>Implementar mejoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado.</li> </ul>	
<b>E</b>	<b>Evaluar mejoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el impacto de las mejoras en el proceso.</li> <li>• Determinar si la causa fundamental de las áreas con problemas ha sido reducida o eliminada.</li> <li>• Verificar que las mejoras en los resultados de los procesos hayan sido mantenidas sistemáticamente.</li> </ul>	<p>Verifique si se han logrado los valores establecidos como meta para la mejora. Solicite feedback al usuario del proceso.</p>
<b>DOCUMENTAR LOS PROCESOS</b>			
<b>7</b>	<b>Documentar el proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el diagrama de flujo detallado del proceso.</li> <li>• Escribir el procedimiento de operación</li> <li>• Establecer claramente los indicadores, las medidas y las especificaciones para las distintas etapas del proceso.</li> <li>• Desarrollar todos los registros necesarios.</li> <li>• Incorporar el proceso en el Sistema de Gestión.</li> </ul>	
<b>8</b>	<b>Aplicar el proceso documentado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar el proceso documentado, el procedimiento y las pautas de operación.</li> <li>• Capacitar y educar para que los implicados puedan ejecutar el proceso documentado.</li> <li>• Establecer un mecanismo de auditorías y control periódico del proceso.</li> </ul>	<p>Lo que no se controla se deteriora</p>

Fuente: Juran y Gryna, 1995; Chang. 1996.

Este tipo de procedimiento permite ir de manera sistemática, organizada, abarcando los diferentes procesos de la ANT. De acuerdo a lo analizado es fundamental la coordinación de todo el proceso, haciendo un seguimiento de las diferentes áreas y en cada una de las etapas.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### **3. Marco Teórico.**

#### **3.1 Gestión por procesos.**

Definición de proceso: La palabra procesos viene del latín *processus*, que significa avance y progreso.

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionado que se caracterizan por requerir ciertos servicios (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados (SESCAM, 2012).

Otra posible definición: gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido; o bien, conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una institución es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios (SESCAM, 2012):

- ✓ La actividad tiene una misión o propósito claro.
- ✓ La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- ✓ La actividad debe ser susceptible a descomponerse en operaciones o tareas.
- ✓ La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- ✓ Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

#### **Definición de la gestión por procesos**

Se entiende como Gestión por Procesos la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Desarrollando estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos de los Usuarios.

La gestión por procesos permite mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) de la Institución a través de la gestión de los procesos, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El Modelo de Administración por Procesos, se

refiere al cambio operacional de la institución al migrar de una operación funcional a una operación de administrar por procesos.

La gestión, por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de una institución. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización (Grupo Consultor EQUMED, 2013).

### **Ventajas de la gestión por procesos**

En las Instituciones públicas convergen numerosos tipos de actividades como: administrativa, financiera, mantenimiento, y toda una serie de actividades de apoyo y servicio que son imprescindibles y de muy diversas características. Debido a esta gran diversidad y a la complejidad inherente a todos los procesos que se ejecutan en las Instituciones públicas, existen altas probabilidades de incurrir en errores y desaprovechar recursos tanto humanos como materiales. Una gestión por procesos estructurada, con los recursos y coordinación adecuados, permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejora la calidad de los servicios (Grupo Consultor EQUMED, 2013).

## **3.2 Clasificación de los procesos.**

### **3.2.1 Procesos Gerenciales.**

Según Sinapsys Business Solutions (2013), es un conjunto de actividades a través de las cuales una institución GERENCIA el diseño, producción, mercado y entrega de sus productos y servicios. Como también se lo entiende con aquellas actividades realizadas por los gestores para mantener los procesos de apoyo y los operativos. Entre ellas tenemos:

- ✓ El establecimiento de metas.
- ✓ El presupuesto y la distribución de los recursos.
- ✓ Las auditorías y revisiones del sistema de la calidad.
- ✓ Los procesos formales de planificación.

### **3.2.2 Procesos Operativos/Institucionales.**

Son aquellos procesos a través de los cuales una institución, diseña, produce, mercadea y entrega productos y servicios y los mismos son recibidos por una persona u organización externa a la organización constituyendo la secuencia de valor añadido con que la organización satisface las necesidades y requerimientos de los clientes/usuarios, por ello es importante conocer las necesidades, deseos y expectativas entre otros como:

- ✓ Diseño de productos y servicios.
- ✓ Comercialización y venta.
- ✓ Producción y ejecución de los servicios.
- ✓ Facturación y servicio a los clientes.

### **3.2.3 Procesos de Apoyo.**

Son aquellos procesos que soportan el diseño, la producción y el mercadeo de productos y servicios, que son esenciales para una gestión de los procesos operativos, entre ellos se puede mencionar:

- ✓ Reclutamiento del personal.
- ✓ Formación.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Información.
- ✓ Compras.

### **3.3 Principios de la gestión por procesos.**

Como se pudo mencionar anteriormente que un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener productos/servicios o salidas a partir de unas entradas, como es el caso de la entrada de documentación para obtener un documento habilitante para el usuario que lo necesite (Sinapsys Business Solutions, 2013).

De acuerdo al principio de la gestión por procesos se dice que las instituciones están hechas para servir a los usuarios, y para preservar el orden interno. Los organigramas son verticales y el servicio al cliente/usuario es horizontal.

Entre sus principales funciones puedo mencionar los siguientes:

- **Organización enfocada al usuario:** la Institución dependen de sus usuarios por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos.
- **Liderazgo:** el director y jefe de agencia deben establecer la unidad de propósito y dirección de la institución. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la institución.
- **Participación de todo el personal:** el personal, con independencia del nivel de la institución en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total

implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma.

- **Enfoque a procesos:** los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
- **Enfoque del sistema hacia la gestión:** identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejorara la eficiencia y la eficiencia de la institución.
- **La mejora continua:** la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la institución.

Todos estos principios son compatibles como la Gestión por Procesos que busca elevar la satisfacción de los usuarios a partir de la gestión, diseño y mejora de los procesos que constituyen las instituciones.

Estos procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información), estos procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos con esto se puede decir que los procesos existen en todas la instituciones u organización aunque nunca se hayan identificado o definidos , en una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso, no existe proceso ni clientes sin un producto o servicio, como también no existe producto o servicio sin un proceso.

#### **La gestión por procesos permite:**

Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la institución.

- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios (Martínez, 2002):

- Se deben eliminar todas las actividades, que no añaden valor.

- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

**La estabilización**, tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.

**La mejora**, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

**El análisis y definición de los procesos permite:**

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de la institución y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la institución.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
  - De excesos de capacidad de proceso
  - De transporte y movimientos
  - De tiempos muertos
  - De stocks innecesarios
  - De espacio
  - De actividades que no aportan valor
  - De fallos de calidad
  - De conocimiento

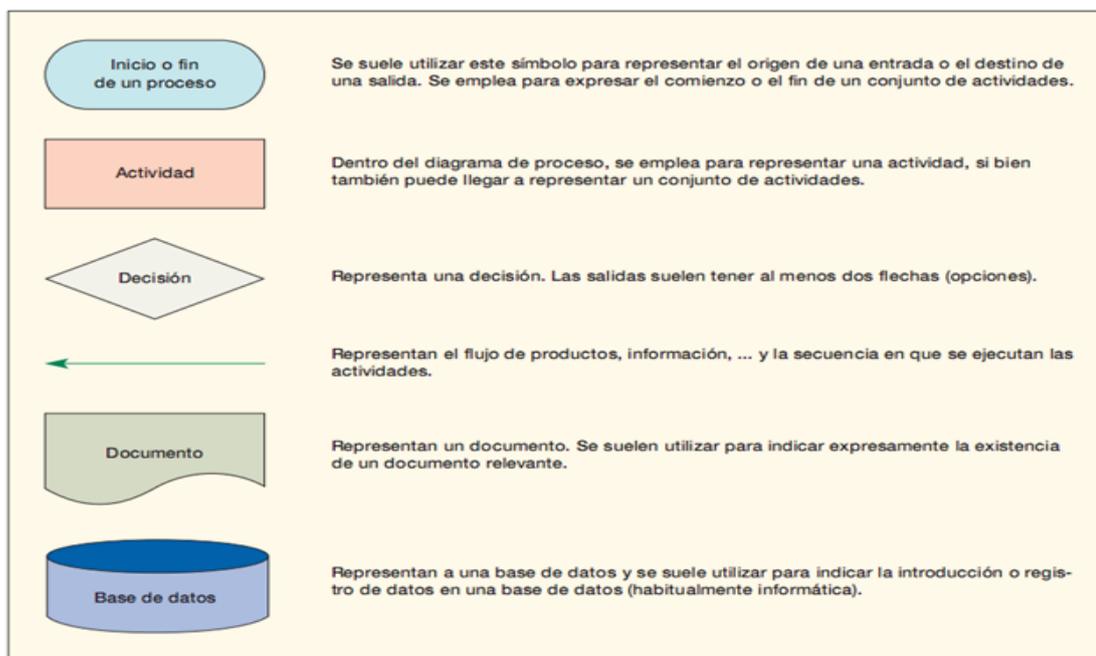
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión

Los procesos de una institución pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, de calidad, de seguridad, de productividad (Martínez, 2002).

### 3.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.

La herramienta principal que se utilizará en este análisis de proceso será la hoja de trabajo o diagramas de flujo ya que es una herramienta que permite identificar de manera gráfica las áreas de oportunidad en las que se pudieran implementarse acciones de mejora (Rodríguez, 2012). Para la aplicación de esta herramienta se utilizan diferentes símbolos que representan el tipo de actividad que se realiza, con los cuales se analizará todo el levantamiento de información, estos son:

**Diagrama N° 8. Herramientas de flujo de proceso**



**Simbología**, más habituales para las representaciones de los diagramas

**Fuente:** consultas, support.office.com

### Ventajas

Las ventajas asociadas a los diagramas de flujo, se refieren a:

- Son de fácil entendimiento y concisos, sin embargo para fines de documentación es conveniente acompañarlos con narración para complementar su entendimiento.

- Expresan claramente la secuencia y la lógica de cada uno de los servicios de modo que facilitan la corrección de cada proceso.
- Muestran si se han cubierto todas las posibilidades para dar cumplimiento con el objetivo.
- Facilitan la comunicación y es muy eficiente para la comprensión de los procesos a seguir.

### **Desventajas**

- Es importante tener claro o más bien definir el significado de los símbolos usados porque estos pueden causar confusión y el mal entendimiento.
- Su elaboración, requiere de tiempo, y el conocimiento claro de los de lo que se pretende alcanzar.
- La información dentro de cada símbolo debe ser precisa ya que es muy generalizada y por ende puede causar confusión.

### **Para diseñar los diagramas de flujo y sean de fácil comprensión se recomienda lo siguiente.**

- ✓ Se recomienda que los diagramas vayan de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- ✓ Evitar hasta donde sea posible, el cruce de líneas.
- ✓ Si un diagrama no es claramente comprensible para quien lo contempla, debe de simplificarse o dividirse en dos o más partes.
- ✓ La simbología utilizada, debe de contribuir a su comprensión y no a dificultarla.
- ✓ Es recomendable que cuando los diagramas sirvan para documentación, lleven una descripción precisa.
- ✓ Deben de evitarse los símbolos especiales ya que esto conlleva a confundir.
- ✓ Cuando el diagrama ocupe más de una página, cada una de éstas se numerará en secuencia y se debe dejar espacio suficiente para el título el cual debe ser breve y claro.
- ✓ El diagrama debe de ser legible y para fines de presentación, deberá estar limpio y contar con el tamaño adecuado para que todos los asistentes a su presentación, puedan leerlos.
- ✓ El diagrama debe ser identificado con el título del diagrama, fecha de elaboración y responsable de su elaboración.

## **Elaboración de un Diagrama de Flujo de Procesos**

Para comprender mejor el procedimiento de creación de un diagrama de flujo, es conveniente definir el algoritmo del mismo, el cual se refiere al conjunto de instrucciones paso a paso para efectuar algún proceso. De manera general, se dice que los diagramas de flujo son la representación gráfica de un algoritmo. De aquí que el primer paso en la elaboración de un diagrama sea precisamente la definición del algoritmo correspondiente al procedimiento mejora (Rodríguez, 2012).

### **3.5 Metodología para la mejora de procesos.**

El sistema para el mejoramiento de procesos prioritarios, es un método mediante el cual una institución puede lograr un cambio en su nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, por medio de la aplicación de herramientas y técnicas enfocadas al análisis de la institución y de las actividades componentes del proceso seleccionado, orientándolos hacia el usuario (Rodríguez, 2012).

La metodología de aplicación para mejorar de los procesos consiste en:

- a) Seleccionar el proceso a analizar
- b) Levantamiento de flujos del proceso, listando las actividades componentes del proceso.
- c) Identificar el tipo de operación que se realiza en cada actividad
- d) Identificar el tiempo que se utiliza para desarrollar esta actividad

Una vez seleccionado el proceso a analizar es importante establecer los límites funcionales y de responsabilidad establecida entre departamentos en este caso de matrículas y licencias, dirección y jefe de agencia, para de esta forma con certeza dónde inicia y dónde termina el proceso objeto de nuestro estudio. Observar e identificar todos los pasos asociados a un proceso es de extrema importancia. Sin embargo, no es suficiente, también se requieren datos cuantitativos que expresen en forma real el tiempo, número de personas, cantidad de errores u otras formas de medición relativas al caso específico del proceso.

Según Jeylin Chan (2007), para la mejora de los procesos existentes se tomará en cuenta la metodología DMAIC, este es un sistema que brinda mejoras medibles y significativas a procesos existentes que caen por debajo de sus especificaciones, esta metodología se usa cuando un proceso existente no está alcanzando las especificaciones de los usuarios o de lo contrario no rinde en forma adecuada, se deriva de estas etapas y toma algunas de sus herramienta para enfocarse en la implementación rápida de soluciones esta metodología tiene 5 fases que ayudara a la rápida solución, estas son:

- *Define*: Definir el problema o el defecto.
- *Measure*: Medir y recopilar datos.
- *Analyze*: Analizar datos y encontrar la causa raíz.
- *Improve*: Mejorar.
- *Control*: Controlar.

**Etapa 1 (Define)**: Consiste en entender el problema y escuchar la “voz de los usuarios” del proceso, para definir cuáles son sus requerimientos y los “dolores” que tiene con respecto al resultado (output) del proceso. Esta etapa es vital para definir el alcance del proceso que se va a analizar y el criterio con el cual se va a cuantificar su mejora. El entregable principal de esta etapa son los requerimientos críticos de los usuarios (Chan, 2007).

**Etapa 2 (Measure)**: Consiste en definir Indicadores de Desempeño del Proceso para los componentes claves (entradas, actividades y salidas) que están relacionados directamente con los requerimientos críticos de los usuarios. Estos indicadores requieren un plan de medición que permite establecer la base en la que opera el proceso (Chan, 2007).

**Etapa 3 (Analyze)**: Implica analizar los datos y con base en ellos determinar cuál es la causa raíz del problema. Esto requiere análisis estadístico de los datos y análisis del proceso (Chan, 2007).

**Etapa 4 (Improve)**: Se genera una lluvia de ideas para identificar las características del proceso que se puedan mejorar y soluciones a corto, mediano y largo plazo, que puedan eliminar o minimizar la causa del problema. El entregable principal de esta etapa es la o las soluciones que resuelvan de raíz el problema (Chan, 2007).

**Etapa 5 (Control)**: Incluye la puesta en marcha del plan de implantación de soluciones y un plan de control de procesos que nos asegure que las condiciones del nuevo proceso estén documentadas y monitoreadas de manera estadística con los métodos de control del proceso, se puede resumir mediante el siguiente gráfico (Chan, 2007).

**Grafico N° 5: Mejora de procesos**



### **3.6 Indicadores de gestión**

Según el Portal Educativo.org (2014), un indicador, es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el servicio. Los indicadores de gestión por procesos también son herramientas de suma importancia para el mejoramiento de una organización u institución, ya que nos ayuda a responder las siguientes preguntas:

- ✓ Hacia dónde vamos? = Planeación estratégico y tecnológica.
- ✓ Que medir? = Los procesos como tema de mejoramiento.
- ✓ Cómo medir? = Metodología para el establecimiento de indicadores de gestión

#### **Pautas para el establecimiento de indicadores**

- Conocimiento de la institución.
- Información de soporte.
- Identificación de las necesidades de la institución.
- Claridad en conceptos como:

#### **Características de un indicador de gestión.**

##### **El resultado:**

- Puede ser un punto fijo o una zona.
- Puede ser fijo o variable.
- Objetivo
- Cuantificable
- Variable
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones
- Comunicados divulgados
- Establecidos en consenso
- Que reflejen el compromiso de quienes lo establecieron
- Los indicadores son un medio no un fin

#### **Ventajas de los indicadores de gestión para la institución.**

La página web del Portal Educativo.org. (2014), destaca una serie de ventajas que a continuación se enumera:

- Disponer de información corporativa, que permita contar con parámetros para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los usuarios de la institución.

- Establecer una gerencia basada en datos y hechos
- Evaluar y visualizar diariamente el comportamiento de las actividades claves de la institución y la gestión general de la institución con respecto al cumplimiento de su misión y objetivos.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la institución.

### **Atributos de la información para los indicadores**

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Integridad
- oportunidad

### **Principios para el diseño de los indicadores**

- ✓ Los indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo
- ✓ Se deben adecuar a las necesidades de la institución
- ✓ Los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de los resultados

### **Tipos de indicadores**

Portal Educativo.org. (2014), hace hincapié en varios tipos de indicadores que se detallan a continuación:

#### **Estratégico:**

- ✓ Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas, de los programas y proyectos.
- ✓ Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- ✓ Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

#### **Gestión:**

- ✓ Mide el avance y el logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.

**Eficiencia:**

- ✓ Son utilizados para calcular la correspondencia entre los servicios que han sido prestados y la utilización de recursos requeridos para dicho servicio.

**Eficacia:**

- ✓ Tienen como objetivo calcular el rendimiento que se ha alcanzado y cuáles eran los previstos.
- ✓

**Efectividad:**

- ✓ Calcula el resultado sobre los individuos en forma total.

**Pertenencia:**

- ✓ Es usado para comparar los recursos que ya han sido usados con los que eran previstos. Su finalidad es comprobar si han sido usados los medios.

**Resultado:**

- ✓ Su finalidad es calcular la eficiencia o las lesiones causadas sobre la población. Estos indicadores pueden reunir a los indicadores antes mencionados de eficiencia, eficacia y efectividad. Los indicadores de resultados son muy utilizados en políticas públicas.

**Indicadores de procesos:**

- ✓ Estos son utilizados para evaluar aquello que se relaciona con las actividades. Son usados ante la imposibilidad de acceder a los indicadores de tipo resultado.

**Indicadores de estructura:**

- ✓ Son utilizados para estimar el valor y el uso de los recursos que posteriormente sean requeridos.

**3.7 Introducción al mejoramiento continuo.**

Debemos progresar constantemente ya que la transferencia de tecnologías y la administración en la última década cambian a diario y va creciendo paralelo al proceso de modernización del país. Estamos convirtiéndonos en una comunidad global más inteligente

y competitiva, si no nos esforzamos en mejorar la calidad y el servicio, quizás un día descubramos que las oportunidades se han reducido y que el resto del mundo nos deja a un lado. Las técnicas del mejoramiento continuo no solo nos aseguran la capacidad a nivel mundial sino que incluso nos ayudaran a tomar la delantera en la competencia por alcanzar una mejor calidad de vida (García, *et al*, 2003).

Según algunos gerentes empresariales mencionan que el secreto de las instituciones de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares altos de calidad, tanto para nuestros servicios como para los servidores; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en esta institución y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. El único medio para mantenerse exitoso es mejorar continuamente de manera de realizar las cosas y superando sus metas y logros. Va más allá de la competencia externa, Necesita competir consigo mismo, siempre esforzándose por hacerlo mejor y alcanzar la máxima excelencia (García, *et al*, 2003).

Este proceso permite obtener un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los usuario.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los servicios que sean brindados a los usuarios. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la institución.

### **Mejoramiento Continuo**

El proceso de mejoramiento continuo es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen tanto productos como servicios a los clientes. Al utilizar el proceso de mejoramiento continuo, se detallan los procesos y se descubre las maneras de mejorarlos, obteniendo como resultado final un medio más rápido, mejor, más eficiente o efectivo para producir un servicio o un producto (García, *et al*, 2003).

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la institución, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

## **Actividades básicas de mejoramiento**

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas instituciones, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa u institución sean grandes o pequeñas:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

### **1. Compromiso de la Alta Dirección:**

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresar en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor (García, et al, 2003).

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la institución.

### **2. Consejo Directivo del Mejoramiento:**

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la institución. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la institución y las técnicas de mejoramiento respectivas (García, et al, 2003).

### **3. Participación Total de la Administración:**

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los funcionarios. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió (García, et al, 2003).

#### **4. Participación de los Funcionarios:**

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

#### **5. Participación Individual:**

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso (García, et al, 2003).

#### **6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):**

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

#### **7. Actividades con Participación de los Proveedores:**

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los servicios, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas (García, et al, 2003).

#### **8. Aseguramiento de la Calidad:**

El tema de la calidad actualmente es muy importante ya que permite a la empresa tener un valor diferenciador que asegure su permanencia en el mercado y sobre todo que permita lograr niveles óptimos de fidelización por parte de los usuarios o clientes regulares.

#### **9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo.**

Cada institución debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo (García, et al, 2003).

#### **10. Sistema de Reconocimientos:**

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta.

## **CAPÍTULO IV**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN**

## **4. Aspectos generales de la Agencia de Matriculación de Loja**

### **4.1 La Institución y el sector al que pertenece.**

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

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

### **4.2 Marco Legal.**

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

La Institución fue creada bajo registro oficial Nro. 415 en marzo del 2011 luego de pasar por cambios de denominación institucionales, ya que originalmente la institución era el Consejo Nacional de Tránsito.

La ANT en la actualidad trabaja bajo el orgánico funcional 231 del Ex Consejo Nacional de Tránsito, sin embargo la Institución ya se encuentra en proceso de elaboración de un Orgánico propio. Según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial-LOTTTSV.

Es responsabilidad del Estado reconocer y garantizar el acceso a servicios de calidad y con enfoque de equidad en los grupos vulnerables; por lo que la aplicación de políticas integrales, capaces de abordar el fenómeno de la exclusión, promoviendo la cohesión social; es el mecanismo de concreción del alcance de los objetivos, amparados por la Constitución General del Estado y el Plan Nacional de Desarrollo.

Frente a la meta del Gobierno de ejecutar estas políticas públicas, se establece la necesidad de cobertura de recursos en los sectores priorizados de la economía y aquellas instituciones que dentro de sus competencias realicen actividades de beneficio directo a la colectividad.

El sector de la transportación a nivel nacional es uno de los que deben poseer una cobertura especial de recursos; debido a que por su misión presta beneficios directos a la ciudadanía, con el enfoque de un servicio equitativo y que genere redistribución en toda la población. Este proyecto ejerce la posibilidad de que la población continúe beneficiándose de un servicio accesible y de calidad.

El proyecto mediante el cual se solicita la transferencia de recursos hacia el sector de transporte urbano, aprobado por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad – MCPEC, denominado “Proyecto para el Fortalecimiento y Mejora de la Calidad del Servicio de Transporte Intra e Interprovincial del Ecuador”, se basa en los criterios de planificación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo “SENPLADES”, y tendrá una cobertura a Nivel Nacional.

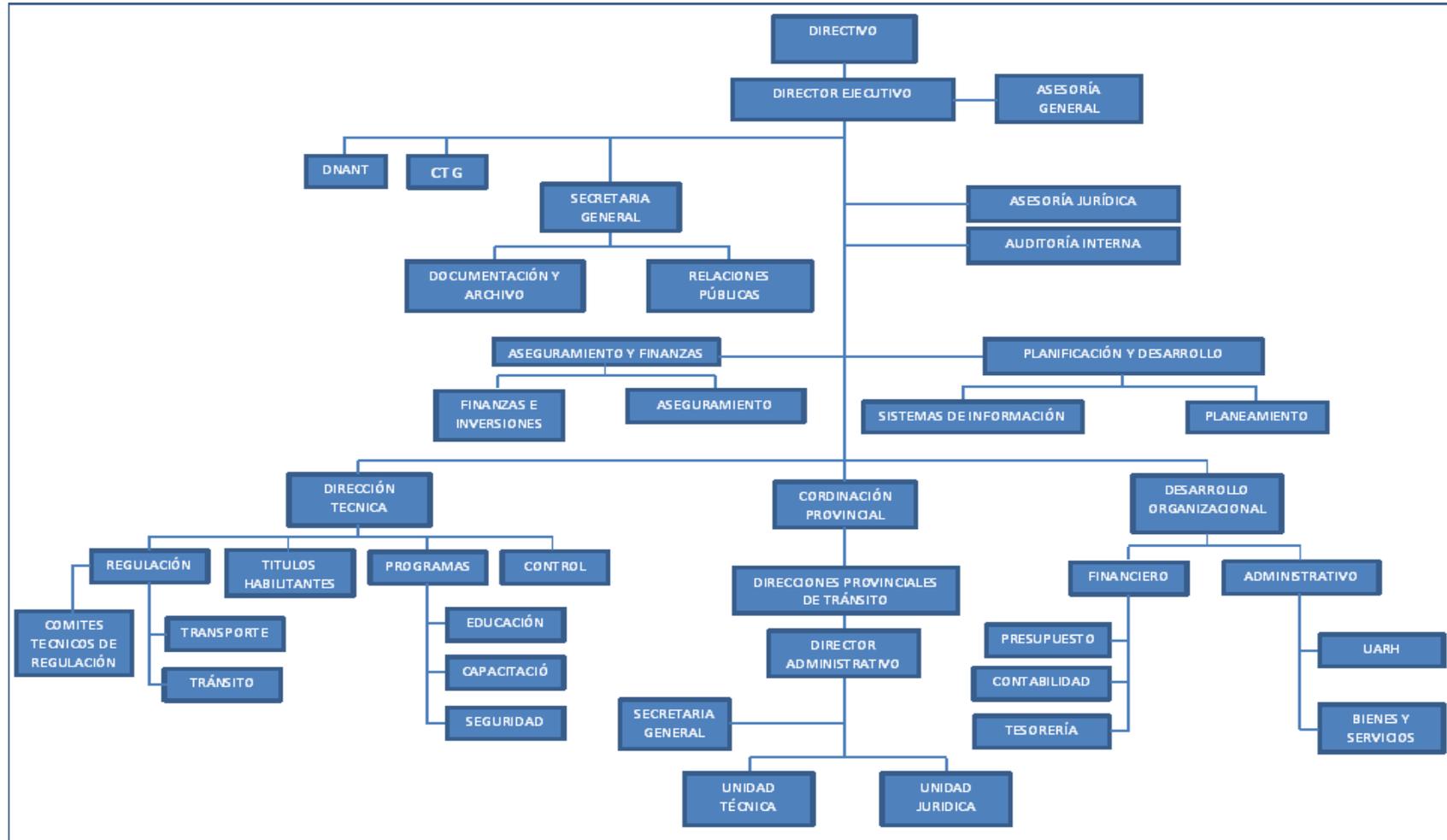
Para la aplicación del proyecto en cada uno de los cantones debe considerarse que el servicio de transporte intra e interprovincial cuente con los títulos habilitantes (permisos de operación que se canjean por los Contratos de Operación) vigente otorgados por la ANT (Unidades Administrativas Provinciales) o por aquellos municipios que tengan la competencia de transporte terrestre que hasta la fecha son Quito, Cuenca, Loja, Ambato, Otavalo, Ibarra quienes han asumidos las competencias de tránsito.

Acorde a la información levantada a nivel nacional<sup>4</sup>, este proyecto beneficiará a 6.122 transportistas urbanos que operan bajo un esquema Intra e Interprovincial que ofertan el servicio a la fecha, todas las unidades que cuentan con su permiso de operación vigente y los vehículos dentro de las condiciones técnicas requeridas, y son definidas por la ANT para la otorgación de estos títulos habilitantes, los acreedores de la transferencia de recursos destinados a mejorar el servicio que presta a la ciudadanía. Esto se realizará amparado en el marco legal vigente.

---

<sup>4</sup> Información levantada de los Permisos de Operación vigentes a la fecha a nivel nacional, de operadoras que otorgan el servicio de transporte urbano.

#### 4.3 Organización N° 2: Organigrama estructural de la Agencia Nacional de Tránsito



Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fecha: 25/05/2013

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

## **Visión**

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, será una institución pública líder en organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; con funcionarios idóneos capaces de satisfacer las expectativas de la sociedad y que desarrollarán sus actividades en base a los principios de agilidad, transparencia, cumplimiento, imparcialidad, innovación, actualización y calidad (ANT, 2014).

## **Misión**

A la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, le corresponde como entidad del Estado, organizar, controlar, planear, orientar, dirigir y participar en todos los planes y programas relacionados con el transporte terrestre, tránsito y Seguridad Vial; en el marco de sus facultades legales, buscará siempre el cumplimiento de las normas de tránsito, por parte de los peatones y conductores de vehículos, para evitar la accidentalidad y crear una cultura que garantice seguridad y desarrollo para la sociedad (ANT, 2014).

## **Objetivo General**

Construir una herramienta que facilite a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, desarrollar procesos internos de formación de valores en sus funcionarios, orientados a lograr que la autorregulación se convierta en una constante en los procesos que guíen la conducta de sus servidoras y servidores públicos (ANT, 2014).

## **Objetivos Específicos**

- a.** Concientizar a las servidoras y servidores públicos de la Agencia Nacional de Tránsito, acerca de la importancia de establecer conductas éticas propias de esta institución.
- b.** Fomentar la agradable práctica y vivencia continua de éstos valores, a fin de que formen parte activa de las acciones y conductas determinadas al rol del servidor público.
- c.** Promover una cultura organizacional que contribuya a la presentación de un servicio de calidad, confiable y efectivo en el desarrollo de las acciones encomendadas a los servidores públicos de la Agencia Nacional de Tránsito.

- d. Fortalecer las buenas relaciones humanas y laborales de las/os servidoras y servidores públicos, a fin de propiciar un clima organizacional favorable para el desarrollo de las labores.

## **Valores**

Según el Código de ética de la Agencia Nacional de Transito (2014), describe los valores de esta institución en los siguientes términos:

**Probidad.** Este valor nos motiva a actuar con integridad, con una conducta intachable y desempeño veraz, con la función encomendada.

**Responsabilidad.** Somos responsables de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y, en general, de los actos que libre y voluntariamente realizamos, no sólo cuando sus resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando nos son adversos o indeseables.

**Respeto.** Respetamos las condiciones individuales de las y los compañeros siendo la clave para un ambiente positivo y más productivo. La religión, edad, género, limitaciones físicas, características particulares o cualquier otra condición personal que haga destacar a alguna servidora o servidor dentro del grupo no deben convertirse en blanco para burlas, o cualquier tipo de discriminación.

**Honestidad.** Es la cualidad que tenemos y nos permite comportarnos y expresarnos con coherencia, sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia, en miras de obtener cero corrupción en nuestra institución.

**Lealtad.** La lealtad es un valor que hemos desarrollado en nuestro interior, siendo conscientes de lo que hacemos y decimos, estando comprometidos con lo que creemos; y en quienes creemos, pero principalmente estamos comprometidos con los objetivos de nuestra institución.

**Creatividad y trabajo en equipo.** Promovemos el trabajo innovador, con el objeto de mejorar en forma permanente los procesos y resultados. En cumplimiento a la creatividad, el trabajo en equipo es, sin lugar a dudas, un factor crítico de éxito y de mejora continua de nuestro procesos de trabajo, ya que siempre estamos dispuestos a comprender a otro compañero y así mismo, apoyamos las distintas ideas que van naciendo en el desarrollo de la tarea en ejecución, con miras a alcanzar el objetivo propuesto.

**Transparencia.** Motivamos a tener la suficiente confianza, seguridad y franqueza con la sociedad, de tal forma que los ciudadanos están informados y conocen las responsabilidades, procedimientos reglas, normas y demás información generada por esta institución, en un marco de abierta participación social.

**Justicia.** Nuestras actividades las desarrollamos con apego a los valores morales y normas jurídicas inherentes a las funciones que desempeñamos, acatamos y atendemos debidamente los derechos de todas las personas que se relacionan en los procesos de nuestra institución.

**Compromiso.** Estamos comprometidos en brindar una atención del más alto nivel a los usuarios internos y externo, la atención está constituida con los más exigentes requisitos de calidad, calidez y del buen vivir, a fin de garantizar su plena satisfacción. Realizamos nuestros actos orientados por el interés constante de cumplir las funciones más allá de las normas escritas. Damos lo mejor de nosotros mismos para el cumplimiento de la misión de nuestra institución.

**Reserva.** El funcionario de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial debe desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando las ventajas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Así mismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.

**Eficacia.** El personal de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, debe encaminar sus acciones para cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo; todos y todas trabajan en pro de conseguir las metas establecidas y de impactar positivamente a la comunidad.

**Solidaridad.** La solidaridad implica trabajar juntos con ideas comunes; por lo tanto, las servidoras y servidores públicos de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, debe propiciar la conciliación de los intereses y responsabilidades colectivas e institucionales, a efecto de fortalecer el diálogo y la convivencia pacífica de los ciudadanos.

#### **4.4 Alineamiento al PNBV.**

La Agencia Nacional de Tránsito tiene como objetivo principal: Administrar, regular, controlar y gestionar el sector estratégico de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, ejerciendo las competencias fijadas en la Constitución y la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (ANT, 2014).

Construir un sistema de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que proporcione los servicios en estas materias para lo cual se aplicará un modelo de gestión institucional sustentado en la administración por competencias y procesos, garantizando el manejo de la movilidad que responda a los cambios del entorno, en coordinación con los lineamientos del Plan Nacional para el Buen Vivir, y así mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, promoviendo el acceso a la información y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación para incorporar a la población a la sociedad de la información y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía (SENPLADES, 2013).

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

- a. Mejorar la regulación, gestión y control en transporte terrestre, tránsito y seguridad vial para proporcionar el libre tránsito y seguridad vial de personas y bienes en el país, garantizando el cumplimiento de la misión de la ANT.
- b. Reducción de mortalidad ocasionada por accidentes Tránsito en vías y carreteras a Nivel Nacional través del Fortalecimiento de la seguridad vial.
- c. Implementar el modelo de gestión institucional que permita la de desconcentración de competencias asignadas por ley, a fin de modernizar la administración del sector del transporte terrestre y seguridad vial a Nivel Nacional.
- d. Mejorar la atención al usuario interno y externo, impulsando la implementación de un clima organizacional de trabajo en equipo.

En la actualidad la ANT se maneja bajo la estructura orgánica del Consejo Nacional de Tránsito, publicada en Registro Oficial N° 213, esta estructura ha sido modificada a través de los años, bajo varias resoluciones de directorio que habilitan la creación de varias unidades administrativas, coordinaciones y direcciones.

#### **4.5 Sus servicios**

En el portal web de la Agencia Nacional de Tránsito de Loja (2014), aparte de la emisión de licencias y matriculación vehicular presta los siguientes servicios:

##### ✓ **Servicios en Línea**

- Turno para obtener tu licencia profesional y no profesional.
- Consulta de multas.
- Regulación transporte pesado.

Para agilizar el servicio a los clientes la Agencia Nacional de Tránsito cuenta con varios puntos de pago:

- Rapipagos
- PRODUBANCO
- Puntomático
- Western Unión
- Banco Nacional de Fomento

##### ✓ **Homologación vehicular**

#### **¿Qué es homologación Vehicular?**

La homologación vehicular es el proceso mediante el cual se certifica que un modelo de vehículo que pretende comercializarse en el país, cumple con las normas técnicas de emisión y seguridad que le son aplicables. Este proceso garantizará al consumidor que los vehículos que se encuentran en el mercado son seguros y cumplen con la normativa ecuatoriana vigente.

Una vez homologado el modelo, el importador está autorizado para emitir certificados de homologación individual por cada vehículo del modelo homologado.

##### ✓ **Plan Renova**

#### **¿Qué es el Plan Renova?**

Es un programa implementado por el Gobierno Nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El Plan de Renovación Vehicular asegura que por cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizada.

**GRÁFICA N° 6: Plan Renova**



**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito, 2014.

**Su objetivo:**

Renovar el parque automotor del sector público y comercial, mediante el reemplazo de los vehículos que son sometidos al proceso de chatarrización, por vehículos nuevos que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente.

**Su alcance:**

Está dirigido a todas las modalidades de transporte público o comercial:

- Transporte de Taxis
- Transporte escolar
- Transporte urbano
- Transporte interprovincial e intraprovincial
- Transporte de carga liviana
- Transporte de carga pesada

**Instituciones involucradas:**

- Ministerio de Transporte y Obras Públicas: ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige al plan.
- Agencia Nacional de Tránsito: ente operativo encargado de emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización.
- Corporación Financiera Nacional: ente operativo responsable de la asignación de créditos.
- Secretaria Nacional de Aduanas: ente operativo responsable de la nacionalización de vehículos importados.

- ANDEC y ADELCA: empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos.
- ✓ **Escuela de capacitación**
  - Centro de recuperación de puntos autorizados
  - Listado de escuelas de capacitación
  - Documentos de recuperación de puntos
- ✓ **Permisos Internacionales**
  - Homologación y canje de licencias de conducir
  - Consulta de estado de trámite
- ✓ **Normas y Reglamentos INEN**
  - Emisión contaminantes y ruido
  - Seguridad
  - Identificación
  - Regulación
  - Tránsito
- ✓ **Consulta de la placa a ser retirada**

#### **4.6 Sus clientes**

La Agencia Nacional de Regulación y Control brinda sus servicios a la ciudadanía en 24 provincias de Atención al usuario a nivel nacional.

**Tabla N° 7. Provincias donde se encuentra la ANT**

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

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fecha:** 25/05/2013

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Los principales procesos que se llevan a cabo en las Agencias de Atención son emisión de matrículas, emisión de licencias de conducir y estos a su vez tienen relación directa con la emisión de certificaciones, toda vez que son requisitos para la gestión de emisión de los títulos habilitantes.

Cabe señalar que en las Agencias de Atención están instalados dos sistemas informáticos, por un lado SITCON en sus dos versiones y AXIS, este último se ha implementado principalmente para la emisión de licencias de conducir, la ventaja de este sistema es que el documento resultante tiene muchas más seguridades en comparación con el sistema SITCON.

Con lo mencionado anteriormente la Agencia Nacional de Tránsito presta estos servicios a los clientes internos y externos como son personas naturales y jurídicas, ciudadanos mayores de edad, entidades del gobierno central y GADS que estén en capacidad de aprobar los procesos en cuanto se refiere a la aprobación de los exámenes médicos, sicométricos y teóricos de acuerdo al reglamento de la institución.

Los clientes gozarán de atención preferente las personas con discapacidades, adultos mayores de 65 años de edad, mujeres embarazadas, y con niños en brazos, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**

## **5.1 Propuesta del plan de mejoramiento de los procesos de Matriculación Vehicular y Emisión de licencias de la Agencia Nacional de Tránsito de Loja en base a la metodología DMAIC.**

Una vez identificados los procesos de matriculación vehicular y emisión de licencias se realizará un análisis de estos para poder justificar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse.

### ***5.1.1 Análisis de los procesos de matriculación vehicular y emisión de licencias de la Agencia de Loja.***

Como resultado del análisis mencionado anteriormente, se desarrollará los procesos críticos de la Agencia de Tránsito para la Emisión del Título Habilitante (matrícula vehicular y licencia) en el sistema SITCON comparaciones en cuanto a:

- ✓ Diagrama de flujo de la situación actual mencionada anteriormente y la situación mejorada.
- ✓ Propuesta de mejora en base a la metodología DMAIC

Para los procesos se proponen indicadores de control y sugerencias de mejoramiento.

### ***5.1.2 Identificación de procesos de licencias y matrículas vehiculares.***

Siendo la Agencia de Tránsito una Institución relativamente grande, se debe determinar primeramente los procesos clave del servicio y luego los de apoyo, para ello se proponen lo siguiente:

Tabla N° 8 de Procesos claves u operacionales

**PROCESOS CLAVES PARA EL TÍTULO HABILITANTEE**

PROCESO	CLAVES PARA OBTENER EL TÍTULO HABILITANTEE			
INSTRUCTIVO	CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS			
ITEM	PROCESO	CODIFICACIÓN	SUBPROCESO	CODIFICACIÓN
1	Validar documentos	VD	Recepción de documentos (Información)	INF
2	Procesar información	PI	Ingresar datos al sistema (Ventanilla Técnicos de Digitación)	VTD
3	Flujo de proceso actual de licencias	FPAL	Flujo de proceso mejorado de licencias	FPML
4	Flujo de proceso actual de matrículas	FPAM	Flujo de proceso mejorado de matrículas	FPMM

Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fecha: 25/05/2013

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

Tabla N° 9 de Procesos de Apoyo

SUBPROCESO	PROCESOS DE APOYO			
INSTRUCTIVO	CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS			
ITEM	PROCESO	CODIFICACIÓN	SUBPROCESO	CODIFICACIÓN
1	Archivo	AR	Emisión de certificados de licencia y matrículas	ECLM
2	Recaudación	RE	Adquisición de licencias y matrículas	AMLM
3	Revisión Vehicular	RV	Revisión Vehicular y Obtener improntas de Automotor	RVI
4	Examen Teórico	ET	Aprobar el examen teórico	AET

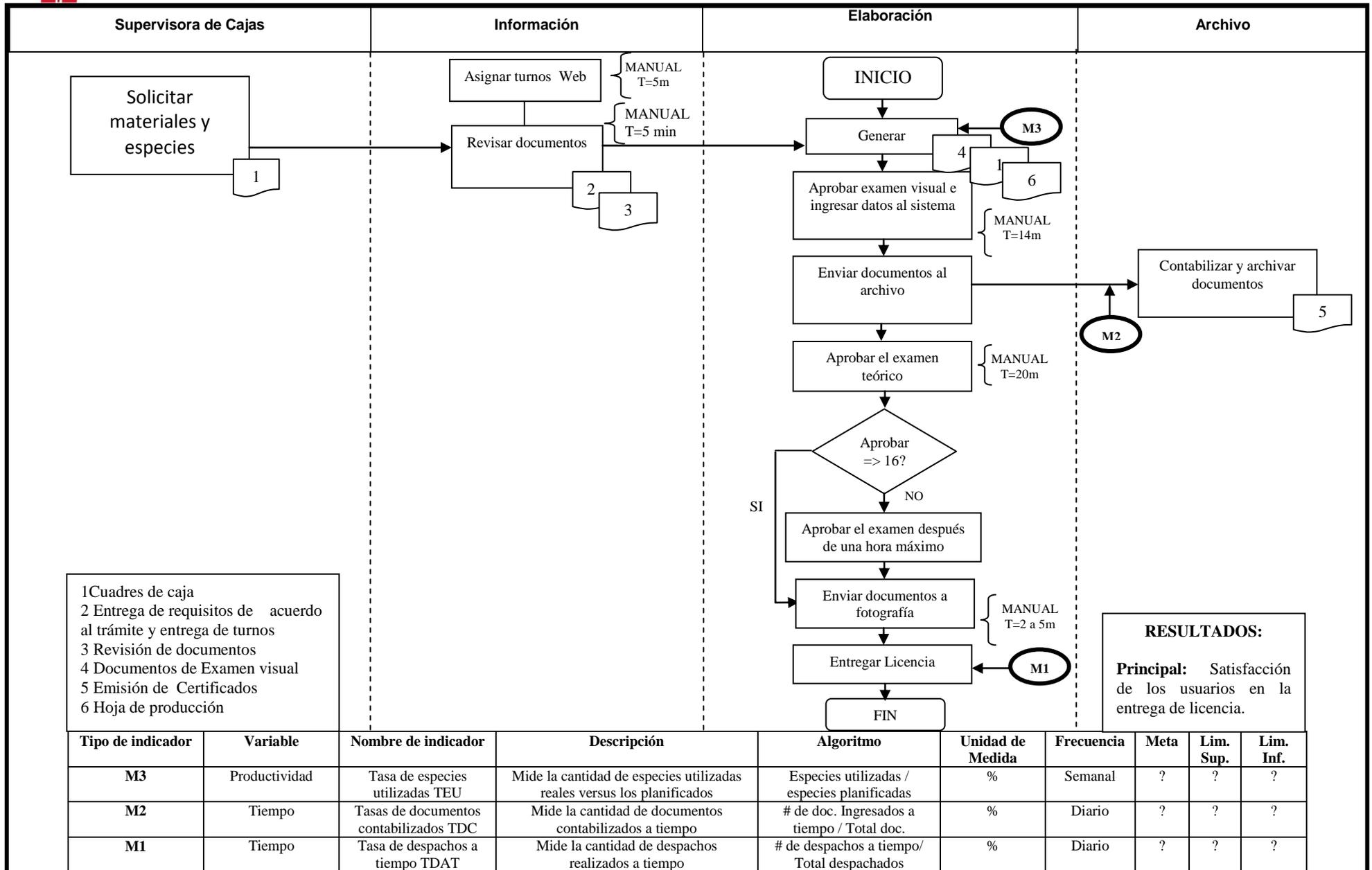
Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fecha: 25/05/2013

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**5.1.3 Análisis de Procesos de Emisión de Licencias**

**5.1.3.1 Propuesta de un diagrama de flujo mejorado en el servicio de emisión de licencia.**



Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

**Premisas:**

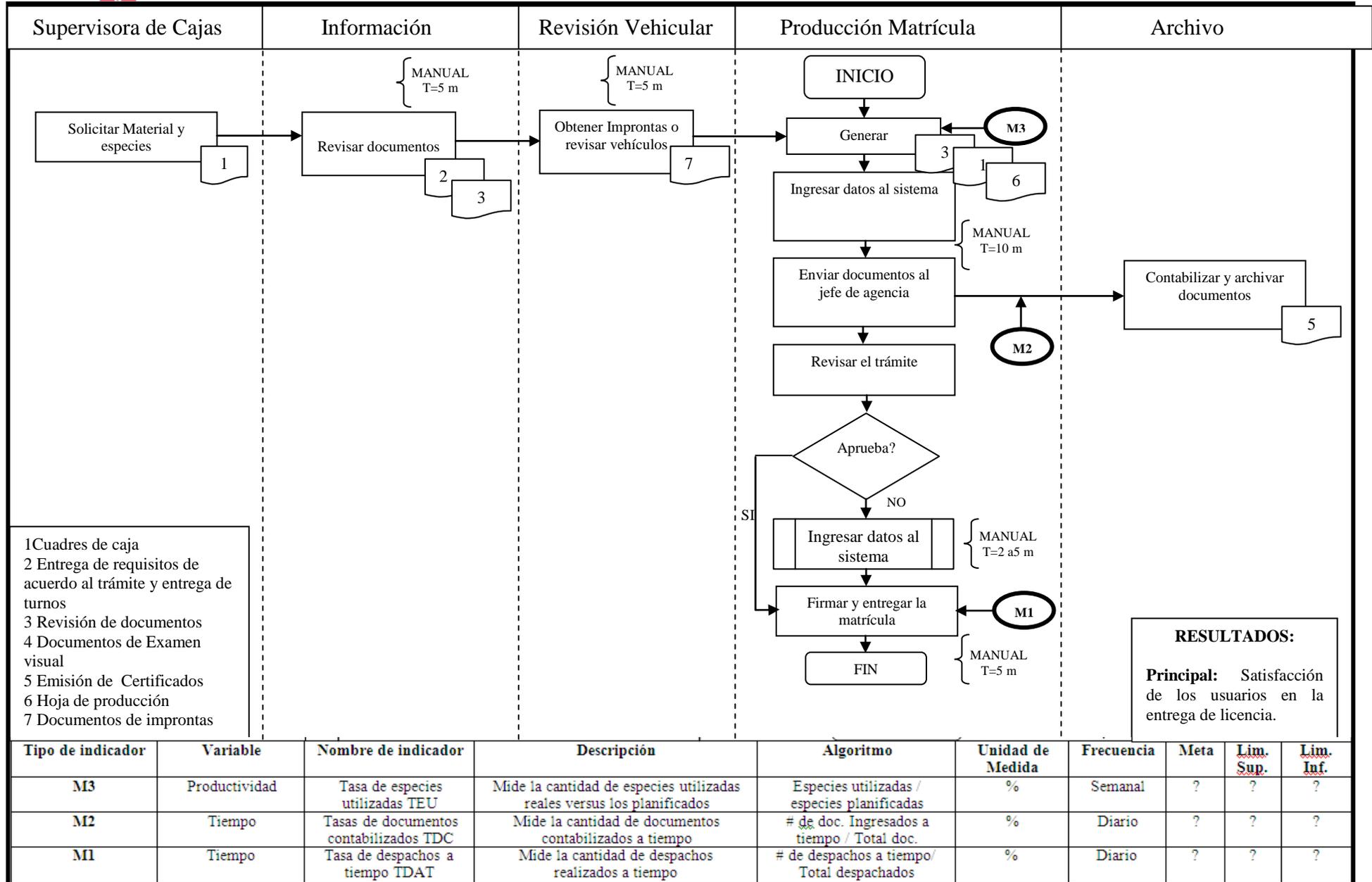
El Director de la Agencia de Tránsito de Loja debe asumir la responsabilidad de la gestión productiva, el Jefe de Agencia debe fiscalizar esta gestión, a través de la observación directa durante la emisión de la licencia<sup>5</sup> y de esta forma disminuir la acumulación y las largas colas de espera de los usuarios.

***5.1.4 Análisis del proceso de matriculación vehicular.******5.1.4.1 Propuesta de un diagrama de flujo del proceso mejorado de matriculación vehicular.***

---

<sup>5</sup> Anexo1: Requisitos para la emisión de Licencias

**Diagrama N° 10 DE FLUJO DE PROCESO MEJORADO EN EMISIÓN DE MATRICULAS (FPMM)**



**Premisas:**

El Director de la Agencia de Tránsito de Loja debe asumir la responsabilidad de la gestión productiva, el Jefe de Agencia debe fiscalizar esta gestión, para disminuir la acumulación y las largas colas de espera de los usuarios en especial los últimos días de cada mes.

Los diagramas de procesos de matrículas y licencias actualizadas permiten un trabajo organizado, distribuyendo funciones y actividades según las competencias que a cada área corresponde. Entre otras cosas permite:

- Existe un funcionario responsable para cada proceso, esto ocasiona que la atención sea más rápida reduciendo la espera del usuario.
- El material o especies que son utilizadas para las matrículas de vehículos nuevos, renovaciones, cambio de propietarios, y licencias se solicitan con anticipación para que no existan faltantes, de acuerdo al indicador que mide la cantidad de especies utilizadas reales versus las planificadas.
- Incremento de los turnos Web, esto facilita al usuario a que ingrese a la institución a la fecha y hora señalada para ser atendido
- De acuerdo a los tiempos en los procesos mejorados disminuye esto debido a que el usuario debe acercarse a realizar su trámite con su turno previo a la cancelación de infracciones, multas o inconveniente pendientes esto disminuirá las largas colas de espera por la ciudadanía.
- La observación directa por el jefe de agencia durante los procesos de licencias y de matriculación vehicular<sup>6</sup> ayudará a mejorar la calidad de atención hacia la ciudadanía.

**5.2 Seguimiento y la medición de los procesos.****5.2.1 Seguimiento y medición de los procesos según ISO 9001:2008.**

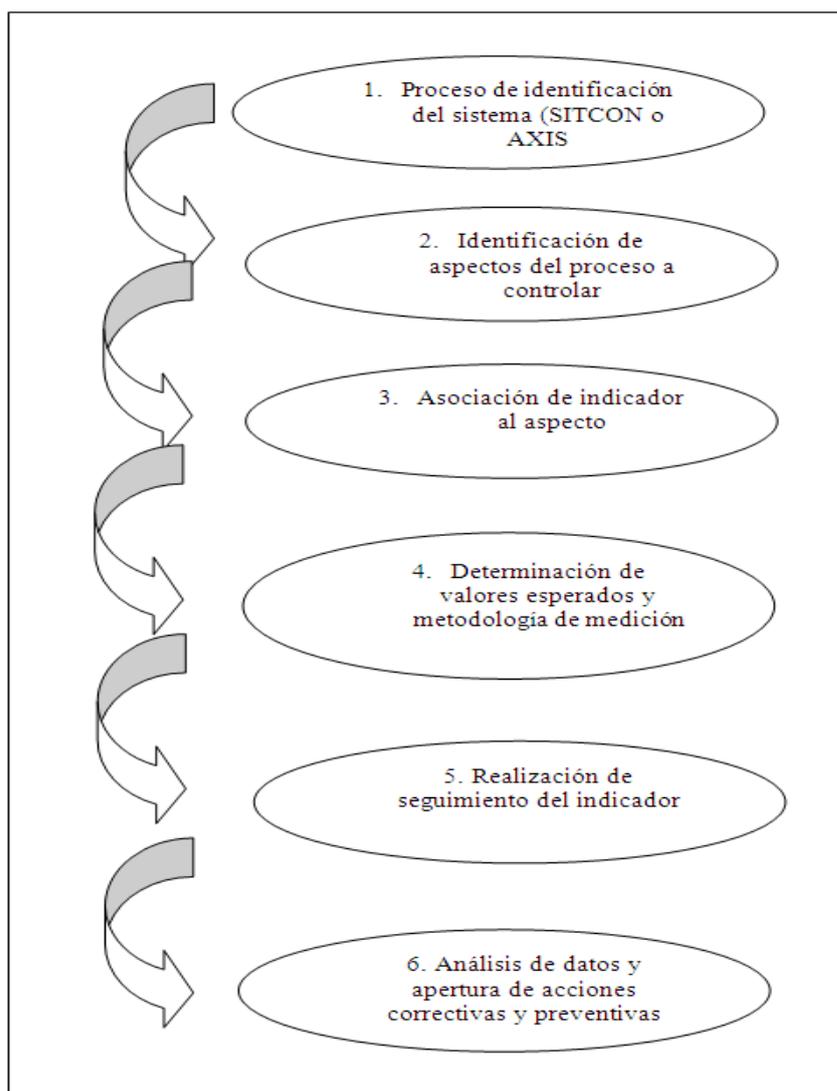
La institución debe adoptar métodos apropiados para realizar el seguimiento y la medición de los procesos de su sistema de gestión de la calidad. Los resultados obtenidos al realizar la medición de los procesos deben mostrar la evidencia del cumplimiento de las expectativas de los usuarios, el correcto funcionamiento de cada proceso y el funcionamiento eficaz global del sistema de gestión de la calidad.

El método para realizar el seguimiento y medición de los procesos se puede contemplar en las siguientes etapas:

---

<sup>6</sup> Anexo 2: Requisitos para la Matriculación de los Vehículos

**Grafico N°7: Etapas de seguimiento y medición de los procesos**



**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe  
**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de

#### ***5.2.1.1 Proceso de identificación del sistema.***

Los procesos de identificación del sistema ayudaran a mejorar el servicio que se brinda a los usuarios por ello ya se identificó los procesos actuales y los mejorados para disminuir las largas colas, disminuir el tiempo de espera que se genera en cada proceso de los servicios que brinda la ANT.

#### ***5.2.1.2 Identificación de aspectos del proceso a controlar.***

Para cada uno de los procesos del sistema debemos identificar los aspectos del mismo que deben ser seguidos y medidos. Para ello es necesario contestar a tres preguntas:

- ✓ **¿Qué relación tiene cada proceso con la satisfacción de los usuarios?** la relación que existe cada uno de los procesos con la satisfacción de los usuarios

es netamente imprescindible ya que es una secuencia que se debe seguir para culminar con el objetivo esperado en este caso como es en la obtención de la matrícula o de la licencia;

- ✓ **¿Qué objetivos o resultados se esperan del proceso?** El objetivo o el resultado que esperan los usuarios es la obtención de cada uno de los servicios con satisfacción en la atención de cada uno de los procesos a menor tiempo posible en la obtención del documento habilitante;
- ✓ **¿Qué esperan, o qué requisitos contemplan, del mismo los procesos del sistema relacionados?** en la Agencia de Matriculación de la Provincia de Loja se solicita una serie de requisitos dependiendo del trámite o caso que se va a realizar, cada trámite es diferente pero el proceso seguirá siendo el mismo. Así podríamos obtener aspectos a medir como el tiempo de respuesta, porcentaje de éxito en las operaciones, aceptación de propuestas por parte de los usuario, etc.

#### **5.2.1.3. Asociación de indicador a cada uno de los aspectos a controlar.**

A cada uno de los procesos a controlar se debería asociar uno o varios indicadores medibles para la realización del seguimiento. Por ello se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores: Tasa de Especies Utilizadas TEU, Tasas de documentos contabilizados TDC y Tasa de Despachos a Tiempo TDAT, en horas minutos o segundos que dura en cada uno de los procesos.

#### **5.2.1.4 Determinación de valores esperados y metodología de medición.**

Definidos los indicadores de los procesos, es necesario precisar aspectos como las responsabilidades en la medición y el origen de los datos. La determinación de los valores esperados se obtendrá mediante la aplicación de una sencilla técnica: controlar con la ayuda de un reloj (cronómetro) el tiempo utilizado para cada proceso y por cada funcionario, es decir, que se medirá el trabajo que realiza cada uno de los funcionarios, según el número de trámites atendidos diariamente, sin que ello signifique la disminución en la calidad del servicio prestado, dejando constancia del mismo en un registro diario el número y tipo de trámites atendidos, así como el tiempo usado en cada proceso.

**Tabla N° 10: Medición de los procesos de Matriculación.**

<b>MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE MATRICULACIÓN</b>			
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>	<b>Tiempo actual máximo</b>	<b>Tiempo proceso mejorado máximo</b>
Información	Revisión de documentos	4 a 8 minutos	2 minutos
Revisor vehicular	Revisión del vehículo mensual o semestral.	8 minutos	5 minutos
Técnico en digitación	Cobrar la especie e ingresar al sistema	2 a 12 minutos	10 minutos
Jefe de Agencia	Entrega de la Matrícula Legalizada	10 minutos	3 minutos
<b>TOTAL</b>		38 minutos máximo	20 minutos

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

**Tabla N° 11: Medición de los procesos de Licencias.**

<b>MEDICIÓN DE LOS PROCESOS DE LICENCIAS</b>			
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>	<b>Tiempo actual máximo</b>	<b>Tiempo proceso mejorado máximo</b>
Escuela de conducción	Curso para la obtención de la licencia profesional	De 6 a 9 meses	=
Escuela de conducción	Curso para la obtención de la licencia no profesional	De 15 días a 1 mes	=
Información	Revisión de documentos	10 minutos	5 minutos
Técnico en digitación	Ingresar datos al sistema	15 minutos	9 minutos
Médico	Examen visual	15 minutos	5 minutos
Examinador	Examen Teórico	25 minutos	20 minutos
Fotógrafo	Toma de fotografía y firma del usuario	10 minutos	5 minutos
Fotógrafo	Entrega de la Licencia	5 minutos	2 minutos
<b>TOTAL</b>		1 hora 20 minutos	46 minutos

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito de Loja

### **5.2.1.5 Realización del seguimiento y la medición del indicador.**

Con la frecuencia definida para cada indicador por procesos y con el tiempo se deben realizarse las mediciones, el análisis de los resultados, como ejemplo en las gráficas de

acuerdo al indicador de productividad que se exponen a continuación, y de acuerdo a la planificación para el año 2013 se puede observar en términos de porcentaje la cantidad de matrículas y licencias realizadas entre los meses enero - diciembre 2013, se puede demostrar que no cumple con la meta de acuerdo a lo planificado con esto se puede mencionar que esto es una manera muy recomendable de anotar y mostrar resultados en los que se pueda apreciar la evolución temporal del indicador, según los números de trámites atendidos diariamente, sin que ello signifique la disminución en la calidad del servicio prestado.

**Tabla N° 12 Matrículas - Licencias**

<b>Planificación Anual de 2013 emisión de Licencia y Matriculación Vehicular</b>				
	Diarias	Semanal	Mensual	Anual
<b>Licencias</b>	130	650	2600	<b>31200</b>
<b>Matrículas</b>	<b>200</b>	1000	4000	<b>48000</b>

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** ANT de Loja (POA 2013)

Tabla N° 13: Estadísticas de matriculación.

ESTADISTICAS DE MATRICULACION VEHICULAR 2013						
MESES	GENERAL	VEHICULOS NUEVOS	MOTOS	PUBLICOS	ESTADO	TOTAL
ENERO	1420	93	171	86	1	1771
FEBRERO	2058	164	228	55	11	2516
MARZO	2528	161	234	69		2992
ABRIL	3766	162	379	77	13	4397
MAYO	3061	157	303	86	23	3630
JUNIO	2976	212	323	89	37	3637
JULIO	3215	197	316	83	22	3833
AGOSTO	3197	199	275	64	12	3747
SEPTIEMBRE	2617	182	268	46	7	3120
OCTUBRE	2765	186	228	56	12	3247
NOVIEMBRE	2593	230	231	91	3	3148
DICIEMBRE	1688	269	327	81	62	2427
<b>TOTAL:</b>	<b>31884</b>	<b>2212</b>	<b>3283</b>	<b>883</b>	<b>203</b>	<b>38465</b>
Tipo de indicador	Variable	Descripción	Algoritmo	Frecuencia	Formula	Resultado
M3	Productividad	Mide la cantidad de especies utilizadas reales versus los planificados	Especies utilizadas / especies planificadas	Anual	38465/43200	0,80

ENERO	1771
FEBRERO	2516
MARZO	2992
ABRIL	4397
MAYO	3630
JUNIO	3637
JULIO	3833
AGOSTO	3747
SEPTIEMBRE	3120
OCTUBRE	3247
NOVIEMBRE	3148
DICIEMBRE	2427
<b>TOTAL</b>	<b>38465</b>

### Porcentaje de matrículas atendidas 2013

Mes	Porcentaje
ENERO	6%
FEBRERO	5%
MARZO	7%
ABRIL	8%
MAYO	11%
JUNIO	9%
JULIO	10%
AGOSTO	10%
SEPTIEMBRE	8%
OCTUBRE	8%
NOVIEMBRE	8%
DICIEMBRE	8%

Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja (Archivo)

Tabla N° 14: Estadísticas de licencias



Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito de Loja (Archivo)

### 5.3 Análisis de datos y apertura de acciones correctivas y preventivas.

De acuerdo a las gráficas obtenidas de enero – diciembre 2013, en cuanto se refiere a la emisión de matrículas se pretendió alcanzar 48.000 títulos habilitantes de las cuales se emitió únicamente 38.465 es decir se alcanzó en un 80%, y en la emisión de las licencias se proyectó alcanzar hasta diciembre 31.200 de las cuales se alcanzó 24.752 en la que se ha cumplido con un 79%, por ello se resume que no se alcanzó los objetivos planteados por la ANT para el año 2013.

De acuerdo a los resultados, se pretende mejorar y superar lo planificado del año 2013, a través de la propuesta del nuevo proceso mejorado como se detalla a continuación en el siguiente cuadro el incremento de personal ayudará a disminuir los tiempos en las diferentes áreas ya que cada funcionario tendrá claro sus actividades a desempeñar y el tiempo a que debe utilizar en cada proceso del servicio que brinda la ANT.

**Tabla N° 15: Propuesta de planificación de Matrículas**

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE MATRÍCULAS ATENDIDAS POR DÍA							
Tipo de trámite	Promedio de tiempo para obtener el TH	Número de digitadores	Nº de Revisores Vehiculares	JTH	Usuarios atendidos por hora	Usuarios atendidos por día x digitador*8h	TOTAL USUARIOS ATENDIDOS
Renovación simple	6min	2	1	1	10	80	160
Traspaso de dominio y otros casos x digitador	20min	2	2		3	24	48
Nuevos	15min	1			4	32	32
<b>TOTAL USUARIOS ATENDIDOS POR DÍA</b>							<b>240</b>

Elaborado por: Magdalena Quizhpe

Fuente: Propuesta de acuerdo al nuevo proceso

**Tabla N° 16: Propuesta de planificación de licencias.**

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN DE LICENCIAS ATENDIDAS POR DÍA							
Tipo de trámite	Promedio de tiempo para obtener el TH	Número de digitadores	Nº Maquinas para tomar los exámenes	JTH	Usuarios atendidos por hora	Usuarios atendidos por día x digitador*8h	TOTAL USUARIOS ATENDIDOS
Licencia primera vez	25 a 37 min	2	5	1	2	16	32
Duplicados	10 min	2			6	48	96
Renovaciones	20min	2			3	24	48
<b>TOTAL USUARIOS ATENDIDOS POR DÍA</b>							<b>176</b>

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** Propuesta de acuerdo al nuevo proceso

En los cuadros N° 7 y N° 8 se puede observar que de acuerdo al incremento de personal y de acuerdo al tiempo de cada proceso se incrementa el servicio a 240 en matriculación vehicular y 176 licencias que se atenderán por día.

**Tabla N° 17: Planificación anual**

Planificación Anual de emisión de Licencias y Matriculación Vehicular				
	Diarias	Semanal	Mensual	Anual
<b>Licencias</b>	176	880	3520	42240
<b>Matrículas</b>	240	1200	4800	57600

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe

**Fuente:** Propuesta de acuerdo al nuevo proceso

Como resultado en matrículas y licencias a ser atendidas de acuerdo a la propuesta superará lo planificado durante el año 2013, pero tomando en consideración el nuevo proceso de acuerdo al incremento de personal, considerar el tiempo que se debe tomar en cada uno de los procesos, la distribución correcta de los funcionarios, actividades a desempeñar, responsabilidades y metas, de esta forma cubrir de manera inmediata los servicios que brinda la Agencia Nacional de Tránsito.

Si la tendencia del indicador es negativa y no se puede cumplir con lo planificado es aconsejable emprender acciones preventivas para encaminar los resultados hacia valores óptimos, en este punto de análisis, se puede dar por el cambio de personal no capacitado que se realiza constantemente ya que el personal nuevo no tiene los mismos conocimientos que un funcionario que ya estuvo ejerciendo sus funciones por varios años, es por ello que el desconocimiento de los requisitos, la falta de capacitación hacia los nuevos funcionarios ocasionará descensos en ciertos procesos y esto no permitirá atender a los usuarios de manera satisfactoria.

### **5.3.1 Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando es un sistema de información para la toma de decisiones, que pretende presentar indicadores que sirven como señales de alerta, para encaminar la actuación de la Institución.

#### **5.3.1.1 Ventaja del Cuadro de Mando Integral.**

- El cuadro de mando integral proporciona información actual de la institución.
- Proporciona una visión general de la institución
- Permite mirar hacia delante de forma proactiva
- Influye en el comportamiento de los funcionarios clave

#### **5.3.1.1 Elementos que componen el Cuadro de Mando Integral.**

- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Indicadores
- ✓ Método de medición
- ✓ Objetivo Medible (Meta, Índice)
- ✓ Resultado
- ✓ Tendencia
- ✓ Frecuencia
- ✓ Área
- ✓ Fuente

A continuación se presenta el cuadro de mando integral de la Agencia de acuerdo a la situación actual.

S	Satisfactorio
A	Alerta
D	Deficiente
SM	Sin Medición

**TABLA Nº 18 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**

Evaluación	Sin Meta establecida
------------	----------------------

Objetivos	Indicadores	Método de medición (Cálculo del Indicador)	Objetivo (Medible)			Resultado 2013	Tendencia	Frecuencia	Área	Fuente
			Meta (propuesta)	Meta 2013	Índice					
Mejorar la calidad de servicios brindados al usuario final, interno y externo	Evaluación satisfactoria global de los usuarios	% de satisfacción de los usuarios atendidos	95%	90%	% MIN	78.33%	A	Mensual	Administrativo	Encuesta de medición del nivel de satisfacción (usuarios atendidos)
Optimizar la imagen y los servicios de la Institución	Relación entre trámites ingresado y los trámites despachados a tiempo	Total de trámites despachados / Total de trámites ingresados	90%	90%	%	65%	D	Mensual	Archivo	Archivo
	Nivel de conocimiento de los funcionarios a cerca de los servicios de la Institución	%Manual de procesos+%Sitios web+%Correo electrónico+%Resoluciones+%Quipux	90%	80%	%	-	SM	Anual	Títulos Habilitantes	Jefe de Agencia
Medir la productividad de la Institución de acuerdo a sus servicios	Medir la tasa de especies utilizadas con relación a las planificadas en matrículas.	Especies utilizadas/Especies planificadas	98%	98%	%	80%	S	Anual	Archivo	Archivo
	Medir la tasa de especies utilizadas con relación a las planificadas en licencias	Especies utilizadas/Especies planificadas	98%	98%	%	79%	S	Anual	Archivo	Archivo

Asumir el compromiso de servicio con calidad por parte de los funcionarios.	Nivel de compromiso de los funcionarios con la calidad de servicio	Total de funcionarios comprometidos	90%	-	%	75%	Evaluación	Semestral	Gestión de calidad	Gestión de calidad
	Horas de capacitación por funcionario	Horas de capacitación/Cantidad de funcionarios capacitados	90%	80%	%	25%	A	Trimestral	RRHH	RRHH
<b>Renovar la tecnología que soporta los procesos de gestión</b>	Nuevas tecnologías	Presupuesto asignado a nuevas tecnologías/total de inversiones de bienes de uso	80%	-	%	-	Evaluación	Anual	Administrativo	Administrativo

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe  
**Fuente:** Agencia Nacional de tránsito

## Análisis:

- Este indicador señala que, la **evaluación satisfactoria global de los usuarios**, ha alcanzado un 78.33% del 90% planteado para el año 2013, cuya diferencia del 11.67% indica que la tendencia es de alerta, ya que el porcentaje es bajo, lo que implica que de acuerdo a la propuesta este debe incrementar en un 16,67%, su medición se lo realizará a través de encuestas o entrevistas directas a los usuarios que hayan recibido uno de los servicios de la ANT.
- El indicador, **relación entre trámites ingresados y los trámites despachados a tiempo**, según el CMI se identifica que el resultado obtenido es deficiente, ya que la meta planteada es de 90% y únicamente se ha alcanzado el 65% en el año 2013. Con la propuesta planteada permitirá alcanzar el 25% más en relación al año 2013.
- El indicador, **nivel de conocimiento de los funcionarios a cerca de los servicios de la institución**, la meta establecida es del 80%, sin embargo, no ha existido ninguna medición, debido a que la institución no ha priorizado este indicador; según la propuesta se pretende alcanzar un 10% más en relación al año anterior, considerando que el nivel de conocimiento es fundamental en la prestación de servicios, para alcanzar objetivos y metas institucionales.
- El indicador, **medir la tasa de especies utilizadas con relación a las planificadas en matrículas y licencias**, en el año 2013 alcanza un 80% y 79% respectivamente, que se traduce en un resultado satisfactorio, a pesar de no alcanzar la meta planteada del 98%; con la propuesta establecida se debería cumplir la diferencia del 18% y 19%.
- El indicador, **nivel de compromiso de los funcionarios con la calidad de servicio**, no existe meta establecida pero de acuerdo a la gestión de calidad el resultado del año 2013 fue de un 75%. La meta con la propuesta se proyecta llegar al 90%, pues del compromiso individual de los funcionarios con la institución es determinante a la hora de brindar y alcanzar servicios de calidad.
- El indicador, **horas de capacitación por funcionario**, alcanza el 25% categorizándose como un nivel de alerta ya que dista mucho del 90% planteada para el año 2013. La capacitación constante de los funcionarios de acuerdo a sus funciones disminuirá el tiempo en la atención de trámites y mejorar la calidad en cada proceso, por lo que se requiere alcanzar el 65% con la propuesta planteada.

- El indicador, **nuevas tecnologías**, de acuerdo al resultado del CMI no existe meta establecida ni resultado obtenido para el año 2013. Con la propuesta planteada se pretende alcanzar en un 80%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el 2013, los procesos para la emisión de matrículas y licencias se pretenden incrementar cada uno de los indicadores si los procesos de la institución se ajustan a la presente propuesta.

El cumplimiento del presente CMI debe ser motivo de satisfacción de funcionarios, autoridades y usuarios de la Agencia Nacional de Tránsito, ya que el mismo conlleva al cumplimiento de la misión, visión y valores institucionales sobre todo al tratarse de una institución pública. Los responsables de alcanzar los indicadores operativos ya no son altos directivos, sino funcionarios que ejecutan los procesos y que tienen en sus manos la responsabilidad de alcanzar las metas.

La importancia del CMI radica en conocer el estado actual y el horizonte hacia donde se proyecta la institución a través de la generación de política públicas en materia de transporte terrestre tránsito y control vial, contribuyendo de esta forma a que el estado se convierta en el ente activo, regulador y organizador en el servicio de la transportación pública y privada.

#### **5.4 Estudio Financiero.**

El estudio financiero permite establecer el monto necesario de recursos para la propuesta. Para el mejoramiento en los procesos de matriculación vehicular y emisión de licencias se requiere de la adquisición de Herramientas Tecnológicas, mantenimiento, personal y capacitación.

##### **5.4.1 Costos de la propuesta Inversión.**

En base a la propuesta se establece que el costo total para el proceso de emisión del título habilitante en la Agencia Nacional de Tránsito – Loja asciende a un promedio de USD 10052.00(sin 12% IVA).

**Tabla N° 19: Costos**

<b>ACTIVIDADES:</b>	<b>PRESUPUESTO (DÓLARES)</b>
<b>1. Generación de las especificaciones técnicas para la adquisición de la infraestructura (equipos).</b>	<b>1200,00</b>
Access points (WiFi)	1200,00
<b>2. Generación de las especificaciones técnicas para la adquisición de software.</b>	<b>330,00</b>

Teléfonos IP tipo 2	280
Software de monitoreo de redes	50
<b>3. Generación de las especificaciones mantenimiento del Data Center.</b>	<b>1250,00</b>
Contratación de empresa para el mantenimiento	1250,00
<b>4. Generación de sueldos y salarios</b>	<b>7272,00</b>
Sueldos y Salarios (10 f)	7272,00
<b>INVERESION TOTAL</b>	<b>10052.00</b>

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe  
**Fuente:** Agencia Nacional de tránsito

#### **5.4.1.1 Costos de Operación y Mantenimiento.**

Para estimar de una manera adecuada los costos operativos y de mantenimiento que tendrá la propuesta durante su vida útil, se utilizaron los costos actuales que maneja la institución referente a remuneraciones de personal, gastos de agua, luz, teléfono, mantenimiento de equipos de computación, renovación de licencias, matrículas y mantenimiento preventivo y correctivo.

**Tabla N° 20: Gastos servicios básicos de la propuesta**

<b>GASTO OPERACIONAL</b>	<b>MENSUAL (\$)</b>	<b>ANUAL (\$)</b>
ENERGIA ELECTRICA	10,00	120,00
TELEFONO 1 LINEA	12,00	144,00
AGUA	10,00	120,00
INTERNET 512 KB	150,00	1800,00
RECOLECCION DE BASURA	5,00	60,00
SERVICIO DE LIMPIEZA	5,00	60,00
UTILES DE OFICINA	100,00	1200,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.504,00</b>

**Elaborado por:** Magdalena Quizhpe  
**Fuente:** Agencia Nacional de tránsito

#### **5.4.2 Beneficios Valorados a ser Generados por la Propuesta.**

La propuesta de Incremento de Herramientas Tecnológicas para Comunicación de Sistemas en la provincia de Loja, podrá dar un beneficio valorado a la población como:

- Brindar una estabilidad de los enlaces de comunicación en la agencia.
- Permitir concentrar y actualizar la información en un único repositorio para mantener la integridad, confidencialidad, disponibilidad de la información de tránsito.
- Permitir la comunicación eficiente entre la Matriz, la Agencia y la Unidad Administrativa Provincial.

- Brindar una atención inmediata y eficiente hacia los usuarios, reduciendo las largas colas de espera.

Identificación y valoración de la inversión total, costos de operación y mantenimiento, ingresos y beneficios.

#### **5.4.2.1 Costos de Inversión del proyecto.**

En base a la propuesta para la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial- Loja , se establece que el costo aproximado total para incrementar las Herramientas Tecnológicas para las comunicaciones y el personal asciende a USD 10052.00 (sin 12% IVA).

#### **5.4.2.2 Costos de Operación y Mantenimiento del Proyecto.**

En base a la información establecida por la ANT, los siguientes son los gastos operacionales que se incurrirán en el proyecto.

#### **5.4.2.3 Beneficios valorados:**

La propuesta contribuirá a agilizar, optimizar, proteger y garantizar las comunicaciones de los enlaces entre; la Matriz, y la Unidad Administrativa Provincial permitiendo la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información mantenida por la ANT para la atención oportuna hacia la ciudadanía ecuatoriana.

## **CONCLUSIONES**

## Conclusiones

De la investigación denominado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para los servicios de matriculación y emisión de licencias en la Agencia de Matriculación de la provincia de Loja, ”, se desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ Según la información recopilada se puede evidenciar que en la ANT existe la necesidad imperante de revisar y ajustar procesos en los servicios que presta esta institución pública, mismos que permitan ofrecer servicios de calidad, con personal calificado y la optimización en el uso de recursos.
- ✓ El tiempo que se establece para cada proceso no son controlados y la falta de funcionarios para cubrir cada puesto de trabajo es un factor que no permite alcanzar las metas establecidas.
- ✓ La carencia de un Manual de Funciones en la ANT-Loja, no permite distribuir funciones específicas al personal, resultado de ello se convierten en procesos burocráticos extensos.
- ✓ El cumplimiento de la presente propuesta para mejorar los procesos en la ANT permitirá: mitigar las deficiencias en equipamiento tecnológico, capacitación del personal, reducir al máximo los procesos burocráticos que contribuyan a ubicarla entre las instituciones más eficientes del sector público.
- ✓ Durante el periodo Enero-Diciembre 2013 se han realizado 38.465 matrículas, con el nuevo ajuste a la propuesta se propone como meta llegar a emitir 57.600 matrículas.
- ✓ En el 2013 se emitieron 24.752 licencias, con la implementación de la presente propuesta se busca alcanzar 38.400 licencias, teniendo en consideración el número de personal, designación de funciones y los tiempos necesarios que requiere cada uno de los procesos.
- ✓ El tiempo promedio para la emisión de una matrícula es de 38 minutos en el año 2013, bajo el nuevo proceso el tiempo se reducirá a 20 minutos como tiempo límite; en tanto que el tiempo en la emisión de una licencia es de 1 hora 20 minutos en el año 2013, la misma disminuirá a 46 minutos si se cumple con lo planteado.
- ✓ El tiempo para despachar los trámites ingresados para el año 2013 se ha alcanzado el 65%, con la propuesta se pretende alcanzar un 90%.

## RECOMENDACIONES

## Recomendaciones

En función de las conclusiones emitidas se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Socializar los procesos adaptados entre todos los usuarios internos a fin de contar con una planta administrativa y operativa instruida, de tal manera que se aproveche las oportunidades de lograr calidad en los servicios que la institución brinda a la ciudadanía en general.
- ✓ Establecer programas de capacitación permanente para lograr una mejora continua en los servicios ofrecidos por la institución, que permita agilizar procesos y optimizar recursos.
- ✓ Establecer un régimen de tiempo en cada uno de los procesos, el mismo que permita manejar un control en el número de trámites realizados y la evaluación de la autoridad inmediata.
- ✓ Elaborar un manual de funciones por área y por puesto de trabajo, que facilite la distribución correcta de cada actividad mismo que ayudará a cumplir con los objetivos propuestos.
- ✓ Llevar a cabo programas de difusión a través de los medios de comunicación los servicios que brinda la ANT, particularmente el uso de los turnos web el mismo permitirá disminuir el tiempo o evitar las enormes colas de espera para realizar los diferentes trámites.
- ✓ Socializar los procesos adaptados entre todos los funcionarios de tal manera que se aproveche las oportunidades de lograr calidad en los servicios.
- ✓ Implementar procesos de ingreso, seguimiento, control y emisión de los trámites que ingresan a la ANT, de tal manera que se pueda monitorear el cumplimiento a lo solicitado por el usuario en los tiempos establecidos.
- ✓ En pro del mejoramiento de la imagen institucional y de la atención al usuario se recomienda tomar las acciones necesarias para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados.

- ✓ Automatizar el registro de información para optimizar los tiempos de respuesta a los usuarios e implementar medios de control que permitan asegurar la obtención de información en forma eficiente y oportuna al mantener la misma en bases de datos con las debidas seguridades informáticas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Bibliografía:

- Beltrán, Jaime; Carmona, Miguel, Remigio; Rivas, Miguel y Tejedor, Fernando. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Primera edición.
- Martínez Mora, JR. (2002). *Gestión clínica por procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud*. En Revista de Administración Sanitaria, Vol.: 6, pág. 135-159.
- Paredes, Diego. (2012). *Modos y formas de gestión de los servidores públicos*. Quito – Ecuador.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*.
- Agencia Nacional de Transito. (2014). *Visión, Misión y objetivos*. Disponible en: <http://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.U68yL0C8Rag>
- Agencia Nacional de Transito. (2012). *Informe de Rendición de cuentas 2012*. Disponible en: [www.ant.gob.ec/index.../21-literal-m?...informe-de-rendicion-de-cuentas.pdf](http://www.ant.gob.ec/index.../21-literal-m?...informe-de-rendicion-de-cuentas.pdf)
- Chang, Jeylin. (2007). *Concepto y aplicación en la mejora de procesos*. En revista digital *Business Transformation*. Disponible en: [http://web1.gbm.net/bt/bt38/tendencias/lean\\_six\\_sigma.php](http://web1.gbm.net/bt/bt38/tendencias/lean_six_sigma.php)
- Grupo Consultor EQUIMED. (2013). *Ventajas de implantar un sistema de gestión por procesos*. Disponible en: <http://www.eqmed.com/ventajas-de-implantar-un-sistema-de-gestion-por-procesos/>
- Portal Educativo.org. (2014). *Tipos de indicadores*. Disponible en: <http://www.tiposde.org/ciencias-exactas/566-tipos-de-indicadores/#ixzz2kdT2ftW9>
- Rodríguez, Juan Manuel. (2012). *Herramientas de gestión utilizadas para medir la calidad*. En revista digital eHow en español: Fianzas. Disponible en: [http://www.ehowenespanol.com/herramientas-gestion-utilizadas-medir-calidad-sobre\\_450390/](http://www.ehowenespanol.com/herramientas-gestion-utilizadas-medir-calidad-sobre_450390/)
- SESCOAM, Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. (2012). *La gestión por procesos*. Disponible en: [http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2265/mod\\_resource/content/1/Modulo\\_1/Gestiondeprocesos.pdf](http://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2265/mod_resource/content/1/Modulo_1/Gestiondeprocesos.pdf)

- Sinapsys Bussines Solutions. (2013). *Todo sobre la Gestión por procesos*. Disponible en: <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### REQUISITOS PARA LAS LICENCIAS DE CONDUCIR

#### REQUISITOS PARA LICENCIAS TIPO A PRIMERA VEZ \$45,00

- Original y copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Original del Carnet del tipo de sangre (Cruz roja, Hospital ó Policía)
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Examen psicosenométrico (Sportmancar - Rodar- Aneta- Conducir ó Sindicato de choferes)
- 

#### LICENCIA DE CONDUCIR TIPO B PRIMERA VEZ \$38,00

- Original y copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Original del carnet del tipo de sangre (Cruz roja, Hospital ó Policía)
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Documentos de la escuela de conducción

#### LICENCIA DE CONDUCIR TIPO C PRIMERA VEZ \$50,00

- Original y copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación
- Original del permiso de Aprendizaje Tipo "C"
- Examen psicosenométrico actualizado
- Original y copia del título del conductor profesional
- Constar en los listados emitidos por la ANT
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Original del carné del tipo de sangre (Cruz roja, Hospital ó Policía)
- Adjuntar la licencia tipo B en caso de existir o la denuncia (intendencia, fiscalía o comisaria).

#### REQUISITOS PARA LICENCIAS TIPO F PRIMERA VEZ \$35,00

Original y copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación.

- Original del carné del tipo de sangre (Cruz roja, Hospital ó Policía)
- Documentos de la escuela de conducción
- Original y copia del carnet del CONADIS
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Original del certificado de evaluación médica otorgado por el CONADIS
- Original del certificado de evaluación psicológica otorgado por el CONADIS
- Examen Psicosenométrico (Sportmancar - Aneta, conducir, sindicato de choferes etc.

### **REQUISITOS PARA LA LICENCIA TIPO “G” PRIMERA VEZ \$ 50,00**

- Original de cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- Original del permiso de aprendizaje tipo G
- Original del carnét de tipo de sangre (Cruz roja, Hospital ó Policía)
- Original y copia del título Profesional otorgado por SOMECE o FEDESOMECE, de acuerdo a su especialidad, En caso de que el título sea otorgado por SOMECE, se exigirá una certificación emitida por FEDESOMECE.
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Constar en los listados emitidos por la ANT (Archivo)
- Examen psicosenométrico vigente

### **REQUISITOS PARA RENOVAR LICENCIA TIPO A – B \$38.00**

- Original de la Licencia caducada.
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Original de cédula y certificado de votación actualizado.

#### **Además solo para personas de la tercera edad**

- Certificado Médico General (médico particular)
- Examen Auditivo (SEAL Mercadillo y Bernardo Valdivieso)
- Examen visual (médico particular)
- Examen psicosenométrico (Sportmanicar - Rodar- Aneta- Conducir ó Sindicato de choferes)

### **REQUISITOS PARA RENOVAR LICENCIA TIPO C-D-E-G \$50,00**

- Licencia original caducada
- Original de Cédula de ciudadanía y certificado de votación
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Examen psicosenométrico (Sportmanicar - Rodar- Aneta- Conducir ó Sindicato de choferes).

#### **Además solo para personas de la tercera edad**

- Certificado Médico General (Médico particular)
- Examen Auditivo (SEAL Mercadillo y Bernardo Valdivieso)
- Examen visual (Médico particular)
- Examen psicosenométrico (Sportmanicar - Rodar- Aneta- Conducir ó Sindicato de choferes)

### **POR PÉRDIDA DE LICENCIA TIPO A-B (\$41,00)**

- Denuncia en la Fiscalía-intendencia o comisaría
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Original de cédula y certificado de votación

### **POR PÉRDIDA DE LICENCIA S PROFESIONALES C-D-E-G (\$53,00)**

- Denuncia en la Fiscalía-intendencia o comisaría
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Certificación de licencia (6,50) (Archivo)
- Ficha de brevetación (6,50) (Archivo)
- Original de cédula y certificado de votación
- Examen psicossensométrico (Sportmancar – Rodar – Aneta- etc.)

### **HOMOLOGACIÓN DE LA LICENCIA PRIMERA VEZ EN ECUADOR**

- Presentar original de la cédula de ciudadanía
- Presentar original del certificado de votación
- Original y copia a color de la Licencia de conducir español
- Certificado del Tráfico de España
- Cancelar la especie de la licencia en los Bancos Autorizados
- Aprobar el examen psicossensométrico

## ANEXO N° 2

### RENOVACIÓN DE MATRICULA CON EL MISMO NOMBRE

- Matricula original
- Ficha de revisado vehicular (Revisión Vehicular)
- Original y copia del pago de matrícula y rodaje realizado en los Bancos
- Original del SOAT
- Original de cédula y certificado de votación de la persona quien realiza el trámite

### MATRICULA CON TRASPASO DE DOMINIO

- Original del contrato de compra-venta
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación de los VENDEDORES
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del COMPRADOR actualizados
- Original de matricula o certificación de la matricula en caso de pérdida
- Ficha de revisado vehicular y levantamiento de improntas (revisión vehicular)
- Original de comprobante de pago del 1% por transferencia de dominio en el SRI.
- Original y copia del comprobante de pago de matrícula y rodaje en los bancos autorizados
- Original y copia del SOAT, vigente
- En caso de que en un contrato de compra venta comparezca como vendedor un Viudo/a se exigirá la Posesión efectiva debidamente legalizada e inscrita en el registro de la Propiedad o Mercantil. Autorización Judicial Juez de lo Civil o Notario Público, en caso de existir hijos menores de edad; en caso de existir como herederos, cónyuge e hijos mayores de edad autorización de venta a través de un contrato de compra venta, cesión de derechos, poderes generales o especiales.
- En caso de que en el contrato de compra venta comparezca una persona divorciada se exigirá la Disolución de la Sociedad Conyugal.

### REQUISITOS PARA MATRICULAR VEHICULOS NUEVOS

- Original y copia de cédula y certificado de votación
- Original y copia del SOAT vigente
- Original y copia del pago de matrícula y rodaje realizado en Bancos Autorizados
- Improntas de Motor y chasis
- Factura original
- Original del carnet del gestor autorizado (Casa comercial)
- Formulario 1 – 2 emitida por la casa comercial (firmados y sellados) (Casa comercial)

## **REQUISITOS PARA RENOVAR MATRICULA DE TRANSPORTE PÚBLICOS**

- Original de cédula y certificado de votación
- Original del SOAT
- Matricula original
- Original y copia del pago de matrícula y rodaje realizado en Bancos Autorizados
- Copia de la licencia profesional vigente
- Ficha del revisado vehicular
- 1 fotografía de 7x5 del vehículo con el sello de la cooperativa
- Certificado de poseer un solo vehículo (caso cooperativas) otorga por la ANT o municipio el caso
- Permiso de operación actualizado otorga por la ANT o municipio según sea el caso

## **REQUISITOS PARA MATRICULAR VEHICULOS NUEVOS**

- Original y copia de cédula y certificado de votación
- Original y copia del SOAT vigente
- Original y copia del pago de matrícula y rodaje realizado en Bancos Autorizados
- Improntas de Motor y chasis
- Factura original
- Original del carnet del gestor autorizado (Casa comercial)
- Formulario 1 – 2 emitida por la casa comercial (firmados y sellados) (Casa comercial)
- Cambio de servicio de particular a público en el SRI
- Exoneración en el SRI si fuera el caso
- Certificado de poseer un solo vehículo en el servicio público (caso cooperativas)
- Original y copia de licencia de conductor profesional vigente
- Copia certificada del permiso de operación vigente otorgado por la ANT o Municipio
- Resolución del cambio de socio o de unidad otorgado por la ANT o Municipio
- Factura original del cambio de color si fuera el caso

## **REQUISITOS CON CAMBIO DE PARTICULAR A PÚBLICO**

- Original del contrato de compra/venta en caso de existir
- Original de comprobante de pago del 1% por transferencia de dominio realizado en el SRI, en el caso de existir contrato
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación de los VENDEDORES
- Original y copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación actualizado del

## COMPRADOR

- Original de matrícula
- Cambio de servicio de particular a público en el SRI
- Exoneración en el SRI
- Original y copia del comprobante de pago de matrícula y rodaje realizado en los bancos autorizados
- Revisado vehicular y levantamiento de improntas
- 1 fotografía de 7x 5 del vehículo con el sello de la cooperativa
- Original y copia del SOAT, vigente
- Retirar placas particulares originales y entregarlas en ventanilla en el caso de existir
- Certificado de poseer un solo vehículo en el servicio público (caso cooperativas)
- Original y copia de licencia de conductor profesional vigente
- Copia certificada del permiso de operación vigente
- Resolución del cambio de socio o de unidad
- Factura original del cambio de color si fuera el caso
- Especie valorada de traspaso de dominio vehicular (46,50)

## MATRÍCULA PARA VEHÍCULOS REMATADOS

- Solicitud pidiendo el informe jurídico del remate (hoja simple)
- Comprobante del pago de la matrícula realizado en los Bancos Autorizados
- Matrícula anterior o Certificación de la Matrícula actualizada, de ser el caso
- Acta de remate original o copia certificada
- Recorte de prensa original o copia, con la nómina de los vehículos rematados
- Original y copia del SOAT
- Revisión vehicular y levantamiento de improntas
- Copias de la cédula de ciudadanía y certificado de votación o RUC

## CAMBIO DE SERVICIO DE PÚBLICO A PARTICULAR, A ESTATAL O A DIPLOMÁTICO

- Original del contrato de compra/venta en el caso de existir
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación de los VENDEDORES en el caso de existir el contrato
- Copia de cédula de ciudadanía y certificado de votación del COMPRADOR actualizados
- Original de comprobante de pago del 1% por transferencia de dominio realizado en el SRI, en el caso de existir el contrato.
- Ficha del revisado vehicular y levantamiento de Improntas de motor y chasis

- Original de matrícula anterior.
- Cambio de servicio de particular a público en el SRI
- Certificado de des habilitación del vehículo otorgado por la ANT, o municipio según corresponda
- Original y copia del comprobante de pago de matrícula
- Original y copia del SOAT, vigente
- Retirar placas de servicio público originales y entregarlas en ventanilla
- Factura original del cambio de color si fuera el caso
- Especie valorada de traspaso de dominio vehicular (46,50)
- En el caso de realizar el cambio de servicio el mismo propietario presentar su cédula y certificado de votación

#### **PARA VEHÍCULOS PÚBLICOS, COMERCIALES Y POR CUENTA PROPIA, CON CAMBIO DE SOCIO O UNIDAD**

- Original del contrato de compra venta en el caso de existir
- Cédula de ciudadanía y certificado de votación de los vendedores en el caso de existir contrato
- Cédula de ciudadanía y certificado de votación actualizados del comprador en el caso de existir el contrato
- Pago del 1% de transferencia de dominio en caso de existir contrato de compra venta.
- Exoneración del SRI de ser el caso
- Comprobante de pago de matrícula realizado en los Bancos autorizados
- Matrícula anterior o Certificación de Matrícula actualizada en caso de pérdida
- Permiso de Operación actualizado (Municipio ó ANT)
- Certificado de poseer un solo vehículo en el servicio público (caso de cooperativas)
- Resolución del cambio de socio o de unidad otorgado por la ANT o Municipio que hayan asumido las competencias de tránsito.
- Entrega de las placas de servicio particular, se mantendrán las mismas placas pero con cambio de color a público.
- Original y copia del SOAT
- Revisado vehicular y levantamiento de improntas (Revisión vehicular)
- Factura original del cambio de color si fuera el caso.
- Una fotografía de 7x5 con el sello de la cooperativa.
- Original y copia de la licencia profesional vigente.